

# ceo\*

Das Magazin für Entscheidungsträger. Sept./Okt. 2006

**Wettbewerb.** Get the Look! Das richtige Design entscheidet über den Erfolg.  
**Wachstum.** Raiffeisen – warum das Ganze grösser ist als die Summe seiner Teile.  
**Wissenschaft.** Integral Science Data Centre – der Schweizer Horchposten im All.



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: Roth und Schmid, Seite 3: Andreas Teichmann, Seite 17: Vincent von Ballmoos, Seite 25: Markus Bertschi, Seite 32: Marc Wetli, Seite 36: ESA, Illustration ESA/ECF, Seite 39: ESA 2002/Medialab, Seite 40: ESA 2002

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 35 000

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



Dr. Markus R. Neuhaus,  
CEO PricewaterhouseCoopers, Switzerland

Offenheit für Neues, die Bereitschaft zum Aufbruch sind zwingende Voraussetzungen, um den Wandel – der unser ständiger Begleiter ist – positiv gestaltend zu nutzen.

Wachstum steht bei Unternehmern und Managern in der Schweiz heute ganz oben auf der Liste. Wir sehen vielerorts ein ähnliches Bild: Sparpotenziale wurden geortet und ausgeschöpft, die Sicherstellung von Compliance ist keine bedrohliche Sorge mehr. Kurz – das Haus wurde aufgeräumt und gefestigt. Da die Wirtschaft insgesamt wieder wächst, geht es jetzt darum, überdurchschnittlich zu wachsen – stärker als die Mitbewerber. Doch wo und wie soll das Wachstum entstehen?

#### Künftiges Wachstum planen

Auf die Frage nach dem «Wo» liegt die Antwort häufig in der Globalisierung: Firmen werden internationaler und erschliessen Absatzmärkte auf allen Kontinenten. Die Antwort auf die Frage nach dem «Wie» können wir am M&A-Markt ablesen. Die Suche nach attraktiven Kaufobjekten oder strategischen Partnern ist so intensiv wie lange nicht mehr. Auch die allgegenwärtige Diskussion über Innovation ist Indiz für die intensive Beschäftigung mit künftigen Wachstum. Es gibt aber eine Grundvoraussetzung, ohne die keine Innovation und damit kein Wachstum möglich ist: die Neugier. Offenheit für Neues, die Bereitschaft zum Aufbruch sind zwingende Voraussetzungen, um den Wandel – der unser ständiger Begleiter ist – als Chance zu sehen und zu nutzen.

Eine der grössten Herausforderungen ist die steigende Komplexität, die der Wandel sowohl innerhalb der Unternehmen als auch in deren Umfeld mit sich bringt. Hier sind die CEO extrem gefordert: als Treiber und Vorbild, als Vereinfacher und Richtungsweiser im täglichen Dschungel der Komplexität. Und dies unter dem immer aufmerksameren und strengeren Blick der Aussenwelt. Heute erwarten Aktionäre, Gesetzgeber, Analysten und Medien, dass Unternehmen eine verantwortliche, auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Strategie verfolgen und eine wirkungsvolle Betriebsführung garantieren. Die Stakeholder verlangen die Einhaltung von Gesetzen in allen Ländern, in denen ein Unternehmen tätig ist, fordern ein entschlossenes Handeln gegen Wirtschaftskriminalität, ein transparentes und moralisch einwandfreies Steuerverhalten und eine werteorientierte Unternehmensführung und -berichterstattung.

#### Klare Prioritäten setzen

Mit diesen für CEO immens wichtigen Themen befassen wir uns in unserem PwC Spektrum ab Seite 26. So viel vorweg: Um den Umgang mit der Veränderung zu managen, benötigen Unternehmen eine klare und entschlossene Prioritätensetzung, die sich durch alle Ebenen ihrer Organisation hindurchzieht.

Auch alle übrigen Beiträge dieses ceo\* beschäftigen sich in weitester Form mit den Veränderungen in der heutigen Zeit. Vier

ganz unterschiedliche Führungspersönlichkeiten beschreiben in unserem Forum ihren persönlichen Umgang mit dem Spannungsfeld von Tradition und Innovation. Und Maria Cristina Bombelli, Dozentin an der SDA-Management-Schule Bocconi in Mailand, spricht im Interview auf Seite 42 sehr dezidiert über ihre Forschungsergebnisse zum Thema Diversität – einem weiteren wichtigen Aspekt gesellschaftlichen Wandels. «Wir fühlen uns in der Gesellschaft von Menschen wohl, die gleiche Werte, Meinungen und Ideen vertreten wie wir selber. Alles, was anders ist, ist schwer zu akzeptieren – dabei wäre genau das der Sinn von Diversität», sagt die Wissenschaftlerin. Und bringt damit auf den Punkt, worum es bei all diesen Themen letztlich geht: um die eigene Einstellung gegenüber Veränderungen. Wer dem Wandel neugierig begegnet, kann leichter Barrieren überwinden, Probleme lösen und Chancen nutzen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Markus R. Neuhaus

# ceo2/06. sept./okt. inhalt



Caroline Gruosi-Scheufele, Co-Präsidentin Chopard, schreibt im ceo\* Forum: «Wer das Besondere will und das Geld hat, es sich zu leisten, ist extrem anspruchsvoll.»

06



Werner Augsburger, Chef de Mission, Swiss Olympic Association, schreibt im ceo\* Forum: «Es gehört zum Wesen des Sportes, dass er innerhalb traditioneller Regeln immer neue Innovationen fordert, damit Höchstleistungen erbracht werden können.»

08



Geneviève Morand, Gründerin und CEO von Rezonance, schreibt im ceo\* Forum: «Wenn wir unsere Innovationsfähigkeit fördern wollen, müssen wir also als Erstes lernen, unsere Ängste zu überwinden.»

10



Dr. Ulrich Körner, CEO der Credit Suisse Switzerland, schreibt im ceo\* Forum: «Seit 150 Jahren versteht es die Credit Suisse, ihre Innovationsstärke zur Tradition zu machen – indem Innovation konsequent vorangetrieben wird, sich aber zugleich an konstanten Grundwerten orientiert.»

12

## pwc spektrum

Nachfolgeplanung setzt auf Erfahrung: Wechsel in der Führung von PwC Schweiz.

25

Corporate Governance: Für ein Unternehmen ist es heute zunehmend wichtig, Steuerplanung und -compliance nachhaltig und strukturiert zu verfolgen.

26

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

29

Risiko: Aktionäre, Gesetzgeber, Analysten und Medien erwarten heute, dass Unternehmen aktiv gegen Betrug vorgehen.

30

Komplexität: Ein CEO steht heute vor der immensen Herausforderung, die wachsende Komplexität in den Griff zu bekommen, damit er die sich bietenden Chancen voll nutzen kann.

32

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

35

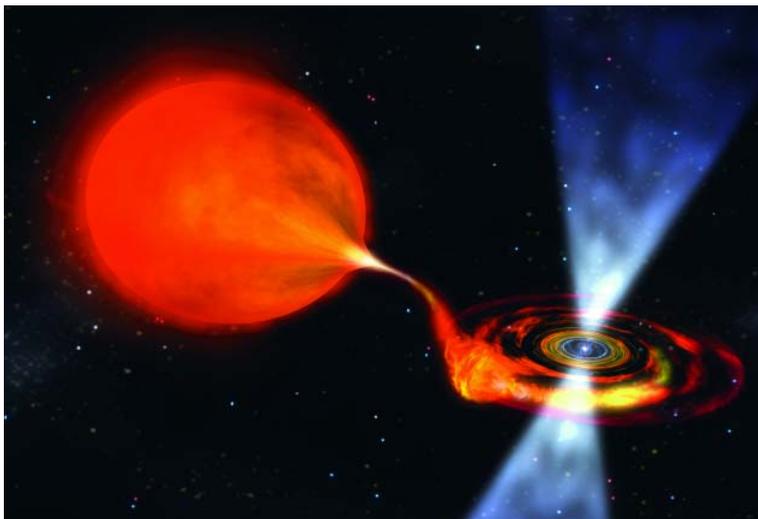


Spezial Form & Funktion: Get the Look! Schweizer Unternehmen sind in Sachen Kreativität Weltklasse.  
14



Trend. Die Mailänder Gender-Forscherin Maria Cristina Bombelli über Diversität: «Es wächst das Bewusstsein dafür, dass Frauen den Blickwinkel eines Führungsteams erweitern und ergänzen – und somit unmittelbar zum Erfolg beitragen.»

42



Den Geheimnissen des Universums auf der Spur. Am Integral Science Data Centre (ISDC) in Versoix entschlüsselt ein kleines Team von Wissenschaftlern und Ingenieuren Informationen aus dem All.

36



Raiffeisen. CEO Pierin Vincenz macht vor, wie man ein kompliziertes Netzwerk auf Erfolgskurs bringt – eine Lektion in Sachen Management.

44

«Ulysses», das Leadership-Development-Programm von PricewaterhouseCoopers. Professionelle Kompetenzen in einem ungewohnten Umfeld einsetzen: zum Beispiel in Uganda.

52

## Caroline Gruosi-Scheufele: Der Schmuckmarkt ist begierig nach Innovation! Wer das Besondere will und das Geld hat, es sich zu leisten, ist extrem anspruchsvoll.

Caroline Gruosi-Scheufele (44) ist Co-Präsidentin, Kreativdirektorin und zusammen mit ihrem Bruder, Co-Präsident Karl-Friedrich Scheufele, verantwortlich für das Marketing des Genfer Uhren- und Schmuckherstellers Chopard. Das Unternehmen hat weltweit 1425 Angestellte, 1500 Verkaufsstellen und 97 Boutiquen.

Gold, Edelsteine und Diamanten brauchten Erdzeitalter, um zu entstehen, und werden unser aller Lebenszeit überdauern. Seit tausenden von Jahren sind sie Objekte der Begierde, Sinnbild von Schönheit, Macht und Luxus. Das Schmuckhandwerk hat Tradition, seit es Frauen gibt.

Auch persönlich fühle ich mich der Tradition verbunden: 1860 wurde der Grundstein der Uhrenmanufaktur Chopard im Schweizer Jura gelegt, etwa zur selben Zeit begann mein Urgrossvater Karl Scheufele im Schwarzwald mit der Herstellung von Uhren. Meine Eltern haben Chopard 1963 gekauft, mein Bruder und ich sind in vierter Generation Uhren- und Schmuckhersteller. Ohne Mut und Unternehmergeist ist in der Luxusbranche kein Wachstum möglich, zu schnell ändern sich die Vorstellungen und die Bedürfnisse der Kunden.

Der Schmuckmarkt ist begierig nach Innovation! Wer das Besondere will und das Geld hat, es sich zu leisten, ist extrem anspruchsvoll. Der Hersteller, der es schafft, eine besonders hochwertige, raffinierte Neuheit zu lancieren, kann langfristig davon profitieren. Das ist Chopard einige Male gelungen, zum Beispiel mit der «Happy Diamonds»-Kollektion: Im Inneren des

Gehäuses bewegen sich Diamanten frei um die Uhr – eine Weltneuheit!

Innovation heisst in unserem Unternehmen aber nicht, sich immer wieder völlig neu zu erfinden. Im Schmuckbereich können wir zum Beispiel die Kreation direkt auf die Tradition aufbauen. Die neuen Kollektionen sind Ergänzung und Erweiterung des Angebots, jede Kollektion, die sich bewährt, wird irgendwann zum Klassiker, und falls sie noch länger gefällt, gehört sie eines Tages zur Tradition. Wir folgen mit diesem Prinzip dem Lebenszyklus unserer Kundinnen, denn wir wollen eine alte Dame ebenso begeistern wie die junge Businessfrau, die sich selber ihren ersten Brillantring kauft. Ich reise viel und gehe mit offenen Augen durch die Welt. So werde ich zu neuen Kollektionen inspiriert. Oft weiss ich beim Entwerfen einer neuen Linie bereits genau, an welches Kundensegment sie sich richten wird und wie das Marketing sein muss. Ausserdem bin ich in unseren Boutiquen auf der ganzen Welt immer wieder persönlich präsent und kenne die Bedürfnisse der Basis ganz genau. Einmal war ich in New York, als eine Dame mit Hund in unsere Boutique kam. Ihr wurde sofort ein Drink offeriert, «Und der Hund?», fragte ich. Es stellte sich heraus, dass es ausser einem Aschenbecher kein Behältnis gab, um Wasser hineinzufüllen. Also entwickelte ich den Hundenapf «Happy Dog» – natürlich edel und Chopard-like mit beweglichen vergoldeten Knochen – und habe damit eine Marktnische erschlossen. Auch solche Details sind trendsetting und werden von den Kunden als innovativ wahrgenommen. Im Uhrenbereich war unsere bisher grösste Innovation die Rückkehr zur Tradition: Als meine Familie die Firma übernahm, produ-

zierte Chopard zwar zahlreiche Einzelteile selbst, nicht jedoch die Bausteine für Uhren. 1996 haben wir unser erstes eigenes Werk produziert, seither dürfen wir uns «Manufaktur» nennen, ein Titel, der Firmen vorbehalten ist, die alle Einzelteile ihrer Uhren selber herstellen. Bei uns wird Insourcing grossgeschrieben. Chopard besitzt sogar eine eigene Goldschmelze und stellt Legierungen selber her.

Ganz neue Wege gehen wir im Marketing. Wir unterstützen als Sponsoren zahlreiche VIP-Events, darunter seit neun Jahren sehr aktiv die Filmfestspiele in Cannes – und können in diesem Rahmen die schönsten Botschafterinnen des Schmucks über den roten Teppich an der Croisette laufen lassen: Ein traumhaftes Collier sieht am Hals einer Penelope Cruz einfach viel lebendiger aus als auf Samt in einer Vitrine!

Auch im Charity-Bereich arbeiten wir mit den berühmtesten Celebritys dieser Welt zusammen: Für die José Carreras Leukemia Foundation, The Prince's Foundation Ihrer Königlichen Hoheit Prinz Charles und die Elton John AIDS Foundation entwickeln wir exklusive Uhren in limitierter Auflage. Ein Teil des Verkaufserlöses kommt den jeweiligen Stiftungen zugute.

Alles in allem sind es rund 250 Events im Jahr, an denen Chopard vertreten ist – oft durch ein Mitglied unserer Familie. Nächste Woche fliege ich nach Kasachstan. Ein Label wie Chopard, Schweiz gehört für viele Menschen in den aufstrebenden Ländern zum neuen Lebensgefühl. Sie wünschen das Echte und damit das Beste. //

Foto: Tom Haller



# Werner Augsburger: Bereits in der Sekunde des Sieges kann die Innovation von gestern die Tradition von morgen sein und muss erneut hinterfragt werden.

Werner Augsburger (48) ist seit 1999 Chef de Mission und Chefcoach der Swiss Olympic Association, der Dachorganisation der Schweizer Sportverbände, die olympische und nichtolympische Sportarten vertreten. Die 82 Mitgliedverbände von Swiss Olympic zählen in über 27 000 Vereinen 3,2 Millionen Mitglieder.

Sport ist Emotion, denn letztlich geht es darum, mit Spitzenleistungen Menschen zu begeistern. Das gelingt nicht immer. Einzelne traditionelle Sportarten haben ihren Glanz verloren. Dort müssten neue, innovative Wettkampf-Formate gefunden werden, um die Zuschauer wieder zu fesseln. Der Marathon beispielsweise hat das geschafft: Durch die internationalen City-Läufe wurde der Marathon zum Event und zum Publikumsmagnet. Auch Volleyball konnte dank dem neuen Format Beach Volleyball einen Stellenwert erreichen, den der Hallenvolleyball in der Schweiz nicht hatte. Die Innovation der Wettkampfsysteme kann einer Sportart einen neuen Kick geben.

Für einige Leute bedeutet Innovation im Sport die unermüdliche Suche nach neuen, cleveren Dopingmitteln. Dagegen muss man sich klar abgrenzen, diese Art von Innovation bekämpfen wir. Auch technische Erneuerungen sind ein zweischneidiges Schwert. Klar, dass die Athleten das beste Material brauchen, um im Wettkampf Erfolg zu haben. Aber wo sind die Grenzen? Beim Bob wird es ab Saison 2006/07 erstmals

einen Einheitsstahl für alle Bobschlitten geben, um Chancengleichheit zu schaffen. Aber selbst dann werden die reichen Länder viel Geld in Forschung und Entwicklung stecken und die innovativeren Schiffe entwickeln.

Im Sport bewegen wir uns ständig im Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation. Es gehört zum Wesen des Sportes, dass er innerhalb traditioneller Regeln und Grenzen immer neue Innovationen fordert, damit Höchstleistungen erbracht werden können. Im Sport muss man den Mut haben, althergebrachte Werte immer wieder in Frage zu stellen. Doch bereits in der Sekunde des Sieges kann die Innovation von gestern die Tradition von morgen sein und muss erneut hinterfragt werden. Deshalb die ständige Analyse: Was hat zum Erfolg geführt? Was muss man tun, um den Anforderungen der Zukunft gewachsen zu sein? Diese Dynamik ist im Sport extrem und fordert sehr viel Eigeninitiative von Trainern und Athleten. Aber auch die Verbände müssen aktiv neue Wege suchen. Einmal – wie bereits angesprochen – um ihre Sportarten attraktiv zu halten. Gleichzeitig müssen sie darüber nachdenken, was zu tun ist, um erfolgreiche Athletinnen und Athleten zu unterstützen – und zwar heute und morgen. Die grösseren Verbände in der Schweiz sind unterdessen professionell organisiert und haben funktionierende Geschäftsstellen. In den kleineren Verbänden hat nach wie vor Tradition einen hohen Stellenwert, die meisten von ihnen haben eine ehrenamtliche Führungsstruktur. Neue Ideen müssen gegen den Satz «Wir haben es aber immer so gemacht» antreten. Diese Situation ist nicht einfach zu verändern. Entscheidend ist die professionelle Denkweise von allen Beteiligten.

In der Schweiz haben traditionelle Sportar-

ten wie zum Beispiel Ski alpin oder Fussball einen hohen Stellenwert und hohe Einschaltquoten. Andererseits gibt es bei uns eine Tradition in innovativen, neueren Sportarten wie zum Beispiel Snowboard, Mountainbike, Beach Volleyball oder Triathlon – hier sind wir sogar seit Jahren vorne mit dabei.

Die Verteilung der Mittel ist ein heiss diskutiertes Thema: Welche Sportarten soll man stärker fördern – die trendigen neuen oder die klassischen? Im Moment fördern wir nach einem definierten Leistungssystem, das meiner Meinung nach gerecht ist, denn es gelten für alle die gleichen Kriterien. Innovation ist im Sport immer auf einer Zeitachse zu sehen. Als Swiss Olympic vor den Olympischen Winterspielen in Turin eine härtere Vorgabe als für Salt Lake City im Jahr 2002 formulierte, haben viele die Faust im Sack geballt. Nach dem Erfolg von 14 Medaillen für die Schweiz wird es das nächste Mal einfacher sein, die Athleten nach strengen Leistungskriterien zu selektionieren. Und so stellt sich bei allen Neuerungen die Frage, wie schnell sie umsetzbar sind: von heute auf morgen oder so langsam, dass sich alle Beteiligten daran gewöhnen können?

Es ist im Sport extrem schwierig, innovative Prozesse zu beschleunigen, selbst wenn alle einverstanden sind. Das Bekenntnis zur Innovation allein reicht nicht. Es braucht ausserdem Konsequenz, Wille und Mut. //

Foto: Noë Flum



# Geneviève Morand. Es reicht nicht, sich als Unternehmen laufend zu verbessern. Wir müssen uns immer wieder von neuem fragen: Macht unser Geschäftsmodell noch Sinn?

Geneviève Morand (45) ist Gründerin und CEO von Rezonance, dem Westschweizer Unternehmernetzwerk mit Sitz in Genf. Sie hat SwiTi – Swiss Talents for Innovation – ins Leben gerufen und gibt ein Jahrbuch der Schweizer Innovationspreisträger heraus.

Wir leben in einer Welt, die sich rasend schnell verändert. Doch ändern wir uns mit ihr? Ich kann mich erinnern, wie ich als kleines Mädchen Tag für Tag denselben Schulweg ging. Eines Tages wurde mir bewusst, wie viel Aufregendes ich so möglicherweise verpasste, und ich beschloss, andere Wege auszuprobieren. Seither weiss ich, dass Innovation viel mit der persönlichen Einstellung Neuem und Unbekanntem gegenüber zu tun hat. Innovation ist eine Geisteshaltung.

Wir leben in einer Zeit der grossen Umwälzungen. Die wohl einschneidendste Veränderung: Wir arbeiten heute in Real Time – in Gedankengeschwindigkeit gewissermassen. Taucht in einem Unternehmen heute eine zündende Idee auf, muss sie morgen umgesetzt sein. In so einer Welt kann es nicht mehr darum gehen, den Wandel zu managen. Der Wandel muss die Regel sein und nicht mehr die Ausnahme. Die Dinge auf den Kopf zu stellen, verändert die Sicht auf unser Universum, und es hat grosse Auswirkungen auf die Organisation von Unternehmen. Die Hierarchien zum Beispiel werden immer flacher und viele Firmen lagern Aktivitäten so stark aus, bis sie nur noch ihr Core Business selbst betreiben. Die grössten Hindernisse auf dem Weg zur permanenten Innovation liegen in unseren

Köpfen. Die Menschen sträuben sich gegen Veränderungen, sie haben das Bedürfnis nach Sicherheit. Dies ist nur so, weil sie Angst haben. Wer frei ist und sich selbst keine Grenzen setzt, sieht den Wandel positiv und nicht als Bedrohung. Wenn wir unsere Innovationsfähigkeit fördern wollen, müssen wir also als Erstes lernen, unsere Ängste zu überwinden – sie sind die Gefühle, die uns blockieren.

Wir leben in einer immer komplexeren Welt, in der sich die Probleme nicht mehr beherrschen lassen. Überleben wird in diesem Umfeld nur, wer erkennt, dass er unmöglich alle Elemente zur Lösung eines Problems selbst in der Hand halten kann. Gefragt ist vernetztes Denken. Unternehmer müssen lernen, in Netzwerken zu funktionieren. Die Stärken der Zukunft sind: die Kunst der Begegnung und menschliche Neugier. Um zu überleben, sind wir darauf angewiesen, die Interaktionen mit anderen Menschen zu intensivieren – auf andere zugehen zu können, wird zur Schlüsselkompetenz. Innovation bedeutet nicht einfach reagieren. Wir müssen den Wandel kultivieren. Bei Rezonance beispielsweise haben wir 2005 gleich zwei Mal alle unsere Büros getauscht – das macht den Kopf frei für Neues. Wenn wir die Swiss Innovators Gala organisieren und das SwiTi Yearbook herausgeben, gehen wir jedes Jahr so vor, als hätten wir es mit völlig neuen Produkten zu tun. Innovation ist heute in aller Leute Mund. Besonders Politiker lieben diesen Begriff, der alles und nichts bedeuten kann. Viele reden von Wandel, aber die wenigsten praktizieren ihn. Was wir brauchen, ist ein Management der Beweglichkeit, denn es reicht eben nicht, sich als Unternehmen laufend zu verbessern. Wir müssen uns

immer wieder von neuem ganz grundsätzlich fragen: Macht unser Geschäftsmodell noch Sinn? Nötig sind eigentliche Brüche. Ein Beispiel für ein Unternehmen, das den radikalen Bruch gewagt hat, ist IBM: weg von der PC-Herstellung und Beschränkung auf Dienstleistungen und Beratung – sich derart neu zu erfinden braucht Mut. Auf dem Papier ist es um die Innovationsfähigkeit der Schweiz gut bestellt. Verschiedene Studien zeigen, dass wir gemessen an der Anzahl Patente pro Kopf der Bevölkerung zu den innovativsten Nationen zählen. Die grosse Schwierigkeit allerdings liegt darin, aus diesem technischen Ideenreichtum erfolgreiche Produkte zu machen. Unsere Schwäche ist die Umsetzung oder anders gesagt: der Weg von der Idee zum Markt. Diese Schwierigkeit hat nicht zuletzt mit den Werten zu tun, welche die Schweiz ihrer Jugend vermittelt. Zuallererst steht immer noch Sicherheit. Das verträgt sich schlecht mit Risikobereitschaft, die unverzichtbarer Bestandteil einer innovativen Geisteshaltung ist. Genau deshalb haben wir SwiTi – Swiss Talents for Innovation – ins Leben gerufen. Wir wollen Beispiele von Schweizerinnen und Schweizern zeigen, die mit einem eigenen Unternehmen Risiken eingegangen sind. Und zwar erfolgreich. Diese Menschen haben eine enorme Vorbildfunktion; bei ihnen liegt der Schlüssel für die innovationsfreudige Schweiz von morgen. //

Foto: Markus Bertschi



## forum4. innovation/tradition

# Ulrich Körner: Tradition und Innovation sind komplementäre und sich bedingende Faktoren, auf denen langfristiger Unternehmenserfolg beruht.

Dr. Ulrich Körner (44) ist seit 1998 Mitglied der Geschäftsleitung der Credit Suisse. Seit Anfang 2006 ist er CEO der Credit Suisse Switzerland.

Innovationen sind der Motor von Fortschritt, die treibende Kraft fürs Vorwärtskommen der Menschheit schlechthin. Das Tempo, mit dem Innovationen hervorgebracht werden, ist stetig gestiegen; die Halbwertszeit der Neuerungen wird immer kürzer. Wer stillsteht, hat schon verloren. Während heute eine Innovation die nächste jagt, geht der Wert des Überlieferten allzu leicht vergessen, das Bewusstsein für Traditionen droht zu verblassen. Doch der konstruktive Umgang mit dem Erbe schafft Identität und dient dem kollektiven Gedächtnis: Ohne Erinnerung fehlen die Erfahrungen, die notwendig sind, um aus der Geschichte die richtigen Schlüsse zu ziehen und Innovationen an den Markt zu bringen, die Entwicklungen antizipieren. Innovation muss eingebettet sein in Erfahrung, um nachhaltig zu sein. Tradition und Innovation sind also keine Gegenpole, sondern zwei komplementäre und sich bedingende Qualitäten – Qualitäten, auf denen auch der langfristige Erfolg eines Unternehmens beruht.

Aus diesem Grund erinnert sich die Credit Suisse anlässlich ihres 150-Jahr-Jubiläums an ihren Gründer Alfred Escher: Der Zürcher Wirtschaftspionier, der 1856 die Schweizerische Kreditanstalt – quasi als Nebenprodukt zur Finanzierung eines Eisenbahnnetzes mit Alpentransversale – gründete, stellte mit

seinen Innovationen buchstäblich die Weichen in eine moderne Zukunft. Er erkannte die grundsätzlichen Infrastrukturbedürfnisse der Schweiz, verstand es, Entwicklungen, die in der Luft lagen oder andernorts bereits erfolgreich umgesetzt worden waren, aufzugreifen und hier zu realisieren. So machte er sich für die Gründung des Eidgenössischen Polytechnikums, der heutigen ETHZ, stark, schuf mit der Rentenanstalt eine Lebensversicherung und baute als Krönung seines Lebenswerks die Gotthardbahn. Escher war eine Ausnahmererscheinung und für die Schweiz ein Glücksfall; mit seiner Innovationsfreude legte er auch den Grundstein für die 150-jährige Geschichte der Credit Suisse.

Eschers Zeit war eine Ära des Aufbruchs in der Schweiz, eine Zeit der Veränderungen – genau wie unsere heutige Zeit. Damals wie heute wurde der Wandel von technischen Innovationen angetrieben. In unserer Zeit sprengt die von einem rasanten Technologieschub getriebene Globalisierung der Märkte die bisherigen Grenzen der Wirtschaftsräume. Sie erlaubt es uns als global ausgerichteter Bank, aus unserem kleinen Heimatland heraus effizient rund um den Erdball mit den unterschiedlichsten Menschen aus allen Ländern, sei es in Asien, Europa, Amerika oder Afrika, zu arbeiten.

Wie Alfred Escher sind wir permanent daran, zukünftige Marktveränderungen zu erkennen, zu deuten und für unser Unternehmen nutzbar zu machen. Wie er versuchen wir, die besten Köpfe an uns zu binden, immer wieder neu den Puls der Märkte und Kunden zu fühlen und auf die sich ändernden Gegebenheiten und Bedürfnisse mit intelligenten Lösungen zu reagie-

ren. So hat die Credit Suisse laufend neue Standards für Dienstleistungen und Beratung gesetzt und ihr Know-how für die Kunden kontinuierlich ausgebaut. Seit der Gründung wurden laufend verschiedenste Fachkenntnisse, Kulturen und Philosophien miteinander vereint, damit eine starke integrierte Bank entstehen kann. Seit 150 Jahren versteht es die Credit Suisse, ihre Innovationsstärke zur Tradition zu machen – indem Innovation konsequent vorangetrieben wird, sich aber zugleich an konstanten Grundwerten orientiert. So verstehen wir Tradition als etwas Lebendiges, als die Weitergabe der Flamme, nicht der Asche. Es braucht Mut, Bestehendes durch Neues zu ersetzen, den Mut zur Innovation. Dieser Mut ist für die Credit Suisse unabdingbar, um ihre langjährige Tradition in Innovation auch in der Zukunft fortzusetzen. Dafür werden wir all unsere Kräfte mobilisieren. Unternehmen, die es verstehen, Innovation für ihren Erfolg nutzbar zu machen, verstehen es auch, sich von einem Misserfolg nicht entmutigen zu lassen und mit der nächsten Innovation aufzuwarten. Entscheidend ist, Veränderungen mit Kreativität und Innovationskraft zu begleiten und dabei Durchsetzungsvermögen an den Tag zu legen, wie damals Alfred Escher, damit die Tradition fortgesetzt werden kann. Ein Baum, der stetig wächst und immer neue Äste und Blätter entwickelt, braucht starke Wurzeln. Wenn Tradition bewahrter Fortschritt ist und Fortschritt weitergeführte Tradition, entsteht eine fruchtbare Synthese, die uns weiterbringt. //

Foto: Thomas Eugster

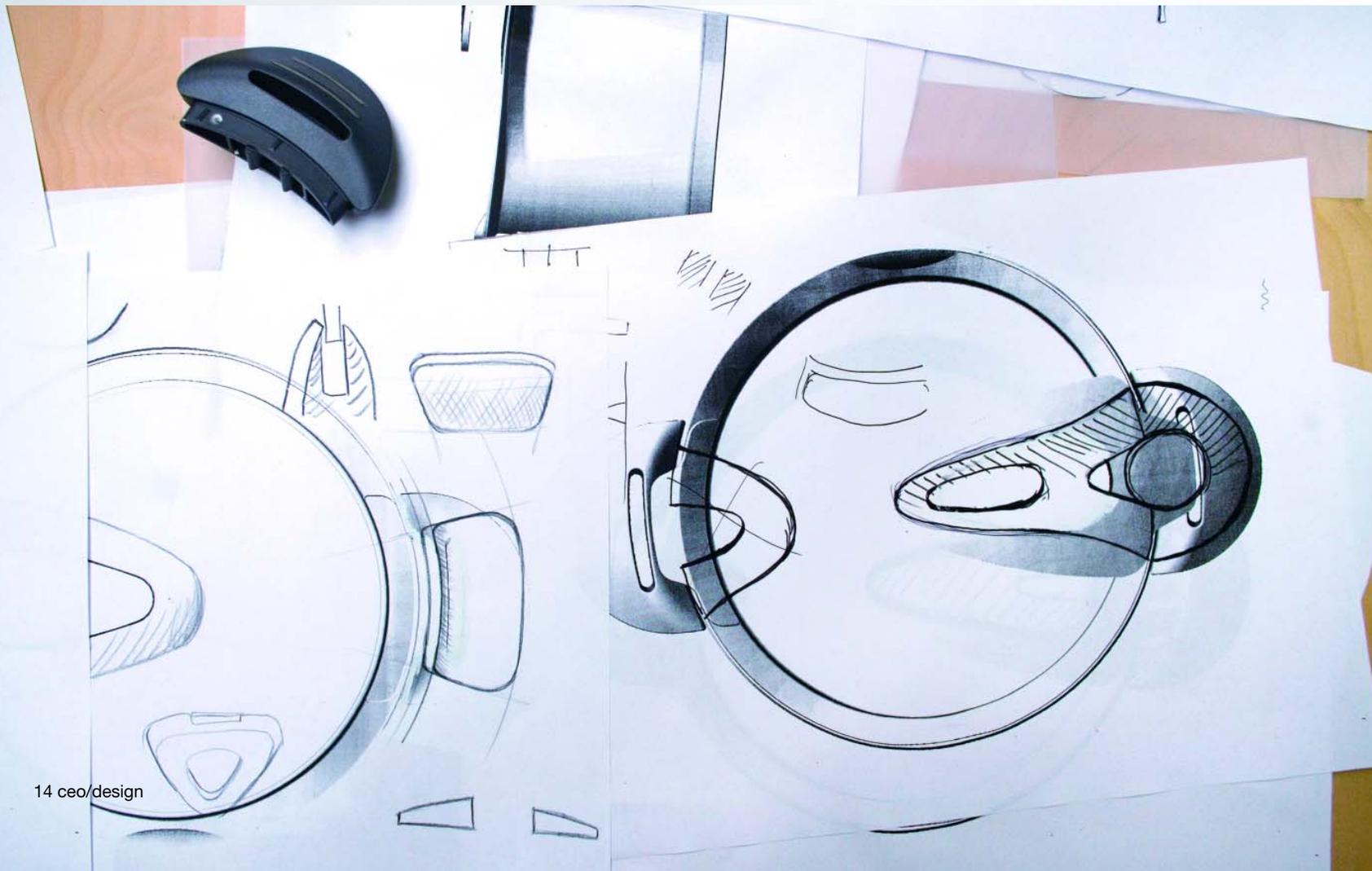
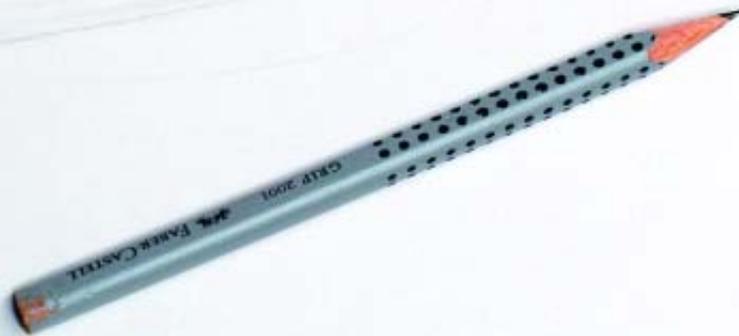


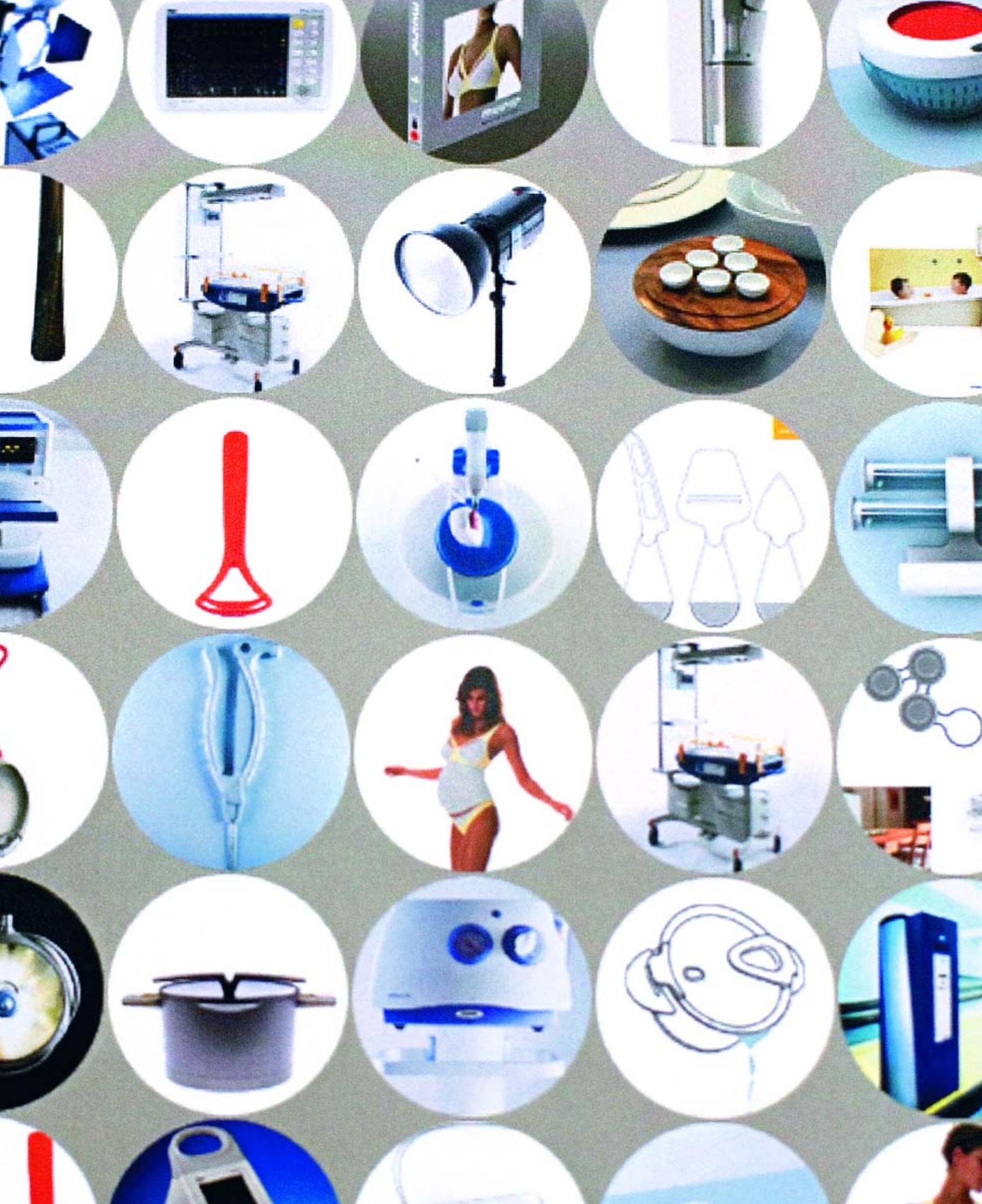
spezial: form & funktion

# Get the Look!

Viele Produkte sind heute technisch ausgereift und unterscheiden sich nur minimal von denen der Konkurrenz. Eine wachsende Rolle im Wettbewerb um Marktanteile spielt deshalb das Design. Die richtige Form entscheidet über den Erfolg. Schweizer Unternehmen sind in Sachen Kreativität Weltklasse.

Text: Corinne Amacher, Iris Kuhn-Spogar, Bernhard Raos  
Fotos: Roth und Schmid





Bei Milani Design wird Ungezwungenheit im Arbeitsalltag zelebriert. In einer ehemaligen Fabrikhalle in Erlenbach ZH entwickelt heute ein Dutzend Designer formvollendete Produkte für grosse Namen der Schweizer Industrie: Analysegeräte für Roche oder Hörgeräte für Phonak. Inhaberin Britta Pukall kultiviert ihren Stil nicht nur im eigenen Betrieb, sondern auch im Umgang mit den Kunden. Sie hilft ihnen, die emotionale Seite ihres Unternehmens zu entdecken. Zusammen mit den Auftraggebern evaluiert die 40-Jährige – die neben einer Industriedesign-Ausbildung auch den Executive MBA der Universität St. Gallen vorzuweisen hat – das gegenwärtige und das gewünschte Image des Unternehmens und erstellt daraus Richtlinien für das Produktdesign. «Hochwertiges Design wirkt nicht nur formal ansprechend, sondern vermittelt auch die Botschaften und Werte einer Firma», sagt sie. «Deshalb muss Design Teil der Firmenstrategie sein.» Designer wie Pukall gelten heute nicht mehr als Helfershelfer in Industrien, die zwecks Wachstums immer mehr und immer unnötigere Produkte auf den Markt bringen. Vielmehr werden sie als echte Kreative anerkannt, «die der Wirtschaft neue Perspektiven eröffnen, indem sie helfen,

**Ohne Kreativität ist ein Designer zur Imitation und Wiederholung verdammt. Und ohne technisches Know-how könnten keine Ideen realisiert werden.**

gute Ideen zur Produktionsreife zu bringen und Innovationen durch Gestaltung nutzbar zu machen». So beschreibt das Swiss Design Network, der Verbund der acht Hochschulen für Design, den Berufsstand. Damit distanzieren sich die Gelehrten klar vom Allerweltsbegriff, zu dem Design geworden ist, und von den Assoziationen, die Designpfannen, Designjeans und Designspielzeug wecken: teuer und überflüssig.

**Helvetische Gestaltung als Marktfaktor**  
Um den Stellenwert der Designwirtschaft innerhalb der Schweizer Wirtschaft zu illustrieren, legt Christoph Weckerle von der Hochschule für Gestaltung und Kunst

Zürich (HGKZ) eine eindrückliche Rechnung vor. Ihm zufolge gibt es in der Schweiz 4900 Betriebe, die von Designaufträgen von Schweizer – und zunehmend auch von ausländischen – Unternehmen leben. Ihr Umsatz hat im Jahr 2000 5,6 Milliarden CHF betragen. «Die Schweiz verfügt im internationalen Vergleich über eine hohe Designdichte», lautet das Fazit von Weckerle, der vergangenen November für seine Studie den Design-Preis Schweiz erhalten hat.

Die hohe Designdichte in der Schweiz hat dazu geführt, dass es helvetische Gestaltung zu Weltruhm gebracht hat: In den 60er und 70er Jahren spielte die Schweiz mit Schriftgestaltern und Grafikern international eine Rolle. Auch Klassiker wie die Maggi-Flasche, das Armeemesser, die Toblerone oder der Riri-Reissverschluss wurden rund um den Globus zu begehrten Artikeln. Heute zeigt die Schweizer Wirtschaft mit wohlgestalteten High-Tech-Produkten, dass sie den Anschluss ans 21. Jahrhundert geschafft hat. Die Westschweizer Logitech ist mit ihren Computerperipheriegeräten – Mäusen, Tastaturen, Webkameras und Steuerkonsolen – Weltspitze. Über hundert Neuheiten werden jedes Jahr lanciert; fünf Prozent des Umsatzes gehen in Forschung und Entwicklung von Neuheiten. Lift von Schindler, Präzisionswaagen von Mettler-Toledo, das Kaffeesystem Nespresso von Nestlé sind weitere Beispiele von Schweizer Unternehmen, die über innovatives Design Weltruf erlangt haben.

Wie kann ein Produkt entwickelt werden, das den Nerv der Zeit trifft? «Die Schlüssel zum Erfolg heissen Kultur, Kreativität und technisches Know-how», sagt Pierre Keller, Direktor der Ecole cantonale d'art de Lausanne (Ecal): Ohne kulturellen Background sei es unmöglich, den Zeitgeist zu erfassen. Ohne Kreativität sei ein Designer zur Imitation und Wiederholung verdammt. Und ohne technisches Know-how könnten keine Ideen realisiert werden.

**Neue Produkte mit revolutionärem Look**  
Roche Diagnostics, weltweit führend für Diagnosegeräte, stand vor einigen Jahren vor dem Problem, dass das Sortiment durch zahlreiche Übernahmen die Identität verloren hatte. In Workshops mit Britta Pukall



Britta Pukall, Inhaberin von Milani Design: «Kaufentscheide werden zum grössten Teil emotional getroffen.»



## «Gutes Design ist sinnvoll: formal, funktional und emotional.»

Designpionier Jörg Zintzmeyer<sup>1</sup> sagt, was einen Brand ausmacht – und wie Corporate Design die Werte eines Unternehmens sichtbar machen kann.

Herr Zintzmeyer, was macht eine Marke zur Marke?

Drei einfache Prinzipien: Erstens die Ausrichtung auf ganz klar definierte Werte, das dürfen höchstens drei sein. Zweitens muss der Markenauftritt weltweit einheitlich sein, damit die Leistungen wiedererkannt werden. Drittens muss die Erlebniswelt, die für eine Marke und das Unternehmen steht, konsequent gepflegt und ständig neu belebt werden.

Woher stammt diese Formel?

Sie ist sozusagen meine unternehmerische Mission: Wenn Design eine Wirkung hat, muss ich mir vorher überlegen, welche Wirkung es überhaupt erzeugen soll.

Was ist gutes Design und was kann es ausrichten?

Gutes Design ist sinnvoll: formal, funktional und emotional. Das gilt für mich ebenso für Corporate Design. Es leistet gute Dienste:

macht erkennbar, orientiert und differenziert, bringt Werte zum Ausdruck und schafft damit Identifikation.

Ist es überhaupt noch möglich, einer weltweit tätigen Firma über einen optischen Auftritt eine Identität zu verpassen?

Möglich ja, aber sehr viel schwieriger als früher. In einem globalen Unternehmen wandert Kommunikation in die einzelnen Märkte ab und damit auch Teile der Markenführung. Die zentrifugalen Kräfte führen dazu, dass die Marke ihre Homogenität verliert, sowohl inhaltlich als auch formal. Dafür ein werteorientiertes Markenmanagement zu entwickeln, war schon immer mein zentrales Anliegen. Es ist wichtig, Werte zu definieren und Regeln festzulegen, nach denen alle Aktivitäten langfristig ausgerichtet werden. Dadurch wird Kreativität sinnvoll organisiert und kanalisiert.

Was lässt sich mit Corporate Design erreichen, wenn sich die öffentliche Wahrnehmung auf das Verhalten des CEO fokussiert?

Es darf nicht sein, dass das Verhalten eines CEO mit der Marke nicht übereinstimmt. Die Marke sollte so stark sein, dass sie den richtigen CEO und die richtigen Mitarbeiter anzieht. Nur so kommen Leute, die sich mit den Werten des Unternehmens identifizieren.

Nennen Sie ein gutes Beispiel.

BMW. Hier ist es gelungen, Führungskräfte zu gewinnen, die sich ganz mit dem Unternehmen identifizieren.

Sie haben den neuen Auftritt des Baukonzerns Implenia geschaffen. Das Logo ist eine Margerite auf schwarzem Grund. Was wollen Sie mit diesem Design erreichen?

Implenia ist weit mehr als ein Bauunternehmen, es befasst sich mit der Planung von Objekten, deren Erstellung und ihrer Verwertung und Bewirtschaftung. Der neue Auftritt soll auf keinen Fall die Vorstellung von dreckiger Arbeit hervorrufen, das war eine strategische Vorgabe. Wir wollten das Unternehmen grundlegend anders positionieren als die Konkurrenz und stellten darum nicht die technokratische Leistung in den Vordergrund, sondern die Beziehung zum Menschen: Wie man sich baut, so lebt man. Wir suchten ein Symbol fürs Leben. Um zu vermitteln, dass Implenia mit wahrhaftem Handwerk zu tun hat, setzten wir die Blume auf einen schwarzen Hintergrund.

Ist Implenia ein klassisches Beispiel für heutige Markenführung?

Die Marke ist ein Vorreiter dafür, was das Produkt sein soll. Sie macht auch den Mitarbeitern bewusst, dass ihr Unternehmen nicht mehr das ist, was es einst war. In drei Jahren wird sich niemand mehr über das Margritli ereifern. Und vergessen Sie nicht, dass wir dadurch eine grosse Aufmerksamkeit erregten, die Geld spart. Viel Geld. Ich sehe es als Teil meiner Profession, solch sinnvolle Veränderungen herbeizuführen.

<sup>1</sup> 1972 gründete Jörg Zintzmeyer in Zürich seine Agentur für Corporate Identity, die wegweisend für eine ganze Branche wurde. Zintzmeyer gab Unternehmen wie BMW, Deutsche Telekom, Unaxis oder Implenia eine Identität. Obschon er sein Lebenswerk 1996 an Interbrand verkauft hatte, blieb er bis zu seinem Rücktritt Ende März 2006 die prägende Figur von Interbrand Zintzmeyer & Lux. In seiner neuen Firma Originize befasst sich der 58-Jährige heute mit dem Thema Markenschutz.

wurden die Werte «Pioniergeist», «Intelligenz» und «Sensibilität» definiert, die die neuen Laborgeräte ausstrahlen sollen. Heute verfügen sie über bedienungsfreundliche Knöpfe, helle anstatt dunkel getönte Displays und lila schimmernde Griffzonen. «Die Designrichtlinien sind ein wichtiger strategischer Erfolgsfaktor für die Zukunft unseres Unternehmens», schrieb der damalige Diagnostikchef Heino von Prondzynski bei der Einführung.

Auch Phonak schreibt an der Erfolgsgeschichte des Schweizer Designs – unter tatkräftiger Mithilfe von Milani Design. Britta Pukall entwickelte mit ihrem Team für den zweitgrössten Hörgerätehersteller der Welt die Savia-Serie, die schon kurz nach der Markteinführung zum erfolgreichsten Hörgerät im Phonak-Sortiment avancierte. «Savia hat die Hörgeräteindustrie revolutioniert», sagt Phonak-Chef Valentin Chapero. Hatten die Vorgänger von Savia noch wie eine Prothese ausgesehen, könnte das neue Hörgerät von Anmutung und Farbe her sogar als Accessoire eines iPod durchgehen.

Nicht nur Schweizer Unternehmen machen im Ausland Furore mit Design, auch Schweizer Designer sind ausserhalb des Landes gefragte Leute. Der bekannteste ist

Martin Lotti, der für den Sportartikelhersteller Nike in Portland als Chefdesigner die Kollektion der Damenturnschuhe verantwortet. Der 31-jährige Freiburger gestaltete etwa den von japanischen Gärten inspirierten Yoga-Schuh «Kyoto» oder den «Air Max 360», den ersten Schuh, der über eine durchgehende Sohle aus Luftkissen verfügt. Lottis Markenzeichen ist ein kleines Schweizerkreuz, das er irgendwo auf der Sohle einritzen lässt.

Die Schweiz gilt auch dank zahlreichen Events als Designhochburg. Unter dem Titel St. Moritz Design Summit geht seit dem Jahr 2000 in St. Moritz jeweils vor Weihnachten ein Gipfeltreffen der europäischen Topdesigner über die Bühne. Und das Designzentrum Langenthal, gegründet 1987, hat mit dem Designers' Saturday einen Event lanciert, der weit über die Landesgrenzen hinausstrahlt. Das Konzept: Alteingesessene Unternehmen aus Langenthal und Umgebung, wie die Textilfirma Création Baumann, der Bürostuhlfabrikant Girsberger (siehe Firmenporträts), stellen Möbel- und Textilfirmen aus dem In- und Ausland ihre Fabrikationshallen für eine Ausstellung zur Verfügung. Der Anlass, der sich gemäss Kurator Sergio Cavero als «Informationsplattform über Tendenzen und

Visionen designorientierter Innenraumgestaltung» versteht, wurde letztes Mal von 10700 Menschen besucht. An der ersten Veranstaltung vor 19 Jahren waren es 800.

### Design als Beitrag zum Unternehmenserfolg

«Design ist ein Phänomen, das seit Anfang des 21. Jahrhunderts ständig an Bedeutung gewinnt», sagt Pierre Keller, Direktor der Ecal. Design ist omnipräsent und spielt in einer Welt, in der viele Produkte technisch ausgereift und sich sehr ähnlich sind, eine wachsende Rolle im Wettbewerb um Marktanteile. Gemäss einer Umfrage des Swiss Design Network bei mehreren hundert Schweizer Unternehmen gaben 90 Prozent zu Protokoll, Design werde in Zukunft einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Dieser Bedeutungszuwachs manifestiert sich nicht nur in der steten Zunahme der Anzahl Designfirmen, sondern auch in der Bildungslandschaft Schweiz. Wie einst aus den technischen Disziplinen Ingenieurwissenschaften hervorgegangen sind und aus der Heilkunde die Medizin, soll in der Schweiz nun auch aus Design eine wissenschaftliche Disziplin gemacht werden. Das fordert die Bologna-Bildungsreform, die von den Fachhochschulen eine Verwissenschaftlichung verlangt. Der Prozess ist angelaufen. Am Ende werden Schweizer Designer Akademiker sein und die Erfolgsrezepte aus der Praxis Prüfungsstoff für die Studenten. Die Nähe zur Unternehmenswelt wird von den Designschulen schon heute intensiv gesucht und gepflegt. «Der Ideentransfer von der Lehre in die Praxis funktioniert sehr gut», sagt Hochschuldirektor Pierre Keller – und liefert den Beweis gleich selber. Auf der Kundenliste seiner Hochschule stehen Namen wie Coca-Cola, B&B Italia, Nespresso und Swarovski. Derweil arbeitet die Hochschule für Gestaltung und Kunst in Zürich für Auftraggeber wie Novartis, Axpo oder Glas Trösch.

Die Wirtschaft braucht Designer, Designer brauchen die Wirtschaft – und angesichts des steigenden Wettbewerbsdrucks sind sie immer stärker aufeinander angewiesen. Dazu Designerin Britta Pukall: «Kaufentscheide werden zum grössten Teil emotional getroffen. Wenn zwei Geräte technisch gleichwertig sind, lässt sich übers Design der entscheidende Unterschied herstellen.»



Milani-Design-Team bei der Arbeit: gute Ideen zur Produktionsreife bringen.

**Die Wirtschaft braucht Designer, Designer brauchen die Wirtschaft.**



## Création Baumann: Passion für Stoffe.

«200 000 bis 250 000 Tonnen Garn haben jährlich das Glück, ein Stoff von Création Baumann werden zu dürfen.» Die Eigenwerbung des Langenthaler Familienunternehmens tönt selbstbewusst. «Wir sind stolz auf unsere Stoffe. Und wir haben das innere Feuer, uns ständig weiterzuentwickeln», erklärt Philippe Baumann, Firmenchef in der vierten Generation.

Die Textilfirma produziert rund die Hälfte ihrer hochwertigen Stoffe für Möbel, Tapeten, Rollos und Lamellenstoren selber. Am Firmensitz surren noch Maschinen, und es riecht nach Farben und Garnen. Für Baumann trotz hoher Lohnkosten ein wichtiger Wettbewerbsvorteil: «Die Innovation braucht die Nähe zur Produktion. Viel Know-how geht sonst verloren.» Von den Materialien und Techniken her reize man «die Grenzen des Machbaren» aus.

So entstehen beispielsweise Akustikrollos, die im Berner Zentrum Paul Klee für Schalldämmung und reizvolle Optik sorgen. Funktionalität und Design müssen für Baumann ein «harmonisches Paar» sein. Ein ästhetisch noch so ansprechender Stoff taugt nichts, wenn seine Pracht verbleiche. Ausgiebig getestet wird vorab im eigenen Labor.

Der Firmenchef führt das Designteam. Das sei wichtig, denn was man an Stoffen kreiere, müsse ja auch verkauft werden. Wechseln Farben und Kollektion, geht es rasch um mehrere hunderttausend Franken. Création Baumann hat auch in den wirtschaftlich schwierigen Jahren 2001 bis 2003 weiter investiert: «Wir sind im oberen Preissegment angesiedelt, wo die Kunden zu Recht hohe Ansprüche haben.»

### Création Baumann kurz & bündig

Gründungsjahr: 1886

Hauptsitz: Langenthal

Eigentümer: Familie Baumann

Mitarbeiter: 270 (davon 210 in der Schweiz)

Tochtergesellschaften: 9 und 31 Niederlassungen weltweit

Umsatz 2005: 60,8 Millionen CHF, Exportanteil 73 Prozent

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

## Girsberger: Cleverer Sitzlösungen.

«Nichts ist mehr, wie es war, nichts wird bleiben, wie es ist», sagt **Michael Girsberger**, «durch die Globalisierung der Märkte haben sich Wettbewerb und Vertriebswege vervielfacht.» Als reiner Sitzmöbelproduzent steht Girsberger den weltweit tätigen Gesamtanbietern gegenüber, die komplette Büroeinrichtungen herstellen. Girsberger, der das gleichnamige Unternehmen in der vierten Generation leitet, ergriff die Flucht nach vorn und treibt die Spezialisierung weiter voran. Qualität, Originalität, Effektivität und Ästhetik werden inzwischen auf die Spitze getrieben. «Um uns zu profilieren, brauchen wir eine unverwechselbare Authentizität.»

Alles Kapital fließt in Entwicklung und Herstellung immer ausgefeilterer Bürostühle sowie von Stuhl- und Tischgruppen für den Wohnbereich. Sämtliche Girsberger-Produkte sind Eigenentwicklungen und -fabrikate. Der Bürostuhl Folio zum Beispiel lässt sich kinderleicht an verschiedenste Be-Sitzer anpassen und entspricht damit dem Trend – immer weniger Grossunternehmen teilen ihren Mitarbeitern feste Arbeitsplätze zu. Bis eine neue Modellreihe in Serienproduktion geht, haben Entwicklung und Investitionen in Werkzeuge und Maschinen bis zu vier Millionen CHF verschlungen. «Der Kostenaufwand wird immer grösser», sagt Girsberger, «nachhaltige Umsatzsteigerungen sind gefragt.» Dafür hat er sich jüngst in ein neues Geschäftsfeld vorgewagt: Es heisst Customized Solutions und beinhaltet Möbel-Sonderanfertigungen nach Vorgabe von Architekten. Das Mobiliar der Center Bar am Zürcher Flughafen etwa stammt aus dem Hause Girsberger oder die 450 Tische in der Champions-Lounge des neu eröffneten Stade de Suisse in Bern.

### Girsberger kurz & bündig

Gegründet: 1889 als Drechslerei in Zürich

Hauptsitz: Bützberg BE

Eigentümer: Familie Girsberger

Mitarbeiter: 450

Firmenstandorte: 4 Produktions- und Vertriebsgesellschaften (Schweiz, Deutschland, Türkei, USA), 7 Verkaufsniederlassungen in Europa

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



## Christian Fischbacher: Heimtextilien im Modetrend.

Setzen Sie die Trends, **Herr Fischbacher**? Der 67-jährige Firmenchef, der das Familienunternehmen gleichen Namens in fünfter Generation leitet, antwortet ehrlich: «Das ist ein hoher Anspruch. Wir schauen uns gut an, was in der Mode und an allen für uns wichtigen Messen läuft. Davon lassen sich unsere Designer inspirieren.» Und sie heimsen dafür immer wieder mal Auszeichnungen ein.

Vor allem aber müsse man den Markt spüren. Fischbacher ist drei bis vier Monate im Jahr unterwegs bei Kunden. Wenn es um Heimtextilien geht, braucht niemand dem Patron mit Abschluss in Betriebswirtschaft und Kunstgeschichte etwas vorzumachen. Beim Rundgang durch den Ausstellungsraum am St. Galler Hauptsitz beeindruckt die Vielfalt an Vorhangstoffen in allen Farben, Designs und Ausrüstungen. Das Ganze kombiniert mit Bettwäsche-Ensembles – ein opulenter textiler Augenschmaus. Produziert wird für Highend-Kunden, also eine solvente Klientel.

Fischbacher designt, aber produziert nicht selber. Rohgewebe wird eingekauft, im Lohnauftrag von selbständigen Textilveredlern gefärbt, ausgerüstet und bedruckt. Ein Teil der Rohware wird direkt gehandelt. «Jede Generation muss sich jeweils neu erfinden», weiss Fischbacher. Ohne diesen Mut zum Wandel würde es sein Unternehmen nicht mehr geben, ist er überzeugt. Was Fischbacher auch geprägt hat, ist seine Zeit in den USA. Wettbewerb versteht er als Herausforderung. In drei Jahren wird er die operative Führung seinem Sohn Michael übertragen, der zurzeit die Japan-Niederlassung leitet.

### Fischbacher kurz & bündig

Gründungsjahr: 1819

Hauptsitz: St. Gallen

Eigentümer: Familie Fischbacher

Mitarbeiter: 450 (davon 80 in der Schweiz)

Tochtergesellschaften: Deutschland, Holland, Frankreich, Italien, Japan, Thailand, USA

Umsatz 2005: 80 Millionen CHF

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



## USM U. Schärer Söhne AG: Lehrstück für Langlebigkeit.

Ein Ingenieur, Paul Schärer, und ein Architekt, Fritz Haller, treffen zusammen und schaffen zuerst ein Fabrik- und ein Bürogebäude und dann die passenden Möbel dazu. Die Konstruktion, die sie im Jahr 1963 auf den Markt bringen, besteht aus Kugeln, Rohren und Metallelementen. Sie besteht noch heute unverändert – mehr als vierzig Jahre später. Das USM Möbelbausystem Haller ist ein Lehrstück für Langlebigkeit.

«Normalerweise kalkulieren Möbelhersteller mit Lebenszyklen von zwölf Jahren», sagt **Alexander Schärer**, der das Familienunternehmen in vierter Generation leitet, «ich nicht. Ich lasse mich nicht unter Druck setzen, an jeder Möbelmesse eine Neuheit präsentieren zu müssen.» Für ihn beruht der Erfolg des Haller-Systems neben dem schnörkellosen Design auf dem Prinzip der «Rückwärtskompatibilität»: Jedes neue Systemteil kann in bestehende Strukturen integriert werden. Auf diese Weise bleibt das Nachrüsten der Einrichtung auch mit technisch erneuerten Elementen jahrzehntelang möglich.

Seit einem Urheberrechtsprozess im Jahr 1988 wird das System sogar als Werk der angewandten Kunst anerkannt und wurde durch die Aufnahme in die Designsammlung des Museum of Modern Art (MoMa) in New York Ende 2001 geadelt. Die Aufnahme fiel mit der

Lancierung von USM im amerikanischen Markt zusammen, der damals in einem zweiten Anlauf erfolgreich in Angriff genommen wurde. «Wir wollen USM in den USA in kleinen Schritten als Markennamen positionieren», sagt Alexander Schärer. Neben den USA baut das Berner Unternehmen derzeit auch neue Märkte in Osteuropa und dem Nahen Osten auf. Der Vorstoss soll helfen, die Abhängigkeit der Gruppe vom Schweizer und vom deutschen Geschäft zu verringern. Nach einer mehrjährigen Flaute zeigt der Trend im wichtigen Markt Deutschland nun freilich wieder nach oben. Alexander Schärer ist zufrieden: «Wenn's in Deutschland gut läuft, läuft alles gut.»

### USM kurz & bündig

Gegründet: 1885 als Eisenwarenhandlung

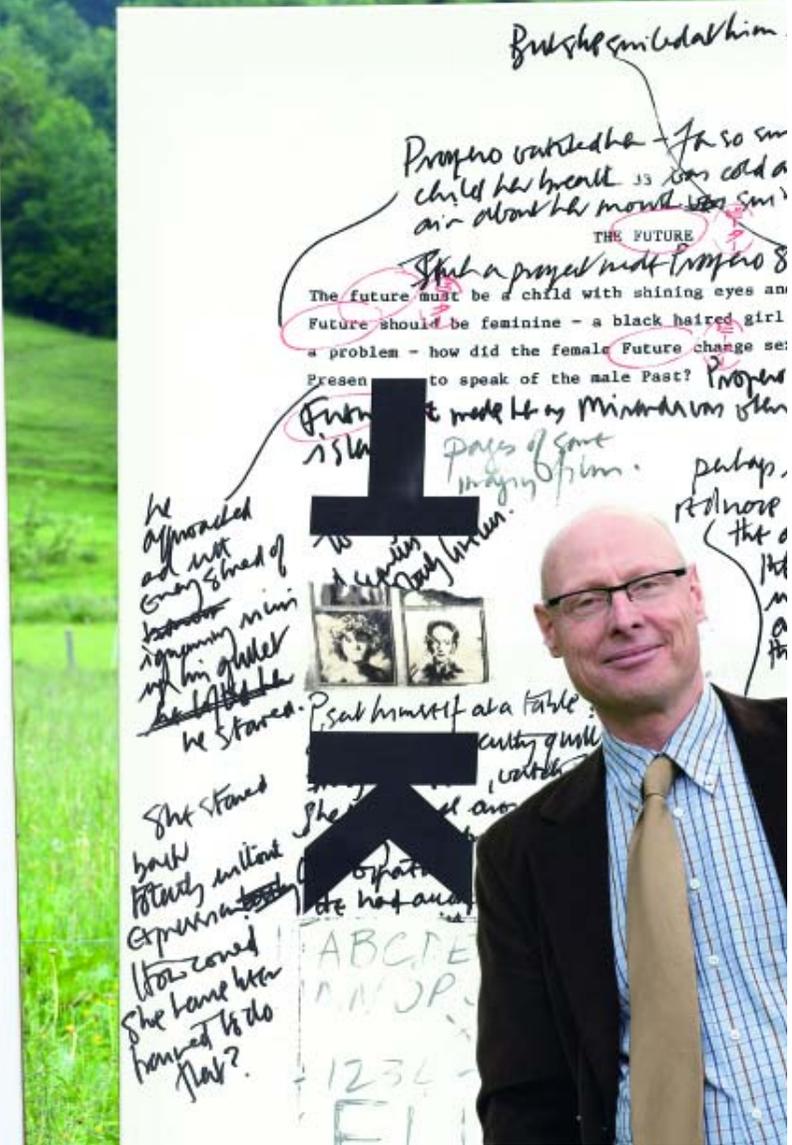
Hauptsitz: Münsingen BE

Eigentümer: Familie Schärer

Mitarbeiter: 400

Tochtergesellschaften: Schweiz, Deutschland, Frankreich, USA

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



## Schlossberg Textil AG: Rolls-Royce fürs Schlafzimmer.

Fast ein Drittel unseres Lebens verbringen wir im Bett – die Firma Schlossberg im zürcherischen Turbenthal sorgt für luxuriöse Bettwäsche. «Wir spielen in der Rolls-Royce-Liga», sagt die Schlossberg-Chefin **Beatrice Kleiner** ohne falsche Bescheidenheit. «Qualität und gutes Design gefällt weltweit. Die Nachfrage ist erfreulich», unterstreicht auch **Thomas Boller**, CEO der Boller Winkler Gruppe, zu der Schlossberg gehört.

Alle Materialien sind von auserlesener Qualität, bei Fertigung und Ausrüstung gelten hohe Standards. Es kommt vor, dass Schlossberg-Kunden 15-jährige Kissenüberzüge einschicken, um den Reissverschluss ersetzen zu lassen. Was anstandslos geschieht. Die Kollektionen werden in Turbenthal designt, die aktuelle Kollektion «Somerset» ist von Englands Landleben inspiriert, mit Blumenmotiven in satten, kraftvollen Farben. «Was in Sachen Trends in der Luft liegt, nehmen wir auf», sagt Kleiner.

Wie bleibt man in seiner Nische erfolgreich? Mit innovativer Markenpflege, so Boller und Kleiner. Schlossberg bietet neben der Bettwäsche auch ausgewählte Accessoires – vom Morgenmantel über Pyjamas, Zierkissen und eine Frotté-Linie bis zu Raumdüften. Well-being für die Wellness-Generation.

Schlossberg kurz & bündig  
 Gründungsjahr: 1959  
 Hauptsitz: Turbenthal ZH  
 Eigentümer: Boller Winkler AG  
 Mitarbeiter: 50  
 Tochtergesellschaft: USA  
 www.schlossberg.ch

## De Sede of Switzerland: Ledermöbel neu erfinden.

«Was nützt mir ein schön designtes Lavabo, wenn jedes Mal beim Händewaschen mein Hemd verspritzt wird?», fragt **Hans-Peter Fässler**. Er mag den Begriff Design nicht besonders, weil er keine Aussagen enthält über Qualität und Brauchbarkeit eines Gegenstandes; Design um des Designs willen ist Fässler ein Graus. «Die Form muss der Funktion entsprechen», lautet sein Credo. Die Sitzmöbel, die de Sede herstellt, sind funktional, komfortabel, langlebig (die Lebenserwartung eines De-Sede-Sofas beträgt 20 bis 25 Jahre) und wertvoll, im eigentlichen Sinn des Wortes: So kommen für ein De-Sede-Sofa zum Beispiel nur Häute von Rindern und Bullen aus schweizerischen und süddeutschen Zuchten zum Einsatz. Produziert wird ausschliesslich am Firmensitz in Klingnau. 170 000 Quadratmeter Häute werden dort pro Jahr zu Sofas, Sesseln und Hockern verarbeitet, mit viel solider Wertarbeit: «Entscheidend ist, eine Arbeit hingebungsvoll und mit der Würde eines Meisters zu machen», sagt der Firmeninhaber.

Mit dieser Haltung hat Fässler die Schweizer Manufaktur in den 80er Jahren übernommen. Damals stand das Unternehmen nahe am Ruin. In den bald zwanzig Jahren, seit ihm das Unternehmen gehört, ist aus de Sede ein Synonym geworden für traditionelles Handwerk, Qualität und Innovation im Sitzbereich. Sein Erfolgsrezept: «Wir erfinden das Sitzen laufend neu», sagt Fässler. In seiner Entwicklungsabteilung arbeiten Techniker, Mechaniker, Schreiner, Elektroingenieure, Polsterer, Sattler und Designer eng zusammen. Immer wieder engagiert Fässler auch renommierte Designer wie Paolo Piva, Claudio Bellini und Santiago Calatrava. Pro Jahr entstehen so fünf bis sieben neue Modelle. Die Lederpolstermöbel kommen insbesondere im Ausland gut an: 85 Prozent des Umsatzes erzielt de Sede ausserhalb der Schweiz. Rund 1000 Handelspartner in 80 Ländern führen de Sede of Switzerland im Angebot.

### De Sede kurz & bündig

Gegründet: 1947 als Sattlerei

Hauptsitz: Klingnau AG

Eigentümer: Hans-Peter Fässler und Bernhard Schüller

Mitarbeiter: 320

Tochtergesellschaft: Frank Sitzmöbel GmbH, Bielefeld

Umsatz 2005: 100 Millionen CHF

Hauptmärkte: Naher Osten, USA, Russland, Ferner Osten und Europa

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



## Wellis AG: Räume gestalten.

Im Showroom des Möbelherstellers Wellis gleitet **Egon Babst** mit der Hand über Kanten und Fugen der Ausstellungsstücke: «Unsere Möbel sollen alle Ansprüche an Ästhetik, Technik und Komfort erfüllen», sagt der CEO des Familienunternehmens. Zusammen mit seinem Bruder Kurt hat er den Betrieb des Vaters in ein modernes, marktorientiertes Unternehmen umgebaut. Die Übernahme des Möbelbauers Team brachte im Jahr 1986 den entscheidenden Schub, denn mit Team wechselte auch Topdesigner **Kurt Erni** nach Willisau.

Seither versteht sich Wellis als Raumgestalter, der in den Bereichen Wohnen, Essen, Sitzen und Schlafen hochwertige Möbel anbietet – ein aufeinander abgestimmtes Sortiment vom Bücherregal übers Sofa bis zum Kleiderschrank. Auch die vor drei Jahren lancierte Bürolinie wurde bewusst nach wohnlichen Aspekten gestaltet. Einen Volltreffer landete Chefdesigner Erni mit einem vielseitigen, von zeitgenössischer Architektur inspirierten Containersystem, das unterdessen zahlreiche internationale Designpreise gewonnen hat. Neben der starken Optik gehört die absolute Hinwendung zur Funktionalität zur Firmenphilosophie. Möbel von Wellis sollen ein Bedürfnis befriedigen. Etwa der Schrank mit den Gondeltüren, die viel platzsparender sind als Drehtüren. Dass sich die Türen federleicht und praktisch lautlos öffnen lassen, versteht sich von selbst. Firmenchef Egon Babst ist überzeugt: «Qualität muss sichtbar, fühlbar und hörbar sein.» //

### Wellis kurz & bündig

Gründungsjahr: 1931

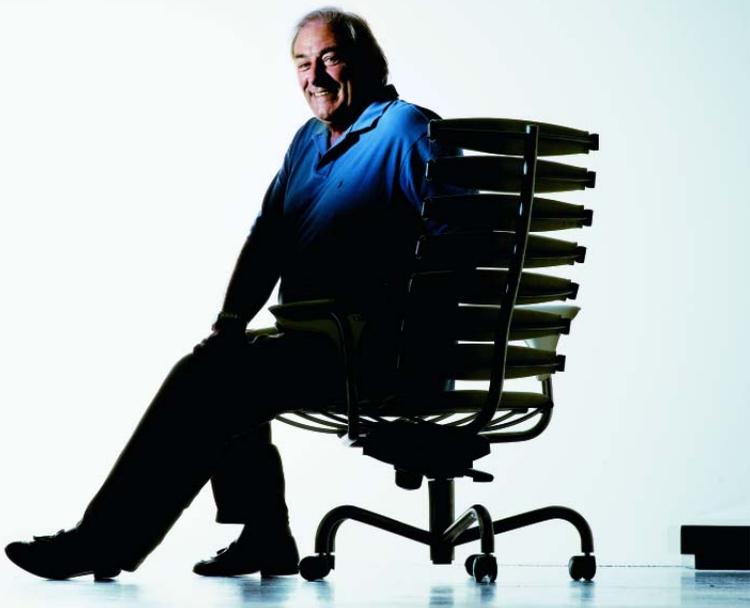
Hauptsitz: Willisau

Mitarbeiter: 135

Umsatz 2005: 28 Millionen CHF

Exportanteil: 40 Prozent

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



# ceo2/06.pwc spektrum

Nachfolgeplanung setzt auf Erfahrung: Wechsel in der Führung von PwC Schweiz. Seite 25

Corporate Governance: Steuerplanung – eine Frage der Moral? Seite 26

5 Minuten: Informationen aus der Wirtschaft auf den Punkt gebracht. Seite 29

Risiko: Wirtschaftskriminalität unter dem Mikroskop. Seite 30

Komplexität: Der CEO ist mehr denn je als Entscheider und Vorbild gefordert. Seite 32

Service: Veranstaltungen, Studien und Analysen. Seite 35

# Nachfolgeplanung setzt auf Erfahrung: Wechsel in der Führung von PwC Schweiz.

Neu in die Geschäftsleitung eingetreten sind die Partner Peter Ochsner und Peter Binz. Die beiden bisherigen Geschäftsleitungsmitglieder Stephan Bachmann und Kurt Jauslin sind aufgrund ihrer Pensionierung aus der Geschäftsleitung ausgeschieden. Die Verantwortung für wichtige Unternehmensbereiche wurde bewusst an bewährte Mitarbeiter von PwC übergeben. Dank einem systematischen Entwicklungs- und Auswahlprozess konnten die Funktionen mit erfahrenen internen Kandidaten besetzt werden.

Die neue Geschäftsleitung (v.l.n.r.)

**Andrin Waldburger, Leiter des Geschäftsbereiches Steuer- und Rechtsberatung**

Nach seiner Ausbildung als Betriebsökonom FH in den Fachrichtungen Marketing und Finanz- und Rechnungswesen machte Andrin Waldburger 1990 einen Abschluss als dipl. Steuerexperte. Seit 1987 ist er bei PwC, seit 1995 Partner. Er war von 1998 bis 2003 Leiter der Abteilung Steuern und Recht in Zürich. Seit 2003 ist er verantwortlich für den Geschäftsbereich Steuer- und Rechtsberatung in der Schweiz. Er verfügt über langjährige Erfahrung in nationalen und internationalen Steuerfragen und in der Beratung für Geschäftsmodelle für schweizerische und ausländische Firmen.

**Prof. Dr. Edgar Fluri, Präsident des Verwaltungsrates**

Edgar Fluri studierte Betriebswirtschaft an der Universität Basel, promovierte 1975 und wurde 1982 dipl. Wirtschaftsprüfer. Seit 1977 ist er bei PwC, seit 1986 Partner. Im Jahr 1996 wurde er zum Vorsitzenden der Geschäftsleitung gewählt. Von 1998 bis 2001 war er bei PwC Leiter des Bereichs Wirtschaftsprüfung und -beratung für Europa, den Mittleren Osten und Afrika. Edgar Fluri war mehrere Jahre Mitglied des Global Board von PwC. Seit 1987 ist er nebenamtlicher Dozent für Wirtschaftsprüfung an der Universität Basel, seit 1997 Titularprofessor für Wirtschaftsprüfung. Er ist Vorstandsmitglied der Schweizerischen Treuhänder-Kammer und Mitglied verschiedener anderer Vorstände und Organisationen.

**Dr. Markus R. Neuhaus, CEO**

Markus R. Neuhaus studierte Jura an der Universität Zürich und promovierte 1988 im Steuerrecht. 1990 schloss er die Ausbildung zum dipl. Steuerexperten ab. Zudem absolvierte er verschiedene Managementkurse an internationalen Business Schools. Markus R. Neuhaus ist 1985 bei PwC eingetreten, seit 1992 Partner und seit 2005 Mitglied des Global Board. Er war Leiter der Abteilung Steuern und Recht Zürich und übernahm 1996 auch die Leitung Europa für die Steuer- und Rechtsberatung im Bereich Mergers & Acquisitions. Von 1999 bis 2003



leitete er diesen Bereich weltweit. Markus R. Neuhaus übt an der Universität St. Gallen einen Lehrauftrag im Unternehmenssteuerrecht aus, ist Mitglied des Vorstandes der economiesuisse und Mitglied verschiedener anderer Vorstände.

**Kurt Hausheer, Leiter des Geschäftsbereiches Wirtschaftsberatung**

Kurt Hausheer, dipl. Wirtschaftsprüfer, ist im Jahre 1969 in die Schweizer Firma eingetreten und verbrachte zwei Jahre bei PwC in San Francisco und New York. Er absolvierte Programme in IMD, Harvard und INSEAD. 1979 wurde er Partner. Heute ist Kurt Hausheer Mitglied der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats in der Schweiz sowie Mitglied des Eurofirm Advisory Leadership Team und Leiter Corporate Finance Eurofirm. Er verfügt über umfassende Erfahrung in der Unterstützung globaler und lokaler Unternehmen bei M&A-Transaktionen und bei Restrukturierungen.

**Peter Binz, neuer COO**

Die Nachfolge des CFO Kurt Jauslin hat Peter Binz angetreten – die Funktion wurde zum Chief Operations Officer (COO) ausgebaut. Seine Karriere starte-

te Peter Binz nach Abschluss der Fachhochschule Zürich als Betriebsökonom FH. Er bildete sich von 1985 bis 1988 zum dipl. Wirtschaftsprüfer weiter. Seit 1982 ist Peter Binz bei PwC. 1992 verbrachte er ein halbes Jahr bei PwC in London, anschliessend wurde er zum Partner gewählt. Von 1998 bis Mitte 2006 war er Geschäftsstellenleiter des Schweizer Hauptsitzes in Zürich.

**Peter Ochsner, neuer Leiter des Geschäftsbereiches Wirtschaftsprüfung**

Peter Ochsner ist Betriebsökonom HWV und dipl. Wirtschaftsprüfer. Er bildete sich in den USA und in der Schweiz berufs begleitend im Bereich Banking und Finance weiter. Nach siebenjähriger Tätigkeit bei der Schweizerischen Nationalbank wechselte Peter Ochsner 1982 zu PwC. Nach einem Secondment bei PwC London ist er seit 1992 Partner. Ab 2003 war er Branchen-Leader Banking & Investment Management sowie Mitglied verschiedener europäischer Leadership Teams. //

# Corporate Governance: Steuerplanung – eine Frage der Moral?

Das Steuerverhalten eines Unternehmens wird unter dem Blickwinkel der Corporate Governance immer schärfer beobachtet. Für ein Unternehmen ist es deshalb zunehmend wichtig, Steuerplanung und -compliance nachhaltig, strukturiert und eingebettet in einem Gesamtkonzept des Risikomanagements zu verfolgen.

[urs.landolf@ch.pwc.com](mailto:urs.landolf@ch.pwc.com)

Früher wurde der Begriff Corporate Governance als Modewort für alles gebraucht, was zufällig mit einer Modernisierung des Gesellschaftsrechtes oder der Qualität einer Unternehmensleitung zu tun hatte. Heute versteht man unter Corporate Governance eine verantwortliche, auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensleitung und -kontrolle sowie eine transparente und verlässliche Betriebsführung. Nachhaltigkeit und unternehmerische Verantwortung sind integrale Bestandteile der «guten» Corporate Governance. Begriffe wie Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) implizieren eine gesellschaftliche Verantwortung, welche Unternehmen haben beziehungsweise übernehmen. Dies betraf Mitte der 90er Jahre hauptsächlich den Umgang mit der Umwelt, unterdessen hat sich die Wahrnehmung von Verantwortung auf fast alle Geschäftsbereiche ausgeweitet.

Das Steuerverhalten eines Unternehmens wird heute als eine relevante Komponente der Corporate Social Responsibility betrachtet. Neu taucht nun der Begriff «tax avoidance» im Kontext der Corporate-Governance-Diskussion auf. In die Kritik geraten Unternehmen, welche zwar legale

Steuerplanungspraktiken anwenden, diese aber ausschliesslich auf die Minimierung des Kostenfaktors Steuern ausrichten – ohne Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsüberlegungen und von geschäftsmässiger Plausibilität. Schlagzeilen wie «Firma XY hat 1997 trotz ansehnlicher Gewinne weder Körperschaft- noch Gewerbesteuer entrichtet» oder Studien, deren Aussagen belegen, dass  $\frac{2}{3}$  der in den USA tätigen Unternehmen zwischen 1996 und 2000 keine Bundeseinkommenssteuern bezahlten, stören das Empfinden der sozialen Gerechtigkeit. Ein Unternehmen verstösse gegen die Pflichten des sozialen Staatsbürgers, da die Verantwortung damit beginne, die normalen Beiträge an die Gesellschaft, in der ein Unternehmen handle, zu bezahlen. Richter Oliver Wendell Holmes vom US Supreme Court: «Tax is the price we pay for living in a civilized society and in a fair society we expect to pay our fair share.»

Diese Diskussion sollte – unter aktiver Mitwirkung der Unternehmen – auf einer rationalen Basis geführt werden. Die publikumswirksamen Vergleiche betreffend die Ertragssteuern, welche Unternehmen abliefern, sind in grossem Masse irreführend für die Beurteilung, ob ein Unternehmen ein «Good Corporate Citizen» ist. Ausschlaggebend ist vielmehr die Gesamtheit des Steueraufkommens, welches durch ein Unternehmen und seine Mitarbeitenden generiert wird. Dazu gehören neben den Ertragssteuern auch Kapitalsteuern, Mehrwertsteuern, Umsatzsteuern, Einkommenssteuern auf den Löhnen der Angestellten sowie übrige öffentliche Abgaben.

## Steuerplanung als unpatriotischer Akt?

Auch verschärfen Steuerbehörden und Gesetzgeber den Ton. Zusehends wird Steuervermeidung als unmoralisch angesehen. Das Headquarter eines Unternehmens in Offshore-Länder auszulagern, wurde in den USA als «taking the un-American way out» und somit als unpatriotisch bezeichnet. In Grossbritannien verglich die Steuerbehörde Tax Minimisation mit «Fahren im ange-trunkenen Zustand».

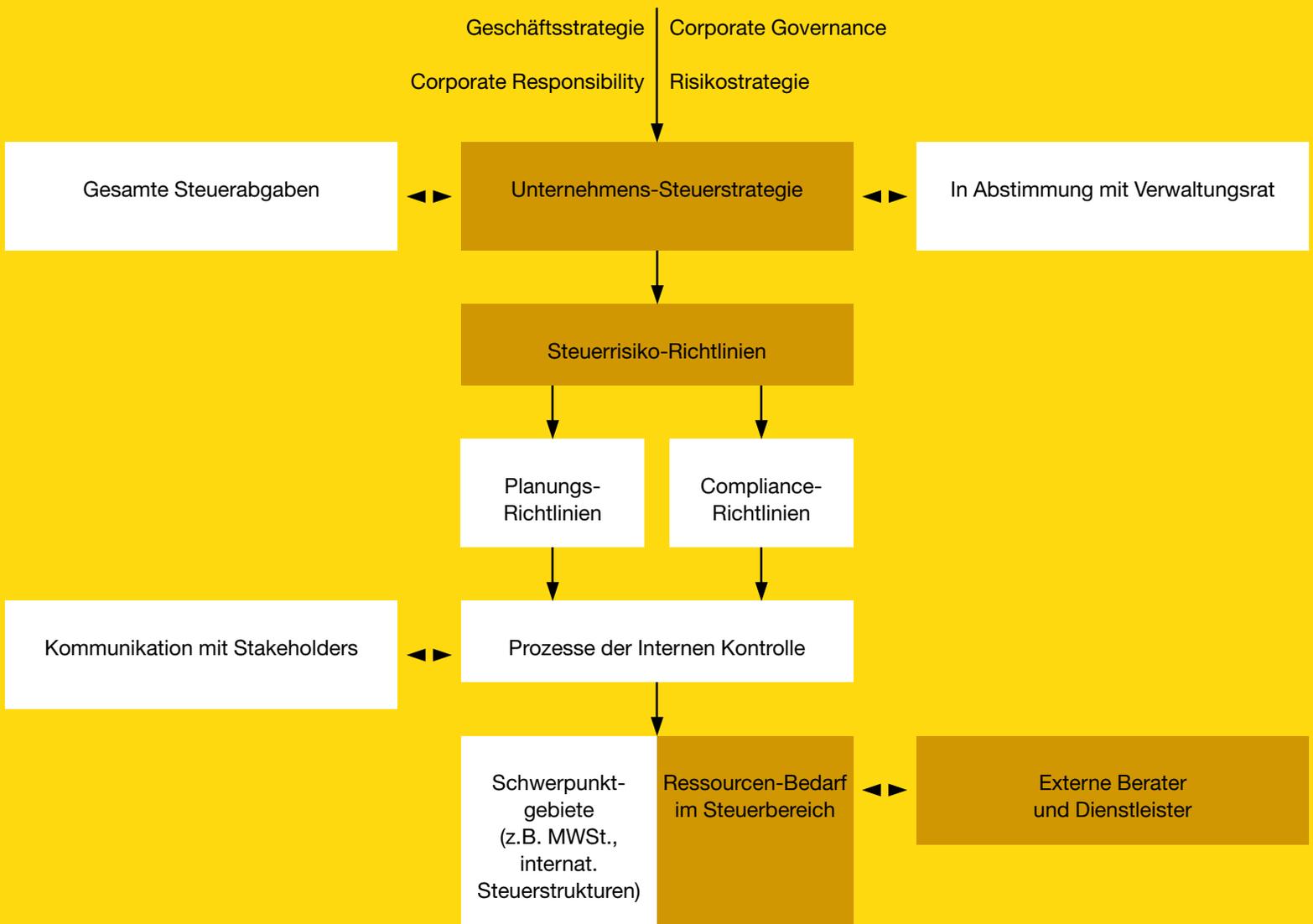
Mit der Unterzeichnung eines Memorandum of Understanding am 23. April 2004 beschlossen die Steuerkommissare Australiens, Kanadas, Grossbritanniens und der USA ein Joint International Tax Shelter Information Center zu gründen. Die Zusammenarbeit und der Austausch von Informa-

Corporate  
Governance  
Risiko-  
management



Dr. Urs Landolf, Leiter Steuer- und Rechtsberatung Eurofirms, Zürich

## Der Weg zur Umsetzung einer verantwortungsvollen Steuerstrategie



tionen über Steuerfragen soll forciert werden. Gruppierungen wie Tax Justice Network, Citizens for Tax Justice und andere NGOs erhöhen mit den oben genannten plakativen Vergleichen und Berichten den Druck auf die Debatte, ob Unternehmen ihren fairen Anteil an Steuern bezahlen. Für multinationale Firmen entsteht eine neue Herausforderung. Im Umfeld von Unternehmenskrisen, verschärfter Gesetzgebung sowie einer

erhöhten öffentlichen Wahrnehmung können Steuerplanungsmassnahmen einen negativen Nachrichtenwert erhalten. Das Benennen von Unternehmen mit zu aggressivem Steuerverhalten wird zum Reputationsrisiko – Auswirkungen auf den Aktienkurs können die Folge sein. Die zunehmende öffentliche Sensibilisierung für das Thema Steuern zwingt deshalb die Unternehmensführungen, einem nachhaltigen Steuermanagement Rechnung zu tragen.

### Transparenz wird erwartet

Zusätzlich hat das Thema auch für Anleger und den Kapitalmarkt eine grosse Relevanz.

Die Vermögensverwaltungsgesellschaft Henderson Global Investors in Grossbritannien hat sich in einer Umfrage bei 335 FTSE350-Unternehmen des Themas «tax, risk and corporate governance» angenommen. Denn, so die Meinung von Henderson Global Investors: «Arrangements that minimise the amount of tax paid in the short term may be detrimental in the longer term if they prejudice the company's relationship with tax authorities and additional costs are incurred in complex dispute resolution, or if

the company's wider reputation is harmed.» Das Risikomanagement liege in der Verantwortung des Verwaltungsrates eines Unternehmens – so schrieb Henderson Global Investors die Vorsitzenden der jeweiligen Unternehmen direkt an, um über die Handhabung der Steuerangelegenheiten des Verwaltungsrates Informationen zu erlangen.

Die Ergebnisse dieser Studie wurden im Februar 2005 publiziert. Die Befragung zeigte, dass von Unternehmen erwartet wird, dass sie in Steuerangelegenheiten transparenter werden. Die Umfrage zeigt auch, dass es Anzeichen für eine wachsende Involvierung des Verwaltungsrates in die Steuerstrategie der Unternehmung gibt. Allerdings zeigte sich, dass nur rund ein Drittel der Gesellschaften Steuern strategisch betrachtet und ein Konzept beziehungsweise eine formale Steuerpolitik für ihr Unternehmen entwickelt haben. Henderson Global Investors intensivierte aufgrund dieser Umfrage ihre Gespräche mit den Verwaltungsratsvorsitzenden derjenigen Firmen, die bereits ein Tax Risk Management kannten. Basierend auf diesen Gesprächen wurde im Oktober 2005 eine Zusammenfassung publiziert von «good practice principles applied by leading companies, suggesting a 'self-assessment framework' for responsible tax, and calling for improved reporting on tax to investors and others». Entsprechend soll ein «self-assessment framework» für eine Steuerpolitik entwickelt werden.

#### Steuern als Aufgabe des Verwaltungsrats

Da Steuern nicht mehr nur einen finanziellen Risikofaktor darstellen, sondern sich auch zum Reputationsrisiko entwickeln können, muss sich der Verwaltungsrat im Rahmen

der Risikomanagementstrategie für das Gesamtunternehmen mit der Steuerstrategie und der Steuerpolitik des Unternehmens befassen. Die Geschäftsleitung sollte die Steuerstrategie in relevante Steuerrichtlinien umsetzen und dem Finanzchef und Steuerverantwortlichen zur Implementierung übertragen. Anhand eines Rahmenwerks soll der Weg zu einer verantwortungsvollen Steuerstrategie verdeutlicht werden.

#### Nachhaltige Steuerplanung gefragt

Ein nachhaltiges Management des Bereiches Steuern ist besonders in grenzüberschreitenden Unternehmen von grosser Bedeutung. Die zunehmende Komplexität der Steuergesetze und der Rechtsprechungen in den verschiedenen Ländern, die überlagernden Anforderungen zur Buchführung und zur Offenlegung steuerlicher Angelegenheiten, machen das steuerliche Risikomanagement zu einer Herausforderung. Die Kommunikation zwischen den Verantwortlichen für Rechnungswesen und Reporting und den Steuerverantwortlichen ist unerlässlich, um die wichtigsten Zielsetzungen in der Risikominimierung zu erreichen: Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen, volle Compliance in Steuerangelegenheiten und «no surprises» im Reporting.

Der Verwaltungsrat hat die Aufgabe, Rahmenbedingungen zu verabschieden, die die Steuerplanung des Unternehmens betreffen. Eine solche Steuerstrategie ist unter Berücksichtigung von Aspekten der Nachhaltigkeit von Steuerplanungsmassnahmen, der Übereinstimmung von Geschäftsaktivitäten und Steuerstrukturen, der Compliance und des «Fair Share of Taxes»-Aspektes zu erlassen. Gestützt auf eine formulierte Steuerstrategie können Steuerrichtlinien für die einzelnen Bereiche der Steuerfunktionen des Unternehmens erlassen und entsprechende Kontrollsysteme implementiert werden.

PricewaterhouseCoopers unterstützt Unternehmen in der Entwicklung von firmenspezifischen Steuerstrategien und in der Ausarbeitung und Einführung der nachgelagerten Massnahmen (Steuerrichtlinien, Rahmenwerk zur internen Kontrolle, Unterstützung in der Steuerplanung und in Compliance).

## Fazit

Die nachhaltige Steuerpolitik eines Unternehmens – verbunden mit Umsetzungskontrollen – erlaubt einerseits eine konsistente positive Öffentlichkeitsarbeit und minimiert andererseits das Risiko von unerwarteten Steuerkosten.

Die Verfolgung des Nachhaltigkeitsprinzips in Steuerangelegenheiten führt nicht zwingend zu einer höheren Steuerbelastung, aber sicher zu einer besser begründbaren Steuersituation im Konzern. Dies erhöht im gleichen Masse auch die Glaubwürdigkeit des Unternehmens bei den zuständigen Steuerbehörden und den relevanten Stakeholders im Unternehmen.

## Elektronische Rechnung

Bisher wickeln lediglich 36 Prozent der europäischen Unternehmen ihre Rechnungsstellung und Archivierung auf elektronischem Weg ab. Diese Unternehmen verzeichnen allerdings eine grössere Effizienz, reduzierte Kosten und zügigere Zahlungsabwicklung. Sowohl die Gesetzgebung als auch die Technologie sind so weit entwickelt, dass sie nicht mehr als Hindernisse gelten. Die Studie «e-Invoicing and e-Archiving – Taking the next Step» von PricewaterhouseCoopers hat ergeben, dass in vielen Unternehmen vertiefte Kenntnisse der Vorschriften und technischen Möglichkeiten fehlen. Dies sowohl in Bezug auf interne Abläufe als auch auf praktische Erfahrungen mit Zulieferern und Kunden. In der Schweiz – wo die rechtlichen Voraussetzungen vergleichbar mit der EU sind – ist zurzeit ein klarer Trend hin zur elektronischen Rechnungsstellung und Archivierung festzustellen.

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

## Europa im Börsenfieber

Zwischen Januar und März 2006 wagten sich 126 Unternehmen erstmals aufs Börsenparkett. In der Vorjahresvergleichsperiode waren es 101. Das Gesamtvolumen der Erstnotierungen war mit 9075 Millionen EUR im ersten Quartal 2006 geringer als im vierten Quartal 2005 mit 25 569 Millionen EUR. Dies ist jedoch um 46 Prozent über dem Gesamtvolumen der entsprechenden Periode im Jahr 2005 mit 6236 Millionen EUR. In der Schweiz wagte die Partners Group den Gang an die Börse. Dies sind die Ergebnisse der aktuellen Ausgabe des «IPO Watch Europe 2006, Q1» von PricewaterhouseCoopers. Darin untersucht PwC vierteljährlich die Neuemissionen an den 17 wichtigsten Börsen und Marktsegmenten in Europa.

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

## Heissbegehrte Medienhäuser

Die Fusionen und Übernahmen in der Medienbranche werden weltweit auch im laufenden Jahr zunehmen. Dies berichtet die neueste Ausgabe der Studie «Media Insights» von PricewaterhouseCoopers. Im Jahr 2005 betrug die Zahl der Transaktionen 156. Dies bedeutet eine Zunahme von 61 Prozent gegenüber dem Jahr 2004 mit 97 Transaktionen. Die Gesamtsumme dieser Transaktionen nahm ebenfalls zu, nämlich um 52 Prozent auf 24,7 Milliarden EUR gegenüber 16,3 Milliarden EUR im Jahr 2004. Die Zahl der grossen Transaktionen blieb im vergangenen Jahr gegenüber dem Vorjahr jedoch fast unverändert. Im Jahr 2005 waren es zehn Transaktionen in einer Höhe von mindestens 500 Millionen EUR – im Jahr 2004 waren es acht.

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

## Weltwirtschaft 2050

Etablierte OECD-Volkswirtschaften sollten die angekündigte Verlagerung der Wirtschaftsmacht hin zu Schwellenländern wie Indien und China als Wachstumschance für den Handel und nicht als wirtschaftliche Katastrophe betrachten.

Bis zum Jahr 2050 wird das Bruttoinlandprodukt der E7-Länder, China, Indien, Brasilien, Russland, Indonesien, Mexiko und die Türkei, etwa 25 Prozent über dem der derzeitigen G7-Länder USA, Japan, Deutschland, Grossbritannien, Frankreich, Italien und Kanada sowie dem der Schweiz liegen. Heute erreichen die E7-Staaten nur rund 20 Prozent der Wirtschaftsleistung der führenden Industrienationen.

Auch wenn der rasante wirtschaftliche Aufholprozess der E7-Staaten die G7-Staaten zum Teil vor erhebliche Anpassungsprobleme stellen wird, überwiegen insgesamt die Vorteile – und zwar für beide Wirtschaftsgruppen. Voraussetzung ist jedoch, dass die G7-Staaten der Versuchung widerstehen, konkurrenzfähige Branchen durch Zölle, Subventionen oder andere protektionistische Massnahmen abzuschotten. Nur dann können Unternehmen und Konsumenten von kostengünstigen Importen aus den E7-Ländern profitieren und ihrerseits Exportchancen auf den neuen Märkten wahrnehmen. Diese Erkenntnisse gehen aus der weltweiten Studie «World in 2050: How big will the emerging market economies get and how can the OECD compete?» von PricewaterhouseCoopers hervor.

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

# Risiko: Wirtschaftskriminalität unter dem Mikroskop.

Aktionäre, Gesetzgeber, Analysten und Medien erwarten heute, dass Unternehmen aktiv gegen Betrug vorgehen. Dazu benötigen Firmen eine Strategie, die alle Ebenen der Organisation einschliesst – und Mitarbeiter, die entsprechend geschult sind.

[john.wilkinson@ch.pwc.com](mailto:john.wilkinson@ch.pwc.com)

45 Prozent aller befragten Unternehmen sind in den vergangenen zwei Jahren mit Wirtschaftskriminalität konfrontiert worden. Das zeigt die «Economic Crime Survey 2005»<sup>1</sup> von PricewaterhouseCoopers. Gegenüber der gleichen Untersuchung im Jahr 2003 ist die Zahl der Betrugsfälle um 8 Prozent angestiegen.

Lange Zeit galt Wirtschaftskriminalität als ein «Problem der anderen» und betraf meist «aufstrebende», «wenig entwickelte» oder «ausländische» Märkte. Vergleichbar mit dem veränderten Bewusstsein gegenüber anderen Risiken – Terrorismus, Umweltschäden oder Naturkatastrophen – hat sich auch die Einstellung gegenüber der Wirtschaftskriminalität grundsätzlich verändert. Aktionäre, Analysten, die Öffentlichkeit und auch die Gesetzgeber, die lange Zeit über das Problem hinwegsahen, schauen heute sehr genau hin und beobachten das Corpo-

rate Behaviour eines Unternehmens sozusagen unter dem Mikroskop. Diese neue Aufmerksamkeit ist für manche Firmen heilsam – für andere katastrophal. Tatsache ist, dass Unternehmen heute gefordert sind, die eigenen, unternehmensspezifischen Schwachstellen herauszuarbeiten: Welches sind potenzielle oder bestehende Risiken in ihren Märkten in Bezug auf finanziellen Betrug, unangemessene Geschäftspraktiken oder Gesetzesverstösse?

## 7 Fragen weisen den Weg

Unternehmen brauchen zuverlässige Prozesse, um Betrugsrisiken zu managen, und sie profitieren davon, wenn diese Prozesse immer auf dem neuesten Stand gehalten werden. Aber wo beginnen? Wirtschaftskriminalität ist nur schwer fassbar. Global operierende Unternehmen haben es mit einer Vielzahl von Risiken zu tun. Bisherige Modelle für Risikomanagement sind entweder nur auf bestimmte Länder Europas bezogen oder schlicht veraltet. Andere übersehen fundamentale Risiken in gut regulierten Märkten – Risiken, welche ebenso gefährlich sein können wie diejenigen in unregulierten oder weniger entwickelten Märkten.

Zudem ist die Frage «Wo sind unsere Risiken?» allein nicht ausreichend. Zusätzlich müssen Firmen danach fragen, «wie» sie mit den unterschiedlichsten Problemen umgehen wollen. Folgende Fragen müssen beantwortet werden:

- 1 Wie stellen wir sicher, dass verantwortungsvolle Mitarbeiter die Unternehmensziele umsetzen?
- 2 Wie stellen wir Instrumente zur Verfügung (und welche Instrumente müssen das sein?), damit zweifelhafte Unternehmenspraktiken rasch aufgedeckt werden?
- 3 Wie beschaffen wir Kapital und wie sichern wir den Zugang dazu? Ist diese Vorgehensweise nachvollziehbar und transparent?
- 4 Wie kommen wir zu neuen Kunden und wie behalten wir sie? Beachten wir dabei ethische Gesichtspunkte? Wie gehen wir mit Problemfällen um?
- 5 Wie beschaffen wir kritische Rohstoffe, Produkte und Dienstleistungen und wie stellen wir deren Lieferung sicher? Sind unsere Beziehungen transparent?
- 6 Wie stellen wir Transparenz in der Finanzberichterstattung sicher?
- 7 Wie kontrollieren wir das gesamte Unternehmen – vom CEO bis zur untersten Hierarchiestufe – inklusive aller externen Betriebsstätten?

Die Herausforderungen werden nicht kleiner, wenn man daran denkt, dass Marktregulatoren, Aktionäre, Analysten und oft auch die Medien den Unternehmen die obigen Fragen stellen – und allzu häufig darauf nur vage, wenig hilfreiche oder sogar verwirrende Antworten erhalten.

<sup>1</sup>PwC Economic Crime Survey 2005 ([www.pwc.com/crimesurvey](http://www.pwc.com/crimesurvey)) An der Erhebung nahmen 3634 Firmen aus 34 Ländern teil. Eine Zusammenfassung der PwC-Umfrage 2005 zur Wirtschaftskriminalität in der Schweiz erhalten Sie in deutscher, französischer oder englischer Sprache als PDF bei [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com).

Interne  
Kontrolle  
Interne  
Revision



John Wilkinson, Leiter Forensic Services Schweiz und Eurofirms, Zürich

## Die häufigsten Motive für Betrug.

### Motiv: Unternehmensentwicklung

- Quartals- oder Jahresziele erfüllen
- Trends bei Wachstum und Gewinn fortschreiben
- Verluste verstecken oder aufschieben

### Motiv: Marketing

- Zugang zu Märkten schaffen
- Neukunden gewinnen und Neueinführungen von Produkten
- Mitbewerber behindern oder verdrängen
- Dominante Marktstellung erhalten
- Vorteilhafte Preise etablieren und sicherstellen

### Motiv: Finanzierung

- Kredite erhalten
- Zahlungsverpflichtungen nachkommen
- Bei Geschäften den «besten» Preis erzielen

### Motiv: Rechtliche Hintergründe

- Vorteilhafte Urteile, Genehmigungen oder Zulassungen bewirken
- Verstöße und Zuwiderhandlungen vertuschen
- Gesetzgebung beeinflussen
- Der Öffentlichkeit Einblick in die Firma verwehren
- Mitbewerber stoppen

### Motiv: Persönliche Gründe

- Position in der Firma oder im Umfeld halten oder ausbauen
- Ausschweifenden Lebenswandel oder private Schulden finanzieren
- Ein «Recht» auf zusätzliche Entschädigung erwirken
- Ausserordentliche Entschädigungen, Boni oder Kommissionen kassieren

Neue Märkte, Geschäftspraktiken und Technologien können dazu verleiten, gegen die Regeln zu verstossen. Betrugsmotive hingegen ändern sich kaum.

### Ein ehrliches Umfeld schaffen

Diesen Herausforderungen lässt sich begegnen, indem ein Umfeld geschaffen wird, das die Versuchungen und die Möglichkeiten für Betrug reduziert. Damit das gelingen kann, muss die Firma – unter anderem – folgende Voraussetzungen schaffen:

- Korrekter und sachgerechter Ton an der Spitze.
- Unternehmensweiter Verhaltenskodex
- Öffentliche Durchsetzung von Firmenrichtlinien auf der Basis von «no tolerance!»
- Kanäle, um unternehmensinternen Betrugsverdacht zu melden.
- Bei Verdacht sofortige, rasche und sorgfältige Untersuchungen.
- Dem Vergehen angemessene Strafen.

Die Erfahrung zeigt, dass bei allen bedeutenden Betrügereien in der Unternehmenswelt einer oder mehrere der obigen Punkte nicht beachtet wurden. Manchmal fehlen diese Massnahmen zwar nicht vollständig, sie werden aber nicht konsequent umgesetzt – was die Firmen in falscher Sicherheit wiegt. In anderen Fällen gelten sie oftmals nur für die unteren Hierarchiestufen oder nur gegenüber Lieferanten. Dass auch die Zentrale und die leitenden Angestellten sich den Verhaltensregeln zu fügen haben, hat nichts mit Kritik am Management zu tun

oder damit, dass die Reputation von langgedienten Führungskräften in Frage gestellt würde. Tatsache ist vielmehr, dass sich das Umfeld gewandelt hat: Der Markt hat zwar Vertrauen, Kontrolle ist jedoch besser.

### Den Blick für Betrug schärfen

Ein Betrug wird in der Regel geschickt eingefädelt, sorgfältig geheim gehalten und oft von scheinbar vertrauenswürdigen Mitarbeitern begangen. Das macht es schwierig, ihn vorherzusehen oder zu entdecken. Unternehmen sollen dem Betrugsrisiko auf zwei Arten begegnen: Einmal indem allen Mitarbeitern der internen Kontrolle der Blick geschärft wird. Die wenigsten von ihnen sind je mit Betrug in Berührung gekommen, weshalb sie von sich aus und ohne klare Beweise kaum die Ehrlichkeit ihrer Arbeitskolleginnen und -kollegen in Frage stellen. Bis diese Beweise vorliegen, ist es jedoch in den meisten Fällen zu spät. Deshalb wird es immer wichtiger, dass die Mitarbeitenden ohne Rücksicht auf Stellung und Beziehungen ihren Pflichten nachkommen und Probleme oder Zweifel sofort melden.

Ausserdem lohnt es sich, wenn Unternehmen ihre Mitarbeitenden der Internen Revision in Sachen Betrugsprävention und

-aufdeckung schulen. Die meisten Mitarbeitenden haben in der Regel keine oder nur wenig Erfahrung im Umgang mit Betrug und Forensic Accounting. Techniken wie intensive Befragungen, die gezielte Datensuche nach verdächtigen Transaktionen und andere legale Mittel, um Betrug aufzudecken, sind bisher noch wenig bekannte Werkzeuge der Internen Revision. Aber auch unerfahrene Mitarbeitende können einen Betrug erkennen, wenn sie über fundierte Kenntnisse der korrekten Unternehmensprozesse verfügen und darin geschult wurden zu erkennen, welche Indizien oder Anhaltspunkte auf einen Betrug hinweisen können.

### Fazit

Von Unternehmen wird erwartet, dass sie mit der gleichen Gewissenhaftigkeit, mit der sie ihre gesetzlichen und regulatorischen Verpflichtungen erfüllen, ihrer Pflicht zur Vermeidung von Betrug nachkommen. Wenn vier von zehn Firmen angeben, immer wieder Opfer von internen Betrügereien zu werden, ist dies ein Thema, das keine Führungskraft ignorieren darf!

# Komplexität: Der CEO ist mehr denn je als Entscheider und Vorbild gefordert.

Der globale Markt ist Realität. Die wachsende Komplexität auch. Ein CEO steht heute vor der immensen Herausforderung, die wachsende Komplexität in den Griff zu bekommen, damit er die sich bietenden Chancen voll nutzen kann. Bei allen Branchenunterschieden gibt es drei kritische Erfolgsfaktoren im Umgang mit Komplexität, die branchenübergreifend anwendbar sind.

[clive.bellingham@ch.pwc.com](mailto:clive.bellingham@ch.pwc.com)

Die jährliche globale CEO-Umfrage von PricewaterhouseCoopers<sup>1</sup> zeigt deutlich zwei zentrale Themen, mit denen Unternehmen heute konfrontiert sind: Globalisierung und Komplexität. Viele Unternehmen sehen gewaltige Chancen in der Globalisierung, etwa durch die Expansion in neue Märkte – wie z. B. nach Brasilien, Russland, Indien und China, die so genannten BRIC-Länder. Doch Expansion und Globalisierung sind keine neuen Themen. Historisch betrachtet wurden ganze Imperien durch einen Boom der Waren- und Dienstleistungsmärkte begründet. Viele von ihnen kamen durch Mängel in der Kommunikation, Probleme in der Finanzierung oder durch Masslosigkeit zu Fall. Daraus können Lehren für die

<sup>1</sup>Global CEO Survey 2005

Ende des vergangenen Jahres wurden 1410 CEO verschiedenster Wirtschaftszweige in 45 Ländern in der Welt befragt. Davon fanden 463 Interviews in Europa, 331 im asiatisch-pazifischen Raum, 301 in Südamerika, 187 in den USA und 56 im Nahen Osten und in Afrika statt. 47 Prozent der Unternehmen, die sich an der Umfrage beteiligten, befinden sich in Privatbesitz. Die Umfrage finden Sie unter [www.pwc.com](http://www.pwc.com) > publications.

Gegenwart gezogen werden. Heute stellen die Entwicklung neuer Märkte und Angebote, die steigende Anzahl an Akquisitionen und strategischen Allianzen und die damit einhergehende Zunahme der Komplexität für die Unternehmen eine grosse Herausforderung dar. Dies bestätigten auch die CEO in der PwC-Umfrage (siehe Abbildung). Die Frage lautet heute nicht, ob, sondern auf welche Art und Weise das Thema Komplexität angegangen werden kann. Wir möchten nachfolgend drei zentrale Erfolgsfaktoren benennen, die dabei helfen, die wachsende Komplexität in den Griff zu bekommen – und so einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

## Fundamentale Veränderung der Unternehmenskultur

Die Schweiz ist ein führender globaler Player in den grossen Märkten – mit einem erstklassigen Bildungs- und Technologietransfer sowie einem KMU-Markt, der für seine Dynamik und Stärke bekannt ist. Um Wirt-

schaftswachstum und Prosperität zu bewahren, sollten Schweizer Firmen den Innovationsgrad erhöhen sowie die Wettbewerbsfähigkeit steigern. So können Markteintritte von Konkurrenten in heimische Märkte verhindert und die eigene Stellung im Ausland gefestigt werden. Ein Zögern kann hier fatale Auswirkungen haben. Schon seit längerer Zeit können sich die Unternehmen nicht mehr in dem sicheren Glauben wiegen, dass die Inlandsmärkte unumstritten ihnen gehören und Produktqualität und Dienstleistungen Garantien für den Erfolg auf internationalen Märkten sind. Grenz- und branchenübergreifende Barrieren für den Markteintritt verschwinden in rasantem Tempo. Eine tiefere Kostenbasis sowie ein wachsender Pool von «intellectual capital» in den Emerging Markets fordert die Wettbewerbsfähigkeit Europas heraus. Gefordert ist eine neue Einstellung: Unternehmenskulturen müssen von Grund auf an die neue globale Wirtschaft angepasst werden, bevor diese Chance vertan ist.

## Aber wie?

Wie diese Anpassung stattfinden kann, wird von Unternehmen zu Unternehmen und von Markt zu Markt variieren. PricewaterhouseCoopers ist jedoch der Ansicht, dass es drei kritische Erfolgsfaktoren gibt, die auf alle Fälle anwendbar sind.

### 1. Strategische Positionierung

Die wachsende Komplexität zwingt Unternehmen dazu, bestimmte Ziele, Projekte und Aufgaben klar zu priorisieren. In

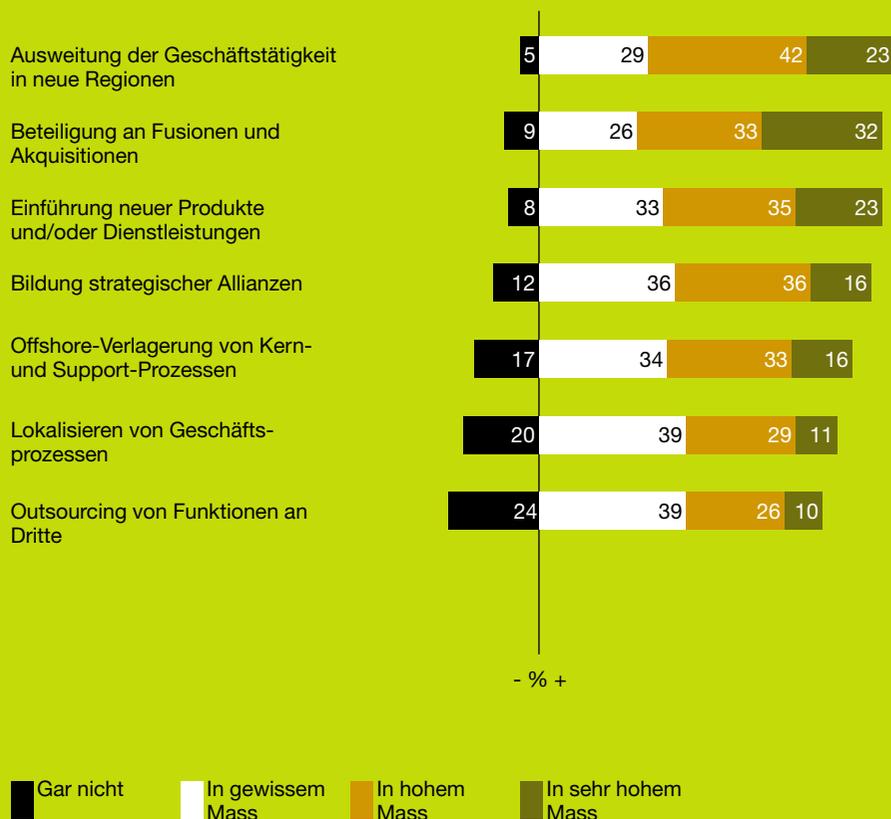
Projekt-  
steuerung  
Leistungs-  
steigerung



Clive Bellingham, Leiter  
Performance-Improvement-Beratung, Zürich

## STEIGENDE KOMPLEXITÄT

In welchem Masse haben folgende Aspekte zur Komplexität in Ihrem Unternehmen beigetragen?



komplexen Organisationen beobachten wir immer wieder, dass Initiativen, die auf Veränderung abzielen, innerhalb eines «Mikrokosmos» ergriffen werden und somit nur auf die Lösung abteilungsspezifischer Probleme ausgerichtet sind. Wenn in einem Unternehmen zu viele Projekte parallel laufen, verdoppeln sich die erforderlichen Ressourcen und Kosten. Die Unternehmensziele geraten leicht aus dem Fokus. Eine zu grosse Anzahl an Projekten und Initiativen erhöht die Komplexität, anstatt sie zu verringern.

Die Lösung liegt in diesem Fall auf strategischer Ebene, «top down». Das Management macht eine Bestandsaufnahme aller laufenden Projekte und Initiativen und entscheidet, welche am wichtigsten sind und den strategischen Unternehmenszielen am besten dienen. Die so definierten Projekte müssen dann konsequent durchgezogen

werden – mit den notwendigen Ressourcen und einer gezielten, unternehmensweiten Kommunikation. Mit Leistungsanreizen wird die Verfolgung einheitlicher Ziele zusätzlich unterstützt.

Im weiteren Verlauf müssen die Zeitplanung und die Machbarkeit aller grossen neuen Projekte vorab unter die Lupe genommen werden. Die Genehmigung jedes Projekts sollte auf einer Managementstufe angesiedelt sein, die den nötigen strategischen Überblick hat. Wichtig sind eine realistische Projektplanung und eine effiziente und permanente Projektsteuerung. Das Fehlen

dieser Tools wird immer wieder als Grund für das Scheitern von Projekten genannt.

### 2. Systematische Bewältigung des Wandels

Mit der Definition der Prioritäten allein ist es aber nicht getan. Alle in Angriff genommenen Projekte sollten verwirklicht werden – und die Bewältigung der damit einhergehenden Veränderungen ist eine schwierige Angelegenheit, denn es werden nicht selten Werte, Verhaltensweisen oder die Qualität der Mitarbeitenden hinterfragt. Die Unternehmensführung sollte deshalb klare Regeln und Prozesse festlegen, die dabei helfen, die gewünschten Ziele zu erreichen. Sämtliche Führungskräfte sollten in der Lage sein, die angestrebte Einstellung vorzuleben. Sie sollten über die nötigen Fähigkeiten verfügen, um die gewünschten Veränderungen herbeizuführen und das Tempo zu halten.

Zu den zentralen Prinzipien für die Bewältigung des Wandels gehören:

- Einführen eines transparenten und einheitlichen Planungssystems und eines kontinuierlichen Steuerungsprozesses.
- Regelmässige Berichte über Fortschritte, Risiken, Ergebnisse und Nutzen des Projektes.
- Prioritäre Entscheidungen auf der richtigen Managementebene.
- Periodisches Überprüfen und Anpassen des Projektportfolios im Hinblick auf Prozessmodelle, Datenstandards, Systemarchitektur und Organisation.
- Förderung eines zuverlässigen Informationsaustausches innerhalb von und zwischen Projekten.

Die Rolle des CEO im Vorantreiben der Veränderung war nie wichtiger als heute. Ein CEO muss in seiner Organisation den Dialog fördern und eine laufende und zeitgerechte Kommunikation über die strategischen Prioritäten und die erreichten Fortschritte sicherstellen. Die Kommunikation ist das A und O und geeignete Eskalationsforen – wie etwa zweiwöchentliche Lagebesprechungen – sind sehr wichtig, um Motivation und Interaktion über einen längeren Zeitraum zu gewährleisten.

### 3. Risikobewusstes Handeln

Effizientes Handeln erfordert ein gutes Verständnis der Risiken und eine realistische Einschätzung der derzeitigen Risikobereitschaft des Unternehmens. Folgende Fragen müssen beantwortet werden:

- Sind wir uns über die Risiken im Klaren, die mit dem Eintritt in diesen neuen Markt, in diesen Produktbereich oder diese strategische Allianz verbunden sind?
- Können wir es uns leisten, diese Risiken einzugehen?

Unternehmen sollten mögliche Risiken in ihrer Organisation aktiv überwachen und bewerten, so dass eine positive Entscheidung zugunsten eines Projektes auf der Grundlage einer gründlichen Abklärung getroffen wird.

### Gehen Sie pragmatisch vor

Definieren Sie die zwanzig grössten Risiken für das Unternehmen und verlieren Sie diese nie aus den Augen. Nützen Sie alle zur Verfügung stehenden Systeme, um Informationen zu sammeln, die diesen risikobewussten Entscheidungsfindungsprozess unterstützen. Erst wenn sich die Führungskräfte einen Überblick über alle Risiken in ihrem Umfeld verschafft haben, können sie mit diesen Risiken umgehen – und Chancen rechtzeitig erkennen. Dies schafft die Voraussetzung

## Fazit

Komplexität ist die Folge von grundlegenden Veränderungen in der unternehmerischen Landschaft. Wenn Unternehmen schnell wachsen, können Strukturen und interne Prozesse mit dieser Veränderung oft nicht Schritt halten. So erhielten lokale Manager zum Beispiel in den letzten Jahren mehr Autonomie – mit der Optimierung ihrer Verantwortungsbereiche ergaben sich jedoch Widersprüche zu den übergeordneten Unternehmenszielen. Auch die Zunahme an Bestimmungen in einzelnen Ländern und die Forderungen nach mehr Transparenz haben mehr Komplexität zur Folge. Das äussert sich dann darin, dass Prozesse und Richtlinien zu wenig

für schnelle Reaktionen auf Veränderungen sowie das frühzeitige Erkennen und Vermeiden von Problemen.

Die geschilderten Prinzipien sind Teil eines integrierten Steuerungs-, Risiko- und Compliance-Modells. Vor diesem Hintergrund sind unsere Kunden immer besser in der Lage, die Zunahme der Komplexität durch die Regulierung als eine strategische Chance wahrzunehmen.

Da die Regulierung alle Marktteilnehmer gleichermassen betrifft, kann ein positiver Umgang mit diesen Anforderungen zu einer Quelle neuer Wettbewerbsvorteile werden. Eine strategische «Top-down»-Herangehensweise an diese Fülle von Herausforderungen kann dafür sorgen, dass die Compliance zu einer wertschöpfenden Einrichtung im Kern des Unternehmens wird.

greifen, unternehmensweit nicht einheitlich sind oder nicht durchgängig angewendet werden. Die Risiken und Chancen, die mit der Globalisierung einhergehen, zwingen Unternehmen zum Handeln. Die CEO sind gefordert, Projekte und Ressourcen zu priorisieren, sich langfristig zu Projekten zu bekennen und ihr Unternehmen aktiv durch Veränderungen hindurchzuführen. Risiken müssen erkannt und akzeptiert werden. Eine Änderung der Prozesse alleine reicht nicht aus: Vielmehr muss die Kultur des Unternehmens von Grund auf neu ausgerichtet werden – im Sinne von Vereinfachung und Einheitlichkeit. Klar ist: Schweizer Führungskräfte müssen heute die Zukunft in Angriff nehmen. Die Komplexität wird bleiben.

# Events, Publikationen und Analysen.

Wichtige Trends des Humankapitals. Eine globale Perspektive – 2006

«Wichtige Trends des Humankapitals 2006» präsentiert wichtige Trends zur Leistung der Mitarbeitenden in den Unternehmen und zur HR-Funktion:

- Wie wirken sich zunehmende Fremdbeschaffung (Outsourcing) und das Verlegen von lohnintensiver Fertigung in Niedriglohnländer (Offshoring) aus?
- Wie steht es um effektive Humankapitalstrategien zur Förderung der Produktivität und Leistungsfähigkeit?
- Welche Rolle spielt die HR-Funktion?
- Wo stehen die Unternehmen in Bezug auf Talentmanagement und Führungsqualität?
- Welchen Einfluss auf die Leistungserbringung haben Work-Life-Balance-Initiativen sowie Aus- und Weiterbildung?

Die Studie ist kostenlos in elektronischer Form erhältlich bei: [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com)



## Leserservice:

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

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

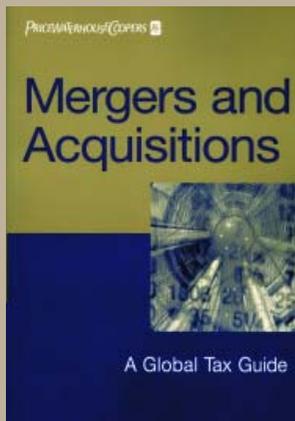
Bestellungen von PwC-Publikationen und Abonnemente oder

Adressänderungen: [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com) oder Fax: 058 792 20 52.

## 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.



Hilfe bei Internationalen Transaktionen:  
Mergers and Acquisitions: A Global Tax Guide.

Eine der grossen Herausforderungen bei internationalen M&A-Transaktionen ist der richtige Umgang mit unterschiedlichen und komplexen Steuerregelungen. Das Buch «Mergers and Acquisitions: A Global Tax Guide» von PricewaterhouseCoopers unterstützt Sie, die Komplexität solcher einzigartigen internationalen Transaktionen zu verstehen. Mit individuellen steuerrechtlichen Informationen für 31 Länder ist diese übersichtliche Publikation ein unverzichtbarer Wegweiser für Unternehmen, die eine internationale Fusion oder Akquisition planen. Das 565 Seiten starke Buch ist in englischer Sprache erschienen und kann kostenlos bestellt werden bei [yolanda.steimen@ch.pwc.com](mailto:yolanda.steimen@ch.pwc.com) oder unter [www.pwc.ch/publications](http://www.pwc.ch/publications)

## Steuerforum 2006

Das Steuerforum von PwC findet in diesem Herbst an insgesamt 14 Standorten in der Schweiz statt. Im Mittelpunkt stehen die Zukunft der Mehrwertsteuer in der Schweiz, die Unternehmenssteuerreform II, die steuerlichen Implikationen der Neuregelung der Revisionspflicht und die Rolle der Schweiz im internationalen Steuer- und Standortwettbewerb. Weitere Informationen und Anmeldung: [www.pwc.ch/events](http://www.pwc.ch/events)

## Technical Update Seminars Autumn 2006

Diese Veranstaltungen fokussieren auf Anforderungen und Herausforderungen im Rechnungslegungsbereich und bieten aktuelle Informationen für CFO und Controller von Unternehmen in der Industriegüterbranche.

## Daten/Orte:

15. November 2006, Zürich

22. November 2006, Basel

23. November 2006, Genf

## Weitere Informationen und Anmeldung:

[flavia.marras@ch.pwc.com](mailto:flavia.marras@ch.pwc.com)

## Embracing Genuine Growth

PwC bietet diese exklusive Vorabend-Veranstaltung als Gedankenaustausch unter CEO, CFO und Corporate-Development-Verantwortlichen grosser Schweizer Unternehmen an. Unter dem Motto «Embracing Genuine Growth» werden drei spezifische Referate zum Themenkreis Wachstum präsentiert – ein Referat ist beispielsweise über die Entwicklungen in Indien, in einem zweiten spricht André Kudelski über die Erfahrungen seines Unternehmens.

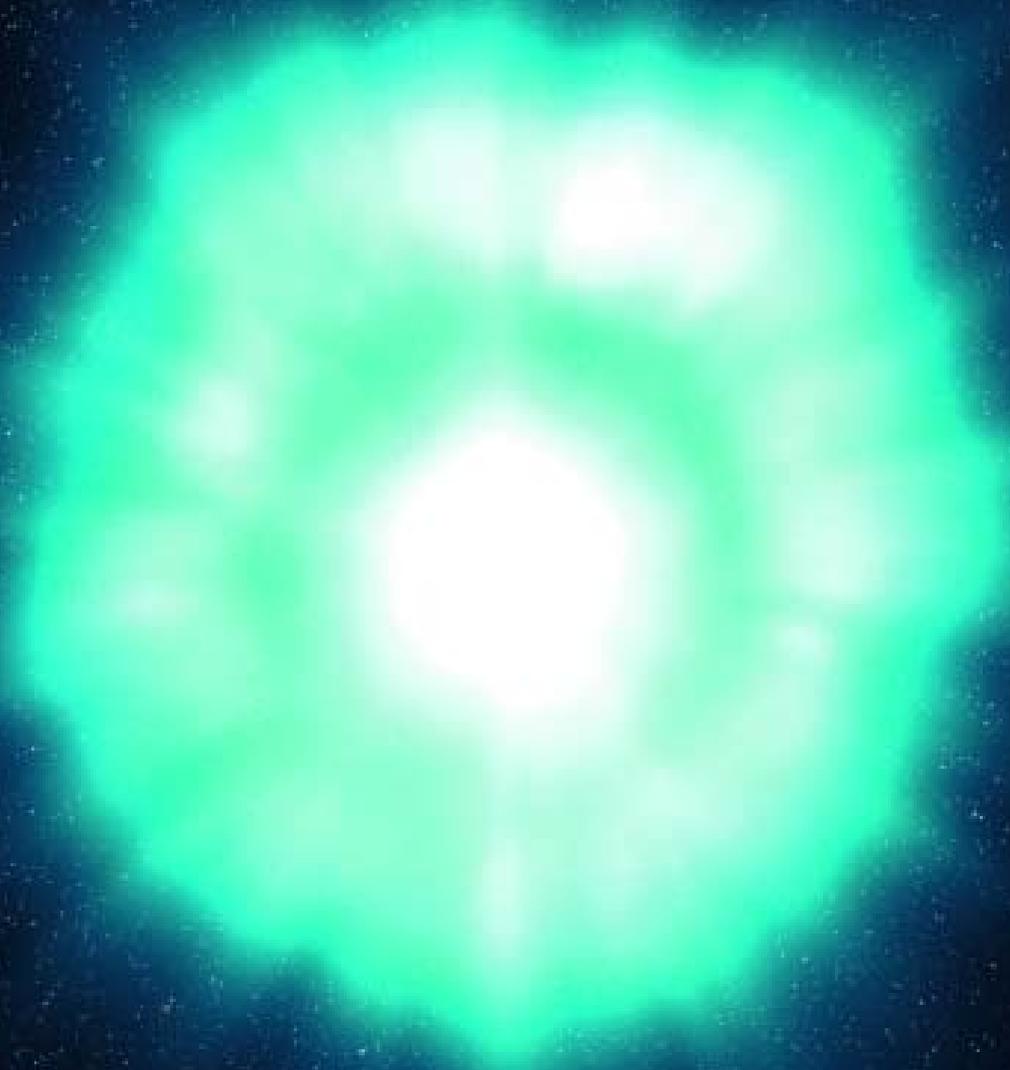
## Datum/Ort:

25. Oktober 2006, Hotel Widder, Zürich

Die Teilnehmerzahl ist limitiert.

Weitere Informationen und Anmeldung:

[frederic.schnell@ch.pwc.com](mailto:frederic.schnell@ch.pwc.com)



## Den Geheimnissen des Universums auf der Spur.

Am Integral Science Data Centre (ISDC) in Versoix entschlüsselt ein kleines Team von Wissenschaftlern und Ingenieuren Informationen aus dem All. Auf diese Daten warten Weltraumforscher rund um den Globus.



Text: Giselle Weiss  
Fotos: Thomas Eugster, ESA

Am 17. Oktober 2002 startete von Baikonur in Kasachstan eine russische Proton-Rakete – an Bord ein Satellitenteleskop. Die Rakete gehört zu einem Projekt der European Space Agency (ESA), der auch die Schweiz angehört. Das «Integral» genannte Teleskop ist das modernste und technisch raffinierteste, das je ins All geschickt wurde. Integral sucht nach Gammastrahlen, einer extremen Form von Licht. Diese Strahlen liefern Informationen über Ereignisse wie die Geburt und den Tod von Sternen in unserer Galaxis oder über bisher wenig erforschte Hochenergieobjekte wie Neutronensterne und schwarze Löcher im Universum. Als um 6 Uhr morgens Genfer Zeit der vier Tonnen schwere Satellit abhob, kamen trotz früher Stunde und strömenden Regens über hundert Menschen ins Integral Science Data Centre (ISDC) in Versoix, um dabei zu sein, wenn das erste Signal aus dem Weltraum eintrifft. Ein Signal, das bestätigen würde, dass der Start geglückt sei und die Kommunikation mit dem Satellitenteleskop funktioniert. «Als mir der Ausdruck dieses Signals in die Hand gedrückt wurde, haben wir mit Champagner und Croissants gefeiert», erzählt Thierry Courvoisier, der Leiter des ISDC.

#### Das Schweizer Ohr im All

Das ISDC spielt bei der Integral-Mission der ESA eine entscheidende Rolle. Ein Team aus europäischen Technikern steuert das Satellitenteleskop von Spanien und Deutschland aus. Alle Experten für die Instrumente, welche die Nutzlast von Integral ausmachen, sitzen in Paris, Toulouse, München, Rom, Kopenhagen und Madrid. Doch hier, im lauschigen Versoix am Genfersee, werden die vom Teleskop übermittelten Rohdaten empfangen, aufbereitet und Astrophysikern in der ganzen Welt zugänglich gemacht.

Das Zentrum ist 365 Tage im Jahr rund um die Uhr besetzt. Courvoisier, selbst Astrophysiker, legt Wert auf die Feststellung,

«Diese Probleme zu lösen, erfordert viel Eigeninitiative und Fantasie.»

dass das ISDC kein Wirtschaftsunternehmen ist, sondern eine Einrichtung, die von Wissenschaftlern für Wissenschaftler geführt wird. Was ist da anders? «Einerseits», sagt er, «machen die Probleme vermutlich mehr Spass als reine Business Cases, weil es sehr viel Eigeninitiative und Fantasie braucht, um sie zu lösen. Andererseits sind die Leute bei ihrer Arbeit mehr sich selbst überlassen – es gibt weniger Druck und kaum Grenzen.»

Die Kosten von Integral – ohne Instrumente und ohne den Start der Rakete, den Russland im Austausch gegen Beobachtungszeit übernommen hatte – beliefen sich auf 517 Millionen CHF zum heutigen Wert. Entschieden kleiner ist das ISDC-Jahresbudget von 3,5 Millionen CHF. Mit diesem Geld werden in erster Linie die Löhne der 35 Angestellten des Zentrums (vorwiegend Wissenschaftler und Ingenieure) bezahlt. Ein Konsortium bestehend aus zwölf europäischen Instituten und den USA kommt für das Budget auf. Da das Konsortium die Gelder nicht in einen gemeinsamen Topf gibt, sondern sie je nach Bedarf einzeln spricht, haben die Mitarbeitenden «ganz verschiedene Deals», was Arbeitszeiten, Ferien und Gehälter betrifft. Erstaunlicherweise, sagt Courvoisier, funktioniert das bestens. Courvoisier ist nicht nur der Leiter des ISDC, er war

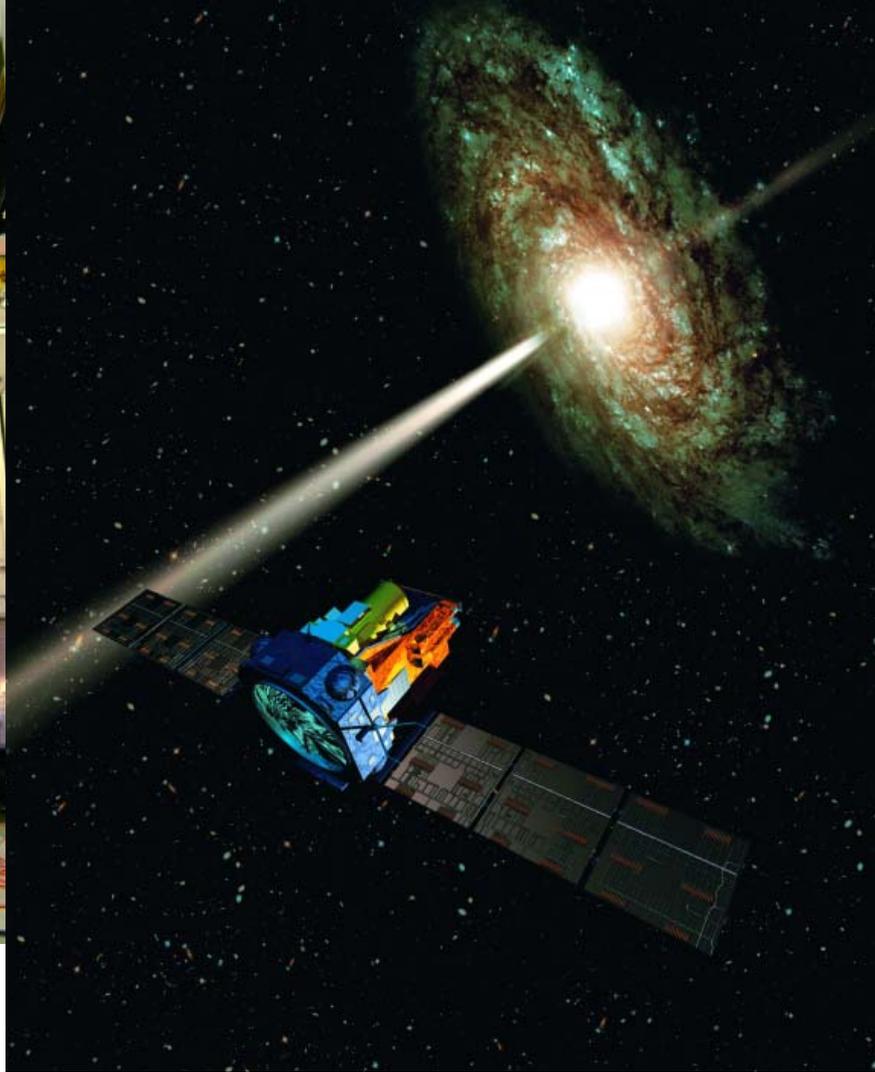
auch eine der treibenden Kräfte, die sich für die Initiierung des Integral-Projektes eingesetzt hatten. Und zwar aus rein praktischen Erwägungen: Die Projekte, an denen Courvoisier und andere Wissenschaftler schon seit langer Zeit arbeiteten, erforderten genau die Daten, die eine Integral-Mission liefern würde. Um das gewaltige Projekt zu lancieren, brauchte es allerdings einen langen Atem.

#### Von der Vision zur Realität

Ein erster Vorstoss für Integral wurde 1989 gemacht und von der ESA 1993 gutgeheissen. 1994 brachte Courvoisier ein Konsortium zusammen, das die ESA aufforderte, sich an der Mission zu beteiligen. 1995 sagte die ESA zu und die Verwirklichung der Integral-Vision konnte in Angriff genommen werden.

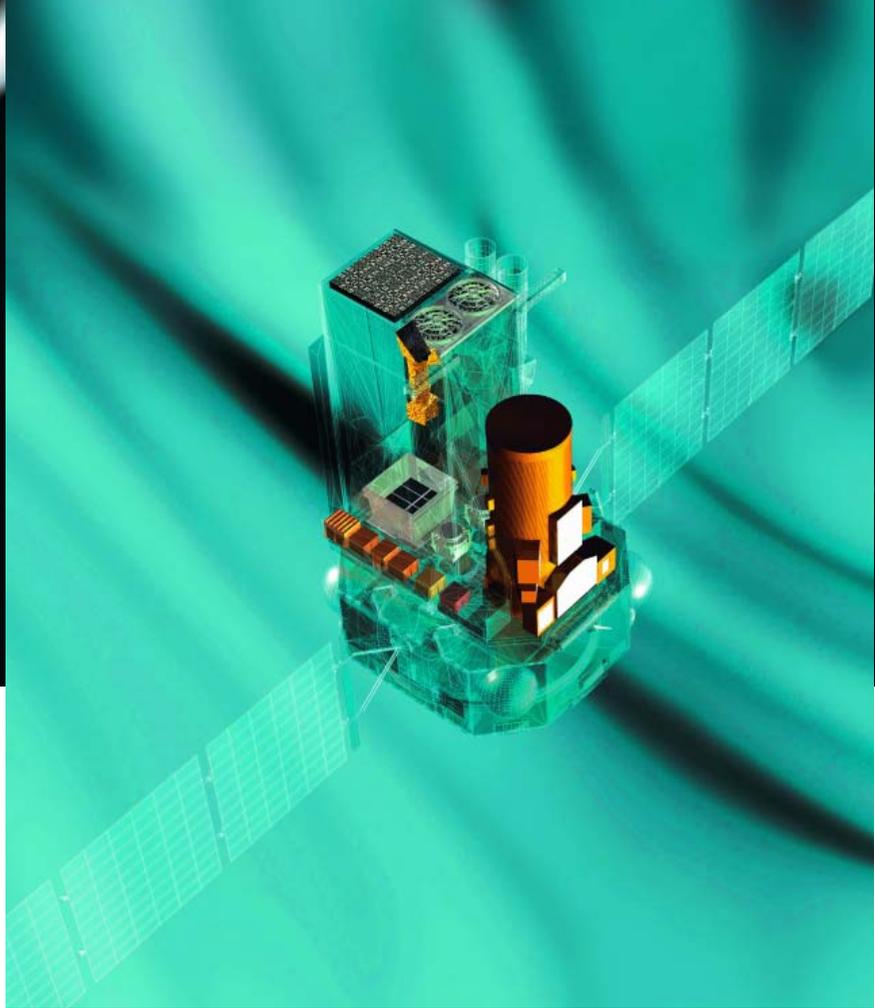
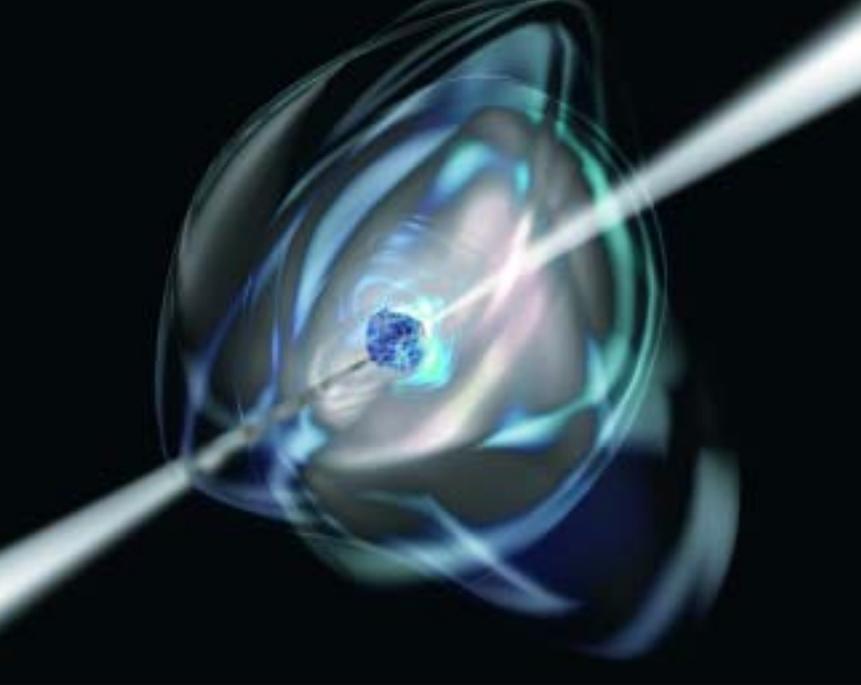
Courvoisier war klar, dass die Integral-Rohdaten für die wissenschaftliche Arbeit unbrauchbar sein würden. Alle Informationen müssten so verarbeitet werden, dass Wissenschaftler sie direkt verwenden könnten. Das war die Geburtsstunde des ISDC: Heute verschafft das Datenzentrum in Versoix nicht nur Courvoisier und seinen Kollegen an der Universität Genf direkten Zugang zu diesen wertvollen Informationen, sondern der gesamten globalen Astrophysi-





Oben das Satellitenteleskop Integral vor dem Start in Russland und auf einer ESA-Illustration im All bei der Erforschung von Gammastrahlen. Unten der charmante Mix aus moderner Architektur und alter Bausubstanz im Datenzentrum in Versoix. Links unten Thierry Courvoisier, Leiter des Integral Science Data Centre (ISDC) in seinem Büro.

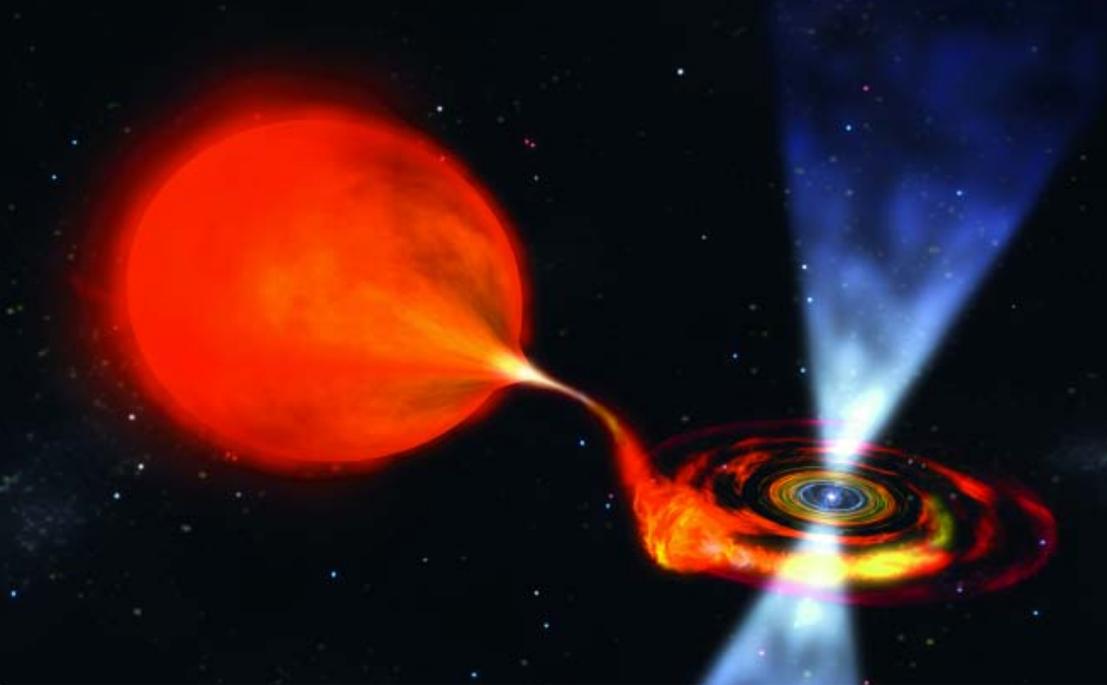




ESA-Illustrationen von Neutronensternen, die von Integral entdeckt wurden. Oben ein ungewöhnlicher X-ray Pulsar, auf Seite 41 ein rotierender Stern, der seinen Begleitern «auffrisst». In der Mitte ein Modell von Integral mit den verschiedenen Instrumenten, die simultan die gleiche Region im All erforschen. Dies ermöglicht es den Wissenschaftlern, Hochenergieobjekte zu identifizieren und zu erforschen.

«Die Unabhängigkeit Europas wird auch vom Aufbau eigener Strukturen zur Nutzung des Alls abhängen»





kergemeinschaft. Der unschätzbare Wert von direkten Informationen aus dem All steht für Wissenschaftler ausser Frage. Doch wie überzeugt man die Schweizer Behörden von der Bedeutung intergalaktischer Gammastrahlen? Als Courvoisier einen Standort für sein Datenzentrum suchte – die Universität Genf hatte keinen Platz –, machte er ein Anwesen ausfindig, das der Gemeinde Versoix gehörte. Nun musste der Kanton motiviert werden, die Miete zu zahlen. Courvoisier erinnert sich lächelnd: «Bei der ersten Sitzung mit einem Vertreter des kantonalen Erziehungsdepartements versuchte dieser mir einzureden, für solche Fälle brauche es eine neue gesetzliche Regelung, die von der Legislative genehmigt werden müsse. Es war Freitagnachmittag und ich hab mich einfach so lange nicht vom Fleck gerührt, bis der Beamte mir versprach, er werde versuchen, eine Lösung zu finden.» Ähnlich erfolgreich war Courvoisier in Bern beim Bund, wo die bestehenden Bestimmungen so interpretiert werden konnten, dass eine Unterstützung des Projektes Integral möglich wurde. Der Schweizer Nationalfonds beteiligte sich ebenfalls – und die Gemeinde Versoix übernahm die Kosten für Renovation und Umbau der Gebäude. Sobald der Standort gesichert war, konnte mit der Umsetzung des Projekts begonnen werden. Wie so oft bei neuen Herausforderungen stand man vor völlig unerwarteten Problemen. So musste zum Beispiel ein Leim gefunden werden, der auch im All noch klebt. «Ich glaube, wir haben wegen des Leimproblems sechs Monate verloren»,

erinnert sich Courvoisier. Die Instrumente zur Aufspürung von Gammastrahlen sind zum Teil aus bierdosengrossen Beryllkristallen, die Temperaturunterschiede von hunderten von Graden aushalten müssen. Ein anderes Instrument besteht aus 16 000 kleinen Kristallen, die ihrerseits elektronische Elemente aus Kadmiumtellurid enthalten, einem Material, das sich extrem schwierig bearbeiten lässt. «Ein Satellitenteleskop wie Integral zu planen und herzustellen erfordert einen Aufwand von rund 10 000 Mannjahren», sagt Courvoisier. «Und dann packt man es auf ein paar hundert Tonnen Treibstoff und zündet die Lunte...» Falls Courvoisier vor dem Start Angst um das Gemeinschaftswerk hatte, so war diese unbegründet: Integral ist ein Riesenerfolg.

#### Harter Wettbewerb im Weltraum

Die Mission ist heute so produktiv – und die Rakete verfügt noch über genügend grosse Energiereserven –, dass das Projekt bis 2010 verlängert werden konnte. Danach hofft Courvoisier darauf, dass sich das ISDC zu einem «Multimissions-Datenzentrum» entwickelt. Ideal wäre ein weiteres Hochenergieprojekt in Zusammenarbeit mit der ESA – aber die Konkurrenz unter den europäischen Mitgliedern ist gross. Immerhin hat sich das ISDC unterdessen verpflichtet, einen Grossteil der Daten der GAIA-Mission der ESA zu verarbeiten. Diese Mission ist für 2012 geplant und soll die Positionen und Bewegungen von Sternen genau bestimmen. «Das ISDC hat sich im Weltraum-Business einen Namen gemacht», sagt Courvoisier zufrieden. Einem Geschäft, in dem auch andere Schweizer Player eine Rolle spielen. Etwa

das International Space Science Institute in Bern, das Weltraum-Wissenschaftlern aus aller Welt für eine Zusammenarbeit offen steht – oder die Universität Bern mit einem Aufsehen erregenden Projekt zur Messung von Sonnenwinden. Courvoisier freut sich darüber, dass in Schweizer Unternehmen «exzellente Nischenprodukte für den Weltraum» hergestellt werden, etwa Antriebe für Mars-Rover oder die Nutzlastverkleidung der Ariane-Rakete.

#### Die Geschichte des Universums schreiben

Die Beschaffung der nötigen Gelder für wissenschaftliche Projekte ist ein grosses Problem. Kaum sei der Satellit gestartet und aus dem Blickfeld verschwunden, hätten die Leute keine Lust mehr, in die Tasche zu greifen, klagt Courvoisier. Bisher hat er zwar dank dem Konsortium sein Zentrum über Wasser halten können – aber er bedauert, dass es in der Schweiz und in Europa in Bezug auf die Erforschung des Alls an strategischem Denken mangle: «Die Unabhängigkeit Europas wird ganz wesentlich vom Aufbau eigener Strukturen zur Nutzung des Alls abhängen», unterstreicht er. «Ich bin überzeugt, dass die Wissenschaft auch der Wirtschaft grosse Chancen für die Zukunft erschliessen kann – zum Beispiel im Bereich von Wettervorhersagen, Kommunikation und Navigation.» Im Moment würden viele europäische Bemühungen leider versanden – oft wegen Streitigkeiten darüber, «wer die Führung hat und wer nicht». Immerhin: Die mit Hilfe von Integral generierten Informationen haben es ermöglicht zu erklären, warum die Milchstrasse leuchtet. Sie haben aufgezeichnet, wie ein rotierender Neutronenstern einen anderen «auffrisst». Sie haben uns den Geheimnissen der Antimaterie näher gebracht und mysteriöse Ereignisse wie die so genannten «Gammastrahlenausbrüche» dokumentiert. Weltweit erscheinen alle zwei bis drei Tage wissenschaftliche Publikationen über neue Erkenntnisse, die dank der Mission gewonnen werden. Mit der Zeit werden diese Fakten auch einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Dies, sagt Courvoisier, sei das beste Verkaufsargument für das ISDC: «Wir befinden uns nicht nur im Herzen einer wichtigen europäischen Maschinerie – sondern wir schreiben auch an einem neuen Kapitel über die Geschichte des Universums.» //

# Frauen in Führungspositionen. Ein Erfolgsfaktor.

Die Mailänder Gender-Forscherin Maria Cristina Bombelli<sup>1</sup> über die unsichtbaren Hindernisse auf der weiblichen Karriereleiter. Und darüber, wie wichtig es für ein Unternehmen ist, sie zu beseitigen.

Interview: Franziska Zydek

Signora Bombelli, Frauen in Europa sind formal gleichberechtigt und haben die gleichen Ausbildungschancen wie Männer. Warum gibt es so wenige Frauen im Top-Management oder in den Verwaltungsräten? In den nördlichen Ländern wie Schweden, Norwegen und Dänemark sind die Frauen auf gutem Weg in die Chefetagen. In Italien und der Schweiz hingegen haben Frauen mit Macht Seltenheitswert. Auf der aktuellen, globalen Gender-Gap-Rating-Liste des World Economic Forum liegt die Schweiz auf Platz 34 hinter Russland, Uruguay und China und Italien noch weiter hinten, auf Platz 45 – beide Länder sind die Schlusslichter Europas. Zwar spielen bei diesem Rating noch andere Faktoren eine Rolle – dennoch sind dies keine Platzierungen, die stolz machen!

<sup>1</sup> Maria Cristina Bombelli (53) ist Dozentin an der SDA-Management-Schule Bocconi in Mailand und Koordinatorin des «Laboratorio Armonia». Ihr Fachgebiet ist Diversität in Wirtschaftsunternehmen, ein Teilbereich ist die wissenschaftliche Erforschung von Ursachen und Auswirkungen geschlechtsspezifischer Unterschiede auf allen Führungsebenen.

Verhindern die Unternehmen bewusst den Aufstieg von Frauen ins Top-Management? Im Gegenteil. Immer mehr Firmen wünschen sich mehr Frauen in Führungspositionen. Das zeigt allein schon die Tatsache, dass unsere Forschungen unterdessen von sehr vielen namhaften multinationalen Konzernen finanziell unterstützt werden. Diversität ist eines der grossen Managementthemen der Zukunft. Und zur Diversität gehören auch Frauen.

Sie meinen, in den Chefetagen und Verwaltungsräten findet ein Umdenken statt?

Zum einen wächst das Bewusstsein dafür, dass Frauen den Blickwinkel eines Führungsteams erweitern und ergänzen – und somit unmittelbar zum Erfolg beitragen. Zweitens bestätigen uns zahlreiche Organisational-Behaviour-Studien, dass Unternehmen mit gemischten Führungsteams besser funktionieren und schlagkräftiger sind. Es gibt eine neue amerikanische Studie, die dies auch in Verwaltungsratsgremien beobachtet.

Wird es auch aus Gründen der Political Correctness immer wichtiger, Frauen auf höchster Ebene zu integrieren?

Vielleicht spüren grössere Unternehmen da einen zunehmenden öffentlichen Druck. Aber aus wirtschaftlicher Sicht ist klar: Das Thema Frauen in Führungspositionen ist keine Frage der Gleichberechtigung. Und es geht auch nicht darum, den Frauen zu helfen. Es geht darum, Firmen erfolgreicher zu machen!

In der Schweiz besetzen Frauen derzeit rund 15 Prozent aller Führungspositionen in der Wirtschaft. Das spricht nicht gerade für Diversität...

Diversität ist nicht einfach zu implementieren. Solange männliche Seilschaften Ausschau halten nach einer weiblichen Topkraft, die perfekt in ihr Team passt, werden sie kaum die passende Person finden. Das hat einen einfachen Grund: Wir fühlen uns in der Gesellschaft von Menschen wohl, die gleiche Werte, Meinungen und Ideen vertreten wie wir selber. Alles, was anders ist, ist schwer zu akzeptieren – dabei wäre genau das der Sinn von Diversität.

Können Sie uns ein Beispiel nennen?

Aus unseren Umfragen erfahren wir, dass Stärke, Durchschlagkraft, Entscheidungsfreudigkeit und Autorität hoch angesehene Leadership-Qualitäten sind. Frauen müssen in dieses Schema passen, wenn sie in der Firmenhierarchie eine hohe Position einnehmen wollen. Zwar ist unterdessen allen klar, dass die meisten Frauen anders führen und anders kommunizieren als Männer – aber wenn es darauf ankommt, eine Spitzenposition zu besetzen, bevorzugen Topmanager intuitiv Leute, die so sind wie sie selbst. Dazu kommt, dass Frauen in Bezug auf ihr Zeitma-



«Aus wirtschaftlicher Sicht ist klar: Das Thema Frauen in Führungspositionen ist keine Frage der Gleichberechtigung. Und es geht auch nicht darum, den Frauen zu helfen. Es geht darum, Firmen erfolgreicher zu machen!»

nagement als unberechenbar gelten – auch wenn dies nicht offen ausgesprochen wird.

Meinen Sie damit die spezielle Situation von Frauen, die Kind und Karriere unter einen Hut bringen?

Nicht nur Kind und Karriere, sondern zum Beispiel auch die Verantwortung für alte Eltern – Faktoren, die mit unserem sozialen und familiären Umfeld zusammenhängen und die traditionell zu den Aufgaben der Frau gehören. Es ist in meinen Augen fast schon schizophren, wie verzweifelt die Gesellschaft nach mehr Kindern ruft – und es gleichzeitig einer Frau angekreidet wird, wenn sie ein Meeting verlässt, weil das Kind krank geworden ist.

Ist Ihrer Meinung nach der Faktor Familie ein Karrierehindernis?

Nicht aus der Sicht Frauen! Aus allen unseren Untersuchungen geht klar hervor, dass Frauen – vor allem gut ausgebildete in gehobenen Positionen – kein Problem haben, ihren Beruf und ihre Familie zu managen. Und Frauen in Top-Positionen kennen solche Probleme sowieso nicht, weil sie gewohnt sind zu delegieren. Es ist die männliche Sicht der Dinge, die Familie zu einem Karrierehindernis für Frauen macht.

Das müssen Sie erklären...

Es gehört zum Beispiel in Italien und auch in der Schweiz zum guten Ton, möglichst lange

zu arbeiten. Wer um 7 Uhr schon im Büro ist und um 19 Uhr immer noch präsent, verzeichnet Prestigegewinn und gilt als motiviert und zuverlässig. In einer Firma, in der der Chef 14 Stunden arbeitet, werden die unteren Kader gleichziehen. Eine Frau mit familiären Aufgaben und Interessen kann und will da nicht mitmachen.

Wo sehen Sie eine Lösung?

Es ist durch Untersuchungen ausreichend belegt, dass die Länge der Präsenzzeit nichts über die Effizienz eines Mitarbeiters aussagt und nichts über die Qualität der Arbeit. Nordische Firmen wie IKEA haben flexible Arbeitszeiten, einen hohen Frauenanteil im Management und sind extrem erfolgreich im Markt. Es muss in unseren Ländern ein Umdenken stattfinden: Wenn eine Firma versteht, dass Frauen in Führungspositionen wichtig sind, muss sie bereit sein neue Methoden zu entwickeln, um Leistung zu messen – anstatt reine Präsenzzeiten zu bewerten. Ich kenne viele Leute, die sehr effizient zu Hause arbeiten.

Gibt es noch andere Faktoren, die ein Umdenken erfordern?

Ein Thema bei unseren Umfragen unter Berufsfrauen sind die Reward-Systeme der

Unternehmen. Die meisten Belohnungen sind heute auf männliche Bedürfnisse ausgerichtet und beinhalten Statussymbole wie Boni, Autos, Flugmeilen, Reisen etc. Frauen haben andere Wünsche. Um die Führungsetagen für Frauen attraktiver zu machen, müsste man zusätzliche Anreize schaffen. Zeit wäre zum Beispiel eine hervorragende Leistungshonorierung. Oder – gestatten Sie mir das Klischee – ein kleines rotes Auto anstelle eines grossen schwarzen.

Sind Sie der Meinung, dass Frauen die Anreize fehlen, um Karriere zu machen?

Frauen haben andere Prioritäten als Männer. Sie legen zum Beispiel mehr Wert auf Lebensqualität und sind weniger fasziniert von Macht und Statussymbolen. Wenn ein Chef die Ressourcen weiblicher Spitzenkräfte nutzen möchte, sollte er die Voraussetzungen dafür schaffen: sich eigene Stereotypen in Bezug auf die Bewertung von Führungsqualitäten bewusst machen – und sie ändern; verlässlichere Performance-Evaluations-Methoden und flexiblere Arbeitszeiten einführen; familiäres Engagement akzeptieren und unterstützen. Diese Massnahmen würden übrigens auch viele männliche Mitarbeiter zusätzlich motivieren. //



Die Raiffeisenbank im schmucken Walliserdorf Grengiols gibt es seit 1912. Obwohl der Ort nur 508 Einwohner hat, verfügt die Genossenschaftsbank über 376 Mitglieder. Zwei Mitarbeitende betreuen mit einer Vollzeit- und einer Teilzeitstelle 900 Kunden.

## Warum das Ganze grösser ist als die Summe seiner Teile.

Schon die alten Griechen wussten, dass jedes System aus Elementen besteht, die zueinander in Beziehung stehen. Die Raiffeisen-Gruppe macht vor, wie man ein solches System auf Erfolgskurs bringt. Eine Lektion in Sachen Management.



In St. Gallen hat der neue Hauptsitz der Raiffeisen-Gruppe ein ganzes Quartier geprägt: Mit 1100 Arbeitsplätzen, 47 Wohnungen, 103 Parkplätzen, Läden, Restaurants, Kunst – und einem unübersehbaren roten Teppich für die Kundschaft.

Text: Franziska Zydek  
Fotos: Tobias Madörin

Lange, weisse Standarten wehen im Wind, auf ihnen steht selbstbewusst ein einziges Wort in roter Schrift: Raiffeisen. Die Fahnen flankieren den Eingang des neuen Raiffeisen-Zentrums in St. Gallen. Mitten in der City, zwischen Bahnhof und Altstadt, ist ein für die Schweiz einmaliges Bankenviertel entstanden; mit 220 000 Kubikmetern neu umbautem Raum, 1100 Arbeitsplätzen, 47 Wohnungen, 103 öffentlichen Parkplätzen, Läden und Restaurants. Rund 250 Millionen CHF hat sich Raiffeisen Schweiz diesen repräsentativen und topmodernen Hauptsitz kosten lassen.

Das gesamte Areal ist als begehbares Kunstwerk konzipiert. Auf den Strassen und Plätzen rund um die vier Neubauten liessen die Künstler Pipilotti Rist und Carlos Martinez einen leuchtend roten Gummigranulatboden auftragen. Der rote Teppich überzieht modellierte Stühle, Tische und Bänke, die wie ein grosser öffentlicher Wohnraum von der Bevölkerung benutzt werden. Selbst im obersten Stock des Headquarters, im Büro von CEO Pierin Vincenz, reflektieren die Fenster rötlich getöntes Licht. Der rosa Schimmer wirkt am Arbeitsplatz des Chefs durchaus nicht unpassend – denn der hat Positives zu berichten.

«Seit fünf Jahren in Folge kann die Raiffeisen-Gruppe Spitzenergebnisse verbuchen», sagt Pierin Vincenz zufrieden, «und ich bin zuversichtlich, dass wir mit unserer Wachstumsstrategie auch in Zukunft Erfolg haben werden.» Seit sechs Jahren wächst die Gruppe stärker als der Markt. In den letzten fünf Jahren ist der Gruppengewinn um 82 Prozent gestiegen, allein im letzten Jahr um 20,2 Prozent auf 608 Millionen CHF. Das Geschäftsjahr 2005 wird als bisher erfolgreichstes in die 107-jährige Geschichte der Schweizer Raiffeisen-Gruppe eingehen.



Das moderne Raiffeisen-Kompetenzzentrum in Thun wurde 2004 fertig gestellt. Die Bank hat drei Geschäftsstellen, ein Einzugsgebiet von 70 000 Einwohnern, 7500 Mitglieder, 28 Mitarbeitende und 15 000 Kunden.

#### Die Raiffeisen-Idee

1862 griff Bürgermeister Friedrich Wilhelm Raiffeisen im deutschen Westerwald zur Selbsthilfe gegen Wucherzinsen: Das Kapital sollte da nutzbar gemacht werden, wo man es erarbeitet hatte. Er sammelte das Geld der Dorfgemeinschaft in Form von Spareinlagen und lieh es gegen Sicherheiten zu günstigen Bedingungen im Ort wieder aus. Nach diesem Vorbild entstand auf Initiative des Pfarrers Johann Traber 1899 in Bichelsee TG die erste Raiffeisenkasse der Schweiz. 1902 gründeten zehn Institute den Schweizerischen Raiffeisenverband. Das Raiffeisen-System ist heute in über 100 Ländern mit rund 350 Millionen Genossenschafts-Mitgliedern verankert.

#### Langfristig geplante Wachstumsstrategie

Die einstige «Bauernbank» Raiffeisen hat eine erstaunliche Wandlung hinter sich. Während der letzten Dekade wurde konsequent auf Wachstum und Erneuerung gesetzt – ohne gewachsene Werte dabei in Frage zu stellen. Ein unternehmerisches Kunststück, denn es galt, die gesamte Managementstruktur zu verändern: «1998 haben wir das erste Mal eine Gruppenstrategie verabschiedet – bis dahin gab es nur Strategien der einzelnen regionalen Banken», erinnert sich Pierin Vincenz. Der promovierte Betriebswirtschaftler kam 1996 zu Raiffeisen, zuvor war er für die Schweizerische Treuhandgesellschaft, den Bankverein und für Hunter Douglas tätig. «Für mich persönlich war dieses neue Gruppendenken eine gewaltige Motivation zu Raiffeisen zu wechseln. Ich habe damals realisiert, in

Lesen Sie weiter auf Seite 51.



Im Jahr 1935 wurde die Raiffeisenbank Gossau gegründet, die heute ein Einzugsgebiet von 17 000 Einwohnern hat. Am Hauptsitz und in einer Geschäftsstelle betreuen 28 Mitarbeitende 11 000 Kunden, darunter 5700 Mitglieder der Genossenschaft.

Die einstige «Bauernbank» Raiffeisen hat eine erstaunliche Wandlung hinter sich: Aus vielen kleinen Kässeli wurde ein grosses Unternehmen.

# «...da wird nicht lange diskutiert, da wird entschieden!»

CEO Pierin Vincenz über Leadership, Dynamik und bleibende Werte – und über Trends, die den Kunden keine Vorteile bringen.

Dr. Vincenz, das neue Erscheinungsbild Ihrer Gruppe setzt voll auf den Namen Raiffeisen – ein Wort, das nicht gerade leicht über die Lippen geht.

Dafür ein Wort mit Inhalt! Wir haben mit Herrn Raiffeisen eine sehr starke Identifikationsfigur. Die Werte, die er damals auf die Fahne schrieb, gelten noch heute: genossenschaftliche Grundsätze, Selbsthilfe, Solidarität, Unternehmertum und Risikomanagement.

Sind Ihrer Meinung nach Werte wichtiger als Produkte?

Produkte sind kopierbar – und deshalb nicht matchentscheidend. Die Entwicklung der Marke ist entscheidend! Wir haben einen genetischen Code bestehend aus zwölf Faktoren. Bei jeder Managemententscheidung lautet die Frage: Entspricht das Raiffeisen? Wir können nicht sagen, Kundennähe ist uns wichtig, und dann einen Grossteil der Geschäftsstellen schliessen oder Kompetenz vor Ort propagieren und dann Kreditentscheidungen zentralisieren. Der Abgleich mit dem Code ist unsere Wertebilanz – das unterscheidet uns von unseren Konkurrenten.

Ihre Gruppe besteht aus 421 selbständigen Banken, die in einem Verband zusammengeschlossen sind. Wie führt man ein solches Gebilde?

In einem so grossen Netzwerk muss man in der Lage sein, in drei Dimensionen zu denken. Die erste Dimension ist die Bank vor Ort. Die zweite Dimension ist das

Dienstleistungszentrum, Raiffeisen Schweiz. Die dritte Dimension ist die ganze Gruppe. Bei allen Entscheidungen müssen alle drei Dimensionen berücksichtigt werden, und dies muss allen kommuniziert werden. Gruppenidentität muss man leben, sie kommt nicht von alleine.

Wie schwierig ist die Entscheidungsfindung innerhalb der Gruppe?

Die Abläufe sind klar geregelt, da nicht jeder überall mitentscheiden kann. Dennoch gibt es vielfältige Diskussionen mit den einzelnen Banken auf offenen Plattformen. Danach wird konsolidiert – bis zum Vernehmlassungsverfahren, bei dem das Ergebnis den Banken zum Input vorgelegt wird. Für Grundsätzliches ist dies ein relativ aufwendiger Ablauf. Danach jedoch verfügen wir über eine schlagkräftige Organisation und es geht rasch an die Umsetzung.

Sie haben in sehr kurzer Zeit das Produktportfolio vergrössert...

Bei den Dienstleistungen ist Dynamik gefragt. Da gibt es keine langen Diskussionen, da wird entschieden!

Können alle Banken dieses Tempo mithalten?

Jede Raiffeisenbank ist ein eigenständiges Unternehmen, das einen erfolgreichen Jahresabschluss will. Raiffeisen Schweiz stellt Produkte zur Verfügung, die helfen, dieses Ziel zu erreichen. Allerdings würden die Banken ihren Kunden kein Produkt empfehlen, das sie selber nicht gut finden – nur weil es von der Zentrale gepusht wird. Da greifen die Spielregeln der lokalen Verankerung.

Raiffeisen hat das dichteste Bankstellennetz der Schweiz. Ist das noch zeitgemäss?

Zugegeben, rund 1200 Bankstellen sind gegen den Trend, alles zu zentralisieren. Aber wem nützt der Trend? Ganz sicher nicht dem Kunden! Der fühlt sich dort wohl, wo er zu Hause ist. Unsere Strategie heisst: Kundennähe vor Ort, Kompetenzen vor Ort und schnelle Entscheidungen vor Ort.

Was ist Ihre Strategie für die Zukunft?

In der Region Zürich haben wir einen Marktanteil von einem Prozent, im Waadtland sechs Prozent – wir können überall noch wachsen! Wir werden unsere Produktpalette erweitern, dabei können wir von unseren erfolgreichen Kooperationen mit der Bank Vontobel und der Helvetia Patria profitieren. Wir wollen unsere Kunden in allen Lebensphasen betreuen. Deshalb werden wir auch nicht segmentieren – unabhängig von Alter und Wohlstand ist für uns jeder Kunde der wichtigste Kunde.

Die Schweizer Raiffeisen-Gruppe in Zahlen

Kundengelder: 83,4 Milliarden CHF  
Bilanzsumme: 108,2 Milliarden CHF  
Verbreitung: 421 Banken mit rund 1200 Bankstellen  
Kunden: über 2,9 Millionen  
Mitglieder: über 1,3 Millionen



A man in a dark suit and tie standing on a landing, leaning on a light-colored metal handrail.

3

2



Durch die moderne Architektur der Raiffeisenbank bekam der Dorfplatz in Domat/Ems im Jahr 2003 ein neues Gesicht. Der Kreis Imboden verfügt über ein Einzugsgebiet von 15 000 Einwohnern. Die Raiffeisenbank mit Hauptsitz in Domat/Ems hat sieben Geschäftsstellen und 4016 Mitglieder, 22 Mitarbeitende betreuen 7000 Kunden.

## Die Vision für die Zukunft ist klar: ein neues, ganzheitliches Beratungskonzept, das die Bedürfnisse der Kunden in allen Lebensphasen abdeckt.

welcher Grössenordnung man sich bewegen kann, wenn man das Potenzial von über tausend einzelnen Bankstellen zusammenfasst: Aus vielen kleinen Kässeli wurde ein grosses Unternehmen! Diese Stärke hat uns dann geholfen, unsere Wachstumsstrategie durchzuziehen.»

In der Schweiz gibt es derzeit 421 Raiffeisenbanken mit insgesamt rund 1200 Bankstellen. Jede einzelne Bank ist genossenschaftlich organisiert – die Kunden können Besitzer ihrer Bank sein, den Verwaltungsrat wählen und Mitverantwortung für die Geschäftstätigkeit tragen. Die selbständigen regionalen Raiffeisenbanken mit ihren Geschäftsstellen sind in Raiffeisen Schweiz zusammengeschlossen. Diese koordiniert die Aktivitäten der Gruppe und schafft Rahmenbedingungen für die Geschäftstätigkeit der örtlichen Raiffeisenbanken. Gesamtstrategie, Risikomanagement und Kontrolle gehören heute zu den Aufgaben der Raiffeisen Schweiz.

Zusätzlich hat Raiffeisen Schweiz in den letzten Jahren selber Niederlassungen eröffnet – und zwar in grossen Schweizer Städten, wo Raiffeisen bisher nicht vertreten war. «Die Expansion vom Land in die Stadt ist ein Meilenstein unserer Wachstumsstrategie», sagt Pierin Vincenz. Heute verzeichnet Raiffeisen in Städten wie Basel, Bern und Zürich eine solide Akzeptanz, neue Bankstellen im urbanen Raum sind geplant. Der 50-jährige CEO freut sich besonders darüber, dass diese Rechnung aufgegangen ist, denn die City-Strategie war anfangs heiss umstritten. Auch im Welschland wird unterdessen aufgerüstet: «Vor einiger Zeit gab es noch Raiffeisen-lose Gebiete, jetzt nur noch Gegenden, wo wir untervertreten sind».

### Gezielter Ausbau des Angebotsportfolios

Wichtigster Ertragspfeiler der Bank ist das Zinsgeschäft mit einem Anteil von 1,715 Milliarden CHF. Im Hypothekengeschäft lag die Wachstumsrate 2005 mit 5,6 Prozent gleichauf mit dem Schweizer Markt. Fast jeder vierte Hypothekarkredit in der Schweiz stammt heute von einer Raiffeisenbank. Mit einem Hypothekarvolumen von 83,9 Milliarden CHF nimmt Raiffeisen den zweiten Platz nach UBS ein. «Wir finanzieren mit zahllosen kleinen Hypotheken selbst bewohntes Eigentum. Teure Immobilien an Toplagen sind nicht unsere Kernkompetenz», erklärt Vincenz – und scheint ganz zufrieden mit diesem Tatbestand. Hochpreisige Immobilien würden nicht selten hohes Risiko bedeuten, die effektiven Verluste von Raiffeisen hätten im Vorjahr lediglich 0,05 Prozent der gesamten Ausleihungen betragen. In Zukunft soll jedoch die Fixierung auf das Hypothekar- und Spargeschäft reduziert und zusätzlich auf Vorsorge und Vermögensverwaltung gesetzt werden. Vincenz' Vision ist ein neues, ganzheitliches Beratungskonzept, das die Bedürfnisse der Kunden in allen Lebensphasen abdeckt. Die Weichen dafür sind gestellt: 2004 wurde eine enge Kooperation mit der Bank Vontobel, an der Raiffeisen mit 12,5 Prozent beteiligt ist, als Innovation auf dem Finanzplatz Schweiz umgesetzt. Vontobel stellt Raiffeisen eine Palette von Anlagefonds zur Verfügung, welche die Raiffeisenbanken unter der eigenen Marke in ihrem Anlagegeschäft einsetzen. Im Gegenzug wickelt Vontobel sämtliche Transaktionen ab. Die Partnerschaft brachte Raiffeisen 2005 erstmals eine Dividende von rund 10 Millionen CHF. In Zukunft soll die Zusammenarbeit auf weitere Produkte und Dienstleistungen von Vontobel ausgeweitet werden. Auch bei den Versicherungsdienstleistun-

gen ist die Partnerin bereits im Boot: Die Helvetia Patria Versicherungen bieten Angebote im Vorsorge- und Versicherungsgeschäft. Eine seit dem Jahr 2000 bestehende Kooperation ermöglicht Raiffeisen die Ausschöpfung dieses verwandten Marktes – geplant ist der Ausbau einer integralen Angebotspalette rund ums Haus.

### Corporate Identity als Erfolgsfaktor

Der erfolgreiche Geschäftsverlauf führte dazu, dass sich das Eigenkapital der Gruppe seit 2001 um 54 Prozent auf rund 6 Milliarden CHF erhöht hat. Die genossenschaftliche Struktur der Raiffeisenbanken verlangt, dass Gewinne nicht ausgeschüttet werden, sondern im Unternehmen bleiben. Eine gute Eigenkapitalbasis bietet die Möglichkeit für den weiteren Ausbau der Kernmärkte – sie bringt aber auch den Kunden mehr Sicherheit. Das wird honoriert. Seit 2001 ist die Zahl der Genossenschaftler um 30 Prozent gestiegen. Eine repräsentative Umfrage des weltweit tätigen Reputations Institute in der Schweiz brachte für Raiffeisen den ehrenvollen zweiten Platz in Sachen öffentliches Ansehen – gleich nach dem Detaillisten Migros. Auch in anderen Umfragen belegen die Genossenschaftler mit ihrer auf Selbstverantwortung, Solidarität und Kundennähe ausgerichteten Corporate Identity regelmässig Spitzenränge. Besonders erfreulich in diesem Zusammenhang wertet Pierin Vincenz die erste offizielle Einschätzung der Ratingagentur Moody's mit Aa2: «Das zeigt, dass die Raiffeisen-Gruppe auch von unabhängigen Wirtschaftsspezialisten als sehr solide eingeschätzt wird.» //

PricewaterhouseCoopers ist seit dem Geschäftsjahr 2005 bankengesetzliche Revisionsstelle der 421 Raiffeisenbanken in der Schweiz. PwC prüft ebenfalls die Jahres- und Gruppenrechnung der Raiffeisen Schweiz.



Professionelle Kompetenzen in einem ungewohnten Umfeld einsetzen: PricewaterhouseCoopers-Partner Joergen Haglund in Uganda.

## «Ulysses»: Netzwerk für den Kampf gegen HIV/AIDS in Uganda.

Joergen Haglund ist Partner und Leiter Steuerberatung bei PricewaterhouseCoopers in Stockholm. Im Rahmen des PwC-Leadershipprogramms «Ulysses» verbrachte er zwei Monate in Uganda, um für ein von den Vereinten Nationen unterstütztes Projekt verschiedene Tools zu entwickeln, die einzelne Gruppen und NGOs im Kampf gegen HIV/AIDS zusammenbringen und unterstützen. Uganda gehörte zu den ersten Ländern Afrikas, die zugaben, von HIV/AIDS schwer betroffen zu sein. Das zentralafrikanische Land mit rund 26 Millionen Einwohnern verzeichnete noch vor wenigen Jahren eine HIV-Infektionsrate zwischen 20 und 30 Prozent, nach vorsichtigen Schätzungen sind zurzeit über 10 Prozent der Gesamtbevölkerung mit dem HIV-Virus infiziert. AIDS ist in Uganda noch immer die häufigste Todesursache.

Die ersten Wochen verbrachte das dreiköpfige «Ulysses»-Team damit, im Einzugsgebiet um die Stadt Jinja am Victoriasee bis zu hundert Menschen am Tag zu treffen, um herauszufinden: Was machen sie, wie

gehen sie die Probleme an, welche Lösungen haben sie gefunden? «Zum Beispiel gab es an einem Ort eine Gruppe von Witwen, die sich um Waisenkinder kümmerten. Von den Erfahrungen dieser Frauen konnten andere profitieren – wenn man ihnen die Möglichkeit gab, sich auszutauschen», erinnert sich Haglund.

Die Reduktion auf die einfachste Form der Kommunikation – die Unterhaltung – war ein Schlüsselerlebnis für den 38-jährigen Schweden: «Es gibt weder Telefon noch E-Mail. Die einzige Möglichkeit, in Uganda mit Menschen in Kontakt zu kommen, ist, sie zu besuchen und mit ihnen zu sprechen», sagt er. Wobei es nicht das Reden war, das den Schweden während seiner Zeit in Uganda geprägt hat, sondern das Zuhören: «Wenn man verschiedene Gruppen dazu bringen

möchte, zusammenzuarbeiten, muss man sorgfältig hinhören, um herauszufinden, wo mögliche Anknüpfungspunkte sind.» Das PwC-Team initiierte unter anderem eine Plattform für gemeinsame Treffen und entwickelte einen Rahmen, der den Ablauf der Treffen regelt. Die erste erfolgreiche Versammlung war gleichzeitig das Ende ihrer Mission.

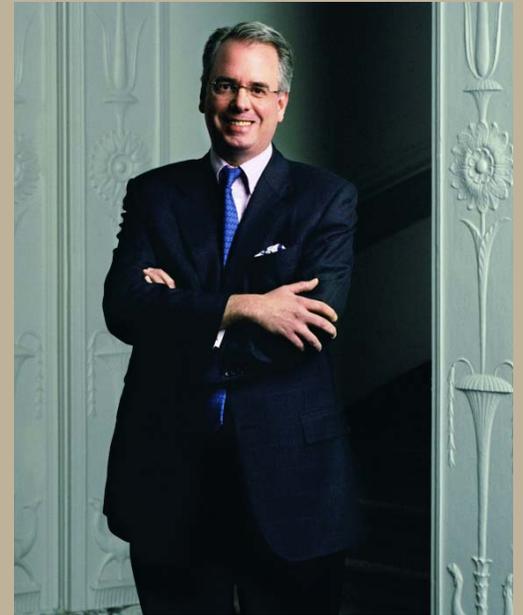
Die gewonnenen Erfahrungen aus dieser Zeit sind allerdings heute noch präsent: «Ich habe gelernt, wie man aus dem Nichts ein Team aufbauen und ohne technische Hilfsmittel Strukturen schaffen kann», zieht Haglund Bilanz. Generell sei er aufmerksamer geworden und in der Lage, klarer zu führen – dieses Feedback bekäme er heute auch von seinen 130 Mitarbeitenden in Stockholm. Nachhaltig beeindruckt habe ihn allerdings etwas sehr Persönliches: «Die Würde der Menschen, die an der tödlichen Immunschwächekrankheit leiden, und die Kraft einer Gesellschaft, die niemanden ausgrenzt.» //

«Ulysses» ist das Leadership-Development-Programm von PricewaterhouseCoopers. Die teilnehmenden PwC-Partnerinnen und -Partner haben Potenzial für eine globale Führungslaufbahn und werden von ihren Länderorganisationen nominiert. In multikulturell zusammengesetzten Teams (3 bis 4 Personen) arbeiten sie zwei Monate in Staaten der Dritten Welt zusammen mit Social Entrepreneurs, NGOs oder internationalen Organisationen. Die ausgewählten Projekte sind eine Herausforderung und bieten die Möglichkeit, professionelle Kompetenzen in einem völlig anderen Umfeld einzusetzen.

- \* Corporate Governance stärken
- \* Effektivität der Internen Revision sicherstellen
  - \* E-Potenzial nutzen
  - \* Global agieren
- \* Kapitalbindung optimieren
  - \* Komplexität bewältigen
  - \* Kosten optimieren
  - \* Mitarbeiter fördern
- \* Neue Modelle der Berichterstattung gestalten
  - \* Neuen Regulierungen begegnen
- \* Passende Rechnungslegungsnormen wählen
  - \* Risiken bewältigen
- \* Unternehmen kaufen/verkaufen
- \* Unternehmensleistung steigern
  - \* Wachstum sicherstellen

Caroline Gruosi-Scheufele:  
«Ohne Mut und Unterneh-  
mergeist ist in der Luxus-  
branche kein Wachstum  
möglich.»

06



Dr. Ulrich Körner:  
«Tradition und Innovation  
sind keine Gegenpole,  
sondern zwei komple-  
mentäre und sich bedin-  
gende Qualitäten.»

12



Werner Augsbürger:  
«Im Sport muss man den  
Mut haben, traditionelle  
Werte immer wieder in  
Frage zu stellen.»

08



Geneviève Morand:  
«Innovation hat mit der  
persönlichen Einstellung  
Neuem und Unbekann-  
tem gegenüber zu tun.»

10