

ceo*

Das Magazin für Entscheidungsträger. April 2007

Markt Energie. Warum das Licht nicht ausgehen wird. Und wer davon profitiert.
Futuristisches Material. Weshalb Corian® Architekten und Designer begeistert.
Landwirtschaft. Wie der grösste Bauernhof der Schweiz gemanagt wird.



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: Michael Craig, Iris Kuhn-Spogat, Ella Sarelli, Giselle Weiss

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

Bildnachweis: Seite 3: Andreas Teichmann, Seite 13: Astrofoto/W.T. Sullivan III, Seite 14: Christian Diehl, Seite 15: Bernd Hoff, Seite 20: Béatrice Denénes/Pixil, Seite 21–27: Roth und Schmid, Seite 25: Keystone/Landov/Paul O'Driscoll, Seite 44: Markus Bertschi

Litho/Druck: Sticher Printing, Luzern

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

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

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



Dr. Markus R. Neuhaus,
CEO PricewaterhouseCoopers, Schweiz

Bei der Entwicklung und Identifikation von Wachstumsquellen ist ein CEO auf sein Team angewiesen. Zugleich ist er oder sie als Leader gefordert, den Weg durch die Optionen zu zeigen.

Unsere Branche hat eine grosse Welle des Wandels hinter sich. Das Schlagwort Enron markiert den Beginn einer weltweiten und umfassenden Verbesserung der Corporate Governance, die das gesamte Wirtschaftsleben in den letzten Jahren mit geprägt hat. Sechs Jahre nach Enron und fünf Jahre nach Inkrafttreten des Sarbanes-Oxley Act zieht unser Leiter Wirtschaftsprüfung, Peter Ochsner, eine erste Bilanz. Corporate Switzerland hat sich bereits grundlegend verändert – trotzdem gibt es noch viele Chancen zu nutzen.

Nicht nur auf gesamtwirtschaftlicher Ebene verändert sich vieles, auch einzelne Branchen sind stark im Fluss. So durchläuft etwa die Energiebranche seit Jahren einen massiven Wandel, und dennoch scheint die grösste Veränderung erst noch anzustehen. Blackouts, Gaspoker in Osteuropa, Fusionen und Übernahmen haben uns deutlich vor Augen geführt, dass Energie ein Produkt und eben nicht eine Selbstverständlichkeit ist.

Das Produkt Energie ist den Kräften und Schwächen des Markts ebenso ausgesetzt wie jedes andere. Die Klimaveränderung – nicht neu, jetzt aber ernst genommen und in ihrer Dringlichkeit erkannt – tut ein Übriges, das Grundverbrauchsgut Energie mit neuen Augen zu betrachten. Anlass für uns, den Mechanismen, Herausforderungen und Zukunftsoptionen dieser Branche nachzuspüren.

Wandel als Stärkung des Unternehmens

Kürzlich wurde die These postuliert, Wandel sei das Streben nach Stabilität auf anderem, höherem Niveau. Dieser These widerspreche ich: Wandel ist permanent. Nur wer dies akzeptiert und in die tägliche Führungsarbeit integriert, kann langfristig konstruktiv mit Wandel umgehen. Wandel als ausserordentlicher Kraftakt ist Krisenbewältigung. Wandel als Konstante ist zielgerichtete, permanente, inspirierende Stärkung des Unternehmens.

Ganz generell gilt, dass der Wandel heute ein alltägliches Phänomen in allen Bereichen der Wirtschaft ist. Meldungen über Rekordgewinne beherrschen momentan die Nachrichten. Die CEO sehen sich mit steigenden Erwartungen konfrontiert, diese positiven Nachrichten nicht abreissen zu lassen. Viele Unternehmen wurden in den

letzten Jahren umgekrempelt, um Sparpotenziale zu identifizieren, um Bedingungen zu schaffen, dass Werttreiber sich voll entfalten, und um Cash- und Produktivitätslöcher zu stopfen.

Jetzt steht vielerorts eine noch sehr viel grössere Aufgabe an: das Entwickeln von Antworten auf die Frage, wo in den kommenden Jahren zusätzliches Wachstum herkommen soll. Bevor dieser Begriff schon etwas abgegriffen wurde, nannte man dies Visionen entwickeln.

Schon in der Reorganisationsphase war entscheidend für den Erfolg, wie gut es dem CEO gelang, Leader und Teamplayer zugleich zu sein. Bei der Entwicklung und Identifikation von Wachstumsquellen ist ein CEO noch stärker auf sein Team angewiesen. Zugleich ist er oder sie als Leader gefordert, den Weg durch die Optionen zu zeigen. Vier Persönlichkeiten äussern sich in diesem Magazin dazu, wie sie mit diesen verschiedenen Rollen umgehen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Markus R. Neuhaus



Dr. Rudolf Stämpfli, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, schreibt im ceo* Forum: «Die Aufgabenstellungen sind komplex und Zeit ist knapp.»

06



Mirjam Ott, zweifache Schweizer Olympia-medallengewinnerin im Curling, schreibt im ceo* Forum: «Der wichtigste Erfolgsfaktor ist die Zusammensetzung des Teams.»

08



Albert M. Baehny, CEO von Geberit, schreibt im ceo* Forum: «Schwächen kann sich ein global orientierter Konzern nicht leisten.»

10



Dr. Ursula Renold, Direktorin des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie, schreibt im ceo* Forum: «Glaubwürdige Führung bedingt offene Kommunikation.»

12

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

54

pwc spektrum

Corporate Governance: Sie steht im Zentrum der Modernisierung des Schweizer Unternehmensrechts. Viel wichtiger aber ist die Frage nach der Unternehmenspraxis: Wie ist es um die Corporate Governance in der Schweiz bestellt?

29

Mehrwertsteuer-Reform: Die aktuelle Schweizer Mehrwertsteuer-Umfrage von PricewaterhouseCoopers zeigt, dass die Unternehmen die Risiken, die sich aus Recht und Praxis der Mehrwertsteuer ergeben, nach wie vor hoch einschätzen.

32

OpCo/PropCo-Transaktionen: Immobilien haben sich als alternative Anlageklasse etabliert, und die Nachfrage nach neuen Transaktions- und Anlageformen ist gross.

34

Kennziffern zum Humankapital: Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens hängt entscheidend von der Wertschöpfung der Mitarbeiter ab. Heute lassen sich Indikatoren zum Humankapital ermitteln und darüber die Wettbewerbsfähigkeit steuern.

37

Service: Publikationen und Analysen. Abonnemente und Adressen.

39



Blick in die globale Energiezukunft. Wir können Wirtschaftswachstum und hohe Lebensqualität haben. Aber wir müssen dafür die richtigen Entscheide treffen, sagt Peter Voser, CFO von Royal Dutch Shell.

24

Dossier Energie.

Die Schweizer Stromproduzenten und -händler sind wirtschaftlich erfolgreich. Marktöffnung, drohende Stromlücken und viel Politik sorgen derzeit für Hochspannung. Lesen Sie mehr über Netze, Kapazitäten, Märkte und Meinungen, über Leader, Nischenplayer und Visionäre.

14



Ein Material macht Karriere. Architekten und Designer schwören auf die Qualitäten von Corian®. Ein Lehrstück in Sachen Marketing und Public Relations.

40



Warum Kalorien zählen Chefsache ist. Übergewicht ist ein gesellschaftliches Problem, sagt Dr. med. Fritz Horber und fordert Leader auf, das Phänomen aktiv anzugehen.

46



Gut und Recht. Der grösste Bauernhof der Schweiz ist die Strafanstalt Witzwil am Neuenburgersee. Protokoll einer unternehmerischen Herausforderung.

48

forum1. teamplayer/leader

Dr. Rudolf Stämpfli: Die Herausforderungen sind gross, die Aufgabenstellungen komplex und Zeit ist knapp. Ein Team ist Gold wert: Es reduziert Komplexität und liefert Tempo.

Dr. Rudolf Stämpfli ist seit 2003 Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes. Ausserdem ist er Präsident des Verwaltungsrates und Mitinhaber der Stämpfli AG und Verleger der Stämpfli Verlags AG, Bern.

Zwischen die beiden Begriffe Teamplayer und Leader gehört heute ein Bindestrich. Die Einzelkämpfer gibt es zwar vereinzelt immer noch. Aber ob sie und ihre Unternehmen auf Dauer erfolgreich am Markt bestehen können, scheint mir zweifelhaft. Die Herausforderungen sind gross geworden, die Aufgabenstellungen komplex, und Zeit ist immer knapp. Ein Team ist Gold wert: Es reduziert Komplexität und liefert Tempo. Soll das Wirken eines Teams zielgerichtet sein, muss sich allerdings jemand dafür verantwortlich fühlen, dass das Ziel auch erreicht wird: Mit lauter Alaphatieren gehen Zeit und Energie verloren für Machtkämpfe. Übernimmt niemand die Führungsrolle, laufen alle in Gefahr, sich zu verzetteln. Die Aufgaben für den Leader, in der Wirtschaft ist es für gewöhnlich der CEO, lauten: Die verschiedenen Führungsaufgaben koordinieren, die Richtung vorgeben, laufend informieren, wie weit das Team noch vom Ziel entfernt ist. Zudem muss ein CEO die adäquaten Mittel zur Zielerreichung zur Verfügung stellen. Das fängt bei der Zusammenstellung der Führungsscrew an: Ein Leader muss die richtigen Leute zusammenbringen, und zwar so, dass sie sich ergänzen, nicht nur bezüglich Fähigkeiten, Alter, Kultur, sondern auch menschlich. Insbesondere dieser letzte

Aspekt hat es in sich: Je höher Menschen in hierarchischen Systemen aufsteigen, desto grösser wird normalerweise auch ihr Ego. Die Herausforderung für den CEO besteht darin, die Kollegen in der Geschäftsleitung in die Teamleistung einzubinden. Und zu spüren, wann er selbst eine unterstützende Rolle spielen kann oder wann er die Leaderrolle übernehmen und sich notfalls sogar über das Team hinwegsetzen muss. Gemeinsame Werte schaffen eine gemeinsame Basis für die Arbeit und halten ein Team zusammen. Aber nur wenn sie tatsächlich gelebt, überwacht und auch kommuniziert werden – auch das gehört zu den Aufgaben des Teamleaders. Zu viele Werte sind wirkungslos, weil sie überfordern. Drei oder vier scheinen mir eine gute Anzahl. Bei uns heissen sie «Respekt», «Ehrlichkeit», «Offenheit» und «Anstand». Sie gelten absolut, bei Überschreitungen gibt es keine Toleranz. Das ist wesentlich: Wertdefinitionen, von denen die Leute denken, sie seien von Fall zu Fall verhandelbar, sind Papiertiger. Ein Leader wiederum ist kein Leader, wenn das Team ihm nicht vertraut: Ein Leutnant, der sich mit seinen Soldaten mehr als einmal verirrt, muss damit rechnen, dass seine Wehrmänner selber anfangen, die Karte zu lesen. Vertrauen muss man sich bekanntlich verdienen, und führen heisst auch fürsorgen. Mir fällt immer wieder auf, wie wenig manche Manager mit Menschen zu tun haben möchten, obschon sie einen Führungsanspruch geltend machen. Von einem Leader erwarte ich auch, dass er den Blick in die Zukunft richtet. Nicht nur in Bezug auf Strategie und Massnahmen. Es gilt ständig zu überprüfen, ob das Team richtig zusammengesetzt und man selbst

noch der richtige Mann am richtigen Ort ist. Diese Fragen gehören zu den wichtigsten, wenn das Tagesgeschäft erledigt ist. Denn es geht um die langfristige Existenz eines Unternehmens: Eine Organisation wird nur überleben, wenn es ihr gelingt, aus sich selbst heraus künftige Entscheider zu entwickeln.

Aber gerade in Personalfragen haben viele Leader eine nasse Zündschnur. Andy Grove, der einstige CEO von Intel, behauptet in seinem Buch «Only the Paranoid Survive», in einem erfolgreichen Unternehmen würden am Ende diejenigen zusammen sein, die gut harmonieren. Und er stichelt, es sei fraglich, ob solche Teams auch auf lange Sicht die richtigen sind. Harmonie birgt die Gefahr, als Gremium von Gleichgesinnten beim gegenseitigen Schulterklopfen zu landen und am Markt den Anschluss zu verpassen; geschätzte Kollegen zu schonen, obschon sie den Aufgaben nicht mehr gewachsen sind oder sie ihre Aufgabe längst erfüllt haben. Schutz aus Sympathie, Konsens aus Harmoniestreben sind menschlich. Aber fürs Unternehmen brandgefährlich. Ein gutes Mittel gegen zu viel Selbstgenügsamkeit sind «konstruktiv Unzufriedene». Wer ein Team leitet, muss ein grosses Interesse daran haben, solche Persönlichkeiten anzuziehen. Und er muss dafür sorgen, dass in seinem Unternehmen ein Klima herrscht, in dem sich Unbequeme auch rühren können. //

Foto: Markus Bertschi



forum2. teamplayer/leader

Mirjam Ott: Der wichtigste Faktor ist die Zusammensetzung des Teams. Nur die ideale Kombination von Charaktereigenschaften und Talenten kann Erfolg bringen.

Mirjam Ott ist dreifache Schweizer Meisterin im Curling, mehrfache Medaillengewinnerin an Europameisterschaften und einzige Frau der Welt, die in dieser Sportart zweimal olympisches Silber errungen hat – zuletzt 2006 in Turin.

Curling ist ein sehr facettenreicher Sport, der ein hohes Mass an taktischem Denken verlangt – ähnlich wie Schach. Allerdings ist ein Stein keine Figur, die man einfach dorthin setzen kann, wo man will. Grosse Erfahrung, sportliches Können und Augenmass sind nötig, um einen Stein genau richtig zu platzieren. Präzisionsarbeit und Teamwork! Denn nicht nur die exakt gespielte Länge des Steines, sondern auch das Wischen und ein korrektes Wischkommando um die Laufbahn zu beeinflussen, entscheiden oft um Millimeter über Sieg oder Niederlage. Der Mannschaftskapitän – der Skip – ist verantwortlich für die Strategie. Das ist meine Funktion im Team. Während des Spiels ist Kommunikation das A und O und ich verständige mich durch Rufe mit meinen Kolleginnen. Komplexe Spielsituationen können wir gemeinsam diskutieren, diese Auszeit ist aber auf zweimal eine Minute beschränkt. Da ein Curlingsspiel eine Zeitbegrenzung hat, trage ich den Grossteil der Entscheidungen sowie die Verantwortung während des normalen Spielverlaufs alleine. Der wichtigste Erfolgsfaktor ist die richtige

Zusammensetzung des Teams. Wir sind nur vier Personen – da wäre eine Fehlbesetzung fatal. Vier Alphas sind ebenso wenig ein Team wie die vier Besten oder die vier Mutigsten. Nur die ideale Kombination von verschiedenen Charaktereigenschaften und Talenten kann Medaillen bringen. Ein Team muss harmonisch zusammenspielen – im wahrsten Sinne des Wortes. Die Aufgabe des Skips ist es, «sein» Team auszuwählen und die Stärken und Schwächen der einzelnen Spielerinnen richtig zu beurteilen. Zentral dabei ist, dass man die gleichen Ziele hat, sie gemeinsam erreichen will und dementsprechende Konsequenzen zieht. Im Curling gibt es keinen finanziellen Anreiz. Wir alle müssen Teilzeit jobben, um unseren Lebensunterhalt zu verdienen. Im Schnitt investieren wir 40 Stunden pro Woche in den Sport – da braucht es ein Höchstmass an innerer Motivation und Disziplin. Ich lege grossen Wert darauf, dass die Strukturen innerhalb des Teams stimmen. Es muss klar sein, wer führt. Jede Unklarheit führt früher oder später zu Konflikten – das ist dringend zu vermeiden! Wir brauchen unsere Kräfte für den Wettkampf und können uns keinen Energieverlust durch Reibereien leisten. Im Mikroklima des Curlingteams laufen Prozesse ab, wie ich sie aus meinem Studium der Betriebswirtschaft und aus der Berufswelt kenne. Nur kann man sich am Arbeitsplatz besser von seinen Kollegen abgrenzen. Zudem wird man für seine Leistung durch ein Salär entschädigt. Bei uns fällt der monetäre Anreiz weg. Gleichwohl oder vielleicht noch viel mehr sind Zielorientierung, Leistungswille und der Hunger nach

Erfolg die Zauberformel, die uns zusammenschweisst. Wichtige Entscheidungen müssen deshalb vom Team getragen werden – auch wenn der Skip den Lead übernimmt.

Eine Führungsposition muss man wollen. Ich habe bereits sehr jung die Rolle des Skips übernommen. In einer zweijährigen Zwischenzeit spielte ich in einem anderen Team in der Position des Vize-Skips und musste lernen, mich unterzuordnen. Schon sehr bald verspürte ich Lust, ein eigenes Team aufzubauen und die Führung wieder zu übernehmen.

Heute schätze ich es sehr, dass ich meine Arbeit von Coaches überprüfen lassen kann. So erhalte ich Feedback und Unterstützung in schwierigen Situationen. Wenn zum Beispiel während eines entscheidenden Wettkampfs eine Spielerin ausgewechselt werden muss, bin ich schon sehr froh, wenn der Coach diese Entscheidung übernimmt. So kann ich mich voll auf die Strategie und das Spiel konzentrieren. //

Foto: Nik Hunger



forum3. teamplayer/leader

Albert M. Baehny: Die Erfolge einer qualifizierten Führungskraft beruhen auf Stärke. Schwächen kann sich ein global orientierter Konzern nicht leisten.

Albert M. Baehny ist seit 2005 CEO von Geberit. Die Gruppe beschäftigt weltweit rund 5300 Mitarbeiter und macht einen Umsatz von rund 2,2 Milliarden CHF.

Den Einheitstypen des idealen Vorgesetzten gibt es nicht. Wer heute an die Spitze eines erfolgreichen und modernen Unternehmens berufen wird, ist – den jeweiligen Aufgaben entsprechend – ein Lernender. Leider sind inzwischen zu viele Manager im Einsatz, die von sich behaupten, bereits alle Situationen und Geheimnisse zu beherrschen, die von einem Vorgesetzten verlangt werden. Sie vergessen und ignorieren, dass ein gesundes Unternehmen im weit gespannten Netzwerk globaler Verflechtung einem organisch gewachsenen Körper gleicht, der in seinen komplexen Strukturen ständiger Veränderung ausgesetzt ist. Darauf nicht nur schnell, sondern auch vernünftig und richtig zu reagieren, setzt Persönlichkeitsprofile voraus, die sich dem steten Wandel anpassen können und sich neuen Herausforderungen mit immer neuen Lösungsansätzen stellen. Trockenes Lehrbuchwissen führt hier schnell in eine Sackgasse. Wer die vielschichtigen Ebenen und Verzweigungen eines Unternehmens mit seinen unterschiedlichen Abläufen im Sinne einer effizienten Prozessoptimierung beeinflussen will, muss in der Lage sein, auf allen Ebenen und im richtigen Moment zu reagieren. Um Handlungsanweisungen, die an der Spitze zu treffen sind, nachhaltig und in ihrer ganzen Breite wirksam werden zu lassen, braucht es Top-Manager, die sich in der

Rolle des Leaders wie auch des Teamplayers wieder finden.

Jeder Sporttrainer, der seine Anweisungen nur von oben trifft, wird in seiner Liga langfristig nicht weit kommen. Er muss Seele, Herz und Verstand seiner Spieler erreichen, um die vielfältigen Möglichkeiten des Einzelnen wie auch das gesamte Potenzial der Mannschaft voll auszuschöpfen. Auch der Vorgesetzte eines Wirtschaftsbetriebes wird scheitern, wenn er sich dem Teamgeist nicht unterordnet und seine Führungsposition ausschliesslich als Aufgabe definiert, einseitige wie einsame Entscheidungen zu treffen. Aus dieser Perspektive wird es schwer, wenn nicht unmöglich für ihn werden, eine aus Wissen und Führungskompetenz gepaarte Autorität zu entwickeln, die auf allen Ebenen respektiert wird und Ausgangspunkt für den optimalen Einsatz des Teams ist. Falsch verstandene Hierarchie führt in die Isolation.

Was bedeutet dies in der Praxis? Die Erfolge einer qualifizierten Führungskraft beruhen auf Stärke. Schwächen kann sich ein global orientierter Konzern im Gleichschritt mit den Mitbewerbern nicht leisten. Um das komplexe Gefüge eines Unternehmens mit all seinen facettenreichen Strukturen auf Dauer zu führen und zu optimieren – seine Systeme, seine Prozesse, seine Menschen –, muss ein Höchstmass der unterschiedlichsten Fähigkeiten und Eigenschaften vorausgesetzt werden. Glaubwürdigkeit, Kreativität und Leidenschaft gehören ebenso dazu wie Mut, Belastbarkeit und Selbstvertrauen.

Diese Eigenschaften müssen auch kommuniziert und ins Team getragen werden, um dort Leistungsbereitschaft zu kreieren und abzurufen. Genau hier finden wir die Naht-

stelle, an der ein befähigter Leader beweisen muss, dass er auch das Zeug zum Teamplayer hat. Zuhören können, den Dialog pflegen, sich selbst in das soziale Klima einbinden sind Voraussetzungen, um die Stärke des Teams zu erkennen und zu fördern. Um hier die richtige Balance zwischen notwendiger Entscheidungsautorität und dem Zusammenwirken aller Beteiligten zum Nutzen des Unternehmens zu finden, müssen die Fähigkeiten einer Führungskraft dauerhaft zur Verfügung stehen und für jeden erkennbar sein. Versteckte Talente helfen hier ebenso wenig, wie ein zu dominanter Führungsstil. Ein starker Leader sollte keine Schwierigkeiten damit haben, im erforderlichen Zusammenspiel von Führung und Mannschaft die Rolle des Teamplayers überall dort einzunehmen, wo die auf Kooperation aufgebaute Struktur des Unternehmens seinen ganzen Einsatz fordert. Ganz im Gegenteil: Wahre Autorität ist die Summe aller im Unternehmen verfügbaren Kräfte. Der langfristige Erfolg eines Unternehmens ist nicht nur dem Charisma eines einzelnen Leaders zu verdanken, sondern vielmehr dem Umstand, die Kunst der Führung im gesamten System zu kultivieren. //

Foto: Mathias Braschler



forum4. teamplayer/leader

Dr. Ursula Renold: Glaubwürdige Führung bedingt, dass Vorgesetzte offen kommunizieren und die Mitarbeitenden einbeziehen; nur so lassen sich fundierte Entscheidungen treffen.

Dr. Ursula Renold ist Direktorin des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie BBT im Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement EVD.

«Only sheep need a leader!» – ernsthaft? «Jeder ist ein Teamplayer oder kann es werden!» – wirklich? Es fällt auf, dass seit einigen Jahren allüberall das Hohelied des Teamplays gesungen wird. Zuvor waren Vorgesetzte, die das alleinige Sagen hatten, die Regel; idealerweise trugen sie fürsorglich-patriarchale Züge. «Leader» und «Teamplayer» gehören mittlerweile ohnehin zu den wahrscheinlich meiststrapazierten Begriffen. Wie so viele neudeutsche bzw. «denglische» Ausdrücke benutzt sie jeder, aber kaum jemand stellt Gedanken darüber an, wie sie sich definieren und ob es nicht vielleicht aussagekräftigere deutsche Wörter dafür gäbe. Für mein Empfinden braucht eine Führungskraft oder ein/e Vorgesetzte/r nicht «Leader» genannt zu werden. Und Teamplay heisst für mich immer noch ganz altmodisch «Zusammenarbeit».

Abgesehen von diesen sprachlichen Finessen bin ich überzeugt, dass weder der eine noch der andere Führungsstil generell und absolut zum optimalen erklärt werden kann. Glaubwürdige Führung, die Vertrauen erzeugt und verdient, ist eine situationsangepasste Kombination von beidem. Was verstehe ich unter «Führung»? Ganz sicher nicht Machtausübung. Führung bedeutet aber auch nicht einfach, dass jemand sein Handwerk beherrscht. Damit

der Führungsanspruch eines/einer Vorgesetzten anerkannt wird, braucht es weit mehr: In erster Linie müssen die Mitarbeitenden ihn/sie als glaubwürdig wahrnehmen. Um aber glaubwürdig zu sein, braucht er/sie eine bestimmte Persönlichkeitsstruktur und eine ganze Reihe persönlicher Eigenschaften. Reflexionsfähigkeit, Mut, Selbstmanagement, Selbstvertrauen, Leidenschaft für die Arbeit, Intuition, Initiative, Klarheit und soziale Kompetenzen sind nur einige davon. Damit nicht genug: Eine glaubwürdige Führungskraft sucht Verantwortung, antizipiert, entwickelt Ideen, will lernen und kann mit anderen zusammenarbeiten. Eine zentrale Position im Eigenschaftenkatalog einer Führungskraft nehmen sicher die sozialen Kompetenzen und der Sinn für Kooperation ein. Die Fähigkeit, auf Menschen zuzugehen, sie ernst zu nehmen und mit ihnen umzugehen, macht qualitativ hochstehende Führung aus. Oder anders gesagt: Ein guter Vorgesetzter, eine gute Vorgesetzte übernimmt zwar Verantwortung, legt aber auch immer Wert auf enge, intensive Zusammenarbeit. Hier schliesst sich der Kreis der beiden Führungsmodelle.

Ein weiterer Aspekt kommt hinzu: Die heutige Arbeitswelt ist einem raschen, immer schneller werdenden Wandel unterworfen. Faktoren wie Globalisierung, Deregulierung, Privatisierung, technologische Umbrüche und andere mehr machen das Berufsleben immer vielschichtiger und volatiler. Eine grosse Herausforderung für Führungskräfte ist es, diesen raschen Wandel und diese wachsende Komplexität zu bewältigen. Oft bleibt wenig Zeit, zu reflektieren und abzuwägen. Führungskräfte

müssen deshalb in der Lage sein, aus eigenem Antrieb und in eigener Verantwortung Entscheide zu fällen und zu handeln. Das bedeutet aber nicht, dass sie ihre Mitarbeitenden nicht für Kernziele begeistern und Orientierung gebende Werte vermitteln müssten. Im Gegenteil: Glaubwürdige Führung bedingt, dass Vorgesetzte offen kommunizieren und die Mitarbeitenden einbeziehen; nur so lassen sich fundierte Entscheidungen treffen. Auch wenn das Team der Führungsperson die Entscheidung nicht abnehmen kann: Hier schliesst sich der Kreis der beiden Führungsmodelle erneut.

Gerade wenn Einzelleistungen oder schnelle Lösungen gefragt sind, kann Teamarbeit nicht das Allerweltsrezept sein. Zu den Mythen gehört wohl auch, dass Teams grundsätzlich kreativer seien als Einzelpersonen. Führungskräfte können aber nur dann erfolgreich sein, wenn sie einige grundlegende Fähigkeiten besitzen: Sie müssen zuhören können. Sie müssen aus Erfahrungen lernen. Sie müssen ihre Strategie und ihre Ziele kommunizieren. Sie müssen Beharrlichkeit besitzen. Und sie müssen integer sein.

Leadership? Teamplay? Die Mischung macht's! //

Foto: Andri Pol





Dossier Energie.

Märkte, Meinungen, Leader, Nischenplayer.
Und ein Blick in die globale Energiezukunft.



Die Karten werden neu gemischt.

Die Schweizer Stromkonzerne sind wirtschaftlich erfolgreich. Marktöffnung, drohende Stromlücken und viel Politik sorgen für Hochspannung.



Text: Bernhard Raos

«Kleine, flinke Schweizer Stromkonzerne können sich im europäischen Markt behaupten», meint Walter Steinmann, Direktor im Bundesamt für Energie. Im letzten Jahr taten dies die beiden mit Abstand grössten Strom- und Gaslieferanten überaus erfolgreich: Atel und Axpo verdoppelten ihre Gewinne jeweils auf über 1 Milliarde CHF. Selbst wenn man die höher bewerteten Kraftwerksanlagen als Sonderfaktoren ausklammert, sind es glänzende Zahlen. Atel und Axpo sind europaweit präsent und setzten 2006 so viel Energie um, wie die Schweiz während vier Jahren an Elektrizität verbraucht. Rund 80 Prozent der total 128 Terawattstunden werden an ausländische Kunden verkauft. Die beiden Marktleader sind in der Champions League der Energieversorger aber nur kleine Player. Dort geht zurzeit das Übernahmefieber um. Die deutsche E.ON (Umsatz 2006: 68 Milliarden EUR) ist zwar mit der Übernahme der spani-

sche Endesa vorerst gescheitert, kauft aber ständig Marktanteile hinzu. Zum Vergleich: Atel und Axpo weisen für das letzte Geschäftsjahr umgerechnet 7 bzw. 5,8 Milliarden EUR Umsatz aus.

Ende der Monopole macht Strom zur Handelsware

Ausgelöst wird das europäische Übernahmekarussell, an dem sich weitere Energieversorger wie die italienische Enel oder auch Electricité de France beeteiligen, durch das Ende der Staatsmonopole. Nach dem Willen der EU-Kommission wird Strom zur Handelsware und der Markt bis im Juli 2007 vollständig liberalisiert. Für grosse Konzerne sprechen positive Skalenerträge dank der Mengeneffekte. Zudem sind heute Milliardeninvestitionen in Anlagen und Netze nötig. Auch damit tun sich die Grossen der Branche leichter.

Auf den ersten Blick hat die Schweiz im Energiemarkt-Monopoly denkbar schlechte Voraussetzungen. Die Stimmbürger haben bekanntlich vor fünf Jahren die behutsame Öffnung des Strommarktes abgelehnt. Nach wie vor gibt es 900 einzelne Stromanbieter –

ein Heimatschutz, der teuer zu stehen kommt, wie eine ETH-Studie vorrechnet. Demnach könnte man sich 1,1 bis 1,6 Milliarden CHF pro Jahr sparen, wenn es nur einen Endverteiler pro Kanton oder Region gäbe.

Zusätzlich wuchert ein Dschungel unterschiedlicher Tarifsysteme und Zuschläge. Die Stromversorger gehören immer noch zu 80 Prozent den Kantonen und Gemeinden. Quersubventionierungen der öffentlichen Haushalte sind weit verbreitet. Die staatlich abgezweigten Energieschübe werden allerdings schwächer, seit das Bundesgericht zumindest für Grossbezüger im Jahr 2003 ein Markttürchen aufgestossen hat. Bis dahin scheiterte ein Strombezug beim günstigeren Anbieter am Netzzugang: Der regionale Versorger liess die Billigkonkurrenz nicht durch sein Netz. Das Durchleitungsverbot hat das Bundesgericht aufgehoben, doch über die Höhe der Durchleitungsgebühren – bis zu 60 Prozent des Strompreises – wird gefeilscht.

Die Monopole sind Auslaufmodelle. Das weiss auch Heinz Karrer, CEO der Axpo-Gruppe: «Wir können uns nicht eingraben. Jede Marktöffnung löst einen Innovationschub für die Binnenwirtschaft aus. Wenn wir es schlau machen, stärkt dies die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz.» Die eidgenössische Behutsamkeit habe den Vorteil, dass man von ausländischen Beispielen lernen und Fehler vermeiden könne: «Netz-basierte Industrien folgen eigenen Gesetzen.» Die Schweiz will ihren Strommarkt nun in zwei Schritten bis 2013 öffnen. So sieht es das neue Stromversorgungsgesetz vor.

Energieversorgung ist immer auch Politik

Wie kann sich der Nachzügler Schweiz im europäischen Umfeld behaupten? Die Marktöffnung an den Grenzen bedingt den Abschluss einer bilateralen Vereinbarung mit der EU. Sonst besteht die Gefahr von Diskriminierungen und von willkürlichen Retorsionsmassnahmen. Die Verhandlungen werden nicht einfach. «Energie ist eine fundamentale Ressource für jede Volkswirtschaft. Daher ist Energieversorgung auch Politik», weiss Emanuel Höhener, CEO der Elektrizitäts-Gesellschaft Laufenburg. Sein Unternehmen gehört zur Axpo-Gruppe und betreibt vor allem den Energiehandel über die Grenze.

Gut 20 Prozent des grenzüberschreitenden europäischen Stromhandels werden über die Schweiz abgewickelt. Beispielsweise bestehen zwischen Frankreich und Italien keine direkten Netzverbindungen. Die Schweizer Konzerne verdienen mit dieser Drehscheibe über 100 Millionen CHF pro Jahr, wollen diese Pfründe weiterhin nützen und sich mit der Marktöffnung im Inland auch den freien Zugang in die EU sichern. Die EU ihrerseits möchte eine technische Harmonisierung der Stromnetze. Deren labiler Zustand wurde im September 2003 offensichtlich, als in ganz Italien die Lichter ausgingen. Um Blackouts zu verhindern, führte die EU bereits ein Auktionsverfahren ein: Wird's eng im Netz, müssen die Durchleitungskapazitäten versteigert werden. Eine Knacknuss für die Schweiz, denn die Auktionen tangieren die Langfristverträge mit französischen Kernkraftwerken. Diese Verträge wurden nach dem Verzicht auf die

Kernkraft von Schweizer Versorgern abgeschlossen und dabei wurden Strommenge und Preis im Voraus fixiert. Frankreich hat bisher darauf verzichtet, das Auktionsverfahren gegenüber der Schweiz durchzusetzen. Wie lange noch, wird nun bilateral verhandelt. Der Verband Schweizer Stromverbundunternehmen Swisselectric markiert schon mal Härte: Eine Übernahme des EU-Rechts komme nicht in Frage.

Durchleitungsgebühren für die Stromautobahnen

Auch beim sogenannten Unbundling der Stromnetze sitzt der Teufel im Detail. Unter Unbundling versteht man die rechtliche Entflechtung von Handel und Produktion vom Transport – eine zentrale Forderung der EU. Ist das Schweizer Stromversorgungsgesetz erst mal in Kraft, soll denn auch das Höchstspannungsnetz für den internationalen Stromtransport innert fünf Jahren an eine nationale Netzgesellschaft übertragen werden.

Die sieben schweizerischen Verbundunternehmen Atel, BKW FMB Energie, CKW, EGL, EOS, EWZ und NOK wollen sich die Butter nicht vom Brot nehmen lassen und haben Ende 2006 die Netzgesellschaft Swissgrid installiert. Sie überwacht und steuert seither die 6700 Kilometer lange, grenzüberschreitende Stromautobahn.

Viel Innovation, wenig Investition

Das Stromversorgungsgesetz sieht vor, erneuerbare Energien in den nächsten Jahren mit rund 320 Millionen CHF zu fördern. Ihr Anteil am Stromverbrauch soll so bis 2030 auf 10 Prozent gesteigert werden. Heute ist es erst ein gutes Prozent. Was nach viel Geld tönt, ist im internationalen Vergleich ein Klacks. So will Deutschland in der «Innovationsinitiative Energie» bis 2009 rund 2 Milliarden EUR in die Entwicklung alternativer Energien stecken. In den USA gab die öffentliche Hand allein im Jahr 2005 rund 17 Milliarden USD für alternative Energieprojekte aus. Enorme Summen wollen auch Venture-Capital-Firmen lockermachen.

An innovativen Projekten mangelt es in der Schweiz nicht, wie die Datenbank des Bundesamtes für Energie (BFE) eindrücklich bestätigt. Woran es hapert, weiss indes

Swissgrid ist damit als nationale Netzgesellschaft so gut wie gesetzt. Für Axpo-Chef Karrer wäre es «unsinnig, die Infrastruktur von der Betreibergesellschaft zu trennen. Wir haben ja das grösste Interesse, dass unsere Netze stabil funktionieren.»

Die Wettbewerbshüter befürchten nun, dass Swissgrid für die Durchleitung zu viel kassiere und Konkurrenz abwimmle. Noch sind die Tarife nicht transparent. In der Schweiz will der Bundesrat aus diesem Grund mit ECom eine Regulationsstelle schaffen, welche die Nutzungsgebühren überprüft.

Dass die Konzerne ihre Netze tatsächlich an eine unabhängige Betreibergesellschaft verkaufen müssen, ist auch in der EU heftig umstritten. Zwar verlangt dies die EU-Kommission, doch muss sie dafür eine qualifizierte Mehrheit der Mitgliedsländer finden. Danach sieht es nicht aus. Die Netze bleiben wohl im Eigentum der Konzerne – unter Kontrolle einer unabhängigen Betreiberin. Und die «Schweizer Lösung»? Knackpunkt könnte das EU-Wettbewerbsrecht werden, weil die Energiekonzerne hier ja mehrheitlich den Kantonen gehören.

Klimawandel beeinflusst Stromgeschäft

Das bilaterale Abkommen soll auch den Handel mit Strom aus erneuerbaren Energien regeln. Der hohe Anteil der Wasserkraft

BFE-Direktor Walter Steinmann: «Wir verzetteln uns zu sehr. Was wir brauchen, sind Bündelung der Ideen und aktivere Förderung aus einer Hand.» Als positives Beispiel erwähnt er die Wärmepumpenhersteller. Dort hätte sich die Branche darauf geeinigt, ihren Leader CTA für den europäischen Markt zu stärken.

«Ohne Investitionen gehen die Innovatoren» – so deutlich sagt es Anil Sethi, CEO der Solarfirma Flisom (Seite 23). Es sind vor allem ausländische Geldgeber, die sich für die hocheffizienten Solarfolien des ETH-Spinn-offs interessieren. Es gebe hier hervorragende Forschung, so Sethi, aber zu wenige Entwicklungen kämen tatsächlich auf den Markt.

von 57 Prozent am helvetischen Strommix wird da zum Wettbewerbsvorteil. Denn Wasserkraft verursacht im Gegensatz zu Energie aus Kohle, Gas und Erdöl keine Treibhausgasemissionen.

Die EU hat angekündigt, ihre CO₂-Emissionen auf der Basis der 1990er Zahlen um 20 Prozent zu senken, in der Schweiz will eine Umweltinitiative gar ehrgeizige 30 Prozent – alles Treiber fürs Geschäft der Schweizer Energiekonzerne: Denn jedes Kohlekraftwerk und jede Ölheizung, die ersetzt wird, verlangt nach mehr erneuerbaren Energien. Bessere Effizienz allein genügt nicht. Selbst die umstrittene Kernkraft – 38 Prozent der inländischen Stromproduktion – wird aufgrund des Klimawandels als CO₂-freie Energie zum Joker.

Zudem profitiert die Schweiz vom EU-Emissionshandelssystem. Mit diesem Instrument will man die Kosten für die Senkung der Treibhausgasemissionen minimieren. CO₂-freier Schweizer Strom wird umso wettbewerbsfähiger, je höher die EU ihre Latte für die Emissionsrechte legt. Für Rolf Linkohr, Sonderberater des EU-Kommissars für Energie, ist denkbar, dass man auf der Stromrechnung anzugeben hat, «wie viel CO₂ bei der Stromproduktion frei wurde».

Der Klimawandel beeinflusst das Stromgeschäft aber auch in der Schweiz ganz direkt. Eine wichtige Kennzahl ist dabei die Hydraulizität: Sie misst die Stromproduktion aus Wasserkraft. Fällt weniger Regen und Schnee, wird auch weniger Wasser turbinieren. 2005 betrug das Minus 6,7 Prozent. Prognosen der ETH Zürich gehen davon aus, dass die Niederschläge bis 2050 um durchschnittlich 7 bis 8 Prozent zurückgehen werden. Auch Gletscherwasser ist bei schwindenden Eispanzern endlich.

Die grossen Schweizer Versorger planen daher für die nächsten Jahre Milliardeninvestitionen in zusätzliche Kraftwerkskapazitäten, mehr Effizienz und neue Energien. Und das im In- und Ausland. So baut die Atel unter anderem zwei Windkraftparks in Italien und beteiligt sich an Schweizer Kleinwasserkraftwerken, die BKW FMB Energie AG will mit Partnern in Deutschland ein neues Gaskombikraftwerk mit höchstem Wirkungsgrad errichten und Axpo ist unter anderem beim Bioabfallverwerter Kompostgas eingestiegen. CEO Karrer ist überzeugt: «Wir müssen in Zukunft jedes Megawatt suchen.»

Entegra

Comeback im Kleinen.

Seit letztem Herbst liefert das stillgelegte St. Galler Kleinwasserkraftwerk Buchholz wieder Strom. Dank öffentlicher Gelder bekommt diese erneuerbare Energie nun Oberwasser.

Klein ist relativ. 15 Meter hoch ragen die Betonmauern des Kleinwasserkraftwerks Buchholz auf der Gemeindegrenze zwischen Gossau und Flawil in die Höhe. Tief hat sich der Fluss Glatt am Wasserfall in den Felsen gegraben, während sich hinter dem Wehr eine Auenlandschaft erstreckt. Ein Biber ist die Attraktion.

Die Natur spielte hier einen Steilpass, den Ivo Scherrer, Geschäftsführer der Entegra Wasserkraft AG, gerne annahm: «Es ging darum,

Fotos: Roth und Schmid



die seit fast 100 Jahren stillgelegte Anlage abzurechen oder zu erneuern. Beim Abbruch wäre das Biotop zerstört worden.» Die Entegra – Betreiberin von weiteren Kleinkraftwerken – holte mit ihrer Muttergesellschaft Entec die beiden Standortgemeinden und das Bundesamt für Energie ins Boot, initiierte die Trägerschaft mit über 100 Kleinaktionären und brachte das Werk wieder zum Laufen.

Seit letztem Herbst produzieren zwei Propellerturbinen Strom. Kalkuliert wird mit jährlich 700 000 Kilowattstunden, was dem Verbrauch von 135 Haushalten entspricht. Die Turbinen wurden an der Universität Stuttgart entwickelt und in Indonesien gefertigt. Nicht nur wegen der Kosten, sagt Scherrer. Es gäbe verschiedene Gründe: «In der Schweiz baut keiner mehr solche Kleinturbinen. Zudem etablieren wir mit dem Technologietransfer europäische Umwelttechnologie in Südostasien.» Buchholz wird zum Referenzobjekt. Einer der leitenden indonesischen Techniker hatte einst

beim Turbinenbauer Sulzer in Winterthur gelernt. Auch so schliesst sich der Kreis. Bei einer Kletterpartie im Innern der Staumauer zeigt Scherrer, Bauingenieur mit Master-Diplom, die neu erstellte Fischschleuse. Über ein steiles Gerinne, das periodisch gefüllt und entleert wird, liftet man Fische und andere Wasserlebewesen nach oben. Es funktioniert: 30 Zentimeter lange Bachforellen wurden schon gemessen. Das Kleinkraftwerk erfüllt damit alle Bedingungen einer ökologischen Stromproduktion.

Dank der Startbeiträge durch die öffentliche Hand und fixe Abnahmepreise von aktuell 15 Rappen pro Kilowattstunde rechnen sich Kleinkraftwerke für private Investoren. Rund 1000 solcher Anlagen gibt es in der Schweiz, die nun landesweit aus dem Dornröschenschlaf erwachen. Weckrufe senden auch die grossen Stromkonzerne aus, während Jahren erbitterte Gegner der Mehrkostenabgeltung. So beteiligt sich die Atel an der Entegra. Geschäftsführer Scherrer hat keine Berührungsängste: «Wir können so den Ausbau erneuerbarer Energie rascher vorantreiben.»

www.entegra.ch

Das erneuerte Kleinwasserkraftwerk Buchholz bei Gossau liefert Ökostrom und sichert ein Biotop. «Alle gewinnen», sagt Geschäftsführer Ivo Scherrer.





«Stromnetz und Wasserkraft sind starke Trümpfe.»

Die Schweiz hat auf dem europäischen Markt auch in Zukunft Chancen, meint Dr. Walter Steinmann. Der Direktor des Bundesamtes für Energie vertraut in der Energiediskussion auf helvetische Tugenden.

Der europäische Strommarkt ist in Bewegung. Wird die Schweiz überrollt? Walter Steinmann: Unsere Wasserkraft bleibt als Spitzen- und Reserveenergie gefragt. Zudem durchqueren 23 Prozent der grenzüberschreitenden Leitungen in Europa die Schweiz. Diese Trümpfe müssen wir in den Verhandlungen mit der EU ausspielen. Voraussetzung ist, dass wir bei den erneuerbaren Energien ein gleichwertiges Förderregime aufbauen.

Sind wir da nicht EU-kompatibel?
Es braucht zusätzlich bestimmte Standards und beglaubigte Herkunftsnachweise, die wir jetzt einführen wollen. Das Akzeptieren dieser Konvergenz wird unter anderem Gegenstand der bilateralen Verhandlungen zum Stromdossier sein.

Werden die Schweizer Stromkonzerne bald von europäischen Mitbewerbern geschluckt?
Kleine, flinke Schweizer Stromkonzerne können sich in Europa behaupten, wenn sie die richtigen Produkte anbieten. Dazu gehört auch Gas. Einen Ausverkauf der Heimat befürchte ich nicht: Unsere Wasserkraftwerke sind so etwas wie Nationalgüter. Nach dem Willen des Parlaments bleibt auch das Höchstspannungs-Stromnetz direkt und indirekt in der Hand von Kantonen und Gemeinden.

Aber wir werden vom russischen Gas abhängig sein?
Versorger in der Schweiz und der EU werden mit mehreren Lieferanten Verträge abschliessen. Nicht nur mit russischen, sondern auch mit Lieferanten in Norwegen, Algerien oder im Iran. In Zukunft wird auch ein Markt für Flüssiggas entstehen, mit Förderländern wie Katar oder Australien.

Und das staatliche Schweizer Stromnetz?
Unter Liberalisierung stellt sich die EU wohl anderes vor.
Das sogenannte Unbundling – die Trennung von Handel und Netzbesitz – wird in der Schweiz vollzogen, unsere Netzgesellschaftslösung wird von EU-Experten gar als Beispiel gelobt, das in Europa Schule machen könnte. Die schweizerische Netzbetreiberin Swissgrid hat allen Anbietern freien Zugang zu ermöglichen.

Ihr Bundesamt liefert die Szenarien für die Schweizer Energiezukunft bis ins Jahr 2035. Die Parameter dazu verändern sich ständig. Ist Ihnen wohl bei Ihren Prognosen?
Ja. Wir gehen von gesamtwirtschaftlichen Rahmenentwicklungen aus, wie sie der Bund allgemein verwendet. Auf dieser Basis erarbeiten wir vier politische Szenarien mit Zielen und Massnahmen. Zudem haben wir

Stressszenarien wie etwa «Ölpreis 100 Dollar» diskutiert.

Das BFE prognostiziert, dass es in Winter Nächten ab 2012 in der Schweiz zu Blackouts kommen könnte. Dafür wurden Sie heftig kritisiert.
Wir gehen davon aus, dass wir ab 2012 erste Probleme mit der Stromversorgung bekommen könnten. Wir legen nur die Fakten auf den Tisch, entscheiden muss die Politik. Und da wir Wahljahr haben, sind halt holzschnittartige Lösungen gefragt – nicht der Kompromiss, den man in der Schweiz jeweils nach drei, vier Jahren findet.

Ist die Stromlücke unausweichlich?
Mit besserer Energieeffizienz lassen sich 20 Prozent unseres Stromverbrauchs einsparen. Und wir müssen massiv in alternative Energien investieren. Denn alle fossilen Energieträger sind endlich und verschärfen die CO₂-Problematik. Hier verändert sich auch das Bewusstsein: CO₂-Sünder werden vielleicht bald ähnlich ins Eck gedrängt wie Raucher.

Sollen wir die Stromversorgung nicht besser der Marktwirtschaft überlassen? Der Preis reguliert doch am besten Angebot und Nachfrage.
Die Produktion von Strom ist was anderes als Brot backen. Da können Sie morgen eine neue Bäckerei eröffnen. Investitionen in Stromanlagen werden über einen Zeitraum von bis zu 90 Jahren getätigt und haben eine sehr lange Vorlaufzeit. Dazu kommt ein Stromnetz, das nach physikalischen Gesetzen und nicht nach Ökonomielehrbüchern funktioniert. Ohne Prioritäten und langfristige Optik sind Blackouts programmiert.

Axpo

Alles in Bewegung.

Die Axpo-Gruppe versorgt 3 Millionen Menschen in der Schweiz mit Strom. Der Energiekonzern operiert in einem hochsensiblen, sich ständig wandelnden Markt.

Vor riesigen Schaltplänen und an zahlreichen Computern wird in der Netzleitstelle des Stromkonzerns Axpo in Baden die Stromproduktion und -verteilung überwacht und gesteuert; laufen Daten aus dutzenden von Kraftwerken, Unterwerken und Leitungen zusammen. Angebot und Nachfrage müssen innert kürzester Zeit ausge-

glichen werden. Dies sei eine echte Herausforderung, sagt CEO Heinz Karrer: «Wir können Kilowattstunden nicht beliebig hin und her schieben. Netzbasierte Industrien haben eigene Gesetzmässigkeiten. Das ökonomische Prinzip, wo Preis und Nachfrage alles regeln, gilt hier nur begrenzt. Das ist wie bei der Eisenbahn, wo Sie auch nicht 1000 Züge gleichzeitig losschicken können.»

Das Stromnetz ist aber nicht nur aus physikalischen Gründen ein Flaschenhals – sondern auch mit Blick über die helvetischen Grenzen hinaus: Die Schweiz ist durch ihre geografische Lage eine wichtige Drehscheibe im europäischen Stromnetz und muss die beschränkten Kapazitäten mit ausländischen Versorgern teilen. Kommt hinzu, dass Netzerweiterungen häufig auf Widerstände stossen. «Wir haben Leitungsbauvorhaben aus dem Jahr 1979, die wegen Einsprachen immer noch blockiert sind», erklärt Karrer. Der grossgewachsene, sportliche Axpo-Chef – ein ehemaliger Handballnationalspieler – nimmt solche Tatsachen äusserlich gelassen. Sein Unternehmen (siehe Seite 22) gehört zu 100 Prozent

Die Axpo will ins Stromleitungsnetz und in Produktionsanlagen investieren. Erneuerbare Energien werden in Zukunft – so CEO Heinz Karrer – immer wichtiger.



acht Nordostschweizer Kantone. Wer derart im öffentlichen Schaufenster steht, hat den Spagat zwischen gesellschaftspolitischem und ökonomischem Auftrag zu meistern. Der Energiekonzern muss die Stromversorgung und ihre milliardenschweren Investitionen in den Kraftwerkpark – Anlagevermögen 8,6 Milliarden CHF – sichern und Geld verdienen. Und dies alles mit Rücksicht auf Umwelt, Klima und schwindende Ressourcen. Während der Stromverbrauch hierzulande jährlich um 1 bis 2 Prozent zunimmt, gehen europaweit in den nächsten Jahren altgediente Kern- und Kohlekraftwerke vom Netz. Zugleich laufen Lieferverträge der Axpo mit ausländischen Stromproduzenten aus. Und diese Verträge wackeln seit der Entscheidung des EU-Gerichtshofs: Bei Engpässen im Netz wird der Stromtransit zu Marktpreisen versteigert. Die Axpo warnt seit 2005 vor einer drohenden «Stromlücke» spätestens ab dem Jahr 2020. Doch gegen Kraftwerksprojekte, mit welchem Energieträger auch immer, gibt es bekanntlich Opposition. «Es ist eine unrealistische Wunschvorstellung, dass wir ohne Energie auskommen und keine Rohstoffe verbrauchen», meint Karrer. Die Axpo will in den nächsten Jahren rund 10 Milliarden CHF investieren – sowohl in erneuerbare Energien und effizientere

Strom aus Wasserkraft ist für die Axpo ein lukratives Geschäft und auch auf dem europäischen Strommarkt eine Trumpfkarte.



Anlagen als auch in neue Gaskombi- und Kernkraftwerke. Darum komme man nicht herum: «Sonst leidet die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz.» Der Bundesrat hat nun grünes Licht für neue Grosskraftwerke gegeben.

Die Axpo-Gruppe hat im letzten Geschäftsjahr 112 240 Millionen Kilowattstunden Strom und Gas verkauft; ein knappes Drittel des verkauften Stroms stammt aus eigener Produktion. Zum Vergleich: 2005 verbrauchte die Schweiz 57 330 Millionen Kilowattstunden Strom. Hierzulande beziehen 3 Millionen Menschen ihren Strom von der Axpo.

Gut zwei Drittel der Energie beschafft die Axpo auf dem europäischen Markt und sie verkauft insgesamt drei Viertel des Stroms an Kunden im Ausland. Vor allem Tradingaktivitäten mit Terminkontrakten und Derivaten brachten im vergangenen Jahr hohe Profite. Dabei funktionieren Strombörsen wie der Rohstoffhandel: Die Kurse im Spothandel machen gewaltige Sprünge. So schwankt der Preis für 1000 Kilowattstunden beispielsweise an der deutschen Strombörse EEX zwischen 7 und rund 100 EUR, im Extremfall wurden schon über 2000 EUR bezahlt. Dazu Heinz Karrer: «Wir haben die Opportunitäten trotz limitiertem Risikoappetit sehr gut genutzt.»

Sein Unternehmen sei gross genug, um auch als kleiner europäischer Player langfristig profitabel zu wirtschaften, ist der Axpo-Chef überzeugt. Die Frage nach einer Fusion, beispielsweise mit Atel, beantwortet er diplomatisch: «Man darf sich keiner Option verschliessen. Ich kann mir aber nicht vorstellen, dass die Schweizer Wettbewerbskommission zu einer solchen Fusion grünes Licht geben würde.»

Bewegung kam auch in den Strompreis. Lange Jahre kassierte die abgeschottete eidgenössische Elektrizitätswirtschaft Monopolrenten in Milliardenhöhe. Eine behutsame Marktöffnung im Inland und öffentlicher Druck brachten die Preise ins Rutschen. Allerdings nicht gleich stark bei allen 900 Stromverkäufern.

Mittlerweile positioniere sich die Schweiz schon «ganz gut im europäischen Mittelfeld», konstatiert die unabhängige Energieagentur Enerprice. Karrer sieht's noch positiver: «Unsere vergleichsweise günstigen Preise stärken den Standort Schweiz.» Allerdings geht er davon aus, dass Strom in Zukunft wieder teurer wird. Aus den erwähnten Gründen.

Die Axpo-Gruppe

Unter dem Dach der Axpo Holding sind die Energiefirmen Nordostschweizerische Kraftwerke (NOK), Centralschweizerische Kraftwerke (CKW) und die Elektrizitätsgesellschaft Laufenburg (EGL) zusammengefasst. Geschäftsfelder sind Stromproduktion, Transportnetze, Handel und Dienstleistungen. Im Geschäftsjahr 2005/06 wurden mit 3098 Mitarbeitenden ein Umsatz von 9,3 Milliarden CHF sowie ein Betriebsergebnis von 1,4 Milliarden CHF erzielt.

www.axpo.ch

Flisom

Photovoltaik auf Erfolgskurs.

Die ultraleichten Solarzellen der Zürcher Flisom AG besitzen grosses Potenzial. Vor allem auf Dächern und Fassaden. Nun will das Unternehmen seine flexiblen Solarfolien industriell produzieren.

Diese Adresse verpflichtet: Das Jungunternehmen Flisom – ein Spin-off der ETH – ist im Gebäudeflügel «Einstein» des Zürcher Technoparks untergebracht. Dazu passt die Laboratmosphäre in den beiden Räumen, wo die Prototypen der Flisom-Apparaturen stehen – ein für den Laien eindrückliches Gewirr von Zylindern, Röhren, Düsen und viel blinkender Elektronik.

CEO Anil Sethi erklärt, was hier entsteht: «Wir dampfen hauchdünne Schichten photovoltaischen Materials unter Vakuum auf Plastikfolien und können damit gut 14 Prozent der einfallenden Lichtenergie in Elektrizität umwandeln.» Auf diesen Wirkungsgrad sind die Flisom-Forscher und Firmengründer Ayodhya N. Tiwari, Marc Kaelin, Dominik Rudmann, David Brémaud und Hans Zogg besonders stolz. Er ist Weltrekord für Solarzellen auf Plastikfolie. Die Solarzellen auf Plastik sind ultraleicht, biegsam und ihre Produktion ist viel billiger als die der herkömmlichen Panels aus Silizium. Flisom beschichtet mit Kupfer, Indium, Gallium und Selen. In der industriellen Serienfertigung (Roll to Roll) will Flisom so kostengünstig produzieren, dass Solarstrom konkurrenzfähig wird. Heute sind andere Energieträger wesentlich billiger. Die grössten Marktchancen gibt sich Flisom beim Strom ab Dach und Hausfassade, ferner für mobile Anwendungen: So genügt eine Solarfolie im Format A3 um 100 Handys oder einen Laptop zu versorgen. Die Angst ums Klima und die schwindenden Ressourcen sind Trei-

Die flexiblen Solarfolien der Flisom AG liefern Strom ab Dächern und Hausfassaden. Bis in vier Jahren erwartet Flisom-CEO Anil Sethi den Durchbruch.

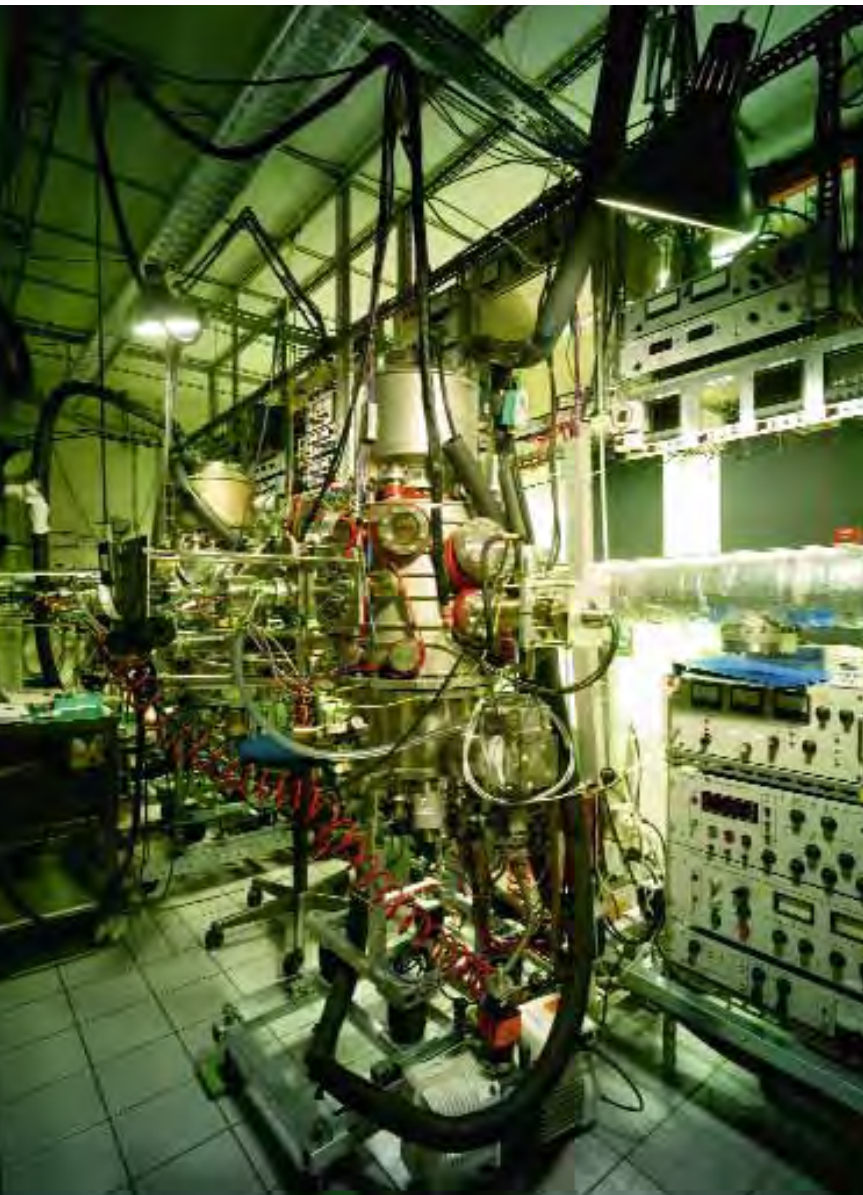


ber fürs solare Geschäft. Die Erwartungen an Flisom, mehrfach mit Preisen ausgezeichnet und als «Technology Pioneer» ans diesjährige World Economic Forum in Davos geladen, sind hoch. Das weiss auch CEO Sethi: «Wir wollen halten, was wir versprechen.» Sonst seien die Investoren, die sich nun vermehrt in alternativen Energien engagieren, rasch wieder weg. Flisom verhandelt zurzeit mit Geldgebern und will bis in vier Jahren Solarzellen produzieren, die Strom zu konkurrenzfähigen Preisen liefern.

Sethi, ein gebürtiger Inder und seit über sechs Jahren in der Schweiz, kritisiert die helvetische Bedächtigkeit: «Es gibt hier hervorragende Forschung, aber zu wenige Entwicklungen finden den Weg auf den Markt.» Er wünscht sich mehr öffentliche Unterstützung. Sonst wandere die Zukunftstechnologie Photovoltaik ins Ausland ab: «Wenn ein Kind laufen lernt, braucht es jemanden, der ihm den Finger reicht.»

www.flisom.ch

Die Angst ums Klima und um schwindende Ressourcen sind Treiber fürs solare Geschäft: die Prototypen der Flisom-Apparaturen im Zürcher Technopark.



«Das Licht wird nicht ausgehen.»

Wir können beides haben: Wirtschaftswachstum und hohe Lebensqualität. Aber wir müssen dafür die richtigen politischen Entscheide treffen, sagt Peter Voser¹, CFO von Royal Dutch Shell.

Interview: Franziska Zydek

Herr Voser: Wie lange reichen die globalen Energievorräte noch?

Peter Voser: Ein französisches Volkslied aus dem 15. Jahrhundert hat den Refrain: «Je meurs de soif auprès de la fontaine» – «Hier neben dem Brunnen verdurste ich». Ich glaube, dass diese Zeilen die globale Energiesituation gut beschreiben: Die Welt verfügt über umfassende Energievorräte – konventionelle und unkonventionelle.

Welche Energievorräte meinen Sie?

Erdöl, Erdgas und Kohle. Doch bevor wir diese Energien konsumieren können, müssen Hindernisse überwunden werden: Einige Vorkommen liegen in fernen und unwirtlichen Regionen, sie müssen kostspielig entwickelt werden und sind schwierig abzubauen. Und bei einigen der Ressourcen wie etwa Ölschiefer werden wir uns beim Kohlendioxid-Management besonders anstrengen müssen. Wir müssen also allmählich Abschied nehmen von den Zeiten des «easy oil».

Gibt es Länder ohne Energiethematik?

Nicht einmal die wichtigsten energieproduzierenden Länder können behaupten, sie seien energieunabhängig, weil auch sie wieder einen wesentlichen Teil der Energie in Form von fertigen Mineralöl-

produkten, Chemikalien oder Konsumprodukten zurückimportieren. Heute können wir daher nicht mehr von nationaler oder regionaler Energiesicherung reden.

Dann kann Energiesicherung nur ein globales Anliegen sein?

Ja, es ist unerlässlich, dass globale Strategien die gesamte internationale Energiekette umfassen – von der Gewinnung über die Produktion und die Verteilung bis hin zum Konsum. Wegen der Interdependenzen macht es keinen Sinn, an einzelnen Schrauben zu drehen. Ich halte den globalen Ansatz für essentiell gerade auch im Hinblick auf weitere Umwelt- und Klimaschutzmassnahmen. Diese werden die wechselseitigen Abhängigkeiten der Länder weiter erhöhen, da verschiedene Formen von sauberer Energie und Massnahmen zur Kohlendioxid-Vermeidung grenzüberschreitender Kooperationen bedürfen.

Wie wird sich der Energiebedarf weltweit entwickeln?

Bei anhaltendem Wirtschaftswachstum könnte sich der Energiebedarf der Weltwirtschaft bis zum Jahr 2050 verdoppeln. Gleichzeitig mit der steigenden Nachfrage ertönt aber der dringende Ruf nach einer massgeblichen Reduktion der durch den Energiekonsum verursachten Kohlendioxid-Emissionen. Wir sehen uns also einem Paradox gegenüber.

Kann dieses Problem gelöst werden?

Ja. Um dem steigenden Energiebedarf und der Forderung nach weniger Kohlendioxid-Emissionen gerecht zu werden, müssen wir drei Dinge tun: die fossilen Energieressourcen bestmöglich nutzen, alternative Energieformen entwickeln sowie die Energieeffizienz verbessern, so dass die vorhandene Energie länger reicht.

Heisst das, dass wir von fossilen Energien unabhängiger werden?

Der Wandel wird sich eher in kleinen Schritten vollziehen. Fossile Brennstoffe decken momentan ungefähr 85 Prozent des Weltenergiebedarfs ab. Bis zum Jahr 2025 wird der Anteil aber weiterhin über 80 Prozent liegen.

Sie setzen also weiter auf fossile Energien?

Ohne sie ist die steigende Welt-Energie-nachfrage nicht zu decken. Aber erstens müssen wir unsere Technologien weiterentwickeln, um mehr fossile Energien zu finden und die Vorkommen effizienter auszubeuten. Das gilt vor allem für Erdölvorkommen, die im weltweiten Durchschnitt nur zu etwa 35 Prozent genutzt werden. Und zweitens müssen wir Technologien einsetzen, die den Gebrauch von fossilen Brennstoffen umweltverträglicher machen.

Können Sie uns Beispiele nennen?

Mit immer feinerer Seismik gelingt es uns, neue Öl- und Gasressourcen unter der Erdoberfläche aufzuspüren. Der technische Fortschritt ermöglicht uns, sie auch an Orten zu fördern, die früher absolut unzugänglich waren – zum Beispiel in der Arktis oder der Tiefsee. Mittlerweile können wir auch Erdgas aus abgelegenen Gebieten in

verflüssigter Form transportieren. Oder wir verarbeiten Erdgas vor Ort zu hochwertigen, emissionsarmen Mineralölprodukten – Stichwort synthetischer Diesel – und verschiffen diese dann in normalen Tankern in die Verbraucherländer.

Was halten Sie von der Entwicklung alternativer Energieformen?

Shell ist weltweit einer der grössten Vertrieber von Biokraftstoffen wie Ethanol oder Biodiesel. Wir investieren in neue Produktionsverfahren, mit denen wir Benzin und Diesel aus Pflanzenresten gewinnen – beispielsweise in Deutschland zusammen mit der Firma Choren. Diese Biokraftstoffe der zweiten Generation sind qualitativ sehr hochwertig, stehen nicht in Konkurrenz zur



¹Peter Voser ist seit Oktober 2004 Chief Financial Officer von The Royal Dutch Shell plc in London. Von 2002 bis zu seinem Eintritt bei Shell war er Chief Financial Officer von Asea Brown Boveri (ABB) in der Schweiz, wo er als Mitglied des Group Executive Committee auch für die IT und das Öl-, Gas- und Petrochemiegeschäft verantwortlich war.

Nahrungsmittelkette und haben eine deutlich bessere CO₂-Bilanz als die konventionellen Biokraftstoffe der ersten Generation.

Wie sehen Sie das Zukunftspotenzial von Windkraft und Solarenergie?

Windkraft ist von allen erneuerbaren Energien am erfolgversprechendsten. Shell hat bereits einiges in Windkraftanlagen investiert. In den Niederlanden haben wir kürzlich unseren ersten Offshore-Windpark in Betrieb genommen. Und wir investieren in die nächste Generation von Solartechnik wie etwa Kupfer-Indium-Diselenid- oder CIS-Dünnschichttechnologie, um Sonnenlicht effizienter in Elektrizität umzuwandeln.

Glauben Sie an die Zukunft von mit Wasserstoff betriebenen Fahrzeugen?

Ja. Wir erwarten, dass bis zum Jahr 2020 zwischen 5 und 10 Millionen solcher Autos auf der Strasse sein werden. Um den Übergang zur Wasserstoffwirtschaft voranzutreiben, baut Shell sogenannte Light-house-Projekte – integrierte Tankstellen, die sowohl traditionelle Treibstoffe als auch Wasserstoff anbieten können.

Was halten Sie vom Energiesparen?

Wir kehren vor der eigenen Haustür und sparen Energie in unseren Produktionsanlagen. Und wir helfen unseren Kunden, Energie zu sparen – indem wir sie beraten oder ihnen hochentwickelte Schmierstoffe, Heizöle oder Treibstoffe anbieten, die zum Sparen beitragen. Wir haben erkannt, dass wir mit Angeboten zum Energiesparen im Wettbewerb Vorteile erlangen.

Ihre persönliche Meinung?

Die umweltverträgliche Sicherung des globalen Energiebedarfs ist kostspielig und stellt uns vor technologische Herausforderungen. Aber wir können es schaffen! Energie- und Wirtschaftspolitik von Nationen und internationalen Organisationen können diesen Prozess entweder beschleunigen oder behindern. Deshalb bleibt die Frage, ob ökonomische, finanzielle und ökologische Strategien entwickelt werden können, die es der Energiebranche erlauben, Investitionen zu tätigen und neue Technologien zu entwickeln. Ich möchte dazu beitragen, dass wir am Ende sowohl wirtschaftliches Wachstum als auch eine lebenswerte Umwelt und hohe Lebensqualität haben.

Kompogas

Eine **Alternative** wird markttauglich.

Die Kompogas AG gewinnt Strom, Gas und Dünger aus Bioabfall. Und dies CO₂-neutral und zu wettbewerbsfähigen Preisen. Kompogas lizenziert ihr Verfahren weltweit.

Bauunternehmer, Exautorennfahrer und Ökopionier – Walter Schmid, Chef der Kompogas AG mit Sitz in Glattbrugg ZH spricht aus Erfahrung: «Was zählt, sind allein die Resultate.» Schmid hat mit viel eigenem Geld und jahrelanger Tüftelei ein Verfahren entwickelt, das biogenen Abfall in Biogas umwandelt. Das Prinzip ist simpel: «Es ist wie einst beim Ackergaul. Er frisst Gras, das ihm die



Energie liefert, um den Pflug zu ziehen. Und was er nicht mehr braucht, scheidet er als Dünger aus – ein geschlossener Kreislauf.»

Wie das biologische Recycling technisch funktioniert, zeigt ein Besuch bei der Kompogas-Anlage in Otelfingen. Der angelieferte Grünabfall wird von einem mächtigen Greifarm aufs Förderband gehoben, zerkleinert, sortiert und vom Dosierer in den gut 30 Meter langen Betontank gepumpt. Dort vergärt die bräunliche Paste bei ca. 55 Grad Celsius zu Biogas. In der sogenannten Nachrotte wird aus dem Rest flüssiger Naturdünger und fester Kompost. Die Anlage ist eingehaust und fast geruchsfrei. Ein Infocenter veranschaulicht das Verfahren.

Die neun Schweizer Kompogas-Anlagen haben 2006 aus 150 000 Tonnen Bioabfall rund 28 Millionen Kilowattstunden CO₂-neutralen Strom und Treibstoff produziert. Die eine Hälfte fliesst ins Stromnetz, die andere wird in Treibstoff für Gasfahrzeuge umgewandelt.

Umgerechnet fährt ein Mittelklassewagen mit dem Gas aus einer Tonne Grüngut etwa 1000 Kilometer weit. Und das sehr günstig, denn Kompogas ist zu heutigen Preisen gut 30 Prozent billiger als Benzin.

Zurzeit werden erst 10 Prozent des Grünguts in saubere Energie umgewandelt. Ein Grossteil verrottet energetisch ungenützt in Kompostanlagen oder wird doppelt so teuer in der Kehrichtverbrennung verfeuert. «Will man das ändern, braucht es den politischen Willen dazu», sagt Schmid. Er hofft auf den Partner Axpo, der zurzeit 49 Prozent an Kompogas hält und nun massiv in alternative Energien investiert. Kompogas will auch im Ausland wachsen und hat bereits über ein Dutzend Lizenzen an Unternehmen in Japan, Deutschland, Österreich, Spanien und auf Martinique vergeben. Bewährte Alternativen zu fossilen Energieträgern sind heute weltweit gefragt. //

www.kompogas.ch

Der Energiepionier Walter Schmid hat seine Idee marktfähig gemacht: Kompogas liefert heute Treibstoff für Gasfahrzeuge, Strom ins Netz und Flüssigdünger für Gemüsekulturen. Auf der hauseigenen Gokart-Bahn des Exrennfahrers können Kunden Miniaturversionen von gasbetriebenen Autos Probe fahren.



Corporate Governance: Zusammenspiel von Führung und Überwachung schafft Mehrwert. Seite 29

Mehrwertsteuer-Reform: Vor allem die Praxis muss sich ändern. Seite 32

OpCo/PropCo-Transaktionen: Eine Antwort auf die Nachfrage nach Immobilieninvestments. Seite 34

Kennziffern zum Humankapital: Ein Fitnesstest für das Personal. Seite 37

Service: Events, Publikationen und Analysen. Seite 39

Corporate Governance: Zusammenspiel von Führung und Überwachung schafft Mehrwert.

Die Corporate Governance steht im Zentrum der Modernisierung des Schweizer Unternehmensrechts. Viel wichtiger als die Regulierung aber ist die Frage nach der Unternehmenspraxis: Wie ist es, gut fünf Jahre «post Enron», um die Corporate Governance in der Schweiz bestellt?

peter.ochsner@ch.pwc.com

Ausserhalb des angelsächsischen Raums war der Begriff der Corporate Governance bis in die 90er Jahre alles andere als geläufig. Dies änderte sich 2000, in jenem Jahr, in dem es zu spektakulären Unternehmenszusammenbrüchen kam – die Firmennamen Enron und WorldCom sind zu Metaphern dafür geworden. Seither sind die Öffentlichkeit und die Finanzwelt für das Thema sensibilisiert. 2002 publizierte die economieuisse den Expertenbericht «Corporate Governance in der Schweiz» und den «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance». Im gleichen Jahr trat die «Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance» der Schweizer Börse SWX in Kraft.

An regulatorischen Bestimmungen mangelt es nicht. Aber wie weit ist der Prozess der Umsetzung der Richtlinien in der Schweizer Wirtschaft vorangeschritten?

Die «Studie zur praktischen Umsetzung der Corporate Governance-Richtlinie», die das Institut für Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich im Auftrag der SWX Swiss Exchange durchgeführt hat, stellte der Schweizer Wirtschaft bereits

2003 hierzu ein gutes Zeugnis aus. Die Untersuchung zeigt, dass der durchschnittliche Umsetzungsgrad der «Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance» bei den 265 befragten Unternehmen bei 85 Prozent lag. 110 Gesellschaften erreichten einen Umsetzungsgrad von mindestens 90 Prozent.

Weitere Regulierung verhindern

Die Umsetzung von Richtlinien ist das eine – wird aber auch der Mehrwert erkannt, den ein gutes Zusammenspiel von Führung und Überwachung für das Unternehmen generiert? In der Praxis besteht in dieser Hinsicht noch Verbesserungspotenzial.

Wir denken, dass wir in der Schweiz und international genügend Regulierung haben (siehe Box Seite 30).

Erfahrungen aus anderen Bereichen zeigen: Der beste Weg, ein Ziel zu erreichen – hier die geordnete Unternehmensführung –, ist, sich nicht allein an den Buchstaben des Gesetzes zu orientieren, sondern aktiv und bewusst das zugrunde liegende Prinzip zu

verfolgen. Darüber hinaus bieten die kontinuierliche und proaktive Suche nach den optimalen «Checks and Balances» und das transparente Berichterstellen für viele Schweizer Unternehmen grosse Chancen – und Potenzial für zusätzliche Wertgenerierung. Gerade Letzteres – Transparenz – ist empirisch nachgewiesenermassen ein starker Treiber für den Aktienkurs. Und ein guter Aktienkurs ist der beste Schutz vor Übernahmen.

Die Interessen des Unternehmens im Fokus

Die Notwendigkeit guter Corporate Governance wird heute in der Mehrzahl der Fälle aus dem Blickwinkel des Aktionärsschutzes begründet. Dies ist eine stark von Gesetzgebern und anderen Regulatoren geprägte Sichtweise.

Betriebswirtschaftlich sollte das Interesse des Unternehmens im Vordergrund stehen. Und gerade aus diesem Blickwinkel sprechen starke Argumente für eine aktiv betriebene, laufende Optimierung der Corporate Governance: die Maximierung der Transparenz, die Minimierung der wirtschaftlichen Risiken, die Förderung der nachhaltigen finanziellen Entwicklung und nicht zuletzt die Erhöhung der Reputation. Eine gute Corporate Governance kommt also nicht «nur» den Aktionären als Anspruchsgruppe zugute, sondern nützt letztlich auch dem Management und dem Verwaltungsrat – also dem Unternehmen selbst. Und damit den Aktionären und anderen Stakeholdern.

Reputation
Transparenz
Kontrolle



Peter Ochsner, Leiter Wirtschaftsprüfung

Wenn der Mehrwert einer guten Corporate Governance vor allem in der Reputation liegt, mögen Kritiker anmerken, das sei wenig. Das Gegenteil ist der Fall! Reputation ist mehr als Ansehen – sie geht mit geldwerten Vorteilen einher: Das Vertrauen der Investoren in die Unternehmensführung und in eine funktionierende Überwachung bringt Finanzierungsvorteile am Kapitalmarkt. Ein «guter Name» ist ein komparativer Vorteil, wenn es darum geht, die besten Mitarbeiter und Geschäftspartner zu gewinnen und zu halten. Nicht zuletzt sorgt eine gute Reputation für einen Vertrauensvorschluss in den Medien und der Öffentlichkeit. Unternehmen sollten daher aus Eigeninitiative und nicht auf regulatorischen Druck hin eine gute Corporate Governance umsetzen. Zu dieser Umsetzung gehören: klare Grundsätze zur Unternehmensführung und -überwachung sowie eine starke Führungsorganisation.

Die wachsende Bedeutung der Corporate Governance in der Schweiz

Bislang war die Offenlegung von Angaben über die Führung und die Kontrolle nicht gesetzlich geregelt. Lediglich Unternehmen, deren Aktien an der Schweizer Börse SWX gehandelt werden, müssen seit 2002 die «Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance» (RLCG) beachten. Der Bundesrat arbeitet indes an einer umfassenden Modernisierung des Unternehmensrechts und räumt darin der Corporate Governance zentrale Bedeutung ein. Bereits am 1. Januar 2007 traten neue Bestimmungen des Obligationenrechts (OR) in Kraft. Danach müssen «Vergütungen, welche die Gesellschaft an die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung ausgerichtet hat, sowie die Beteiligungen, welche diese Personen an der Gesellschaft halten», offengelegt werden. Da diese Publikationspflichten nun auf gesetzlicher Grundlage geregelt sind (Art. 663b^{bis} OR), hat die Zulassungsstelle der SWX die RLCG angepasst und die entsprechenden Ziffern der Richtlinie aufgehoben. Die neue Richtlinie trat am 1. Januar 2007 in Kraft; die Neuerungen werden erstmals für die

Es braucht starke Persönlichkeiten

Für die Unternehmensführung gilt es, drei Grundsätze zu beachten:

1. Eine ausgewogene Führungsorganisation, die ein Gleichgewicht zwischen Führung und Überwachung («Checks and Balances») herstellt, ist die Grundvoraussetzung für eine gute Corporate Governance. In der Literatur¹ wird diese Balance mit dem inneren und äusseren Dreieck der Corporate Governance veranschaulicht. Das innere Dreieck verdeutlicht die Balance zwischen der Führungs-, der Überwachungs- und der Revisionsfunktion; das äussere Dreieck das Kräftegleichgewicht zwischen dem Unternehmen, dem Kapitalmarkt und weiteren Stakeholdern. Massgeblich ist auch der «Tone at the Top»: Die obersten Führungsebenen müssen ihre Grundsätze und Erwartungen klar bekunden und in deren Umsetzung beispielhaft vorangehen.

Geschäftsberichte des Jahres 2007 zur Anwendung gelangen.

Auch im Rahmen der Revision des Aktien- und Rechnungslegungsgesetzes will der Gesetzgeber der Corporate Governance grosses Gewicht beimessen. Die Vernehmlassung des Vorentwurfs zu diesem Gesetzesprojekt ist abgeschlossen, und eine Botschaft des Bundesrates dürfte Ende des Jahres vorliegen. Im Begleitbericht zum Vorentwurf wird ausführlich dargelegt, warum der Bundesrat eine Verbesserung der Corporate Governance für nötig hält. Namentlich werden drei Ziele genannt:

1. «Durch eine effiziente unternehmensinterne Kontrolle sollen wirtschaftliche Fehlentwicklungen im volkswirtschaftlichen Interesse so weit wie möglich vermieden werden.»
2. «Die Eigentumsrechte der Aktionäre und Aktionärinnen sind inhaltlich besser zu schützen.»
3. «Mängel bei der Corporate Governance können sich auf die Anlageentscheide insbesondere institutioneller und ausländischer Investoren auswirken. Verbesserungen der rechtlichen Vorgaben dienen daher auch dem schweizerischen Kapitalmarkt und der Kapitalbeschaffung von Unternehmen.»

2. Die Führungsorganisation muss konsequent in sämtlichen operativen Prozessen verankert sein. Für die Definition und die Kontrolle der Prozesse kommt dem internen Kontrollsystem (IKS) zentrale Bedeutung zu. Entscheidend ist, dass letztlich der Verwaltungsrat die Verantwortung für die Funktionsfähigkeit des IKS trägt.

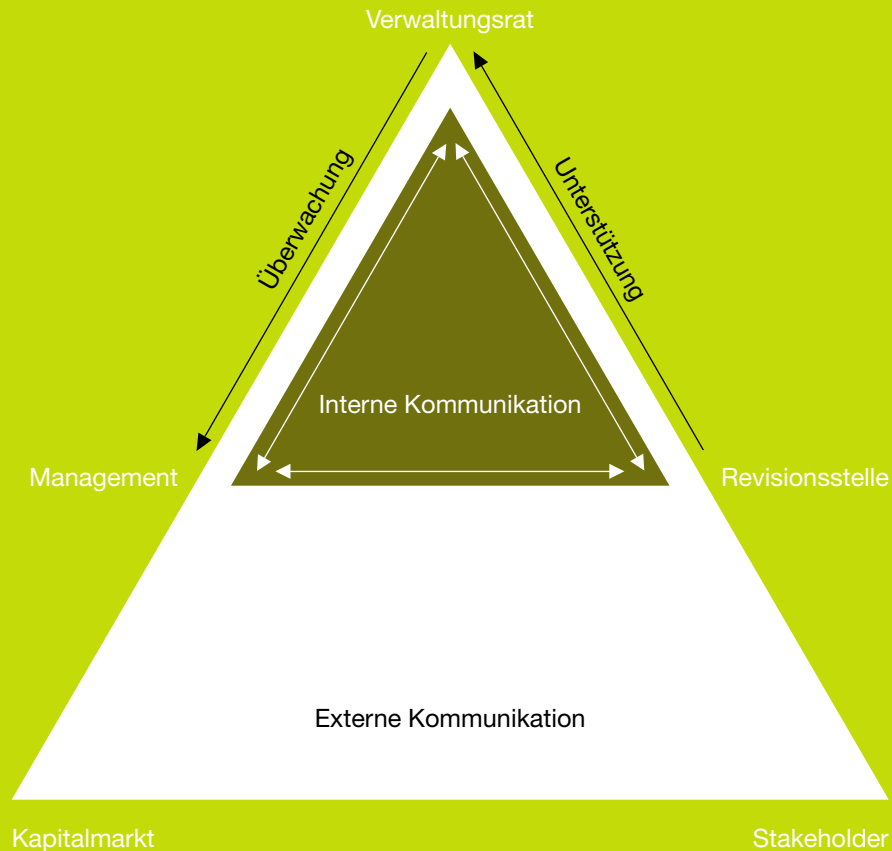
3. Der Wille zu Transparenz. Die besten internen Strukturen können kein Vertrauen schaffen, wenn sie nicht nach aussen kommuniziert werden. Offenlegung widerspricht nicht dem Interesse des Unternehmens, sondern stärkt dessen Position in der Öffentlichkeit und auf dem Kapitalmarkt.

Neben der Unternehmensführung bildet die Unternehmensaufsicht die zweite Komponente einer guten Corporate Governance. Für deren Funktionsfähigkeit spielt es nur eine untergeordnete Rolle, ob das Aufsichtsorgan – wie in gewissen Ländern üblich – ausschliesslich mit Kontrollaufgaben betraut ist (Aufsichtsrat) oder auch strategische Führungsaufgaben wahrnimmt (Verwaltungsrat, Board). Wichtig ist, wie das Aufsichtsorgan zusammengesetzt ist: von der Qualifikation, über die zeitliche Verfügbarkeit bis hin zur charakterlichen Stärke der Mitglieder. Sie müssen in der Lage und willens sein, das Management kritisch zu hinterfragen und ihm strategische Visionen zu unterbreiten.

Die Revision in doppelter Rolle

Der externen Revision kommt im Rahmen der Corporate Governance eine doppelte Funktion zu: Nach innen unterstützt sie den Verwaltungsrat in der Wahrnehmung seiner Überwachungsaufgaben, insbesondere im finanziellen Bereich. Nach aussen informiert sie die Stakeholder über die Ergebnisse der Prüfung der finanziellen Berichterstattung.

¹ Fluri, Edgar: Die Rolle des Wirtschaftsprüfers, Komplexität der Tätigkeit und des Umfeldes, in: Der Schweizer Treuhänder, Nr. 11/2006, S. 822 ff. Böckli, Peter: Corporate Governance auf Schnellstrassen und Holzwegen, in: Der Schweizer Treuhänder, Nr. 3/2000, S. 133 ff.



Das innere Dreieck verdeutlicht die Balance zwischen der Führungs-, der Überwachungs- und der Revisionsfunktion. Das äussere Dreieck beschreibt das Kräftegleichgewicht zwischen dem Unternehmen, dem Kapitalmarkt und weiteren Stakeholdern.

Die Bedeutung der Revisionsstelle als Teil der Corporate Governance wird sogar weiter zunehmen: Mit Inkrafttreten des revidierten Obligationenrechts (was voraussichtlich Mitte dieses Jahres der Fall sein wird) wird die Überprüfung der Existenz eines IKS Gegenstand der ordentlichen Revision. Mit anderen Worten: Der Abschlussprüfer muss kontrollieren, ob Verwaltungsrat und Management die internen Prozesse hinreichend und zutreffend dokumentiert haben, das IKS in die Praxis umgesetzt und wirksam ist. Eine gute Corporate Governance verlangt nach einem umfassenden Transparenzbegriff, wie ihn die wertorientierte Berichterstattung definiert: Im Sinne des Value Reporting sollten die Märkte, die Strategie, die Werttreiber verständlich beschrieben

werden; nichtfinanziellen Werten kommt dabei eine ebenso grosse Bedeutung zu wie den finanziellen. Beim heutigen Detaillierungsgrad der finanziellen Berichterstattung benötigen die meisten Leser zudem eine Interpretationshilfe. Eine wertende und erläuternde Aufbereitung der Finanzkennzahlen hilft, das Verständnis für das Unternehmen zu erhöhen. Eine ausgewogene Führungsorganisation, die Verankerung der Führungsphilosophie in den Prozessen und die Bereitschaft zur Transparenz prägen die Unternehmenskultur. Verlässlichkeit und Offenheit – beides wichtige Elemente einer guten Corporate Governance – bilden die Voraussetzungen, um das Vertrauen nach innen und nach aussen zu festigen. Zum Unternehmenserfolg gehört heute mehr als Rentabilität: Glaubwürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein sind zu entscheidenden Erfolgsfaktoren geworden. Eine gelebte Corporate Governance trägt wesentlich dazu bei.

Fazit
Corporate Governance stärkt das Vertrauen der Anspruchsgruppen und erhöht die Reputation des Unternehmens. Eine gute Corporate Governance liegt daher im Interesse des Unternehmens selbst, denn sie schafft und sie bewahrt Wert.

Mehrwertsteuer-Reform: Vor allem die Praxis muss sich ändern.

Die aktuelle Schweizer Mehrwertsteuer-Umfrage von PricewaterhouseCoopers zeigt, dass die Unternehmen die Risiken, die sich aus Recht und Praxis der Mehrwertsteuer ergeben, nach wie vor hoch einschätzen. Fraglich ist, ob die geplante neue gesetzliche Regelung daran viel zu ändern vermag.

niklaus.honauer@ch.pwc.com

Am 15. Februar präsentierte der Bundesrat den Gesetzesentwurf zur Reform der Mehrwertsteuer (MWST) und eröffnete das Vernehmlassungsverfahren. Die Ursprünge der Reform gehen auf das Jahr 2005 zurück: Zehn Jahre nachdem die Mehrwertsteuer die Warenumsatzsteuer abgelöst hatte, zeigte sich, dass die erhofften Vereinfachungen ausgeblieben waren. Der Bundesrat selbst hielt Anfang 2005 in seinem Bericht «10 Jahre MWST»¹ fest, dass die Steuer zu komplex und zu aufwendig sei, und beschloss, sie einer Totalrevision zu unterziehen. Ein im Mai 2006 veröffentlichter Expertenbericht² unterstrich die Dringlichkeit dieses Vorhabens. Die Totalrevision zielte in Richtung einer «idealen Mehrwertsteuer» und stellte die Einführung eines Einheitssteuersatzes sowie die Abschaffung möglichst aller Steuerausnahmen in den Vordergrund. Der nun vorgelegte Entwurf richtet den Fokus auf eine Vereinfachung der MWST: Von den derzeit gültigen 25 Ausnahmeregelungen sollen – je nach Variante für das Gesundheitswesen – nur fünf oder sechs erhalten

bleiben. Ein Einheitssteuersatz ist indes nach wie vor umstritten, und der Bundesrat legt für die Vernehmlassung Alternativen vor.

PricewaterhouseCoopers hat die aktuelle Diskussion um die Mehrwertsteuer zum Anlass genommen, eine zweite Umfrage³ unter Schweizer Unternehmen durchzuführen. Die darauf beruhende Studie «Quo-VATis – Wohin entwickelt sich die MWST in der Schweiz?» wurde ebenfalls Mitte Februar publiziert. Mit der Umfrage wollte PwC vor allem drei Fragestellungen nachgehen: 1. In welchen Bereichen sehen die Unternehmen den grössten Anpassungsbedarf im MWST-Gesetz? 2. Wo ergeben sich die grössten mehrwertsteuerlichen Risiken, auch im Vergleich zur Studie des Jahres 2004? 3. Welche Erwartungen haben die Unternehmen an die Reform des Mehrwertsteuer-Gesetzes und wie werden wirksame Veränderungen am besten erreicht?

Die neue Studie ist damit breiter angelegt als jene des Jahres 2004; sie zeigt die konkreten Erwartungen der Unternehmen an den Gesetzgeber und die Verwaltung auf. Nach Aussage der Befragten sollte die Reform vor allem mehr Rechtssicherheit und eine Vereinfachung der Steuererhebung bringen. Hinsichtlich der Risikoeinschätzung unterscheiden sich die Umfrageergebnisse nicht grundlegend von jenen der vorangegangenen Studie, allerdings sind die Extremwerte zurückgegangen.

Die formellen Anforderungen bergen das grösste Risiko

Den nach wie vor grössten Anpassungsbedarf sehen die befragten Unternehmen bei den formellen Anforderungen an den Vorsteuerabzug. Zwar hat die Steuerverwaltung in den letzten Jahren über Praxismittelungen verschiedene Vorschriften gelockert. Dennoch sehen die Firmen – und zwar über alle Branchen hinweg – formelle Anforderungen wie die lückenlose Einhaltung der Belegvorschriften oder die Archivierungspflichten immer noch als das grösste Risiko der MWST an. Auch hinsichtlich der Abgrenzung von steuerbaren und ausgenommenen Umsätzen verlangen die Unternehmen mehr Rechtssicherheit. Viele Steuerpflichtige haben in der Vergangenheit

Risiko
Compliance
Kosten



Dr. Niklaus Honauer, Leiter MWST-Beratung

¹ Bericht des Bundesrates über Verbesserungen der MWST (10 Jahre MWST), Januar 2005

² Bericht des Beauftragten P. Spori in Sachen Mehrwertsteuerreform, 12. Mai 2006

³ Erste repräsentative Umfrage von PwC, «Wieviel ist die Mehrwertsteuer wert?», die im April 2004 veröffentlicht wurde, zeigte auf, wo die Unternehmen die grössten MWST-Risiken sehen.

negative Erfahrungen gemacht, die mit erheblichen finanziellen Konsequenzen verbunden waren. Wird einem Unternehmen der Vorsteuerabzug verweigert, muss es 7,6 Prozent MWST auf den Aufwand entrichten.

Weitere Risikofaktoren der MWST sehen die Unternehmen in den Verjährungsbestimmungen und den Haftungsfragen. Nach Branchen betrachtet lassen sich einige Differenzierungen in der Risikoeinschätzung erkennen. So werden die MWST-Risiken bei grenzüberschreitenden Transaktionen vor allem vom verarbeitenden Gewerbe und von der produzierenden Industrie als überdurchschnittlich hoch eingeschätzt. Banken und Finanzdienstleister bewerten die Risiken allgemein eher niedriger, was zumindest teilweise darauf zurückzuführen ist, dass die Institute mit der «Bankenpauschale» einen relativ einfachen Abrechnungsschlüssel für die Vorsteuern haben.

Die Erwartungslücke bei der externen Revision besteht nach wie vor

Ein indirektes Risiko für die Unternehmen ergibt sich aus der Erwartungslücke («Expectation Gap») bei der Prüfung der MWST-Situation im Unternehmen durch den externen Revisor. Zwei Drittel der befragten Unternehmen sind der Meinung, die detaillierte Prüfung der Handhabung der Mehrwertsteuer sei Gegenstand der externen Revision. Dieser Wert hat sich gegenüber der Studie 2004 nur marginal verändert. In Wirklichkeit betrachtet der Revisor jedoch nur in 43 Prozent der Fälle die MWST-Situation des Unternehmens. Für den Abschlussprüfer ist die MWST nur eines von vielen Gebieten, die er im Rahmen der Prüfungsplanung und Risikobeurteilung einschätzt. In der Regel beinhalten die Prüfungshandlungen Aspekte der MWST nur dann, wenn diese aufgrund einer vorgängigen Risikobeurteilung Einfluss auf die richtige Darstellung der Vermögens- und Ertragslage im Jahresabschluss haben. Der Revisor wird die MWST somit nur dann materiell prüfen, wenn eindeutige Indizien auf ein besonderes Risiko hinweisen. Dies ist zum Beispiel

der Fall, wenn ein Unternehmen hohe Vorsteuerüberschüsse, aber nur geringe Auslandsumsätze hat. Unternehmen, die Sicherheit bei der Mehrwertsteuer-Abrechnung haben wollen, sollten sich daher nicht auf die Abschlussprüfung verlassen, sondern sich von entsprechenden Steuerexperten beraten lassen.

Die Erwartungen an den Gesetzgeber sind hoch

Die Erwartungen der Unternehmen an die MWST-Reform sind hoch: Etwa 80 Prozent der befragten Unternehmen erwarten, dass die Reform zumindest mittelfristig positive Veränderungen bringen wird. Diese Erwartungen decken sich nicht ganz mit der Realität: Das neue MWST-Gesetz tritt frühestens in fünf Jahren in Kraft; zudem vermag ein neues Gesetz alleine die Probleme nicht zu lösen. Vielmehr muss sich die Praxis der Steuerverwaltung noch stärker ändern.

Die befragten Firmen erhoffen sich vor allem Vereinfachungen und einen höheren Grad an Rechtssicherheit. Hingegen sehen sie den Einheitssatz nicht als Kernziel. Die im Rahmen der Studie geführten Interviews zeigen, dass die Abgrenzungsschwierigkei-



QuoVATis – Wohin entwickelt sich die MWST in der Schweiz?

Die schriftliche Umfrage wurde im September und Oktober 2006 durchgeführt. Von den 6040 verschickten Fragebögen konnten 417 für die Studie verarbeitet werden. Neben der schriftlichen Befragung führte PwC persönliche Interviews mit Finanzleitern und Steuerverantwortlichen. Die Umfrage erstreckt sich über alle Branchen und Unternehmensgrößen; die Struktur der beteiligten Unternehmen spiegelt weitgehend jene der Schweizer Wirtschaft wider.

ten zwischen den Sätzen weitgehend behoben sind, zumal die meisten Unternehmen ohnehin nur Umsätze erwirtschaften, die mit 7,6 Prozent besteuert werden. Die Abschaffung der Steuerausnahmen beseitigt zwar gewisse Abgrenzungsschwierigkeiten. Da es aber bei den Ausnahmen in den Sektoren Banken, Versicherungen, Wohnungen, Landwirtschaft und hoheitliche Leistungen des Staates sowie – je nach Variante – im Gesundheitswesen bleiben soll, ist das Problem der Abgrenzung nicht gelöst. Gewiss wird jedes Steuersystem einfacher, wenn Ausnahmen abgeschafft werden. Auf der anderen Seite geht die Abschaffung von Ausnahmeregelungen mit einer steigenden Zahl von Steuerpflichtigen einher. Dies hat einen höheren administrativen Aufwand der Verwaltung zur Folge, was volkswirtschaftlich nicht erstrebenswert ist.

Fazit

Die MWST bleibt auch nach einer Gesetzesreform komplex. Denn sie stellt auf Sachverhalte ab, die so komplex sind wie die Wirtschaft selbst. Um die Unsicherheit in den Unternehmen zu reduzieren, muss vor allem die Praxis der Steuerverwaltung für Erleichterungen sorgen und verstärkt eine wirtschaftliche Betrachtungsweise einbringen.

OpCo/PropCo-Transaktionen: Eine Antwort auf die Nachfrage nach Immobilieninvestments.

Noch nie sind kommerzielle Renditeimmobilien auf so reges Interesse gestossen wie heute. Immobilien haben sich als alternative Anlageklasse etabliert, und die Nachfrage nach neuen Transaktions- und Anlageformen ist gross. Besonderer Beliebtheit erfreuen sich die sogenannten OpCo/PropCo-Transaktionen.

kurt.ritz@ch.pwc.com

Die Globalisierung hat auch vor den Immobilienmärkten nicht Halt gemacht. Die Nachfrage ausländischer Investoren nach Schweizer Immobilien ist markant gestiegen. Ein Grund dafür liegt in der für europäische Verhältnisse grossen Zinsdifferenz von 200 bis 250 Basispunkten, die zwischen der risikolosen Anlage in Bundesobligationen und den erzielbaren Immobilienrenditen liegt. Die starke Nachfrage wird auch durch die sehr günstigen Finanzierungsbedingungen gestützt. Die hohen Preise, die vor allem ausländische Investoren bezahlen, basieren auf einer für Schweizer Verhältnisse sehr aggressiven Finanzierung solcher Transaktionen. Fremdfinanzierungen von 90 bis 95 Prozent sind durchaus üblich; die finanzierenden Banken geben die Risiken mit Verbriefungslösungen (Commercial Mortgage-Backed Securities, CMBS) an den Kapitalmarkt weiter.

Angefangen hat dieser Aufschwung Ende der 90er Jahre, als die Lex Koller, die bis dahin den Verkauf von Immobilien an ausländische Investoren verhindert hatte, für gewerblich genutzte Immobilien gelo-

ckert wurde. Gleichzeitig nahm die Nachfrage nach alternativen Anlageformen zu. In den folgenden Jahren wurden die ersten grossen Transaktionen durchgeführt. So veräusserte UBS rund 90 Objekte im Gesamtwert von 1 Milliarde CHF, die Swisscom verkaufte zirka 140 Objekte im Wert von rund 2,5 Milliarden. Kurz darauf folgten etliche mittelgrosse Transaktionen im Wert von je 100 bis 500 Millionen CHF. Auch die diversen IPO im Immobilienbereich (Allreal, SPS, PSP) und die Einführung des Immobiliensegmentes an der Schweizer Börse SWX fielen in diese Zeit.

Trennung von Eigentum und Betrieb

Mit dem Interesse der Finanzbranche am Immobilienmarkt kam auch eine neue Terminologie auf. Fachleute sprechen heute kaum mehr von «Sale and Rentback», sondern von OpCo/PropCo-Transaktionen. Die Begriffe stammen aus dem angelsächsischen Raum und bezeichnen die Trennung

von Eigentum und Betrieb einer Immobilie. Die Betriebsgesellschaft (Operating Company, OpCo) verkauft die Betriebsimmobilie an eine Objektgesellschaft (Property Company, PropCo) und mietet diese gleichzeitig wieder zurück.

Eigentümer von betriebsnotwendigen Immobilien können vielfältige Gründe haben, eine OpCo/PropCo-Transaktion durchzuführen: Ein Motiv liegt darin, die Vermögenswerte effizienter zu bewirtschaften; vor allem die Shareholder fordern von den Unternehmen Kapitaleffizienz und damit auch ein effizientes Management der Assets. Ein zweiter Grund liegt in der Generierung von Liquidität für Investitionen ins operative Geschäft und der Konzentration auf die Kernkompetenzen. Aber auch der Wunsch nach einer Bilanzverkürzung kann ein Grund sein, sich von den Immobilien zu trennen. Wird demzufolge eine «Off-Balance»-Lösung angestrebt, ist die Ausgestaltung der Miet- und Kaufverträge für diese Transaktion unter den Aspekten der Rechnungslegung besonders zu prüfen (siehe auch Seite 36).

Ansprüche von Verkäufer und Investor

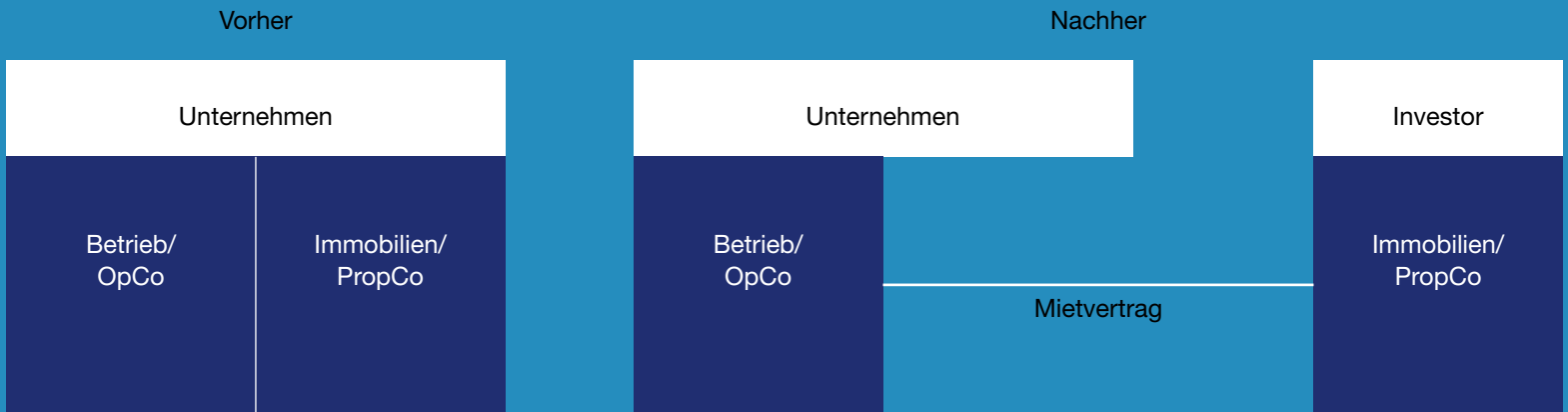
Auch wenn viele Gründe für OpCo/PropCo-Transaktionen sprechen, müssen doch sowohl die Entscheidungsfindung als auch die Durchführung sorgfältig geplant sein. So kommt der Ausgestaltung der Mietverträge bei der Auslagerung von betrieblichen Immobilien eine Schlüsselfunktion zu. Zwar kann der Verkäufer die Mietverträge grundsätzlich auf seine Bedürfnisse zuschneiden, aber er darf dabei nicht die Ansprüche

Liquidität
Rendite
Steuervorteile



Kurt Ritz, Leiter des Branchensektors Immobilien

Das Prinzip der OpCo/PropCo-Transaktion: Die Betriebsgesellschaft (Operating Company) verkauft die Betriebsimmobilie an eine Objektgesellschaft (Property Company) und mietet sie gleichzeitig wieder zurück.



potenzieller Käufer vernachlässigen. Finanzinvestoren sind in erster Linie an stabilen und langfristigen Cashflows interessiert und erst in zweiter Linie an den spezifischen Charakteristiken des Objekts. Für die erfolgreiche Auslagerung von betrieblichen Immobilien sind daher einerseits die Bonität des Verkäufers (und zukünftigen Mieters) und andererseits die Konditionen der Mietverträge von zentraler Bedeutung. Eine erstklassige Bonität in Verbindung mit langfristigen Mietverträgen über zehn Jahre und mehr sind ausgezeichnete Voraussetzungen, um einen hohen Preis zu erzielen. Da aber jeder Investor auch Überlegungen anstellt, wie ein Objekt rentabel weitervermietet oder -verkauft werden könnte, wenn der jetzige Nutzer seinen Mietvertrag kündigt oder nicht erneuern sollte, darf auch die Immobilie an und für sich nicht ausser Acht gelassen werden. Vor allem Büro- und Verkaufsflächen an guten Lagen eignen sich für eine Aufteilung von operativem Betrieb und Immobilienbesitz, denn hier besteht ein

liquider Mietermarkt und das zukünftige Leerstandsrisiko ist entsprechend gering. Aufgrund der hohen Nachfrage nach Immobilieninvestments wurden in letzter Zeit aber auch Logistikimmobilien, Hotels und sogar Industrieliegenschaften zu ansprechenden Konditionen im Rahmen von OpCo/PropCo-Transaktionen verkauft. Es liegt auf der Hand, dass solche Spezialimmobilien nur als Renditeimmobilien in Frage kommen, wenn die Mietverträge Laufzeiten von bis zu 20 Jahren vorsehen. Andernfalls sind die Investoren nicht bereit, das latente Leerstandsrisiko zu tragen.

Die Transaktion aus Eigentümerperspektive
 Der Verkäufer sollte die Implikationen einer Auslagerung betrieblich genutzter Immobilien immer aus zwei Perspektiven betrachten: einerseits aus Eigentümersicht und andererseits aus Nutzersicht. Aus Eigentümerperspektive stehen finanztechnische Überlegungen im Vordergrund:

- Durch einen Verkauf von Immobilien werden Kapital und Liquidität freigesetzt, die u.a. für Investitionen ins operative Geschäft (Akquisitionen, Restrukturierungen) oder für die Rückzahlung von Schulden verwendet werden können. Gleichzeitig wird eine vormals «schwere» Bilanz verkürzt, und

wichtige Finanzkennzahlen bezüglich Rentabilität, Liquidität und Verschuldung können optimiert werden.

- Mit dem Outsourcing der Liegenschaften wird auch das Immobilienmarktrisiko auf einen Dritten übertragen. Aktionäre und Management können somit vermeiden, dass die Performance des operativen Geschäfts durch die Entwicklungen des Immobilienmarkts verwässert wird.
- Da die gesamten künftigen Mietausgaben von den Steuern abgezogen werden können, lohnt sich ein Verkauf in der Regel auch aus steuerlicher Sicht. Können beim Eigentum von betrieblichen Immobilien nur Abschreibungen auf den Gebäuden geltend gemacht werden, so können nach der Transaktion auch Kosten für das Grundstück abgezogen werden, da diese in der Miete enthalten sind.

Mehrere Transaktionen haben in jüngster Zeit gezeigt, dass mit einer Auslagerung ein signifikanter Mehrwert geschaffen wird. Dieser Mehrwert kommt voll dem bisherigen Eigentümer zugute. Der Veräusserungsge-

winn hängt allerdings stark vom jeweiligen Marktumfeld ab; das richtige Timing ist somit entscheidend.

Negative Auswirkungen sind aus der Shareholderperspektive primär die künftigen Mietverpflichtungen, also höhere Fixkosten. Auch können – im Gegensatz zu früher – grössere Unterhaltsausgaben oder Neuinvestitionen nur noch in geringerem Ausmass zur Ausgaben- und Ergebnissteuerung verwendet werden.

Die Transaktion aus Nutzerperspektive

Der Verkäufer wird bei einer Auslagerung gleichzeitig zum Mieter. Kurzfristig ändert sich für den Nutzer gar nichts. Bei entsprechender vertraglicher Ausgestaltung hat er weiterhin die volle operative Kontrolle über die Betriebslokalitäten.

Beim Mietvertrag gilt es, einige wesentliche Punkte zu beachten:

- Der Vertrag sollte so ausgestaltet werden, dass es zwischen Investor und Nutzer möglichst wenig Berührungspunkte gibt. Dies bringt dem Investor den Vorteil, dass sein Verwaltungsaufwand gering ist; der Nutzer profitiert davon, dass er zu einem gewissen Grad freie Hand hat. Ein Vorteil langfristiger Mietverträge besteht zudem darin, dass die künftigen Kosten sowohl planbar und als auch stabil sind.
- Eine Auslagerung kann auch ein eleganter Weg sein, um die Flächenkosten zu reduzieren. Dies ist der Fall, wenn nicht 100 Prozent der Flächen zurückgemietet werden.

Durch den Abschluss eines langfristigen Mietvertrages reduziert der Mieter aber gleichzeitig seine mittel- bis langfristige operative Flexibilität, da er sich für eine fixe Dauer an eine Immobilie bindet. Das Management muss daher vor einer Auslagerung immer auch strategische Überlegungen zu der jeweiligen Immobilie anstellen und sorgfältig zwischen Wert (lange Vertragslaufzeiten) und Flexibilität (kurze Vertragslaufzeiten) abwägen. Eine langfristige Mietverpflichtung für eine Liegenschaft, die bereits mittelfristig nicht mehr den Anforderungen genügt, muss unter Umständen später teuer bezahlt werden.

Fazit

Immobilien haben sich als alternative Anlageform etabliert. Vor allem ausländische Investoren zahlen für Schweizer Renditeobjekte bisher nicht gekannte Preise. Für viele Unternehmen stellt sich daher die Frage, ob sie das Eigentum an der Immobilie und deren Betrieb trennen sollten. Derartige Transaktionen bieten nennenswerte Vorteile. Während des Entscheidungs- und des Transaktionsprozesses muss allerdings zahlreichen Aspekten Rechnung getragen werden.

Immobilienverkauf: Aspekte des Steuerrechts und der Rechnungslegung beachten!

Jede OpCo/PropCo-Transaktion hat Konsequenzen für die Besteuerung und die Rechnungslegung. Diese müssen von Anfang an in den Entscheidungsprozess einfließen. Andernfalls wird die Kalkulation verzerrt oder das angestrebte Ziel nicht erreicht.

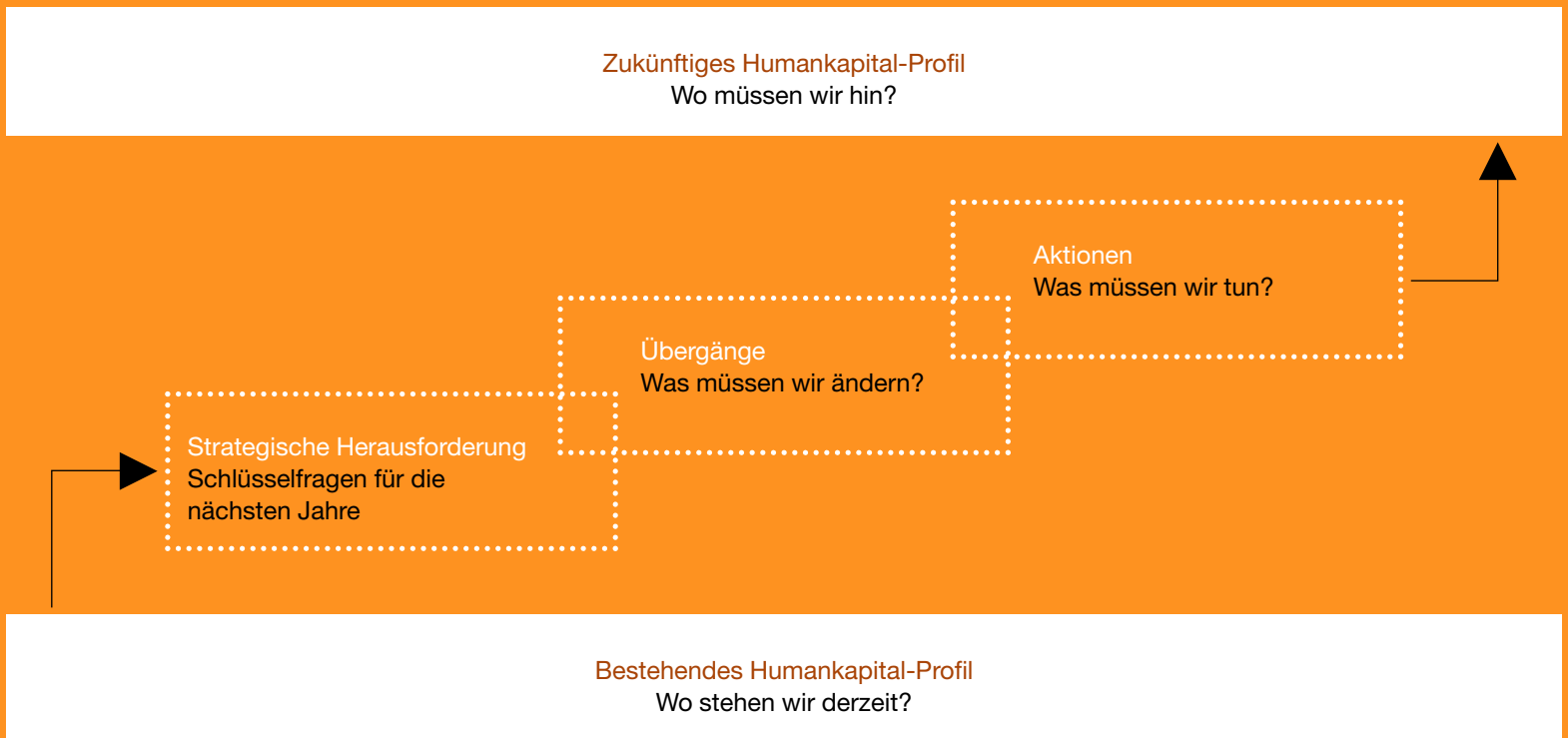
Steuern: Neben den bei einer Transaktion üblicherweise anfallenden Handänderungs- und Grundstückgewinnsteuern sind den Fragen rund um die Mehrwertsteuer besondere Beachtung zu schenken. Sind die zur Veräusserung vorgesehenen Immobilien der Mehrwertsteuer unterstellt (optiert), ist zu beurteilen, ob für die in den vergangenen Jahren getätigten Investitionen Vorsteuerabzüge geltend gemacht wurden und, wenn ja, in welchem Umfang. Die Transaktion muss so strukturiert werden, dass der neue Eigentümer die Objekte entweder optiert übernimmt oder dass bereits getätigte Vorsteuerabzüge vom Käufer übernommen werden.

Rechnungslegung: Das Ziel einer Bilanzverkürzung («Off-Balance») wird nicht bei jeder Immobilienauslagerung von sich aus erreicht. Erfolgt die Bilanzierung nach

IAS/IFRS, so besteht – bei entsprechenden Mietvertragskonditionen – die Pflicht, Immobilien weiterhin zu bilanzieren. Gemäss den Prinzipien des Standards IAS 17 werden Mietverträge als Finanzleasing klassifiziert, bei dem der Mieter den wesentlichen Teil jener Risiken trägt, die für Eigentum und Nutzen charakteristisch sind. In diesem Fall wird die Liegenschaft als Vermögenswert und die Mietverpflichtungen werden als verzinsliche Schulden bilanziert. Indikatoren für ein Finanzleasing sind Rückkaufsoptionen im Kaufvertrag oder Konstellationen, bei denen der Barwert der zukünftigen Mietzinszahlungen weitgehend dem Marktwert des Objektes entspricht. Solche Konstellationen ergeben sich beispielsweise aus einer speziellen Nutzung, langen Vertragslaufzeiten oder der Annäherung von Vertragslaufzeit und Restlebensdauer des Objektes.

Da diese Auslegung immer wieder zu Diskussionen Anlass gibt, wird zurzeit an einer Überarbeitung von IAS 17 gearbeitet. Ein möglicher Vorschlag sieht vor, dass alle mehrjährigen Mietverhältnisse als Finanzleasing klassifiziert werden und somit immer in der Bilanz weiterzuführen sind. Dies würde auch für normale Mietverträge gelten, die nicht im Rahmen einer OpCo/PropCo-Transaktion zustande gekommen sind.

Ein erfolgreiches Humankapital-Management beginnt mit der Profilerstellung.



Kennziffern zum Humankapital: Ein Fitnessstest für das Personal.

Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens hängt entscheidend von der Wertschöpfung der Mitarbeiter ab. Unternehmen können heute Indikatoren zum Humankapital ermitteln und darüber ihre Wettbewerbsfähigkeit steuern.

urs.klingler@ch.pwc.com

Für viele Unternehmen ist es eine Selbstverständlichkeit, die Produktivität des Finanzkapitals mit Kennziffern zu messen und zu steuern. Anders sieht es beim Humankapital aus. Vor allem in Europa erfassen viele Firmen nur die Personalkosten, haben aber oft keine Vorstellung davon, ob dieser Betrag – verglichen mit der Leistungsfähigkeit – hoch oder niedrig ist. Denn zur Leistungsfähigkeit erheben sie weder

finanzwirtschaftliche noch produktionsorientierte Kennzahlen. Der ambivalent wahrgenommene Begriff des Humankapitals drückt den ökonomischen Wert, den die Mitarbeiter für ein Unternehmen verkörpern, aus. Es umfasst das gesamte Wissen, die Fähigkeiten und die Erfahrungen, die in der Organisation vereinigt sind. Unternehmen investieren in das Humankapital und unternehmen heute immer grössere Anstrengungen, dieses ebenso effizient zu bewirtschaften wie das Finanzkapital.

Standortbestimmung

Es liegt im ureigenen Interesse der Unternehmensleitung, mehr darüber zu erfahren, wie im Unternehmen Commitment, Produktivität und Kundenbindung zusammenhängen, wie sich Ausbildungsinvestitionen in der Innovationsfähigkeit und der Wertschöpfung niederschlagen oder wie das Gehaltsgefüge die Unternehmensleistung beeinflusst – um nur einige Aspekte zu

nennen. Immer mehr Unternehmen wagen sich daran, den effektiv erwirtschafteten Mehrwert ihrer Belegschaft zu ermitteln, fehlende Leistung und Produktivität zu hinterfragen und ihre Personalrisiken zu erkennen. Dabei können sie auf relativ einfache Verhältniszahlen zurückgreifen, etwa den Umsatz pro Mitarbeiter, die Kosten pro Mitarbeiter, das Verhältnis von Umsatz und Lohnsumme, die Abwesenheitsrate oder die Überzeitkosten pro Mitarbeiter. Mit der Kombination solcher Messgrößen lässt sich feststellen, wo das Unternehmen im Vergleich zu anderen Firmen steht.

ROI auf das Humankapital

Eine Kennzahl aber ist wie keine andere geeignet, die Wertschöpfung des Humankapitals zum Ausdruck zu bringen: der ROI (Return on Investment) auf das Humankapital, kurz HKROI. Die Humankapital-Rentabilitätsrechnung stellt den erzielten Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT) ins Verhältnis zu den Kosten der Vergütung und der sonstigen Leistungen an die Mitarbeiter. Der HKROI drückt aus, wie viel Gewinn für jeden in die Mitarbeiter investierten Franken erwirtschaftet wurde; die Wahl der Währung ist dabei gleichgültig. Die Kennzahl erlaubt nicht nur Vergleiche zwischen Unternehmen, sondern auch zwischen Branchen und Volkswirtschaften.

Die Studie «Wichtige Trends des Humankapitals. Eine globale Perspektive – 2006» von PricewaterhouseCoopers, die auf den Daten von mehr als 15 000 Unternehmen beruht, liefert auch Angaben zur Humankapital-Rentabilitätsrechnung: In Europa zum Beispiel beträgt der durchschnittliche HKROI 1,14, in den USA hingegen 1,52. In den USA werden im Durchschnitt höhere Vergütungen inklusive Nebenkosten bezahlt als in Europa. Interessant ist, dass die Gewinne pro Vollzeitmitarbeiter im Durchschnitt in den USA ebenfalls deutlich höher

sind als in Europa. Im innereuropäischen Vergleich belegt die Schweiz einen Spitzenplatz, was Personalaufwand und Gewinne pro Vollzeitmitarbeiter angeht. Diese Ergebnisse müssen vor dem Hintergrund gesehen werden, dass es deutliche Unterschiede nach Industrien und Regionen gibt. Dennoch belegen sie: Höhere Investitionen in die Mitarbeiter rentieren. Die Zahlen zeigen auch, dass finanziell erfolgreiche Unternehmen offenbar besser in der Lage sind, ihr Finanz- und Humankapital gewinnbringend einzusetzen.

Einfluss auf das Unternehmensergebnis

Was machen diese Unternehmen besser? Noch ist es kaum möglich, Kausalzusammenhänge nachzuweisen, doch die Studie zeigt klare Korrelationen auf:

- Eine deutliche Korrelation gibt es etwa zwischen den Investitionen in Schulung und Entwicklung und den Geschäftsergebnissen. Unternehmen, die in der globalen Wirtschaft mithalten wollen, sehen Innovation, Flexibilität und Beweglichkeit als die Hauptmerkmale des Erfolgs an. Diese Qualitäten sind Attribute der Mitarbeiter. Talentmanagement und Weiterbildung gehen mit Wettbewerbsfähigkeit und besseren Geschäftsergebnissen einher.
- Ein ausgeprägtes Commitment – als Resultat guter Unternehmensführung – stärkt das Engagement im Unternehmen, fördert neue Ideen und Vorschläge und erhöht somit die Produktivität.

- Gemäss Studie stehen die Abwesenheitsraten, die Fluktuation – vor allem bei Leistungsträgern – und die Rekrutierungskosten in einem direkten Zusammenhang mit der finanziellen Leistungsfähigkeit.

- Die Stabilität des Topmanagements, die Entlohnung der Führungskräfte, das Talentmanagement, die Zusammensetzung des Personals nach Geschlecht und Alter (Diversity) sowie die Initiativen zu einer ausgeglichenen Work-Life Balance haben – ebenfalls laut Studie – Einfluss auf die Reputation eines Unternehmens.

Je deutlicher der Zusammenhang zwischen der Bewirtschaftung des Humankapitals und der Produktivität sowie der finanziellen Leistungsfähigkeit wird, desto lauter wird der Ruf von Investoren und Stakeholdern nach Transparenz im Personalwesen erklingen. PricewaterhouseCoopers verfügt über Methodologien und Instrumente, die es den Unternehmen erlauben, anhand relativ einfach zu ermittelnder Kennzahlen eine Standortbestimmung für das Humankapital vorzunehmen und einen Fitnesstest für das Personal im Hinblick auf den globalen Wettbewerb durchzuführen.

Fazit
Mit dem ROI auf das Humankapital können Unternehmen berechnen, wie sich ihre Investitionen in die Mitarbeiter auszahlen. Für die Unternehmensleitung ist dies ein hervorragendes Instrument zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit.

Produktivität
Talent-
management



Urs Klingler, Leiter HR-Management Schweiz

Publikationen und Analysen.

Aktienbasierte Beteiligungsprogramme:
die neuen Trends

PricewaterhouseCoopers verfolgte 2005 und 2006 die massgeblichen Entwicklungen im Bereich der aktienbasierten Beteiligungsinstrumente und stellt nun mit dem Bericht «Moving out of uncertainty: New trends in equity rewards» eine Zusammenfassung der Studie «2006 Global Equity Incentives Survey» vor. Der Bericht enthält Daten, die anhand einer Umfrage bei Unternehmen sämtlicher Branchen, beheimatet in mehr als 16 Ländern, und bei Mitarbeitenden in über 38 Ländern der Welt zusammengetragen wurden. Die Ergebnisse der Studie 2006 beleuchten neue sowie anhaltende Trends bei multinationalen Unternehmen im Umgang mit ihren aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen. Die Studie kann kostenlos unter www.pwc.ch/publications bestellt werden.



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.

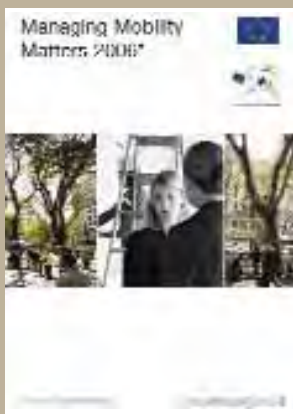
Bestellungen von PwC-Publikationen und Abonnemente oder

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. ceo kann kostenlos abonniert werden. Bitte die gewünschte Sprache angeben: sonja.jau@ch.pwc.com.

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



Mobilität in Europa

Die Mobilität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist ein wesentlicher Teil der Personalstrategie, wenn es darum geht, ein Unternehmen international auszubauen und konkurrenzfähig zu halten. Dennoch ergab die aktuelle Studie von PricewaterhouseCoopers «Managing Mobility Matters 2006», dass die Mobilität in Europa – mit Ausnahme von Skandinavien, Irland und Grossbritannien – nach wie vor enttäuschend gering ist. 2006 erhielten von den 445 befragten Arbeitgebern in 14 Ländern nur ein Drittel Bewerbungen für Führungs- und Fachpositionen aus anderen EU-Ländern, was lediglich 5 Prozent aller Bewerbungen ausmacht.

Die Studie «Managing Mobility Matters 2006» können Sie kostenlos bei sonja.jau@ch.pwc.com beziehen.

Global CEO Survey 2006

Das Vertrauen der CEO in das Wirtschaftswachstum ist so hoch wie noch nie: Fast doppelt so viele CEO wie vor fünf Jahren gehen heute von einem Ertragswachstum in den kommenden zwölf Monaten aus. Dies ergab die zehnte jährlich durchgeführte Studie «Global CEO Survey» von PricewaterhouseCoopers. Über 90 Prozent der 1100 befragten CEO in 50 Ländern sind zuversichtlich, was das Ertragswachstum der nächsten zwölf Monate betrifft. In geografischer Hinsicht erwarten die CEO ein stetiges Wachstum in den BRIC-Volkswirtschaften (Brasilien, Russland, Indien, China), aber auch in anderen Schwellen- und Industrieländern. Trotz des vorherrschenden Optimismus erwarten die CEO mögliche Wachstumshindernisse: 73 Prozent (letztes Jahr 64 Prozent) halten die Überregulierung für Besorgnis erregend. Im asiatisch-pazifischen Raum betrachten 88 Prozent der CEO – gegenüber 72 Prozent weltweit – den aktuellen Mangel an gut ausgebildeten Arbeitskräften als dringliches Problem.

Die Studie «Global CEO Survey 2006» erhalten Sie kostenlos bei sonja.jau@ch.pwc.com.





Mit seinen Lampen «Diode» demonstriert der australische Designer Marc Newson (links), wie aus Corian® leuchtende, sinnliche Skulpturen werden. Das Material genügt höchsten Anforderungen an die Hygiene. In der Genfer Beaulieu-Klinik wurde kürzlich ein Operationssaal neu gebaut und rundum mit Corian® ausgekleidet.

Corian®. Ein Material macht Karriere.

Rund 30 Jahre lang fristete das massive Oberflächenmaterial Corian® des amerikanischen Konzerns DuPont ein Nischendasein in Küchen und Bädern. Heute schwören die namhaftesten Architekten und Designer der Welt auf die Qualitäten des Kunststeins. Ein Lehrstück in Sachen Marketing und Public Relations.

Zaha Hadids futuristisches Küchenprojekt «Z. Island by DuPont» (Bild rechts) ist ganz aus Corian®. Der Prototyp sprengt nicht nur in der Formgebung alle bisherigen Grenzen, sondern ist auch vollgepackt mit Innovationen – vom integrierten Multimediacentrum bis zur eingebauten Anlage für Aromatherapie.



Die Zusammenarbeit mit namhaften Architekten und Gestaltern sollte bei den anspruchsvollen Trendsettern der Bau- und Wohnszene für Aufmerksamkeit sorgen. Die Stossrichtung der Offensive war von Anfang an klar: Weg vom Nischendasein und hinein ins globale Scheinwerferlicht des Topdesigns!

Text: Kaspar Meuli

Wo die britische Stararchitektin Zaha Hadid auftritt, ist ihr die Aufmerksamkeit der Medien gewiss. So stand sie zum Beispiel im April 2006 an der Milano Design Week im Blitzlichtgewitter, als sie das Projekt «Z. Island by DuPont» präsentierte: eine futuristische Küche ganz aus dem massiven Oberflächenmaterial Corian®. Der Prototyp sprengte nicht nur in der Formgebung alle bisherigen Grenzen, sondern war auch vollgepackt mit Innovationen – vom integrierten Multimediacentrum bis zur eingebauten Anlage für Aromatherapie.

Die stromlinienförmige Kochinsel war in Mailand nicht der einzige Corian®-Blickfang. 182 Designer, Firmen und Organisationen an 63 Events rund um die Milano Design Week zeigten ein Produkt, eine Installation oder Design aus Corian®, vermeldete die Pressestelle von DuPont. Eine rekordverdächtige Präsenz am wichtigsten internationalen Designanlass des Jahres. Offensichtlich hat der Slogan «Corian®: designed for designers» den Nagel auf den Kopf getroffen.

Die Nähe des Herstellers von Oberflächenmaterial zur Designszene ist das Resultat einer klaren Strategie: Vor zehn Jahren beschloss der wissenschaftsorientierte amerikanische Technologiekonzern DuPont seiner Marke Corian® mehr Profil zu verleihen. Die Zusammenarbeit mit grossen Namen des Designs – der erste war der italienische Altmeister Ettore Sottsass, gefolgt von Marc Newson, Ross Lovegrove, Ron Arad, Zaha Hadid, Ingo Maurer, Ora Ito und anderen Stars – sollte bei den Trendsettern der Bau- und Wohnszene weltweit für Aufsehen sorgen. Im Visier hatte man damit in erster Linie die Architekten, die man für die funktionalen und gestalterischen Möglichkeiten des Materials zu begeistern hoffte.

«Architekten und Designer sind für uns ein Schlüsselpublikum», erklärt Jean-Yves Bach, Business Director für DuPont Surfaces für Europa, den Mittleren Osten und Afrika in Genf. «Wir sehen sie als Beeinflusser einer anspruchsvollen, gut informierten

Kundschaft, die auf die vielfältigen Eigenschaften von Corian® anspricht.» Die Rechnung scheint aufzugehen. Der Bekanntheitsgrad der Marke konnte in den vergangenen Jahren erheblich gesteigert werden – wie Befragungen unter Designinteressierten zeigen. Die Umsätze wachsen derzeit zweistellig.

Dem Marmor Konkurrenz machen

Auf dem Markt ist Corian® bereits seit 1967. Der Werkstoff wurde auf dem Höhepunkt des Plastikbooms in den 1960er Jahren entdeckt, als DuPont-Chemiker auf der Suche nach neuen Baumaterialien verschiedenste Verfahren und Mischungen durchtesteten. So wurde ein gegossener, porenloser Mineralwerkstoff aus einer Kombination von Bauxit und Acryl geboren, den man auf den Namen Corian® taufte. Das aufwändig hergestellte Material wurde von Beginn weg im Premium-Preissegment positioniert. Konkurrenz machen sollte es noblen Abdeckungen aus Marmor. In der Tat verfügt Corian® über eine beeindruckende Palette von angenehmen Eigenschaften: Es fühlt sich seidig an, existiert in 100 verschiedenen Farbtönen, lässt sich problemlos reinigen und ist langlebig. Das Material ist massiv, kann aber bearbeitet werden wie Holz. Erwärmt man es, wird es verformbar. Und es lässt sich ohne sichtbare Fugen kleben.

Trotz all dieser Qualitäten war der Erfolg von Corian® anfangs mässig. Bis vor wenigen Jahren schien der Platz des Werkstoffs in der Bauwelt klar – und eng begrenzt: massgeschneiderte Bäder und Küchen für private Bauherren. Inzwischen ist dies anders. Corian® hat Eingang in die serienmässige Produktion bei führenden Herstellern von Küchen, Bädern und neu auch Möbeln gefunden. Offensichtlich sind Designer, die im Auftrag dieser Firmen entwerfen, auf den Geschmack gekommen. «Ein klares Resultat unserer Forschung, unserer effizienten Verkaufsstrategie – und unserer erfolgreichen Beziehungspflege», sagt Jean-Yves Bach. Indem er die gegenwärtige Marketingstrategie in Europa weiter ausbaut, verspricht er sich auch für die kommenden Jahre Wachstum. «Corian®», sagt Bach, «ist

ein Juwel in der Krone von DuPont, eine der stärksten Marken des Unternehmens.» Die Stossrichtung der Offensive war von Anfang an klar: Weg vom Nischendasein und hinein ins globale Scheinwerferlicht des Topdesigns. Umgesetzt wird die Mission je nach Markt unterschiedlich. Allein in Europa existieren die verschiedensten Ansätze. In Spanien zum Beispiel schreibt Corian® einen Designpreis aus. In Frankreich spannte man kürzlich mit dem Designmagazin «Intramuros» zusammen. Zur Feier des 20. Geburtstags der Zeitschrift lancierte man gemeinsam das Projekt «Plaques sensibles». Die internationale Designprominenz erhielt ein Stück Corian® von der Grösse eines A4-Blatts zugeschickt mit der Aufforderung, daraus ein Objekt zu gestalten. Die Resultate wurden zu einer Ausstellung zusammengestellt, die nach einer ganzen Reihe von Stationen auch am Designers' Saturday in der Schweiz Halt machte. In Deutschland wiederum lud Corian® eine handverlesene Schar von Architekten zu einem Workshop ein, der unter dem Titel «Visions of Corian®» noch nie da gewesene Verwendungszwecke des Werkstoffs zeigen sollte. Die visionären Entwürfe waren anschliessend im Rahmen einer gross aufgezogenen Roadshow in sieben Städten zwischen Berlin und Wien zu sehen. Der fünftägige Workshop für die geladenen Architekten fand übrigens in Rio de Janeiro statt.

Ein Spiel mit vielen Gewinnern

Das Prinzip hinter all diesen Aktivitäten: den gestalterischen Ehrgeiz von Exponenten der Entwurfsszene anstacheln und deren Resultate anschliessend zur Schau stellen – mit einem Maximum an Publizität, versteht sich. Zaha Hadids Präsentation ihrer Hightech-Küche an der Milano Design Week ist ein gutes Beispiel für dieses System. Da stellt sich die Frage, warum die kleinen und grossen Stars mitmachen. Werden sie bezahlt? «Jeder Fall liegt anders», sagt Claudio Greco, Marketing Communication Manager für DuPont Surfaces für Europa, den Mittleren Osten und Afrika. «Das Entwurfshonorar



Der Ingenieur Moritz Waldemeyer verbindet Elektronik mit Design und erschliesst für Corian® völlig neue Märkte.



Vorzeigestück des Mailänder Industriedesigners Matteo Ragni ist «Strativari», eine massive Vase, die aus einem Block verschiedenfarbiger, verleimter Corian®-Schichten herausgefräst wird.





«Mentalitäten zu verändern braucht Zeit.»

Jean-Yves Bach¹, Business Manager bei DuPont Surfaces in Genf, über die Besonderheiten von Corian® und die 4000-jährige Erfolgsgeschichte des Marmors.

Herr Bach, durch Ihre Zusammenarbeit mit Architekten wollen Sie anspruchsvolle Konsumenten ansprechen. Wie funktioniert das? Menschen, die auf die Qualitäten von Corian® ansprechen, sind häufig gut informierte Konsumenten, die gewohnt sind, mehrere Optionen zu prüfen und dann eine Entscheidung zu treffen. Sie informieren sich durch die Medien oder holen Rat von Spezialisten. Wenn es um den Neu- oder Umbau eines Hauses geht, ziehen sie Architekten bei. Denen wollen wir zeigen, was Corian®, das sich von allen anderen Materialien auf dem Markt unterscheidet, alles kann. Die Architekten müssen Corian® verstehen, sie müssen vertraut damit sein und sich sicher fühlen, wenn sie ihren Kunden etwas völlig Neues vorschlagen.

So neu ist Corian® ja nicht. Das Material ist bereits seit 1967 auf dem Markt ...

Stimmt, aber umgekehrt muss man bedenken, dass Glas, Stein oder Keramik eine globale Markt- und Technologiepräsenz von Hunderten oder gar Tausenden von Jahren haben. Mit Marmor wird seit 4000 Jahren gebaut. In Europa tun sich die Menschen verglichen mit den USA und Asien eher schwer mit neuen Materialien. Reiche Chinesen zum Beispiel umgeben sich viel lieber mit künstlichen als mit natürlichen Materialien. Da gibt es erhebliche kulturelle Differenzen zum eher traditionalistischen Europa. Bei jungen und an Design und Architektur interessierten Konsumenten stellen wir allerdings eine grosse Offenheit fest. Mentalitäten zu verändern braucht Zeit – und eine langfristige Kommunikationsstrategie.

Corian® sucht neuerdings die Nähe zu den Stars der Designszene und macht dadurch viel von sich reden. Zahlt sich diese Strategie auch kommerziell aus?

Die signifikant höhere Bekanntheit der Marke unter Architekten, Designern, Firmen und Konsumenten und die Tatsache, dass wir mit Innovation und Design in Zusammenhang gebracht werden, bringt uns ein klares Plus im Markt. Das wirkt sich auch positiv auf unsere Verkäufe aus, sowohl im Objekt- wie im Privatbereich.

Können Sie Zahlen nennen?

Wir veröffentlichen keine Zahlen, aber ich kann Ihnen sagen, dass das Wachstum in den Regionen, für die ich verantwortlich bin, im zweistelligen Bereich liegt.

Was mögen Architekten und Designprofis an Corian®?

Dass ihnen die speziellen Eigenschaften des Materials erlauben, innovative Ideen in die Praxis umzusetzen. Dinge, von denen sie früher nur geträumt haben. Das schätzen Architekten und Designer derart, dass sich Corian® zu einem ihrer Lieblingsmaterialien entwickelt hat. Ein weiterer Grund, weshalb sie gerne mit uns zusammenarbeiten: DuPont ist im Gebiet der Materialwissenschaften und -technologie ein Weltklasseplayer. Umgekehrt arbeiten wir gerne mit Weltklassedesignern zusammen. Wir haben viel von ihnen gelernt – hoffentlich haben sie auch etwas von uns lernen können.

¹Der Franzose Jean-Yves Bach (50) leitet von Genf aus die Division Surfaces von DuPont für die Regionen Europa, Mittlerer Osten und Afrika. Er ist Betriebswirt und Finanzspezialist und arbeitet seit 25 Jahren in verschiedenen Funktionen für DuPont in Europa und den USA. Zu DuPont Surfaces stiess Bach 1999 als weltweiter Finanzverantwortlicher, 2001 wurde er zuständig für die weltweite strategische Planung. Seit 2003 bekleidet er seine gegenwärtige Position als Business Director.



In der Ausstellung «The Electric Kid Show» zeigt der Deutsche Moritz Waldemeyer Tische aus Corian® mit interaktiven Spieloberflächen – das Material ist lichtdurchlässig und reagiert auf Berührung.

Die Vielseitigkeit von Corian® gestattet bisher nie da gewesene, kreative Freiheiten. Die Kunst bestand darin, Designer und Architekten dazu zu bringen, das Material auszuprobieren.

ist nie ausschlaggebend. Was für die Zusammenarbeit zählt, sind gegenseitige Interessen.» Konkret: Corian® lockt mit Trümpfen wie technischem Know-how und einer gut geölten PR-Maschinerie; die Designer wiederum bieten klingende Namen und Ideen für den innovativen Einsatz des Werkstoffs. In diesem Spiel gibt es nur Gewinner.

Das sieht zum Beispiel auch der Industriedesigner Matteo Ragni so. Er betreibt sein Entwurfsatelier in einem Mailänder Häuserblock, in dem zahlreiche Architekten, Modemacher und andere Kreative arbeiten. Ragni und sein Team sind so etwas wie Spezialisten für aus Corian® hergestellte Objekte. Vorzeigestück ist «Strativari», eine massive Vase, die aus einem Block verschiedenfarbiger, verleimter Corian®-Schichten herausgefräst wird. «Ein Riesenerfolg», schwärmt Matteo Ragni, «nicht unbedingt aus finanzieller Sicht, aber ganz sicher als Werbung – die Vase war in Designmagazinen auf der ganzen Welt zu sehen!» In Zukunft wird sie sogar in einem speziellen Corian® Design Store in Mailand zu kaufen sein, mit dem das Unternehmen erstmals direkt die Endverbraucher ansprechen will.

Die Kreativität beflügeln

Auch ungewöhnliche Interieurs, bei deren Realisierung Corian® eine zentrale Rolle spielte, sind heute voll im Trend – von der Lobby des Hotels Nordic Light in Stockholm über das Juweliergeschäft Jacob & Co. in New York bis zum Schiffsrestaurant eines japanischen Luxusliners. Für Designer besonders attraktiv ist der «monolithische Look» des Werkstoffs. Aus Corian® lassen sich grossformatige Objekte herstellen, die wirken wie aus einem Stück gemacht. Das beflügelt die Kreativität. Zaha Hadid etwa ging für ihre Küche von formalen Studien über schmelzendes Eis und fließende Gletscher aus. Und sie nutzte zwei weitere Stärken des Materials: Es ist lichtdurchlässig und reagiert auf Berührung – so lassen sich zum Beispiel interaktive Schaltflächen direkt integrieren.

Ein weiteres Plus von Corian® ist, dass es höchsten Anforderungen an die Hygiene genügt. Das macht das Material nicht nur für Hotelbäder interessant, sondern auch für den Gesundheitsbereich. In der Genfer Beaulieu-Klinik etwa wurde kürzlich ein Operationssaal gebaut, der rundum mit Corian® ausgekleidet ist. Auch Alfred Grazioli und Adolf Krischanitz, die Architekten des vor kurzem neu eröffneten Museums Rietberg in Zürich, sind angetan von

den vielen Anwendungsmöglichkeiten. Sie setzten weisses Corian® als verbindendes Element ein, das sich vom Sanitärbereich über den Bartresen bis in die Liftkabine zieht. «Wir wollten einen edlen, fugenlosen Ausbau, mit einem gewissen Gewicht», sagt Projektleiterin Elke Eichmann.

Je mehr experimentierfreudige Geister die Grenzen von Corian® ausloten, desto mehr Qualitäten zeigt das Material. Die Mitarbeiter des Forschungsprogramms «Building Products Venture» jedenfalls konnten in den DuPont-Labors der 1960er Jahre nicht einmal ahnen, welche Einsatzmöglichkeiten ihre Entwicklung dereinst offenbaren würde.

Die Marketingspirale dreht sich

Aber auch mit der Wahl ihrer Marketingstrategen scheint die Firma eine glückliche Hand zu haben. «Die Zusammenarbeit mit den Corian®-Leuten macht Spass, die interessieren sich auch für den künstlerischen Aspekt unserer Arbeit», sagt zum Beispiel der Deutsche Moritz Waldemeyer, der in London tätig ist. Der studierte Ingenieur hat sich mit der Verknüpfung von Elektronik und Design einen Namen gemacht. Für seine Ausstellung «The Electric Kid Show», auf der er kürzlich Tische aus Corian® mit interaktiven Spieloberflächen zeigte, erhielt er Material und spezialisierte Konstrukteure zur Verfügung gestellt. «Corian® ist ungeheuer engagiert, um sich in der Welt des Designs einen Namen zu machen», bemerkt Waldemeyer.

Die Marketingspirale dreht sich und hat unterdessen eine gewisse Eigendynamik entwickelt. Nicht zuletzt, weil sich Designer auch untereinander vernetzen. So war Tüftler Waldemeyer massgeblich am Küchenprojekt von Zaha Hadid beteiligt. Die Stararchitektin ihrerseits liess sich jüngst in ihrem privaten Londoner Appartement die Küche Modell «Z. Island» einbauen, meldete die Fachpresse. Für Publizität ist weiterhin gesorgt. //

Kostenfaktor Übergewicht. Oder: Warum Kalorienzählen Chefsache ist.

Wir müssen uns der Tatsache stellen, dass Übergewicht ein gesellschaftliches Problem ist, sagt Dr. med. Fritz Horber*. Der renommierte Adipositas-Spezialist fordert Leader aus Politik und Wirtschaft auf, das Phänomen aktiv anzugehen.

Interview: Franziska Zydek

Dr. Horber, die Weltgesundheitsorganisation bezeichnet Übergewicht als die «globale Epidemie des 21. Jahrhunderts». Sehen Sie das auch so dramatisch?

In der Schweiz sind rund 40 Prozent der Bevölkerung übergewichtig. Knapp 8 Prozent davon sind adipös, also stark übergewichtig. Tendenz steigend. Wenn das kein schwerwiegendes Problem ist – was dann?

Welche Folgen hat dieser Trend für die Gesellschaft?

Die Gesundheitskosten werden weiter explodieren. Diabetes, Herzinfarkte, Hirn-schläge etc. werden der Gesellschaft, aber auch der Wirtschaft Zusatzkosten und Ausfälle des Humankapitals in bisher ungeahntem Ausmass bescheren. Ganz zu schweigen von der Zukunft – wir nehmen ungebremst zu, schon heute ist jedes fünfte Kind zu dick.

*PD Dr. med. Fritz Horber ist Chefarzt für Innere Medizin und Leiter des Adipositaszentrums an der Klinik Lindberg in Winterthur.

Woran liegt das?

Vereinfacht gesagt, ist unser Körper nicht für unser heutiges Leben konstruiert. Sitzende Tätigkeiten und Freizeitgewohnheiten entsprechen nicht den ursprünglichen Aufgaben unseres Bewegungsapparates. Wenn der Körper nichts zu tun hat, wird er träge und verfettet. Hinzu kommt ein völlig unangebrachter und unsinniger Umgang mit Ernährung. Die meisten Menschen wissen nicht, was sie essen.

Können Sie das näher ausführen?

Die Ernährungsindustrie stellt heute vorwiegend energiedichte Nahrungsmittel her – also Produkte, die bei wenig Volumen viele Kalorien haben: Snacks, Müsliriegel, Sandwiches, Chips, Fastfood und Convenience. Unser Magen ist aber nicht energie-, sondern volumengesteuert. Wir sind erst satt, wenn wir genug gegessen haben – nicht wenn der Kalorien-Tagesbedarf gedeckt ist. Das heisst, wir führen dem Organismus unreflektiert viel zu viele Kalorien zu. Und spülen literweise Softdrinks nach – ebenfalls Kalorienbomben. Das kann nicht gut gehen.

Wie sähe eine richtige Ernährung aus?

Auf alle flüssigen Kalorien verzichten – auch auf Orangensaft, der ebenso viele Kalorien hat wie ein Softdrink, den Verzehr von 40 bis 50 Gramm Fett pro Tag nicht überschreiten und nur wenige Malzeiten zu sich nehmen.

Das widerspricht der Theorie, man solle viele kleine Mahlzeiten über den Tag verteilt zu sich nehmen...

Man kann es gar nicht deutlich genug sagen: Es geht nicht um Theorien oder Diäten, sondern um etwas Grundsätzliches! Wenn Sie sechs Mal am Tag essen, laufen Sie sechs Mal in Gefahr, das Falsche zu essen. Wir müssen uns der Tatsache stellen, dass in unserer Überflussgesellschaft Ernährung ein Problem ist. Im Restaurant, in der Kantine oder im Takeaway wird nicht kommuniziert, wie viele Kalorien sich im Lunch oder im Dinner verbergen, wie mastig die Salatsauce ist, oder ob das Gericht mit Transfettsäuren zubereitet wurde. Der Trend, sich während der Arbeit und zu Hause mit Convenience- oder Fastfood zu versorgen, ist an sich bedenklich.

Was ist zu tun?

Es geht darum, dass wir das Prinzip der Ernährung verstehen und danach handeln: Wichtiger als alles andere ist die Senkung der Energiedichte – das sind die Kalorien pro 100 Gramm Nahrung. Ideal ist ein Wert unter 1 oder zumindest unter 2. Ein Himbeertörtchen hat gleich viele Kalorien wie sechs Schälchen Himbeeren. Nach sechs Schälchen Himbeeren sind wir satt, nach einem Törtchen haben wir Lust auf mehr. Gemüse hat viel Volumen und eine



geringe Energiedichte. Also muss mehr Gemüse auf die Teller. Wir müssen lernen, so viel wie möglich – aber das Richtige! – zu essen, damit wir leistungsfähig, zufrieden und satt sind.

Wie sollen Berufsleute, die viel auswärts essen, dieses Problem lösen?

Es macht gesellschaftspolitisch keinen Sinn, das Problem an den Einzelnen zu delegieren. Leute, die viel und unter Zeitdruck arbeiten, brauchen Unterstützung. Meiner Meinung nach ist Ernährung heute Chefsache! Jeder CEO sollte die Kantine unter modernsten ernährungswissenschaftlichen Aspekten überprüfen lassen. Er kann verfügen, dass Frittiertes, fettige Saucen und Sandwich-Lunches abgeschafft und bei Geschäftsessen im Restaurant ausreichende Mengen Kost mit insgesamt tiefer Energiedichte aufgetischt werden. Führungskräfte sind es gewohnt, ihren Wünschen den nötigen Nachdruck zu verleihen – sie sollten es tun. Schliesslich profitiert jedes Unternehmen von gesunden, leistungsfähigen Mitarbeitenden.

Gibt es weitere Grundsätze zu beachten?

Ja. Erstens: Büroräume generell weniger beheizen – in warmen Räumen nimmt die Eigenwärmeproduktion des Körpers ab und damit der Kalorienverbrauch. Eine Raum-

«Leute, die viel und unter Zeitdruck arbeiten, brauchen Unterstützung. Jeder CEO sollte die Kantine überprüfen lassen und verfügen, dass Frittiertes, fettige Saucen und Sandwich-Lunches abgeschafft werden. Schliesslich profitiert jedes Unternehmen von gesunden, leistungsfähigen Mitarbeitenden.»

temperatur von 17, 18 Grad wäre gesünder, umweltverträglicher und in jeder Hinsicht kostensparender. Zweitens: Mit dem Leistungsdruck im Bezug auf lange Arbeitszeiten zurückfahren. Ich höre immer wieder, dass von Führungskräften ein Pensum von 18 Stunden oder mehr erwartet wird. Diese Leute sind prädestiniert zuzunehmen. Wir wissen, dass das Hungerhormon Ghrelin bei kurzem oder schlechtem Schlaf vermehrt ausgeschüttet wird.

Wie sieht es mit mehr Bewegung aus?

Auch da verfügen wir heute über objektive Daten. Gewichtserhaltung heisst 11 000 Schritte pro Tag, Gewichtsreduktion heisst 18 000 Schritte pro Tag. Wer seinen Körper angemessen behandeln will, investiert 200 Minuten pro Woche in körperliche Bewegung. Dabei ist nicht die Pulsfrequenz entscheidend, sondern die Dauer.

Ist Übergewicht nicht auch genetisch bedingt?

Die Fähigkeit, Fettreserven einzulagern, war jahrtausendlang für Menschen überlebens-

wichtig. Der Körper musste mit Kälte, Hunger und Überanstrengung fertig werden. Dass wir heute gut gekleidet in überheizten Räumen sitzen und Nahrung mit unnatürlicher Kaloriendichte jederzeit in Griffweite haben, war nicht vorgesehen. Deshalb ist auch die Veranlagung, zuzunehmen, bei rund 60 Prozent der Menschen genetischen Ursprungs. Diese Disposition darf meines Erachtens nicht bestraft werden durch höhere Krankenkassenprämien oder durch die gesellschaftliche Ächtung von Übergewichtigen.

Was schlagen Sie vor?

Ich denke, es ist an der Zeit, Übergewicht ernst zu nehmen und als Epidemie zu begreifen. Wirtschaft und Politik sollten sich in Think-Tanks zusammenschliessen und gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten suchen, bevor das Problem – wie in den USA – aus dem Ruder läuft. Wenn man politische, soziale und finanzielle Anreize schaffen würde für mehr Bewegung, niedrigere Raumtemperaturen und richtige Ernährung, würden sich mehr Menschen damit auseinandersetzen.

Ihre Botschaft an unsere Leser?

Neue Konzepte sind dringend gefordert. Ein Unternehmen, das jetzt neue Wege geht, kann sich sehr profilieren! //



Gut und Recht.

Oder: Landwirtschaft und Strafvollzug als unternehmerische Herausforderung.

Der grösste Bauernhof der Schweiz ist die Strafanstalt Witzwil am Neuenburgersee. Betriebsleiter Peter Trachsel spürt den Druck der Globalisierung, muss unfreiwillige Mitarbeiter führen und ohne Direktzahlungen auskommen.



Text: Bernhard Raos
Fotos: Nik Hunger

Zu Fuss wäre man hier einen halben Tag unterwegs und selbst mit dem Geländewagen von Peter Trachsel brauchen wir für die Besichtigungstour zwei Stunden. Der 50-jährige Berner ist Betriebsleiter Landwirtschaft der Strafanstalt Witzwil und hat viel vorzuzeigen: Mit 612,3 Hektaren ist das Gut der grösste Bauernhof der Schweiz – rund 38-mal grösser als der helvetische Durchschnitt von 16 Hektaren.

Seit 18 Jahren ist der ausgebildete ETH-Agronom Betriebsleiter in Witzwil. Als er knapp 30-jährig die Gesamtverantwortung für den Hof übernahm, war sein Talent für Leadership gefragt – und zwar in mehrfacher Hinsicht: Der Bauernsohn brachte zwar zum theoretischen Wissen aus dem Studium auch den nötigen Schollenbezug mit, doch musste er ohne grosse Vorbereitung plötzlich gut zwei Dutzend Angestellte führen – viele von ihnen älter und im Umgang mit den Häftlingen erfahrener als er. Denn neben der Grösse des Gutes ist die zweite Besonderheit, dass es im Rahmen des sogenannten halboffenen Strafvollzugs mit Häftlingen bewirtschaftet wird. «Die Herausforderungen im Umgang mit diesen ganz besonderen Mitarbeitern haben mich anfangs teilweise an meine Grenzen gebracht», gesteht Trachsel offen ein.

Bis zu 60 unfreiwillige Mitarbeiter

Mit Ausnahme von gemeingefährlichen Straftätern beherbergt Witzwil bis zu 200 Insassen aus allen Deliktstypen. Derzeit besteht die Belegschaft des Landwirtschaftsbetriebes aus 27 Mitarbeitern und 50 bis 60 Insassen. Gut ein Drittel seiner Arbeitszeit ist Peter Trachsel Sozialpädagoge – zwei Drittel Agronom. Bei seinen Mitarbeitern ist das Verhältnis umgekehrt. «Um den komplexen Ansprüchen der Insassen aus den verschiedensten Kulturkreisen, aber auch den unterschiedlichsten Problemlagen gerecht zu werden, müssen wir zunehmend in vernetzten Strukturen arbeiten», heisst es dazu im letzten Jahresbericht der Strafanstalt für Männer. Konkret: Kernauftrag ist der «behandlungsorientierte Strafvollzug» und nicht die Produktion. Auch die Mitarbeiter in der Landwirtschaft sind in Menschenführung, Sozialpädagogik und Arbeitsagogik ausgebildet. Für die

Witzwil war die erste Strafanstalt der Welt, die Arbeit in der Landwirtschaft zur Resozialisierung einsetzte. Gleichbehandlung und Respekt sind geltende Standards.

Vollzugsarbeit gelten Standards wie Gleichbehandlung, Respekt und keine rassistischen Vorurteile.

Dies ist eine ständige Herausforderung. In Witzwil sitzen zwar nicht die ganz schweren Jungs, aber die Klientel ist über die Jahre schwieriger geworden. Vor allem hat die Belastbarkeit der Häftlinge stark abgenommen. Voll arbeitsfähig ist bloss noch jeder dritte Insasse – 1995 waren es über 70 Prozent. Hauptgrund ist der schlechte Gesundheitszustand, vor allem derjenige der Drogendelinquenten. «Wir bekommen vermehrt Leute mit psychischen Problemen», sagt Trachsel. Ebenfalls zunehmend seien die Aggressionen der Häftlinge untereinander und gegenüber den Betreuern. Die Arbeit im Freien wirke auf manche Gefangenen jedoch beruhigend, weiss Trachsel. In Witzwil wurde dieses Konzept sozusagen erfunden: Vor nunmehr 111 Jahren war man die erste Strafanstalt der Welt, die Arbeit in der Landwirtschaft zur Resozialisierung einsetzte. Beim damaligen Aufbau des Gutsbetriebes in der Strafanstalt galt das Motto: «Nur wer sich zur Erde niederbeugt, wird sich wieder aufrichten.» Im heutigen Strafvollzug tönt es weniger autoritär. Da ist die Rede von «arbeitsagogisch realistisch erreichbaren Zielsetzungen, um auch leistungsschwächere Insassen in ihrem Selbstvertrauen und ihrer

Gutsbetrieb Witzwil: Facts & Figures

Höhe über Meer: 430–432 m

Arbeitskräfte: 27 Mitarbeiter, 60 Insassen

Kulturfläche: Total 612,31 ha

Sommerweide Chasseral: 129 ha

Viehbestand: 450 Stück Rindvieh, 700 Freilandschweine, 100 Fohlen, 8 Zugpferde

Milchkontingent: 544 000 kg; Stalldurchschnitt: 8090 kg

Mechanisierung: 20 Traktoren, 720 Stunden/Jahr und Traktor

Nettoertrag: 3 100 000 CHF

Lebenstauglichkeit zu fördern». Trachsel kann dies bestätigen: «Als Kontrastprogramm zur Enge der Zelle bringt die körperliche Arbeit die Insassen auf andere Gedanken. Nach wie vor gibt es Leute, die sehr gute Arbeit leisten.»

Einigen begegnen wir während der Besichtigung. Sie sitzen auf Traktoren oder Hubstaplern, kümmern sich selbständig um das Vieh, arbeiten im Verkauf des Hofladens, in der Küche oder im Büro. Der Chef hat sich bei der Einschätzung seiner unfreiwilligen Mitarbeiter eine pragmatische Sicht der Dinge angeeignet: «Gute Erfahrungen machen wir zum Beispiel mit Betrügern und Brandstiftern. Das sind Leute mit Potenzial, die ihre Energie in die falsche Richtung gelenkt haben.»

Landwirtschaft unter globalem Druck

Wir fahren vorbei an braunweiss geflecktem Simmentaler Vieh, an Mutterkühen mit Kälbern und Mastmuni – rund 450 Stück Rindvieh insgesamt. Die durchschnittliche Milchleistung von 8090 Kilo kann sich sehen lassen. Wenn die Tiere den Kopf heben, sehen sie den Chasseral. Ein Teil von ihnen wird dort oben im Sommer weiden – auf einer Alp mit 129 Hektaren. Am Beispiel der Milch illustriert Trachsel die ökonomische Messlatte, über die die heimische Landwirtschaft hinweg muss. Die künftigen Eckwerte – vorgegeben durch die WTO, das geplante Freihandelsabkommen mit den USA und die bilateralen Verträge mit der EU – sind klar: Exportsubventionen, produktbezogene Stützung im Inland und Zollschutz sollen verschwinden. Die Milchpreise sinken bereits. Für Witzwil ist das doppelt heikel, weil der Staatsbetrieb ohne Direktzahlungen kalkulieren muss: «Bei Preisen um 50 Rappen pro Liter wird es schon sehr schwierig, bei 40 Rappen vernichten wir Geld. Dann sind nicht einmal mehr unsere direkten Kosten gedeckt.» Es ist ein prächtiges Bild, das die grossen Felder bieten, besonders im Frühjahr, wenn der Raps blüht und der Weizen im Halm steht. Wobei der Weizen ökonomisch Sorgen macht: «Als ich hier anfang, lösten wir für 100 Kilo erstklassiges Getreide über 100 Franken. Heute sind es noch 52 Fran-



Peter Trachsel: «Als Kontrastprogramm zur Enge der Zelle bringt die körperliche Arbeit die Insassen auf andere Gedanken.»





Das «Grosse Moos» ist der grösste
Gemüsegarten der Schweiz. Daneben
bieten Ökoflächen wichtige Lebens-
räume für Flora und Fauna.



ken. Gleichzeitig sind unsere Produktionskosten massiv gestiegen.»

Erfreulicher sind die Zahlen in der Schweinemast. Ein Metzger aus Basel legt auf den Marktpreis noch etwas drauf, denn seine Kunden goutieren das Schweinefleisch aus Witzwil besonders. Es wird unter dem Freiland-Label vermarktet: Gegen 700 Mutter-sauen, Ferkel und Mastschweine können sich hier im Schlamm suhlen. Trachsel würde gerne auch andere Betriebsbereiche stärker ökologisieren. Doch eine Produktion unter dem Knospe-Label von Bio Suisse ist wegen Verunreinigungen aus der Vergangenheit nicht möglich: Bis 1953 nutzte die Stadt Bern einen Grossteil der Betriebsfläche als Abfalldeponie. Es glitzert da und dort, wo Stadtberner Scherben zum Vorschein kommen neben schwarzen Schlackenklumpen. Zwar hilft die Bodenstruktur, die Schwermetalle zu binden, und die Ernte wird auch regelmässig auf Rückstände kontrolliert, doch diese Altlast ist nun mal nicht biokompatibel.

Bauern unterstellt man gerne, dass sie besonders gut seien im Jammern. Trachsel tut dies nicht: «Es gibt wenige Länder auf der Welt, wo so viel Grünfutter heranwächst wie in der Schweiz. Trotzdem haben wir die höchsten Produktionskosten», konstatiert er. In Neuseeland beispielsweise würden die Bauern ihre Milch für 20 Rappen pro Liter produzieren. Obwohl in der Schweiz die Herstellungskosten für landwirtschaftliche Erzeugnisse seit 1992 um ein Viertel gesunken sind, liegen die Produzentenpreise immer noch 50 Prozent über dem EU-Schnitt. Trachsel nimmt seinen Berufsstand in die Pflicht: «Wir haben bisher geschützt für die Insel Schweiz produziert. Durch die Globalisierung fällt dieses Modell nun wie ein Kartenhaus zusammen. Die Landwirtschaft wird sich den veränderten Realitäten des Marktes anpassen müssen.»

Ein ökologisches Erbe verwalten

Der Boden hier im westlichen Teil des «Grossen Mooses» in der Ebene zwischen Neuenburger-, Murten- und Bielersee ist ein Stück Schweizer Agrargeschichte. Bis zur ersten Juragewässerkorrektur (1868–78) war das ganze Gebiet sumpfig, die Armut erdrückend und die Seuchengefahr gross. Mittlerweile ist das «Grosse Moos» der

Die Vollkostenrechnung aus Landwirtschaft und Strafvollzug könnte aufgehen: Jeder Insasse, der wieder Fuss fasst, spart der Gesellschaft viel Geld.

grösste Gemüsegarten der Schweiz. Bis es so weit war, brauchte es allerdings eine zweite Grossmelioration (1939–1973). Anfänglich zahlte man viel Lehrgeld: Ungeeignete Bewirtschaftung, mangelndes Wissen und saure Böden brachten jahrzehntelang miserable Erträge. Pionierarbeit für erfolgreiche Moosbewirtschaftung leistete der Gutshof der Strafanstalt. Man legte Entwässerungsgräben und pflanzte standortgerechtere Kulturen. Trachsel zeigt auf der Weiterfahrt zwei für seinen Betrieb repräsentative Flächen: Rechts des Feldweges liegt ein Biotop mit Tümpeln und dicht bewachsenen Geländekuppen, Teil der sogenannten ökologischen Ausgleichsfläche von rund 72 Hektaren. Ökoflächen wie Hecken oder Buntbrachen sind wichtige Lebensräume für Flora und Fauna. Sie fördern die biologische Vielfalt. Auf der anderen Wegseite wurde ein ehemaliger Torfstich übersandet, das heisst mit einer 30 Zentimeter dicken Sandschicht versehen. So wurde der Boden für den Anbau nutzbar. «Wir extensivieren insgesamt unsere Produktion, um die Fruchtbarkeit des Moosbodens langfristig zu sichern», erklärt der Agronom. Wir halten vor einer mächtigen Maschine, die an einen Tausendfüssler erinnert. Es ist ein sogenannter Flachgrubber für die pfluglose Bodenbearbeitung. Der schonende Umgang mit der Scholle ist im «Grossen Moos» nämlich besonders wichtig. Sonst schwindet der Torf endgültig. Seit der ersten Juragewässerkorrektur Ende des 19. Jahrhunderts ist der Boden bereits um bis zu 2,5 Meter abgesackt. Pflügen beschleunigt durch den Sauerstoffeintrag die Torfsackung.

Komplexe Kosten-Nutzen-Rechnung

Witzwil hat heute ausgeglichene Parzellen mit gutem Ertragsniveau. Für Trachsel ist klar: «Wir müssen zum Boden Sorge tragen und standortgerecht produzieren. Sonst bauen wir hier nur noch einige wenige

extensive Kulturen an.» Alle Böden sind gründlich analysiert. Man weiss also, wo und in welcher Schichtung es Humus, Sand oder tonigen Lehm hat, und richtet den Anbauplan danach aus. Wie schaut die Gesamtrechnung für den Gutshof aus, der ohne Direktzahlungen den raueren Wind des Marktes besonders spürt?

Subventioniert werden nur die ökologischen Ausgleichsflächen und die drei Spezialkulturen Chinaschilf, Raps und Proteinerbsen mit total 140 000 CHF. Der Nettoertrag aus der Landwirtschaft liegt bei knapp 3 Millionen CHF, die Produktionskosten samt allen Löhnen betragen rund 5,1 Millionen CHF. Wird intern der Betreuungsanteil für die Häftlinge gegenverrechnet, sind die Zahlen knapp schwarz.

Der Kanton Bern, finanziell nicht auf Rosen gebettet, ist Besitzer des Grossbetriebs. Trachsel wurde in den letzten Jahren in Sachen Wirtschaftlichkeit ständig auf Trab gehalten. Beim Mittagsbuffet in der Angestelltenkantine – gekocht und angerichtet von Insassen – stellt er die Dinge in den Zusammenhang: «Bis vor kurzem musste ich gut ein Fünftel meiner Arbeitszeit dafür verwenden, unsere Existenzberechtigung zu begründen.» Alle paar Jahre habe der Kanton den Betrieb durchleuchtet. 1999 wurde es dann sehr eng: Ein Investor wollte auf dem Witzwiler Gelände Flughallen für eine seltene Papageienart aus dem Amazonasgebiet erstellen, samt Funpark – eine zweistellige Millionensumme war im Gespräch.

Erneut wurde die Domäne Witzwil überprüft, dann aber fällte der Kanton einen längerfristigen Entscheid: Die Landwirtschaft bleibt in der heutigen Grösse, wird aber stärker extensiviert. Das heisst, mehr Ökoflächen und weniger Produktionsdruck unter dem Motto: «Beschäftigung in und für die Natur.» Seit Anfang dieses Jahres arbeiten vier Fünftel der Insassen in den verschiedenen Bereichen des Gutsbetriebes mit. Dass der Nettoertrag aus der Landwirtschaft dann niedriger ausfällt, nimmt man in Kauf. Die Vollkostenrechnung könnte sich nämlich trotzdem verbessern: Jeder Insasse, der wieder Fuss fasst, spart der Gesellschaft viel Geld. //



PwC-Partner Catherine Rückel (vorne rechts) in Ecuador: Andere Sichtweisen respektieren und umsetzbare Lösungen finden, die zu den Verhältnissen passen.

«Ulysses»: Unterstützung von Kleinstunternehmen in Ecuador.

Ecuador gehört mit einem Pro-Kopf-Einkommen von 2700 USD (2005) zu den ärmeren Ländern Lateinamerikas. Mehr als 60 Prozent der Landbevölkerung leben unter dem Existenzminimum. Catherine Rückel (38) ist PwC-Partner Audit in Luxemburg. Im Team mit «Ulysses»-Teilnehmern aus Hongkong und Kanada arbeitete sie 2004 in Ecuador zwei Monate an einem Projekt der Vereinten Nationen mit: Sogenannte «Business Development Agencies» unterstützen in den verschiedenen Regionen Kleinstunternehmen. Sie bieten zum Beispiel eine Infrastruktur mit Telefon und Internetzugang, beraten Leute, die ein Geschäft gründen möchten, oder helfen bei der Erstellung eines Businessplans. Die Aufgabe des PwC-Teams war es, zu prüfen, ob die Agenturen auch im Bereich Mikrofinanz aktiv werden sollten. «Schon drei Dollar können in Ecuador ein Kredit sein, der einem kleinen Unternehmen weiterhilft», sagt Catherine Rückel. «Vielleicht benötigen die Frauen einer Familie

Material, um Handarbeiten herzustellen, die auf dem Markt verkauft werden. Oder ein Automechaniker braucht neues Werkzeug. Nicht selten geraten die Menschen aus diesen Gründen in Abhängigkeit von Kreditgebern.» Für Catherine Rückel war es eine eindrückliche Erfahrung, zu erleben, dass sich ihre persönlichen Wertvorstellungen nicht auf lateinamerikanische Verhältnisse übertragen ließen: «Für uns ist klar, dass man sparen muss, um zu investieren. In Ecuador ist dieses Denken kulturell nicht verankert – wer Geld hat, lädt seine Freunde ein und feiert ein Fest.» Solche, auf den ersten Blick banale Unterschiede erwiesen sich als echte Herausforderung. Man war nicht gekommen, um eigene Erfahrungen zu übertragen – sondern um zu den Verhältnis-

sen passende, umsetzbare Vorschläge zu erarbeiten. «Ich bin der Typ, der sehr schnell nach Lösungen sucht und aktiv wird», sagt die PwC-Frau. «Dieses Muster hat sich in Ecuador als völlig unbrauchbar erwiesen. Wenn man eine sehr einfache Situation falsch einschätzt, ist das eine eindrückliche Lernerfahrung.» Sie habe begriffen wie wichtig es sei, ein echtes Interesse für die Situation des anderen zu entwickeln. «Nach «Ulysses» hat sich meine Einstellung zum Beruf verändert», sagt Catherine Rückel. «Mir ist heute bewusster, dass Responsible Leadership nicht nur bedeutet, schnellstmöglich die beste Lösung zu finden, sondern darüber hinaus Zusammenhänge zu begreifen und wirklich langfristig zu denken. Wenn ich mit einem Problem konfrontiert werde, trete ich einen Schritt zurück und versuche, es aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Eine echte Auseinandersetzung bringt mehr als abhaken und weitermachen.» //

«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

Dr. Rudolf Stämpfli: «Die Aufgabenstellungen sind komplex, Zeit ist knapp. Ein Team ist Gold wert: Es reduziert Komplexität und liefert Tempo.»

06



Dr. Ursula Renold: «Glaubwürdige Führung bedingt, dass Vorgesetzte offen kommunizieren und die Mitarbeitenden einbeziehen.»

12



Mirjam Ott: «Wichtigster Faktor ist die Zusammensetzung des Teams. Nur die Kombination von Charaktereigenschaften und Talenten kann Erfolg bringen.»

08



Albert M. Baehny: «Die Erfolge einer Führungskraft beruhen auf Stärke. Schwächen kann sich ein global orientierter Konzern nicht leisten.»

10