

ceo*

Das Magazin für Entscheidungsträger. Dez. 2006

Vision Europa. Warum der Wirtschaftsraum eine glänzende Zukunft hat.
Markt Europa. Wie Leader investieren: Arbonia-Forster, Conzzeta, Emmi.
Nachbar Europa. Welche Chancen sich Schweizer Unternehmen bieten.



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

Mitarbeiter dieser Ausgabe: Alma Becker, Kaspar Meuli, Bernhard Raos, Ella Sarelli, Giselle Weiss

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

Bildnachweis: Titelbild: Rainer Hackenberg/Keystone, Seite 3: Andreas Teichmann, Seite 5: Marc-Steffen Unger, Seite 12/13: Morley von Sternberg/Blizard Building, Queen Mary University of London/Alsop Design Ltd., Seite 14/15: Deniz Saylan, Seite 16/17: Jordis Antonia Schlösser/Ostkreuz, Seite 24: Monika Flückiger/Keystone, Seite 35: Marc Wetli, Seite 42: Roman Degoul/REA/laif, Seite 49: Martial Trezzini/Keystone, Seite 50: Martti Kainulainen/Keystone, Seite 52: Roth und Schmid

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



Dr. Markus R. Neuhaus,
CEO PricewaterhouseCoopers, Schweiz

Womöglich liegt Europas Stärke darin, dass hier die Balance zwischen Denken und Machen immer wieder gefunden wird. Tradition ist eben meist keine Altlast, sondern häufig ein starkes Fundament.

«Probieren geht über Studieren» und «Erst denken, dann handeln» – beide Sätze stammen aus dem Volksmund und der Volksmund hat immer Recht. «Alles zu seiner Zeit» ist die dritte Redewendung, die eine mögliche Antwort darauf liefert, wie das mit dem «Denken und Machen» zu handhaben ist. Es ist spannend, was drei Persönlichkeiten wie «NZZ»-Chefredaktor Markus Spillmann, die Juristin Dr. Ellen Ringier und LeShop-CEO Christian Wanner zu dieser Fragestellung zu sagen haben.

Für Berater sind Denken und Handeln quasi die Basis des Geschäftsmodells. Wir helfen bei beidem: beim Durchlaufen eines umfassenden Reflexionsprozesses und bei der Umsetzung von entwickelten Antworten in die Tat – bis zu einem fassbaren Ergebnis. Der Beratermarkt hat sich in den vergangenen fünf Jahren gewaltig geändert. Zeit, zu reflektieren, wie er sich heute darstellt und wo PwC mit ihren Dienstleistungen in diesem Markt steht. Unser Geschäftsleitungsmitglied und Leiter des Bereichs Wirtschaftsberatung beschreibt in diesem ceo* den heutigen Beratermarkt.

Europa, ein möglicher Champion

Ein anderer Markt, der scheinbar keiner Erklärung mehr bedarf und den jeder zu kennen glaubt, ist der Markt Europa. In diesem ceo* legen verschiedenste Beiträge, Beispiele aus der Wirtschaft und Perspekti-

ven zu Europa jedoch die Frage nahe, ob womöglich die BRIC-Euphorie den Blick dafür trübt, dass der eigentliche Champion der nächsten Dekade eine kleingeredete Altbekannte ist – Europa? Womöglich liegt Europas Stärke gerade darin, dass hier die Balance zwischen Denken und Machen immer wieder besonders gut gefunden wird. Tradition ist eben meist keine Altlast, sondern häufig ein starkes Fundament.

Weichen stellen mit Augenmass

Das haben viele erfolgreiche Unternehmen bewiesen und wir zählen uns mit Stolz dazu. Wir haben vor 100 Jahren den Beginn der Geschichte der Wirtschaftsprüfungsbranche in der Schweiz markiert. Über die Jahrzehnte hinweg wurden die Weichen immer wieder neu gestellt – mit Augenmass und nach reiflicher Reflexion, – dann aber entschieden.

Mit dieser Devise gehen wir auch in unser nächstes Jahrhundert. Ob uns dies gelingt, hängt – wie auch bei anderen Unternehmen – immer stärker davon ab, wie wir unsere Rolle in der Gesellschaft, unsere Rolle als

Bürger, wahrnehmen. Und es hängt davon ab, wie gut es uns gelingt, unseren Mitarbeitenden Möglichkeiten zu bieten, sich als kompetente Persönlichkeiten zu entwickeln. Für beides ist unser globales «Ulysses» Programm ein kleiner, für uns jedoch wichtiger Beitrag: PwC-Partner arbeiten für drei Monate in einem Entwicklungshilfeprojekt, wo sie ihre spezifischen Fähigkeiten in einem ganz anderen Umfeld nutzbringend einsetzen können. Zugleich haben sie die Möglichkeit – aus dem Alltag herausgenommen – über ihre Stärken und Schwächen, ihr Handeln und ihren Beitrag für Wirtschaft und Gesellschaft zu reflektieren und ihren Horizont zu erweitern. Erfahrungsberichte aus diesem «Ulysses»-Programm werden in den kommenden ceo* Ausgaben den Abschluss des Magazins bilden. In dieser Ausgabe berichtet unser Schweizer Partner-Kollege Stefan Räbsamen über seine Erfahrungen in Madagaskar. Neue Perspektiven, frisches Denken, entschlossenes Handeln sind wohl in allen Lebensbereichen nicht nur die Basis für Erfolg, sondern auch für Zufriedenheit.

Ich wünsche Ihnen zufriedene Wochen und eine anregende Lektüre.

Markus R. Neuhaus



Markus Spillmann, Chefredaktor der «NZZ» schreibt im ceo* Forum: «Machen wird schneller, Denken jedoch bleibt relativ dazu langsam.»

06



Dr. Ellen Ringier, Präsidentin der Stiftungen Humanitas und elternsein, plädiert im ceo* Forum: «... für das Gestalten der Welt, in der wir leben.»

08



Christian Wanner, CEO von LeShop, schreibt im ceo* Forum: «Ein Unternehmer muss vor allem dann ein Macher sein, wenn die Dinge nicht nach Plan laufen.»

10



Trend Yoshio Utsumi, Generalsekretär der internationalen Telekommunikations-Union (ITU), in Genf über die Macht der Informations- und Kommunikationstechnologie.

48

100 Jahre Wirtschaftsprüfung in der Schweiz: Die Aufgaben werden durch Globalisierung und komplexere Abläufe ständig anspruchsvoller. Und: Dr. Heinrich Henckel, CEO SWX Swiss Exchange, sieht für die Zukunft eine Stärkung der Position des Wirtschaftsprüfers.

50

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

54

pwc spektrum

Beratermarkt: Neue Strukturen bieten neue Chancen. Heute sieht man klar, welche Arten von Beratung einen Beitrag leisten und was die Anforderungen von morgen sind.

27

Offshoring: Indien gehört zu den Ländern, die für Offshoring besonders geeignet sind. Allerdings sind vor einer Investition neben den Chancen auch die Risiken einer genauen Prüfung zu unterziehen.

30

Investieren in China: Viele Unternehmen möchten die Chancen des aufstrebenden Marktes nutzen. Voraussetzungen für ein Engagement in China sind Kenntnisse des Marktes, der Kultur und der Mentalität.

32

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

33

Corporate Reporting: Eine wertorientierte Führung und Berichterstattung schafft Vertrauen bei Stakeholdern und erhöht die Glaubwürdigkeit des Managements.

35

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

37



Themen & Meinungen:

Fünf Gründe für Europa: Über die vielen Unbekannten in der globalen Wirtschaftsgleichung und die ausbaufähigen Stärken des europäischen Kontinents.

18

Jean-Daniel Gerber, Direktor des Staatssekretariates für Wirtschaft (SECO), zum Thema «Der europäische Wirtschaftsraum: Chance für Schweizer Unternehmen».

24

Christine Lagarde, delegierte Ministerin für Aussenhandel in Frankreich, zum Thema «Die europäische Einheit: vom Traum zur Realität».

42

Sinnvolles Zusammenwachsen: Über die Rolle der neuen EU-Länder und die Chancen Europas in einer globalisierten Wirtschaft.

47

Dossier Europa.

Viele behaupten, Europa sei in der Krise. Dabei ist Europa heute schon stärker, als wir denken, und wird in Zukunft noch stärker werden. Denn Europa hat wichtige Trümpfe in der Hand – wirtschaftlich und kulturell. Leader aus Politik und Wirtschaft berichten über ihre Überzeugungen und Erfahrungen zu Europa.

12

Erfahrungen im Markt Europa:



Heinrich M. Lanz, CEO der Zürcher Conzetta-Gruppe, setzt für anspruchsvolle Produkte auf die Innovationskraft europäischer Spezialisten. Und investiert in neue Märkte.

20



Dr. Edgar Oehler, CEO und VRP der AFG-Holding und der Hartchrom AG, wertet den Nachholbedarf vieler östlicher Länder als Chance für den Standort Schweiz.

38



Emmi-CFO Reto Conrad sieht vor allem in Europa und Nordamerika Potenzial für die innovativen Produkte, die Emmi in hoher Kadenz lanciert.

44

forum1. denker/macher

Markus Spillmann: Im Zentrum steht oft nicht mehr die Frage «Warum machen wir das?», sondern «Wie machen wir das?». Der Denker wird in dieser Lage notgedrungen mehr zum Warner als zum Macher.

Markus Spillmann ist Chefredaktor der «NZZ» und Vorsitzender der Geschäftsleitung der NZZ AG.

Ob nun zuerst das Denken (oder der Gedanke) existierte oder eben die Tat, das Machen, gleicht ein wenig der Frage nach dem Huhn und dem Ei. In der Schöpfungsgeschichte erscheint uns beispielsweise Gott im 1. Buch Moses als «Macher», der sich nicht zuerst zweifelnd fragt, ob das, was er zu tun gedenkt, gut ist, sondern der die Ärmel hochkrepelt und die Aufgabe, ein Universum zu schaffen, speditiv anpackt. Erst am siebten Tag ruht er sich ein bisschen aus, um darüber nachzudenken, was er an den sechs vorangehenden Werktagen gemacht hat – und zum Schluss kommt, dass es gut gewesen sei. Descartes dagegen hat 1644 in den «Principia philosophiae» mit seinem «Cogito, ergo sum» («Ich denke, also bin ich») das Denken zur der den Menschen bestimmenden Eigenart schlechthin erklärt. Goethe wiederum postuliert in «Faust»: «Die Tat ist alles.» Auch Friedrich Nietzsche – «Der Wille zur Tat» – stellt die Macher vor die Denker. Sind die zwei Wesensarten demnach unvereinbar? – Das Klischee stipuliert, dass der Mann der Tat – der durchaus auch eine Frau sein kann – zupackend, mitunter vorschnell sei, die Denkerin (oder der Denker) dafür klug, aber halt oft auch entscheidungs- und handlungsschwach. Gibt es aber den nachdenklichen Machenden und den tatkräftigen Denkenden? – Vielleicht liegt eine Schwie-

rigkeit der Vereinbarkeit der zwei Eigenschaften darin begründet, dass wir stärker denn je einem Machbarkeitswahn unterliegen. Im Zentrum steht oft nicht mehr die Frage «Warum machen wir das?», sondern «Wie machen wir das?». Der Denker wird in dieser Lage notgedrungen mehr zum Warner als zum Macher; und wenn auch zugegebenermassen nicht immer ganz durchdacht, sind düstere Prophezeiungen über die nahende demografische und ökologische Katastrophe, die Verarmung und Verelendung ganzer Länder, über Kriege um Wasser und Erdöl oder den Zusammenprall der Kulturen oft die einzigen Entgegnungen auf den Tatendrang der Macher dieser Welt.

Auch in der Medienwelt, als einer ihrer Vertreter ich hier schreibe, ist der Konflikt zwischen Machern und Denkern ein uralter. Es ist keine neue Erscheinung, dass auch Medieninhalte nicht selten «gemacht» werden, um einem Zweck zu genügen. Mit journalistischem Denken im engeren Sinn hat das meist nichts mehr viel gemein, sehr wohl aber mit kommerziellen Überlegungen. Das Thema wird sekundär, wichtig wird die Machart, etwa die Verpackung, vor allem aber die erhoffte Wirkung im Publikum. Auf der anderen Seite wird etwa ohne gutes Zeitungshandwerk auch der noch so durchdachte Artikel kaum wahrgenommen – und sei es schlicht darum, weil er einen nichtsagenden Titel trägt, lieblos bebildert oder auf einer hinteren Seite in eine Randspalte platziert wurde. Ein modernes Medienverständnis ist daher darauf ausgelegt, sowohl das eine als auch das andere in einer sorgfältigen Balance zu pflügen. Dabei dürfen

die Gewichte je nach Produkt durchaus unterschiedlich verteilt werden: Eine Tageszeitung mit einem hohen Qualitätsbewusstsein wie die «NZZ» legt andere Massstäbe an die «Verpackung» an, als eine Gratiszeitung oder ein Modemagazin. Entscheidend bleibt, dass sich Machen und Denken nicht gegenseitig behindern, sondern im Guten gegenseitig befördern. Dabei spielt der Faktor Zeit eine nicht zu unterschätzende Rolle. Denn Denken – vor allem kluges – braucht Zeit. Im zweiten Irak-Krieg installierten die «Embedded Journalists» auf vorrückenden amerikanischen Schützenpanzern TV-Kameras, die den Feldzug ohne Zeitverzögerung in die Wohnstuben der Fernsehkonsumenten übertrugen. Das war gute Machart – wenn auch Journalismus über weltgeschichtliche Ereignisse aus der Perspektive des Panzerfahrers im Sandsturm, mit einer Sichtweite von 30 Metern. Für analysierendes Denken war da weder Zeit noch Raum. Dank der rasanten Technologie-Entwicklung lässt sich jede Herstellungsform publizistischen Inhalts zeitlich verkürzen. Machen wird schneller, Denken jedoch bleibt relativ dazu langsam. Das stellt die Medienwelt vor grosse Herausforderungen. So wichtig rasches Handeln angezeigt sein mag und Machen wichtiger wird, um den Erfordernissen sich verändernder Nutzungsverhalten gerecht zu werden – ein Grundsatz bleibt bestehen: Ein guter Journalist denkt besser nach, bevor er schreibt, einen Film dreht oder zum Mikrofon greift. //

Foto: Mathias Braschler



Dr. Ellen Ringier: Nur das Machen als das sozialrelevante Verändern einer gesellschaftlichen Situation ist ein Tatbeweis. Das ist es, was wirklich zählt!

Dr. Ellen Ringier ist Präsidentin der Sozialstiftung Humanitas und der Stiftung Elternsein, der Herausgeberin der Elternzeitschrift «Fritz und Fränzi», sowie Mitglied im Stiftungsrat und Vereinsvorstand von zahlreichen NPO.

Vom Städtischen Töchtergymnasium in Luzern «formatiert», drohte ich, damals jung, den Glaubenssatz von Descartes zu verinnerlichen: «Cogito, ergo sum – ich denke, also bin ich.»

Die Welt der Wirklichkeit verschaffte mir den Paradigmenwechsel! Machen, handeln, tätig sein, kurz: Die Tätigkeitsverben schaffen die gesellschaftliche Wirklichkeit! Daher behaupte ich heute: Ich handle, also bin ich! Ich verstehe eine Handlung als eine Energieabgabe, einen sichtbaren, hörbaren, fühlbaren oder allgemeiner: als einen für andere Menschen wahrnehmbaren Eingriff in Bestehendes. Der Gedanke alleine ist nicht Aktion, sondern allenfalls die Vorbereitung der Handlung. Der Gedanke greift nicht ins Leben ein. Der Gedanke bleibt im Menschen eingeschlossen und so vermag er ohne die (nachfolgende) Handlung für sich alleine rein gar nichts zu bewirken. Ich plädiere also von vornherein für das Machen, das Gestalten der Welt, in der wir leben. Zu viele Mitmenschen lassen es beim Denken bewenden: «Denken kostet nichts!» Sie haben alles be- und gedacht und nichts verändert. Hätten sie ihre Gedanken wenigstens ausgesprochen und wenigstens andere zum Handeln bewegt! Nein, sie haben zwar (möglicherweise) das Richtige gedacht, doch nichts getan und nichts

geschah. Die Geschichte ist voller Unterlassungssünden. Der Gedanke setzt keine Zivilcourage voraus, die Tat schon!

Die Geschichte der Menschheit ist zugleich auch die Geschichte der Gestalter, der Veränderer, der Macher. Jeder Fortschritt, jede Erfindung, jeder geschichtliche Tatbestand, jede messbare Leistung ist letztlich den Machern zu danken.

Hat hier etwa einer gehofft, man könne sich also das Denken ersparen, nur weil dem Handeln der erste Platz eingeräumt wurde? Antwort: «Wenn du denkst, du denkst, dann denkst du nur, du denkst...!»

Machen ist – sofern es sinnvolles Machen ist – vom Denken, vom Be-denken der Sinnstiftung der Handlung abhängig. So viel sei dem Gedanken zugestanden! Die (sinnvolle) Tat folgt dem Gedanken an die (sinnvollen) Folgen der Tat.

Zuerst denken, dann reden, handeln. Nur das Machen als das sozialrelevante Verändern einer gesellschaftlichen Situation, eines Einzelnen, einer Mehrheit von Menschen ist ein Tatbeweis. Das ist es, was wirklich zählt!

Ein Beispiel gefällig? Ich denke, dass gegen die zunehmende Entsolidarisierung der Gesellschaft etwas getan werden müsste. Ich denke, dass mehr wohlhabende Menschen sich für mehr arme Menschen einsetzen müssten. Leider bezahlt kein einziger Mensch seine Krankenkassenprämie, keine Familie ihre Miete, kein Zahnarzt dem Kind die Zahnspange, kein Staat dem Invaliden eine IV-Rente, niemand niemandem etwas aufgrund eines blossen Gedankens bar jeder Verpflichtung. Nichts, aber auch gar nichts geschieht, denn von nichts (nicht handeln) kommt bekanntlich nichts

(keine Handlung)! Was heisst das für mich und vielleicht oder hoffentlich auch für Sie? Es nützt der schönste Gedanke nicht, wenn er nicht durch Machen umgesetzt wird. Sinnvolles Handeln, um mehr soziale Gerechtigkeit zu schaffen, bedeutet etwas machen, spenden! Zeit spenden, Geld spenden.

Meine Gedanken richten sich hier an Unternehmer, also an typische Macher. Sie haben zum Ziel, das Denken nicht nur auf den eigenen wirtschaftlichen Erfolg oder denjenigen der Aktionäre, sondern auch auf die nicht erfolgreichen Teilnehmer der Wirtschaft zu lenken. Und dann, ja dann entsprechend zu handeln, «to make a difference»!

Liebe Unternehmer, liebe Macher! Es ist Zeit für Sie, es ist Zeit für Macher! Es ist Zeit, gestaltend in der Gesellschaft einzugreifen, Missstände zu beseitigen, sozialen Ausgleich zu schaffen. Es ist Zeit, über das rein wirtschaftsorientierte Machen hinaus zu handeln und mit dem Selbstbedienungsladen Schluss zu machen. Es ist Zeit, die Zivilgesellschaft, die sich mit all ihren Non-Profit-Unternehmungen zum Wohl der Gesamtgesellschaft einsetzt, zu unterstützen. Ihre gute Absicht bleibt nur Gedanke und reicht nicht! Ihre Handlung als Tatbeweis für die gute Absicht, beispielsweise die Spende, ist die Handlung, auf die es ankommt! Ich behaupte: Nur wer handelt (macht), der ist in Wirklichkeit ein Macher. Machen Sie's gut! //

Foto: Markus Bertschi



Christian Wanner: Ein Unternehmer muss ein Macher sein, wenn die Dinge nicht nach Plan laufen. Da darf man sich nicht lähmen lassen, da braucht es Reaktionsgeschwindigkeit.

Christian Wanner ist CEO und Mitbegründer von LeShop. Der Schweizer Marktführer im Online-Lebensmittelhandel gehört heute zu 80 Prozent der Migros. LeShop beschäftigt 140 Mitarbeiter und ist 2006 im dritten Jahr in Folge um über 40 Prozent gewachsen.

Ich bin eher ein Machertyp: Ich muss die Resultate von dem sehen, was ich tue. Eine Dissertation schreiben zum Beispiel wäre nichts für mich. Viel zu langweilig! Doch ich empfinde Denken und Machen für einen CEO eigentlich nicht als Gegensätze. Die beiden Dimensionen sind eng miteinander verknüpft, sie bilden ein Gleichgewicht – das sich allerdings jederzeit verschieben kann.

Wenn man ein Unternehmen aufbaut, steht ganz zu Beginn das Denken im Vordergrund. Es geht darum, die Value Proposition gegenüber dem Kunden zu beurteilen. Was wollen wir machen? Ist dies wirklich sinnvoll? Das ist Denkarbeit, aber auch Gedankenaustausch. Denn oft gibt es bereits Erfahrungen in anderen Ländern oder Branchen. Die darf man nicht einfach in den Wind schlagen. Dazu braucht es etwas Bescheidenheit.

Situationen, in denen man zurückbuchstabiert, gibt es immer wieder. Wir wollten zum Beispiel Bestellungen per SMS via Handy anbieten, eine typische Männeridee, die wir im LeShop-Management toll fanden. Unsere Kunden aber sind vorwiegend weiblich und betont pragmatisch, was die Organisation ihres Alltags angeht. In einer Befragung zeigte sich, dass für die Frauen Verbesserungen des Service viel wichtiger waren als

neue Bestellmöglichkeiten. Das war vor zwei Jahren, unterdessen sind bei einer erneuten Befragung SMS-Bestellungen auch bei den Frauen gut angekommen – wir waren mit unserer Idee einfach etwas zu früh. Rund 80 Prozent unserer Hypothesen haben sich während des Aufbaus von LeShop als falsch erwiesen – aber solange man erkennt, dass man sich getäuscht hat, und schnell reagiert, ist das kein Drama. Wenn ich gewusst hätte, was auf mich zukommt, hätte ich mich allerdings nie auf das Abenteuer mit LeShop eingelassen. Denn was wir tun, hat eigentlich gar nicht viel mit E-Commerce zu tun. Wir sind viel näher beim Versandhandel als zum Beispiel bei einem Online-Reisebüro. Unsere grösste Herausforderung war lange Zeit, die Logistik in den Griff zu bekommen. Am Freitag, dem umsatzstärksten Tag der Woche, verschicken wir jeweils 150 Tonnen Lebensmittel. Das entspricht mehr als sechs Kilometern Einkaufswägelchen! Von den 30 meistverkauften Produkten bei LeShop sind 24 Frischwaren. Wir gewinnen den Kampf um die Kunden bei den Früchten und beim Gemüse. Die Leute müssen genau die Tomaten kriegen, die sie haben wollen, nicht zu reif und nicht zu grün. Am Anfang schickten wir bis zu 20 Prozent der Waren an die Lieferanten zurück. Die haben uns gehasst! Wir hatten für die Qualitätskontrolle extra einen Bauern angestellt, der genau wusste, wann ein Gemüse frisch ist. Ein Unternehmer muss vor allem dann ein Macher sein, wenn die Dinge nicht nach Plan laufen. Da darf man sich nicht lähmen lassen, da braucht es Reaktionsgeschwindigkeit. Im Dezember 2002 kündigte unser damaliger Hauptaktionär, die Bon appétit Group, die Schliessung von LeShop auf Ende des Jahres an. Da stand uns das

Wasser wirklich bis zum Hals. Doch wir hatten nie mehr Energie und Kampfesmut, als in diesen Tagen! Wir waren überzeugt, dass es uns gelingen würde, die Firma zu retten. Zweifel sind in so einer Situation nicht erlaubt, sonst fängt man an zu überlegen: Was wird aus meiner Hypothek? Wie geht es mit meiner Familie weiter? Wie mit meiner Karriere?

Ein echter Macher kann nur ein Mensch sein, dem es gelingt, seine Vision und seine Begeisterung weiterzuvermitteln. Wenn ich etwas aus der Geschichte von LeShop gelernt habe, dann, dass ich alleine nicht viel erreichen kann. Ein Macher zu sein, heisst für mich als CEO, bei anderen Menschen Energien freizusetzen. Wir realisieren gegenwärtig ein zweites Versandzentrum. Ich werde den Bau dieses Lagerhauses nicht selbst überwachen, ich werde auch die IT dazu nicht selbst programmieren oder neue Marketingmassnahmen einführen. Meine Aufgabe ist es, Mitarbeiter und Partner im entscheidenden Moment richtig zu motivieren.

Eine der grössten Herausforderung ist es heutzutage, gegen die ständigen Unterbrechungen anzukämpfen. Deshalb versuche ich, einen Tag pro Woche zu Hause zu arbeiten, in den Rebbergen des Lavaux über dem Genfersee. Kein Handy, kein E-Mail! Auch der BlackBerry bleibt ausgeschaltet. Dies ist für mich die beste Möglichkeit, um wichtige Themen anzugehen. Da widme ich mich acht Stunden lang ungestört einer einzigen Sache. Wo ich am besten denken kann? Unter der Dusche – ich dusche sehr lange! //

Foto: Matthias Willi





Europa. Hort der Diversität.

Auf keinem anderen Kontinent leben derart viele Menschen auf so geringem Raum. Nirgendwo sonst ist die Zahl der Nationen und Volksgruppen höher. Und in keinem anderen Wirtschaftsraum lassen sich mehr junge Leute grenzüberschreitend ausbilden.

University of London: mit über 150 000 Studenten die grösste Universität Europas.



Europa. Dorado der Qualität.
Auch im Umfeld des globalen Wettbewerbs bleiben Europas erstaunliche Fähigkeiten zur Herstellung hochstehender Produkte konkurrenzfähig. Als schönes Vorbild darf die deutsche Automobilindustrie gelten, die Spitzenprodukte kreiert und im Bereich der Dienstleistungen neue Standards setzt.



Wertarbeit: Bei Porsche in Stuttgart entstehen
Objekte der Begierde für die ganze Welt.

Europa. Wirtschaftsraum mit Potenzial.

Volkswirtschaftlich stehen die 25 EU-Länder auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen. Das wird sich mit dem Beitritt Rumäniens und Bulgariens noch akzentuieren. Die östlichen Länder sind heute nicht mehr nur Werkbank der westlichen Staaten, sondern auch wachstumsstarke Absatzmärkte.



Fünf Gründe für Europa. Und für die Schweiz.

Wer vom Jahrhundert Chinas spricht und Europa als Verlierer bezeichnet, macht mindestens zwei Fehler: Er vergisst die vielen Unbekannten in der globalen Wirtschaftsgleichung und blendet die ausbaufähigen Stärken des europäischen Kontinents aus, schreibt Bruno Affentranger¹.

Vor kurzem hat mir ein Manager gestanden, dass er die Nase von Europa voll habe. «Da geschieht nichts. Vergiss Europa. Europa ist tot», sagte er am Telefon. Er sprach von einer Eurosklrose, der anhaltenden Unfähigkeit der Regierungen, ihre Nationen zu erneuern und die anstehenden Probleme zu lösen. Er hatte seine Koffer gepackt, war weggezogen. Sein Anruf erreichte mich aus Hongkong, wo der Mann heute lebt. Vor seiner Tür liegt der aufstrebende Wirtschaftsgigant China.

Das Gespräch liess Fragen offen: Liegt Europa tatsächlich im Wachkoma? Was gibt es den Wachstumsprognosen für China und Indien entgegenzustellen, ohne dabei einer lächerlich wirkenden Europa-Euphorie zu verfallen? Mindestens die folgenden fünf Punkte.

¹Bruno Affentranger (40) ist seit 2005 stellvertretender Chefredaktor in der Wirtschaftszeitungsgruppe CASH und u.a. verantwortlich für die Ressorts Makroökonomie, Politik und Gesellschaft. Zudem berät er Publikationen und Redaktionen im Ausland. Zuvor war der Luzerner mit speziellen Vorlieben für Ost- und Mitteleuropa und den Nahen Osten in leitenden Positionen oder als Autor für Schweizer und deutsche Medienprodukte tätig.

1. Die Mär von der linearen Entwicklung oder: Es kann auch anders kommen.

An einem verschwiegene Treffen von so genannten «high net worth individuals» referierte Jonathan Story kürzlich über die Zukunft. Die versammelte Klientel wollte vom Professor für politische Ökonomie am INSEAD in Fontainebleau hören, wo künftig die besten Anlagemöglichkeiten zu finden seien. Der China-Spezialist prophezeite, dass Chinas Bruttoinlandprodukt zwischen 2040 und 2050 dasjenige der grössten Wirtschaftsmacht, der USA, überholen werde, und er vergass Europa zu erwähnen. Die Besucher hörten gespannt zu und waren sich am Ende des Referats in einem einig: Genau so wird es sein.

Der Professor aber gestand während des Dinners im kleinen Kreise, dass man doch bitte keine simplen Schlussfolgerungen aus seinen Zahlenreihen ziehen solle. Er räumte ein, dass alles auch ganz anders kommen könne. Warum das? Grenzkonflikte zwischen dem in einigen Gebieten überbevölkerten China und dem schrumpfenden Russland sind absehbar. Schon heute sind auf russischem Territorium ganze Landstriche chinesisch geprägt, wird ausschliess-

lich Mandarin gesprochen. Russland aber wird die schleichende Übernahme nicht hinnehmen und seine territorialen Ansprüche geltend machen. Kommt hinzu, dass das ganze asiatische Gebiet durch nachbarschaftliche Differenzen und Irritationen geprägt ist, die leicht in Aggression umschlagen können. Von einem homogenen Raum kann nicht die Rede sein, ein gemeinsamer Wirtschaftsraum bleibt Wunschtraum. Nicht zu vergessen ist zudem die erstaunliche, historisch einmalige Migration innerhalb Chinas: 300 Millionen Menschen sind auf Wanderschaft. Dies verursacht soziale Spannungen, die Unterschiede zwischen Reich und Arm wachsen. Ausserdem: Ökologische Anliegen werden weiterhin ignoriert. China wird das teuer bezahlen müssen – möglicherweise an ein Europa der Zukunft, das die Techniken zur ökologischen Abbitte liefern wird. In der Gleichung, die von einem Jahrhundert Chinas spricht, die USA überholt sieht und Europa als geopolitisches Ödland bezeichnet, existieren einige Unbekannte zu viel. Eine lineare Entwicklung ist nicht mehr und nicht weniger als eine Annahme, die nicht eintreffen muss. Nichts ist klar.

2. Die Mär vom Grössennachteil oder: Europa ist grösser, als man denkt.

Wenn man denn schon die schiere Grösse als Hinweis für die kommende Lautstärke im globalen Orchester nehmen will, dann soll man sich die korrekten Zahlen vor Augen führen. Europas derzeit real existierender Wirtschaftsraum umfasst 460 Millionen Einwohner. Ab Anfang 2007, nach den Beitritten von Rumänien und Bulgarien, werden es sogar 490 Millionen Menschen sein. Das ist mehr, als die USA zu bieten haben (300 Millionen), und die drittgrösste Bevölkerungszahl nach China und dem Subkontinent Indien. Auf einem Quadratkilometer leben in Europa rund 150 Menschen, weit mehr als in den USA oder in China. Eine so hohe Bevölkerungsdichte verspricht kurze Transportwege und tiefere Verkaufskosten wie beispielsweise im Marketing. Das ist und bleibt Europas Chance als Markt.

Ebenfalls positiv Überraschendes bringt ein kurzer Blick auf das Bruttoinlandprodukt der verschiedenen Wirtschaftsblöcke zu Tage. Gemäss Global Insight haben die 25 EU-Länder im Jahr 2005 einen Anteil von 30 Prozent am Total. Die USA kommen auf 27 Prozent, die aufstrebenden BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) auf 10 Prozent. Der Rest der Welt teilt unter sich 33 Prozent auf. Selbst bei einer dynamischen Betrachtung schneidet der alte Kontinent ausgezeichnet ab. Die mittel- und osteuropäischen Staaten weisen Wachstumsraten aus, die zu den höchsten weltweit zählen.

3. Die Mär der Kopierbarkeit oder: Europa kann mehr, als es meint.

Ein Unternehmer aus dem Zürcher Oberland schwärmt, mit welcher Qualität seine Angestellten kleine, verwinkelte Einzelteile für Werkzeuge produzieren würden. Die Mitarbeitenden gingen mit einer Fertigkeit vor, die nicht in drei Lehrjahren erlernbar sei. Entstehen würden winzige Präzisionswerke, die mit dem blossen Auge abgemessen seien. Die Arbeiter schliffen und polierten die Teile millimetergenau, Teile, die der computergestützten Qualitätskontrolle standhalten würden. «Man braucht Jahrzehnte, bis man sich dieses Können erarbeitet hat», sagte der Unternehmer und fügt dann an: «Man darf stolz darauf sein, denn dies ist nicht einfach kopierbar.» Ich gebe dem Unternehmer gerne Recht. Angesichts der drohenden Massenproduktionen in den Niedriglohnländern klammert man sich hoffnungsfroh an die qualitativ hochstehenden Nischenangebote, welche Europas Fertigungswerkstätten in Zukunft darbieten werden. Das macht Freude und beruhigt. Doch es wird nicht reichen. Nicht die Nische ist der Ort der Zukunft, denn sie ist nicht der Erfolg versprechende Ausgangspunkt glanzvoller Neuentwicklungen. Nur im Umfeld des Wettbewerbs können Neuerungen entstehen und Europas gelobte, wahrhaft erstaunliche Fertigkeiten konkurrenzfähig bleiben. Als schönes europäisches Vorbild darf der deutsche Autohersteller Porsche gelten, der ein Spitzenprodukt kreiert, das den Vergleich mit der Konkurrenz nicht zu scheuen braucht, und zusätzlich im Bereich der Dienstleistung Standards setzt.

4. Die Mär des eingeschränkten Wachstums oder: Europa kann noch zulegen.

Europa ist ein Kontinent der verschiedenen Tempi. Volkswirtschaftlich betrachtet stehen die 25 EU-Länder auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen. Das wird sich mit dem Beitritt Rumäniens und Bulgariens noch akzentuieren. Die Differenzen zum alten Kerneuropa mit Frankreich, Deutschland und den Beneluxstaaten ist frappant. Schlimm ist das nicht, denn die Aufholbemühungen und Fortschritte in Mittel- und Osteuropa sind augenfällig. Wer beispielsweise Bukarest, die Hauptstadt Rumäniens, regelmässig besucht, der sieht innerhalb von nur wenigen Wochen Häuser aus dem Boden schiessen, Strassen entstehen oder Einkaufszentren wachsen, wo sich zuvor noch Brachland oder eine Deponie voller ausgeschlachteter Autowracks befanden. Europa muss weiter wachsen. Es geht dabei nicht in erster Linie um das Akquirieren neuer Konsum- und Produktionsmärkte oder um das Zusammengehen mit den rapide wachsenden Niedriglohnländern. Das ist ein angenehmer Nebeneffekt. Wichtiger ist der Gedanke, dass die Ukraine, Moldavien, Georgien und der gesamte Balkan zur europäischen Kultur gehören, ja diese sogar in den letzten Jahrhunderten stark geprägt haben. Europas Mitte liegt nicht in Frankreich oder Deutschland, sondern dort, wo das alte Habsburgerreich angesiedelt war. Der Blick nach Osten – und mit Russland auf eines der BRIC-Länder – ist für Europa Erfolg versprechend.

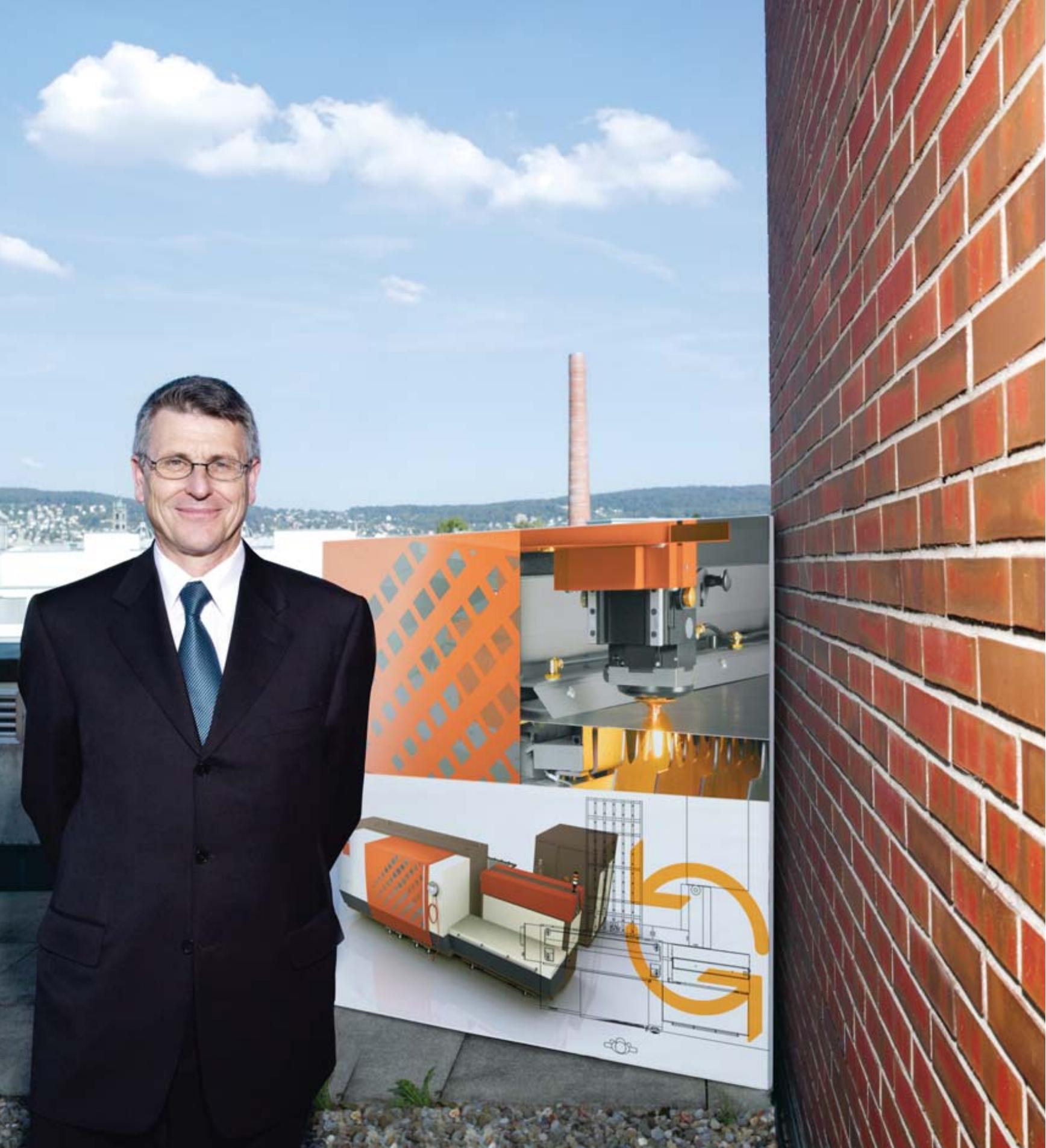
5. Die Mär von der Uneinigkeit oder: Europa ist der Hort der Diversität.

Auf keinem anderen Kontinent leben derart viele Menschen auf so geringem Platz. Nirgendwo sonst ist die Zahl der Nationen und Volksgruppen höher. Europa ist die Heimat der KMU, nirgendwo auf der Welt gibt es so viele Unternehmer. Der Wettbewerb – wenn er denn frei von allen den Markt verzerrenden Fesseln stattfinden könnte – wäre ein harter, aber Prosperität versprechender. Dafür gibt es viele Anzeichen. Beispielsweise den Erfindungsgeist des Vielvölkerkontinents, der durch die Nähe des Anderen im eigenen Land und durch die geistige Nähe zur Welt angeregt wird. Aus der gegenseitigen Befruchtung und aus dem Wettbewerb der Ideen entste-

hen so manche Erfindungen. Leider bringen diese nicht zu selten andere zur Marktreife. Nur ein Beispiel zur Verdeutlichung: Die bahnbrechende MP3-Technik wurde in Deutschland hervorgebracht und wird gegenwärtig an der ETH Lausanne weiterentwickelt. Der darauf basierende iPod aber wird von den USA aus zum Verkaufsschlager gemacht. Die Amerikaner haben als Manager und Vermarkter ihren europäischen Kollegen einiges voraus. Doch diese vermeintliche Schwäche Europas, auch seine sprichwörtliche Uneinigkeit in vielen Dingen und Vorhaben, die real existierenden Sprachbarrieren und Mentalitätsunterschiede, die der Preis der beschriebenen Nähe sind, all diese Faktoren können ins positive Gegenteil gedeutet werden. Für ein multinational tätiges Unternehmen gilt heute als grösste Herausforderung, die unterschiedlichsten Kulturen, Mentalitäten und Sprachen der Stakeholder zu respektieren und gleichzeitig gewinnbringend zu nutzen.

Die Schweiz – eine Miniatur Europas.

Europa gilt in multinationalen Unternehmen weiterhin und mehr denn je als beliebter Standort für Haupt- oder Zweitquartiere. Es ist nur logisch und konsequent, dass die Eidgenossenschaft als die Miniatur Europas besonders attraktiv ist. Nirgendwo auf dem Kontinent finden auf so engem Raum zu so vorteilhaften Konditionen (Steuervorteile, Sicherheit, Stabilität) so viele unterschiedliche kulturelle Gruppen und Ethnien zusammen. Die Schweiz bietet das ideale Trainingsfeld für Unternehmen und darf als Erfolgsrezept für die Politik gelten. Hier forschen beispielsweise IBM, Google und Ebay und entwickeln ihre Zukunftsstrategien – mit Mitarbeitenden, die aus der ganzen Welt zusammenfinden. Der mir bekannte Manager aber ist nach Hongkong gegangen, sein Glück zu machen. Das ist ihm nicht vorzuwerfen. Aber dieser und ein paar Aufsehen erregende andere Fälle plus die grassierende Euphorie um China und Indien genügen offenbar, europäische Zukunftsängste zu schüren, die unseren Alltag durchwachsen. Eigentlich unverständlich. //



Conzeta-CEO Heinrich M. Lanz mit der Weltneuheit ByVention, der kleinsten Laserschneidanlage für Standardblechformate von Bystronic. (Foto: Roth und Schmid)

Conzzeta-Gruppe: Zukunftspotenzial Qualität.

Heinrich M. Lanz, CEO der Zürcher Conzzeta-Gruppe, setzt für anspruchsvolle Produkte auf die Innovationskraft europäischer Spezialisten. Und investiert in neue Märkte.

Vom ursprünglichen Kerngeschäft zeugen nur noch die beiden «Z» im Namen: Die Conzzeta-Gruppe ist aus den ehemaligen Zürcher Ziegeleien hervorgegangen. Die Transformation von einem Baustoffunternehmen in einen strategisch breit aufgestellten, international tätigen Industriekonzern wurde in den 80er Jahren eingeleitet und ist unterdessen abgeschlossen (siehe Box «Meilensteine»).

«Das sogenannte alte Europa ist im Moment sehr jung und lebendig», freut sich Heinrich M. Lanz, seit 2002 CEO der Conzzeta-Gruppe. Das Geschäft läuft im Kerngebiet der EU rund. Mit der Eröffnung respektive dem Zukauf von neuen Vertriebsgesellschaften in Grossbritannien und Schweden

«Gut ausgebildete Berufsfachleute sind ein typisch europäisches Potenzial, das die Basis zur Erstellung und Bedienung von anspruchsvollen Produkten ermöglicht. Ein Potenzial, das nicht nur in den USA fehlt, sondern auch in den meisten asiatischen Ländern, wo die Spanne zwischen Studium und Hilfsarbeit noch grösser ist.»

konnte die Marktpräsenz im Bereich Blechbearbeitungsmaschinen gestärkt werden. Die Mammut Sports Group konnte in den vergangenen Jahren ihre Marktposition nicht nur in der Schweiz, sondern auch in Deutschland, Österreich und Italien stärken. Aber auch in den neuen EU-Mitgliedstaaten wird investiert, in Prag öffnete der erste Mammut-Shop seine Tore und in Russland und Polen wurden Vertriebsgesellschaften für den Maschinen- und Anlagenbau gegründet.

Für definierte Märkte produzieren

Für alle fünf Geschäftsbereiche sieht Lanz Europa als interessanten Zukunftsmarkt – ohne dass er dabei den asiatischen Raum mit seinen verlockenden Wachstumsraten aus den Augen verliert: «Der Fokus darf nicht allein auf Europa liegen», sagt der Conzzeta-CEO. Die Herstellung von Produkten mit einem hohen Anteil an manueller Arbeit – zum Beispiel Kleider und Schuhe für die Mammut Sports Group – wird weiterhin in Billiglohnländer abwandern. «Da sind wir schon in Asien», sagt Lanz, «und was wir heute noch in Europa, zum Beispiel in Rumänien, herstellen, wird wohl auf lange Sicht ganz nach Asien verlagert.» Auch in den USA verstärkt die Holding ihr Engagement, mit der Firma Cox Automation Systems wurde im September 2005 das Portfolio ergänzt.

Dennoch glaubt der CEO an das Potenzial von Europa – auch im Produktionsbereich: «Meiner Ansicht nach ist das Maximum an sinnvollen Verlagerungsmöglichkeiten nach China und in andere asiatische Länder langsam erreicht. Ich denke, dass vermehrt ein anderes Modell in den Vordergrund treten wird: Man produziert in Asien für den asiatischen, in den USA für den amerikanischen

und in Europa für den europäischen Markt.» Dies gelte natürlich vorwiegend für diejenigen Bereiche, die hochwertige Produkte mit hoher Wertschöpfung und Komplexität herstellen – wie bei Conzzeta zum Beispiel der Maschinen- und Anlagenbau. «Eines unserer erfolgreichsten Produkte sind die hochmodernen Laserstrahl-Schneidmaschinen von Bystronic. Hier verzeichnen wir das stärkste Wachstum. Diese Maschinen werden nach wie vor in der Schweiz hergestellt – und darauf sind wir stolz.» Nur zum Teil sei der Erfolg auf die gute Tradition von «Swiss Quality» zurückzuführen. Viel wichtiger ist die Tatsache, dass man in der Schweiz – wie in den meisten europäischen Ländern – eine stetige Produkteinnovation bieten kann, die den Kundenbedürfnissen entspricht. Heinrich M. Lanz sieht auch für andere Branchen gute Chancen: «Europa steht für hochwertige Industriegüter, komplexen Anlagenbau, moderne Technologien wie Nano- und Biotechnologie, Finanzdienstleistungen und andere anspruchsvolle Tätigkeiten, die schwer kopiert werden können.»

Regulierungsdichte als Bremsklotz

Positiv schlagen die Rechtssicherheit und die politische Stabilität in Europa zu Buche sowie die geografische und geschichtliche Verwandtschaft der Völker. «Die EU-Mitglie-

Die Conzzeta-Gruppe in Zahlen
Conzzeta ist eine an der SWX Swiss Exchange kotierte Industrieholding mit einem diversifizierten Portfolio von Aktivitäten. Im Geschäftsjahr 2005 hat die Gruppe den Nettoumsatz 13,8 Prozent auf 1153,4 Millionen CHF erhöht. Der Konzerngewinn betrug 63,6 Millionen CHF. In den ersten acht Monaten des Jahres 2006 hielt der positive Trend an: Die Conzzeta-Gruppe steigerte den Umsatz um 12 Prozent und den Konzerngewinn um 62 Prozent gegenüber der entsprechenden Periode des Vorjahres. Die Conzzeta-Gruppe beschäftigt über 3280 Mitarbeitende, knapp die Hälfte davon ausserhalb der Schweiz.

der sind uns näher und verständlicher als zum Beispiel China, das uns historisch und sprachlich nur schwer zugänglich ist», sagt Heinrich M. Lanz.

Aus Erfahrung weiss der CEO eine weitere Stärke der europäischen Länder zu schätzen: die solide Berufsausbildung von Fachkräften. Bystronic glass stellt zum Beispiel eine komplexe Anlage zur Produktion von Isolierglas her, die in Europa von den Kunden sehr erfolgreich eingesetzt wird. Diese Anlage wird auch in die USA geliefert – mit ungleich höheren Support-Anforderungen. «Es hat eine Weile gedauert, bis wir begriffen haben warum», sagt Lanz. «Die Maschine hat 270 Parameter, die eingestellt werden können. Ein deutscher Facharbeiter mit solider Berufsausbildung und jahrelanger Erfahrung kann das. In Amerika aber, wo die Leute heute bei McDonald's und morgen in einer Glasfabrik jobben, überfordert der Umgang mit solch anspruchsvoller Technik den Operator. Wir mussten die Maschine für die USA vereinfachen.» Gut ausgebildete Berufsfachleute sind für Lanz ein typisch europäisches Potenzial, das die Basis zur Erstellung und Bedienung von anspruchsvollen Produkten ermöglicht. Ein Potenzial, das nicht nur in den USA fehlt, sondern auch in den meisten asiatischen Ländern, wo die Spanne zwischen Studium und Hilfsarbeit noch grösser ist.

Was den Conzzeta-Chef am Wirtschaftsstandort Europa stört, ist der zunehmende bürokratische Ansatz. Kaum wurde zum Beispiel China Mitglied der WTO, hat die EU mit Schutzzöllen auf China-Importe reagiert – so geschehen bei den Schuhen. Dies sei dann nicht mehr Rechtssicherheit, sondern Protektionismus, findet Lanz. Brüssel

produziere zudem eine Unmenge von Richtlinien und Verordnungen. Die Regulierungsdichte – auch in der Schweiz – ist Ausdruck einer Haltung, die er nicht teilen kann:

«Dass der Staat alles regelt und für alles zuständig ist, widerspricht jeglichem Unternehmertum. Wir müssen zum Teil so unsinnige Vorschriften erfüllen, dass ich sagen muss: Uns geht's einfach zu gut!»

Geografisch breiter diversifizieren

Für die Conzzeta-Gruppe mit Hauptsitz und zahlreichen Produktionsstätten in der Schweiz gehört der Umgang mit europäischen Gesetzen und Vorschriften zur Tagesordnung. Den grössten Teil der Wertschöpfung erzielt Conzzeta im Maschinenbau in der Schweiz und in Deutschland. Bei den Schaumstoffen liegen Deutschland und die Schweiz etwa gleichauf, im Automationsbereich dagegen entsteht der grössere Teil der

Meilensteine

Conzzeta ist heute auf fünf Geschäftsbereiche fokussiert. Bystronic, der grösste und wichtigste Bereich – im Jahre 2005 mit 490 Millionen CHF Umsatz –, stellt Maschinen zum Schneiden und Biegen von Blech her, gefolgt von Bystronic glass (Systemen für Glasbearbeitung) mit rund 200 Millionen CHF Umsatz. Zur Conzzeta-Gruppe gehören unter dem Namen Mammut Sports Group die Marken Mammut, Raichle, Toko und Ajungilak mit einem Gesamtumsatz von 145 Millionen CHF. 135 Millionen Umsatz macht Conzzeta im Geschäftsbereich Spezialschaumstoffe (FoamPartner) mit einer Vielzahl von Anwendungen wie Matratzen, Verpackungen, Isolationen, Filter etc. Der jüngste Bereich, ixmation (Automationsysteme), wurde im September 2005 gegründet. Die Unternehmen der Holding erarbeiten 85 Prozent ihrer Verkäufe im Ausland, rund 75 Prozent des Gesamtumsatzes erwirtschaftet Conzzeta in Europa.

Wertschöpfung in den USA. Mammut wiederum entwickelt in der Schweiz, produziert aber den grössten Teil des Sortiments im Ausland und, namentlich in Asien. Allen Geschäftsbereichen gemeinsam ist, dass sie ein internationales Geschäft mit einem weltweiten Kundenstamm betreiben. Die Conzzeta-Holding will in Zukunft verstärkt in die Märkte Asien, Mittel- und Osteuropa sowie USA investieren. Sie wird aber auch ihre Position in ganz Europa ausbauen und innerhalb Europas geografisch breiter diversifizieren. Mittelfristig soll damit die Abhängigkeit vom kleinen Schweizer Markt und von der Konjunkturlokomotive Deutschland verringert werden. Wachstums- und Ausbauschancen im europäischen Markt sieht der CEO derzeit für den Bereich Maschinenbau neben den westeuropäischen Kernmärkten in Russland, Polen und Tschechien. Im Konsumgüterbereich wird in Spanien, Italien und Frankreich ausgebaut – ebenso im Osten, wo der Nachholbedarf der Bevölkerung gross ist. Heinrich M. Lanz wertet das Gefälle der wirtschaftlichen und sozialen Gegebenheiten in den einzelnen Ländern als ein Charakteristikum des europäischen Marktes und durchaus als Chance für die Wirtschaft: «Der unterschiedliche Entwicklungsstand innerhalb Europas kann genutzt werden, um z.B. die Auswirkungen von zyklischen Geschäften zu glätten.» //



Der europäische Wirtschaftsraum: Chance für Schweizer Unternehmen.

Die neuen europäischen Schwellenländer sind für das wirtschaftliche Wachstum der Schweiz unentbehrlich, schreibt Jean-Daniel Gerber¹.

Von den grossen Umwälzungen in Europa in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts ist der Fall der Berliner Mauer im Jahr 1989 zweifellos eine der bedeutendsten. Der Mauerfall war der Auslöser für die Entwicklung der ehemaligen Ostblockländer hin zum Eintritt in die Europäische Union. Er verhalf Europa zu neuer politischer Stabilität und eröffnete dem Kontinent unerwartete wirtschaftliche Perspektiven. Wer hätte vor nicht einmal zwanzig Jahren damit gerechnet, dass die Europäische Union im heutigen Zeitpunkt aus 25 Staaten mit fast 460 Millionen Einwohnern bestehen würde? Zudem ist die Bewegung hin zu einer neuen Zusammensetzung Europas bei weitem noch nicht abgeschlossen: Bulgarien und Rumänien sollen der EU 2007 beitreten, und seit 2005 laufen die Beitrittsverhandlungen mit Kroatien und der Türkei.

Mit dem EU-Beitritt der osteuropäischen Länder im Jahr 2004 und der schrittweisen Übernahme marktwirtschaftlicher Prinzipien durch Russland und die GUS-Länder beschleunigte sich die Erschliessung des Ostens durch europäische Firmen, die von den neuen Wachstumsmöglichkeiten profitieren wollen. Diese Dynamik erhielt dank der EU-Erweiterung einen Schub und wirkt sich zweifellos positiv auf die Schweiz aus: Die besseren Rahmenbedingungen auf den neuen Märkten nützen unserem Land, und die europaweite Konkurrenz erhöht den Anpassungsdruck auf Schweizer Unternehmen und verbessert so ihre Wettbewerbsfähigkeit. Im Sog der Globalisierung schaffen es jedoch vor allem China und Indien, das Interesse auf sich zu lenken. Nehmen die Schweizer Unternehmen die Möglichkeiten im neuen Europa, das sich da quasi vor der

¹Jean-Daniel Gerber (60) ist seit 1. April 2004 Direktor des Staatssekretariates für Wirtschaft (SECO), zuvor war er sechs Jahre lang Direktor des Bundesamts für Flüchtlinge im Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartement. In seiner 30-jährigen Laufbahn im Dienste der Eidgenossenschaft war der studierte Volkswirt schweizerischer Vertreter bei der WTO, Chef des Dienstes für Entwicklungsländer im SECO, Leiter des Wirtschafts- und Finanzdienstes in der schweizerischen Botschaft in Washington sowie Exekutivdirektor in der Weltbankgruppe.

Türe bildet, überhaupt wahr? Werden Risiken und Chancen angemessen beurteilt, insbesondere vor dem Hintergrund der weiter entfernten asiatischen Märkte?

Europa als grösste Wirtschaftsmacht

Zunächst ist daran zu erinnern, dass Europa weltweit die grösste Wirtschaftsmacht ist und es in den nächsten Jahren auch bleiben wird. Das nominale Bruttoinlandprodukt der EU beträgt über 13 Milliarden USD. Die EU belegt damit vor den USA, Japan und China den ersten Rang. Bei den Direktinvestitionen im Ausland ist sie mit über 5190 Milliarden USD vor den USA (2018 Milliarden USD) und China (444 Milliarden USD) der wichtigste Investor weltweit. Erwähnenswert ist überdies, dass die EU den bedeutendsten Absatzmarkt für Schweizer Unternehmen darstellt: 62 Prozent unserer Exporte und über 80 Prozent unserer Importe werden mit EU-Ländern abgewickelt. Wichtigster Handelspartner ist immer noch Deutschland, auf das mehr als 25 Prozent unseres Aussenhandels entfallen, gefolgt von Italien (9,8 Prozent) und Frankreich (9,3 Prozent). Das Wachstum in der Schweiz hängt also immer in erster Linie von demjenigen des europäischen Kontinents ab. Betrachtet man die Situation im Hinblick auf die Wachstumsdynamik, lassen sich zwei «Europas» unterscheiden: einerseits die traditionellen Handelspartner der Schweiz, die EU der fünfzehn (EU-15), andererseits die EU-Neumitglieder seit 2004, allen voran die Länder Mittel- und Osteuropas: Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn, Slowenien, Estland, Lettland und Litauen (MOEL-8-Gruppe). Seit dem Jahr 2000 erreichte das mittlere Wirtschaftswachstum im EU-15-Raum knapp 2 Prozent, in der MOEL-8-Gruppe dagegen fast 4 Prozent. Diese acht Länder verfügen über insgesamt 75 Millionen Einwohner, liegen bloss ein paar hundert Kilometer von der Schweizer Grenze entfernt und sind ein wichtiger Motor für das wirtschaftliche Wachstum Europas: Sie wuchsen 2005 um 4,7 Prozent, gegenüber bescheidenen 1,5 Prozent der EU-15-Länder. Die Wachstumsaussichten der EU-15-Länder liegen für 2006 bei 2,2 Prozent

«Die besseren Rahmenbedingungen auf den neuen Märkten nützen unserem Land, und die europaweite Konkurrenz erhöht den Anpassungsdruck auf Schweizer Unternehmen und verbessert so ihre Wettbewerbsfähigkeit.»

und für 2007 bei 2,0 Prozent; für die MOEL-8-Gruppe wird mehr als das Doppelte erwartet, nämlich 5,2 Prozent (2006) respektive 4,6 Prozent (2007).

Schwellenländer finden zu wenig Beachtung

Gemäss einer Analyse des SECO aus dem Jahr 2005 hat die Schweiz in den MOEL-8-Ländern gegenüber den Hauptkonkurrenten aus der EU an Marktanteilen verloren, und zwar sowohl beim Aussenhandel als auch bei den Direktinvestitionen: Mit einem Jahreswachstum von nur 6 Prozent zwischen 1996 und 2003 fielen die Exporte aus der Schweiz in die MOEL-8-Länder entschieden geringer aus als diejenigen aus Deutschland (11,2 Prozent), Frankreich (12,7 Prozent), Italien (8,5 Prozent) oder Österreich (7,8 Prozent). Die ausländischen Direktinvestitionen in die MOEL-8-Länder erreichten im selben Zeitraum insgesamt 119 Milliarden EUR, wovon gerade mal 2,3 Milliarden EUR aus der Schweiz stammte. Dieser Betrag erweist sich als bescheiden, verglichen mit dem Engagement Österreichs (9,6 Milliarden EUR) oder der Nieder-

lande (9,1 Milliarden EUR). Das Desinteresse der Schweizer Unternehmen scheint gemäss einer im März 2006 publizierten Umfrage der Osec bei 8000 Schweizer Unternehmen anzuhalten²: Von den 966 antwortenden Firmen hatten nur 30 Prozent vor 2004 Geschäftsbeziehungen mit den MOEL-8-Ländern gepflegt und nur 4 Prozent hatten dort investiert. Von denjenigen Firmen, die noch keine Geschäftsbeziehungen zu den MOEL-8-Ländern unterhielten, stellten bloss 7 Prozent in Aussicht, solche zu knüpfen.

Die neuen europäischen Schwellenländer finden bei den Schweizer Unternehmen offenbar noch nicht genügend Beachtung, obschon sie wieder zu den kulturellen und marktwirtschaftlichen Werten Westeuropas finden. Die Risiken dieser Märkte scheinen überbewertet, vor allem im Vergleich zu den Risiken der asiatischen Märkte (China und Indien): Dank der Zugehörigkeit zur EU verbessern sich die Rahmenbedingungen laufend, was sich im Wachstum der ausländischen Investitionen niederschlägt. Wenn die Schweiz international wettbewerbsfähig bleiben will, muss sie sich in diesen Ländern zwingend stärker engagieren, sonst schwinden ihre Marktanteile im Vergleich zu denjenigen der EU-Konkurrenten noch stärker.

Es ist anzunehmen, dass die Schweizer Firmen die Chancen zu packen wissen, die sich ihnen in den neuen europäischen Schwellenländern bieten; diesen fällt mehr und mehr eine Schlüsselrolle für das Wachstum in Europa zu und ausserdem können sie einen Brückenkopf zur Eroberung der Märkte in Russland und in den GUS-Staaten bilden. //

² «Zwei Jahre EU-Erweiterung: Eine Bilanz der Schweizer Unternehmen», Osec Business. Das Osec Business Network Switzerland unterstützt Schweizer und Liechtensteiner KMU aktiv beim Aus- und Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen.

Beratermarkt: Neue Strukturen bieten neue Chancen. Wenn man sie zu nutzen weiss. Seite 27

Offshoring in Indien: Steuerliche und rechtliche Aspekte von Direktinvestitionen. Seite 30

Investieren in China: Einfühlungsvermögen und Marktkenntnisse sind unverzichtbar. Seite 32

5 Minuten: Informationen aus der Wirtschaft auf den Punkt gebracht. Seite 33

Corporate Reporting: Den Unternehmen eröffnen sich noch viele Chancen. Seite 35

Service: Events, Publikationen und Analysen. Seite 37

Beratermarkt: Neue Strukturen bieten neue Chancen. Wenn man sie zu nutzen weiss.

Der Beratermarkt hat nach dem Ende der New Economy eine wirtschaftlich schwierige Phase durchlaufen. Seit dieser Zeit hat sich der Markt fundamental verändert, eine Bereinigung fand statt. Heute sieht man klar, welche Arten von Beratung einen Beitrag leisten und was die Anforderungen von morgen sind.

kurt.hausheer@ch.pwc.com

Nach dem scheinbar grenzenlosen Wachstum des Beratermarktes in den 80er und frühen 90er Jahren folgte mit dem Ende des E-Hypes auch der grosse Absturz der Berater. Auch wenn es an Beratungsbedarf zu keiner Zeit gemangelt hat, profilierten sich unter dem Eindruck des «Berater-Bashings» nicht wenige Unternehmen sogar damit, dass sie grundsätzlich keine Beratungsaufträge vergaben. Doch diese Phase hatte auch eine schöpferische Seite: Alte, erfolgreiche Strukturen wurden hinterfragt und zum Teil verworfen. Kunden und Berater strukturierten sich um, fokussierten sich wieder auf Kerngeschäfte, eine Bereinigung des Marktes fand statt.

Die Auftragslage der Berater hat sich dank des Nachholbedarfs der Unternehmen unterdessen normalisiert. Die Firmen richten ihren Blick wieder vermehrt auf die mittel- und langfristige Planung. Doch der Beratermarkt ist heute ein anderer als vor fünf Jahren.

Eine neue Situation ergibt sich für die Berater dadurch, dass die Unternehmen in den letzten Jahren zahlreiche Exberater als Angestellte angeheuert haben. Viele von ihnen verfügen bereits ab einer Grösse von 150 Millionen CHF Umsatz über ein eigenes

Business Development Center. Die Folgen: Erstens bringen die Kunden viel mehr eigenes Know-how ein, der Markt wurde in hohem Mass professionalisiert. Zweitens fusst darauf der Trend zu Gemeinschaftsteams: Oft arbeiten Berater heute mit Mitarbeitern des Kunden in projektspezifisch zusammengesetzten Task Forces, während früher ganze Beraterteams angeheuert wurden.

Die Professionalisierung des Marktes

Die Beratungskunden haben ihre Ansprüche neu definiert und sind bei weitem anspruchsvoller geworden. Mehr Fachwissen (Expertise) und Erfahrung werden verlangt, Ergebnisse schneller gefordert und es besteht ein stärkeres Bedürfnis, den Wert der Beraterleistung (return on consulting) zu messen. Reine Analyseresultate, Strategieempfehlungen und stapelweise Papier sind nicht mehr gefragt. Machbarkeit und noch stärkere Mitverantwortung bei der Umsetzung sind heute die Regel. Der Fokus hat sich also auf die Früchte des Prozesses verlagert, den beratene Unternehmen zusammen mit den aussen stehenden

Experten durchlaufen. Vom Berater wird dabei erwartet, dass er selber Verantwortung übernimmt und die vorgeschlagenen Massnahmen als Coach innert möglichst kurzer Zeit zum Erfolg führt.

Jedes Unternehmen, ob KMU oder Grosskonzern, muss sich heute aufgrund des immer intensiveren Wettbewerbs noch individueller positionieren und abgrenzen. Wer erfolgreich bleiben will, muss in seiner Branche oder zumindest in einer Nische oft weltweit die Nummer eins sein und permanent den Mitbewerber im Auge behalten. Standardberatungen und Schemalösungen, die auch für Mitbewerber gelten könnten, haben in diesem Umfeld keine Aussicht auf Erfolg. Gefragt ist Massarbeit. Und das bei hoher Geschwindigkeit. Wurde früher nach Lehrbuch meist zuerst Wachstum geschaffen, dann konsolidiert und anschliessend neu restrukturiert, stehen diese Aufgaben heute oft zeitgleich an.

Fragen der Marktsegmentierung und der Strategie

Durch die Veränderungen der Bedürfnisse der Unternehmen ist auch die Segmentierung im Beratermarkt in Bewegung geraten. Die klassische Aufteilung nach Strategie- und Organisations-Beratung, Prozess- und Systemintegration sowie Outsourcing hat weiterhin ihre Berechtigung. In alternativen Modellen ist heute aber von einer neuen Dreiteilung die Rede: Management Consulting, Project Consulting und Body Lease. Diese Segmentierung grenzt also den strategischen Bereich weiterhin ab, fasst aber die projektorientierte Beratung – inklusive

Standpunkt



Kurt Hausheer, Leiter Wirtschaftsberatung, Zürich

IT – zusammen und nennt das «Ausleihen» von Mitarbeitern als drittes Segment. Der Grund für diese neue Aufteilung: Die Grenzen werden fließend. Wer Prozesse verbessert, hat intime Kenntnisse einer Firma. Wer andererseits beispielsweise ein Unternehmen restrukturiert, muss sich auch in Fragen der IT auskennen. Der Trend geht allerdings nicht zum einsamen Alleskönner, sondern bezogen auf das einzelne Beratungsprojekt zum Spezialisten. Die Beratungskunden entscheiden sich in jedem Thema für das jeweilige Top-Team. Während die Aufgaben immer komplexer werden und die von Kunden geforderte Spezialisierung noch steigt, müssen sich Beratungsfirmen darauf ausrichten, in jedem von ihnen abgedeckten Bereich die Nummer eins zu sein. Das stellt enorme Ansprüche an das Fachwissen, und zwar gleichzeitig bezogen auf Sachthemen, Branchen und Regionen. Die internationale Ausrichtung der meisten Unternehmen macht Beratung heute hochkomplex. Beispielhaft zeigt sich das, wenn unterschiedliche nationale Gesetzgebungen oder Steuermodelle zu vereinen sind.

Die Positionierung von Finanz- und Business-Beratung

Aus Sicht des beratenen Unternehmens halten wir jedoch eine dritte Segmentierungsart des Beratungsmarktes für am sinnvollsten – die nach der ursprünglichen Kompetenz oder Herkunft des einzelnen Beratungsunternehmens. Auch hier führt dies zu einer Dreiteilung: IT-Beratung, Strategie-Beratung (incl. Beratung zu operativem Management und HR) und im weitesten Sinne die Finanz- und Business-Beratung. Diese basiert auf der Finanzexpertise als Kernkompetenz. Die Finanz- und Business-Beratung stösst allerdings auch in die anderen Bereiche vor. Die grossen Beratungsunternehmen im Bereich Finanzberatung haben den Vorteil, dass sie aus ihrem Kerngeschäft heraus die anderen Kompetenzen aufbauen können und so die ganze Wertschöpfungskette abdecken. Für die Beratung ist heute die Internationalisierung der stärkste Treiber für Aufträge. Das Auslagern der Produktion steht auf der Prioritätenliste von vielen Unternehmen weit oben – gerade auch von KMU. Waren einst vor allem Portugal und danach osteuropäische Länder gefragt, verlagert sich der Fokus nun auf Asien (Offshoring), insbeson-

dere China und Indien, aber auch auf Brasilien, Russland und nach wie vor Osteuropa (Nearshoring). Neu an diesem Outsourcing ist, dass diese Regionen nicht nur günstige Produktionsmöglichkeiten bieten, sondern immer mehr auch als Absatzmarkt äusserst attraktiv sind.

Aus der globalen Expansion ergeben sich für die Unternehmen höchst komplexe Fragestellungen. Der Nutzen eines Beraters misst sich daran, wie rasch und wirkungsvoll er gemeinsam mit dem Unternehmen diese Fragestellungen lösen kann – und zwar nicht nur Teilelemente der Fragestellung, sondern die gesamte Fragestellung in ihrer umfassenden Komplexität. Dies nicht nur am Heimatstandort des Kunden, sondern vor Ort, überall dort, wo das Unternehmen selbst präsent ist – und überall in einer konsistent hohen Qualität. Diese heutigen Anforderungen, die nicht mehr nur multinationale Konzerne, sondern vor allem KMU stellen, führen zu einer starken Ausdifferenzierung des Beratermarktes.

Es gibt wenige Beratungsfirmen, die über ein multidisziplinäres Angebot – und dies überall auf der Welt – verfügen. Noch kleiner wird der Kreis, wenn der Anspruch gestellt wird, dass die Qualität in allen Teildisziplinen und in allen Regionen gleichermassen Spitze sein muss. Die heutigen Beratungskunden stellen diesen Anspruch und sind zu Recht gnadenlos, wenn er einmal nicht eingelöst wird.

Neben der Internationalisierung sind die klare Differenzierung am Markt und das innovative Schaffen weitere grosse Themen der Unternehmen. Im Umfeld steigender Risiken – zum Beispiel aufgrund der Organhaftung der Verwaltungsräte – sind externe Meinungen auch verstärkt gefragt, um sich abzusichern. Ein neueres Thema der Beratung ist aber auch die Corporate Responsibility sowie alles, was mit der Legitimation des Handelns von Unternehmen in der Öffentlichkeit und schliesslich mit deren Reputation zu tun hat. Statt sich die Organisationsmodelle von morgen zu überlegen, gilt der Fokus der Beratungskunden heute auch dem Ziel, morgen überhaupt noch zu existieren.

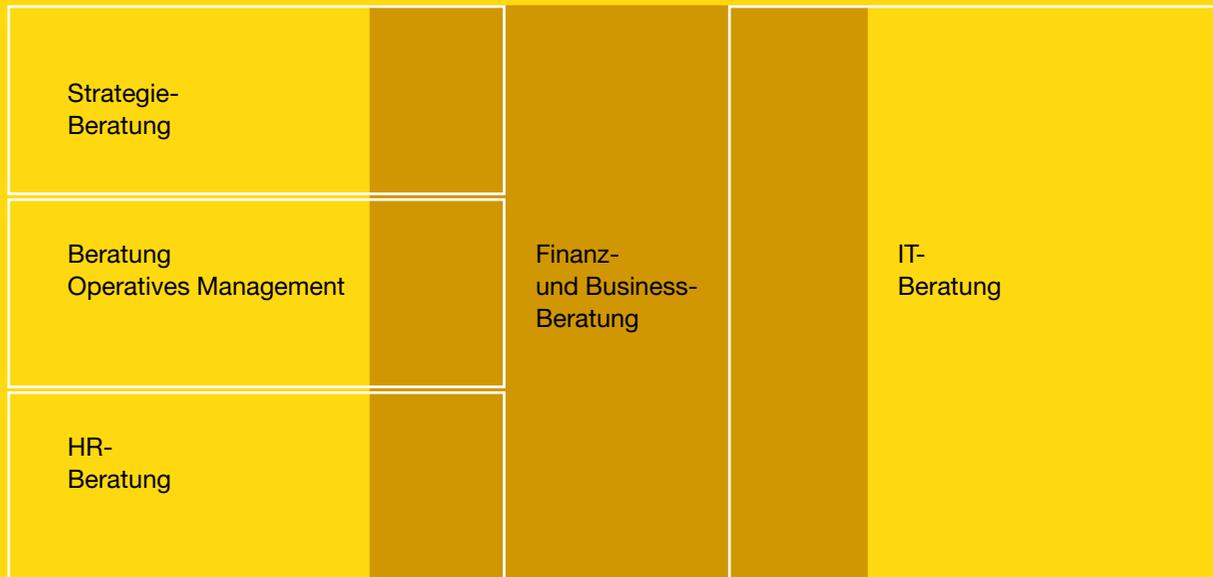
Im Selektionsverfahren von Beratungsfirmen spielt das Vertrauen die entscheidende Rolle. Gesucht ist die Person, der man verantwortungsvolle Aufgaben gerne übergibt und von der man sich gerne coachen lässt. Vom Berater wird heute mehr als früher erwartet, dass er seiner Funktion als Sparringpartner voll gerecht wird: dass er Klartext spricht, wenn dies nötig ist, und das Unternehmen davor schützt, aus «Betriebsblindheit» Risiken oder Chancen schönzureden oder gar ganz zu übersehen. Angesichts dieses Anforderungsprofils erstaunt es wenig, dass heute wieder vermehrt erfahrene Personen gesucht werden. Berater und Beraterinnen müssen aber auch im Umgang mit Teammitgliedern und Projektmitarbeitern des Kunden überzeugen. Die Fähigkeit, nachhaltige persönliche Beziehungen aufzubauen, ist eine Grundvoraussetzung, ohne die heute kein Berater mehr längerfristig bestehen kann. Dem Idealtypus entspricht auch, wer sich mutig einbringt, die Fähigkeit zu kommunizieren besitzt und sich dabei in erster Linie aufs aufmerksame Zuhören versteht. Es reicht nicht, über herausragende Erkenntnisse zu verfügen und diese beim Kunden abzuliefern. Die zentralen wertbestimmenden Fragestellungen des Unternehmens müssen erst klar erkannt und dem Kunden vor Augen geführt werden. Erst wenn die eigenen Erkenntnisse auf diese Fragestellungen angewendet und dem Kunden so vermittelt werden, dass er sie sich zu eigen machen kann, entsteht ein nachhaltiger Wert aus der Beratung. Der Kunde muss im wahrsten Sinne «folgen» und «verinnerlichen» können.

Der Berater muss das Unternehmen des Kunden als Star in den Mittelpunkt stellen und diesen auf eine gemeinsame Reise mitnehmen. Denn kommt er am Ziel alleine an, hat er es nicht erreicht. Dazu gehört selbstverständlich auch, dass die multidisziplinären und zugleich massgeschneiderten Lösungen auch effizient und wirkungsvoll umgesetzt werden. Denn ohne das fassbare Ergebnis ist alles, was vorher war, nichts wert.

Die klassische Dreiteilung: Effizienz, Erfahrung und Expertise

Inwieweit ein Beratungsunternehmen mit seinen Mitarbeitenden diesen Ansprüchen gerecht wird, ist ein weiterer Differenzierungsfaktor. David Maister spricht in seinem Buch «Managing the Professional Services Firm» von den «drei E». Sie stehen für Effi-

Beratermarkt im Wandel: Die Finanz- und Businessberatung, mit Finanzexpertise als Kernkompetenz, stösst auch in andere Beratungsbereiche vor.



zienz, Erfahrung und Expertise. Je nach Art des Beratungsauftrages stehen die drei Attribute mehr oder weniger stark im Zentrum. Geht es um Effizienzsteigerungen, genügt oft eine Standardberatung, die junge, weniger erfahrene Mitarbeiter zu günstigen Ansätzen leisten können. Je komplexer die Aufgaben, desto mehr sind Erfahrung und Expertise, bis hin zur Denkführerschaft (Thought Leadership) gefragt. Die Fakturierungssätze der Beratung richten sich ebenfalls an dieser «drei E»-Aufteilung. Der Kunde muss sich also im Klaren sein, welche Art der Beratungsleistung er bezieht. Es ist kaum möglich, die ganze Bandbreite an Beratungsdienstleistungen abzudecken und dabei das Profil der eigenen Firma scharf zu halten. Für grosse multidisziplinär aufgestellte Beratungsunternehmen heisst also die Gleichung: Weniger scharfes Profil für mehr Auswahl und Nutzen für den Kunden. Wir meinen, dass der Nutzen des Kunden über den Erfolg eines Beratungsunternehmens am Markt entscheidet. Unsere strategische Ausrichtung ist damit klar.

Fazit

Unternehmen wollen von ihren Beratern permanent herausgefordert werden. Die Fragestellungen werden immer komplexer, weshalb eine multidisziplinäre Vorgehensweise gefordert ist. Lösungen werden nicht mehr an einem Ort der Welt umgesetzt, sondern auf mehreren Kontinenten gleichzeitig, was vom Berater die Einbettung in ein interna-

tionales Netzwerk mit konsistent höchster Qualität erfordert. Beratungskunden verlangen heute die radikale Aussensicht und zählen auf die Meinung von Fachpersonen, die in ihrer Analyse keine Rücksicht auf interne Seilschaften und Abhängigkeiten nehmen müssen. Der Berater wird eingesetzt, um dem Unternehmer zu helfen, wachsam zu bleiben. Und diese Wachsamkeit tut not.

Offshoring in Indien: Steuerliche und rechtliche Aspekte von Direktinvestitionen.

Indien gehört zu den Ländern, die für Offshoring besonders geeignet sind. Allerdings sind vor einer Investition neben den Chancen auch die Risiken einer genauen Prüfung zu unterziehen.

monica.cohen.dumani@ch.pwc.com

Im Wirtschaftsjahr 2005/06 wuchs das Bruttoinlandsprodukt Indiens um 8,1 Prozent. Auch für die Zukunft wird erwartet, dass die indische Volkswirtschaft jährlich zwischen 6 und 8 Prozent zulegt. Diese Entwicklung begann 1991, als der damalige Finanz- und heutige Premierminister Manmohan Singh Wirtschaftsreformen zur Förderung des Auslandsgeschäfts einleitete, die bis heute erfolgreich sind. Unterdessen verfügt das Land über Devisenreserven von 144 Milliarden USD und investiert massiv in die Infrastruktur, um eine Fortsetzung des rasanten Wirtschaftswachstums zu gewährleisten.

Ständige Veränderung des Steuersystems

Im Zuge der Globalisierung verlagern immer mehr Schweizer Unternehmen einen Teil ihrer Aktivitäten an kostengünstigere Standorte im Ausland. Indien ist für Offshoring besonders geeignet, denn das Land verfügt über eine Fülle gut ausgebildeter und günstiger Arbeitskräfte. Deshalb werden vor allem Dienstleistungen in Verwaltung und Rechnungswesen, Ingenieurarbeiten und Software-Entwicklungen sowie die Herstellung von Waren nach Indien ausgelagert. Das indische Rechts- und Steuersystem ist allerdings sehr komplex und unterliegt stän-

digen Veränderungen und Neuerungen. Schon in der Planungsphase einer ausländischen Direktinvestition (FDI – Foreign Direct Investment) wird ein Unternehmen mit zahlreichen rechtlichen Fragen konfrontiert. Alle ausländischen Investitionen durchlaufen ein von staatlicher Seite vorgeschriebenes Genehmigungsverfahren. Direktinvestitionen in bestimmte Industrie- oder Dienstleistungszweige wie Verteidigung oder Schienentransport sind gänzlich untersagt oder – wie der Einzelhandel – stark eingeschränkt. In anderen Wirtschaftsbereichen ist eine Investition von der Zustimmung des Ausschusses zur Förderung von Auslandsinvestitionen (FIPB) abhängig. Die neue Politik der Liberalisierung und Deregulierung ausländischer Direktinvestitionen hat allerdings zur Folge, dass in den meisten Branchen ein vereinfachtes automatisches Genehmigungsverfahren angewendet wird. Einer ausländischen Firma, die ihre Aktivitäten nach Indien verlagern will, stehen die üblichen Möglichkeiten zur Verfügung:

- Gründung einer Zweigniederlassung
- Gründung oder Übernahme einer Tochtergesellschaft

- Bildung eines Joint Ventures mit einem indischen Unternehmen
- Outsourcing

Steuerliche Vorteile und Sonderregelungen

Aus steuerlicher Sicht werden bestimmte Investitionen bevorzugt behandelt, sofern sie Exportaktivitäten beinhalten und – in bestimmten Fällen – in Industrieparks in besonders ausgewiesenen Regionen angesiedelt sind. Eine ausländische Direktinvestition kann Teil eines rein exportorientierten Unternehmens (EOU – Export Oriented Unit), eines Software-Technologieparks (STP) oder einer Sonderwirtschaftszone (SEZ) sein.

EOU und STP bieten bis zum 31. März 2009 diverse steuerliche Vorteile, wie etwa vom Zoll befreite Einfuhren sowie eine umfassende Steuerbefreiung sämtlicher Gewinne, die aus Exportaktivitäten stammen.

SEZ ermöglichen die Ausfuhr von Waren und Dienstleistungen in einer Art Freihandelszone. Sie werden in Indien als Zollausland (zollfreies Gebiet) behandelt. Unternehmen, die hier angesiedelt sind, unterliegen daher nicht den üblicherweise für Einfuhren geltenden Zöllen. Im Bereich der direkten Steuern wird eine degressive Steuerermässigung für maximal 15 Jahre gewährt. Für Software-Technologieparks und Exportunternehmen ist eine Steuerbefreiung nur unter folgenden Voraussetzungen möglich: Sie gilt nur für neue Betriebseinheiten (ausgeschlossen sind aus der Aufspaltung oder Umstrukturierung vorhandener Firmen hervorgegangene Einheiten) und vorhande

Emerging
Markets
Ertrags-
optimierung



Monica Cohen-Dumani,
Leiterin India Desk Schweiz, Genf

Bestehende und im Aufbau befindliche Sonderwirtschaftszonen (SEZ) in Indien



Fabriken oder Maschinen dürfen nur in begrenztem Umfang übernommen werden. Die Steuerbefreiung ist auf Exportgewinne beschränkt.

Nicht aus dem Export stammende und im Rahmen einer FDI erwirtschaftete Gewinne unterliegen dem für indische Gesellschaften geltenden effektiven Steuersatz von 41,82 Prozent (2006). Dieser setzt sich aus einer Körperschaftssteuer von 33,66 Prozent und einer zusätzlichen Steuer (Dividend Distribution Tax) auf ausgeschütteten Dividenden zusammen.

Wie alle indischen Gesellschaften unterliegen auch FDI weiteren Beschränkungen wie der Devisenkontrolle oder verschiedenen indirekten Steuern, insbesondere für

Herstellung, Vertrieb und Einfuhr von Gütern und Erbringung von Dienstleistungen (MWSt, CENVAT, Sales Tax, Verbrauchs- und Aufwandssteuern, Octroi Duty, F&E-Abgabe, Dienstleistungssteuer usw.).

Auf bilateraler Ebene ist ein Doppelbesteuerungsabkommen zwischen der Schweiz und Indien in Kraft. Dieses beinhaltet eine Meistbegünstigungsklausel, derzufolge unter bestimmten Bedingungen neu verhandelt wird, wenn Indien einem anderen OECD-Land günstigere Bedingungen einräumt.

Neue Sonderwirtschaftszonen im Aufbau

Die Steuervergünstigungen unter STP und EOU, die Indien heute ausländischen Investoren gewährt, laufen am 31. März 2009 aus. Künftig sollen Steuervergünstigungen besonders in den Sonderwirtschaftszonen gewährt werden. Die SEZ exportierten im Geschäftsjahr 2005/06 Waren und Dienst-

leistungen im Wert von 5 Milliarden USD – in Zukunft wird ihre Bedeutung jedoch zunehmen, denn derzeit befinden sich rund 60 Sondergenehmigungszonen in der Genehmigungs- beziehungsweise in der Aufbauphase (siehe Karte). Die rechtlichen und regulatorischen Aspekte der Zonen werden durch den SEZ Act von 2005 und die SEZ Rules von 2006 geregelt. Das Antragsverfahren kann nach dem Prinzip des «Single Window Clearings» erfolgen. Demnach wird sowohl auf zentral- als auch auf bundesstaatlicher Ebene nur noch eine Verwaltungseinheit die Antragsunterlagen bearbeiten. //

Investieren in China: Einfühlungsvermögen und Marktkenntnisse sind unverzichtbar.

China gilt als eines der Länder mit dem grössten Wachstumspotenzial weltweit. Nicht nur international tätige Konzerne, sondern auch mittlere und kleinere Unternehmen möchten die Chancen des aufstrebenden Marktes nutzen. Voraussetzungen für ein Engagement in China sind Kenntnisse des Marktes, der Kultur und der Mentalität.

ralf.schlaepfer@ch.pwc.com

Seit dem Beitritt Chinas zur WTO im Jahr 2001 flossen im Durchschnitt mehr als 60 Milliarden (realised value) bzw. 120 Milliarden (contractual value) USD pro Jahr an Direktinvestitionen aus dem Ausland nach China. Für viele, vor allem produzierende Unternehmen ist das Argument des günstigen Produktionsstandortes ausschlaggebend für ein Engagement im Reich der Mitte. Andere haben den Absatzmarkt im Blick: 1,3 Milliarden Menschen stellen ein riesiges Reservoir potenzieller Abnehmer dar. Aber auch für sie stellt sich die Frage, ob sie diesen Markt von anderen Standorten aus bedienen oder eigene Produktionskapazitäten in China errichten sollen.

Selbst Unternehmen, die weder nach China exportieren noch dort produzieren, kommen nicht umhin, sich mit dem Land auseinanderzusetzen: Sie müssen ihre Absatzmärkte gegenüber chinesischen Mitbewerbern absichern und rechtliche Vorkehrungen gegen Nachahmungen treffen.

Unternehmerisches Engagement in China verlangt eine gut durchdachte Strategie. Hat ein Unternehmen den Entscheid gefällt, in China zu investieren, stellen sich Fragen

nach den rechtlichen Rahmenbedingungen. Es muss geklärt werden, welche Art von Gesellschaft gegründet werden kann und mit welchen Konsequenzen dies verbunden ist.

Die Wahl des Geschäftsmodells ist nicht nur aus operativer, sondern auch aus steuerlicher und rechtlicher Sicht relevant. Nicht alle im Westen üblichen Geschäftsmodelle lassen sich in China umsetzen, z.B. bedarf es zur Ausübung einer unternehmerischen Tätigkeit stets einer Betriebsbewilligung (Business Licence).

Seit der WTO-Öffnung aber verbessern sich die Rahmenbedingungen ständig. Drei Beispiele:

Seit 2004 ist es ausländischen Investoren erlaubt, ausserhalb Chinas hergestellte Produkte über eine eigene Vertriebsgesellschaft, eine sogenannte «Foreign Invested Commercial Enterprise», in China zu verkaufen.

Handelsrechtlich ausschüttbare Gewinne können repatriert werden, sofern sichergestellt ist, dass alle formellen Bedingungen, etwa die Registrierung von Dokumenten, erfüllt sind.

Auch die Dienstleistungsbranche wird allmählich für ausländische Investoren geöffnet.

Erst nach solchen rechtlichen Abklärungen kann im nächsten Schritt die operative Tätigkeit aufgebaut werden. Dies kann sich als äusserst schwierig erweisen, wenn der Investor nicht mit der chinesischen Mentalität und Kultur vertraut ist und speziell die Mechanismen des dortigen Arbeitsmarktes nicht kennt.

Bearbeitung des Marktes

Von der Gründung eines eigenen Unternehmens bis zur Abdeckung der wichtigsten Ballungszentren in China ist es ein sehr langwieriger Prozess, bedenkt man etwa die Anforderungen an die gesamte Logistik, die für ein Land aufgebaut werden muss, welches mit 9,5 Millionen Quadratkilometern so gross wie ganz Europa ist.

Der Kauf eines Unternehmens ist somit die schnellere und meist einfachere Variante, wobei der Begriff «einfach» relativ zu sehen ist. Auch bei Akquisitionen müssen verschiedene Hürden überwunden werden: Die Verhandlungsprozesse verlaufen anders als in Europa oder Nordamerika. Meist müssen nicht nur das Management, sondern auch verschiedene politische Instanzen in die Verhandlungen eingebunden

Lesen Sie weiter auf Seite 34.



Dr. Ralf Schlaepfer, Leiter China Desk Schweiz, Zürich

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

Schiedsgericht ist angesagt

Die Nutzung von Schiedsgerichten zur Schlichtung grenzüberschreitender Konflikte wird von internationalen Unternehmen stark befürwortet. 73 Prozent der firmeninternen Juristen ziehen das internationale Schiedsverfahren einer grenzüberschreitenden gerichtlichen Klage vor. 44 Prozent dieser firmeninternen Juristen führen internationale Schiedsverfahren kombiniert mit einer Mediation durch. Die Schweiz ist einer der beliebtesten Schiedsgerichtstandorte.

Diese Erkenntnisse gehen aus der PricewaterhouseCoopers-Studie «International arbitration: Corporate attitudes and practices 2006» hervor.

www.pwc.ch/medien

Humankapital-Trends

Der Erlös je vollzeitbeschäftigter Person stieg in den USA im Jahr 2004 um 11,7 Prozent. In Europa betrug das durchschnittliche Wachstum pro Person 8,2 Prozent, in Westeuropa – ohne die östlichen Länder – 7,9 Prozent. Die Löhne stiegen in den USA weit mehr an als in Europa. In den USA ist der durchschnittliche Lohn mit 70 090 EUR rund doppelt so hoch wie in Westeuropa mit rund 38 340 EUR. Weitere Informationen zum Thema bietet die Studie «Wichtige Trends des Humankapitals – Eine globale Perspektive 2006».

www.pwc.ch/medien

Interne Kontrollen mit Lücken

Die Vermögensverwaltungsbranche wird in den nächsten Jahren weltweit in Sachen Anlageerfolg, Vertriebsstrukturen sowie Mitarbeiterrekrutierung und -bindung mit enormen Herausforderungen zu kämpfen haben. Dies zeigt die Studie «Global Investment Management Survey 2006» von PricewaterhouseCoopers. Weiter geht aus der Studie hervor, dass 91 Prozent der Vermögensverwalter über unzureichende interne Kontrollen verfügen, welche kein wirksames Risikomanagement erlauben. Für ein Viertel der Vermögensverwalter sind ausserdem die neu eingeführten regulatorischen Vorschriften mit dem damit verbundenen zusätzlichen administrativen Aufwand eine grosse Herausforderung.

www.pwc.ch/medien

Der Kunde im Mittelpunkt

Der Wettbewerb bei Finanzinstitutionen wird sich in Zukunft vor allem in drei Bereichen abspielen: Technologie, effizienter Einsatz von Informationen sowie Rekrutierung, Schulung und Motivation von Kundenbetreuern.

Dies geht aus der neuen Studie «Winning the battle for growth: Building the customer-centric financial institution» hervor, die von PricewaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit der Economist Intelligence Unit (EIU) durchgeführt wurde. Die Ergebnisse zeigen, dass zahlreiche Finanzinstitute ihre Energie jedoch immer noch auf die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen konzentrieren und zu wenig auf die Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen. Finanzinstitute verlieren jährlich zwischen 5 und 10 Prozent der Kunden, weil sie sich zu wenig den veränderten Bedürfnissen ihrer Kunden anpassen.

www.pwc.ch/medien

den werden. Deren Interessen können jedoch auf ganz andere Ziele, wie Steuererwerb, Wachstumspolitik und Abbau von Staatsanteilen an Unternehmen, ausgerichtet sein.

Aufgrund der grösseren Anzahl an Stakeholdern sind die Verhandlungsdelegationen auf chinesischer Seite meist grösser, und die persönliche Komponente spielt eine weitaus wichtigere Rolle. All dies führt zu langwierigen, bisweilen unterbrochenen Verhandlungsprozessen mit einem völlig anderen Rhythmus als gewohnt.

Die Informationsbeschaffung erweist sich vielfach als äusserst schwierig. In China gibt es üblicherweise keine öffentlich zugänglichen Informationen, auch lässt sich kaum auf verlässliche historische Unternehmensdaten, seien sie qualitativer oder quantitativer Natur, zurückgreifen. Chinesische Unternehmen führen zudem oft mehrere, auf verschiedene Zwecke ausgerichtete Buchhaltungen. Die Bücher sind entsprechend nur selten nach internationalen Standards revidiert. Am Anfang einer Transaktion muss daher stets eine Due-Diligence-Prüfung stehen.

Steuerliche Unsicherheiten und Fehlüberlegungen

Der Charakter eines Vertrages ist in China ein anderer. Er wird vielfach nicht als definitive Übereinkunft, sondern eher als Absichtserklärung verstanden, die nachverhandelt werden kann, ja muss.

Mit Unsicherheiten behaftet ist das Steuersystem. Derzeit geniessen ausländisch

beherrschte oder ausländische Unternehmen reduzierte Steuersätze, während inländische Firmen grundsätzlich einem Gewinnersatz von 33 Prozent unterliegen.

Angesichts der Überhitzung der chinesischen Wirtschaft ist dieses Anreizsystem für ausländische Investoren in Frage gestellt.

Hinzu kommt ein gewisser Druck aus westlichen Ländern, wenn die Schliessung eigener Standorte droht. Auf der anderen Seite ist China nach wie vor daran interessiert, Know-how ins Land zu holen und daher die Anreize für ausländische Investoren beizubehalten.

Noch ist unklar, wann die Steuerreform in Kraft treten wird, was sie genau beinhalten und wie sich dadurch der Wettbewerb verändern wird. Entschärft werden die Konsequenzen aber voraussichtlich dadurch, dass es Übergangsbestimmungen geben wird.

Wie wichtig die Kenntnis des Marktes ist, belegen auch die Fehlüberlegungen, welche die Unternehmen häufig anstellen: So sind die Produktionskosten oft höher als angenommen. Erfahrungsgemäss belaufen sie sich auf etwa 80 Prozent der hiesigen Kosten. Massgebend für die Kalkulation sind nicht allein die Lohnkosten; Zölle, Steuern und Gebühren sowie die Transportkosten dürfen nicht unterschätzt werden. Auch die Annahme, das Know-how, insbesondere das Know-how aus der Entwicklung, könne im Heimatland bleiben, trifft oft nicht zu. Entwicklung findet meist und vor allem langfristig dort statt, wo produziert wird.

Fazit

Trotz der vielfältigen Herausforderungen gibt es gute Gründe, in China zu investieren – auch für mittelgrosse Unternehmen. Der Markt bietet attraktive Nischen, in denen auch kleinere Unternehmen hervorragende Geschäftsmöglichkeiten haben. Wer sich im Reich der Mitte engagiert, muss sich intensiv mit Markt, Kultur und Mentalität auseinandersetzen. Auch die Entscheidung, nicht in China zu investieren, muss strategischer Natur sein und bewusst gefällt werden.

Mit PwC nach China

PricewaterhouseCoopers bietet ihren Kunden in regelmässigen Abständen die Möglichkeit, sich selbst ein Bild des chinesischen Marktes zu machen. Gemeinsam mit der Swiss Organisation for Facilitating Investments (SOFI) organisierte das PwC China Desk Switzerland im Mai eine einwöchige Geschäftsreise für Führungskräfte und Unternehmer nach China.

Die Reise führte in die Metropolen Beijing (u.a. in die Beijing Economic-Technological Development Area, eine der wichtigsten Sonderwirtschaftszonen der Hauptstadt) und Shanghai sowie in die wirtschaftlich aufstrebenden Städte Chengdu und Nanchang im Landesinneren. In Nanchang findet sich die National High-tech Industry Development Zone, eine im Westen noch wenig bekannte Sonderwirtschaftszone.

Im Rahmen des Business-Trips konnten sich die Teilnehmer vor Ort Einblicke in die rasant wachsende Wirtschaftswelt Chinas und die Besonderheiten des Marktes in operativer und strategischer Hinsicht verschaffen. Sie hatten vielfältige Gelegenheiten, persönliche Kontakte mit den offiziellen staatlichen und halbstaatlichen Ansprechpartnern aus China und der Schweiz zu knüpfen. Zahlreiche Firmenbesuche boten den Rahmen, um den Geschäftsalltag in China mit all seinen Chancen und Herausforderungen kennen zu lernen und mit hochrangigen Unternehmensvertretern zu diskutieren.

Corporate Reporting: Den Unternehmen eröffnen sich noch viele Chancen.

Eine wertorientierte Führung und Berichterstattung schafft Vertrauen bei Stakeholdern und erhöht die Glaubwürdigkeit des Managements. Eine aktuelle Studie zeigt, dass Corporate Reporting für viele Unternehmen noch grosses Differenzierungs- und Wertsteigerungspotenzial bringt.

Andreas Aebersold@ch.pwc.com

Informationen bilden die Basis einer jeden Entscheidungsfindung. Empirische Studien, darunter zahlreiche von PwC, belegen, dass Investoren und Finanzanalysten, aber auch andere Stakeholder mit der traditionellen Unternehmensberichterstattung unzufrieden sind. Sie verlangen neben den Finanzkennzahlen nichtfinanzielle und zukunftsgerichtete Informationen. Diese sollen in einen Kontext eingebettet sein, und sie sollen Aufschluss über die Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators, KPI) liefern, die das Management zur Unternehmenssteuerung heranzieht. Die Unternehmensleitung selbst hat ein Interesse daran, über möglichst viele Informationen zu verfügen, um die Leitungsfunktion optimal wahrnehmen zu können. Sie muss an Transparenz interessiert sein, denn diese verleiht ihr Glaubwürdigkeit gegenüber den Stakeholdern und schafft Vertrauen am Kapitalmarkt. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass eine erweiterte Offenlegung wert-

relevanter Kennzahlen zu einer Erhöhung des Aktienwerts und zu einer Verringerung der Volatilität des Aktienkurses führt.

Ist-Werte dominieren die interne Steuerung

Die jüngste Erhebung unter börsenkotierten Unternehmen, die PricewaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit Kirchhoff Consult zu Investor Relations und Corporate Reporting durchführte, gibt Aufschluss darüber, welche Informationen Gegenstand der internen Steuerung sind und welche dieser Informationen extern kommuniziert werden:

- Die Unternehmen stützen sich in erster Linie auf Ist-Werte. Zur internen Steuerung ziehen sie in wenigen Fällen auch Benchmarks heran; in der externen Berichterstattung aber werden Benchmarks kaum veröffentlicht. Zielwerte und zukunftsorientierte Informationen dienen zwar bisweilen der internen Steuerung, fliessen aber praktisch nie in die externe Berichterstattung ein.
- Nur knapp ein Drittel der Unternehmen nutzt ein Modell zur Analyse von Ursache-Wirkung-Beziehungen. Die Verknüpfung von Finanzkennzahlen – wie Economic Value Added (EVA) oder Cashflow – mit den Leistungsindikatoren der operativen Ebene ist noch nicht weit verbreitet. Es ist deshalb

anzunehmen, dass die wertorientierte Steuerung, die Grundlage eines wertorientierten externen Reportings ist, in zahlreichen Unternehmen ausbaufähig ist.

- Viele Unternehmen knüpfen eine höhere Transparenz an Bedingungen: 57 Prozent der befragten Firmen führen die «nachgewiesene positive Wirkung» als Voraussetzung dafür an, die externe Berichterstattung transparenter zu gestalten. 40 Prozent der Unternehmen möchten indes den Informationsbedarf ihrer Anspruchsgruppen antizipieren und den Dialog mit ihnen suchen.

Potenzial für die Berichterstattung

Benchmarks und Zielgrössen sind wichtige Informationen zur internen Unternehmenssteuerung; der verstärkte und gezielte Einsatz dieser Kennzahlen kann zu einer Verbesserung der Performance führen. In einem weiteren Schritt sollte die externe

Die richtige Berichterstattung spart Opportunitätskosten – insbesondere auch am Kapitalmarkt.

1. Fragen Sie Ihre Stakeholder! Für Stakeholder ist in der Regel relevant, was auch für Sie zur Steuerung des Unternehmens relevant ist. Alles, was für Sie nebensächlich ist, wird auch Ihre Stakeholder nicht interessieren und kann weggelassen werden.
2. Opportunismus in der Berichterstattung gefährdet Vertrauen, Kontinuität erhöht es.
3. Transparenz gibt den Stakeholdern mehr Entscheidungssicherheit. Transparenz kann heute (noch) Unternehmen differenzieren und dadurch einen Wettbewerbsvorteil darstellen.

Börsenwert
Investor
Relations



Andreas Aebersold, Leiter Value Reporting, Bern

Die Gretchenfrage der Transparenz:



Wie transparent ein Unternehmen mit den Stakeholdern kommunizieren will, ist eine strategische Entscheidung. Als Grundregel gilt: Opportunistische Kommunikation erzeugt Misstrauen – Kontinuität ist ein Muss.

Berichterstattung immer stärker an den internen Führungsinformationen ausgerichtet werden. Welche Informationen publiziert werden sollen, hängt ab von deren Relevanz für die Stakeholder und der Bereitschaft des Unternehmens, darüber zu berichten.

Umfrageergebnisse unterstreichen für einzelne Berichtskategorien Handlungsbedarf:

- **Marktumfeld:** Für die interne Steuerung messen die meisten Unternehmen den Informationen zum Wettbewerbsumfeld sowie dem makroökonomischen Umfeld die höchste Bedeutung zu. Rund zwei Drittel der Informationen, die sie zur internen Steuerung verwenden, kommunizieren die Unternehmen auch nach aussen.
- **Wertemanagement:** Einzelne KPI wie die Entwicklung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit nehmen im Rahmen der internen Steuerung einen hohen Stellenwert ein, werden nach aussen jedoch praktisch nicht kommuniziert.
- **Performance:** Gut die Hälfte der Unternehmen nutzt wertorientierte Steuergrößen für interne Zwecke; rund ein Viertel publiziert die Ist-Werte auch extern. Ist-Werte zum

Total Shareholder Return werden intern und extern etwa gleich häufig verwendet. Aber keines der Unternehmen macht den Vergleich zu einem Benchmark nach aussen publik.

Die Kernfrage der wertorientierten Berichterstattung lautet: «Wie können die Geschäftstätigkeit, die relevanten Werttreiber und Leistungsindikatoren möglichst verständlich und transparent für die Stakeholder dargestellt werden?» Als Antwort werden Methoden und Standards entwickelt, die es den Unternehmen erlauben, den Stakeholdern das komplexe Businessmodell und die Zusammenhänge im Unternehmen zu erklären. Wesentlich ist dabei der Grundsatz der Kontinuität: Worüber im Vorjahr kommuniziert wurde, muss auch in den Folgejahren Rechenschaft abgelegt werden. Nur so erlaubt die Berichterstattung den Stakeholdern, die Entwicklung des Unternehmens nachzuvollziehen. Eine effiziente und zeitnahe Kommunikation ist für die meisten Unternehmen die grösste Herausforderung. Die Beschleunigung des Berichterstattungsprozesses und die Auswahl der richtigen Informationen unter Einbezug von Kosten-Nutzen-Überlegungen sind für 40 Prozent der Unternehmen die zentralen Anliegen. Die wertorientierte Berichterstattung eröffnet ihnen die Chance, den Investoren und den Finanzinterme-

diären selbst die Informationen zu liefern, die diese zur Entscheidungsfindung benötigen. Mit einem solch aktiven Vorgehen kann vermieden werden, dass die Anspruchsgruppen ihre Entscheidungen auf eigene Einschätzungen und Recherchen abstützen.

Fazit

Ein Corporate Reporting, das sich an den Bedürfnissen der Aktionäre und der anderen Stakeholder orientiert, eröffnet zahlreiche Chancen: Es erhöht die Attraktivität des Unternehmens für künftige, langfristige Investoren und erleichtert es ihm, Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner zu gewinnen und zu behalten.

Events, Publikationen und Analysen.

PwC-Jahresbericht 2005/06

Im Oktober ist der Jahresbericht 2005/06 von PricewaterhouseCoopers Schweiz erschienen. Er würdigt ein besonderes Ereignis: das 100-Jahr-Jubiläum von PwC in der Schweiz. Verwaltungsratspräsident Edgar Fluri skizziert die Geschichte der hiesigen Revisionsbranche seit ihrer Entstehung und CEO Markus R. Neuhaus erläutert, wieso PwC auch im Jahr 2011 die Nummer eins der Branche sein wird. Eine gute Basis dafür legte das vergangene Geschäftsjahr: Mit ihrem Projekt CLIENT FIRST machte PwC deutlich, dass die Kundenbeziehungen absolute Priorität haben. Auch in finanzieller Hinsicht war das Geschäftsjahr erfolgreich. Der Dienstleistungsertrag erhöhte sich um 10 Prozent auf 653 Millionen CHF.

Den Jahresbericht können Sie in Deutsch, Italienisch, Französisch oder Englisch bestellen bei: 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.

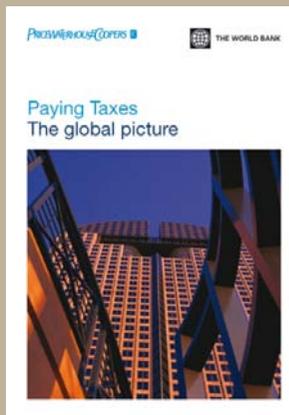
Bestellungen von PwC-Publikationen und Abonnemente oder

Adressänderungen: 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, 54 Seiten). ceo kann kostenlos abonniert werden. Bitte die gewünschte Sprache angeben: sonja.jau@ch.pwc.com.

Adresse: PricewaterhouseCoopers, ceo Magazin, Birchstrasse 160, 8050 Zürich.



Steuern zahlen – weltweit

Heute ist es für ein Unternehmen wichtiger denn je, die Steuerzahlungen im Griff zu haben – auch punkto Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit. Die Publikation «Paying Taxes – The global picture» befasst sich mit den Steuerforderungen, mit denen sich Unternehmen in den verschiedenen Ländern der Welt konfrontiert sehen. Konkret geht es darum, was die einzelnen Regierungen tun, um Kosten und Komplexität von Steuern zu reduzieren und wie weltweit tätige Unternehmen mehr Anerkennung ihrer gesamten Steuerzahlungen finden können.

Die Publikation ist in englischer Sprache und kostenlos erhältlich unter: www.pwc.ch/publications

Apéro für Banken und Effektenhändler
Diese Plattform bietet einen Überblick über die anstehenden aufsichtsrechtlichen Änderungen und deren Auswirkungen. Sie richtet sich an Verwaltungsratsmitglieder, CEO, CFO, Leiter Rechnungswesen, interne Revision und Compliance.

Daten/Orte

15. Januar 2007, St. Gallen

16. Januar 2007, Lugano und Zürich

17. Januar 2007, Luzern

23. Januar 2007, Basel

25. Januar 2007, Bern und Genf

Weitere Informationen und Anmeldung:

sonja.schnueriger@ch.pwc.com

Die Teilnehmerzahl ist limitiert.

Internationale E-Invoicing-Konferenz

Während zwei Tagen geht es um rechtliche Grundlagen und Compliance-Anforderungen für internationales E-Invoicing sowohl aus Schweizer als auch aus internationaler Sicht. Die Teilnehmer haben Gelegenheit, mit Experten und Unternehmensverantwortlichen (CFO, CIO) zu diskutieren.

Datum/Ort:

30./31. Januar 2007,

PricewaterhouseCoopers, Zürich

Weitere Informationen und Anmeldung:

carole.oppenheim@ch.pwc.com

Erfolgsrezept Outsourcing?

Experten aus Wirtschaft und Politik referieren zum Thema «Erfolgsrezept Outsourcing?». Die Tagung bietet Gelegenheit für wertvollen Meinungsaustausch und die Chance, praxisnahes Outsourcing fundiert zu präsentieren und zu reflektieren.

Datum/Ort:

22. Februar 2007, Hotel Widder, Zürich

Weitere Informationen und Anmeldung:

franco.monti@ch.pwc.com

Arbonia-Forster-Gruppe: Neue Märkte für Lebensqualität.

Bauausrüstung auf höchstem Niveau ist das Kerngeschäft der AFG-Holding. CEO und VRP Edgar Oehler sieht den Nachholbedarf vieler Länder als Chance für den Standort Schweiz.

Im September 2003 übernahm Dr. Edgar Oehler, Besitzer und CEO der Steinacher Hartchrom AG, die Aktienmehrheit der AFG Arbonia-Forster-Holding AG mit Sitz im thurgauischen Arbon. Einen Monat später wurde er zum Präsidenten und zum Delegierten des Verwaltungsrates gewählt. Seit her geht die Post ab (siehe Box «Meilensteine»).

Der charismatische Patron verfolgt eine klare Strategie: «One Building – One Stop». Oehlers Ziel ist es, führender Anbieter unter den klassischen Bauausrüstern zu werden. Und zwar in Schlüsselbereichen, die für Wohn- und Lebensqualität in öffentlichen





AFG-CEO Edgar Oehler in der Werkshalle der Hartchrom AG. Neben ihm ein Bild von Forster Unico, dem neuen Profilsystem aus 100 Prozent Stahl aus dem Hause Arbonia-Forster, das im Januar 2007 eingeführt wird. (Foto: Roth und Schmid)

«Wenn man sieht, wie die Menschen heute zum Beispiel in der Ukraine leben, dann kann man abschätzen, was sie in Zukunft brauchen werden. Und wenn ihre Grundbedürfnisse eines Tages gedeckt sind, dann wollen sie Komfort!»

Gebäuden, zu Hause und am Arbeitsplatz stehen. Die vier Divisionen der AFG-Holding – Heiztechnik und Sanitär, Küchen und Kühlen, Stahltechnik sowie Fenster und Türen – sind unterdessen auf Kurs gebracht. Im ersten Halbjahr 2006 verfehlte das Unternehmen die Verdoppelung des Konzerngewinns nur knapp.

Entspannt sitzt der Chef in seinem modernen, fast wie ein Wohnzimmer eingerichteten Arbeitsraum in Steinach am Bodensee und blickt durch eine beeindruckende Fensterfront auf Wiesen mit Obstbäumen und friedlich weidenden Kühen. Der Raum unterstreicht Oehlers Vision: «Wir wollen keine Fenster verkaufen, sondern Aussicht», sagt er. «Wir verkaufen auch keine Heizröhren, sondern Behaglichkeit; keine Küchen, sondern Lifestyle; keine Duschkabinen, sondern Wellness.» Um diese Philosophie als Gesamtkonzept zu verdeutlichen, staffierte man soeben in Arbon ein Appartement komplett mit AFG-Produkten aus. Nicht als Showroom, sondern sozusagen als Feel-room für angehende Kunden und Geschäftspartner, die in die Wohnung eingeladen werden. So sollen sie am eigenen Leibe spüren, um was es Oehler geht: Wohlbefinden auf höchstem Niveau.

Internationalisierung ausbauen

Die Komplementarität der AFG-Produkte sei eine Grundvoraussetzung zur Umsetzung dieser Strategie – ebenso die divisionsübergreifende, überdurchschnittliche Qualität. «Meines Erachtens hat man mehr Erfolg, wenn man auf seinem Gebiet Totalanbieter ist – und das bedingt ein breites Sortiment.» Der Selfmademan, der über die «Volksrechte im Kanton St. Gallen» promovierte, geht für seine Holding in Zukunft von einem Wachstum zwischen 8 und 10 Prozent aus. Im Geschäftsjahr 2005 wurden rund 80 Prozent der Umsätze in den beiden Heimmärkten Schweiz und Deutschland erwirtschaftet. An der Generalversammlung im April 2006 versprach der CEO den Aktionären weitere Meilensteine des Erfolgs dank

einer intensiven Internationalisierung. O-Ton Oehler: «Die Rakete ist gezündet.» Grosses Potenzial sieht er für die Unternehmen seiner Gruppe vor allem im Nahen und im Fernen Osten – in den neuen EU-Ländern, Russland und China.

«In all diesen Ländern herrscht ein gewaltiger Nachholbedarf im Bau- und Wohnbereich», sagt Edgar Oehler. «Wenn man sieht, wie die Menschen heute zum Beispiel in der Ukraine leben, dann kann man abschätzen, was sie in Zukunft brauchen werden. Und wenn ihre Grundbedürfnisse eines Tages gedeckt sind, dann wollen sie Komfort!» Die AFG-Holding ist strategisch für die Befriedigung wachsender Bedürfnisse und Qualitätsansprüche bestens aufgestellt. Seit zehn Jahren ist die Division Heiztechnik und Sanitär mit Kerma in Russland präsent. «Wir haben nicht die Absicht, hier in der Schweiz zu warten und zuzuschauen was die anderen machen», betont Oehler. «Wir werden für diese neuen Märkte produzieren und in

Meilensteine

Anfang 2004 erwarb die AFG die Bruno Piatti AG, kurz darauf die EgoKiefer AG. Mit Piatti mit Sitz in Dietlikon ZH wurden die Ostschweizer mit einem Marktanteil von rund 20 Prozent grösster Küchenbauer in der Schweiz. Die Übernahme von EgoKiefer mit Betriebsstätten in Altstätten SG und in Villeneuve VD machte die Gruppe zum grössten Fenster- und Türenbauer des Landes. Zum dritten Mal innert 18 Monaten gab Edgar Oehler im September 2005 einen Coup bekannt: den Kauf der deutschen Miele-Küchen. Mit der neuen Tochterfirma sicherte man sich ein Vertriebssystem, das 50 wichtige Märkte umfasst. Mit einem Schlag war die AFG in der Lage, auch ausserhalb der Schweiz und Deutschlands Küchen zu bauen und abzusetzen. Und besser noch: Durch die Kombination der drei Labels Forster, Miele und Piatti wurde man für die im Weltmarkt etablierten Marken zu einer ernst zu nehmenden Konkurrenz.

diesen Märkten verkaufen. Ausserdem werden wir dort Produktionsstätten aufbauen – denn wenn in diesen Ländern die Qualität steigt und man beginnt, selber für den Weltmarkt zu produzieren, wollen wir dabei sein.» Im Oktober 2004 nahm das neue, moderne Röhrenradiatorenwerk in Stribo in Tschechien den Betrieb auf, das zusammen mit der ein Jahr älteren Lackieranlage die Marktposition der AFG ausbaut.

Auf starke Labels setzen

Für Edgar Oehler ist die Expansion in die neuen EU-Länder und darüber hinaus Richtung Russland lediglich eine «Ausweitung» des bisherigen Tätigkeitsbereichs. Die gemeinsame Geschichte, ähnliche Schulsysteme und vergleichbare Lebensziele seien im europäischen Raum doch sehr verbindende Kriterien. «Solange die Entwicklung dahin geht, dass unsere Labels als Symbol für Wohlstand angesehen werden, ist unsere Marktposition hier in der Schweiz gesichert», sagt Oehler und fügt lächelnd hinzu: «Da, wo Mercedes, Audi und BMW gekauft werden, sind auch Forster; Piatti und Miele Küchen gefragt.» Obwohl die Gruppe im Ausland schneller wächst als in der Heimat, hält Edgar Oehler am Standort Schweiz fest. «Wir müssen eine starke Heimbasis haben», betont er. In der Schweiz seien die Mitarbeitenden gut ausgebildet und motiviert, Arbeitnehmer und Arbeitgeber gingen entkrampft miteinander um, das duale Bildungssystem sei ein erheblicher Vorteil – man brauche heute HSG-Absolventen und Handwerker gleichermaßen. Mit dem schnellen Wachstum der Holding wuchs auch der Bedarf nach einem gemeinsamen Hauptsitz, im Sommer 2006 wurde der Grundstein für das neue, topmoderne Corporate Center gelegt, das in Arbon gebaut wird. Eine Art Konjunkturbarometer ist für den ehemaligen CVP-Nationalrat die Hartchrom AG in Steinach, die er 1998 kaufte. Das Unternehmen – unterdessen in oehlerscher

Die AFG Arbonia-Forster-Holding AG in Zahlen

Der führende integrierte Bauausrüster ist an der SWX Swiss Exchange kotiert und beschäftigt rund 5000 Mitarbeitende. Die Gruppe ist in 80 Ländern der Welt aktiv, Produktionsstätten befinden sich in der Schweiz, in Deutschland und in Tschechien. Mit ihren vier Divisionen Heiztechnik und Sanitär, Küchen und Kühlen, Stahltechnik sowie Fenster und Türen erzielte die AFG im Geschäftsjahr 2005 einen Umsatz von 1,124 Milliarden CHF und einen Konzerngewinn von 51,5 Millionen CHF. Im ersten Halbjahr des Geschäftsjahres 2006 konnten sämtliche Ertragskennzahlen gesteigert werden. Der Konzerngewinn nach Steuern belief sich auf 22,2 Millionen CHF, was gegenüber dem Vorjahr einer Steigerung um 95,7 Prozent entspricht.

Geschwindigkeit auf Vordermann gebracht und in Surface Technologies International Holding AG (STI) umgetauft – ist weltweit erfolgreich in den Bereichen Papier und Druck, General Industries und Wehrtechnik. Die STI beliefert zum Beispiel zahlreiche Druckmaschinenspezialisten, darunter Heidelberger, MAN und Koenig & Bauer, mit hochmodernen, teilweise nanobeschichteten Druckwalzen. «Zurzeit arbeiten wir an sieben Tagen 24 Stunden», konstatiert der Chef zufrieden. Wenn viel gedruckt wird, wird geworben, wird konsumiert – so seine Faustregel. «Die Auslastung bei STI fördert meine Investitionsfreudigkeit».

Für den Kapitalmarkt attraktiv werden

In neue Märkte zu investieren heisst für Edgar Oehler persönlich aktiv werden. Der Patron, der glaubhaft versichert, stets in allen Bereichen seiner Holdings bis ins Detail informiert zu sein, macht Business in persona. So besuchte er zum Beispiel im vergangenen Jahr sämtliche 50 Vertriebsgesellschaften der neu erworbenen Miele-Küchen – und merkte schnell, wo Handlungsbedarf war. Bei allen wichtigen Geschäften im Ausland steht er für seine Unternehmen gerade. Als Verhandlungs-

partner und Entscheider. «Nur so kann Vertrauen entstehen», ist er überzeugt. «Vertrauen ist die Betonplatte, auf die Geschäfte gebaut werden.» Besonders in den östlichen Ländern komme ihm seine Vergangenheit in Politik und Militär zugute. In der Politik habe er überzeugendes Verhandeln gelernt, im Militär spreche man weltweit eine ähnliche Sprache und finde rasch eine gemeinsame Basis. Die Formel «24 Years Member of Parliament and Colonel of the Swiss Army» habe jedenfalls bisher noch nie ihre Wirkung verfehlt. Edgar Oehler überbietet vor Tatkraft und Ideen. Manchmal müsse er sich selber bremsen, damit er sein Umfeld nicht überfordere. Zugleich schafft er Ordnung, stellt Weichen: Im Geschäftsjahr 2005 wurden – mit Ausnahme der Miele Küchenmöbel-Produktion – erstmals sämtliche Akquisitionen aus dem Vorjahr über das volle Geschäftsjahr in die Konsolidierung miteinbezogen. Gleichzeitig erfolgte die Umstellung der Rechnungslegung auf die Grundsätze der International Financial Reporting Standards (IFRS). Dies im Hinblick auf die geplante Internationalisierung der Gruppe – wer nicht nur für den Absatz-, sondern auch für den Kapitalmarkt weltweit attraktiv sein will, muss die Vorgaben von IFRS erfüllen um vergleichbar zu sein, ist Oehler überzeugt. Zudem baut die AFG derzeit ihr internes Kontrollsystem aus und ist dabei, ein System für Risikomanagement zu implementieren. Dem 64-jährigen Patron ist der Gedanke an Kürzertreten nicht ganz fremd. Mit Blick in die Zukunft sei er kürzlich sogar Mitglied im Golfclub Bad Ragaz geworden. Gespielt habe er noch nie, sagt Edgar Oehler mit einem Augenzwinkern. Aber was noch nicht sei, könne ja noch werden. //



Die europäische Einheit: vom Traum zur Realität.

Die Verfügbarkeit von verlässlichen Energiequellen und ein Wohlstand, der Arbeitsplätze schafft, sind die Themen, die Europa in nächster Zeit beschäftigen werden, schreibt die französische Aussenhandelsministerin Christine Lagarde¹.

Der Schweizer Philosoph, Historiker und Autor Denis de Rougemont (1906 –1985) schreibt in seinem Buch «28 Jahrhunderte Europa»: «Europa ist viel älter als seine Nationen. Seit je hat Europa eine universale und verbindende Rolle gespielt und so die Welt mitgeformt. Ein vereintes Europa ist keine moderne Erfindung, sondern ein Ideal, das in den Köpfen der Gelehrten bereits seit über 1000 Jahren existiert.»

Die europäische Einheit ist tatsächlich keine neue Idee. Vielmehr ist sie ein tief verwurzelter Traum der Menschen, der durch die Geschichte hindurch ab und zu für kurze Zeit Realität geworden ist, den jedoch rivalisierende Dynastien, Volksaufstände oder Regierungskrisen immer wieder zerstörten. Die Vereinigung Europas, wie wir sie heute kennen, entspricht einer völlig anderen Ordnung: Sie genießt die Unterstützung der Völker ihrer Mitgliedstaaten. Sie wurde weder durch Eroberung noch durch Annektierung erreicht. Sie respektiert die Souveränität ihrer Mitgliedstaaten. Wir leben heute in dem Europa, das sich die Menschen immer erträumt haben.

Europa kann sich einiger wichtiger Errungenschaften rühmen:

Frieden und Versöhnung: Die Vereinigung Europas gab den Menschen, die sich nach dem Zweiten Weltkrieg nach Versöhnung sehnten, neue Hoffnung auf Frieden und förderte die Entstehung einer europäischen Identität unter den Völkern. Auf diese Weise konnten durch Nationalstolz verursachte Rivalitäten und Missgunst neutralisiert werden. Das Gefühl, Europäerin oder Europäer zu sein, ebenso wie Franzose, Tscheche oder Ire, wirkt Fremdenfeindlichkeit entgegen. Der französische Schriftsteller und Staatstheoretiker Montesquieu (1689 – 1755) schrieb in seinem Werk «Meine Gedanken»: «Europa ist ein Staat mit vielen Provinzen.» Heute teilen die Europäer eine gemeinsame Kultur, Wertvorstellungen, Ambitionen und Träume, die über die Staatsgrenzen hinweg die Basis einer europäischen Identität bilden, ohne dabei die

¹Christine Lagarde (50) ist delegierte Ministerin für Aussenhandel in Frankreich. Nach ihrem Schulabschluss in Le Havre studierte sie in Aix-en-Provence und in Paris. Ein Aufenthalt in den USA brachte ihr den Mastertitel in Anglistik und einen Abschluss der Holton Arms High School in Bethesda, Maryland. Die Anwältin war Vorsitzende von Baker & McKenzie in Chicago, einer der grössten Kanzleien der Welt, bevor sie 2005 in Frankreich zur Ministerin berufen wurde.

Wahrnehmung der eigenen, nationalen Identität zu gefährden.

Wirtschaftlicher Wohlstand: Die Begründer der europäischen Idee wählten von Anfang an den Freihandel als Antriebsmotor für die europäische Integration. Dieser Grundsatz führte zur Entstehung eines gemeinsamen Marktes, der für seine Mitgliedstaaten eine Quelle des Wachstums und der Entwicklung ist. Die Erweiterung der Europäischen Union stellt denn auch keine Gefahr dar, sondern bietet neue Handelsmöglichkeiten, die sich für die neuen Mitgliedstaaten positiv auswirken, insbesondere in den Bereichen Entwicklung und Wohlstand.

Wirtschafts- und Währungsunion: Die Einführung des Euro war eines der wichtigsten Ereignisse unserer jüngsten Geschichte. Sie verstärkt die wirtschaftliche Position der beteiligten Länder, indem sie diese vor Währungsspekulationen schützt und gleichzeitig zur Entwicklung der europäischen Identität beiträgt.

All diese Errungenschaften erlauben es uns, Europa nicht mehr bloss als Traum, sondern als konkrete Realität wahrzunehmen. Und dennoch stellt die Ablehnung der europäischen Verfassung durch ein Referendum in Frankreich und Holland den europäischen Ansatz hart auf die Probe. Ein weiterer ist die Schwierigkeit, auf dem politischen Parkett mit einer geeinten Stimme aufzutreten. Driftet Europa nun wieder auseinander? Oder fällt es in einen Dornröschenschlaf? Ich glaube nicht, dass uns dieses Schicksal erwartet. Trotzdem müssen wir anerkennen, dass Europa sehr unterschiedliche, manchmal widersprüchliche Gefühle bei den Menschen hervorruft.

Hoffnungen und Unverständnis gleichermaßen, Europa polarisiert:

Europa basiert einerseits auf der tiefen Überzeugung seiner Völker, dass die Union Frieden und Sicherheit garantiert – und dies ist der Weg, der uns in die Zukunft führt. Andererseits repräsentiert Europa ein Ideal für viele Länder, die noch nicht Mitglieder sind: Obwohl zehn neue Länder vor kurzem beigetreten sind, lässt erst die Anzahl derer, die einen Beitritt noch anstreben, erahnen, welche enormen Hoffnungen dieses Europa weckt. Dieses Interesse, das sowohl die Mitgliedstaaten als auch die Beitrittskandidaten Europa entgegenbringen, steht in

«Im Wettbewerb mit Ländern mit tiefen Lohnkosten werden die europäischen Staaten nur dann konkurrenzfähig bleiben, wenn sie in den Bereichen Innovation und neue Technologien stets einen Schritt voraus sind.»

einem klaren Gegensatz zum Unverständnis, manchmal sogar zur Ablehnung, die viele Bürger den europäischen Institutionen gegenüber äussern.

Das komplexe Umfeld, in dem Europa steht, der Eindruck allzu grosser Distanz zu seinen Menschen sowie die fehlende Medienpräsenz der Exponenten europäischer Institutionen können als Erklärung für die Zurückhaltung dienen, die so viele Europäerinnen und Europäer empfinden. Und genau diese Zurückhaltung dürfte in den beiden Referenden von Frankreich und Holland ein wichtiger Faktor gewesen sein.

Trotzdem sollte dieser Verlangsamung der europäischen Integration kein allzu grosses Gewicht beigemessen werden, denn verglichen mit der beinahe 50-jährigen Existenz der Römer Verträge ist sie eher unspektakulär. Im Gegenteil: Wir sollten jetzt gezielte Anstrengungen unternehmen, um Europa neuen Schwung zu verleihen. Wollen wir dies mit Erfolg tun, müssen wir uns von Europa selbst sowie dem Traum, den es repräsentiert, inspirieren lassen. Richten wir unseren Blick also in die Zukunft und fragen wir uns, welches die grössten Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte sein werden.

Zwei Herausforderungen verlangen in naher Zukunft unsere Aufmerksamkeit:

Die Energiefrage: Europa wird sich damit befassen müssen, nach Energiequellen zu suchen, die die Bedürfnisse eines expandierenden Marktes langfristig erfüllen können. Gleichzeitig wird es nötig sein, miteinander verbundene Verteilungsnetze für Kohlenwasserstoff, Gas und Elektrizität zu schaffen. Die Energiefrage muss aus einer europäischen Perspektive heraus diskutiert

werden, um die Konsistenz der Produktionsstrategien und der Verteilungsnetze der Mitgliedstaaten zu gewährleisten. Dies vor einem Hintergrund vermutlich langfristig ansteigender Ölpreise. Eine gemeinsame europäische Energiestrategie und die entsprechenden finanziellen Investitionen sind in dieser Situation unerlässlich. **Innovationen und neue Technologien:** Im Wettbewerb mit Ländern mit tiefen Lohnkosten werden die europäischen Staaten nur dann konkurrenzfähig bleiben, wenn sie in den Bereichen Innovation und neue Technologien stets einen Schritt voraus sind. Die Arbeitsplätze der Zukunft werden auf unseren jetzigen Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen basieren. Wir kommen nicht darum herum, die bedeutenden wissenschaftlichen und technologischen Herausforderungen der Zukunft aus einer europäischen Perspektive anzugehen. Dies bedingt aber eine Strategie zur gemeinsamen Definition von Programmen, die es unseren Firmen ermöglichen, ihr Fachwissen und ihre Erfahrung zu konsolidieren und so ihre internationale Marktposition zu stärken.

Europa muss eine Vision verfolgen, wenn es sich diesen Herausforderungen stellen will:

Ich glaube, dass diese Vision eine Reihe ambitionierter Ziele enthalten sollte, um die Menschen in ihrem Alltag zu unterstützen. Die Sicherung der Energieversorgung durch eine gemeinsame Produktions- und Distributionsstrategie. Die Sicherung des Wohlstands und somit die Reduktion der Arbeitslosenquoten durch die Ankurbelung und Koordination von Forschungsaktivitäten und technologischer Innovation auf europäischem Niveau.

Europa hat den Weckruf gehört und eine Reihe von Projekten umgesetzt, die in den einzelnen Ländern grosse Unterstützung erhalten, weil sie realitätsnah sind, und den Bedürfnissen der Europäerinnen und Europäer entsprechen. Denn nur die Menschen Europas sind in der Lage, Europa aus der momentanen Erstarrung zu lösen. Ich hoffe, dass dies gelingen wird und wir so der Aufforderung Folge leisten können, die Winston Churchill vor sechzig Jahren formuliert hat: «Lasst Europa entstehen!» //



Emmi-Finanzchef Reto Conrad mit Lacto Tab Q10, einem im Sommer 2006 lancierten Performance Drink mit völlig neuem Vitalstoff-Mix. (Foto: Roth und Schmid)

Emmi: Mit Milchprodukten im Trend.

Mit innovativen Premiumprodukten zielt der grösste Schweizer Milchverarbeiter vor allem auf Europa und Nordamerika. Und legt dabei ein hohes Tempo vor.

Neue europäische Märkte lassen sich nur erschliessen, wenn man die richtigen Fragen stellt. Wie die Verantwortlichen bei Emmi, dem grössten Schweizer Milchverarbeiter. In der Vergangenheit hatte man Raclette ausschliesslich im Inland verkauft. Warum eigentlich? Bekanntlich schieben auch ausländische Gäste die Raclette-scheiben gerne auf den helvetischen Käsegrill. Das Problem ist die fehlende Infrastruktur: Ausserhalb der Schweiz gibt es kaum Raclette-Öfen.

Emmi liess letzten Herbst ein «Candle-Light-Raclette» produzieren – einen kleinen Schmelzofen mit Kerzen samt einer Portion Raclette für knapp 10 EUR. Auf den Testmärkten Deutschland und Holland entwickelte sich der Emmi-Ofen zum Renner. Alle 50 000 Geräte waren innert weniger Wochen verkauft. Und damit ein neuer Absatzkanal für Raclette aufgetan.

Der Hauptsitz von Emmi mitten in Luzern ist ein älteres, unauffälliges Verwaltungsgebäude. «Wir investieren zuerst in Innovationen, Produktionsstätten und neue Märkte», sagt Emmi-Finanzchef Reto Conrad. Die Fassade kann warten. Emmi geht für 2006 von 15 Prozent Umsatzwachstum aus – auf rund 2,3 Milliarden CHF mit einer Gewinnmarge von gut 2 Prozent. «Wir sind damit auf Zielkurs», hält der Finanzchef fest. Dass der Gewinn 2006 leicht erodiert, hängt mit der Integration der Mittelland Molkerei AG zusammen. Längerfristig sei weniger die Reingewinnmarge und mehr die Eigenkapitalrendite interessant, ergänzt Conrad. Der Schweizer Marktführer rangiert im europäischen Vergleich etwa auf Platz zehn. Grösse allein ist für die Emmi-Strategen

nicht wichtig. Man setzt bewusst auf das Premium-Segment, das vom Marktvolumen zwar beschränkt ist, aber bessere Erträge verspricht. Denn im Massenmarkt ist auch der Preisdruck am grössten – Aldi, Lidl und Co. lassen grüssen. Es verwundert nicht, dass sich Emmi und Aldi Suisse bislang auf keinen Vertrag einigen konnten.

Europa im Visier

Emmi will wachsen. In der Schweiz stösst man an Grenzen, also wird die internationale Expansion forciert. Um durchschnittlich 10 Prozent pro Jahr soll der Auslandsumsatz zulegen und die Exportquote von heute gut 20 auf 50 Prozent steigen. Emmi hat dabei vor allem Europas grosse und kaufkräftige Märkte wie Deutschland, Italien und Grossbritannien im Visier sowie die USA. Das Auslandsgeschäft wird so vorangetrieben, dass die Eigenkapitalquote nicht unter 40 Prozent sinkt. Der David aus der Schweiz kann es sich nicht leisten, einen milliardenschweren europäischen Milch-Goliath zu übernehmen. «Grosse Sprünge sind der falsche Weg, kleine Schritte zielführender», meint CFO Conrad.

So hat man Mitte 2006 den norditalienischen Jogurtspezialisten Trentinalatte übernommen, ein Familienunternehmen mit 160 Mitarbeitenden und 35 Millionen EUR Umsatz. Die neue Tochter soll dem Frischproduktegeschäft mit Italien Schub geben. Mit 20 Prozent beteiligt sich Emmi am spanischen Kooperationspartner Kaiku, der iberischen Nummer zwei im Premiumbereich von Functional- und Lifestyle-Produkten. Mit Kaiku wird nicht nur der spanische, sondern auch der lateinamerikanische Markt bearbeitet. Eine eigene schwedische Tochtergesellschaft intensiviert das Skandinavien-Geschäft. Mittlerweile sind Emmi-Produkte in 24 europäischen Ländern erhältlich, darunter auch die aufstrebenden Märkte in Mittel- und Osteuropa.

Geht es in diesem Tempo weiter? «Wir kaufen nicht im Halbjahresrhythmus neue Firmen dazu», sagt Conrad. Man prüfe aber alle Optionen. Expandiert wird auch über den Grossen Teich – wo Chancen und Risiken bekanntlich hoch sind. Am US-amerikanischen Unternehmen Roth Käse wurde eine Minderheitsbeteiligung erworben. Emmi will «Swiss Cheese» so stärker im US-Food-Business positionieren.

Zudem wurde mit Upstate Farms im US-Bundesstaat New York eine Produktionspartnerschaft für Jogurts vereinbart. Hergestellt wird das Jogurt nach Emmi-Rezepten aus nordamerikanischer Milch und Fruchtegrundstoffen aus der Schweiz. Seit August sind die ersten amerikanischen Emmi-Jogurts «Swiss Recipe» im Handel. Es ist ein Testlauf mit kalkuliertem Risiko. Eine Ausweitung der Partnerschaft auf andere Milchfrischprodukte sei nicht ausgeschlossen, heisst es bei Emmi. Ob das US-Modell – hier ist der Markt im Bereich Frischprodukte stark abgeschottet – auch auf Europa übertragen wird, lässt man in Luzern offen: «Wir setzen schwergewichtig auf den Rohstoff Schweizer Milch.»

Caffè Latte im Trend

Im Sitzungszimmer der Emmi-Zentrale prangt unübersehbar ein Werbebanner «So cool, ist hot: Caffè Latte». Es steht für ein Produkt, auf das hier alle sichtlich stolz sind. Der Mix aus Milch und speziell

Emmi will wachsen. In der Schweiz stösst man an Grenzen, also wird die internationale Expansion forciert. Emmi hat dabei vor allem Europas grosse und kaufkräftige Märkte wie Deutschland, Italien und Grossbritannien im Visier sowie die USA.

gebrühtem Espresso ist europaweit ein Trendgetränk. Bereits wird jeder zweite Becher Caffè Latte exportiert. Emmi gibt keine Umsatzzahlen zu einzelnen Produkten bekannt, doch für die 21,4 Prozent Wachstum (2005) im internationalen Frischproduktgeschäft war das Leaderprodukt der Motor. Von diesem Schwung sollen auch das neu lancierte Caffè-Latte-Speiseeis und der Schokolade-Mix Choco Latte profitieren. Frischprodukte liefern höhere Margen. Emmi hat drei hochkarätige Werbeträger verpflichtet, die man international kennt und die bestimmte Zielgruppen abdecken: Für Sport und Leistung steht Tennisstar Roger Federer, Töffweltmeister Tom Lüthi spricht die Vollgasbegeisterten an und soll das Tankstellenshop-Geschäft forcieren, während DJ Bobo den Teenies die Milch schmackhaft macht. Speziell bei Federer hatten Emmis Marketingstrategen ein glückliches Händchen. Als man den zweimaligen Weltsportler des Jahres einst ins Boot holte, war er die Nummer elf der Weltrangliste. Im Sommer wurde der Vertrag nun verlängert, speziell mit Fokus auch auf Auslandsmärkte. Wie viel die Nummer eins im Welttennis kassiert, wird nicht kommuniziert. Nur so viel: Emmi lässt sich den gesamten Bereich

Werbung und Marketingmassnahmen rund 90 Millionen CHF pro Jahr kosten.

Neue Produkte in hoher Kadenz lancieren
«Wir wollen dem Anspruch als innovativste Premiummolkerei in Europa gerecht werden», tönt es selbstbewusst im letzten Jahresbericht. Die Latte liegt also hoch. Tatsächlich werden neue Produkte in hoher Kadenz lanciert. Etwa im Sommer 2006 das Lifestyle-Getränk Lacto Tab: Das laktosefreie Getränk basiert auf Milchserum und ist mit Vitalstoffen, Vitaminen und Mineralien angereichert. Zwei Jogurtdrinks versprechen gesundheitlichen Zusatznutzen – Evolus soll leicht erhöhten Blutdruck und Benecol den Cholesterinspiegel positiv beeinflussen. Die beste Werbung für solchen Functional Food lieferte 2005 der holländische Krankenversicherer VGZ. Er bezahlt seinen Versicherten jährlich 40 EUR Entschädigung für cholesterinsenkende Margarine. Die Schweiz wartet da noch ab. Emmi zielt nicht nur auf Well-Esser und -Trinker, sondern auch auf Geniesser. Im schwierigen Käsemarkt, wo in den letzten Jahren nur schwer Geld zu verdienen war, verkauft man neben «preisorientierten» Produkten auch Premiumkäse. Wie die höhlengereiften Le Gruyère und Emmen-

taler unter der Marke Kaltbach oder den neuen SwissAlp mit Kräutergeschmack. Hier ermöglicht ein neues Verfahren, dass der ganze Käse nach Kräutern schmeckt, obwohl nur die Rinde die getrockneten Kräuter enthält.

Rohstoffpreis – ein politisches Minenfeld
Also alles paletti für Emmi? Was Innovationskraft, Wachstum und die reinen Produktionskosten betrifft, hat das Unternehmen seine Hausaufgaben gemacht. Wenig beeinflussen kann Emmi jedoch die Liberalisierung der Märkte und damit den wichtigsten Produktionsfaktor – den Milchpreis. Als CEO Walter Huber vor zwei Jahren forderte, der Preis müsse um 25 Prozent runter, liefen die Milchbauern Sturm. Im Emmi-Aktionariat haben bekanntlich die Milchverbände die Mehrheit.

Die Wogen haben sich geglättet und die Emmi-Führung argumentiert im agrarpolitischen Minenfeld heute aus der nötigen Deckung. Ohne im Prinzip was anderes zu sagen: «Emmi bekennt sich zur Schweiz als wichtigem Produktionsstandort und Rohstofflieferanten. Wollen wir jedoch im Ausland nachhaltig erfolgreich sein, brauchen wir konkurrenzfähige Rohstoffpreise.» Und da ist die Rechnung schnell gemacht. Milch kostet in Europa rund 45 Rappen pro Liter, auf dem Weltmarkt noch deutlich weniger. Addiert man einen «Swiss- und Premiumbonus» von maximal 10 Prozent hinzu, ist Milch hierzulande um gut 20 Rappen pro Liter zu teuer. Spätestens wenn die Grenzen aufgehen, müssen die Schweizer Milchproduzenten mit den Preisen runter. «Die Marktöffnung bietet mehr Chancen als Risiken», ist Conrad überzeugt. //

Emmi in Zahlen

Der Milchverarbeiter ist seit Ende 2004 an der SWX Swiss Exchange kotiert. Bedeutende Beteiligungen halten die ZMP Invest AG (55,1 Prozent per 31.12.05) und LODH Fund Managers AG, Geneva (6,3 Prozent per 31.12.05). Das führende Schweizer Unternehmen für Milch-Frischprodukte und Käse erzielte 2005 einen Umsatz von 2027 Millionen CHF und einen Reingewinn von 51,4 Millionen CHF. Der Umsatz nahm im ersten Halbjahr 2006 von 962 Millionen CHF auf 1087 Millionen CHF zu. Unter dem Strich verblieb ein Reingewinn von 20,5 Millionen CHF gegenüber 20,4 Millionen CHF in der gleichen Periode des Vorjahres.



«Europa wächst immer mehr zusammen.»

Wenn wir unsere Stärken gemeinsam richtig einsetzen, hat Europa eine glänzende Zukunft in einer globalisierten Wirtschaft – sagt Wolfgang Wagner, Senior Partner und CEO der PwC Eurofirms.

Herr Wagner, wofür steht Ihrer Meinung nach Europa?

Für Vielfalt und Zusammenwachsen. Die Offenheit der Grenzen führt dazu, dass Menschen der verschiedensten Nationen ihren Wohnsitz von einem Land in ein anderes verlegen und von den jeweiligen Vorzügen profitieren. Die Europäische Union ist bereits heute schon viel mehr als eine Freihandelszone – sie ist eine Gemeinschaft mit gemeinsamen Werten und Prinzipien. Und sie hat mit zur längsten Friedensperiode in unserer Geschichte beigetragen.

Was sind die Stärken dieser Gemeinschaft?

Der Reichtum an Sprachen und Kulturen ist eine der grossen Stärken Europas. Wir Europäer haben über Jahrhunderte gelernt, internationalen Handel zu treiben. Das hat uns im Umgang mit anderen Denkweisen und Kulturen geschult – was uns global Vorteile bringt, wenn wir neue Märkte z.B. in China oder Indien erschliessen. Zudem verfügen wir europaweit über motivierte junge Leute, die sich international ausbilden lassen. Ich erlebe an der Berliner Humboldt-Universität, wo ich lehre, eine zunehmend multikulturelle, hochengagierte Studentenschaft.

Wo sehen Sie Handlungsbedarf?

Wir leben auf hohem Bildungs- und Wohlstandsniveau und wollen dies auch in einer sich rasch verändernden Umwelt beibehalten. Deshalb müssen wir in Zukunft noch gezielter Innovationsprozesse anregen, mehr Anreize schaffen für Unternehmertum, konsequenter in die Bildung investieren. Grosse – und zunehmend auch kleine – europäische Unternehmen sind heute sehr flexibel und internationalisieren sich. Die Politik muss lernen, vorausdenkend den Konsequenzen zu begegnen und in diesem neuen Umfeld bessere Rahmenbedingungen für die Wirtschaft zu schaffen. Derzeit ist die Wirtschaft schneller als die Politik.

Was sind die grossen Herausforderungen für den Wirtschaftsraum Europa?

Die demografische Entwicklung beschäftigt uns sehr. Hier sind zukunftsorientierte Lösungsansätze gefragt – es gilt aber auch die neuen heimischen Märkte als Chance zu nutzen, die mit einer immer älter werdenden Bevölkerung einhergehen. Vor allem aber brauchen wir eine intelligente Migrations- und Integrationspolitik, die für junge, gut ausgebildete Leute Anreize schafft, sich anzusiedeln und die Wirtschaftskraft zu stärken. Dies bietet gerade für die jungen und künftigen EU-Mitgliedsstaaten grosse Chancen der raschen Integration.

In Zentral- und Osteuropa zum Beispiel gibt es Staaten mit weitgehend ungesättigten Märkten. Welches sind die ausschlaggebenden Faktoren für Investoren?

Investitionen in Osteuropa werden getrieben von einer stabilen politischen Lage, einem gesunden Wirtschaftswachstum, niedrigen Steuern und einem vergleichsweise niedrigen Lohnniveau. Immer mehr sehen wir allerdings die östlichen Länder nicht mehr nur als Werkbank der westlichen Staaten, sondern auch als wachstumsstarke Absatzmärkte. Die neuen EU-Länder sind eine gute Ergänzung des Wirtschaftsraumes. Konvergenz gibt es nicht nur in vielen Branchen, sondern in Europa generell. Man wächst zusammen und wird gemeinsam stärker.

Wie sieht dies bei den Kapitalmärkten aus?

Die EU hat den Rahmen für einen einheitlichen Finanzraum, u.a. mit dem Financial Services Action Plan, der nunmehr umgesetzt ist, geschaffen. Dies trägt auch forciert zum Zusammenwachsen der Börsen und zur Entstehung eines gemeinsamen, starken Finanzmarktes bei. Diesen brauchen wir, um das für die Innovationen und Investitionen notwendige Kapital an Europa zu binden. Die Investoren haben diese Vorteile längst erkannt: Die EU konnte laut UNCTAD nahezu die Hälfte aller 2005 weltweit getätigten Direktinvestitionen auf sich vereinigen – Europa ist attraktiv.

Welche Hilfestellungen kann PwC Firmen anbieten, die in Europa investieren wollen?

PwC begleitet Firmen und Investoren bei ihrem Eintritt in neue und reife Märkte und hilft ihnen so, ihre Geschäftsmodelle erfolgreich und schnell umzusetzen. Die Experten unseres internationalen Netzwerks arbeiten in Europa besonders eng zusammen. Unsere Verankerung und Erfahrung in den lokalen Märkten und Kulturen bietet Firmen die Gewissheit, ihre Entscheidung auf Basis solider Informationen und Analysen zu fällen und die nötigen kulturellen Brücken zu bauen. //

Information total.

Bei der internationalen Telekommunikations-Union (ITU) in Genf dreht sich alles um Verbindungen. Die Aufgabe des amtierenden Generalsekretärs Yoshio Utsumi¹ und seines Teams ist es, sicherzustellen, dass die ganze Welt von neuen Kommunikationssystemen profitieren kann.

Herr Utsumi, was hat man sich unter der Informationsgesellschaft vorzustellen?

Information ist das Thema, das die Welt am meisten beschäftigt. Der Schlüssel zu dieser Entwicklung ist eine kleine Kiste: der PC! Heute kann jeder Informationen nutzen – in der Information liegt deshalb ein enormes Potenzial. Allerdings müssen die Menschen auch Zugang zu Informationen haben!

Was ist dabei die Aufgabe der internationalen Telekommunikations-Union?

Dank der ITU kann man überall auf der Welt telefonieren. Auch der weltweite Zugang zum Internet ist ein Ergebnis unserer Arbeit. Fax, Telefon, Satelliten-Meteorologie, Funktechnologie für Kinderspielzeug – aktuell beschäftigen wir uns mit den Themen Digitalfernsehen und IT-Sicherheit.

¹ Yoshio Utsumi wurde 1942 geboren. Er studierte Rechts- und Politikwissenschaften an den Universitäten von Tokio und Chicago. Während seines beruflichen Werdegangs spielte er in der japanischen Regierung eine führende Rolle bei der Reform des nationalen Telekommunikationssektors. 1998 wurde er zum Generalsekretär der ITU gewählt und 2002 für eine zweite Amtsperiode wiedergewählt.

Wie verändert sich die Telekommunikation weltweit?

Neue Technologien werden immer billiger. So können Länder aufholen, die nicht von Anfang an die nötigen Mittel hatten, teure Technologien zu implementieren – sie können sich später die innovativeren und preiswerteren Lösungen leisten. Das passiert zum Beispiel derzeit bei der Mobiltelefonie in Afrika. Aus dem gleichen Grund verfügen die USA überraschenderweise nicht über das fortschrittlichste Telekommunikationssystem der Welt.

Kann man bei der Mobiltelefonie global von einem Trend sprechen?

Ja. Einfache und praktische Informations- und Kommunikationstechnologien (ITC) setzen sich besonders in den Entwicklungsländern sehr rasch durch. Ein weiterer Trend ist die rapide zunehmende Benutzerfreundlichkeit. Als ich jung war, musste man Ingenieur sein, um einen Computer bedienen zu können. Heute kann das jeder. Ein dritter Trend ist die Faszination des Unmöglichen: Vor hundert Jahren wäre die heutige Kommunikationstechnologie für die Menschen reine Magie gewesen!

Sehen Sie solche «magischen» Entwicklungen für die Zukunft?

Die Vernetzung von Menschen überall und jederzeit ist bereits heute Realität. Die nächste Stufe wird die Vernetzung von

Gegenständen sein – zum Beispiel Haushaltsgeräten – und dann folgt die Vernetzung ganzer Netzwerke. Das wird uns völlig neue Ebenen künstlicher Intelligenz erschliessen. Ein anderer Bereich, der sich mit grosser Geschwindigkeit entwickelt, sind Radiofrequenz-Identifikationssysteme (RFID) mit intelligenten Chips, die zum Beispiel im öffentlichen Verkehr oder im Gesundheitsbereich eingesetzt werden. In Zukunft wird man diese Chips mit Sensoren kombinieren, um zum Beispiel die Herkunft und die Qualität von Lebensmitteln zu kontrollieren. Hinter all diesen Entwicklungen steckt die Idee, Systeme zu schaffen, die die Bedürfnisse der Menschen in Privatleben und Beruf stärker berücksichtigen.

Wie gross ist das Marktpotenzial dieser Technologien?

Das Marktpotenzial für vernetzte Kommunikationssysteme ist unermesslich. Allein für RFID-Chips wird man sich im Jahr 2008 in einer Grössenordnung zwischen 2 und 7,5 Milliarden USD bewegen. Im Jahr 2005 haben wir bei der Mobiltelefonie die 2-Milli-



«Die Vernetzung von Menschen überall und jederzeit ist bereits heute Realität. Die nächste Stufe wird die Vernetzung von Gegenständen sein – und dann folgt die Vernetzung ganzer Netzwerke. Das wird uns völlig neue Ebenen künstlicher Intelligenz erschliessen.»

arden-Marke überschritten. Breitbandtechnologien entwickeln sich mit gewaltigem Tempo und ermöglichen immer mehr Menschen auf der Welt Zugang zum Internet. Solange man in der Lage ist, innovative Produkte zu entwickeln und kostengünstig herzustellen, ist das Zukunftspotenzial der Kommunikations- und Informationstechnologie enorm. Ebenfalls wachsen wird der Markt für alle Arten von Robotern – und zwar sowohl im wirtschaftlichen als auch im privaten Bereich – und speziell in Kombination mit Netzwerkfähigkeit.

Wie gehen Unternehmen mit der schnell voranschreitenden digitalen Innovation um? Ein grosses Thema, das uns sehr beschäftigt! Die Entwicklung verläuft sehr schnell, was vor allem kleinere und mittlere Firmen vor Probleme stellt. Kann man es sich leisten, mit den laufenden Innovationen Schritt zu halten? Wie lassen sich alte und neue Systeme fortlaufend kombinieren? Ein anderes Thema ist die gewaltige Informationsflut, die gefiltert werden muss. Deshalb arbeiten immer mehr ICT-Unternehmen wie zum Beispiel Service Provider heute mit Hochdruck an verfeinerten Programmen, um ihren Kunden massgeschneiderte Lösungen bieten zu können.

Was sind die Gefahren des Informationszeitalters – abgesehen von Bedenken zu Datenschutz und -sicherheit?

Früher war Information manchmal einfach nicht zu haben, da konnte die Neugier noch so gross sein. Heute ist Information allgegenwärtig. Darin steckt ein grosses Risiko: Wenn wir den Menschen nicht helfen, die vorhandenen Informationsmöglichkeiten optimal zu nutzen, drohen globale Ungleichheiten noch grösser zu werden, als bisher.

Was unternimmt die ITU in diesem Bereich?

Eine unserer Hauptaufgaben ist es, Entwicklungsländer beim Aufbau und bei der Entwicklung ihres Telekommunikationssektors zu unterstützen. Wir bieten ihnen strategische und technische Hilfe und fördern die Bereitstellung von Ressourcen. Am Weltgipfel zur Informationsgesellschaft – von der ITU 2003 in Genf und 2005 in Tunis durchgeführt – formulierten führende Politiker Ziele, die es bis ins Jahr 2015 zu erreichen gilt, und arbeiteten einen Plan zur Verwirklichung dieser Ziele aus.

Seit wann gibt es die ITU?

Alles begann vor 141 Jahren mit der Erfindung des Telegrafen. Bald darauf waren Telegramme weltweit so in Mode, dass man dringend Richtlinien für internationale Verbindungen benötigte. Dies war die Geburt der ITU. Heute zählt die Gesellschaft 191 Mitgliedstaaten und rund 650 private

Mitglieder. Am Hauptsitz in Genf sind 825 Angestellte beschäftigt, das jährliche Budget beträgt 339 Millionen CHF.

Was geschieht, wenn die Informationsflut unsere Aufnahmekapazität übersteigt und wir nicht mehr damit umgehen können?

Die älteste Bibliothek, die wir kennen, war die Bibliothek im antiken Alexandria – eine riesige Sammlung von Schriften und damit von Informationen. An einem solchen Ort muss man gezielt suchen, sonst nützt einem die ganze Informationsmenge nichts. Man schaut sich nur das an, wonach man sucht. Bei der Information, die über neue Techniken zu uns kommt, ist es dasselbe. Sie picken sich nur das heraus, was Sie brauchen. So betrachtet ist die Informationsflut kein Problem.

Auf welche Technologie der Zukunft freuen Sie sich persönlich am meisten?

Auf die praktischste! //

Schiedsrichter und Coach. Immer mehr gefragt.

Wirtschaftsprüfung und Beratung gewinnen an Bedeutung. Die Aufgaben werden durch Globalisierung und komplexere Abläufe ständig anspruchsvoller.



2006 kann das Revisions- und Treuhandwesen in der Schweiz auf eine 100-jährige Tradition zurückblicken. Während dieser Zeit hat sich die Branche stark verändert – und sie wird sich weiter verändern (siehe auch Seite 27). Die Öffentlichkeit verlangt immer mehr, dass in die Wirtschaft vertraut werden kann, und sie wird dies in Zukunft noch nachdrücklicher verlangen. Vertrauen aufzubauen und zu erhalten wird zu einem entscheidenden Faktor für den Erfolg eines Unternehmens werden.

«Die externe Prüfung der Finanzzahlen und der Bericht der Revisionsstelle stellen ein wichtiges Element in der Kette der Unternehmensberichterstattung dar, deren Ziel es ist, Transparenz und damit Vertrauen zu schaffen», sagt Dr. Edgar Fluri, Verwaltungsratspräsident von PwC Schweiz. «Damit wird die Bedeutung des externen Prüfers eher weiter steigen.» In einer immer komplexer werdenden Welt sieht Fluri zudem auch einen wachsenden Markt für spezialisierte Berater im Rahmen der horizontalen Arbeitsteilung.

Komplexität und Globalisierung stellen die CEO heute vor grosse Herausforderungen. Immer mehr – und zunehmend auch kleinere – Unternehmen expandieren in neue Märkte rund um den Globus. PricewaterhouseCoopers ist in 148 Ländern tätig und beschäftigt weltweit mehr als 130 000 Mitarbeitende. «Dieses Netzwerk unterscheidet uns von rein lokal oder regional tätigen Mitbewerbern, die nicht über einen solchen Wissenspool verfügen. Wir setzen auch in Zukunft alles daran, das verteilte Wissen noch besser zu vernetzen. Dadurch werden wir unsere Innovationsfähigkeit weiter steigern und uns noch klarer differenzieren können», ist Fluri überzeugt.

Beispiel Emmi: Grenz-überschreitende Projekte

Die wirtschaftliche Realität gibt ihm Recht: Viele Firmen holen sich Wirtschaftsberater und Steuerspezialisten ins Haus, wenn sie für eine zeitlich begrenzte Aufgabe keine interne Kompetenz oder zu wenig Managementkapazitäten haben. Zunehmend geht es dabei um grenzüberschreitende Projekte, die internationale Erfahrung und ein entsprechendes Netzwerk voraussetzen.

Beispielsweise beim Luzerner Milchkonzern Emmi (siehe auch Seite 44), der diesen Sommer die norditalienische Molkerei Trentinalatte zukaufte und den Expansions-schritt nach Europa durch Steuer- und Rechtsberater von PwC begleiten liess. Emmi sieht Wachstumschancen vor allem im Ausland. Und dort speziell in «Märkten mit einem grossen Potenzial im Bereich Frischprodukte», wie Emmi-Finanzchef Reto Conrad erklärt. Die Italiener haben im letzten Jahr 4,6 Prozent mehr Jogurt verspeist, auch Kefir oder Milchdesserts wurden stärker nachgefragt. Diesen Trend wollte Emmi nutzen: Trentinalatte ist spezialisiert auf Jogurt und Jogurtgetränke. Conrad spricht von «einer Opportunität, die sich uns bot». Das Familienunternehmen Trentinalatte löste mit dem Verkauf ein Nachfolgeproblem, arbeitet profitabel und passt von der Grösse her ins Emmi-Portfolio. Trentinalatte setzte im letzten Jahr 35 Millionen EUR um und gehört damit in Italien zu den Nischenplayern. Das PwC-Know-how floss ein in die Due Diligence, in die Verkaufsverhandlungen, das Projektmanagement und in die steuerrechtliche Strukturierung. PwC ist auch Revisionsstelle von Emmi. Stellt sich die Frage, ob jemand Schiedsrichter in Sachen Konzernrechnung sein kann und gleichzeitig bei Zukäufen als Coach wirkt. Conrad, der früher selber als Revisor gearbeitet hat, sagt dazu: «Es gibt klare regulatorische Vorga-

ben, welche Beratungsleistungen mit einer Prüfung vereinbar und gesetzlich zulässig sind. Daran halten wir uns.»

Prüfung und Beratung sinnvoll ergänzen

Die unabhängige Prüfung verleiht der Jahresrechnung eines Unternehmens Glaubwürdigkeit. Der Revisor handelt im Auftrag der Aktionäre. Durch seine Prüfung schafft er Vertrauen für das geprüfte Unternehmen auf dem Kapitalmarkt. So entsteht ein klarer Nutzen für das Unternehmen. Einer, der die Jahresberichte der Unternehmen genau anschaut, ist Dominique Biedermann, Geschäftsführer der Schweizer Stiftung für nachhaltige Entwicklung Ethos: «Wir fragen nach, wie unabhängig die Revisoren tatsächlich sind.» Der Ethos-Fund besteht zurzeit aus 75 institutionellen Investoren. Gradmesser ist für Ethos das Verhältnis zwischen Audit- und Non-Audit-Honoraren: «Verrechnet der Revisor über Jahre mehr Beratungshonorare, kann dies den unabhängigen Blick trüben.» In einem solchen Fall müsste sich der Prüfungsausschuss gegenüber den Aktionären erklären, sagt Biedermann. Die neue Corporate-Governance-Richtlinie der Schweizer Börse SWX schreibt den Gesellschaften vor, sämtliche Honorare an das die Revision durchführende Unternehmen transparent auszuweisen.

100 Jahre Wirtschaftsprüfung in der Schweiz: eine Geschichte der Fusionen

Vor 100 Jahren begann die Geschichte des Revisions- und Treuhandwesens in der Schweiz: 1906 gründete der damalige Schweizerische Bankverein in Basel die Schweizerische Treuhandgesellschaft (STG). Auf sie gehen die Wurzeln von PricewaterhouseCoopers ebenso zurück wie auf die 1912 in Zürich gegründete Schweizerische Revisionsgesellschaft (später Revisuisse). Im englischsprachigen Raum etablierten sich schon Mitte des 19. Jahrhunderts unabhängige «Public Accountants» wie Samuel Lowell Price, Edwin Waterhouse und William Cooper. Was in der Folge geschah, ist eine Abfolge von Neugründungen und Fusionen:

In Zürich gründeten 1937 die Briten eine Schweizer Tochter von Price Waterhouse & Co. 1960 starteten Coopers & Lybrand und die STG in der Schweiz ein gemeinsames Tochterunternehmen. Die Revisuisse wurde 1989 durch ein Management-Buyout unabhängig und fusionierte mit Price Waterhouse. 1991 löste sich die STG vom Schweizerischen Bankverein ebenfalls durch einen Management-Buyout. 1997 gaben Coopers & Lybrand und Price Waterhouse ihre Absicht bekannt, sich weltweit zusammenzuschliessen, 1998 wurde die Fusion zu PricewaterhouseCoopers vollzogen. PwC hat durch die Fusion eine sehr starke Position erreicht: Sie ist mit Abstand die Nummer eins in der Schweiz und hat die kritische Grösse, um sich in vielerlei Hinsicht zu differenzieren und zu spezialisieren. PwC Schweiz beschäftigt heute 2380 Mitarbeitende und erzielt einen Umsatz von 653 Millionen CHF.



Markus Kistler ist Head of Group Internal Audit bei ABB: «Das Projekt zeigt schonungslos auf, wo unsere Organisation zu komplex und zu teuer ist.»

Für Dr. Markus R. Neuhaus, CEO von PwC Schweiz, ist es sinnvoll und für bestimmte Problemstellungen sogar zwingend, dass eine Revisionsgesellschaft Beratungsdienstleistungen erbringt: «Im Verlauf einer Prüfung gibt es immer schwierige fachspezifische Fragen, für deren Lösung man Spezialisten aus dem Beratungsbereich hinzuziehen muss. Damit die Prüfungsqualität nicht beeinträchtigt wird, muss man diese Expertise im eigenen Haus haben.» Bei PwC verteilte sich der Brutto-Dienstleistungsertrag im letzten Geschäftsjahr zu 58,5 Prozent auf die Wirtschaftsprüfung, zu 25,5 Prozent auf Steuer- und Rechtsberatung sowie zu 16 Prozent auf Wirtschaftsberatung. «Diese Ausrichtung ist wechselseitig qualitätsfördernd», sind sowohl PwC-Verwaltungsratspräsident Edgar Fluri als auch CEO Markus R. Neuhaus überzeugt: «Wenn man ein Unternehmen kennt, erfolgen Prüfung und Beratung auf höherem Niveau.» Letztlich sei es für die Kunden auch effizienter, wenn jemand alle Kernkompetenzen einbringe.

Beispiel ABB: Kritischer Blick von aussen

Markus Kistler ist Head of Group Internal Audit beim Technologiekonzern ABB. Seit Ende 2002 baut er ein internes Kontrollsystem auf, das dem strengen amerikanischen Gesetz über Rechnungslegung und Abschlussprüfung (Sarbanes-Oxley Act, SOX) entspricht. Für Firmen wie ABB, die auch in den USA kotiert sind, ein Muss. Es ist ein Projekt, das, so Kistler, «viel Zeit und Engagement von allen Beteiligten erfordert». Aber es sei eine nachhaltige Investition: «Durch verbesserte Prozesskontrollen reduzieren wir Fehlerquellen, Korrekturaufwand und unliebsame Feuerwehrrübungen.» In den expansiven 90er Jahren sei – aus heutiger Sicht – zu wenig für den Aufbau effektiver und effizienter Kontrollsysteme getan worden. «Das holen wir nun nach.» Kistler war klar, dass ein solches Projekt neben einem internen Pfeiler auch externe Stützen braucht: «Entscheidend für das Projekt war, wie gut wir auf dem Weg zur erstmaligen Zertifizierung mit dem Berater und der externen Revision am gleichen Ziel arbeiten – durchaus im Bewusstsein der unterschiedlichen Rollen.»

Bei ABB wurden die verschiedenen Pfeiler des Projekts auf ein gemeinsames Fundament gestellt. Man setzte dies auch physisch um: ABB-Leute, die Berater von PricewaterhouseCoopers und die Revisoren von Ernst&Young arbeiten Tür an Tür auf dem gleichen Stockwerk. Was erwartet er in einem solchen Prozess vom Berater? Einerseits wolle man von Erfahrungen profitieren, die andere Beratungskunden mit SOX gemacht haben – und sich so teure Leerläufe ersparen. Andererseits verlange ABB den kritischen Blick von aussen, denn intern neige man dazu, allzu lieb mit sich selber zu sein. Und Kistler möchte verschiedene Lösungsvorschläge, um den Blickwinkel zu öffnen: «Wir brauchen keine Berater, die blindlings ihr Programm abspulen, sondern Leute, die schnell verstehen, wie wir bei ABB kommunizieren, welche Kultur herrscht und wann Druck nötig ist.»

ABB-Mann Kistler zieht eine erste positive Bilanz. Es gebe weniger Fehler und das Prozess- und Kontrollverständnis sei besser. Das Projekt zeige auch «schonungslos auf, wo unsere Organisation zu komplex und zu teuer ist». Nun werden Prozesse standardisiert und ineffiziente Strukturen vereinfacht. Auch wenn Kistler einen Teil der SOX-Auflagen als zu detailliert und aufwendig kritisiert, ist er vom Ansatz überzeugt: «Wir haben SOX als Katalysator genutzt und uns als Unternehmen besser organisiert.»

Auch in Zukunft die Nummer eins

Wie wird die Entwicklung weitergehen? Wo steht PricewaterhouseCoopers in fünf Jahren? «Wir werden auch in fünf Jahren die Nummer eins in der Schweiz sein. Wir werden gemessen an der Grösse führend sein, aber wir wollen auch als Qualitätsmarke an erster Stelle bleiben», sagt Markus R. Neuhaus. Das gelte für den Prüfungsbereich ebenso wie für von PwC definierte Wirtschaftsberatungsbereiche wie das Transaktionsgeschäft, Performance Improvement oder Forensic Services. Für die Steuerberatung handelt es sich um alle Aspekte des Unternehmenssteuerrechts, Steuerberatung für Privatpersonen und gewisse, klar definierte Rechtsbereiche.

«In all diesen Bereichen liegen unsere Kernkompetenzen», sagt der PwC-CEO. //



«Die Arbeit des Wirtschaftsprüfers ist für die Investoren im Sinne einer Qualitätskontrolle absolut entscheidend.»

Dr. Heinrich Henckel¹, CEO SWX Swiss Exchange, sieht für die Zukunft eine Stärkung der Position des Wirtschaftsprüfers.

Dr. Henckel, welche Bedeutung hat die Wirtschaftsprüfung für den Kapitalmarkt? Welche Rolle spielt sie?

Der Wirtschaftsprüfer spielt als vertrauensbildendes Element zwischen Anleger und Emittenten eine bedeutende Rolle für den Kapitalmarkt. Als verlängerter Arm des Investors nimmt das Revisionsorgan in dessen Auftrag eine Überprüfung der Qualität der Finanzberichterstattung des Emittenten vor. Der Prüfungsbericht liefert ein Signal über die Glaubwürdigkeit der externen Rechnungslegung. Zudem übt das Revisionsorgan als Instrument der Qualitätskontrolle auch eine präventive Wirkung aus.

Welche Konsequenzen hätte das Fehlen einer Revision für den Kapitalmarkt? Welche Unsicherheiten birgt ein ungeprüfter Jahresabschluss?

Frei nach dem Grundsatz «Vertrauen ist gut, Kontrolle aber besser» ist eine kritische Überprüfung durch eine unabhängige Instanz («Vier-Augen-Prinzip») sicher zu befürworten. Die Veröffentlichung von Finanzzahlen, welche – wie bei Quartalsberichten üblich – nicht einer prüferischen Durchsicht unterzogen werden, muss nicht a priori ein negatives Signal sein. Es gilt auch hier, eine Abwägung zwischen den für einen Anleger entstehenden Kosten und Nutzen vorzunehmen.

¹Dr. Heinrich Henckel wurde 1998 in die Geschäftsleitung der SWX Swiss Exchange gewählt und ist seit Dezember 2000 deren Vorsitzender. Er ist zudem Mitglied der SWX-Gruppenleitung. Dr. Henckel arbeitete bis 1998 während drei Jahren als Rechtsanwalt bei Baker & McKenzie in Hongkong, Jakarta und Zürich. Zuvor war er als juristischer Mitarbeiter bei der Schweizerischen Zulassungsstelle sowie bei der Credit Suisse tätig.

Wie sehen Sie die Bedeutung der Revision in Zukunft?

Die in der jüngsten Vergangenheit als Reaktion auf die Bilanzskandale erfolgte Stärkung der Position des Wirtschaftsprüfers wird weitergehen. Neben steigenden Anforderungen an die Unabhängigkeit werden auch die Ansprüche an die Qualität sowie an die ethische Grundhaltung weiter zunehmen. Kritisch zu hinterfragen ist in Bezug auf diese Anforderungen sicher auch der Konsolidierungsprozess von den Big-8 zu den Big-4. Dabei dürfte sich in Zukunft auch ein stärkerer Einfluss von entsprechenden Aufsichtsbehörden wie z.B. der im Aufbau befindlichen schweizerischen Revisionsaufsicht bemerkbar machen.

Wie ist Ihrer Meinung nach das Zusammenspiel von Wirtschaftsprüfern und den anderen Gliedern der Berichterstattungskette?

Den Wirtschaftsprüfern kommt meiner Meinung nach in der Berichterstattungskette, von den gesetzlichen und statutarischen Pflichten abgesehen, eine passive Rolle zu. Ich denke, auch zum Selbstschutz der Revisionsbranche, dass die Kommunikation von Finanzzahlen ganz klar der Gesellschaft bzw. dem in der Gesellschaft dafür verantwortlichen Organ obliegen muss. Die Arbeit des Wirtschaftsprüfers ist allerdings für die Organe der Gesellschaft und die Investoren – im Sinne einer Qualitätskontrolle – absolut entscheidend.

Was dürfen Stakeholder von einem Revisionsbericht erwarten?

Aus Anlegersicht ist die Erwartungshaltung an den Bericht des Revisionsorgans klar. Dieser soll den Prüfungsgegenstand, die durchgeführten Prüfungshandlungen sowie das Prüfungsurteil den Tatsachen entsprechend wiedergeben. Obwohl diese Anforderungen bescheiden klingen, banal ist ihr Gehalt keinesfalls und es wäre in der Vergangenheit wohl öfters besser gewesen, wenn vom Revisionsorgan das Prüfungsurteil eingeschränkt oder ganz verweigert worden wäre. Optimierungspotenzial besteht bei der Offenlegung der durchgeführten Prüfungshandlungen. Hier könnte gemäss dem Motto «Der Weg ist das Ziel» für den Anleger mehr Transparenz geschaffen werden.

Wie wichtig sind Rechnungslegungsstandards (IFRS, US GAAP, Swiss GAAP FER) für den Kapitalmarkt?

Internationale Rechnungslegungsstandards nehmen in einer Welt der zunehmend globalisierten Finanzmärkte eine bedeutende Rolle ein und ermöglichen die Vergleichbarkeit von Finanzzahlen über die Landesgrenzen hinaus. Aus Anlegersicht zentral ist, dass es sich dabei um qualitativ hochstehende Standards handelt, welche dem Anleger eine Beurteilung der tatsächlichen Vermögens-, Finanz- und Ertragslage («True and Fair View») ermöglichen. Dabei darf aber nicht vernachlässigt werden, dass im Kapitalmarkt neben der Anwendung solcher Standards auch deren Durchsetzung eine entscheidende Bedeutung zukommt.

Aus Ihrer Sicht als Börsenprofi: Was würde die Sicherheit am Kapitalmarkt erhöhen?

Eine absolute Sicherheit gibt es nicht und wird es auch nie geben! Risiko und Rendite hängen immer – und dies ist eine der Grundbedingungen des Kapitalmarkts – voneinander ab. Ich bin aber der festen Überzeugung, dass das Risiko für einen Anleger besser erfassbar und damit auch kontrollierbar wird, wenn ihm die für die Beurteilung erforderliche Transparenz zur Verfügung gestellt wird. Aus Sicht des Börsenbetreibers ist dabei unter anderem wichtig, dass die Anleger gleich behandelt werden. //



Professionelle Kompetenzen in einem ungewohnten Umfeld einsetzen: PricewaterhouseCoopers-Partner Stefan Räßsamen in Madagaskar.

«Ulysses»: Modell für Wasserversorgung in Madagaskar.

Ein «Millenium Goal» der UNO für die Republik Madagaskar ist die Versorgung der Bevölkerung mit Trinkwasser. Das Ziel: Bis 2010 sollen 64 Prozent der Menschen Zugang zu sauberem Wasser erhalten – heute sind es 35 Prozent. Madagaskar ist 14 Mal grösser als die Schweiz und zählt rund 17 Millionen Einwohner. Eine Besonderheit der Insel sind die extremen geografischen Unterschiede – von subtropischen Regenwäldern bis zur Wüste. Wasser wäre vorhanden, die Verteilung aber ist ein grosses Problem. In vielen Regionen leidet vor allem die ländliche Bevölkerung unter Mangel.

Stefan Räßsamen (41) ist Assurance-Partner in Zürich. Während seines achtwöchigen «Ulysses»-Aufenthalts in Madagaskar entwickelte er im Team mit den «Ulysses»-Teilnehmern Rani Sakaya Johns aus Kuala Lumpur und Grant Hellwarth aus Chicago ein Modell, das sozial eingestellten Unternehmern oder NGO helfen soll, die Wasserversorgung in den ländlichen Gebieten zu optimieren. Das Modell umfasst zahlreiche

Aspekte wie zum Beispiel Vorgehensweisen, Finanzierungsmöglichkeiten, Markt- und Produktanalysen sowie Lösungen möglicher Probleme. Nach Abschluss des Projekts wurde es der UNO übergeben und fliesst in das Nachhaltigkeitsprogramm für Madagaskar ein.

Die drei Faktoren Zuhören, Zeitinvestieren und Empathie sind für Stefan Räßsamen zentral für den Erfolg und die Nachhaltigkeit des Projekts. In den ersten Wochen habe das PwC-Team zahllose Interviews mit Stakeholdern geführt, mit Behörden, NGOs, Banken, Privatunternehmen etc., um die Probleme zu verstehen: «Bei den vielen Gesprächen ist klar geworden, dass das vordergründige Problem gar nicht immer das Hauptproblem sein muss. Die Leute wollen nicht unbedingt das, was wir

denken, dass sie brauchen.» Es sei wichtig gewesen, zu verstehen, worum es wirklich gehe, und dann gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten, sagt Räßsamen. Eine Vorgehensweise, die auch für den Aufbau einer nachhaltigen Kundenbeziehung immer zentraler werde.

Während der Arbeit am Projekt ist dem PwC-Team klar geworden, dass die Aufgabe nicht nur darin bestand, die momentane Situation zu erfassen. Um langfristig eine Veränderung zu erzielen, sei es unerlässlich gewesen, den Gesamtzusammenhang zu verstehen, Probleme vorauszuziehen und zukünftige Entwicklungen mit einzubeziehen. Der erweiterte Blickwinkel habe viel dazu beigetragen, bei den einheimischen Gesprächspartnern Interesse zu wecken und Vertrauen aufzubauen. «Dies», sagt Stefan Räßsamen, «ist eine der wichtigsten Aufgaben eines verantwortungsbewussten Beraters – ob in Madagaskar oder zu Hause in der Schweiz.» //

«Ulysses» ist ein Leadership-Development-Programm von PricewaterhouseCoopers. Die teilnehmenden PwC-Partnerinnen und -Partner haben Potenzial für eine 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, NGO 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



Markus Spillmann:
«Entscheidend bleibt,
dass sich Machen und
Denken nicht gegenseitig
behindern.»

06



Dr. Ellen Ringier:
«Es ist Zeit, zu machen,
gestaltend in der Gesell-
schaft einzugreifen, Miss-
stände zu beseitigen.»

08



Christian Wanner:
«Ein Macher zu sein
heisst für mich als CEO,
bei anderen Menschen
Energien freizusetzen.»

10