

ceo*

Das Magazin für Entscheidungsträger. Sept. 2007

Bildungsstandort Schweiz. Warum es sich lohnt, in kluge Köpfe zu investieren.
Argor-Heraeus. Wo Sicherheit und ethische Regeln Gold wert sind.
Nachbarschaftshilfe. Weshalb Dienstleistungen manchmal nichts kosten dürfen.



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, Kaspar Meuli, Ella Sarelli, Giselle Weiss

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

Bildnachweis: Cover: Stefan Walter, Seite 3: Andreas Teichmann, Seite 22: Eva-Maria Züllig, Seite 43: Marc Wetli

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



Dr. Markus R. Neuhaus,
CEO PricewaterhouseCoopers, Schweiz und
Eurofirms Senior Partner

Jeder CEO braucht den Überblick, was in seinem Unternehmen und in seinem Markt geschieht. Gleichzeitig muss er wichtige Details im Griff haben, nicht zuletzt, um der ihm vom Gesetzgeber zugewiesenen Verantwortung für Details gerecht zu werden.

Jeder CEO braucht den Überblick, was in seinem Unternehmen und in seinem Markt geschieht. Gleichzeitig muss er wichtige Details im Griff haben, nicht zuletzt, um der ihm vom Gesetzgeber zugewiesenen Verantwortung für Details gerecht zu werden. Wie man als CEO diesem Anspruch gerecht wird, ist eine sehr individuelle Angelegenheit. In unserem Forum geben vier Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Bereichen Einblick, wie sie die Balance in diesem Spannungsfeld finden. Auch in unseren verschiedenen Geschäftsbereichen spielt diese Ambiguität immer wieder eine grosse Rolle. Der Steuerbereich ist ein gutes Beispiel dafür: Gesetze und Regeln müssen im Detail gekannt und verstanden werden, um keine Risiken einzugehen. Den betriebswirtschaftlichen Aufwand Steuern gilt es aus unternehmerischer Sicht klein zu halten. Zugleich darf aber der betriebliche und auch der gesellschaftliche Kontext nicht aus dem Auge verloren werden: Steuern folgen betriebswirtschaftlichen Abläufen und stellen die

Grundlage der Volkswirtschaft dar und es wird als selbstverständliche Pflicht von Unternehmen angesehen, einen angemessenen Anteil an die Finanzierung des Staatswesens zu leisten. Wenn ein Unternehmen nicht als «good corporate citizen» wahrgenommen wird, riskiert es Kosten in Form von Reputationsschäden. PricewaterhouseCoopers als führendes Steuerberatungsunternehmen ist in der besonderen Pflicht, den Unternehmen den Weg durch diese zum Teil widersprüchlichen Anforderungen aufzuzeigen. Andrin Waldburger beschreibt ab Seite 27, welche Bedeutung der Total Tax Contribution in diesem Zusammenhang zukommt.

Soziale Verantwortung wahrnehmen

Ein weiterer Beitrag in dieser Ausgabe zeigt, wie verletzlich Unternehmen über den Faktor Reputation sein können: Die Firma Argor-Heraeus geriet im vergangenen Jahr unter massiven Druck wegen Vorwürfen betreffend Goldlieferanten aus Afrika. Zwischenzeitlich wurden die Vorwürfe vollumfänglich zurückgezogen und das Unternehmen ist heute noch mehr sensibilisiert auf alle Fragen der sozialen Verantwortung, die sämtliche Mitglieder der Wertschöpfungskette betreffen. In einem auch ökologisch sehr sensiblen Geschäftszweig ist Argor-Heraeus ein interessantes Beispiel, wie in der Schweiz Schwerindustrie erfolgreich wirtschaftet.

Ebenso wichtig wie für die Tessiner Firma Argor-Heraeus das Gold ist für unser Unternehmen, wie überhaupt den gesamten Wirtschaftsstandort Schweiz, die Bildung. Das Dossier zum Bildungsstandort Schweiz in diesem Magazin haben wir jedoch mit unmittelbarem Eigeninteresse lanciert: PricewaterhouseCoopers hat in den vergangenen Monaten Vereinbarungen mit vier Hochschulen unterschrieben, Lehrstühle zu finanzieren. Unserem Unternehmen wird dieses Engagement, das als Sponsoring bezeichnet werden kann, hoffentlich direkten oder indirekten Nutzen bringen. Mit Sicherheit profitiert aber von solch einem Engagement auch der Wirtschaftsstandort Schweiz – und damit die Öffentlichkeit. Insbesondere da wir bewusst entschieden haben, verschiedene, regional gestreute Hochschuleinrichtungen zu unterstützen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Markus R. Neuhaus



Matthias Remund, Direktor des Bundesamts für Sport (BASPO), schreibt im ceo* Forum: «Den Überblick zu behalten, ist für mich das Wichtigste beim Führen.»

06



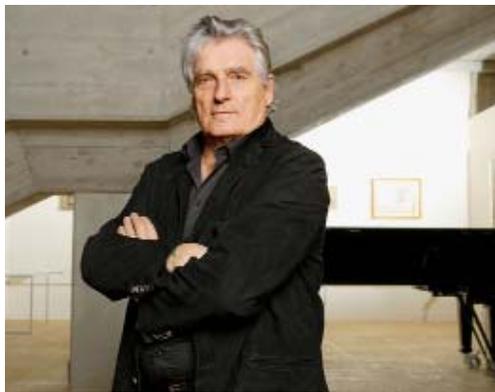
Patrick De Maeseneire, CEO Barry Callebaut AG, schreibt im ceo* Forum: «Um das Gesamtbild zu erkennen, müssen wir zuerst die Details analysieren.»

08



Prof. Dr. Susan Gasser, Direktorin des Friedrich-Miescher-Instituts, schreibt im ceo* Forum: «Die Aufgabe des Wissenschaftlers ist es, Details so zusammenzufügen, dass sie im Ganzen einen Sinn ergeben.»

10



Léonard Gianadda, Gründer der Fondation Pierre Gianadda, schreibt im ceo* Forum: «Die detailversessene Art, in der ich führe, braucht viel Zeit, aber ich glaube nicht, dass ich mich in den Details verliere.»

12

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

50

pwc spektrum

Total Tax Contribution: Die Veröffentlichung der gesamten Steuerbelastung – und nicht nur der Gewinnsteuern – kann Aufschluss darüber geben, wie viel die Unternehmen zur gesamtwirtschaftlichen Leistung beitragen.

27

Globale Unternehmenstransaktionen: Die hohe Verfügbarkeit von Kapital und die gute Weltkonjunktur lassen den Markt für globale Unternehmenstransaktionen florieren. Dies führt dazu, dass traditionelle Transaktionshürden fallen.

30

Outsourcing: Die Verlagerung von Teilen der Wertschöpfungskette ist mit Risiken verbunden. Ein Outsourcing muss mit einer klaren Methodik geplant und durchgeführt werden.

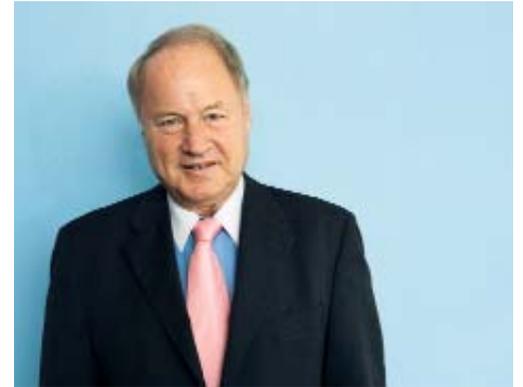
32

Neuer Lohnausweis: Die Umstellungsarbeiten sind eine Chance, interne Prozesse und Strukturen zu überdenken. Zudem erhöhen klare Lohnregelungen die Transparenz und schaffen Vertrauen bei den Mitarbeitern.

35

Service: Events, Publikationen und Analysen.

37



«Exzellenz ist in einem Land wie der Schweiz essenziell», sagt Dr. Hans-Ulrich Doerig. Und plädiert für Elitförderung und eine Anhebung der Studiengebühren.

22

Dossier Bildungsstandort Schweiz.

Bildung darf etwas kosten – sagen die Politiker und erhöhen die Mittel. Aber: Ist das genug? Die Wirtschaft fordert tief greifende Reformen, damit die Schweiz den internationalen Anschluss nicht verpasst. Eine Bestandsaufnahme.

14



Dienstleistungen mit Sinn: Unbezahlt arbeiten – für die Aktivisten der Zürcher Nachbarschaftshilfe ist das selbstverständlich.

38



Trend. Dialog: Auch gute Fragen werden schlecht, wenn man sie zu oft stellt, findet der Publizist Roger de Weck.

42



Argor-Heraeus. Über 300 Tonnen Gold im Wert von 8 Milliarden CHF werden im Tessin jedes Jahr raffiniert.

44

forum1. überblick/detail

Matthias Remund: Überblick ist die Grundlage dafür, bereits heute an morgen und übermorgen denken zu können.

Matthias Remund ist Direktor des Bundesamts für Sport (BASPO) in Magglingen.

Den Überblick zu behalten, ist für mich das Wichtigste überhaupt beim Führen. Wer führt, muss sich den zentralen Fragen zuwenden, den Dingen, die man auf keinen Fall aus den Augen verlieren darf. Dabei geht es um das laufende Geschäft, vor allem aber geht es um die Zukunft. Überblick ist die Grundlage dafür, bereits heute an morgen und übermorgen denken zu können. Um diesen Überblick zu gewinnen, braucht es genügend Zeit und Kraft. Sonst geht die Sicht auf die Risiken verloren und man verpasst Opportunitäten.

In den strategischen Schlüsselbereichen muss ich jedoch mit den wesentlichen Einzelheiten vertraut sein, um die richtigen Fragen stellen zu können. Letztlich gilt das für jede Stufe: Man muss jene Details pflegen, die dazu beitragen, die eigene Aufgabe optimal zu erfüllen.

Wie ich den Bogen vom Überblick zum Detail spanne, kann ich am Beispiel der Bewegungsförderung für Kinder aufzeigen. Zuerst lasse ich mir eine Übersicht zur aktuellen Situation in der Schweiz und im Ausland zusammenstellen. Damit verschaffe ich mir einen generellen Überblick. Dann gilt es, die neusten Resultate aus der Wissenschaft zu analysieren. Auf dieser Basis definieren wir das Bedürfnis für gesundheitsför-

derliche Bewegung: Kinder sollten sich mindestens eine Stunde pro Tag bewegen! Da reichen die obligatorischen drei Turnlektionen nicht aus. Mit Hilfe der spezifischen Informationen kann ich die tägliche Bewegung für Kinder nicht nur verlangen, sondern ihre Notwendigkeit auch glaubhaft begründen.

Für Jugendliche zwischen 10 und 20 Jahren bietet das BASPO mit Jugend+Sport schon heute das beste Programm in der Schweizer Sportförderung an. 550 000 Kinder und Jugendliche erleben dort, dass Sport und Bewegung mehr sind, als das Trainieren des Körpers. Jede Stunde Sport ist auch ein Gewinn für Geist und Seele. Sport hat positive Effekte auf die kognitiven Fähigkeiten, er leistet wertvolle Beiträge an die Integration und an die Entwicklung von sozialen Kompetenzen. Wer regelmässig Sport treibt, fördert Belastbarkeit, Stressresistenz und Leistungsfähigkeit. Mehr Ausgeglichenheit, Motivation und letztlich eine bessere Lebensqualität sind weitere willkommene Effekte von Sport und Bewegung.

Für jüngere Kinder fehlt heute ein passendes Angebot. Unsere Lösung ist, die Altersgrenze für Jugend+Sport auf fünf Jahre herunterzusetzen. Wir entwickeln ein spezifisches Interventionsprogramm, das polysportive Bewegung im Rahmen des freiwilligen Schulsports und des Vereinssports anbietet. Ein entsprechendes Pilotprojekt wird nun rund um die Euro 2008 stattfinden. Ich wünsche mir, dass dieser Fussballgrossanlass in der Schweiz ein Erbe hinterlässt. Das Beste, was ich mir vorstellen kann, ist ein solches Geschenk an die Jugend und damit eine Investition in die Zukunft.

Um diese Vision zu konkretisieren und die politische Unterstützung dafür zu erreichen, muss ich als BASPO-Direktor auf Detailebene argumentieren können. Ich muss im Rahmen der politischen Diskussion unsere Anträge und Vorstellungen begründen können. Mein direkter Vorgesetzter, Bundesrat Schmid, und auch das Parlament wollen zu Recht wissen, wie die Umsetzung unserer Vision genau aussieht und was das Ganze kosten soll. Ich muss den von meinen Kollegen erarbeiteten Businessplan mit den richtigen Fragen überprüfen und detailliert Auskunft geben können: Wie viele Kinder wollen wir erreichen? Wie gestalten wir die Leiteraus- und Weiterbildung? Wie sieht die Einführung aus? Was geschieht, wenn das Angebot wenig Anklang findet oder wir von Interessierten überrannt werden? Wer als Vorgesetzter den Überblick haben will, muss in grossen Linien führen. Ich habe den Kreis der Mitarbeiter, die direkt an mich rapportieren, stark eingeschränkt und damit am BASPO einen partizipativen und delegativen Führungsstil eingeführt. Ganz allgemein habe ich die Erfahrung gemacht, dass Detailbesessenheit der persönlichen Entwicklung hinderlich sein kann. Wenn man nicht alle Details kennt, hat man auch nicht immer gleich ein Dutzend Argumente zur Hand, weshalb etwas nicht geht und weshalb Neuerungen oder Veränderungen nicht möglich sind. //

Foto: Noë Flum



Patrick De Maeseneire: Willst du einen Elefanten essen, schneide ihn in Stücke.

Patrick De Maeseneire, CEO Barry Callebaut AG. Mit einem jährlichen Umsatz von über 4 Milliarden CHF ist die in Zürich ansässige Barry Callebaut die weltweit führende Herstellerin von qualitativ hochwertigen Kakao- und Schokoladeprodukten. Das Unternehmen ist in 24 Ländern präsent und beschäftigt rund 8000 Mitarbeitende.

20 Uhr, eine anstrengende Sitzung geht zu Ende, an der eine bedeutende strategische Weichenstellung diskutiert wurde – zahlreiche Chancen, aber auch noch viele offene Fragen. Die Gedanken wirbeln. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, um innezuhalten und die Gedanken zu ordnen.

Meine Aufgabe als Leiter eines global tätigen Unternehmens ist es, die Umsetzung der Gruppenstrategie sicherzustellen. Dazu muss ich jederzeit den Überblick über das Geschäft und seine Leistung haben. Bei jeder wichtigen Entscheidung des Managements gilt es zu überlegen, welchen Einfluss sie auf das Geschäft als Ganzes hat. Um das Gesamtbild zu erkennen, müssen wir jedoch zuerst die Details analysieren. Wir müssen wissen, was an der Front geschieht, an unseren regionalen Geschäftssitzen, in unseren Fabriken und in den Kakaoanbauländern, um die richtigen Schlüsse auf Gruppenebene ziehen zu können.

Der Ausdruck «Global denken, lokal handeln» trifft auf viele internationale Unternehmen zu. Für uns als führendes Kakao- und Schokoladeproduzenten bedeutet dies, dass wir die lokalen Märkte analysieren müssen, um eine globale Strategie zu definieren. Deshalb reisen mein CFO und ich alle drei Monate in unsere Regionalsitze in Europa, Nordamerika und Asien, um uns ein genaues Bild von den regionalen Geschäften zu machen. Wir sitzen mit den Verantwortlichen zusammen und führen unsere vierteljährlichen operativen Reviews durch. Für uns ist es wichtig, unsere Kollegen in ihrem Arbeitsumfeld zu erleben. Wir treffen auch die Teams, die viel näher bei unseren Kunden sind als wir am Hauptsitz. So erhalten wir ein besseres Gespür dafür, was an der Basis geschieht. Während dieser zwei, drei Tage versuchen wir, so tief wie möglich ins Detail zu gehen. Wir überprüfen die Investitionen, die Lagerbestände und die ausstehenden Forderungen sowie die operativen Leistungen im Vergleich zum Budget. Wir sprechen mit den Mitarbeitenden der verschiedenen Abteilungen wie Verkauf, Marketing, Finanzen und Personal. Wenn wir Fehler im System entdecken, isolieren wir das Problem, untersuchen es und beschliessen die nötigen Massnahmen. Wenn eine Region oder eine Geschäftseinheit besonders erfolgreich ist, analysieren wir die Gründe dieses Erfolgs, damit wir den gleichen Ansatz auch in anderen Regionen und Geschäftseinheiten anwenden können. Es geht also darum, die regionalen Geschäfte sorgfältig zu analysieren und die richtigen Schlüsse zu ziehen, um dann das

Geschäft auf Gruppenebene zu optimieren. Die Ergebnisse der vierteljährlichen Reviews machen wir den obersten Verantwortlichen an einem Management Meeting zugänglich. Wir diskutieren die regionalen Entwicklungen in einem globalen Kontext, um die richtigen Lösungen zur steten Verbesserung unseres Geschäfts zu finden. Das erlaubt den einzelnen Verantwortlichen zu erkennen, welchen Beitrag sie zum Erfolg des gesamten Unternehmens leisten, und Vorschläge zu unterbreiten, die über ihr eigenes Geschäftsfeld hinausgehen. Wenn sie das Gesamtbild im Auge haben, können sie zusätzlichen Mehrwert schaffen und ihr eigenes Tun an die übergeordneten Geschäftsziele anpassen. In einem nächsten Schritt fassen wir die Informationen für den Verwaltungsrat zusammen. Durch diesen Prozess sind wir gezwungen, uns auf das Wesentliche zu konzentrieren und für unsere Empfehlungen einzutreten. Das hilft uns auch, unsere Aktionäre und Investoren knapp und präzise zu informieren. Ressourcen sind immer begrenzt. Wenn wir die Probleme und Chancen nicht verstehen – das heisst nicht ins Detail gehen –, können wir diese Ressourcen nicht optimal zuordnen. Wir müssen also immer das Gesamtbild erkennen. Und dies gelingt nur, indem wir uns zuerst auf die Details konzentrieren. Frei nach dem Motto: Willst du einen Elefanten essen, schneide ihn in Stücke. //

Foto: Markus Bertschi



forum3. überblick/detail

Professor Dr. Susan Gasser: Wenn man sich mit zu vielen Details befasst, läuft man Gefahr, sich darin zu verlieren. Dann bleiben Überblick und Vision auf der Strecke.

Professor Dr. Susan Gasser ist die erste Frau an der Spitze des Friedrich-Miescher-Instituts (FMI) in Basel. Susan Gasser wurde in den USA geboren und kam vor 27 Jahren in die Schweiz, um ihr Doktorat in Biochemie abzuschliessen.

Im Bezug auf Details und Überblick sind sich Business und Wissenschaft überraschend ähnlich. Um eine grosse Organisation zu leiten, benötigt man eine umfassende Vision, wohin man das Unternehmen in Zukunft führen möchte. Beim Tagesgeschäft geht es oft um kleinere Details, zum Beispiel um die Frage, mit wem man ein bestimmtes Projekt besprechen muss. In der Wissenschaft ist es genau gleich. Die Aufgabe des Wissenschaftlers ist es, viele kleine Details und Fakten so zusammenzufügen, dass sie im Ganzen einen Sinn ergeben. Allerdings sammeln wir diese Informationen aus einem wichtigen Grund: Wir wollen Antworten auf die Frage finden, wie die Welt funktioniert. Das Friedrich-Miescher-Institut hat sich zum Ziel gesetzt, Krankheiten auf den Grund zu gehen, damit andere Institutionen Medikamente zur Bekämpfung dieser Krankheiten entwickeln können. Wir werden von der Novartis Research Foundation vor allem dafür unterstützt, Vorabforschungen durchzuführen, das sind sehr kreative Forschungen, für die andere Organisationen weder die Zeit noch das Geld haben. Ausserdem bilden wir junge Wissenschaftler aus und weiter.

In erster Linie wollen wir das FMI zum besten internationalen Forschungsinstitut machen – dafür setzen wir uns ein. Und wir wollen sicherstellen, dass Novartis unsere Forschungsergebnisse auch umsetzen kann. Dazu benötigen wir wissenschaftliche Kompetenz.

Die Prozesse bei uns im FMI ähneln einem organisierten Chaos: Jeder von uns bringt seine Ideen ein. Da kommen oft völlig unterschiedlich Vorstellungen zusammen. Doch so verrückt dies auch klingen mag – es funktioniert. Als Alternative könnte man natürlich alle diese gescheiterten Leute auf eine einzige Idee ansetzen. Unter Umständen würde man auch so ein Ziel erreichen – aber man würde keine neuen Erkenntnisse erlangen.

Und genau das wollen wir – neue Erkenntnisse. Unsere Forschung kann man also als Forschung im wahrsten Sinne des Wortes bezeichnen. Dabei geht es nicht darum, dass eine einzelne Person eine gute Idee verfolgt. Forschung ist Teamarbeit. Aber: Wissenschaftler können manchmal nicht besonders gut mit anderen Menschen kommunizieren. Deshalb besteht meine Führungsarbeit als Direktorin oft darin, Wissenschaftler zusammenzubringen und darüber hinaus andere Menschen von den Ideen der Wissenschaftler zu überzeugen.

Wenn man sich mit zu vielen Details befasst, läuft man Gefahr, sich darin zu verlieren. Dann bleiben Überblick und Vision auf der Strecke. Deshalb delegiere ich Routinearbeiten, zum Beispiel im Zusammenhang mit rechtlichen Fragen, Personalbelangen, Gebäudeunterhalt, IT usw., an meine Administrationsmitarbeitenden. Wir

sitzen regelmässig zusammen, um über Probleme zu diskutieren. Und ich bestehe darauf, alle Labordirektoren und Manager einmal im Jahr für ein Beurteilungsgespräch zu treffen. Man kann nicht über jedes Detail Bescheid wissen, aber man ist auf Menschen angewiesen, denen man vertrauen kann und die wissen, dass man auf sie zählt.

Zwischen den grossen Zusammenhängen und den kleinen Details besteht eine gewisse Spannung, und das ist vielleicht auch gut so. Ich habe mich damals für die Wissenschaft entschieden, weil ich mich in die Details vertiefen wollte. Mein Interesse für Details diente jedoch dazu, grosse und wichtige Fragen zu beantworten. Und mit einer Führungsposition ist es letztendlich dasselbe: Es gibt viele Details, doch was zählt, ist das Gesamtbild – die Vision.

Im Grunde genommen respektiere ich die Wichtigkeit von Details. Das heisst jedoch nicht, dass ich das Institut mit Mikromanagement leiten möchte. Es heisst lediglich, dass ich nicht vergessen habe, dass ein Unternehmen aus einzelnen Menschen besteht. Menschen sind wichtig. Wenn man sich nur auf eine Vision konzentriert und nicht darauf achtet, dass auch die Infrastruktur und das Betriebsklima stimmen, dann wird man diese Vision nicht umsetzen können. Man braucht die Vision. Doch die Vision selbst hat nichts mit Kreativität zu tun. Sie besteht vielmehr darin, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Kreativität Platz hat. Denn die Kreativität kann man nicht kontrollieren. //

Foto: Andri Pol



forum4. überblick/detail

Léonard Gianadda: Die detailversessene Art, in der ich führe, braucht viel Zeit. Aber ich glaube nicht, dass ich mich in den Details verliere.

Léonard Gianadda gründete 1978 in seiner Heimatstadt Martigny die Fondation Pierre Gianadda in Erinnerung an seinen Bruder. Die Fondation zählt heute zu den erfolgreichsten Kunstinstitutionen der Schweiz, Publikumsmagnete wie van Gogh, Rodin und Anker ziehen pro Jahr rund 350 000 Besucher an.

Ich bin versessen auf Details und will alles kontrollieren. Ich bin einfach so, da kann man nichts machen – das ist eine Frage des Charakters. Ich kümmere mich um alles selbst. Heute Morgen zum Beispiel habe ich den Vertragsentwurf für eine grosse Schenkung diktiert, die eine Zürcher Sammlerin der Fondation machen will. Jetzt, ein paar Stunden später, sind wir bei der fünften Version. Ich korrigiere alles, jedes Komma. Alle meine Anweisungen spreche ich auf mindestens ein Dutzend Diktaphone. Da stehen die Namen meiner Sekretärinnen, des Buchhalters und so weiter drauf, und die holen sich dann bei mir im Büro ihre Kassetten ab.

Diese Liebe zum Detail habe ich nicht erst in der Welt der Kunst entwickelt, auch während meiner Tätigkeit in der Immobilienbranche war ich so. Von Anfang an. In den 1960er Jahren gründete ich mit einem Studienfreund ein Ingenieur- und später ein Architekturbüro. Wir bauten in Martigny, in einer Zeit, als die Stadt rund 10 000 Einwohner zählte, über 1000 Wohnungen, damals wohnte bestimmt jeder Vierte in einer

Wohnung von uns. Die meisten Immobilien habe ich verkauft, aber die Wohnungen, die ich noch besitze, sichern mir immer noch ein komfortables Einkommen.

Die detailversessene Art, in der ich mein Unternehmen und die Fondation führe, braucht viel Zeit, aber ich glaube nicht, dass ich mich in den Details verliere. Den Überblick verschaffe ich mir oft auf Reisen. Da gewinne ich immer wieder die nötige Distanz. Viele wichtige Sachen, die ich im Leben gemacht habe, nahmen ihren Anfang unterwegs. In einem Zug oder in einem Flugzeug. Über jede meiner Reisen – im vergangenen Jahr waren es 61 – stelle ich ein Dossier zusammen, in dem ich alles ablege: von Visitenkarten über Opernbillets bis zu Restaurantrechnungen. Das Wichtigste jedoch sind detaillierte Listen, mit wem ich mich worüber unterhalten habe. Bei den Ausstellungen in der Fondation folge ich einer Regel: Ich stelle einen Künstler nur aus, wenn ich einen erstklassigen Kurator davon überzeugen kann, mitzumachen. Wenn möglich, den besten der Welt. Da muss ich das Heft natürlich aus der Hand geben. Der Spezialist übernimmt die Verantwortung, er entscheidet über die Auswahl der Werke, bestimmt das Konzept der Ausstellung und hängt schliesslich die Bilder. Ich schätze es allerdings, wenn ich mit einbezogen werde und wenn wir gemeinsam über die Ausstellung diskutieren.

Mit der Fondation bin ich zum Erfolg verdammt. Wir arbeiten mit einem Betriebsbudget von rund 10 Millionen CHF im Jahr, davon decken die Subventionen gerade mal 2 Prozent. Ich muss also Künstler zeigen, die beim Publikum ankommen. Aber gewisse Sachen mache ich einfach, weil ich es

will. Hans Erni etwa, den wir 2009 zeigen – das ist ein Freund, der wird ausgestellt. Punkt.

Die Fondation hat praktisch keine eigene Sammlung, aber ich sammle privat. Begonnen habe ich damit, Bilder von Malern zu kaufen, die ich ausstellen wollte. So muss ich jeweils einen Sammler weniger davon überzeugen, mir ein Werk auszuleihen. Ich verkaufe eigentlich nie etwas, aber kürzlich habe ich eine Ausnahme gemacht: Ich habe einen Balthus gekauft – diesen Künstler zeigen wir 2008 aus Anlass seines 100. Geburtstags. Diese Zeichnung kostete mich 300 000 CHF. Da dachte ich mir, ich verkaufe einfach eine andere Zeichnung von ihm, die ich 1999 für nur 40 000 CHF gekauft hatte.

Persönliche Beziehungen sind das A und O, wenn man Werke für eine Ausstellung zusammenbringen will. Im Gegenzug muss man auch eigene Bilder ausleihen können. Das Wichtigste bei der Pflege meines Beziehungsnetzes sind: Liebenswürdigkeit, Treue und «Dankel!» sagen zu können. Ich habe in den grossen Kunstinstitutionen der Welt viele wichtige Leute persönlich gekannt. Das Problem ist, dass all diese Leute inzwischen pensioniert werden. Auch ich bin schliesslich 72. Und ich bin nicht sicher, ob ich genügend Energie habe, um mit den Jungen wieder von vorne anzufangen. //

Foto: Julian Salinas



dossier. bildungsstandort schweiz





Ressourcen nutzen. In kluge Köpfe investieren.

Bildung darf etwas kosten – sagen die Politiker und erhöhen die Mittel. Aber: Ist das genug? Die Wirtschaft fordert tief greifende Reformen, damit die Schweiz den internationalen Anschluss nicht verpasst. Eine Bestandsaufnahme.



Nutzniesser der von der Landesregierung gesprochenen «Bildungsinvestitionen» sind in erster Linie zehn kantonale Universitäten, zwei Eidgenössische Technische Hochschulen und sieben Fachhochschulen.

Texte: [Corinne Amacher](#), [Iris Kuhn-Spogat](#),
[Franziska Zydek](#)
Fotos: [Stefan Walter](#)

Alle vier Jahre verteilt der Bund seine Bildungsgelder. Von 2008 bis 2011 will er den Kredit für Bildung, Forschung und Innovation (BFI) um jährlich 6 Prozent erhöhen. Damit sollen für die nächsten vier Jahre 21,2 Bundesmilliarden zur Verfügung stehen – 3,4 Milliarden CHF mehr als von 2003 bis 2007. Dies ist ein neuer Rekord in der Geschichte der Eidgenossenschaft. «Bildung darf etwas kosten», pflegt Volkswirtschaftsministerin Doris Leuthard zu sagen, und niemand möchte ihr widersprechen. Im Zeitalter der Globalisierung ist Bildung zur Grundlage des Erfolgs schlechthin geworden – zumal in der Schweiz, die nur über einen Rohstoff verfügt: ihre klugen Köpfe. Gemessen an der Zahl der Bevölkerung haben nur Island und Schweden mehr Nobelpreisträger hervorgebracht. «Wissenschaftliche Exzellenz und Wettbewerbsfähigkeit im Bereich von Forschung und Innovation sind Voraussetzung für solides Wachstum», betont der Bundesrat in seiner Botschaft zum BFI-Kredit. Die Landesregierung spricht nicht mehr von «Bildungsausgaben», sondern von «Bildungsinvestitio-

nen». Grösste Nutzniesser dieser Investitionen sind die Hochschulen und die insgesamt 160 000 Studenten an zehn kantonalen Universitäten, zwei Eidgenössischen Technischen Hochschulen und sieben Fachhochschulen, die seit 1997 durch Zusammenlegung von rund 70 höheren Fachschulen entstanden sind. Diese Bildungsinstitute kämpfen nicht nur um den Geldsegen des Bundes, sie buhlen auch um internationale Anerkennung. Noch schlagen sie sich gut. Gemäss der in der Fachwelt anerkannten Rangliste der Jiao-Tong-Universität Shanghai liegt die ETH Zürich als beste kontinentaleuropäische Hochschule auf Rang 5, die Universität Zürich auf Rang 14 und die Universität Basel auf Rang 25. Im globalen Vergleich belegen diese drei Universitäten die Ränge 27, 58 und 81. Von Spitzenuniversitäten wie den amerikanischen Harvard und Stanford oder den britischen Oxford und Cambridge trennen sie Welten. Bereits laufen sie Gefahr, von osteu-

ropäischen und chinesischen Hochschulen überholt zu werden.

«In rasantem Tempo wächst ein weltweiter Hochschulmarkt heran. Während zwischen den Wissenschaftlern seit je Konkurrenz herrschte, entsteht heute ein Wettbewerb zwischen den Hochschulen. Sie kommen unter Druck: Bildung und Forschung sind Produkte, für die auf dem Markt geworben werden muss», sagt Christian Aeberli, Koautor der Studie «Hochschule Schweiz», früher Bildungsexperte bei Avenir Suisse und heute Leiter der Abteilung Volksschule beim Departement Bildung, Kultur und Sport des Kantons Aargau. Aeberli glaubt nicht, dass die Erhöhung der Bildungsausgaben um 6 Prozent reicht, um das Ausbildungsniveau zu halten.

Komplexes Gebilde mit unscharfen Schnittstellen

Wie hart der Wettbewerb geworden ist, zeigt der Konflikt zwischen den beiden renommierten Hochschulen ETH Zürich und EPF Lausanne, der Ende Mai im Zug der Präsidentenwahl an der ETH Zürich eskalierte. Der selbstbewusste EPFL-Chef Patrick Aebischer, der seine Hochschule zur Nummer eins im Land machen will, konnte sich für das Jahr 2008 relativ gesehen mehr Mittel sichern als sein Deutschschweizer Kollege. Das war nicht nur ein Affront an die Zürcher Adresse, der Zwist brachte erneut das komplizierte System der Geldverteilung ans Tageslicht.

Der Fall ist symptomatisch für das Schweizer Bildungssystem, dem von vielen Seiten mangelnde Effizienz vorgeworfen wird. «Nach wie vor bleibt das schweizerische Bildungs- und Forschungssystem ein komplexes Gebilde mit vielen Gremien, Kommissionen, Arbeitsgruppen usw., das durch unscharfe Schnittstellen gekennzeichnet ist. Deshalb ist der Koordinationsaufwand auch sehr hoch», kritisiert der Wirtschaftsverband *economiesuisse*. Der hohe Bürokratisierungsgrad zeigte sich bei der angedachten Reorganisation der Departemente im Bundesrat. Entgegen allen Ratschlägen von Politologen und Verwaltungsexperten, die Bildung in einem eigenen neuen Departement zu bündeln, konnte sich die Regierung nicht dazu durchringen,



Prof. Dr. Thomas Bieger, Prorektor in St. Gallen: «Unsere Vision ist es, zu den führenden Universitäten in ganz Europa zu gehören.»

Universität St. Gallen (HSG): Im globalen Wettbewerb bestehen.

Wie positioniert man sich unter den Besten der Welt? Indem man dafür sorgt, dass man international wahrgenommen wird. Und konsequent auf Qualität setzt.

Die Universität St. Gallen gilt als erste Schweizer Adresse für das Studium der Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften. Zwei Gütesiegel unterstreichen dies: Sie heissen EQUIS und AACSB, qualifizieren Business Schools weltweit als herausragend und sind das Eintrittsbillett für Kooperationen mit den besten internationalen Partneruniversitäten. Beide Prädikate hat in der Schweiz nur noch das IMD in Lausanne erlangt.

«In unseren Fachgebieten gelten wir im deutschsprachigen Raum als führend», sagt Professor Dr. Thomas Bieger, Prorektor in St. Gallen. «Unsere Vision ist es, auch zu den führenden Universitäten in ganz Europa zu gehören.» Diese Ambition ist ein Gebot der Stunde. Der Bildungsmarkt ist transparent und international geworden und der Wettbewerb unter den Bildungsinstitutionen hart: Alle wollen die besten Studenten und Dozenten. Diese wiederum wollen nur an die besten Universitäten. In St. Gallen wird daher über Grundsätzliches nachgedacht: Was ist zu tun, um sich unter den Besten zu positionieren? Eine Strategie, bestehend aus vier tragenden Pfeilern, liegt auf dem Tisch: Unternehmertum fördern,



In St. Gallen können Studierende zwei von zehn Masterprogrammen in Englisch absolvieren und auf Masterebene Doppeldiplome erwerben.

Forschung intensivieren, Internationalität ausbauen und Topangebote für lebenslanges Lernen schaffen. St. Gallen ist für den Schulterchluss mit der Wirtschaft bekannt. Die Studiengänge sind bewusst praxisorientiert, bei der Rekrutierung von Studierenden wird darauf geachtet, junge Menschen anzuziehen, die über unternehmerisches Flair verfügen. Auch die HSG selbst ist geprägt von Unternehmertum: Die insgesamt 40 Institute, Forschungsstellen und Centers sind autonom organisiert und zu einem grossen Teil durch selbst erwirtschaftete Mittel finanziert. Diese Einkünfte bestreiten insgesamt über 50 Prozent des Jahresbudgets von 150 Millionen CHF. Der Schwerpunkt Unternehmertum soll auch in Zukunft gefördert werden. Allerdings werden zusätzliche Schwerpunkte hinzukommen. «Die anwendungsorientierte Forschung steht traditionell im Vordergrund», sagt Prorektor Bieger. «Jetzt geht es vermehrt auch darum, die durch die guten Industriekontakte gewonnenen Erkenntnisse in Beiträge der Grundlagenforschung umzusetzen – die HSG möchte als ein Forschungsort wahrgenommen werden, der durch Relevanz und Stringenz geprägt ist.» Der Grund für dieses Engagement: In der Forschung spielt zunehmend der Wettbewerb. Eine Folge davon ist, dass Forschungsergebnisse nicht nur für die Praxis relevant sein, sondern auch international wahrgenommen werden müssen. Die St. Galler müssen in Zukunft Forschungsergebnisse vermehrt in hochstehenden internationalen Zeitschriften publizieren, um auch ausserhalb des deutschen Sprachraums sichtbar zu werden. Darüber hinaus wird durch Centers und Forschungsschwerpunkte – auch institutsübergreifend – Themenführerschaft angestrebt.

Internationalität wird grossgeschrieben

Generell will das St. Galler Führungsteam mehr Internationalität auf dem Campus. Ausländer müssen sich für das Studium an der HSG mit einer besonderen Aufnahmeprüfung qualifizieren – Schweizer nicht. Die Universität ist an brillanten ausländischen Studierenden interessiert, die das Niveau anheben und als «Hefe im Teig» wirken können.

«Das erste Studienjahr hat Selektionscharakter», bestätigt Professor Dr. Thomas Dyllick, Prorektor und verantwortlich für die Qualitätsentwicklung der HSG. Besonders interessiert ist die Uni-Leitung an nichtdeutschsprachigen Studierenden. In Singapur, China und Lateinamerika werden mit Hilfe von Hubs Studierende angeworben. Ziel dieses Diversitätsmanagements ist nicht nur die Qualitätsoptimierung, sondern auch ein international geprägter, zweisprachiger Campus. Hierzu gehören auch vermehrt erstklassige Professoren aus aller Welt. Attraktiv ist die Universität allemal – die Zusammenbeitskultur auf dem Campus ist nicht von Rivalität geprägt, denn dank der klaren Praxisausrichtung der Institute und der Nähe zur Wirtschaft gibt es genügend Freiräume für unternehmerische Betätigung.

Die Universität St. Gallen ist mit 120 Universitäten auf der ganzen Welt partnerschaftlich verbunden. Dieser Fundus soll intensiver für den Austausch von Gastprofessoren und Studierenden genutzt werden. Neben dem traditionellen Studierendenaustausch mit über 300 teilnehmenden Studierenden wird seit drei Jahren auch ein Semesterprogramm für eine 30-köpfige Gruppe Studierender an der Singapore Management University durchgeführt. Umgekehrt kommt eine Gruppe dieser Uni im Frühjahr an die HSG. Auch die Präsenz an internationalen Bildungsmessen steht auf der Agenda der St. Galler Vorwärtsstrategie.

Bereits heute können zwei, ab 2008 vier von zehn Masterprogrammen komplett in Englisch absolviert werden. Auch haben begabte Studierende die Chance, auf Masterebene Doppeldiplome zu erwerben – mit Singapur und vier europäischen Spitzen-Business-Schools. Auf Bachelorstufe wird nur teilweise in Englisch gelehrt. Ganz auf Englisch umstellen wollen die St. Galler nicht. «Wer nicht Deutsch kann und nach St. Gallen zum Studium kommt, will sicher auch Deutsch lernen und die hiesige Kultur verstehen. Wir stehen zu unseren regionalen und kulturellen Wurzeln», sagt Thomas Bieger.

Als klare Ergänzung zur Ausbildung streben die St. Galler den Ausbau eines erstklassigen Weiterbildungsangebots an. Lebenslanges Lernen sei in der heutigen Zeit unerlässlich für Führungskräfte, unterstreichen die Prorektoren Bieger und Dyllick. Die HSG verfügt mit 16 000 Mitgliedern über eines der grössten Alumni-Netzwerke Europas – darunter ein Grossteil der derzeitigen Schweizer Führungskräfte. Ziel des Weiterbildungsangebots ist es unter anderem, diese Elite für den globalen Markt fit zu machen. Ein Engagement, das sich auch finanziell auszahlt: Die Alumni haben den Ausbau des Weiterbildungszentrums mit 10 Millionen CHF finanziert. //

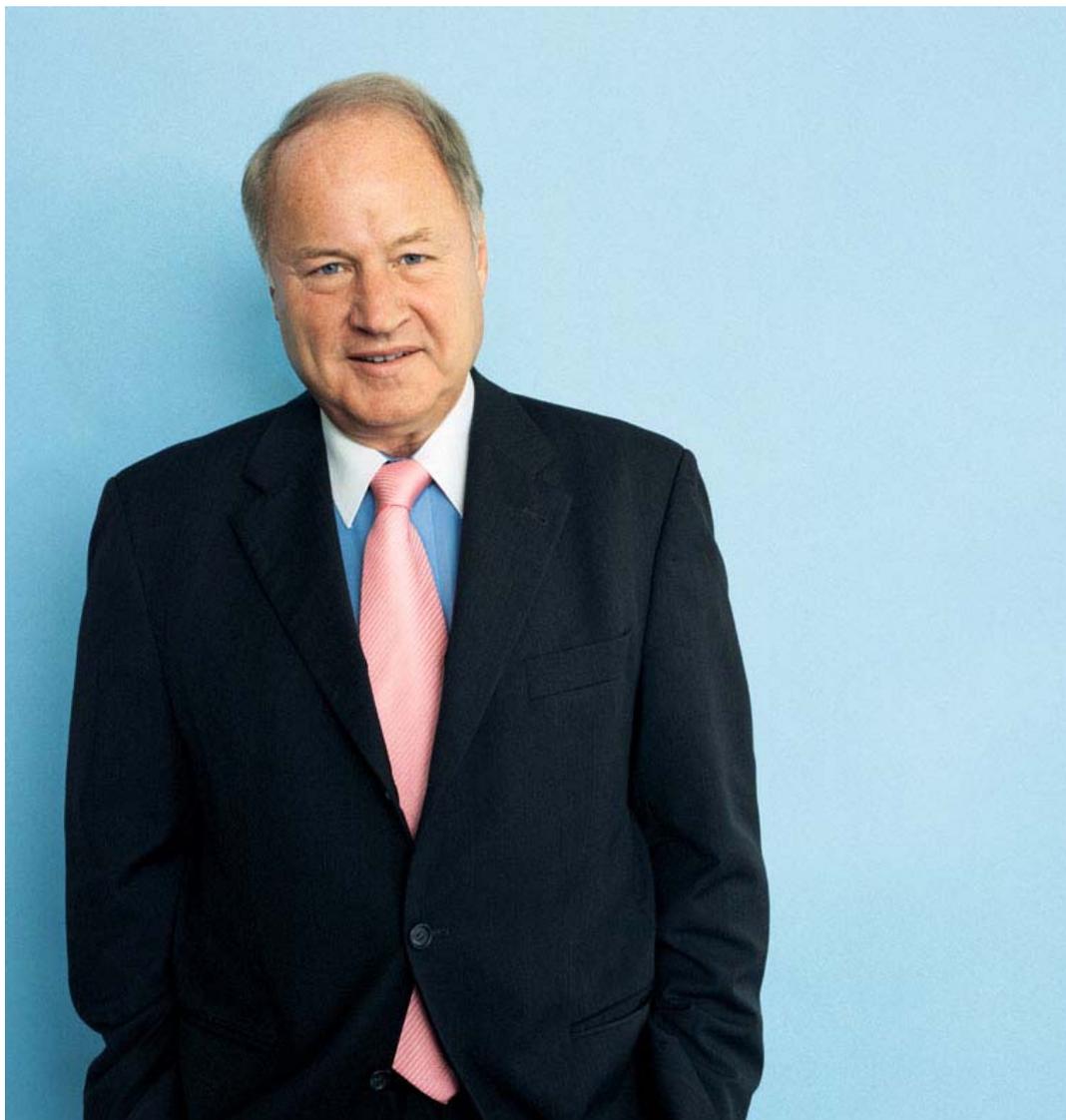


Prof. Dr. Markus Hodel, Leiter der Fachhochschule Zentralschweiz: «Fachhochschulen leisten einen wichtigen Beitrag zu Innovationsförderung und Wissenstransfer.»

Die Fachhochschulen: Praxisorientiert und auf Expansionskurs.

Kaum haben sie sich im Bildungssystem etabliert, steht ein weiterer Modernisierungsschub an: In der Schweiz soll eine «Fachhochschul-landschaft» entstehen. Ein ehrgeiziges Projekt mit Erfolgspotenzial.

Zehn Jahre sind im Bildungsraum Schweiz eine kurze Zeit. In zehn Jahren haben es die Fachhochschulen geschafft, sich neben den Universitäten und den Eidgenössischen Technischen Hochschulen als drittes Standbein des Bildungssystems zu etablieren. Die sieben kantonalen und interkantonalen Fachhochschulen, die durch den Zusammenschluss zahlreicher Höherer Fachschulen entstanden sind, bieten das, was Studierende und Arbeitgeber wünschen: keine in Elfenbeintürmen stattfindenden Kolloquien, sondern zeitgemässe, kompakte Studiengänge von Architektur über Betriebswirtschaft, Designmanagement, Informationstechnologie, Life Sciences bis zu Mikroelektronik und Telekommunikation. Der Erfolg lässt sich in Zahlen ablesen: Seit dem Startjahr 1997 hat sich die Zahl der Studierenden von 5000 auf 50 000 verzehnfacht. Der Ausbildungsweg über Lehre, Berufsmatur, Fachhochschule erweist sich als echte Alternative zu Gymnasium, Matura, Universität. In den kleinen Klassenverbänden ist die Betreuung ungleich persönlicher als an einer Universität, wo sich zuweilen Hunderte in einen Hörsaal drängen. Die Lehrgänge sind auf die Bedürfnisse im Berufsalltag ausgerichtet. Die Fachhochschule Ostschweiz etwa



«Exzellenz ist in einem Land wie der Schweiz essenziell.»

Wir müssen uns auf das konzentrieren, was uns wirklich abhebt, sagt Dr. Hans-Ulrich Doerig. Und plädiert für Eliteförderung und eine Anhebung der Studiengebühren.

Herr Doerig, was halten Sie vom Bildungsstandort Schweiz?

Hans-Ulrich Doerig: Je mehr ich mich mit dem Thema befasse, desto besser gefällt mir unser duales und flexibles Bildungssystem. Es scheint mir das Beste zu sein in Bezug auf Chancengleichheit und wir sollten daran festhalten. Wir werden im Ausland dafür beneidet. Zwar schneiden wir in OECD-Statistiken – Verhältnis Hochschulabgänger zur Gesamtbevölkerung – nicht sehr gut ab. Aber alles ist relativ: Ich habe oft erlebt, dass ein Uniabschluss noch gar nicht garantiert, dass die Leute auch erfolg-

Dr. Hans-Ulrich Doerig, 67, studierte an der Universität St. Gallen Wirtschaftswissenschaften. Nach der Promotion sowie fünfjähriger Tätigkeit bei J.P. Morgan in New York begann er 1973 seine Karriere bei der Credit Suisse Group und ist dort seit 1982 in den obersten Führungsgremien aktiv. Seit 1993 ist er vollamtlicher Vizepräsident des Verwaltungsrates und Vorsitzender des Risk Committee. Doerig war während zehn Jahren Lehrbeauftragter der Universität Zürich. Er hat Einsitz in verschiedenen Gremien in Wirtschaft, Wissenschaft, Kunst und Stiftungen. Unter anderem ist er Mitglied des Universitätsrates der Uni Zürich.

reich und glücklich sind. Ich stelle aber gleichzeitig fest, dass wir im Tertiärsektor zu wenig schweizerischen Nachwuchs haben. Als Mitglied des Unirates Zürich befasse ich mich mit Berufungen und sehe, dass meistens nur wenige Kandidatinnen und Kandidaten mit Schweizer Pass sich melden oder melden können.

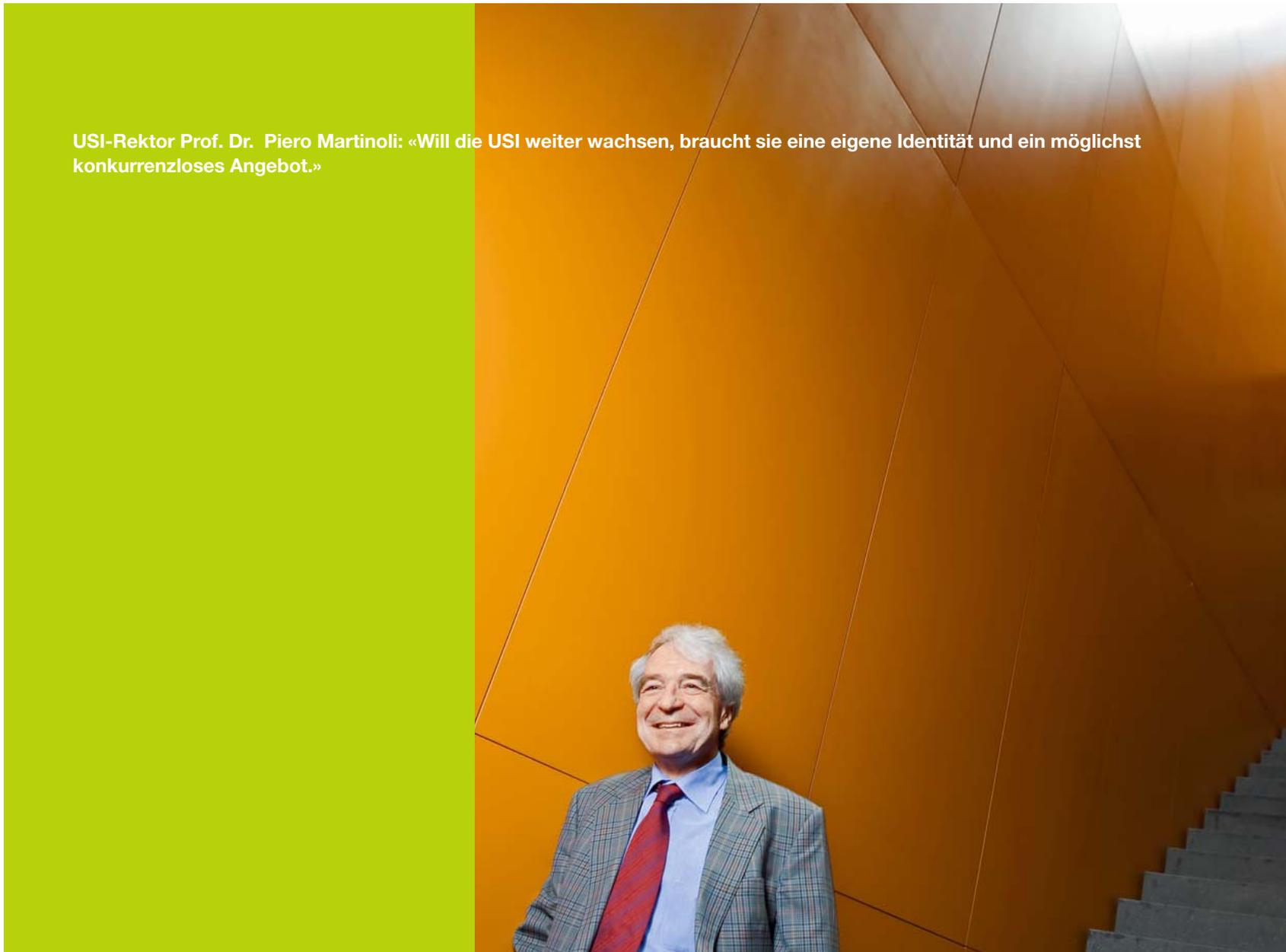
Was ist der Grund dafür?

Das hat sicher damit zu tun, dass wir eine Reihe sehr erfolgreicher Gross- und Mittelkonzerne im Land haben, die auch an Forschung und Analytik interessierten Akademikern attraktive Jobs bieten können. Die Universitäten müssen sich hier verbessern: insbesondere beim Mittelbau, also bei Akademikern auf dem Weg zur Professur. Auch wegen der Arbeitsbelastung braucht es heute eine gehörige Portion Idealismus und Passion, um eine Professur anstreben zu wollen.

Hat die Bologna-Reform Ihrer Meinung nach genützt oder geschadet?

Sie hat die Universitätswelt verändert. Vor ihrer Einführung war ich skeptisch, dachte, das Korsett im Tertiärsektor werde durch sie viel zu eng für die Studierenden. Inzwischen sehe ich das anders: Die Bologna-Reform hat zwar zu einer gewissen «Disziplinierung» – aber mit vielen Modulen zur Auswahl und Neustrukturierungen – geführt. Und das finde ich durchwegs positiv, denn ich weiss, dass in der heutigen Arbeitswelt chancenlos ist, wer keine Disziplin und keinen Fokus hat. Mit Bologna ist die Arbeitsbelastung für die Lehrenden mit mehr Prüfungen weiter

USI-Rektor Prof. Dr. Piero Martinoli: «Will die USI weiter wachsen, braucht sie eine eigene Identität und ein möglichst konkurrenzloses Angebot.»



Università della Svizzera Italiana (USI): Klein, jung und am Puls der Zeit.

Unbelastet von Traditionen konnte sich die USI eine moderne Struktur geben, neue Ideen entwickeln, auf Trends reagieren. Jetzt wollen die Tessiner in die Forschung investieren.

Die Università della Svizzera Italiana, kurz USI genannt, ist eine junge Universität. Sie wurde 1996 gegründet – ohne Vorschusslorbeeren. «Muss das sein?», raunten zahlreiche Skeptiker, im Blick die Bildungslandschaft Schweiz: Neun Universitäten, zwei Eidgenössische Technische Hochschulen für nur gerade sieben Millionen Einwohner schienen mehr als genug.

Elf Jahre später steht die Existenzberechtigung der zehnten Universität im Land nicht mehr in Frage. Im Gegenteil: Die Art, wie die USI gestaltet und geführt wird, gilt als geradezu vorbildlich. Zwei Beispiele: Mit 2000 CHF (4000 CHF für ausländische Studenten) kassiert die USI Semestergebühren, von denen die Rektoren anderer höherer Bildungsstätten nur träumen können. Unbelastet von den Traditionen des 19. Jahrhunderts hat sich die USI zudem eine moderne Struktur gegeben: Sie wird von nur gerade einem Organ, dem 12-köpfigen Universitätsrat, geführt. Er besteht aus Ex-Officios, wie dem Tessiner Erziehungsminister und den Fakultätsdekanen, sowie aus Externen, vornehmlich Professoren anderer Univer-

Total Tax Contribution: Unternehmen zahlen mehr als nur Gewinnsteuern. Seite 27

Globale Unternehmenstransaktionen: Die kulturelle Herausforderung ist gewaltig. Seite 30

Outsourcing: Erfolgsrezept oder riskantes Spiel? Seite 32

Interview: Outsourcing auf Kundenwunsch – positive Erfahrungen. Seite 33

Neuer Lohnausweis: Ein Beitrag zur Corporate Governance. Seite 35

Service: Events, Publikationen und Analysen. Seite 37

Total Tax Contribution: Unternehmen zahlen mehr als nur Gewinnsteuern.

Die gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Verantwortung der Wirtschaft kommt nicht zuletzt in Steuern und sonstigen Abgaben an den Staat zum Ausdruck. Die Veröffentlichung der gesamten Steuerbelastung – und nicht nur der Gewinnsteuern – kann Aufschluss darüber geben, wie viel die Unternehmen tatsächlich zur gesamtwirtschaftlichen Leistung beitragen.

andrin.waldburger@ch.pwc.com

Die Öffentlichkeit erwartet vermehrt, dass sich die Unternehmen als «good corporate citizens» verhalten. Grosse, vor allem börsennotierte Unternehmen sind immer wieder der Kritik ausgesetzt, keine «guten Steuerzahler» zu sein. Medien und Öffentlichkeit hegen den Verdacht der Steuervermeidung, und auch die Regierungen einiger Staaten äussern Zweifel, ob gewisse Unternehmen einen angemessenen Beitrag an die öffentlichen Finanzen leisten. In einigen europäischen Ländern, man denke an Deutschland oder Grossbritannien, ist solche Kritik an der Tagesordnung, und auch in der Schweiz gerät die Steuerpolitik der Unternehmen von Zeit zu Zeit ins Visier der Öffentlichkeit.

Immer wieder werden dabei die Gewinnsteuern, die ein Unternehmen im Land des Firmensitzes zahlt, ins Verhältnis zum weltweiten Reingewinn gesetzt. Als Informationsquelle dienen die Angaben in der Jahresrechnung. Die Schlussfolgerung, die aus solchen Gegenüberstellungen gezogen wird, lautet: Die Unternehmen bezahlen weitaus weniger Steuern, als es ihre Gewinnlage vermuten liesse. Diese Vergleich-

che sind indes methodisch unsauber: Erstens betrachten sie nur die Gewinnsteuern, und zweitens lassen sie unberücksichtigt, dass international tätige Unternehmen überall dort Steuern zahlen, wo sie tätig sind.

Im Spannungsfeld der Erwartungen

Das Steuerrecht ist eine komplexe, nicht leicht verständliche Materie. In einer Umfrage, die PricewaterhouseCoopers vor zwei Jahren in Grossbritannien unter den Steuerverantwortlichen grosser Unternehmen durchgeführt hat, zeigten sich 99 Prozent der Befragten davon überzeugt, dass Investoren, Mitarbeiter und andere Stakeholder ein unzureichendes Verständnis dafür hätten, welchen volkswirtschaftlichen Beitrag das Unternehmen über Steuern und Abgaben erbringe. Keinem Unternehmen kann es recht sein, in den Verdacht der Steuervermeidung, geschweige denn der Steuerhinterziehung zu geraten. Gerade in einem gesellschaftlichen Umfeld, das an die Unternehmen den Anspruch richtet, sich als «good citizens» zu verhalten, wäre dies mit einem beträchtlichen Reputationsverlust verbunden. Tatsächlich befinden sich die Unternehmen in einem Spannungsfeld der Erwartungen. Steuern sind Aufwand, und es ist Aufgabe der Unternehmensführung, den Aufwand möglichst gering zu halten. Das erwarten die Investoren und die Finanzmärkte. Kosteneffizienz ist aber – zumindest bis zu einem gewissen Grade – auch erforderlich, um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Auf der anderen Seite stehen die Erwartungen des Staates und der Gesellschaft. Der Staat fordert die strikte Einhaltung der Gesetze, die indes bewusst einen Handlungs- und Entscheidungsspielraum offenlassen. Die Gesellschaft aber erwartet mehr als die Einhaltung von Vorschriften: Sie verlangt einen «angemessenen» oder «gerechten» Beitrag der Unternehmen und impliziert damit meist den Gedanken an eine Umverteilung. In diesem Spannungsfeld ist unternehmerische Steuerpolitik mehr als eine finanztechnische oder betriebliche Angelegenheit; sie ist zu einer Frage der Corporate Governance geworden.

Bewusstes Management der Steuerrisiken

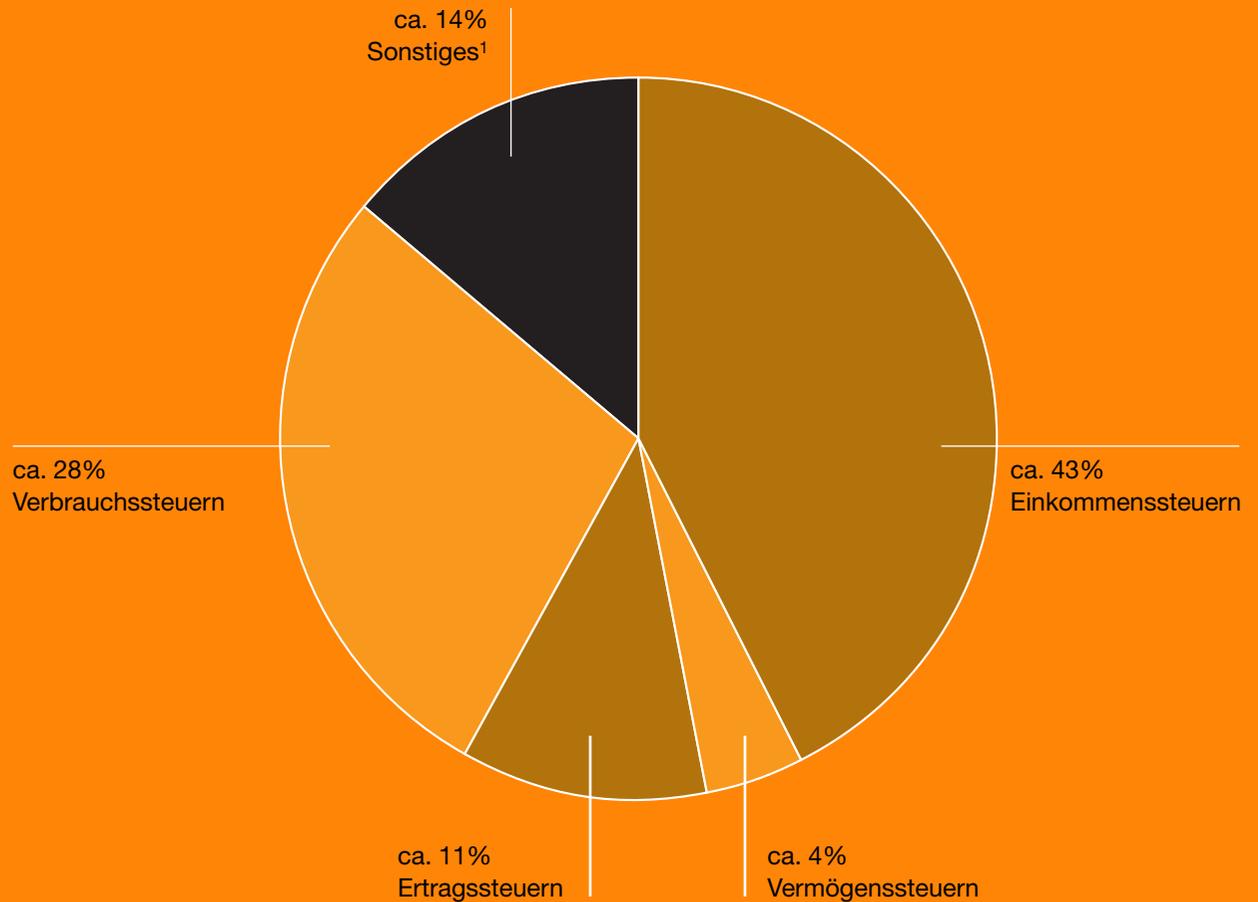
Die meisten Unternehmen sind sich dessen bewusst und nehmen das Management der Steuerrisiken sehr ernst. Tax Risk Management ist ein wichtiger und integraler Bestandteil des unternehmensweiten Risikomanagements. Vor allem in jenen Fragen, in denen der Gesetzgeber einen Interpretationsspielraum offenlässt, müssen die Risiken seriös und systematisch analysiert und gegen die Vorteile geringerer Steuern abgewogen werden.

Steuerrisiken
Reputation
Corporate
Governance



Andrin Waldburger, Leiter Steuer- und Rechtsberatung Schweiz

Schweiz 2005: Zusammensetzung der Gesamteinnahmen (Bund, Kantone, Gemeinden) nach Sachgruppen.



Wie lässt sich die gesamte Steuerbelastung erfassen?

Will man die gesamte steuerliche Belastung berechnen, so stellt sich zunächst die Frage, was Steuern eigentlich sind. Die Antwort darauf ist schwieriger, als es auf den ersten Blick scheinen mag. Eine allgemeine Definition könnte lauten: Steuern sind jene Abgaben, die eine Person oder ein Unternehmen an die öffentliche Hand entrichten muss, damit die Aufgaben des Staates finanziert werden können. Eine weiter gefasste Definition schliesst einen Teil der Sozialabgaben, die Unternehmen auf die Löhne ihrer Mitarbeiter entrichten, mit ein. Gerade bei internationalen Vergleichen dürfen demnach gewisse Lohnnebenkosten nicht unberücksichtigt bleiben.

Von einem theoretischen Ansatz her lassen sich die Unternehmenssteuern in zwei Kategorien unterteilen: jene, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der betrieblichen Tätigkeit stehen und direkt vom Unternehmen getragen werden, und jene, die das Unternehmen zwar abliefern, die aber nicht von ihm selbst, sondern ganz oder teilweise von den Kunden oder den Mitarbeitern getragen werden. Beispiele hierfür sind die Mehrwertsteuer oder die Quellensteuer. Diese Steuerarten werden in der Regel nur in dem Umfang abgebildet, in dem sie das Unternehmen tatsächlich belasten. Allerdings ist das Management der weiteren Steuern mit administrativem Aufwand verbunden, der durchaus erfasst werden könnte. Die administrativen Kosten der direkten wie der indirekten Steuern sind

indes mit erheblichen Abgrenzungsschwierigkeiten verbunden, da sie verschiedene Unternehmensfunktionen tangieren: Neben der Steuerabteilung befassen sich beispielsweise das Rechnungswesen, die Lohnbuchhaltung und die Einkaufsabteilungen mit steuerlichen Fragen. Vollständig wird das Bild des Gesamtbeitrages eines Unternehmens an das Staatswesen erst durch einen weiteren Aspekt: Indem die Unternehmen Arbeitsplätze schaffen, tragen sie indirekt dazu bei, dass ihre Arbeitnehmer Einkommenssteuern entrichten und als Konsumenten Mehrwertsteuer zahlen. Ein Blick auf die Verteilung des Steueraufkommens zeigt, dass gerade

¹ Kapitalsteuern
Grundsteuern
Verrechnungssteuern
Vermögensgewinnsteuern
Vermögensverkehrssteuern
Erbschafts-/Schenkungssteuern
Besitz- und Aufwandsteuern

dieser indirekte Beitrag der Unternehmen an das Steueraufkommen eine hohe volkswirtschaftliche Bedeutung hat. In der Schweiz macht der Anteil der Einkommenssteuer rund 43 Prozent des steuerlichen Gesamtaufkommens der öffentlichen Hand aus. Das eidgenössische Finanzdepartement unterscheidet dabei nicht zwischen natürlichen und juristischen Personen. Diese Relation wird aber bei den Gemeindesteuern deutlich: So beträgt der Anteil, den natürliche Personen an die Gemeinden des Kantons Zürich (Einkommens- und Vermögenssteuern) zahlen, im Schnitt 73,7 Prozent, jener der juristischen Personen 20,6 Prozent. Der Rest entfällt auf andere Quellen wie Erbschaftssteuern oder Motorfahrzeugsteuern .

Das steuerliche Risikomanagement ist auf die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften (Compliance) ausgerichtet. Die Forderungen einiger Anspruchsgruppen gehen aber über Compliance hinaus. Um deren Erwartungsdruck zu begegnen, könnten die Unternehmen auf freiwilliger Basis veröffentlichen, was sie gesamthaft an Steuern und Abgaben entrichten. Die Publizität der vollständigen Abgabenlast gibt den Unternehmen die Chance, ihren tatsächlichen Beitrag an die Volkswirtschaften, in denen sie tätig sind, zu kommunizieren.

Ein Modell zur Berechnung sämtlicher Steuerarten

PricewaterhouseCoopers hat ein Modell entwickelt, in dem sämtliche Steuerarten, denen ein Unternehmen unterliegt, abgebildet werden können: das Total Tax Contribution Framework.

Für internationale Unternehmen, die in zahlreichen Ländern operieren, spielen – neben den Steuerarten – die verschiedenen nationalen Gesetzgebungen eine entscheidende Rolle; gerade im internationalen Vergleich schwankt die Steuerbelastung erheblich. Das Modell muss daher so robust sein, dass es zur Berechnung sämtlicher Steuern, die ein Unternehmen weltweit zahlt, herangezogen werden kann. Im Zuge der Globalisierung erwirtschaften immer mehr Unternehmen, und zwar nicht nur Grosskonzerne, einen nennenswerten Teil ihrer Wertschöpfung nicht auf dem Heimmarkt, sondern jenseits der Grenzen. Grundsätzlich fallen dort Steuern an, wo die Wertschöpfung erzielt wird. Zwar sind im Rahmen der innerbetrieblichen Verrechnung, dem Transfer Pricing, gewisse Verschiebungen möglich, doch sind diese an strikte Regeln gebunden und mit umfangreichen Dokumentationen zu versehen.

Die Offenlegung sämtlicher Abgabenbelastungen ist nicht nur ein Ausweg aus dem Spannungsfeld der Erwartungen, sondern gibt den Unternehmen auch selbst Aufschluss darüber, wie hoch die Steuer- und Abgabenlast ist. Dieses Wissen wiederum ist die Voraussetzung für eine professionelle Steuerplanung und ein umfassendes Steuer-Risikomanagement.

Fazit

Die Unternehmen stehen in einem Spannungsfeld der Erwartungen: Einerseits müssen sie im Rahmen der Legalität den Steueraufwand minimieren, um den Interessen der Investoren und der Finanzmärkte gerecht zu werden. Andererseits erwartet die Öffentlichkeit, dass die Volkswirtschaft über Steuern von den Gewinnen der Unternehmen profitiert. Das Aufzeigen der gesamten Steuerbelastung, der Total Tax Contribution, schafft Klarheit darüber, welche Steuern die Unternehmen überall dort zahlen, wo sie Wertschöpfung erzielen. Die Unternehmen selbst sollten die Chance nutzen, ihren Stakeholdern ihren gesamten Beitrag an das Gemeinwesen darzulegen und zu erklären. Das Total Tax Contribution Framework bietet ein flexibles Modell hierzu. Es erlaubt nicht nur, eine differenzierte Übersicht über die Steuerarten zu geben, sondern auch eine Aufschlüsselung der Steuerlast nach all jenen Ländern, in denen das Unternehmen steuerpflichtig ist. Für eine Veröffentlichung bieten sich sowohl der Jahresbericht als auch ein separater Responsibility Report an.

Globale Unternehmenstransaktionen: Die kulturelle Herausforderung ist gewaltig.

Die hohe Verfügbarkeit von Kapital und die gute Weltkonjunktur lassen den Markt für globale Unternehmenstransaktionen florieren. Dies führt dazu, dass traditionelle Transaktionshürden fallen und das Geschäft um globale Partnerschaften einen neuen Charakter annimmt.

amity.forrest@ch.pwc.com

Weltweit haben Mergers and Acquisitions (M&A) im Jahr 2006 mit fast 2,16 Billionen USD ein Rekordniveau erreicht. Dieses Jahr ist die grenzüberschreitende Übernahmeaktivität auf dem besten Weg, dieses Ergebnis um einiges zu übertreffen. Unternehmen und Private-Equity-Käufer werden an den Verhandlungstisch gelockt, da günstige Transaktionsfinanzierungen – sei es Fremd- oder Eigenfinanzierung – im Überfluss vorhanden sind (mit gewissen Unsicherheiten in Sicht). Private-Equity-Fonds waren in der Lage, in sehr kurzer Zeit viel Kapital aufzunehmen. Dadurch sind die Transaktionspreise beinahe auf den höchsten Stand seit Jahren geklettert.

Wer nicht im globalen Transaktionsmarkt dabei ist, gerät ins Hintertreffen. Unter den strategischen Käufern herrscht ein heftiger Wettbewerb um verfügbare Transaktionen, denn sie wollen in ihrer Branche führend sein und ihre Mitbewerber übertreffen. Private-Equity-Investoren erwerben einige der weltweit grössten Unternehmen und werden dadurch selber zu Konglomeraten. Wenn die Euphorie vorüber sein wird und der Markt sich wieder beruhigt hat, könnten sich die Unternehmen übernommen oder zu hoch verschuldet haben. Die Käufer sind

sich der Risiken bewusst, welche die Transaktionen in der aktuellen Situation aufgrund ihrer Grösse und der Schnelligkeit ihrer Abwicklung bergen. Trotzdem scheinen die Anziehungskraft der globalen Zusammenschlüsse und die Marktumwälzungen durch Transaktionen stärker als je zuvor zu sein.

Neue Players aus den Emerging Markets

Nicht nur das Transaktionsvolumen ist bemerkenswert; auch die Qualität der globalen M&A-Aktivitäten hat sich geändert. Es sind längst nicht mehr nur westliche Firmen, die Unternehmen aus Schwellenländern übernehmen; auch Unternehmen aus den Emerging Markets investieren im Ausland und erwerben etablierte Firmen in den Industrieländern. So kaufte der chinesische Computerhersteller Lenovo 2005 das PC-Geschäft von IBM und ist nun Weltmarktführer in der PC-Branche; das indische Konglomerat Tata erwarb im Januar 2007 den britisch-niederländischen Stahlproduzenten Corus; mit umgerechnet 8,7 Milliarden EUR war dies die grösste Auslandsinvestition, die je ein indisches Unternehmen getätigt hat.

Dies sind nur zwei Beispiele für die Entschlossenheit und die Fähigkeit von Emerging-Markets-Firmen, Unternehmen oder Unternehmensteile aus der industrialisierten Welt zu übernehmen. Der «10th Annual Global CEO Survey» von PricewaterhouseCoopers ergab, dass 67 Prozent der befragten CEO aus dem asiatisch-pazifischen Raum Transaktionen ausserhalb ihrer Region oder mit neuen Handelspartnern durchführen wollen.

Unternehmen aus Schwellenländern, die auf ihrem Heimmarkt erfolgreich sind, wollen diesen Erfolg auch international unter Beweis stellen. Indische, chinesische und russische Konzerne verfolgen die Strategie, aktiv an der Globalisierung teilzunehmen. Die nötige Finanzkraft, um Global Players zu werden, ist vorhanden; der Anteil der aufstrebenden Volkswirtschaften an den ausländischen Direktinvestitionen nimmt stetig zu.

Die neuen Entwicklungen auf dem M&A-Markt bilden das Herzstück des «CEO Survey» 2006. Die repräsentative Umfrage vermittelt ein Bild dessen, wie stark Fusionen und Akquisitionen die Globalisierung vorantreiben. Die CEO der westlichen und der aufstrebenden Volkswirtschaften sind sich darin einig, dass sich die Schicht der wohlhabenden, kaufkräftigen Konsumenten rund um den Globus vergrössert, und hierin sehen sie ein enormes Wachstumspotenzial, das am besten über den direkten Markteintritt genutzt werden kann. Längst prägen nicht mehr nur die Finanzströme die

Neue Märkte
M&A
Post-Deal-
Integration



Amity Forrest, Leiterin Transaction Services
Wirtschaftsberatung

weltweite Vernetzung der Märkte; vielmehr bilden Wissen, Kultur und Menschen heute Schlüsselkomponenten für die globale Entwicklung der Wirtschaft.

Nicht an kulturellen Unterschieden scheitern

Unabhängig davon, in welche Richtung eine grenzüberschreitende Transaktion getätigt wird – die Überbrückung der kulturellen Unterschiede stellt für alle Unternehmen die grösste Herausforderung dar: für die Käufer und die übernommenen Firmen. Die kulturellen Aspekte enthalten eine völlig neue Dimension, wenn Unternehmen aus verschiedenen Kulturkreisen zusammengeführt werden, und sie verlangt nach neuen M&A-Strategien. Die Balance zwischen den globalen Zielen und den lokalen Eigenheiten zu halten ist ausschlaggebend für den Erfolg einer kulturübergreifenden Transaktion: Die lokale Kultur zu respektieren, die Arbeitskräfte vor Ort zu halten und zu motivieren, die Bedürfnisse der Kunden dieses spezifischen Marktes zu verstehen und zugleich einen Mehrwert aus der globalen Präsenz zu realisieren – hierin liegt die gewaltige Herausforderung des heutigen M&A-Marktes.

Die Integration der verschiedenen Kulturen nach Abschluss der Transaktion ist um ein Vielfaches schwieriger als die Abwicklung der eigentlichen Transaktionen. Sie bedarf vor allem einer sorgfältigen Planung und einer intensiven Kommunikation. Unternehmen, die als vorbildlich gelten, machen sich bereits während der Due-Diligence-Phase Gedanken über die Integration, die unmittelbar nach dem Abschluss beginnt.

Balance zwischen globalen und lokalen Interessen suchen

Neben den kulturellen Aspekten bildet die Regulierung eines der grössten Hindernisse für grenzübergreifende Transaktionen. Regulatorische Hürden gibt es auf verschiedenen Stufen: die Gesetzgebung des jeweiligen Landes und Interventionen von Regie-

rungsseite, die nicht nur in Asien, sondern auch in einigen europäischen Ländern am «nationalen Interesse» ausgerichtet sind; die nationalen und supranationalen Wettbewerbsbehörden sowie lokale Vorschriften, die auch innerhalb eines Landes variieren. In jüngster Zeit greifen die Regulatoren in den Schutz der Aktionärsrechte ein; dies erhöht die Komplexität der Vorschriften bei einer Transaktion weiter.

Regulierung kann indes auch der grenzüberschreitenden M&A-Tätigkeit Vorschub leisten. Ratan Tata, der Chef des indischen Konglomerats Tata, stellt in einem Interview die rhetorische Frage: Wie lange bräuchten wir, bis wir innerhalb unserer Grenzen ein Unternehmen in der Grösse von Corus übernehmen dürften? Tata ist einer der Unternehmensführer, die den heutigen M&A-Markt begriffen haben: Er möchte, dass Tata als global operierender Konzern wahrgenommen wird, der jeweils lokal fühlt, aber eben seinen Sitz in Indien hat. Malvinder M. Singh argumentiert in die gleiche Richtung: Der CEO des indischen Pharmakonzerns Ranbaxy Laboratories sagt im «CEO Survey»: «Wir waren immer eine lernende Organisation, die gegenüber den Ideen aus anderen Märkten offen ist. Die Menschen, ihre Kultur und ihre Empfindsamkeiten sind für die Schaffung einer globalen Organisation extrem wichtig.»

Die Schweiz ist gut positioniert

Die Globalisierung der Wirtschaft muss mit Offenheit, Akzeptanz und Verständnis für andere Kulturen einhergehen. Aufzuhalten oder umkehrbar ist der Globalisierungsprozess nicht. Die Verlierer werden die Länder und Unternehmen sein, die sich abzuschotten versuchen; die Gewinner jene, denen es gelingt, den Ausgleich zwischen globalen und lokalen Interessen zu finden. Die Schweiz ist in diesem Kontext – mit einer sehr hohen Anzahl internationaler Unternehmen und Führungskräfte – gut positioniert. Die Offenheit und das Verständnis für andere Kulturen sind in der Schweiz besonders ausgeprägt. Dies zeigt auch das Beispiel Kaba, ein Traditionsunternehmen im Bereich der Sicherheitstechnik: Im August 2006 übernahm Kaba die Wah Yuet Group in Taishan City bei Hongkong. Seither ist der ehemalige Alleinaktionär und CEO des chinesischen Unternehmens Mitglied des Verwaltungsrats der Kaba-Gruppe.

Fazit

Die grenzüberschreitenden Übernahmeaktivitäten in Rekordhöhe zwingen die Unternehmen dazu, Lösungen zu finden, welche die globalen Ziele und die lokalen Eigenheiten der einzelnen Märkte perfekt aufeinander abstimmen. Diese Entwicklung wird die Geschäftstätigkeit global tätiger Unternehmen revolutionieren.



Die Studie «10th Annual Global CEO Survey» erhalten Sie kostenlos bei sonja.jau@ch.pwc.com

Outsourcing: Erfolgsrezept oder riskantes Spiel?

Outsourcing ist für viele Unternehmen das Erfolgsrezept, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Doch die Verlagerung von Teilen der Wertschöpfungskette ist mit Risiken verbunden. Ein Outsourcing muss daher mit einer klaren Methodik geplant und durchgeführt werden.

franco.monti@ch.pwc.com

Outsourcing ist mehr als eine logistische oder produktionstechnische Überlegung: Outsourcing bedeutet die Auslagerung eines Teils der unternehmerischen Wertschöpfungskette. Dies geht mit einem Verlust an Kontrolle und mit Know-how-Einbussen einher. Schon aus diesem Grund will ein Outsourcing gut überlegt sein. Zudem verfügt jedes Unternehmen über Prozessschritte strategischen Charakters. Sie gehören zu den Kernkompetenzen und dürfen als solche nicht ausgelagert werden. Im Vorfeld einer Outsourcing-Entscheidung müssen diese Kompetenzen definiert werden.

Beim Outsourcing geht es stets um eine «Make or buy»-Entscheidung, die auf oberster Unternehmensebene getroffen werden muss. Bereits hinter der Idee, eine Auslagerung zu prüfen, sollte die Geschäftsleitung geschlossen stehen. Die Gründe für ein Outsourcing können vielfältiger Natur sein: Meist sind es Kostenüberlegungen, die für ein Outsourcing sprechen. Produzenten, die einerseits dem globalen Wettbewerb und andererseits der Marktmacht des Handels ausgesetzt sind,

haben oft gar keine andere Wahl: Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sind sie zu einer Produktionsverlagerung gezwungen. Ein zweiter Grund liegt in der Markterschließung: Unternehmen, die in einen zukunftssträchtigen Markt vordringen wollen, nutzen das Outsourcing, um dort Fuss zu fassen. Diese Überlegung steht häufig bei der Auslagerung in einen der aufstrebenden Märkte Asiens im Vordergrund.

Zum Outsourcing gezwungen

Ein Motiv, das im Zuge der Globalisierung immer häufiger ist, wird als «unfriendly outsourcing» bezeichnet: Ein Grossunternehmen knüpft die Beziehung zu einem Zulieferer an die Bedingung, ihm auf andere Märkte zu folgen. Für diesen ist Outsourcing somit die Voraussetzung, um im Geschäft zu bleiben. Der Zulieferer – meist ein mittelständisches Unternehmen – muss entscheiden, ob er bereit ist, ungeplante Ressourcen zu mobilisieren und dafür sogar Liquiditäts- oder Rentabilitätsprobleme in Kauf zu nehmen, oder ob er auf den

Kunden verzichten will (siehe Interview). Unternehmen, die ihre Produktionsstätten aus Kostengründen auslagern möchten, müssen nicht unbedingt auf weit entfernte Märkte wie China oder Indien ausweichen. Neben dieser Form des Outsourcings, dem sogenannten Offshoring, gibt es auch die Möglichkeiten des Onshoring und des Nearshoring. Je nach Geschäftszweig kann es sinnvoll sein, die Produktion in einen anderen Kanton oder ein anderes europäisches Land zu verlagern. Das Potenzial des Nearshoring wird oft übersehen. Süd- und osteuropäische Länder, man denke an Portugal oder Ungarn, sind Produktionsstandorte mit hoher Rechtssicherheit sowie kultureller und geografischer Nähe. Einige Unternehmen haben diese Vorteile für sich erkannt: Sie holen Prozesse, die im Offshoring ausgelagert sind, zurück, um sie einem Near- oder Onshoring zu übertragen.

Probleme lassen sich nicht outsourcen

Gleich welche Form des Outsourcings ein Unternehmen erwägt, im Vorfeld der Entscheidung muss es einige kritische Punkte klären.

Erstens gilt es, ein Geschäftsmodell zu entwickeln, das Mehrwert bringt – sei es durch geringere Kosten bei gleichbleibender Qualität oder durch höhere Qualität und Innovationskraft bei gleichem oder sogar niedrigerem Kostenniveau. Solche Berechnungen sollten auf einer Vollkostenbasis

Strategie
Wertschöpfung
Risikoanalyse



Franco Monti, Partner, Wirtschaftsberatung
Outsourcing/Offshoring

Praxisbeispiel Romay AG. Outsourcing auf Kundenwunsch: «Wir haben positive Erfahrungen gemacht.»

Um weiterhin für einen wichtigen Kunden im Asiangeschäft tätig zu sein, gründete die Romay AG im August 2004 in der chinesischen Industriestadt Qingdao ein Joint Venture mit einem lokalen Partner. Ruedi Döbeli, Verkaufsleiter und Boardmitglied, berichtet, wie die Firma das «unfriendly outsourcing» als Chance nutzen konnte.

Herr Döbeli, wie geriet Ihre Firma in die Situation eines «unfriendly outsourcing»?

Siemens, einer unserer wichtigsten Kunden, ist vor vier Jahren auf uns zugekommen. Konzerne wie Siemens erhalten heute Grossaufträge vom chinesischen Staat – unter der Bedingung, dass sie mindestens 50 Prozent vor Ort produzieren. Da solche Konzerne praktisch nichts mehr selbst fertigen, sondern Komponenten kaufen und montieren, haben sie ein Problem: Sie finden in China keine Zulieferer, die ihnen die geforderte hohe Qualität in der Fertigung gewährleisten können. Daher fragen sie ihre europäischen Zulieferer an, ob sie mit ihnen nach China gehen.

Hätten Sie Siemens als Kunden verloren, wenn Sie keine Produktion in China aufgebaut hätten?

Ja, für bestimmte Projekte gewiss. Bei einem der Aufträge geht es zum Beispiel um die Innenauskleidung der ICE-Wagen, die Siemens für China baut. Bei einem Nein hätten wir auch die Entwicklung und die erste Fertigungsserie nicht machen können. Denn wir entwickeln und produzieren bis zur Serienreife in der Schweiz. Erst dann geht die Produktionslinie nach China in die Serienfertigung.

Was bedeutete das Joint Venture für die Liquidität und die Rentabilität der Romay AG?

Bereits bei unserem ersten Besuch in China waren wir von dem enormen Wachstumsboom beeindruckt. Die rasante wirtschaftliche Entwicklung verlangt von den Menschen eine sehr hohe Mobilität, die nach realistischer Betrachtungsweise nur auf der Schiene gelöst werden kann, was

wiederum bedeutet, dass ein lang anhaltender Bedarf an Rollmaterial besteht. Das Risiko unseres Engagements ist also kalkulierbar; ein Scheitern in China würde unser Unternehmen in der Schweiz auf keinen Fall gefährden. Dies hat sich nun bestätigt: Romay hat im Jahr 2006 in der Schweiz 18 neue Stellen geschaffen; dies geht mehrheitlich auf das Projekt in China zurück. Das Geschäft in der Schweiz wird positiv beeinflusst. Die Investitionen in China sind vom Stammhaus abgekoppelt. Das ist bei solchen Engagements unabdingbar, denn in Schwellenländern können sich die Rahmenbedingungen jederzeit ändern.

Wie gelang es Ihnen, den chinesischen Partner zu finden?

Romay hat sich bei Firmen umgehört, die in einer ähnlichen Situation waren, um deren Erfahrungen zu sammeln. Es war klar, dass nur ein Joint Venture mit einem lokalen Partner in Frage kommt. Die Wahl des Partners wurde auch dadurch begünstigt, dass das chinesische Eisenbahnministerium die ansässigen Zulieferer darauf aufmerksam gemacht hatte, dass europäische Konkur-

Die Romay AG ist ein führendes Unternehmen der Kunststofftechnik mit Sitz im aargauischen Oberkulm. Sie fertigt vorwiegend grossvolumige Formteile für kleine und mittlere Serien im Investitionsgüterbereich. Gegründet wurde die Romay AG 1946. Heute erzielt sie rund 40 Millionen CHF Umsatz mit knapp 200 Mitarbeitern. Im August 2004 gründete die Romay AG in der chinesischen Industriestadt Qingdao ein Joint Venture mit einem lokalen Partner: die Qingdao Victall-Romay New Material Manufacturing Co. Ltd.

renten nach China kommen. Daher sahen sich chinesische Zulieferer ihrerseits nach Partnern aus Europa um. Unser zukünftiger Partner, Victall, hatte in Europa sondiert. Auf einer Bahnfahrt sind ihm die Innenverschaltungen der ICE-Züge aufgefallen. Seine Erkundigungen bei Siemens haben ihn dann zu uns geführt.

Die Gründung eines Joint Ventures in China ist auch rechtlich nicht unproblematisch.

Wir sind sogar noch einen Schritt weiter gegangen und haben eine GmbH gegründet. Zur Abklärung der Rechtslage haben wir uns von einer bedeutenden deutschen Anwaltskanzlei beraten lassen, die eine grosse Niederlassung in Shanghai betreibt. Sie hat das Know-how, um Verträge zu erstellen, die angelsächsisches und chinesisches Recht miteinander in Einklang bringen.

Wie bewältigen Sie das Outsourcing-Management?

Da der chinesische Partner zu 50 Prozent an der Firma beteiligt ist, liegt es in seinem ureigenen Interesse, dass alles reibungslos klappt. Wir haben aber auch periodisch zahlreiche Mitarbeiter aus der Schweiz dort, so dass wir entscheidenden Einfluss auf das Management nehmen. Aber das Outsourcing-Management ist ein heikles Thema: Die Mentalität ist völlig verschieden. Die Leute sind schlecht ausgebildet, und die tiefen Löhne sind nicht gerade motivierend. Die Produktivität stellt daher ein grosses Problem dar. Dennoch haben wir in den meisten Teilbereichen eine vergleichbar hohe Qualität erreicht wie in der Schweiz.

Im Rückblick betrachtet: War es die richtige Entscheidung?

Ja, wir haben durchweg positive Erfahrungen gemacht. Der Personalbestand in China beträgt heute 100 Mitarbeiter; bis Ende dieses Jahres werden es 200 sein. Die Auftragslage ist sehr gut. Natürlich kann es sein, dass ich unser Outsourcing in drei Jahren anders beurteile. //



Ein Outsourcing bedarf einer gründlichen Vorbereitung. Erst wenn das Unternehmen wirklich bereit ist, können die einzelnen Schritte des Prozesses beginnen. Das Outsourcing-Management umfasst vor allem das Projektmanagement, die strategische Abstimmung, finanzielle und rechtliche Aspekte, die Logistik und die Überwachung.

durchgeführt werden, die nicht nur den Transport und die Lagerhaltung berücksichtigen, sondern auch den zusätzlichen Überwachungsaufwand. Die Überwachung bildet den Kern des Outsourcing-Managements: Dieses muss sicherstellen, dass die vereinbarte Leistung erbracht wird, das Qualitätsniveau aufrechterhalten bleibt und die Lieferzeiten eingehalten werden. Zweitens bindet ein Outsourcing Managementkapazitäten. Von der Idee bis zur Durchführung dauert ein Auslagerungsprozess mindestens 12 bis 18 Monate. Drittens, und dies ist der heikelste Punkt, lassen sich Probleme nicht auslagern. Das Ziel des Outsourcings besteht in der Optimierung der Geschäftsprozesse, nicht darin, die Verantwortung für einen Geschäftsbereich mit strukturellen Problemen an einen Zulieferer zu delegieren. Nicht nur, dass die Probleme bleiben – der Zulieferer wird sie auch früher oder später bemerken und eine Zusatzrendite verlangen. In jedem Fall muss vor der Auslagerung sichergestellt sein, dass die Kosten transparent sind und dass eine Führungsmethodik vorhanden ist, die organisatorische Entwicklungsaspekte berücksichtigt.

Erst die Analyse, dann die Partnerwahl

Erst nachdem Klarheit über die Beweggründe und die kritischen Punkte herrscht, sollten Geschäftsleitung und Verwaltungsrat ihre Entscheidung treffen. Fällt diese zugunsten des Outsourcings aus, gilt es, das Projekt methodisch sauber aufzugleisen und dem Projektteam genügend Zeit für die

Vorbereitung einzuräumen. Zwischen der Entscheidung, ein Outsourcing zu prüfen, und dessen Realisierung stehen eingehende Analysen an:

- Die betriebswirtschaftliche Analyse klärt Fragen wie: Welche Prozesse und Produkte sind betroffen? Wie sieht die Wertschöpfungskette jetzt und in Zukunft aus? Sie beinhaltet Stückzahlen- und Stückkostenplanung.
- Die rechtliche Analyse erstreckt sich sowohl auf die eigentliche Transaktion als auch auf Rechte an geistigem Eigentum.
- Die Risikoanalyse muss die – möglicherweise existenzbedrohenden – finanziellen Auswirkungen in verschiedenen Szenarien quantifizieren und mit Wahrscheinlichkeiten versehen.

Ist die Unternehmensführung auf der Basis dieser Analysen entschlossen, das Projekt weiterzuverfolgen, beginnt die Suche nach dem passenden Outsourcing-Partner. Dabei darf die Frage nach der Nachhaltigkeit der Produktionsweise und dem ethischen Verhalten des Partners nicht unterschätzt werden. Die Stakeholder verlangen vermehrt Nachweise etwa darüber, dass die Mitarbeiter von Zulieferern menschenwürdig behandelt werden oder die Produktionsweise keine ökologischen Schäden verursacht.

In Alternativen denken

Die Ausgestaltung der Leistungsvereinbarung umfasst rechtliche, finanzielle und versicherungstechnische Aspekte. Solche Verhandlungen unter verschiedenen Rechtsprechungen und Rechtskulturen können sich als sehr zeitaufwändig und emotional befrachtet erweisen. Zudem muss sich das Unternehmen mit praktischen Fragen auseinandersetzen, etwa: Wie soll das Supply-Chain-Management neu gestaltet werden?

Wie lässt sich das Qualitätsniveau der Produkte und der Dienstleistungen aufrechterhalten, wenn Teile der Produktion nicht mehr unter eigener Regie erfolgen? Unternehmen, die sich während dieser Vorbereitungen immer vor Augen halten, dass Outsourcing eine «Make or buy»-Entscheidung ist, können die Hindernisse gelassener überwinden. Sie haben eine Alternative.

Fazit

Outsourcing ist eine «Make or buy»-Entscheidung, die auf oberster Führungsebene getroffen werden muss. Für die Entscheidungsfindung ist eine klare Systematik unerlässlich. Beweggründe müssen geklärt, betriebswirtschaftliche Konsequenzen und Risiken analysiert werden. Erst danach sollte die Partnersuche beginnen. Zudem gilt es, in Alternativen zu denken: Statt Offshoring kann auch Nearshoring in Frage kommen.

Neuer Lohnausweis: Ein Beitrag zur Corporate Governance.

Ein Unternehmen, das die Regelungen für den neuen Lohnausweis sorgfältig umsetzt, trägt damit viel zur Corporate Governance bei. Die Umstellungsarbeiten sind eine Chance, interne Prozesse und Strukturen zu überdenken. Zudem erhöhen klare Lohnregelungen die Transparenz und schaffen Vertrauen bei den Mitarbeitern.

brigitte.zulauf@ch.pwc.com

Nach langen und intensiven politischen Diskussionen wurde der neue Lohnausweis, vier Jahre später als ursprünglich geplant, per 1. Januar 2007 in den meisten Kantonen eingeführt. Ab dem Einkommensjahr 2008 wird er verbindlich sein.

Damit kommt erstmals in der ganzen Schweiz ein einheitliches Formular für die Lohnbescheinigung zur Anwendung. Die Steuerbehörden versprechen sich davon ein höheres Mass an Transparenz und mehr Rechtsgleichheit.

Entgegen der anfänglichen Skepsis sehen auch viele Unternehmen die Vorteile der neuen Regelung. Ein Blick in die Praxis zeigt, dass:

- die Umstellungsarbeiten vielfach weitgehend abgeschlossen sind,
- einige Unternehmen den Anlass genutzt und das Spesenwesen überarbeitet haben,
- der neue Lohnausweis nicht zu steuerlichen Mehrbelastungen führt, sondern das Steuersubstrat für die Mitarbeiter gleich bleibt (sofern dieses bis anhin korrekt erstellt wurde).

Die Lohnbuchhaltung im Kontext der Corporate Governance

Unternehmen, die Corporate Governance im umfassenden Sinne verstehen, beziehen auch die Umsetzungsarbeiten in der Lohnbuchhaltung mit ein und wollen hinsichtlich der Anforderungen des neuen Lohnausweises ihre Compliance unter Beweis stellen. Dies im Bewusstsein, dass der Lohnausweis mehr als ein Formular ist. Er ist vielmehr eine Urkunde und das Produkt der Prozesse, die innerhalb der Lohnbuchhaltung ablaufen.

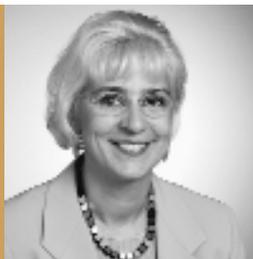
Lohnbuchhaltung ist eine anspruchsvolle Aufgabe: Sie beinhaltet stets Aspekte des Arbeitsrechts, des Sozialversicherungsrechts und des Steuerrechts (wobei verschiedene Steuerarten und Bezugsformen sowie Auskunftspflichten betroffen sind). Nur wenn die Wechselwirkungen dieser verschiedenen rechtlichen Dimensionen angemessen berücksichtigt werden, kann ein korrekter Lohnausweis erstellt werden.

Die richtige und gewissenhafte Erstellung von Lohnausweisen ist nicht nur notwendig, um den gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden, sondern sie ist auch eine Frage der Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber. Für die Arbeitnehmer stellt der Lohnausweis die wichtigste Besteuerungsgrundlage dar. Fehler können daher nicht nur Sanktionen der Behörden nach sich ziehen, sondern auch das Commitment der Mitarbeiter beeinträchtigen.

Die Lohnbuchhaltung sollte daher in der Verantwortung von ausgewiesenen Fachpersonen liegen, die zudem eng mit dem Personalwesen zusammenarbeiten. Dies gebietet auch die Komplexität der Gehaltsmodelle, die zunehmend mit flexiblen, leistungsabhängigen Entlöhnungen und Gehaltsnebenleistungen ausgestaltet sind. Es ist die Aufgabe der Unternehmensführung, die Rahmenbedingungen und die Infrastruktur für diese übergreifende Zusammenarbeit zu schaffen.

Die Komplexität der Lohnbuchhaltung ist unabhängig von den neuen Anforderungen an den Lohnausweis. Im Kern geht es darum, der Lohnbuchhaltung das angemessene Gewicht zukommen zu lassen und sie so zu strukturieren, dass die internen Abläufe und die funktionsübergreifenden Prozesse – etwa mit dem Personalwesen oder der Finanzbuchhaltung – reibungslos funktionieren. Viele Unternehmen sehen die Chance

Personalwesen
Compliance
Interne
Prozesse



Brigitte Zulauf, Partner, Leiterin Buchführung und Saläradministration, Zürich

und nehmen die Umstellungsarbeiten zum neuen Lohnausweis zum Anlass, diese internen Strukturen zu überdenken.

Klärungsbedarf trotz höherer Rechtssicherheit

Die Wegleitung zum neuen Lohnausweis schafft in vielen Punkten mehr Rechtssicherheit. Sie ist ausführlicher als ihre Vorgängerin und bietet mehr Anhaltspunkte für die Berechnungen. Den weitaus meisten Unternehmen dürfte diese Wegleitung eine hinreichende Hilfestellung bieten.

Neben einigen Spezialfällen, welche die Wegleitung bewusst nicht abdeckt – etwa die Problematik der Expatriates oder die Quellenbesteuerung –, gibt es allerdings auch Punkte, bei denen die Unternehmen Klärungsbedarf haben. Dies betrifft vor allem Aspekte von Spesen sowie die Aus- und Weiterbildung.

Spesen: Künftig wird es noch wichtiger sein, Lebenshaltungskosten und Spesenersatz klar auseinanderzuhalten. Zahlungen

Kantonale Einzelbestimmungen

Ein einheitlicher Lohnausweis für die gesamte Schweiz heisst nicht, dass die Kantone sämtliche Vorschriften vereinheitlicht haben. Es gibt nach wie vor unterschiedliche Einzelbestimmungen, die Unternehmen, die in mehreren Kantonen tätig sind, berücksichtigen müssen. So verlangen die folgenden Kantone, dass der Arbeitgeber den Lohnausweis direkt der kantonalen Steuerverwaltung zustellt: Basel-Stadt, Basel-Land, Bern, Jura, Neuenburg, Waadt und Wallis.

des Arbeitgebers für Ausgaben, die als Lebenshaltungskosten zu qualifizieren sind, bilden einen – steuerpflichtigen – Lohnbestandteil; hingegen sind die Entschädigungen für notwendige, arbeitsbedingte Auslagen steuerfrei. Zudem gibt die Wegleitung Rahmengrössen für steuerfreie Spesen vor. So ist für eine auswärtige Mahlzeit am Mittag für Mehrkosten der Verpflegung entweder eine Fallpauschale von 30 CHF oder gegen Beleg ein Betrag von maximal 35 CHF möglich, wobei sich der Arbeitgeber pro Mitarbeitergruppe für eine Variante entscheiden muss. Es empfiehlt sich in vielen Fällen, ein Spesenreglement auszuarbeiten und von der Steuerbehörde genehmigen zu lassen, sofern Pauschalspesen ausgerichtet werden. Dies erhöht die Rechtssicherheit; klare und transparente Regelungen schaffen aber auch Vertrauen bei den Mitarbeitern und erhöhen die Attraktivität des Arbeitsplatzes.

Aus- und Weiterbildung: Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern Aus- und Weiterbildung an, damit diese den steigenden oder auch neuen beruflichen Anforderungen gerecht werden. Es muss ein direkter Zusammenhang zwischen der Aus- und Weiterbildung und der beruflichen Tätigkeit gegeben sein, damit beispielsweise Kursentgelte durch die Steuerbehörde nicht als steuerbarer Lohnanteil aufgerechnet werden. Um Transparenz und Klarheit zu schaffen, ist es wichtig, schriftliche Vereinbarungen (z.B. Rückzahlungsverpflichtungen) mit den Mitarbeitern zu treffen. Dies gilt vor allem in jenen Fällen, in denen nur Teile der Kosten übernommen werden. Die ganze Thematik unterliegt der Deklarationspflicht auf dem Lohnausweis.

Auch dieser Aspekt zeigt, wie wichtig eine enge Kooperation zwischen Lohnbuchhaltung, Personalwesen und Finanzbuchhaltung ist. Generell wird der Trend dahin gehen, dass die Unternehmen Entlohnungspakete schnüren, die klar und übersichtlich sind; zu viele Ausnahmeregelungen und Spezialfälle schaffen Intransparenz und erschweren die Umsetzbarkeit.

Fazit

In der Praxis helfen klare Reglemente und Vereinbarungen, um den Lohnausweis richtig zu erstellen. Die Herausforderungen für die Unternehmensführung bestehen darin, zu gewährleisten, dass die Prozesse und die Infrastruktur für die korrekte Erstellung des Lohnausweises vorhanden sind und dass die Kommunikation – zwischen den involvierten Stellen, aber auch mit den einzelnen Mitarbeitern – reibungslos abläuft. Letztendlich geht es darum, dass definierte Regeln und abgeschlossene Vereinbarungen korrekt umgesetzt werden.

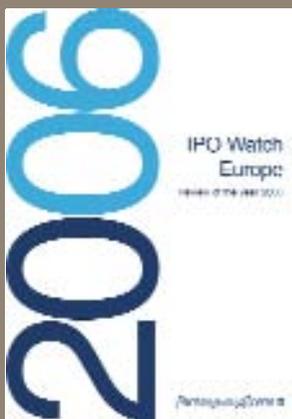
Detaillierte Informationen zum neuen Lohnausweis finden sich unter: www.pwc.ch/lohnausweis

Events, Publikationen und Analysen.

Pharmabranche vor Wachstumsschub

Die globale Pharmabranche boomt. Bis im Jahr 2020 wird für den weltweiten Pharmamarkt ein Wachstum um mehr als das Doppelte der heutigen Grösse auf 1,3 Billionen USD erwartet. Dies prognostiziert die Studie «Pharma 2020: The vision – Which path will you take?» von PricewaterhouseCoopers. Das Marktwachstum ist bedingt durch die weltweit steigende Nachfrage nach Arzneimitteln und Prophylaxe in den kommenden 13 Jahren.

Die Studie «Pharma 2020: The vision – Which path will you take?» erhalten Sie unter <http://www.pwc.ch/de/medienservice/medienmitteilungen.html>



IPO Watch, Q1

In Europa fanden im ersten Quartal 2007 137 Börsengänge statt, in den USA im Vergleichszeitraum 64. In der Schweiz gingen mit VZ Holding AG und Cosmo Pharmaceuticals S.p.A. zwei Unternehmen an die Börse. Der Finanzplatz London hat seine Spitzenposition für europäische Börsengänge auch im ersten Quartal 2007 bestätigt. Dies geht aus dem von PricewaterhouseCoopers vierteljährlich erstellten Bericht «IPO Watch Europe» hervor – in englischer Sprache erhältlich unter <http://www.pwc.ch/de/medienservice/medienmitteilungen.html>

Gute Fragen im Internet:

Jeder Antwort geht eine Frage voraus. Dies gilt auch für jede unternehmerische Entscheidung und Herausforderung. PwC hat eine Internet-Plattform für gute Fragen eingerichtet. Dort finden Sie die Fragen anderer Geschäftsleute. Sie können sie beantworten, als gute Fragen anerkennen oder Ihre eigenen guten Fragen deponieren. Die Dialog-Plattform finden Sie unter www.goodquestion.ch

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 PwC finden Sie unter: www.pwc.ch. 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.

Event

Steuerforum 2007

Am Steuerforum treffen sich CEO, CFO, Unternehmer und Steuerverantwortliche, um Praxiswissen auszutauschen und relevante Steuerfragen zu diskutieren. Die Themen in diesem Jahr: Steuerwettbewerb, Steuerstreit mit der EU, internationale und kantonale Steuerrechtsentwicklungen, die Attraktivität der Schweiz und ihrer Kantone als Unternehmensstandort.

Orte und Daten

Basel, Dienstag, 13. November 2007, Kongresszentrum Messe Basel
Luzern, Dienstag, 13. November 2007, Radisson SAS Hotel
Bern, Donnerstag, 15. November 2007, Hotel Bellevue Palace
Neuchâtel, Dienstag, 20. November 2007, Hôtel Beaulac
Weinfelden, Dienstag, 20. November 2007, Thurgauerhof
Zürich, Dienstag, 20. November 2007, Hotel Widder
Chur, Mittwoch, 21. November 2007, Calvensaal
Thun, Mittwoch, 21. November 2007, Hotelfachschule Thun
Zug, Mittwoch, 21. November 2007, Kongresscenter Metalli
Aarau, Donnerstag, 22. November 2007, Aarg. Versicherungsamt
Winterthur, Donnerstag, 22. November 2007, Hotel Banana City
Lugano, Dienstag, 27. November 2007, Hotel Bellevue au Lac
St. Gallen, Mittwoch, 28. November 2007, Pfalz Keller St. Gallen
Genf, Mittwoch, 28. November 2007, Hôtel Président Wilson
Lausanne, Donnerstag, 29. November 2007, Hôtel Lausanne-Palace & Spa

Die Teilnahme am Steuerforum ist kostenlos. Weitere Informationen und Anmeldung: www.pwc.ch/events

Nachbarschaftshilfe



Arbeit mit Sinn.

Oder: Warum Dienstleistungen manchmal gratis sind.

50 000 Stunden im Jahr unbezahlt arbeiten – für die Aktivisten der Zürcher Nachbarschaftshilfe ist das selbstverständlich. Dass man mit der Kraft selbstlosen Handelns viel erreichen kann, beweisen auch Ernst Ravasio und Christian Guler. Die beiden Pensionäre haben der Nachbarschaftshilfe zu einem neuen Image verholfen – mit unkonventionellen Methoden und grossem Erfolg.

Text: Alexandra Stark
Fotos: Andri Pol

Was nichts kostet, ist nichts wert, lautet eine ökonomische Binsenwahrheit. «Falsch», sagt Christian Guler, Präsident des Fördervereins Nachbarschaftshilfe Zürich: «Wertvoll ist das, was als wertvoll angesehen wird.» Dienstleistungen zum Beispiel: 50 000 Stunden haben sich im Jahr 2006 Freiwillige in Zürcher Quartieren um ihre Nachbarn gekümmert – gratis. Für Ernst Ravasio, Geschäftsleiter des Vereins, ist dies der Beweis, dass es «einen Markt für Sinn gibt, der in der bezahlten Welt manchmal zu kurz kommt».

Guler und Ravasio – gemeinsam 132 Jahre alt – haben in den letzten Jahren der Nachbarschaftshilfe in Zürich einen neuen, professionellen Auftritt verschafft. Was als Freizeitbeschäftigung gelangweilter Hausfrauen und Rentner galt, ist unterdessen ein Trend mit fröhlicher Ausstrahlungskraft – wie der Tag der Nachbarschaft, der am 29. Mai dieses Jahres in einigen Schweizer Städten mit Grillfesten in den Quartieren begangen wurde, beweist.

Aber Nachbarschaftshilfe ist mehr als gemeinsames Cervelatbraten: Allein in Zürich gibt es 14 Quartiergruppen, die zum Teil seit über zwanzig Jahren bestehen. Die kleinen Organisationen vermitteln Freiwillige, die Kinder hüten, Katzen füttern, alte Menschen zum Arzt fahren, für Kranke

einkaufen. Arbeiten, für die es keinen Markt gibt – weil sie als Dienstleistung für die «Kunden» unerschwinglich wären. In Zürich engagieren sich rund 1000 Freiwillige stadtweit unentgeltlich in diesem niederschweligen Bereich, der von professionellen Organisationen wie etwa der Spitex nicht abgedeckt wird.

Bis vor wenigen Jahren waren die autonomen Quartiergruppen in Zürich bunte Häufchen Freiwilliger die, nach dem Prinzip Zufall und ohne grosse Organisation, von anderen Freiwilligen Aufgaben zugewiesen bekamen. Dann aber wuchs das Bedürfnis, sich zu vernetzen, eine breitere Schicht an Helfern und Hilfesuchenden anzusprechen und eine gemeinsame Website aufzuschalten.

Die Kraft des Wertes Nachbarschaft

Manchmal sind es kleine Geistesblitze, die etwas Grosses einleiten. Christian Guler erinnert sich gern daran: Im Frühling 2002 sass er in einer Sitzung der Interessengemeinschaft der Nachbarschaftshilfen der Stadt Zürich. Thema war der gemeinsame Webauftritt der 14 unabhängig organisierten Quartiergruppen.

Guler – damals noch in der Leitung der Zentralstelle Spitex der Stadt Zürich tätig – war gebeten worden, von den Erfahrungen der Spitex zu berichten, die kurz zuvor eine eigene Site aufgeschaltet hatte. Für eine professionellere Beratung fehlte den Nachbarschaftshelfern das Geld. Guler erinnert sich: «Ich hörte der Diskussion zu und

dachte mir plötzlich: Das ist doch verrückt! Seit Jahren helfen diese Menschen Wildfremden und leisten damit einen unglaublich wertvollen Dienst an der Gesellschaft, ohne dafür bezahlt zu werden. Und trotzdem haben sie kein Geld für eine Website und müssen sich um ihr Image sorgen!»

«In dem Moment wurde mir schlagartig klar, was zu tun war», sagt Guler mit einem verschmitzten Lächeln. «Nachbarschaft – dieses Wort hat doch eine magische Ausstrahlung, der sich niemand entziehen kann! Und ich dachte mir: Nachbarschaftshilfe ist so etwas Fantastisches, da kann doch eigentlich nur das Beste gut genug sein!»

Gulers Vision: Die Website sollte nicht aus Mangel an Finanzen von einem Studenten und auch nicht von einem Pensionär gemacht werden. Die versierteste Agentur der Stadt sollte diese Aufgabe übernehmen. Und überhaupt sollte man nur noch mit den besten Profis und Firmen zusammenarbeiten – egal ob beim Sponsoring oder bei der Kommunikation.

Als der Spitex-Mann dies den Sitzungsteilnehmern vorschlug, erntete er fassungsloses Staunen. «Klar klang es im ersten Augenblick verrückt, dass nur das Beste gut genug sein könne», erinnert er sich. «Aber schlussendlich war die Einsicht, dass Nachbarschaft etwas Wertvolles ist, der Durch-



Sonja Virchaux, Mutter von zwei Kindern, Nachbarschaftshilfe Schwamendingen:
 «Ich bin seit zehn Jahren dabei. Den Austausch mit den Menschen, denen ich helfe, finde ich spannend und bereichernd. Ich mache etwas Sinnvolles, komme aus dem Haus und kann trotzdem zu Hause sein, wenn meine Kinder von der Schule kommen.»



Mitglieder des grossen Quartiervereins Nachbarschaftshilfe Höngg:
 (v.l.n.r.) Verena Mätzler, Bruno Schöchli, Heidi Schenk, Loni Schumacher und Leiterin Elisabeth Kleiner.

Verena Mätzler, Vermittlerin:
 «Ich habe es im Leben bisher gut gehabt. Jetzt habe ich Zeit und möchte einen Beitrag dazu leisten, dass es anderen besser geht.»

Bruno Schöchli, seit sechs Jahren dabei:
 «Ich bin nach der Pensionierung in ein Loch gefallen, die Freiwilligenarbeit hat mir geholfen, da wieder herauszukommen.»

bruch bei den Bestrebungen, die Nachbarschaftshilfe bekannt zu machen.» Und weil Christian Guler damals gerade vor der Früh-pensionierung stand, übernahm er kurze Zeit später diesen Job gleich selbst. Guler machte sich mit Elan und gestärkt durch das Wissen um das wertvolle Produkt daran, die ersten Agenturadressen Zürichs abzutelefonieren. «Ich hatte mit so etwas keine Erfahrung und fragte mich: Wo findet man erste Adressen? Natürlich an der Bahnhofstrasse.» Im Telefonbuch stiess er auf die Agentur Iris Wirz c&p communications. Und gleich beim ersten Anruf gelang es ihm, die Eigentümerin dazu zu bringen, eine Website für die Nachbarschaftshilfe kostenlos umzusetzen.

Dank des Engagements der Agentur verfügt der Verein heute über einen professionellen Auftritt, der weit über das ursprünglich Geplante hinausgeht. Beflügelt von diesem Erfolg kontaktierte Guler auf der Suche nach finanzieller Unterstützung namhafte Firmen und Institutionen – und nach sechs Wochen hatte er 100 000 CHF zusammen. Gespendet von der Stadt Zürich, den Landeskirchen sowie weiteren Institutionen und Unternehmen, darunter auch PwC als Hauptsponsor. «Plötzlich taten sich Türen auf, die wir verschlossen glaubten», staunt Guler.

In den Erfolg mischte sich allerdings bald die Einsicht, dass die Website alleine nicht ausreichen würde, um das Angebot der Quartiergruppen bekannt zu machen. Dazu brauchte es kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit. Zudem verlangten die neuen, grosszügigen Geldgeber nun einen Jahresbericht. All dies sprengte den Rahmen der bislang unverbindlichen Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Gruppen. 2005 wurde aus der Interessengemeinschaft Öffentlichkeitsarbeit deshalb der Förderverein Nachbarschaftshilfe Zürich. Eine effiziente Organisation mit klaren Verantwortungen sollte für möglichst wenig Overhead und möglichst grosse Akzeptanz sorgen. Kein leichtes Unterfangen, denn zwischen den voneinander unabhängigen Gruppen gibt es grosse Unterschiede. Während die einen straff geführt als Verein funktionieren, bestehen andere Gruppen nur als lose Zusammenschlüsse, die nicht einmal eine Buchhaltung haben.

Von der Hilfskraft bis zur Akademikerin, vom alteingesessenen Stadtzürcher bis zur jungen Seconda: Die Schar der freiwilligen Nachbarschaftshelfer ist bunt durchmischt. Allerdings sind sie eher älter, weil Pensionäre mehr Zeit haben, und die Frauen sind in der Mehrzahl, weil sie weniger in der bezahlten Arbeitswelt eingebunden sind. Sie alle arbeiten gratis, nur die Vermittlerinnen werden zum Teil für ihre Arbeit entschädigt, wenn ihr Pensum mit Telefondienst und Koordinationsarbeit das übersteigt, was man Freiwilligen zumuten kann. So unterschiedlich die Freiwilligen sind, so verschieden sind ihre Motive. Die einen kommen aus sozialen Überlegungen, die anderen aus der Überzeugung heraus, nicht alles dem Staat überlassen zu wollen.

Ein Top-down-Ansatz funktioniert nicht

Gemeinsam ist allen, dass sie überzeugt davon sind, dass eine gute Gesellschaft persönliches Engagement braucht. «Viele Menschen haben das Bedürfnis, dem, was sie tun, einen Sinn zu geben, denn der kommt in der bezahlten Welt manchmal zu kurz. Diesen Sinn holen sich die Leute durch ihr unentgeltliches Engagement», sagt Ernst Ravasio, Geschäftsleiter des Fördervereins Nachbarschaftshilfe, den Guler vor bald zwei Jahren ins Boot geholt hat. Gemeinsam sind der enthusiastische Lenker Guler und der konsequente Macher Ravasio so etwas wie ein Dreamteam. Ravasio arbeitet 30 bis 50 Stunden pro Woche für den Verein, Guler im Schnitt 20 bis 30 Stunden. Heute weiss Christian Guler, dass auch er der Faszination des Wertes Nachbarschaft erlegen ist – wie schon so viele vor ihm. «Ich möchte für meine Arbeit hier gar kein Geld bekommen, es würde mein Feuer löschen!», bekennt er. Als Präsident kümmert er sich um die Kontakte und das Fundraising. Geschäftsleiter Ravasio, der ein langes Berufsleben lang in der Beratung tätig war und interimistisch verschiedenste Unternehmen leitete, ist für den Aufbau einer professionellen Struktur zuständig, im Sommer will er damit fertig sein. Mittlerweile sind 12 der 14 Zürcher Gruppen dem Förderverein beigetreten. Allerdings war zu Beginn die Skepsis gross. Die Gruppen hatten Angst davor, bevormundet zu werden. «Diese Angst ist völlig unbegründet», sagt Ravasio: «Wir sind kein Dachverband, sondern erbringen Dienstleistungen für die einzelnen Gruppen.» Der Förderverein greife nicht in die «klassischen» Aufga-

bengebiete der Quartiergruppen ein, sondern übernehme Aufgaben, die die einzelnen Gruppen nicht selber übernehmen könnten.

Das sind neben der professionellen Öffentlichkeitsarbeit etwa die Durchführung des Europäischen Nachbarschaftstages oder die Herausgabe des Buches «Grüezi», in dem sich namhafte Persönlichkeiten zum Thema Nachbarschaft äussern. Auch gibt es unterdessen ein 50 Seiten starkes Kommunikationskonzept, erstellt vom Institut für Angewandte Medienwissenschaft der Zürcher Hochschule Winterthur. Darüber hinaus sorgt der Verein für die systematische Vernetzung mit anderen sozialen Institutionen und hilft, Weiterbildungen für die Freiwilligen zu organisieren, die lernen möchten, sich abzugrenzen oder wie man mit psychisch Kranken richtig umgeht. Der Förderverein, dem auch Vertreter der Quartiergruppen angehören, macht Angebote – wer nicht will, muss nicht. In diesem Prinzip sieht der ehemalige Manager Ravasio den Schlüssel zum Erfolg, denn: «Freiwillige verfolgen nicht das Ziel der Organisation, sondern ihre eigenen Ziele.» Aus organisatorischer Sicht wäre es sicher einfacher, von oben eine Vereinheitlichung zu diktieren. Das würde die Transparenz verbessern und die Koordination vereinfachen. «Aber ein Top-down-Ansatz funktioniert nicht!», ist Ravasio überzeugt. «Die Freiwilligen sind alle nicht auf den Kopf gefallen und haben ihre guten Gründe, warum sie Dinge so tun, wie sie sie tun», sagt er. Da spiele das persönliche Engagement ebenso eine Rolle wie eingespielte Abläufe, die Entstehungsgeschichte ebenso wie die Gruppendynamik. «Selbständigkeit und Eigeninitiative sind bei uns zentrale Elemente der Arbeitszufriedenheit – und damit auch der Qualität», sagt Guler. «Wer den Sinn einer Arbeit einsieht, engagiert sich und dadurch verbessert sich das Ergebnis.» Indem man den Helfern durch bessere Strukturen mehr Freiraum schaffe, könne man sicherstellen, dass das Ergebnis spitze sei. Und Ravasio fügt hinzu: «Sobald wir den Freiwilligen etwas aufzwingen, das sie nicht möchten, sinkt ihre Motivation – oder sie hören sogar ganz auf. Und das dient der Sache ganz bestimmt nicht! Aber wir können sie überzeugen, dass es anders besser wäre. Und daran arbeiten wir.» //

Fragen über Fragen. Es ist harte Arbeit, eine gute Antwort zu erhalten.

Man muss naiv genug sein, um Fragen zu stellen, und intelligent genug, um die Antwort kritisch zu erörtern, sagt Roger de Weck.

Interview: Christian Jauslin

Herr de Weck, was zeichnet eine gute Frage aus?

Sie bringt den Befragten zum Nachdenken.

Gibt es auch schlechte Fragen?

In der Tat. Aber zu jeder schlechten Frage gibt es eine gute Antwort.

Was ist wichtiger – die gute Frage oder die bessere Antwort?

Die Beziehung zwischen dem Befragten und dem Fragenden. Es gibt keine Fragen ohne Menschen.

Muss man sich auf die Antwort vorbereiten, um eine gute Frage stellen zu können?

Das wäre kein Befragen, sondern ein Abfragen.

Der Publizist und Moderator Roger de Weck war Chefredaktor des «Tages-Anzeiger» und der «Zeit». Er arbeitet heute für verschiedene Medien in der Schweiz und international. De Weck ist Präsident des Graduate Institute of International and Development Studies in Genf und Gastprofessor am College of Europe in Brügge und Warschau. 2004 erhielt er den Medienpreis Davos, seit 2007 ist er Ehrendoktor der Universität Luzern.

Kann man, um Fragen stellen zu können, auch gar nichts wissen?

Ich weiss, dass ich nichts weiss, sagte Sokrates. Der Fragende muss wissen, dass er zwar alles weiss, aber doch nichts.

Wie fallen Ihnen Fragen zu einem Thema ein, worüber Sie noch nicht alles wissen – oder nur wenig wissen?

90 Prozent Arbeit, 5 Prozent Inspiration und 5 Prozent Intuition.

Wie sehen diese 90 Prozent Arbeit aus?

Eine Voraussetzung, um Fragen zu stellen – aber auch um Antworten zu geben –, ist, dass man sich vorbereitet, dass man sich auskennt. Die Arbeit besteht darin, mir selbst Fragen zu stellen und nach Antworten zu forschen, damit ich dann meinem Gesprächspartner nicht die nächstliegende Frage stelle, sondern die etwas weiter entfernte – oder die etwas besser gereifte.

Und Neugierde?

Ohne Neugierde gibt es keine Fragen.

Wie kommen Sie zu den 5 Prozent Inspiration? Was tun sie dafür?

Nichts. Spazieren gehen. Offen sein. Zeitung lesen. Ins Kino gehen. Den Gesprächspartner anschauen.

Gibt es eine Methode für Intuition?

Keine Methode, sondern bestenfalls etwas Angeborenes auf der einen Seite und etwas Bewahrtes auf der anderen Seite. Das Angeborene ist die Sensibilität. Die hat man oder nicht. Und das Bewahrte ist so etwas wie eine hochintelligente Naivität, die man sich erhalten sollte, fast etwas Kindliches. Man muss naiv genug sein, um Fragen zu stellen, und intelligent genug, um die Antwort kritisch zu erörtern.

Wann werden gute Fragen zu schlechten Fragen und wann schlechte Fragen zu guten Fragen?

Gute Fragen werden schlecht, wenn man sie zu oft stellt. Schlechte Fragen werden gut, wenn sie den Befragten zu einer guten Antwort verleiten: wenn er sich von der Frage letztlich befreien kann. Das Schöne am Gespräch mit intelligenten Gesprächspartnern ist, dass sich der Fragende intelligenter vorkommt, als er wirklich ist – dadurch, dass er auch auf dumme Fragen gute Antworten erhält.

«In der Tat haben wir manchmal so viel Angst vor der Antwort, dass wir eine Frage nicht stellen. Das nennt man dann Verdrängen. Mag sein, dass es sich manchmal lohnt, eine Frage nicht zu stellen. Aber auf die Dauer lohnt es sich noch mehr, fast alle Fragen zu stellen.»



Wie beginnt man ein gutes Gespräch?

Meistens mit Vorwissen. Das Spiel der Fragen und Antworten ist ja ein durch und durch aufklärerisches Spiel im Sinne des Zeitalters der Aufklärung. Da ist die Vorstellung, dass es keine Wahrheit gibt, ausser der diskursiven – also derjenigen, die sagt: Ich frage und suche nach Antworten, ich befrage und erhalte Antworten, ich bilde mir daraus meine Meinung. Das ist gleichsam eine stetige neue Annäherung an die Wahrheit oder an Wahrheiten. Wer gern fragt, weiss auch, dass es die absolute Wahrheit nicht gibt oder noch nicht gibt. Für mich noch prägender: Wer fragt, ist kein Ideologe, denn Ideologen haben nur Antworten und keine Fragen. Und wer fragt, bekundet damit, dass er seinen Gesprächspartner respektiert. Verachtete er ihn, stellte er ihm keine Fragen. Mit anderen Worten: Es gibt wohl nichts Zwischenmenschlicheres als Fragen und Antworten. Noch schöner selbstverständlich, wenn es beidseitig ist.

Haben Sie schon einmal eine Frage gestellt, die Sie bereut haben?

Ja, dort wo sie mein Unwissen verriet. Also eine Frage, die nicht auf der Ebene war, auf

der sie hätte gestellt werden müssen. Wenn man glaubt, den Befragten mit einer Frage herausfordern zu können, die am Schluss doch nur das eigene Halbwissen entlarvt, ist das peinlich.

Haben Sie es einmal bereut, eine Frage nicht gestellt zu haben?

Ja, weil sie mir nicht einfiel. Ich war langsam, der Befragte schnell.

Kann man trainieren, spontane Fragen zu stellen?

Ein bisschen kann man alles trainieren, aber das gibt nicht unbedingt den Ausschlag. Wer beruflich viele Fragen stellt, kann mit einem Kollegen zum Beispiel folgende Übung machen: ihn befragen, dann aber nach seiner Antwort nicht gleich die nächste Frage stellen, sondern zunächst einmal zusammenfassen, was der Befragte geantwortet hat. Das ist ein Training, um genau hinzuhören, was der andere sagt, und darauf Bezug zu nehmen, statt die nächste Frage im Sinne des eigenen Konzepts zu stellen.

Wie verändert sich über die Zeit, was man fragt und wie man fragt?

Sie kennen vielleicht die Anekdote von Einstein, der eine Prüfung vorbereitet. Sein Assistent kommt dahergerannt: «Herr Professor, Herr Professor – Sie stellen doch dieselben Fragen wie letztes Jahr?».

Einstein antwortet: «Ja, die Fragen sind dieselben, aber die Antworten nicht.» Mit anderen Worten, es kann sein, dass ich dieselbe Frage stelle, es ist aber in der Mehrzahl der Fälle so, dass sie trotzdem ganz andere Fragen sind. Die Grundfragen jedoch, die dahinterstehen, die existenziellen – warum bin ich hier, was mache ich hier, was will ich hier –, die stehen hinter sozusagen jeder Frage.

Man darf also alles fragen, solange man die Antwort nicht scheut?

Das ist eine richtig gute Frage, die mich ins Grübeln bringt. In der Tat haben wir manchmal so grosse Angst vor der Antwort, dass wir eine Frage nicht stellen. Das nennt man dann Verdrängen. Mag sein, dass es sich manchmal lohnt, eine Frage nicht zu stellen. Aber auf die Dauer lohnt es sich noch mehr, fast alle Fragen zu stellen. Trotzdem möchte ich und werde ich mein Leben mit ein paar unbeantworteten Fragen beschliessen. //

Sicherheit ist Gold wert.





Über 300 Tonnen Gold im Wert von 8 Milliarden CHF werden bei Argor-Heraeus jedes Jahr raffiniert. Das erfordert grösste Umweltschutz- und Sicherheitsvorkehrungen. Und verbindliche ethische Regeln – für alle Mitglieder der Wertschöpfungskette.



Das Gold wird von Verunreinigungen und Rückständen gereinigt und dann in der gewünschten Reinheit zu Barren oder anderen Produkten weiterverarbeitet.

Text: Corinne Amacher
Fotos: Roth und Schmid

Aus der Ferne bietet sich der Eindruck eines gesichtslosen Fabrikgeländes, wie es im Mendrisiotto, dem Süzipfel der Schweiz, zum architektonischen Landschaftsbild gehört. Die wirklich bemerkenswerten Details fallen erst auf den zweiten Blick auf: Betonmauern – baumhoch. Stacheldraht – vier Reihen. Kameras – wohin man blickt. Wie von Geisterhand öffnet sich ein Stahltor, verschluckt einen Transporter, schliesst sich lautlos wieder. Ein elektronisches Auge prüft Ankommende.

Die wenigen Besucher, denen der Portier das Tor öffnet, dürfen sich bei Argor-Heraeus fühlen wie Dagobert Duck: Goldbarren heben, bis die Oberarme schmerzen. Goldgranulat durch die Finger rieseln lassen wie Kieselsteine. Oder Berge von Silberkristallen bestaunen, die um die Wette funkeln. Verlockungen gibt es beim führenden Edelmetallverarbeiter des Landes in jedem Winkel. Aber ihnen erliegen sollte man besser nicht.

Nicht einmal der CEO kann die strengen Sicherheitsvorkehrungen umgehen. Wenn er das Werk verlässt, muss Erhard Oberli, wie sämtliche 140 Angestellten auch, die elektronische Sicherheitsschleuse zum Ausgang passieren. Ein unbestechlicher Generator wählt die Probanden für die tägliche Spezialkontrolle aus und verschont weder die Putzquiepe noch den Direttore. Wird Erhard Oberli am Checkpoint herausgepickt, darf er nicht zum Hauptausgang, sondern muss sich in eine Seitenschleuse begeben, wo er sorgfältig auf Edelmetallspuren kontrolliert wird. «Ich brauche und erhalte bei unserem Sicherheitscheck keine Sonderbehandlung», sagt er. Über 300 Tonnen Gold im Wert von 8 Milliarden CHF werden bei Argor-Heraeus jedes Jahr raffiniert – das entspricht mehr als 10 Prozent des Volumens, das jährlich aus den Goldminen der ganzen Welt geschöpft wird. Hinzu kommen 250 Tonnen Silber plus kleinere Mengen Platin und Palladium. Das Material wird zunächst von Verunreinigungen und Rückständen gereinigt und dann in der gewünschten Reinheit zu Barren oder

anderen Produkten wie Rohlingen für Uhrengehäuse oder Schmuckanhängern weiterverarbeitet. Jeden Tag bewegt sich Edelmetall im Wert von mehreren Dutzend Millionen CHF durch die Fabrikhallen. Von solchen Summen lässt sich der CEO nicht mehr beeindruckt. Wer eine Zeit lang mit dem kostbaren Gut gearbeitet hat, beginnt zu abstrahieren. Für ihn und seine Angestellten ist Gold kein Schatz, sondern Arbeitsmaterial. Seit 19 Jahren steht Erhard Oberli dem Betrieb vor, bei dem er sich seinerzeit eigentlich nur für drei Jahre verpflichten lassen wollte. Im Auftrag der UBS und der deutschen Heraeus war der gelernte Bauingenieur Mitte der 80er Jahre massgeblich für die Errichtung der Fabrik in Mendrisio verantwortlich und wurde dann mit deren Führung betraut. 1999 übernahm die Heraeus und das Management mit Oberli an der Spitze das Unternehmen vollständig, später beteiligten sich auch noch die deutsche Commerzbank und die Münze Österreich. Als Mitaktionär hat Oberli nicht



Erhard Oberli wird beim Zufalls-Sicherheitscheck auf Edelmetallspuren untersucht. Selbst der Staubsauger wird routinemässig auf Rückstände kontrolliert.

nur die Rolle des CEO, sondern auch die eines Unternehmers inne. Davon zeugt der Elan, mit dem der 57-Jährige durch den Betrieb eilt, Mitarbeiter mit Namen begrüsst und mit Detailkenntnis von Prozessen und Produkten spricht – die Begeisterung für seinen Job ist ihm auch nach all den Jahren noch anzumerken.

Höchste Präzision erforderlich

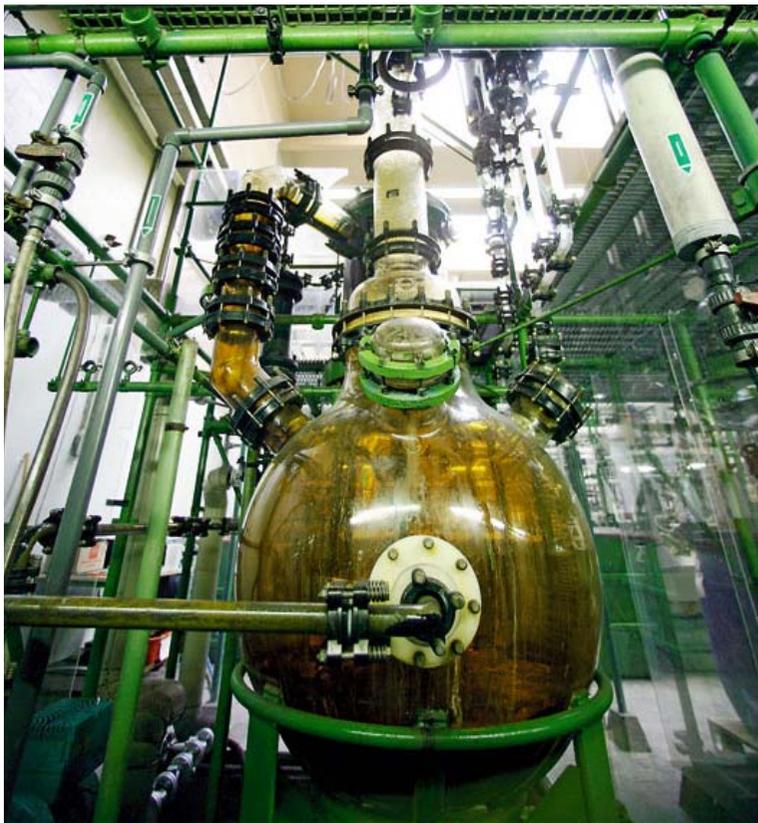
Waren in der Vergangenheit Minen, Banken und Privatinvestoren die wichtigsten Kunden, wurde mit der Zeit die Uhren- und Schmuckindustrie immer bedeutender. In den 90er Jahren lag der Anteil der Halbfabrikate für die Uhrenindustrie bei weniger als 10 Prozent des Umsatzes, heute sind es über 30 Prozent. «Wir sind ein Industriebetrieb, arbeiten aber mit der Präzision eines Uhrmachers», sagt Oberli. Das Unternehmen, das mit dem Slogan «The golden link» auftritt, versteht sich als Dienstleister zwischen den Goldproduzenten und der edelmetallverarbeitenden Industrie. Auf der Kundenliste von Argor-Heraeus prangen

Jeden Tag bewegt sich Edelmetall im Wert von mehreren Dutzend Millionen CHF durch die Fabrikhallen. Für die Mitarbeitenden kein Schatz, sondern raues Arbeitsmaterial.

neben den grössten Minengesellschaften und internationalen Banken die exklusivsten Luxusuhrenhersteller. Weil der Preiskampf in der Branche extreme Züge angenommen hat, lässt sich der Erfolg nur durch Innovationen und die stete Einführung neuester Hightech-Verfahren sichern. Dazu gehört eine computergesteuerte Hämmermaschine, die die Geschäftsleitung vor einem Jahr für 1 Million CHF errichten liess. Darin werden Legierungen so bearbeitet, dass selbst kleinste Porositäten von einem zehntausendstelmillimeter verschwinden. Das derart verdichtete Material ist von der höchsten Qualität, die Uhrmacher für ihre teuersten Zeitmesser

benötigen. Oberli sieht seine Aufgabe darin, gemeinsam mit den Kunden in einem wertschöpfenden Prozess die Produkte zu entwickeln.

Zu den technologischen Spitzenreitern gehört Argor-Heraeus auch in der Applikation von Kinegramprägungen bei Edelmetallen. Kinegame zeigen unter verschiedenen Blickwinkeln unterschiedliche Darstellungen und werden zum Beispiel als Sicherheitszeichen auf Banknoten verwendet. Zusammen mit der Schweizer OVD Kinegram AG, die aus der früheren Landis+Gyr hervorgegangen ist, entwickelte Argor-Heraeus ein Verfahren, mit dem eine Struktur von einem Tausendstelmillimeter Dicke in die Oberfläche eines Goldplättchens geprägt werden kann und sich das einfallende Licht in den winzigen Facetten in allen Regenbogenfarben spiegelt. Argor-Heraeus besitzt mit diesem patentierten Verfahren das weltweite Exklusivrecht für die Herstellung von kinebar® Goldbarren, geprägt mit der KINEGRAM® Technologie.



Umweltschutz wird grossgeschrieben. In der Recyclinganlage werden Abwässer gereinigt und zur Weiterverwendung aufbereitet.



In anderen Teilen des Betriebs geht es rauer zu und her. 1200 Grad heiss brodelt es in den Tiegeln, wenn Gold geschmolzen wird, zusammen mit der Sommerhitze erreicht das Arbeitsklima in der Schmelzerei schon mal 45 Grad. In anderen Räumen sieht es aus wie in einem Chemiewerk – und ein Chemiebetrieb ist Argor-Heraeus in der Tat. Gold wird auf zwei verschiedene Arten raffiniert: entweder mit der elektrolytischen Goldscheidung, die rund 22 Stunden dauert, oder mit einem chemischen Prozess, der zwar rascher, aber komplexer ist. Da Edelmetalle sehr teuer sind, ist es wichtig, dass sie nur zur sofortigen Verarbeitung ins Haus kommen und kurze Durchlaufzeiten haben. So oder so fallen grosse Mengen von Chemikalien an, von Salzsäure über Salpetersäure bis zu Chlor.

Kostenfaktor Umweltschutz

Im Keller des Betriebs steht in einer säurefesten Betonwanne eine umfassende Recyclinganlage, in der sämtliche Abwässer gereinigt und, so weit möglich, wiederverwendet werden. Die rigorosen Anforderun-

Neben Service sind Sicherheit und Seriosität die wichtigsten Geschäftsgrundlagen – und letztlich auch entscheidende Verkaufsargumente.

gen in der Schweiz in Sachen Umweltschutz, Sicherheit und Qualität sind laut Oberli ein erheblicher Kostenfaktor. So ist Argor-Heraeus zum Beispiel verpflichtet, eidgenössisch diplomierte Edelmetallprüfer zu beschäftigen, die der Aufsicht des Eidgenössischen Finanzdepartements unterstehen. Obschon sich in anderen Ländern billiger produzieren liesse, hält Oberli mit Überzeugung am Produktionsstandort Schweiz fest. «Wir werden nicht in ein Billigland gehen, das ist in unserer Strategie festgehalten und das habe ich den Mitarbeitern klar zu verstehen gegeben», betont er. Neben Service sind bei einer Goldraffinerie Sicherheit und Seriosität die wichtigsten Geschäftsgrundlagen – und letztlich auch entscheidende Verkaufsargumente. Dazu

gehört auch Solidität: «Unseren Erfolg verdanken wir einer alten Tugend, die etwas in Vergessenheit geraten ist: dem soliden Handwerk», sagt Oberli, der seine Ziele «in kleinen, beharrlichen Schritten erarbeiten» will. Es gebe weder Highflyers noch Flops, alle Produkte und Dienstleistungen – von der Raffination bis zur Herstellung von Goldbarren und Legierungen – sollen auch künftig angeboten werden. Als Zeichen für Kontinuität dient auch das Aktionariat, das neben dem Management aus lauter traditionsreichen Unternehmen mit langfristigen industriellen Zielen besteht.

Das Debakel als Chance nutzen

Oberli persönlich ist es «unter die Haut gegangen», als Argor-Heraeus im April 2005 in die Schlagzeilen geriet. In einem Bericht der UNO, der vorab an die Presse geriet, wurde die Firma beschuldigt, Gold aus dubiosen afrikanischen Quellen verarbeitet und damit gegen Sanktionen verstossen zu haben. Oberli war schockiert über die Vehemenz, mit der die Firma angegriffen wurde: «Erstens handelte es sich nicht um eine



Argor-Heraeus versteht sich als Dienstleister zwischen den Goldproduzenten und der edelmetallverarbeitenden Industrie. Auf der Kundenliste stehen neben internationalen Banken auch exklusive Schmuck- und Luxusuhrenhersteller.

direkte Kundenbeziehung, sondern um den Kunden eines Kunden, zweitens betrug der Erlös der Argor während der in Frage gestellten Periode weniger als 1 Promille des gesamten Erlöses und drittens waren die Lieferungen bereits vor den Anschuldigungen – nämlich im Frühjahr 2005 – eingestellt worden.»

Erst im Februar dieses Jahres zog die UNO die Vorwürfe gegen Argor-Heraeus – rückwirkend bis Mai 2005 – vollumfänglich zurück. Eine lange Wartezeit, wenn man bedenkt, dass eine Firma weiter geschäftsfähig sein muss. «Wir verdanken es unseren guten und langfristigen Beziehungen zu unseren Kunden und Banken, dass wir dieses Jahr so gut überstanden haben», sagt Oberli. «Sehr hilfreich war auch, dass das SECO während der ganzen Zeit hinter uns stand und sich der Schweizer Botschafter bei der UNO für uns eingesetzt hat.» Trotz der Imageschwierigkeiten geriet das Jahr 2006 zum erfolgreichsten seit langem. «Ein echtes Rekordjahr», freut sich der CEO. «Wir konnten unseren Umsatz um mehr

als 30 Prozent steigern und in ähnlichem Umfang das Personal aufstocken.» Zudem wurde neben Pforzheim in Deutschland die zweite neue Niederlassung in Mailand gegründet.

Schlussendlich habe man das Debakel als Chance nutzen können. «Wir haben gelernt, dass es nicht genügt, sich strikt an alle rechtlichen Vorschriften zu halten», sagt Oberli. «Man muss zusätzlich und von sich aus dafür sorgen, dass ethische Grundsätze wie Menschenrechte und Umweltschutz beachtet werden – und zwar nicht nur in der eigenen Firma (was für uns selbstverständlich ist!), sondern auch bei allen Kunden und Lieferanten.» Heute arbeite man konsequent daran, sämtliche Mitglieder der Wertschöpfungskette verbindlich auf ethische Regeln zu verpflichten. Argor-Heraeus ist unterdessen aktives Mitglied im Council for Responsible Jewellery Practices (CRJP) und abonniert auf die Datenbank World Check, einen Dienst, mit dem sämtliche Geschäftsbeziehungen überprüft werden. Auch im Tessiner Werk muss man sich schützen. In der Vergangenheit gab es diverse Diebstahlversuche, doch wurden die Übeltäter jedes Mal erwischt. Für Oberli ist die Überprüfung des Materialflusses

ebenso wichtig wie die Sicherheitskontrolle. Auf das Tausendstelgramm wird gemessen, gewogen und geprüft, was in die Produktion hineingeht und was wieder herauskommt. Die Perfektion geht bis ins Detail: Jede Abteilung hat ihren eigenen Staubsauger, der regelmässig auf Rückstände durchforstet wird. Die Arbeitskleider der Angestellten werden nicht weggeworfen, sondern verbrannt, um Edelmetallreste zurückzugewinnen. Wenn auf diese Weise einige 100 Gramm zusammenkommen, ist das bei einem Kilopreis von über 20 000 CHF schon viel. Ebenfalls aus Sicherheitsgründen ist alles, was man in den Werkhallen an Gold zu Gesicht bekommt, nur der Teil des Materials, der sich gerade in Bearbeitung befindet. Der weitaus grössere Teil des kostbaren Guts lagert in einem mit Stahlgittern geschützten Tresor hinter einer 6 Tonnen schweren Stahltür. Hier sind sie gestapelt, all die Goldbarren, auf gewöhnlichen SBB-Paletten, als wären sie gefüllt mit Schokolade. Oberli versucht an der Tresortüre zu rütteln und sagt dann lachend: «Wenn sie geschlossen ist, bin ich beruhigt.» //



Das PwC-«Ulysses»-Team (links Adnan Akan) lernte die Gegensätze Indiens kennen: touristische Traumkulissen und die harte Realität des Lebens in den Slums.

«Ulysses»: Vergleichbare Projekte für Strassenkinder in Indien.

In Indien gibt es Tausende von Strassenkindern, die, auf sich gestellt, versuchen zu überleben. Laut einer Studie der indischen Stiftung Childline sind über 100 Nichtregierungsorganisationen (NGO) im ganzen Land darum bemüht, diesen Kindern zu helfen. Internationale Kinderschutzorganisationen und Privatleute unterstützen wiederum die NGO mit finanziellen Mitteln und Support. Das Problem: Die Arbeit der NGO lässt sich nicht vergleichen – und dies erschwert die Auswahl der geeignetsten Organisationen. Childline ergriff die Initiative: Es sollte ein Rahmenwerk erarbeitet werden, mit dessen Hilfe potenzielle Geldgeber die NGO im Bezug auf Berichterstattung und Rechnungslegung vergleichen können. Darüber hinaus wurden nichtfinanzielle, qualitative Standards gewünscht, die in Zukunft dabei helfen sollen, die Arbeit der NGO zu beurteilen. Kein Problem dachte das «Ulysses»-Team von PwC, das 2001 nach Indien reiste, um die Mitarbeiter von Childline zu unterstützen.

«Diese Aufgabe hatten wir gründlich unterschätzt», erinnert sich Adnan Akan, damals 31, heute Assurance-Partner bei PwC in Istanbul. «Wir hatten geglaubt, solch ein Rahmenwerk zu erstellen sei Routinearbeit wie zu Hause im Job und die Mitarbeiter der verschiedenen NGO seien unsere Kunden.» Erst als das Team von Childline, trotz grosser Höflichkeit, die Enttäuschung nicht mehr verbergen konnte, dämmerte dem vierköpfigen PwC-Team, dass hier eine andere Vorgehensweise nötig war. Adnan Akan erinnert sich: «Wir wagten damals einen Neustart und fingen trotz Zeitknappheit noch einmal ganz von vorne an. Bewusst haben wir unser Routinedenken abgelegt und stattdessen aufmerksam zugehört. Wir sind fortan mit offenen Augen durch Indien gereist und haben unsere Vorurteile aus-

«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.

geschaltet. Und plötzlich sehr viel mehr verstanden!»

Sechs Jahre sind seither vergangen. «Man muss Teil des Problems werden, um Teil der Lösung zu sein», ist Adnan Akan heute überzeugt. «In einer unbekannten Umgebung muss man offen sein für andere Ideen und andere Arbeitsweisen und muss beinahe arbeiten wie ein Amateur, um wirklich etwas zu bewirken.» Er ist noch heute beeindruckt von den indischen Mitarbeitern der NGO, die ohne jede Infrastruktur – oft sass man auf dem blanken Boden – etwas verändern wollen. «Ich habe die Mentalität der NGO in den zehn Wochen nicht völlig verstanden», sagt er. «Aber mir ist bewusst geworden, dass man nicht nur für Geld arbeiten sollte.»

Das Projekt wurde damals trotz der Anfangsschwierigkeiten für alle Beteiligten erfolgreich abgeschlossen. Adnan Akan setzt die Learnings daraus noch heute um: «Jedem neuen Kunden höre ich ohne vorgefertigte Meinung und pfannenfertige Lösungsvorschläge lange und aufmerksam zu. Ich will den ganzen Wald sehen – und nicht nur einen einzelnen Baum.» //

Braucht eine Lösung immer erst ein Problem?*

Nicolas Chanton, PricewaterhouseCoopers Genf



Neue Wettbewerber, innovative Konkurrenzprodukte, steigende Ertragserwartungen – der Markt stellt immer höhere Anforderungen an Unternehmen, verzeiht aber kaum Fehler. Effiziente interne und externe Prozesse sind essenziell für die Wettbewerbsfähigkeit. Durch die Optimierung der Geschäftsabläufe schafft PricewaterhouseCoopers gemeinsam mit Ihnen die Voraussetzungen für proaktives Denken. Und erfolgreiches Handeln. Welche Frage bewegt Sie? www.pwc.ch

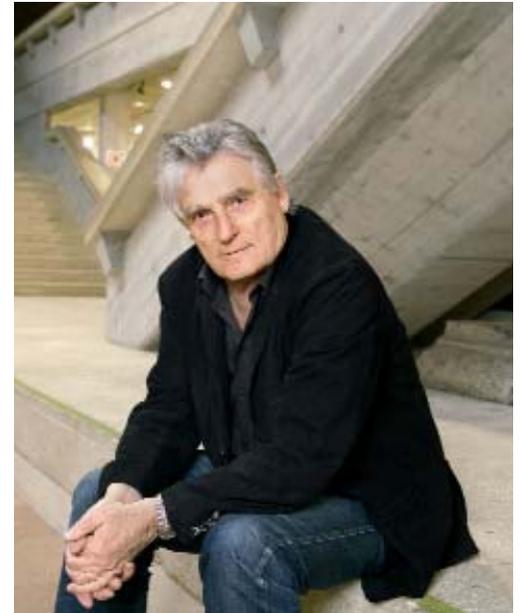
*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Matthias Remund

«Wer führt, muss sich den zentralen Fragen zuwenden, den Dingen, die man auf keinen Fall aus den Augen verlieren darf.»

06



Léonard Gianadda:

«Ich bin versessen auf Details und will alles kontrollieren. Da kann man nichts machen, das ist eine Frage des Charakters.»

12

Patrick De Maeseneire:

«Bei jeder wichtigen Entscheidung des Managements gilt es zu überlegen, welchen Einfluss sie auf das Geschäft als Ganzes hat.»

08



Prof. Dr. Susan Gasser:

«Die Aufgabe des Wissenschaftlers ist es, viele kleine Details so zusammenzufügen, dass sie im Ganzen einen Sinn ergeben.»

10