

# ceo\*

Das Magazin für Entscheidungsträger. Dez. 2007

Innovationsstandort Schweiz. Was es braucht, damit aus Ideen Werte werden.  
Rhätische Bahn. Wie man die Weichen für die Zukunft stellt.  
Rotkreuzball. Wann ein Charity Event zum gesellschaftlichen Ereignis wird.



PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Herausgeber: PricewaterhouseCoopers AG ceo Magazin, Birchstrasse 160, 8050 Zürich

Chefredaktion: Alexander Fleischer, alexander.fleischer@ch.pwc.com, Franziska Zydek, zydek@purpurnet.com

Creative Direction: Dario Benassa, benassa@purpurnet.com

Mitarbeiter dieser Ausgabe: Michael Craig, Ella Sarelli, Giselle Weiss

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

Bildnachweis: Titelbild: Actelion, Seite 3: Andreas Teichmann, Seite 51: Martin Ruetschi/Keystone, Seiten 52, 54-56: François Ferrand

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



Innovation ist die Basis für wirtschaftlichen Erfolg in der Zukunft. Kein Wunder, ist es ein grosses Anliegen der CEO, den Innovationsprozess zu steuern.

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

Innovation ist die Basis für wirtschaftlichen Erfolg in der Zukunft. Kein Wunder, ist es ein grosses Anliegen der CEO, den Innovationsprozess zu steuern. Aber ist Innovationsmanagement nicht ein Widerspruch in sich? Entzieht sich Innovation als kreatives Phänomen rationalen Kategorien? In unserem Dossier zum Thema Innovation stellen wir eine Reihe von Unternehmen vor, die beschreiben, wie sie sich das Prädikat innovativ verdienen – und damit ihren Erfolg sichern.

#### Innovation im Dienstleistungsbereich

Innovationen – da denkt man an Patente, neue Produkte, neue Technologien. Innovation und Dienstleistung scheint ein weniger eng verwandtes Begriffspaar zu sein. Und wenn, dann werden in der öffentlichen Diskussion häufig klassische, auf den einzelnen Menschen bezogene Dienstleistungen in den Vordergrund gerückt.

Unternehmensbezogene Dienste, die den grössten Teil der Wertschöpfung im Dienstleistungssektor ausmachen, werden hingegen nicht selten stiefmütterlich behandelt. Dabei finden im Dienstleistungsbereich womöglich alltäglicher und selbstverständlicher Innovationen statt als in der Industrie. PricewaterhouseCoopers hat in einer Studie in Deutschland jedoch ermittelt, dass 57 Prozent der Dienstleistungsunternehmen über keine klare Innovationsstrategie verfügen, dass 80 Prozent über kein Innovationsmanagementsystem verfügen und dass 66 Prozent keine systematische Erfolgsmessung ihrer Innovationsaktivitäten vornehmen.

#### Strukturierter Innovationsprozess

Die Studie war Anlass für PwC in Deutschland, einen strukturierten Innovationsprozess zu entwerfen und selbst zum Einsatz zu bringen.

In der Schweiz unternehmen wir ebenfalls Schritte in diese Richtung. Gleichzeitig arbeiten wir mit der ETH Zürich zusammen bei der Erforschung der Grundlagen von Innovation im Dienstleistungsbereich, denn wir sind der Überzeugung, dass dies ein wichtiger Baustein für die Wettbewerbsicherung des Wirtschaftsstandorts Schweiz ist.

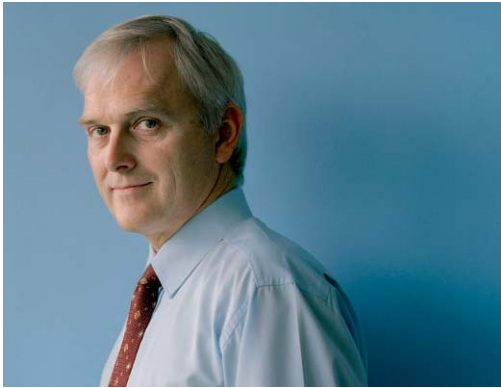
Schliesslich sind in der Schweiz rund zwei Drittel der jährlich neugegründeten Unternehmen im Dienstleistungssektor angesiedelt.

#### Zusammenspiel von Emotion und Ratio

Die Beispiele der Unternehmen in unserem Dossier Innovation und unser eigenes Beispiel zeigen, dass versucht wird, der Innovation rational Herr zu werden. Und zugleich ist allen klar, dass das Entstehen von Innovation auf Ideen, auf Kreativität, auf Intuition basiert – also emotionalen Kräften. Ist dies ein Widerspruch? Oder kann die Emotion durch die Ratio domestiziert, das heisst wirtschaftlich nutzbar gemacht werden? Oder ist es gerade erst die Emotion, die aller Rationalität einen Sinn und eine Richtung gibt? Ein spannendes Feld, das vier Persönlichkeiten in unserem Forum beleuchten.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Markus R. Neuhaus



Marc Bürki, CEO Swissquote, schreibt im ceo\* Forum: «Unsere Kundenbeziehungen sind hauptsächlich online. Trotzdem ein persönliches oder gar emotionales Verhältnis aufzubauen, ist eine Herausforderung.»

06



Martin Knoll, CEO McDonald's Schweiz, schreibt im ceo\* Forum: «Zwei Drittel des Erfolgs hängen davon ab, wie gut es gelingt, anderen Menschen Energie zu geben und ihnen Ideen zu vermitteln.»

08



Professor Dr. Miriam Meckel schreibt im ceo\* Forum: «Emotionen reduzieren Komplexität, ermöglichen es, im Einklang mit den eigenen Entscheidungen zu leben, und machen glücklich.»

10



Samih Sawiris, Vorsitzender Orascom Hotels & Development, schreibt im ceo\* Forum: «Die wichtigste Eigenschaft ist die Fähigkeit, Potenziale zu erkennen, eine Idee zu haben und an sie zu glauben.»

12

«Ulysses», ein Leadership-Development-Programm von PricewaterhouseCoopers. Unbürokratische Hilfe in Osttimor.

57

Ohne Frage keine Antwort. Ohne Antwort keine Erkenntnis. PricewaterhouseCoopers hat wirtschaftsinteressierte Menschen aufgefordert, via Internet gute Fragen zu stellen. Rund 800 Fragen sind ins Netz gestellt worden – ein Seismogramm der Befindlichkeit.

58

## pwc spektrum

Verantwortungsvolle Unternehmensführung setzt nicht nur einen hohen ethischen Anspruch an die Führungsqualität voraus, sondern stellt auch hohe Anforderungen an die organisatorische Verankerung.

33

Investieren in Russland ist attraktiv. Dank seiner Grösse bietet der russische Markt zahlreiche Chancen. Die Due Diligence muss in Russland allerdings umfassender als im Westen durchgeführt werden.

36

Private-Equity-Investoren bieten nicht nur Finanzierung, sondern auch Expertise. Zum Beispiel für Unternehmer, die ihre Nachfolge regeln wollen, oder für Konzerne, die sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren.

38

Wirtschaftskriminalität ist ein Risiko. Rund vier von zehn Schweizer Unternehmen geben an, in den vergangenen zwei Jahren Opfer eines Delikts geworden zu sein. Vorbeugen lässt sich mit einer guten Unternehmenskultur und massgeschneiderten Kontrollen.

40

Service: Publikationen und Analysen. Abonnemente und Adressen.

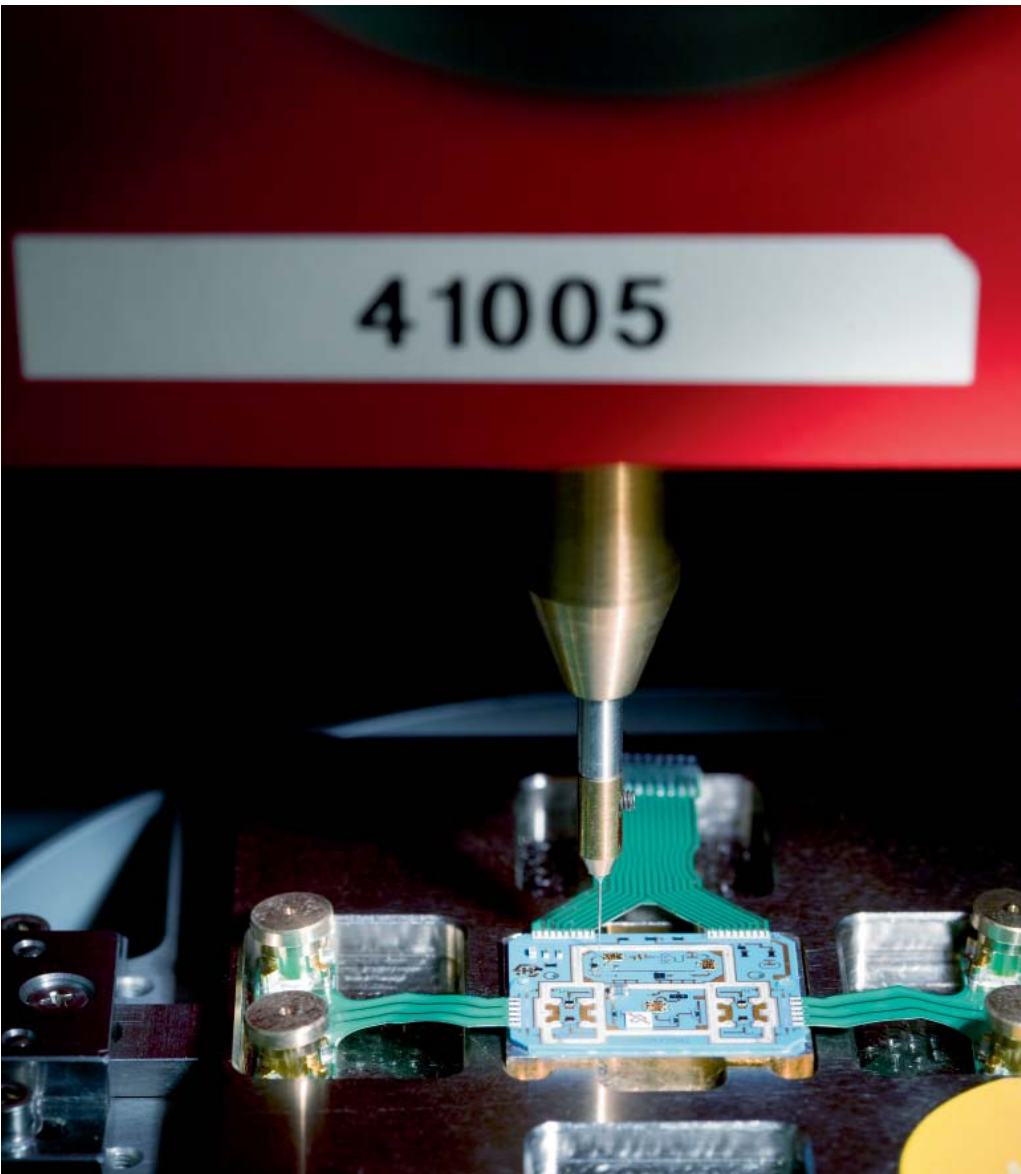
43

Titelbild: Aspartyl Protease, Actelion

# Dossier Innovation

Wie wichtig ist Innovation für den wirtschaftlichen Erfolg? Über den Umgang mit Ideen und die Transformation von Ideen in Wert berichten die CEO von Huber+Suhner, IBM Schweiz, Actelion, EAO und Union AG.

14



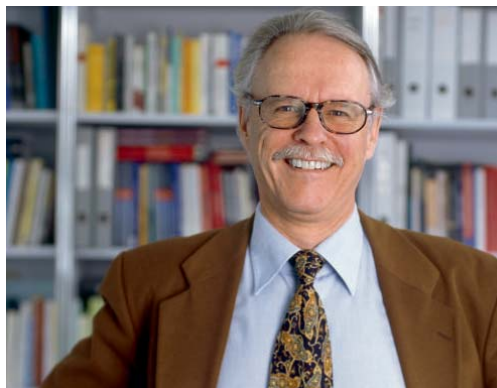
Swisscom-CEO Carsten Schloter zum Thema Innovation: «Wer nicht bereit ist, Wetten einzugehen, wird nie in die Lage kommen, den Markt zu gestalten.»

28



Rhätische Bahn: Was tun, wenn die Zukunft des Unternehmens in Gefahr ist? Konsequenz gegensteuern!

44



Trend Glücksforschung. Chefs mit unglücklichen Mitarbeitern machen einen schlechten Job, sagt Professor Bruno S. Frey.

50



Rotkreuzball. Wie man es schafft, aus einem Charity-Anlass ein internationales gesellschaftliches Ereignis zu kreieren.

52

# forum1. emotionalität/rationalität

## Marc Bürki: Unsere Kundenbeziehungen sind hauptsächlich online. Trotzdem ein persönliches oder gar emotionales Verhältnis aufzubauen, ist eine Herausforderung.

Marc Bürki ist CEO von Swissquote. Die Schweizer Onlinebank betreut rund 85 000 Kunden, verwaltet an die 6 Milliarden CHF und beschäftigt über 200 Mitarbeiter.

Wir sind eine Technologiebank. Das heisst, wir stellen unseren Kunden ein Informationssystem zur Verfügung, doch ihre Anlageentscheide müssen sie selbst treffen. In einer Technologiebank ist eine Ingenieur- ausbildung, wie ich sie mitbringe, zweifellos eine gute Grundlage. Ich habe im Studium gelernt, wie man Probleme angeht. Als Paolo Buzzi und ich gemeinsam Swissquote gründeten, haben wir davon profitiert: Wir wussten damals nicht viel mehr, als dass wir eine Bank aufbauen wollten. Dann haben wir uns hingesetzt und das Bankengesetz durchgearbeitet. Zum Schluss wussten wir haargenau, was es in der Schweiz braucht, um ein Finanzinstitut aufzuziehen. Das Bankgeschäft ist ein sehr rationales Business, das durch viele Bestimmungen reguliert wird. Andererseits führe ich ein Technologieunternehmen, in dem wir eine Vielfalt von Mitarbeitern beschäftigen: von Physikern und Mathematikern über Ingenieure bis hin zu Leuten mit einer klassischen Bankausbildung. Diese Menschen kommen aus 15 Nationen und haben kulturell ganz unterschiedliche Hintergründe. Da muss man mit Emotionen führen. Gerade im Umgang mit den Softwareentwicklern braucht es viel Sensibilität. Ich erlebe meine Arbeit deshalb immer als Spagat zwischen Rationalität und Emotionalität.

Wir sind eine klassische Zweitbank – alle unsere Kunden haben noch eine andere Bank, über die sie zum Beispiel ihre Zahlungen abwickeln. Diese Leute kommen mit ihren Anlagen sicher aus rationalen Überlegungen zu uns – unsere Gebühren sind tiefer als bei herkömmlichen Banken. Zusätzlich bieten wir eine ganze Palette von Informations- und Analysetools. Was aber vor allem zählt: Unsere Kunden gehören zur Internetgeneration, sie sind «self-directed» und erledigen alles selbst, was sich selbst machen lässt – egal, ob sie ein Hotelzimmer buchen oder online Aktien kaufen. Online geht's schneller, und man kann alles genau so haben, wie man es will. Man wird aktiv Teil eines Prozesses – will dafür aber auch einen Preisvorteil. Wir haben unser Unternehmen sehr strukturiert aufgebaut. Zu Beginn liefen viele der Handelsaufträge telefonisch über unser Call Center. Anschliessend analysierten wir regelmässig, für welche Börsenplätze wir die meisten Aufträge erhielten, und schalteten diese einen nach dem anderen auf. Mittlerweile kann man über Swissquote an allen grösseren Börsen der Welt online handeln. Auf unserer Systemplattform sind heute 250 000 Titel verfügbar. Deshalb geht es beim Ausbau unserer Dienstleistungen inzwischen vor allem darum, die Komplexität des Investitionsuniversums für unsere Kunden zu vereinfachen. So versuchen wir etwa, das Risiko, das ein Kunde einzugehen bereit ist, zu quantifizieren. Aus den individuellen Angaben berechnet unser System dazu eine Zahl, die das Risikopotenzial wiedergibt. Diese Methode nennt sich «Value at Risk» und wird auch von traditionellen Banken verwendet – allerdings nur für institutionelle Anleger. Wir stellen sie allen unseren Kunden zur Verfügung.

Sie erfahren dann zum Beispiel, dass sie mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 Prozent in den nächsten 24 Stunden nicht mehr als eine bestimmte Summe verlieren werden. Dies ist eine schwierige, aber entscheidende Zahl, denn jeder Kunde will gar nichts verlieren. Aber unser System zeigt ja auch den schlechtesten Fall und liefert Informationen dazu, welche Titel das Portfolio nach unten ziehen und wie man es umschichten könnte. Die Beziehungen zu unseren Kunden sind hauptsächlich online. Es ist deswegen eine Herausforderung, trotzdem ein persönliches oder gar emotionales Verhältnis aufzubauen. Wir sind keine Privatbankiers und geben keine Anlageempfehlungen ab, aber es gibt Kunden die trotzdem eine Art von Sparringpartner brauchen, um über ihre Anlagestrategien zu diskutieren. Wir bauen deshalb in unserem neuen Sitz an der Zürcher Bahnhofstrasse eine Art Business Lounge. Da kann man einfach vorbeikommen und sich mit anderen Anlegern oder mit einem unserer Mitarbeiter austauschen. Bereits heute kommen an unseren jetzigen Sitzen in Wallisellen und in Gland täglich Kunden spontan vorbei. Damit die Kunden, die es wünschen, bei der Kontoeröffnung physischen Kontakt mit uns haben, bieten wir ihnen auch an, ein Swissquote-Konto nicht online, sondern in jedem x-beliebigen Swisscom Shop zu eröffnen. Dieses Angebot wird regelmässig benützt, rund fünf Prozent der Kontoeröffnungen gehen über diesen Weg. //

Foto: Cédric Widmer



## forum2. emotionalität/rationalität

# Martin Knoll: Zwei Drittel des Erfolgs hängen davon ab, wie gut es gelingt, anderen Menschen Energie zu geben und ihnen Ideen zu vermitteln. Dies geht nur mit Emotionen.

Martin Knoll ist seit 2003 CEO von McDonald's Schweiz. 1976 eröffnete McDonald's sein erstes Schweizer Restaurant in Genf. Heute ist das Unternehmen mit 144 Restaurants schweizweit lokal verankert und beschäftigt rund 6200 Mitarbeitende.

Die Ratio kommt ohne Emotionen nicht in Bewegung, denn Emotionen sind positive und wichtige Triebfedern. Die Ratio hilft jedoch, Gefühle zu kanalisieren und wenn nötig zu kontrollieren. Speziell in unserem Business basiert der Erfolg auf dem einzelnen Menschen. Sobald wir mit Menschen arbeiten, sind Emotionen immer im Spiel – ob wir wollen oder nicht. Deshalb müssen wir uns ihrer immer bewusst sein. Zwei Drittel des Erfolgs hängen davon ab, wie gut es gelingt, Menschen Energie zu geben und ihnen Ideen zu vermitteln. Ich bin überzeugt, das geht nur mit Emotionen. Eine meiner wesentlichen Aufgaben besteht darin, meinen Mitarbeitenden, Franchisepartnern und Lieferanten zu vermitteln, wohin die Reise geht und wie wir noch mehr Erfolg haben können – oder einfach wie wir die Freude am Geschäft pflegen. Dabei achte ich darauf, immer authentisch zu sein. Denn wer nicht authentisch ist, wird sofort durchschaut. Gerade in der Kundenbeziehung – und insbesondere in der Gästebeziehung bei McDonald's – sind Authentizität und Emotionalität zentral. Das freundliche, offene Lächeln ist ein wichtiger Pfeiler unseres Erfolgs. Natürlich müssen die Produkte frisch, von höchster Qualität und in der rich-

tigen Art und Weise präsentiert sein. Aber der persönliche Kontakt zwischen Mitarbeiter und Gast ist ganz, ganz wichtig. Mir bereitet es besondere Freude, wenn ich zufriedene Gäste und lachende Kinder in unseren Restaurants sehe. Dann spüre ich, dass meine Arbeit sinnvoll ist. Das stimmt auch für viele meiner Mitstreiter. McDonald's ist eine sehr emotionale Marke – genau aus diesem Grund! Emotionen spielen auch im Dialog mit der Öffentlichkeit eine zentrale Rolle. Beim Thema Nahrungsmittelsicherheit – Stichwort BSE oder Vogelgrippe – ist die Diskussion von Angst getrieben. Angst ist notwendig, um übertriebenen Mut zu zügeln, meist ist sie aber ein schlechter Ratgeber. Ein anderes stark gefühlsgeladenes Thema ist das zunehmende Übergewicht in der Gesellschaft. Es besteht die Gefahr, dass die Nahrungsmittelindustrie zum alleinigen Sündenbock für dieses Gesellschaftsproblem gemacht wird. Es geht aber nicht nur darum, was die Menschen essen, sondern vielmehr auch darum, wie sie leben und dass sie sich generell zu wenig bewegen. Daher muss das Problem Übergewicht von verschiedenen Seiten in Angriff genommen werden. Wir versuchen in der Diskussion klarzumachen, dass es sich um ein gesellschaftliches Problem handelt. Andererseits übernehmen wir unseren Teil der Verantwortung. Unsere Initiative «it's what i eat and what i do ... i'm lovin' it» für einen ausgewogenen Lebensstil stützt sich deshalb auf drei Säulen: vielfältiges Angebot an Qualitätsprodukten, transparente Nährwertinformationen sowie Motivation für ein aktives Leben und mehr körperliche Betätigung im Alltag.

Meiner Meinung nach ist es zentral, dass wir uns mit der Kraft unserer Marke dafür engagieren, dass speziell junge Menschen Freude am Sport haben und sich mehr bewegen. Engagement für die grossen gesellschaftlichen Themen unserer Zeit wird in Zukunft für Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Und diese Themen sind praktisch immer emotionsgetrieben. Persönlich bin ich ein Mensch, der nicht gerne über Gefühle spricht. Wenn ich mich über etwas ärgere, dann kann ich dies relativ gut kontrollieren. Ich bin kein Choleriker und keiner, der herumschreit. Selbst wenn ich mich ärgere, kann ich eine Schleife ziehen und überlegen, ob ich selbst etwas falsch gemacht habe. In der Regel schlafe ich einmal darüber; so kühlt sich einiges ab und danach kann man die Dinge konstruktiver angehen. Aber auch negative Emotionen sind ein wichtiger Auslöser, – um Dinge zu verbessern und um Probleme zu adressieren.

Das Spannungsfeld zwischen Ratio und Emotion ist meines Erachtens bei vielen Managern künstlich kreierte. Manager lassen womöglich zu wenig Gefühle zu. Dahinter steckt wohl die Furcht, dass Emotionen als Schwäche ausgelegt werden könnten. Dabei gelingt die Umsetzung von Ideen besser, wenn man authentisch ist und Emotionen zum Einsatz bringt. Schliesslich ist es ganz selten, dass man Dinge alleine bewegt, in der Regel braucht man andere dazu. Und das geht nur mit Emotionen. //

Foto: Helmut Wachter





## forum3. emotionalität/rationalität

# Professor Dr. Miriam Meckel: Emotionen reduzieren Komplexität, ermöglichen es, im Einklang mit den eigenen Entscheidungen zu leben, und machen glücklich.

Dr. Miriam Meckel ist Professorin für Corporate Communication an der Universität St. Gallen und Direktorin des Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement. Ihr neuestes Buch «Das Glück der Unerreichbarkeit – Wege aus der Kommunikationsfalle» ist soeben erschienen.

Kommunikation ist immer hochemotional. Das zeigt sich auch in der Unternehmenskommunikation. Nicht selten werden da sachliche und fachliche Argumente von emotionalen Einflüssen verändert oder verdrängt. Macht zum Beispiel der VRP an einer Medienkonferenz eine unvorhergesehene persönliche Bemerkung, steht das am Folgetag in der Zeitung – der gute Jahresabschluss spielt dann unter Umständen gar keine Rolle mehr. Menschliche Emotionen sind unverfügbar und unsteuerbar. Das macht sie spannender als Zahlen und Fakten.

Interessant ist, dass uns die Rolle der Emotionalität inzwischen auch in der Wirtschaft so beschäftigt. Lange Zeit hat die Wissenschaft das Bild des Homo oeconomicus gepflegt. Es propagiert einen Menschentypus, der seine Handlungen allein auf der Basis der ihm vorliegenden Informationen rational ausrichtet und seine Entscheidungen nach ökonomischen Prinzipien zur Maximierung seines persönlichen Nutzens trifft.

Der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Herbert A. Simon brachte diese Theorie mit seiner spektakulären Erforschung der Entscheidungsprozesse in Wirtschaftsorga-

nisationen ins Wanken und erhielt dafür 1978 den Nobelpreis. Die Quintessenz von Simons Erkenntnissen ist: Ein Unternehmen kann seinen Profit nicht durch optimales Entscheiden maximieren. Und der Mensch kann es auch nicht. Er denkt gern, er handle rein rational, aber das geht gar nicht. Im Normalfall «maximieren» und optimieren wir nicht, sondern wir «satisfizieren» («to satisfice» als Neologismus aus «satisfy» und «suffice»).

Ein Beispiel: Der «Maximierer» führt bei Einstellung eines neuen Kadermitglieds mit 25 Leuten Gespräche. Durch diesen aufwändigen Prozess will er sichergehen, die beste Wahl zu treffen. Nach langen Evaluationen und Abwägungen stellt er dann eine Person ein.

Ein «Satisfizierer» ist in der gleichen Situation besser dran, denn er verlässt sich eher auf sein Bauchgefühl. Aber auch der Maximierer entscheidet letztendlich emotional, denn die Fülle der Informationen ist für ihn rational nicht zu bewältigen. Zum Schluss lässt er sich – unbewusst – von seinen Erfahrungen, seinen persönlichen Vorlieben und Abneigungen leiten. Aber er wird im Nachhinein von Zweifeln geplagt, ob nicht vielleicht ein anderer Kandidat doch besser geeignet gewesen wäre.

Meistens sind die Maximierer den Satisfizierern unterlegen: Sie überfordern sich, werden unzufrieden mit ihren Entscheidungen und erzielen schlechtere Ergebnisse. Ich bin überzeugt, dass Emotionen im Beruf und im Privatleben eine wichtige Rolle spielen. Sie reduzieren Komplexität, ermöglichen es, im Einklang mit den eigenen Entscheidungen zu leben, und machen glücklich. Ich verlasse mich sehr oft auf

mein Bauchgefühl und habe gute Erfahrungen damit gemacht.

Der bewusste Umgang mit den eigenen Gefühlen und mit den Gefühlen von anderen Menschen ist heute eine sehr gefragte Eigenschaft – auch und gerade im Management. Ein Auslöser für diese Entwicklung war das Buch «Emotionale Intelligenz» des amerikanischen Psychologen Daniel Goleman, das 1995 – zumindest in den USA – einen Paradigmenwechsel einläutete. In amerikanischen Wirtschaftsseminaren misst man seither «weichen» Faktoren wie Emotion und Motivation in der Unternehmensführung eine immer grössere Bedeutung bei – während bei uns nach wie vor im Management oft allein Wert gelegt wird auf Strategie und Kontrolle. Die Rationalisten in den Führungsetagen sind der Meinung, man müsse bloss genügend Fakten zusammentragen, um richtig entscheiden zu können. Ich bin überzeugt, es ist nahezu umgekehrt: Wir wissen oft intuitiv innerhalb von Sekundenbruchteilen, wie wir entscheiden wollen. Und dann erst sammeln wir die nötigen Argumente, um die Entscheidung rational zu untermauern.

Das bestätigt auch die empirische Forschung. Sie zeigt, zum Beispiel durch Einführung der Spieltheorie in die Ökonomie, dass der rein rational abwägende Mensch nicht existiert. In diesem Sinne können wir uns getrost vom Homo oeconomicus verabschieden. //

Foto: Andri Pol



## forum4. emotionalität/rationalität

# Samih Sawiris: Die wichtigste Eigenschaft ist die Fähigkeit, in die Zukunft zu schauen, Potenziale zu erkennen, eine Idee zu haben und an sie zu glauben.

Samih Sawiris ist Vorsitzender der ägyptischen Firma Orascom Hotels & Development, die u. a. Resorts und Hotelstädte im Mittleren Osten baut. Sawiris plant in Andermatt ein luxuriöses Tourismusprojekt mit fünf Hotels, Villen, Wellnessanlage und einem 18-Loch-Golfplatz.

Rationalität und Emotionalität sind für mich wie die beiden Seiten einer Münze: etwas unterschiedlich in der Prägung, aber letztendlich gleichwertig. Man kann eine Geschäftsidee monatelang in ihre Einzelteile zerlegen, diskutieren und analysieren, jede Menge Berechnungen und Prognosen anstellen – und am Ende doch nicht ausschliessen, dass es schiefgehen könnte. Andersherum zeigen zahlreiche Beispiele, dass die verrücktesten Ideen zu Welterfolgen führen können.

Wir Menschen aus dem Mittleren Osten arbeiten vielleicht etwas langsamer als die Menschen in Europa. Deshalb gilt für uns eine einfache Grundregel: Wenn wir nicht vor den anderen in die Gänge kommen, können wir nicht gewinnen. Das heisst: Wir müssen etwas im Voraus sehen, was andere nicht oder noch nicht sehen. Meiner Meinung nach ist die wichtigste Eigenschaft eines guten Geschäftsmannes die Fähigkeit, in die Zukunft zu schauen, Potenziale zu erkennen, eine Idee zu haben und an sie zu glauben. Und wenn man erst einmal an eine Idee glaubt, findet sich immer ein Weg, sie zu verwirklichen.

Ich komme aus einer wohlhabenden Familie, aber ich habe immer Spass daran

gehabt, Geld selber zu verdienen. Meine erste Marktlücke habe ich mit 24 entdeckt: Niemand in Ägypten baute Glasfaserboote, doch die Nachfrage seitens Polizei, Armee und Hochseefischern war gross. Also baute ich Glasfaserboote. Unsere Firma lief glänzend, wir waren die einzigen Hersteller und immer ausgebucht. Als Konkurrenz kam, hörte ich auf. Mir ist es da, wo alle sind, zu eng, das Gerangel um die besten Plätze liegt mir nicht.

Jetzt bin ich seit 17 Jahren in der Tourismusbranche. Eine sehr emotionale Branche, denn es geht um Menschen, ihre Wünsche, ihre Hoffnungen, ihre Träume. Mein Grundsatz lautet, immer alles zu tun, um alle glücklich zu machen: diejenigen Leute, die an einem touristischen Ort zu Hause sind, wie auch die Gäste, die zu Besuch kommen. Nehmen wir unser Vorzeigeprojekt El Gouna am Roten Meer. Wir hätten die Möglichkeit gehabt, ein Resort in den bekannten Ferienorten Hurghada oder Sharm el-Sheikh zu erstellen. Stattdessen haben wir eine eigene Stadt gebaut, nach unseren Vorstellungen von schöner Architektur und umfassendem Komfort. Heute leben und arbeiten Tausende von Leuten dort, Touristen und Einheimische fühlen sich wohl, die Menschen kaufen Häuser und investieren. Nüchtern betrachtet war da vorher nur ein ödes Stück Wüste. Wir haben eine Traumdestination daraus gemacht. Die Entscheidung für oder gegen eine Investition ist bei mir «brain» oder «no brain». Bei einer «brain»-Entscheidung wäge ich Minus- und Pluspunkte gegeneinander ab, überlege mir, ob die Risiken womöglich grösser sind als die Erfolgchancen. Bei einer «no brain»-Entscheidung stimmen für mich einfach alle Faktoren,

da muss ich gar nicht überlegen! Andermatt war eine «no brain»-Entscheidung. Ich habe den Ort gesehen und gewusst: Hier will ich ein Resort bauen. Und ich bin sicher, alle werden davon profitieren!

Ein grosses touristisches Projekt wie Andermatt läuft in verschiedenen Phasen ab. Erst die Emotionen und die Begeisterung; man träumt, wie alles sein könnte, man plant, fabuliert, fantasiert. Dann kommen die Anhörungen mit allen Beteiligten. Behörden, Bevölkerung, Armee, Naturschutz – alle geben ihre Inputs und die Architekten arbeiten daran, diese mit unseren Vorstellungen zu vereinbaren. Dann folgt die Phase der Ernüchterung: Was all diese Wünsche kosten! Natürlich wäre es schön, die Kantonsstrasse unterirdisch zu führen und darüber eine grosse Wiese anzusähen. Aber 25 Millionen dafür ausgeben? Da muss man sich wohl oder übel der Realität beugen. Vertrauen kann man nur aufbauen, indem man mit allen Beteiligten einen permanenten Dialog führt. Dies hat zur Folge, dass man flexibel sein, Kompromisse machen und wenn nötig neue Wege suchen muss. Dadurch wächst ein Projekt organisch, und das gefällt mir. Viele Investoren werden in solch komplizierten Prozessen nervös, weil sie zu schnell Profit sehen möchten. Wir können es uns leisten, in Zeitspannen von 10 bis 15 Jahren zu denken. Ich spiele ungern auf gleichem Niveau mit anderen, denn ich bin ein schlechter Verlierer. Bei jedem Rennen brauche ich einen Vorsprung, sonst laufe ich nicht mit. //

Foto: Markus Bertschi



dossier

# Innova

Über die Transformation von Ideen in Wert.



**tion**

26 Schweizer Unternehmen figurieren unter den 1000 Firmen, die weltweit am meisten in Forschung und Entwicklung investieren. Eine beachtliche Zahl für ein kleines Land – und ein Zeichen für Innovation. Innovation ist der Schlüssel für Wachstum. Aber: Innovieren verlangt Disziplin. Und je nach Branche ein starkes Gespür für die Trends. Letztlich aber ist die einzig richtige Definition von Innovation der Erfolg am Markt. Innovation ist nicht, was die Innovatoren anbieten, sondern, was die Kunden annehmen.

Text: Bernhard Raos  
Fotos: Roth und Schmid

Ist der Mensch der geborene Innovator? Eine Antwort auf diese Frage sucht Professor Dr. Carel van Schaik, Direktor am Anthropologischen Institut der Universität Zürich, bei unseren nächsten Verwandten, den Menschenaffen. Van Schaiks These: «Affen meiden Neuerungen, jedenfalls so lange wie möglich.» Dass dies bei uns Menschen anders ist, führt er auf innovatives, soziales Lernen zurück. Diese kulturelle Evolution sei der Schlüssel für die Entwicklung vom Affen zum Menschen. Eine Beobachtung auf Sumatra stützt diese Vermutung: Dort observierte der Anthro-

loge wild lebende Orang-Utans. Diese Primaten sind bekannt dafür, dass sie zwar in Gefangenschaft mit Werkzeugen umgehen können, nicht aber in freier Wildbahn. Van Schaik und sein Team sahen jedoch, wie eine Gruppe Affen mit Holzstückchen die Samen einer speziellen Frucht herausbrachen. Diese Samen sind durch Haare geschützt, die bei Berührung starke Schmerzen verursachen. Bei benachbarten Populationen von Orang-Utans blieb die Frucht denn auch unberührt. Dafür gibt es laut van Schaik nur eine Erklärung: Einer der Affen müsse diese Technik erfunden und weitergegeben haben – nicht genetisch, sondern durch soziales Lernen. Orang-Utans sind zwar in der Regel Einzelgänger, verbringen sie aber Zeit miteinander, können sie voneinander lernen – so bleiben

Innovationen erhalten. Übertragen auf den Homo sapiens: Wie Menschen interagieren, beeinflusst ihre Innovationskultur. Um sich weiterentwickeln zu können, braucht es diesen Feedbackprozess.

Geändert haben sich in unseren virtuellen Zeiten nur die Mittel, nicht das Prinzip. Heute wird die fortschreitende Vernetzung zum Motor der Entwicklung. Ein gutes Beispiel dafür ist der sogenannte «Innovation-Jam» beim Dienstleistungs- und Technologiekonzern IBM: Weltweit wurden via Internet 46 000 Ideen von Mitarbeitern und Kunden zusammengetragen. Zu den einzelnen Vorschlägen entstanden rege Blogs: «Einer hatte die Idee, und andere äussern sich dazu», beschreibt Daniel Rütthemann, Country General Manager von IBM Schweiz, den Prozess (siehe auch Seite 20). In einer zweiten Phase wurden aus der Fülle der eingegangenen und kommentierten Ideen die erfolversprechendsten Innovationen herausgefiltert, die nun zu Projektentwürfen verfeinert und in Geschäftsprozesse umgesetzt werden. «Wahre Innovation zielt auf den Nutzen, sowohl für Kunden als auch für die eigene Organisation», sagt Rütthemann. Ideen allein genügen nicht.

#### **Nur Erfolg am Markt zählt**

«Innovation um der Innovation willen ist nur Künstlern und Akademikern erlaubt. In einem Unternehmen geht es darum, die strategischen Ziele zu erreichen. Innovation ist Transformation von Neuheit in Wert.» Dies sagt Michael Schrage, Innovationsexperte am Massachusetts Institute of Technology (MIT). Im Magazin «GDI Impuls» (Herbst 2007) räumt Schrage mit einigen Mythen rund ums Innovieren auf: Erstens dem Mythos der «guten Ideen»: Ein Unternehmen braucht laut Schrage keine guten Ideen, um innovativ zu sein. Gute Ideen würden massiv überschätzt. Zweitens dem Mythos der «findigen Köpfe»: Kein Unternehmen müsse Spezialisten anstellen, um innovativ zu sein. Es mangle nie an Menschen mit Ideen. Innovative Leute einzustellen, um innovativer zu werden, sei Zeit- und Geldverschwendung. Und drittens



dem Mythos «Kundenbefragung»: Die Idee, man müsse «den Kunden zuhören», sei eine Verschwendung von Ressourcen. Firmen sollten stattdessen ihre Kunden besser beobachten, denn häufig stimmten deren Äusserungen nicht mit dem Handeln überein.

Letztlich ist die einzig richtige Definition von Innovation der Erfolg am Markt. Innovation – so Schrage – sei nicht, was «die Innovatoren anbieten, sondern was die Kunden annehmen». Er verweist aufs Beispiel Handy. Die meisten Handytelefonierer nutzen nicht einmal 20 Prozent der Möglichkeiten ihres Geräts. Trotzdem würden Handyhersteller als sehr innovativ gelten: «Sie bringen jedes Jahr Modelle mit noch mehr Features auf den Markt, die von immer weniger Kunden genutzt werden. Was wir wirklich brauchen, sind Innovationen, die einen Mehrwert für den Nutzer bringen.»

### In Forschung und Entwicklung investieren

Laut Statistik verbucht die kleine Schweiz eine beachtliche Anzahl an Patenten – ein Indikator für Innovationspotenzial. Sowohl bezüglich der Anzahl Patente pro Kopf als auch der Anzahl Patente pro Forschungsmillion ist unser Land führend. 2006 meldete die Schweiz 3400 internationale Patente an, nur 500 weniger als beispielsweise die neue Wirtschaftsmacht China. Allerdings legen andere Länder wie Deutschland oder Finnland stärker zu.

Laut der letzten KOF-Innovationserhebung, 2005 im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO erstellt, ist die Innovationsleistung der Schweizer Wirtschaft seit 1997 stabil, aber auf tieferem Niveau als noch zu Beginn der 90er Jahre. Immerhin figurieren 26 Schweizer Unternehmen unter den 1000 Firmen, die weltweit am meisten in Forschung und Entwicklung investieren – eine beachtliche Zahl für ein kleines Land wie die Schweiz. Dies schlägt sich auch in der wirtschaftlichen Erfolgsbilanz unseres Landes nieder: Nur 0,1 Prozent der Weltbevölkerung lebt zwischen dem

Genfer- und dem Bodensee, dennoch erwirtschaften die Eidgenossen 0,8 Prozent des weltweiten Volkseinkommens. Für Jean-Paulclozel, CEO der Biopharmafirma Actelion in Allschwil BL, bietet die Schweiz nach wie vor beste Voraussetzungen für Innovation: «Wir haben in der Region Basel einen Pharmacluster mit Grossunternehmen und anderen Biotechfirmen. Zudem sind die ETH in Zürich und Lausanne international führend.» Das hilft bei Rekrutierungen der Fachleute. Actelion beschäftigt Mitarbeitende aus 40 Nationen. Mit Tracleer hat man ein Medikament gegen Bluthochdruck in der Lungenarterie entwickelt, das bereits heute einen Milliardenumsatz bringt (siehe auch Seite 23). Ein Viertel seiner Erträge steckt Actelion in Forschung und Entwicklung – selbst im internationalen Vergleich ein sehr hoher Anteil.

### Die richtigen Fragen stellen

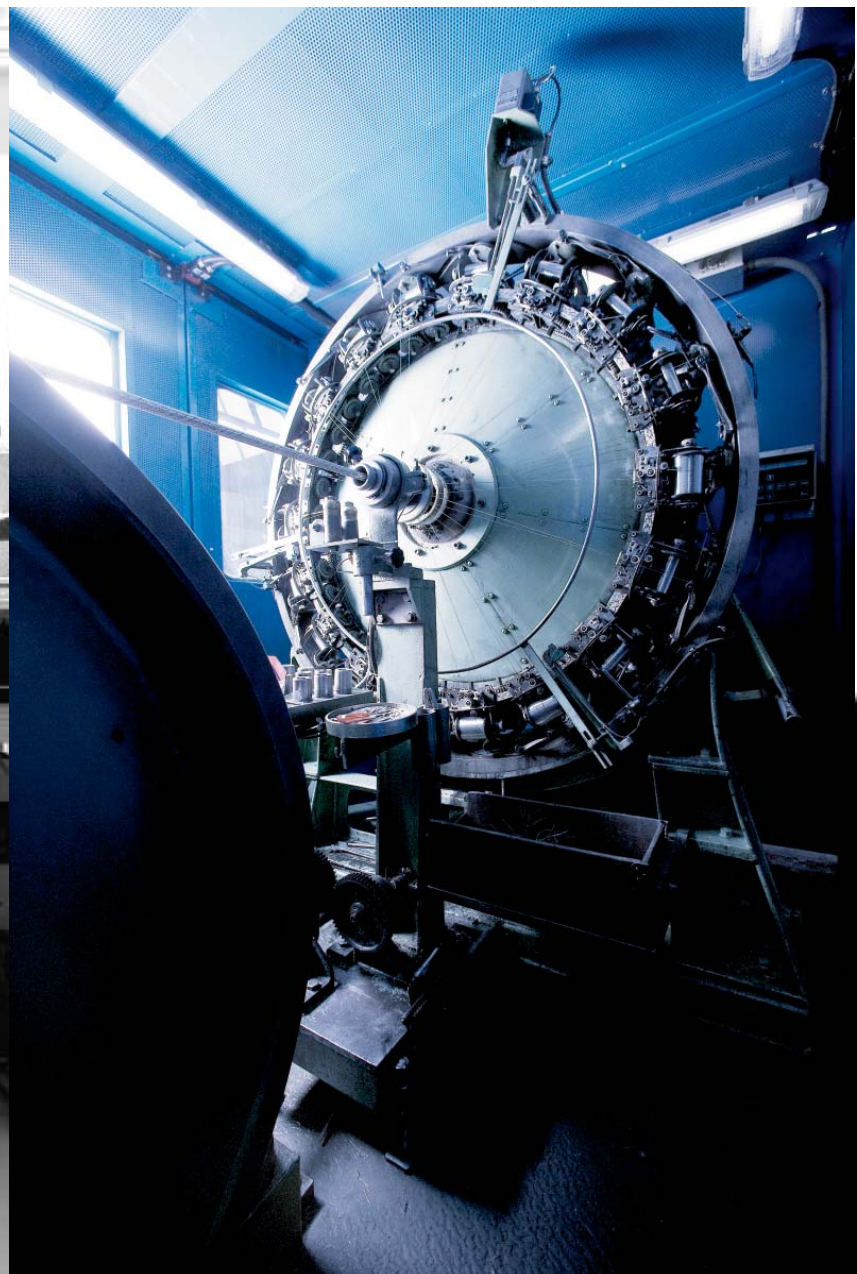
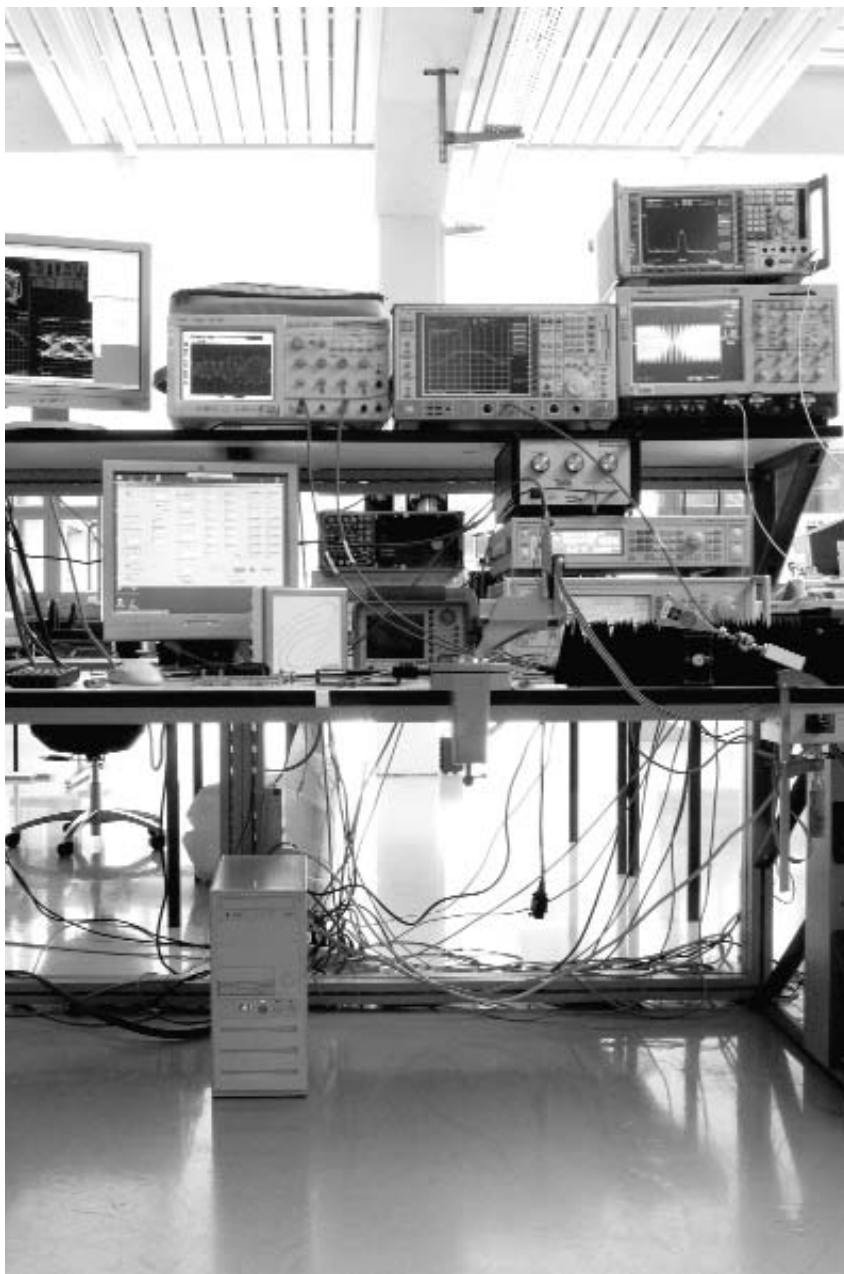
Welche Rolle haben Chefs im Innovationsprozess? Laut MIT-Experte Schrage geht es letztlich darum, dem Credo des Investmentgurus Warren Buffett nachzuleben: «Sie müssen einen Dollar für 50 Cent kaufen.» Urs Kaufmann, CEO des Verbindungstechnik-Konzerns Huber+Suhner, rechnet anders: Wichtig sei eine Balance zwischen neuen Technologien, Produktentwicklungen und Produktverbesserungen: «Während Letztere rasch Geld bringen, weil sie den Lebenszyklus eines Produkts verlängern, brauchen Entwicklungen und neue Technologien einen mittel- bis langfristigen Horizont.»

Auch für Kaufmann ist der Markt die Messlatte (siehe auch Seite 18). Seine Aufgabe sei es, im Team mit internen und externen Experten die richtigen Fragen zu stellen: «Welches Kundenbedürfnis decken wir ab, wie gross ist der Markt, verfügen wir über den richtigen Vertriebskanal?» Innovieren verlange Disziplin. Und je nach Branche ein starkes Gespür für die Trends.

Dirk Trappmann, Chef der Kosmetikfirma La Prairie Group mit Sitz in Zürich, sieht für sein Unternehmen in der stetigen Zunahme der älteren Bevölkerungsschicht einen solchen Wachstumstreiber. Mit La Prairie verkauft er vor allem Emotionen, denn die menschliche Haut altert: «Wir können die

Optik beeinflussen und den Alterungsprozess um fünf bis zehn Jahre verlangsamen», sagt er. Das deckt sich mit dem Bedürfnis der Zielgruppe. Den Teint seiner solventen Kundschaft und den Zeitgeist trifft La Prairie zurzeit mit «Pure Gold Serum», einem Hautpflegeserum mit feinsten Mikrokügelchen aus 24 Karat Gold. Eine ideale Mischung aus Mystik, Lifestyle und Hochwertigkeit – immerhin haben schon die alten Chinesen auf die Heilkraft des Goldes geschworen. «Kein anderes unserer Produkte hat sich bisher so rasch am Markt etabliert», freut sich Trappmann. 354 Millionen CHF setzte die La Prairie Group im vergangenen Jahr um.

Innovation ist der Schlüssel für Wachstum. Ganz besonders für Unternehmen, deren Kerngeschäft unter Druck gerät. Wie zum Beispiel bei Swisscom. Im Bereich Sprachkommunikation erodieren die Preise, das Telecomunternehmen hat allein im letzten Jahr eine halbe Milliarde CHF Umsatz eingebüsst. «Wenn ein dominantes Produkt preisseitig derart stark einbricht, braucht es wahrscheinlich 30 bis 40 neue Produkte, um dies zu kompensieren», sagt CEO Carsten Schloter. Sein Unternehmen wird zur Innovation getrieben – in einem Markt, in dem heute niemand sagen kann, wie die Zukunft aussehen wird (siehe auch Seite 28). Dies verlangt den Mut zum Risiko und einen kreativen Umgang mit möglichen Lösungen. Und dabei ergeben sich durchaus Parallelen zu unseren Urahnen. Als diese vor zwei Millionen Jahren wegen einer dramatischen Klimaveränderung die Regenwälder verliessen und in die Savannen zogen, probierten sie verschiedene Überlebensstrategien aus. Sie gebrauchten neue Werkzeuge, jagten in Gruppen und verteidigten sich gemeinsam gegen Raubtiere. Sonst wären sie ausgestorben.



## Voll verbunden.

**Huber+Suhner** mit Sitz in Pfäffikon und Herisau ist Global Player für elektrische und optische Verbindungstechnik. Der Technologiekonzern hält sein Innovationstempo hoch.

Auf den ersten Blick wirkt die riesige Halle am Dorfrand von Pfäffikon ZH wie ein grosser Websaal. Ausgangsmaterial ist allerdings nicht Garn, sondern reinstes Kupfer. Die tonnenschweren Drahtrollen mit 8 Millimeter Durchmesser werden hier zu Kabeln von unterschiedlicher Stärke gezogen, die dünnsten messen gerade mal 0,12 Millimeter.

Was im Kabelwerk des Verbindungstechnik-Konzerns Huber+Suhner (H+S) nach mehrstufiger Veredelung schliesslich aufgerollt zum Versand bereitliegt, sind Spezialitäten. Massenware liefern andere. «Dünnwandige, bestens isolierte Kabel sind für uns matchentscheidend», erklärt CEO Urs Kaufmann im Sitzungszimmer der Firmenzentrale mit prächtigem Blick auf den Pfäffikersee. So werden beispielsweise in jedem Auto 2000 bis 3000 Meter Kabel verlegt. Für H+S sind davon nur 30 Meter interessant – in jenem Bereich, wo immer mehr Informationen auf engstem Raum im gleichen Kabelstrang gebündelt werden, etwa über den Reifendruck oder die Distanz zum Auto davor. Je ausgetüftelter die Bordelektronik und je höher die Anforderung an die Vernetzung, desto besser für den Kabelprimus.



Urs Kaufmann

#### ZAHLEN UND FAKTEN

Die börsenkotierte Huber+Suhner-Gruppe ist mit 17 Tochtergesellschaften und Vertretungen in über 60 Ländern präsent. Ab 2008 wird der Konzern in drei Divisionen gegliedert sein: Hochfrequenz, Niederfrequenz und Faseroptik. Produziert wird in der Schweiz in Pfäffikon ZH und in Herisau AR, im Ausland in Polen, China, Malaysia und Brasilien. Mitte Jahr beschäftigte das Unternehmen 3386 Mitarbeitende, davon knapp die Hälfte in der Schweiz. 2006 lag der Nettoumsatz bei 655,2 Millionen CHF, der Konzerngewinn betrug 70,4 Millionen CHF.

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

Isoliert wird durch ein selber entwickeltes Verfahren, das sogenannte Strahlenvernetzen. Dabei werden die Kabel mit Elektronenstrahlen beschossen und temperaturbeständig gemacht. Das verdichtete Material schmilzt nicht mehr. Davon profitiert auch die boomende Solarsparte von H+S, wie der zuständige Produktmanager Max Göldi mit viel Herzblut darlegt. Am Modell eines Solarpanels zeigt er «sein Baby» – ein Steuerungselement mit halogenfreien Kabeln, das die Sonnenenergie vom Panel weiterleitet: «Wir liefern die gesamte Anschlussstechnik.» Das Modul muss extreme Temperaturunterschiede aushalten und soll 20 bis 30 Jahre halten.

#### **Abhängigkeit reduzieren**

Zwei Beispiele von vielen, wie H+S seine Basistechnologien an die konkreten Kundenbedürfnisse anpasst. «Wir sind in vielen Märkten und Nischen tätig, um unsere Abhängigkeiten von den üblichen Zyklen zu reduzieren. Wir fokussieren dabei auf anspruchsvolle Anwendungen, wo wir uns differenzieren können», erklärt der Firmenchef. Der ETH-Ingenieur mit Zusatzausbildung am IMD weiss, wovon er redet. Als er 2002 den Vorsitz der Konzernleitung übernahm, wurde von ihm der Turnaround erwartet.

H+S war durch die Krise der Telecombranche zuvor in arge Turbulenzen geraten. Kaufmann diversifizierte erfolgreich in den Bereichen elektrische und optische Verbindungstechnik. Schon 2003 schrieb man wieder schwarze Zahlen.

Das Unternehmen mit rund 3400 Mitarbeitenden weltweit und einem Umsatz von 655,2 Millionen CHF (2006) entwickelt, produziert und verkauft Komponenten – Koaxial- und Faseroptikkabel, Antennen, Stecker – sowie Systemlösungen. Neben den bereits erwähnten Anwendungen sind dies beispielsweise Blitzschutzkomponenten für Antennenanlagen und Kommunikationsnetzwerke, hochtemperaturbeständige Kabel für den Bahnverkehr oder kundenspezifische Lösungen für Prüf- und Messgeräte, Luft- und Raumfahrt sowie Medizinaltechnik.

Einer der Wachstumstreiber ist – so Kaufmann – der «ungestillte Hunger nach immer mehr Bandbreite im Kommunikationsmarkt». H+S hat hier gleich mehrere Eisen im Feuer und liefert Produkte für die Mobilnetze der zweiten bis vierten Generation. Ein Trend ist Fiber to the Home, wo man Lösungen für die Verkabelungen und





Daniel Rüthemann

## ZUR PERSON

Der Zürcher Daniel Rüthemann, 48, ist seit 2006 Landeschef von IBM Schweiz. Der Betriebsökonom HWV und Absolvent der Swiss Banking School stieg intern die Karriereleiter hoch: von der Verkaufsorganisation über das IBM-Bankenlösungsgeschäft, die Leitung des Geschäftsbereichs Global Service Delivery in Frankfurt bis zur Leitung des Geschäftsbereichs Banken der IBM Schweiz, wo er schliesslich für die Kundenbeziehung einer Schweizer Grossbank weltweit verantwortlich war.

### **Muss Innovation immer auch einen Nutzen haben?**

In unserem kommerziellen Umfeld ist das so. Wenn Innovation unseren Kunden keinen Nutzen bringt, ist sie für uns nicht relevant.

### **Bevor Sie Chef bei IBM Schweiz wurden, waren Sie vor allem im Bankenumfeld tätig. Kann ein Konzern wie IBM von Banken in Sachen Innovation noch etwas lernen?**

Banken haben beispielsweise sehr früh das Internet ins Geschäftsmodell integriert und so einen 7-mal-24-Stunden-Kanal zum Kunden geöffnet. Damit wird Arbeit vom Backoffice zu den Kunden verlagert, die beispielsweise Zahlungsaufträge selber erfassen. Banken haben sich auch sehr früh

internationalisiert, globalisiert und auf die One-Company-Strategie gesetzt. IBM führt sein Unternehmen ja auch global und integriert. Einige wesentliche Impulse dazu kamen von den Banken.

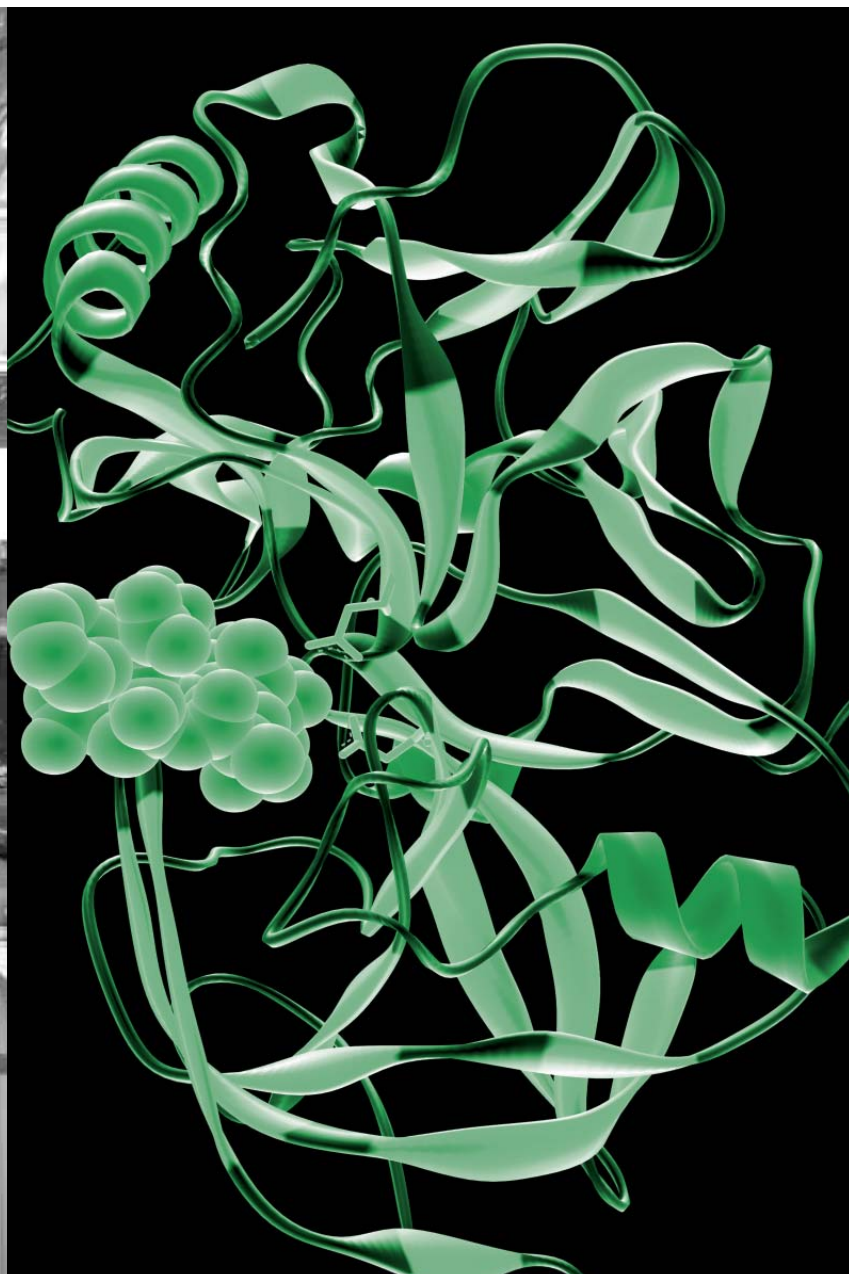
### **Dennoch wollen zahlreiche Kunden den persönlichen Kontakt am Schalter...**

Das stimmt. Die Banken haben einen zusätzlichen Kanal geschaffen, ohne einen bestehenden zu schliessen. Noch braucht es diesen konventionellen Kanal, weil viele Kunden keinen Computer nutzen. Aber in ein, zwei Generationen sieht das wahrscheinlich ganz anders aus.

### **Ist Ihrer Meinung nach ein Unternehmen per se innovativ – oder nur der Not gehorchend?**

In der Informatikindustrie laufen die Zyklen besonders schnell ab. Die Veränderungsbereitschaft in unserem Unternehmen ist sehr gross, vielleicht grösser als bei vielen Firmen anderer Branchen. Aber letztlich definiert die Veränderungsfähigkeit unser Unternehmen. IBM hat alle Zyklen überlebt. Jeder Schock, jede neue Technologie wurde in das Businessmodell integriert. Das wissen auch unsere Mitarbeitenden: Wir stehen für Veränderung und ziehen Leute an, die veränderungsfähig sind.





## Medizinischer Bedarf als Messlatte.

Das Biopharmaunternehmen **Actelion** ist eine Erfolgsstory. Ehrgeizige Ziele, Teamgeist und offene Türen schaffen ein innovatives Klima.

«Als namhafte Aktionäre könnten Sie ihre millionenschweren Anteile verkaufen und sich an den Strand legen.» Diese Bemerkung löst bei den Führungsleuten von Actelion allgemeine Heiterkeit aus. Strandleben komme in seinem persönlichen Ranking ziemlich weit hinten, meint CEO Jean-Paul Clozel: «Das wäre für mich ein Verlust an Lebensqualität.» Auch seine Ehefrau Martine, Leiterin präklinische Pharmakologie bei Actelion, sieht im süßen Nichtstun keine Alternative: «Wir entwickeln hier Medikamente, die Tausenden Patienten helfen. Es gibt nichts Erfüllenderes.» Und auch Walter Fischli und Thomas Weller, die Leiter Molekularbiologie & Biochemie und Chemie, wollen «lieber die Firma weiterbringen». Den Auftritt im Team versteht CEO Clozel, kürzlich zum «Entrepreneur of the Year» gekürt, als klare Ansage: «Ohne die hier Anwesenden und noch ein paar Leute mehr würde es Actelion nicht geben. Kein noch so guter Chef kann allein Medikamente entwickeln.» An der Börse war Actelion Mitte November mit 6,7 Milliarden CHF bewertet. Die Gründer und rund ein Dutzend ihrer Weggefährten sowie Mitarbeiter halten 11,5 Prozent am Unternehmen.



Dr. Jean-Paul Clozel

#### ZAHLEN UND FAKTEN

Das biopharmazeutische Unternehmen mit Hauptsitz in Allschwil wurde vor zehn Jahren gegründet, beschäftigt gut 1500 Mitarbeitende und vertreibt seine Medikamente weltweit durch eigene Niederlassungen. 2006 betrug der Umsatz 1,2 Milliarden CHF. Erfolgreichstes Medikament ist Tracleer, ein Mittel gegen Bluthochdruck in der Lungenarterie. Zwei weitere Medikamente sind bereits zugelassen und generieren Einnahmen; zehn Wirkstoffe werden zurzeit in klinischen Studien erprobt. Actelion ist seit 2000 börsenkotiert.

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

#### Zur Selbständigkeit getrieben

Diese Unternehmenskultur resultiert aus der noch jungen Firmengeschichte von Actelion: Die meisten Gründer – ausgebildete Ärzte und Biochemiker – kannten sich aus der Herz-Kreislauf-Forschung bei der Pharmafirma Roche. Martine Clozel stiess dann 1987 auf wissenschaftliche Ergebnisse aus einem Test mit Schweinezellen, die das ganze Team elektrisierten – ein Sekret, das eine gefässverengende Wirkung besitzt: «Ich wollte herausfinden, ob sich so Krankheiten wie Herzschwäche oder bestimmte Formen von Bluthochdruck erklären und bekämpfen lassen.» In der Folge entwickelten das Ehepaar Clozel und Fischli mit ihrem Team einen Wirkstoff, der diese gefässverengende Substanz blockierte. Doch als es darum ging, das Medikament klinisch an Menschen zu testen, stoppte Roche 1996 das Projekt. Eine Riesenenttäuschung

für das Team: «Um unsere Vision umzusetzen, mussten wir Unternehmer werden.» Und sichere, gut dotierte Stellen aufgeben. Stattdessen begann der Kampf ums Geld. Roche war nicht bereit, sich zu beteiligen. Gleichwohl schloss man mit den Actelion-Gründern einen Vertrag ab: Sie durften ihre Entdeckung mitnehmen. Mit der Verpflichtung, im Erfolgsfall an Roche Lizenzgebühren zu bezahlen. Im Nachhinein ein cleverer Schachzug, der dem Pharmariesen nun jährlich einen hohen zweistelligen Millionenbetrag einbringt.

Die Start-up-Unternehmer mussten zuvor viel Überzeugungsarbeit leisten und ihre persönlichen Ersparnisse investieren. 1997 hatte man endlich die nötigen Millionen zusammen. Damals konnte das Team noch kein marktreifes Produkt vorweisen. Doch das Risiko hat sich gelohnt: Der neuartige Wirkstoff bestand alle klinischen Tests, wurde unter der Handelsbezeichnung Tracleer auf den Markt gebracht und hievte Actelion in Rekordzeit in die Gewinnzone. 2007 wird das Unternehmen allein mit Tracleer über eine Milliarde CHF umsetzen – das Medikament hilft gegen Bluthochdruck im Lungenkreislauf.





Dr. Walter Fischli, Dr. Martine Clozel, Dr. Thomas Weller

### Erträge investieren

Was man mit Tracleer verdient, wird grösstenteils in den Ausbau des Unternehmens und die Forschungspipeline investiert. Zehn Produkte stehen in der klinischen Prüfung, fünf davon bis Ende 2007 in der sogenannten Phase III – also vor den letzten Patiententests.

Optische Visitenkarte ist das neue Forschungszentrum in Allschwil – ein imposanter Bau mit einladendem, künstlerisch gestaltetem Entree, das sich über eine Glasfront nach aussen öffnet. Die Labors und Büros auf technisch neuestem Stand sind um einen grossen Innenhof angeordnet und lichtdurchflutet. Auf jedem Stockwerk gibt es Stehpulte, Sitzecken und Kaffeeautomaten – Kontakte untereinander sind ausdrücklich erwünscht.

«Es ist ein Gebäude von Wissenschaftlern für Wissenschaftler, das ständige Interaktion und damit Innovationen fördert. Dies ist ein wichtiger Teil unserer Firmenkultur», sagt Walter Fischli, dessen Handschrift der Bau vor allem trägt. Und blickt man zum Fenster

hinaus, sieht man eine Grossbaustelle: Hier entsteht das neue Business Center, geplant von den Basler Architekten Herzog & de Meuron. Actelion baut an seiner Zukunft. «Das wird kein Denkmal», sagt Jean-Paul Clozel. «Aber wir wollen neue Produkte lancieren. Dafür suchen wir die besten Leute, die mehr Platz und ein anregendes Umfeld brauchen.» Nicht unbescheiden reklamiert er die «Weltmeister» für seine Crew. Aktuell beschäftigt Actelion über 1500 Mitarbeitende, meist Fachleute, aus 40 verschiedenen Nationen. Bei Rekrutierungen hilft nicht nur der eigene gute Ruf, sondern der Basler Pharmacluster mit Grossfirmen und anderen Biotechunternehmen.

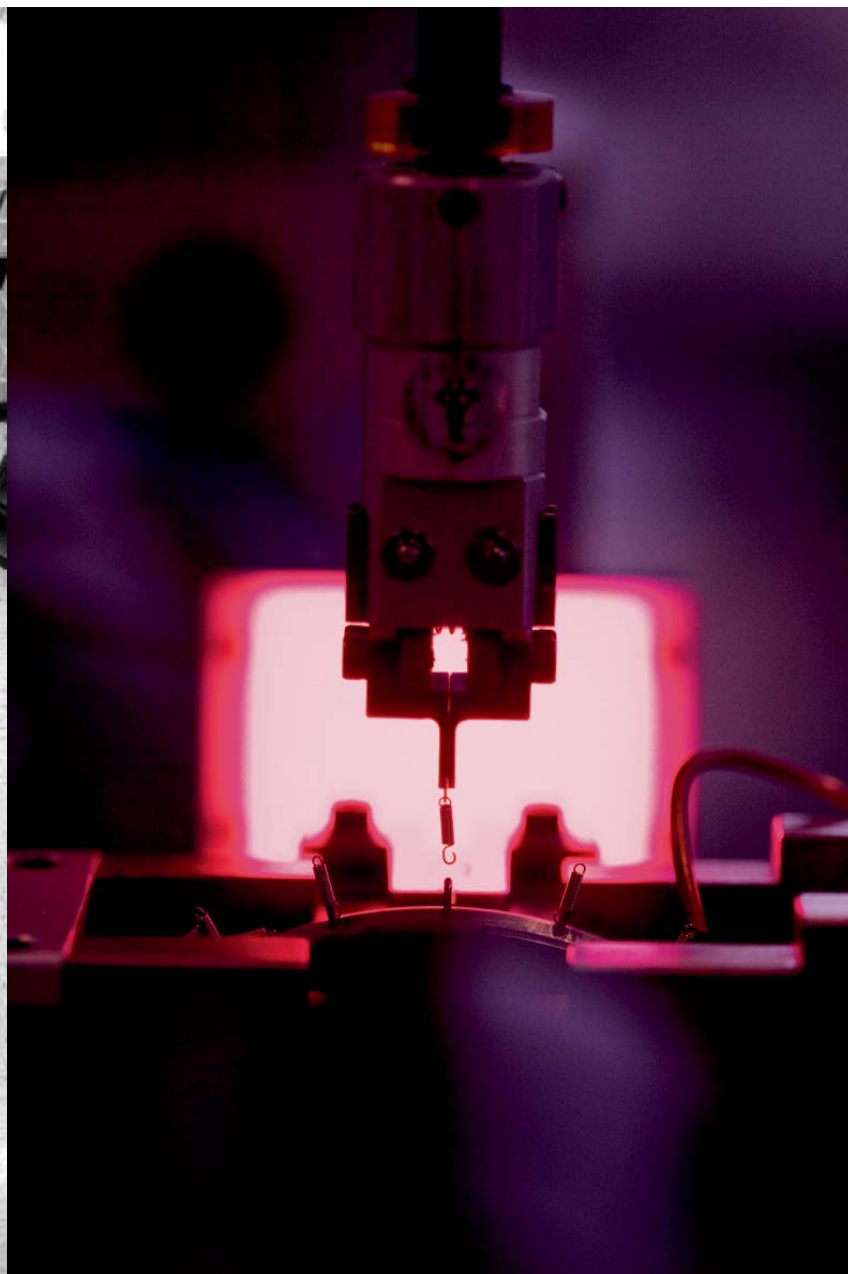
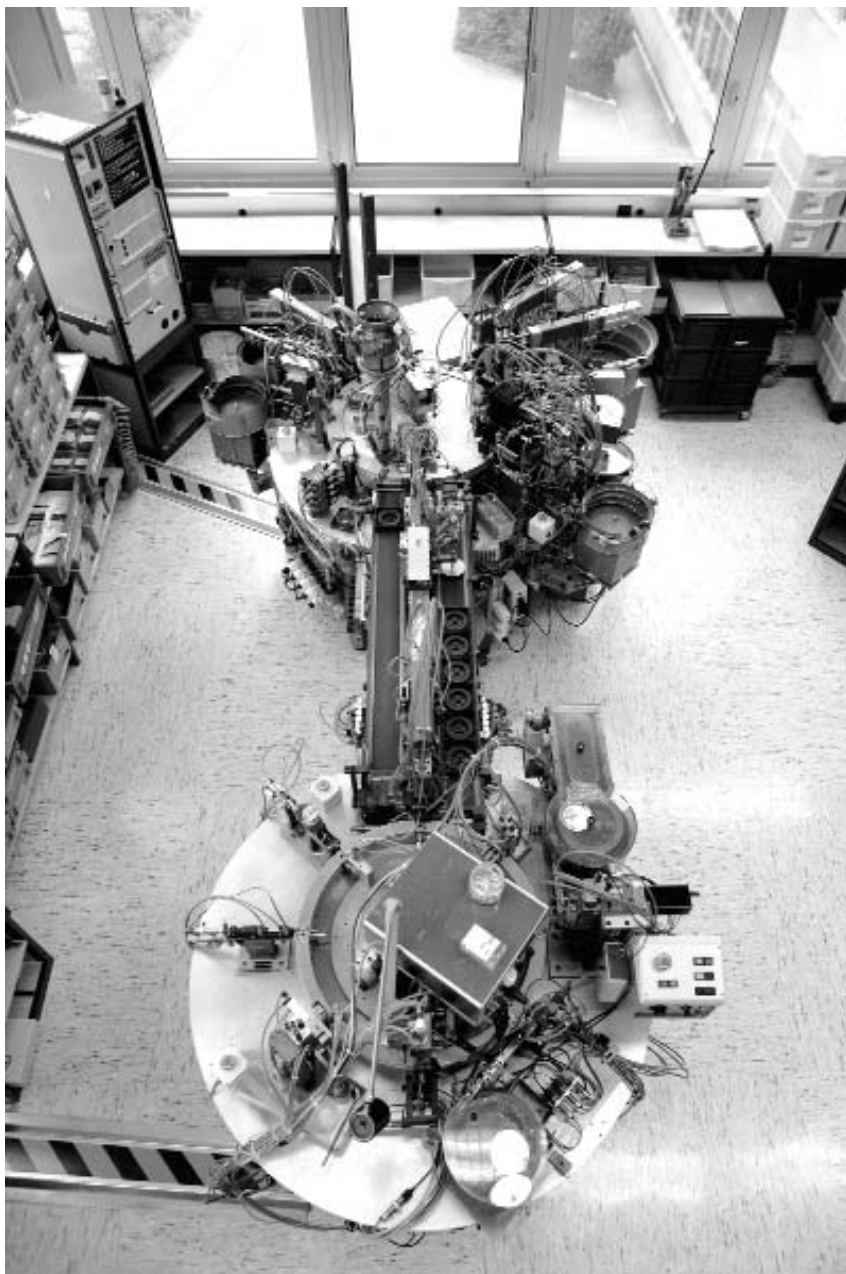
Innovationen würden Actelion antreiben und nicht Marketing, heisst es in einer Firmenbroschüre. Der Chef präzisiert: «Am Anfang stehen immer der Patient und sein Leiden. Deshalb entwickeln wir Produkte. Wir können gar nichts vermarkten, wenn wir kein innovatives Produkt haben.» Selbstverständlich sei gutes Marketing dann aber ein Schlüssel zum kommerziellen Erfolg. Womit Clozel elegant den Bogen zum grössten Hoffnungsträger aus der Actelion-Produktpipeline schlägt: «Nehmen Sie unser neuartiges Schlafmittel Almorexant. Da müssen Sie den Patienten erklären, wie Schlaf funktioniert und wie das Medikament wirkt. Wir Wissenschaftler brauchen dazu Übersetzer.»

### Mit klarem Ziel forschen

Das neue Schlafmittel – es reguliert den Wach-Schlaf-Rhythmus – wurde bereits erfolgreich an 147 Patienten getestet. Die Probanden konnten rascher ein- und länger durchschlafen. Die sogenannte REM-Schlafperiode wurde ebenfalls verlängert. Diese ist wichtig für die Erholung. Und der Brummschädel, eine typische Nebenwirkung herkömmlicher Schlafmittel, blieb aus. In grossen klinischen Tests mit unterschiedlicher Dosierung muss das «Sandmännchen» aus den Actelion-Labors nun seine positiven Eigenschaften bestätigen. Das dauert noch drei Jahre. Wenn sich die Erwartungen erfüllen, hätte man neben Tracleer einen weiteren Blockbuster mit einem Umsatzpotenzial von über einer Milliarde. Allein in den USA leiden 80 Millionen Menschen an Schlaflosigkeit.

Darüber hinaus erprobt man Mittel gegen Autoimmun- und Infektionskrankheiten sowie Erkrankungen des zentralen Nervensystems. Actelion hält so mehrere Bälle in der Luft, um längerfristig erfolgreich und unabhängig zu sein. Man habe kürzere Entscheidungswege als grosse Pharmakonzerne, heisst es. Und: Kleine, schlanke Organisationen setzen mehr Innovationskraft frei.

Ist man nicht versucht, zu rasch zu grosse Hoffnungen zu wecken? «Wir publizieren nur Daten, die sich wissenschaftlich belegen lassen», erklärt Martine Clozel. Geforscht wird nicht ins Blaue hinein. Actelion konzentriert sich auf Medikamente in Bereichen mit hohem medizinischem Bedarf. «Sie müssen den Patienten nützen.» Die Latte liegt hoch: Von zehn Wirkstoffen in der Forschung schafft es einer zum Medikament und selbst nach ersten erfolversprechenden Patiententests liegt die Ausfallquote noch bei 50 Prozent. Das schreckt die Börsenanalysten mehr als die Actelion-Leute.



## Weltweit erfolgreich mit dem Klick.

Schalter und Tastaturen funktionieren als Bindeglied vom Menschen zur Maschine. Der globale Nischenplayer **EAO** hat seinen Innovationsprozess zur Herstellung immer cleverer Produkte stark systematisiert.

Wer am Jungfrauoch oder in Shanghai die Bahntüre öffnet, den Ticketknopf in der Tiefgarage drückt, den persönlichen Code irgendwo auf der Welt am Geldautomaten eintippt oder im Auto den Sitzgurt einklinkt, betätigt – wenn der Schalter bei Berührung klickt – vielleicht ein Produkt der Firma EAO. Die Marke nimmt man allerdings nicht wahr, denn der Firmenname steht auf dem für den Benutzer nicht sichtbaren Innenteil des Schaltersystems. Kurt Loosli, CEO der Firma mit Hauptsitz in Olten, hört den Begriff «Schalter» allerdings nicht gerne. Viel lieber spricht er von Human-Machine Interfaces (HMI), sogenannten Mensch-Maschine-Produkten: «Unsere Lösungen liefern dem Benutzer ein taktiles Feedback. Sie erhalten damit die Meldung, dass Sie gedrückt haben.» Das gilt nicht nur für Bahn und Bustüren, sondern auch für die Bedieneinheiten an Hebebühnen, Kränen und Förderbändern. Auch dort erwartet der Bediener eine taktile und akustische Rückmeldung. Meist leuchten die Tasten dazu noch optisch auf. Das HMI-Innenleben zeigt Loosli Besuchern in seinem Büro, da ist



Kurt Loosli

der Physiker mit ETH-Abschluss und MBA-Diplom ganz in seinem Element. Hinter der sichtbaren Oberfläche von Leuchttasten, Leuchtmeldern, Not-Aus-Schaltern, Tastenfeldern und Keyboards steckt das Herz des Systems, das sicherstellt, dass die Tür im Tram, die Sicherheitsgurtanzeige im Auto oder das Videomischpult im Fernsehstudio auch funktionieren.

#### Höchste Qualitätsstandards

Die EAO liefert sowohl Komponenten als auch ganze Systeme. 95 Prozent werden exportiert. Die Liste der Referenzkunden liest sich wie ein Who's who der grossen Marken: General Electrics, Philips, Siemens, Bombardier, Bosch, Alstom, Japan Railways, Sumitomo, Tetrapak, VW, SBB, Marconi und viele mehr. Einer dieser Kunden führt während unseres Besuchs gerade eine Qualitätsprüfung in der Montagehalle der EAO durch. Was Loosli nicht nervös macht: «Wir kontrollieren ständig unsere Produkte und Prozesse; sie erfüllen höchste Qualitätsstandards.» Ein defektes HMI-System blockiert nicht nur den Ausstieg aus dem Bahnwagen oder verhindert den Geldbezug am Automaten, es

#### ZAHLEN UND FAKTEN

Die EAO Holding AG wurde 1947 als Familienunternehmen in Olten gegründet. Der führende Hersteller für Schalter- und Tastaturlösungen (HMI) in den Bereichen Personen- und Gütertransport, Maschinenbau, Multimedia-Terminals, professionelle Audio-Video-Anwendungen und Steuerungsapplikationen produziert an vier Standorten in Olten, Auerbach (D), Ozoir (F) und in China. Die EAO operiert über ein globales Vertriebsnetz mit 12 Verkaufsgesellschaften und 38 Agenturen. Die Firma beschäftigt rund 650 Mitarbeitende und wird 2007 einen Umsatz von gut 145 Millionen CHF erzielen. Seit 2001 führt Kurt Loosli, Sohn des gleichnamigen Firmengründers, das Unternehmen in der zweiten Generation.

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

kann auch ganze Produktionsstrassen in der Maschinenindustrie lahmlegen. Die EAO haftet und garantiert für ihre Systeme. Austauschaktionen von grösseren Serien wären für die KMU verheerend. Deshalb schaut man bei EAO genau hin. In einem Prüflabor werden schadhafte Einzelteile untersucht. Unter dem Mikroskop zeigt sich da beispielsweise, dass eine Drahtverbindung im Anschlussbereich eines Schalters nicht sauber verlötet wurde. Das Problem ist identifiziert, und der Prozess wird nun angepasst. Bevor ein neues Produkt an Kunden ausgeliefert wird, muss es seine Robustheit und Alltagstauglichkeit beweisen. Zum Beispiel der Türöffner eines Trams: Millionen von Klicks, unsanftes Betätigen, grosse Temperaturunterschiede, Feuchte und Nässe. Völlig vandalensicher ist nichts, aber allzu empfindlich darf der Schalter auch nicht reagieren.





Carsten Schloter

## ZUR PERSON

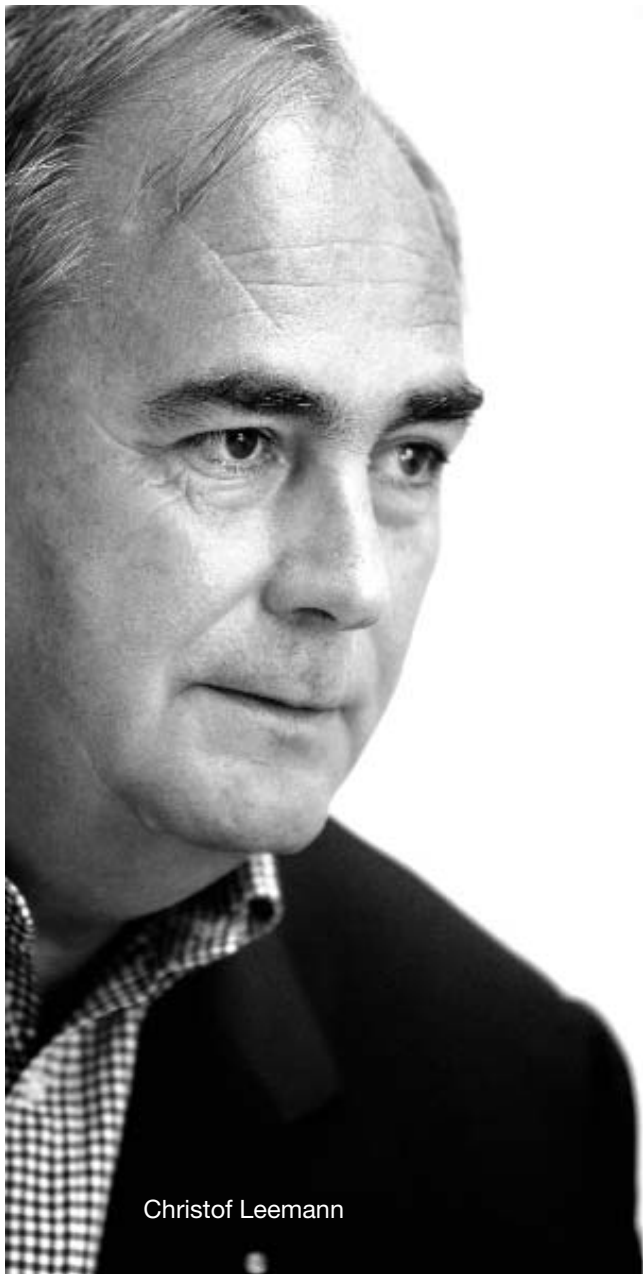
Der Deutsche Carsten Schloter studierte in Paris Betriebswirtschaft und startete seine Karriere bei Mercedes-Benz France. Der Wechsel in die Telecomindustrie erfolgte 1993 bei der neugegründeten debitel France und anschliessend bei debitel Deutschland. Seit 2000 ist Carsten Schloter für die Swisscom tätig. Dort leitete er die Mobilfunksparte, bevor er, nach dem Rücktritt von Jens Alder, die Führung des Konzerns übernahm. Swisscom verzeichnet 4,9 Millionen Mobilfunkkunden und rund 5,3 Millionen Festnetzanschlüsse. Gegen 20 000 Mitarbeitende erarbeiteten in den ersten neun Monaten des Jahres 2007 einen Umsatz von 8,1 Milliarden CHF.

Trends setzen. Ein wichtiger Faktor für Innovation sind die sich entwickelnden Kundenbedürfnisse. Nehmen wir einen Teenager, der heute zwischen den verschiedenen Kommunikationsformen – Festnetz, Mobile, E-Mail, Chat, sonstigen Community-Plattformen – hin und her wechselt. Verglichen mit der Zeit vor zehn Jahren, ist dies eine gravierende Veränderung. Daraus leitet sich nun die Frage ab, wie die Zukunft aussehen wird. Keiner kann heute sagen, wie das Kommunikationsverhalten in zehn Jahren sein wird. Und wenn man wartet, bis man Gewissheit hat, ist man verloren. Denn dann ist einem jemand zuvorgekommen und hat gesagt: «Ich wette darauf, dass es so aussehen wird. Ich weiss es nicht sicher, aber ich wette darauf.» Und er stellt Mittel und Ressourcen zur Verfügung, um Produkte für dieses angenommene Bedürfnis zu entwi-

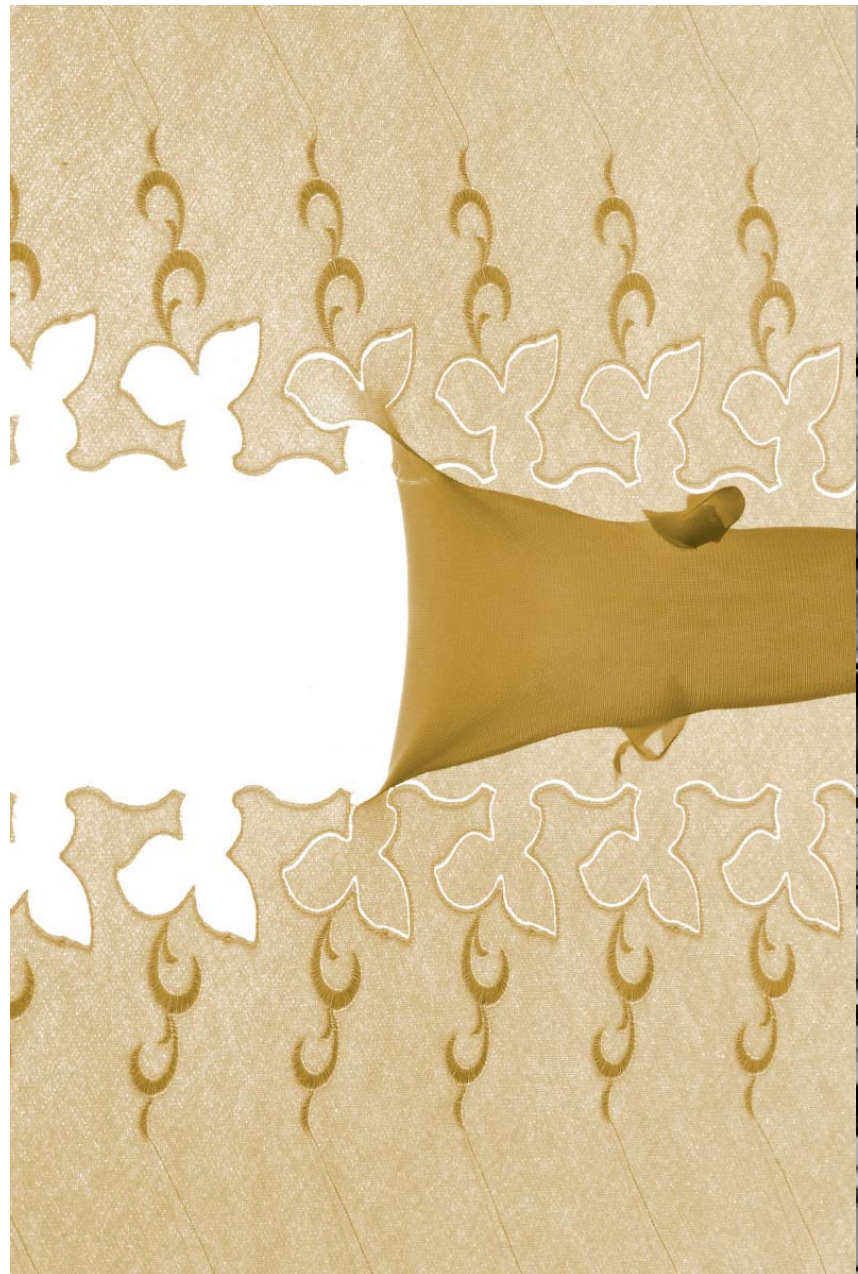
ckeln. Das heisst, man muss Wetten eingehen und damit ein hohes Risiko. Auf welche Technologie soll man wetten, auf welche Produkte, auf welche Dienste? Aber: Wer keine Wetten eingeht, ist nicht in der Lage, den Markt zu gestalten.

Als die mobile Datenübertragungstechnologie kam, haben wir uns gefragt: «Glauben wir daran, dass die Bandbreite auf diesen oder auf jenen Geräten stattfindet?» Und wir sind eine Wette eingegangen, haben mit Herstellern geredet und Geräte entwickelt – und damit einen internationalen Innovationspreis gewonnen. Als wir den Liberty-Tarif lancierten, war das ein schwieriger Entscheid. Der Kunde zahlte vorher brav pro Minute. Dann kam ein Marketingtyp und sagte: «Wir verrechnen nur noch pro Anruf. Warum? Weil es für den Kunden viel transparenter ist, weil er, noch bevor er zum Tele-

fon greift, weiss, wie viel es ihn kosten wird.» Da haben wir gesagt: «Das machen wir.» Es war eine Wette in vielerlei Hinsicht. Akzeptiert der Kunde das? Erzeugt es einen Pulleffekt im Markt? Erlaubt es uns, Marktanteile zu gewinnen? Führt es zu einem anderen Anrufverhalten? Wir wussten es nicht. Nur eines war klar: Es bedeutete Mindereinnahmen. Das war das einzige Sichere. Aber es hat funktioniert. 18 Monate später haben alle unsere Mitbewerber solche Tarife angeboten. Was ich damit sagen möchte: Die Kommunikationsbranche verändert sich sehr schnell. Und wer nicht bereit ist, Wetten einzugehen, wird überhaupt nie in die Lage kommen, den Markt zu gestalten. Es gibt übrigens auch Wetten, mit denen wir vollkommen danebenlagen. Aber das ist ein Preis, den wir für Innovation bezahlen müssen.



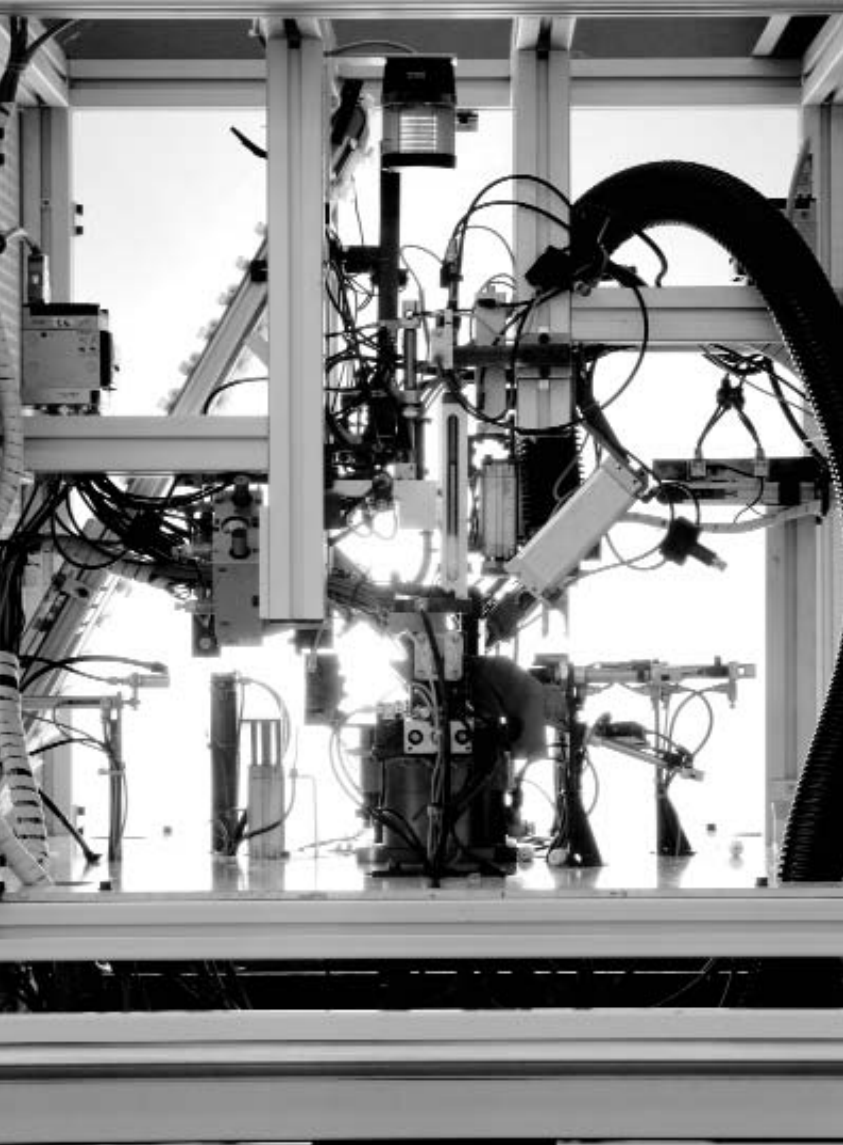
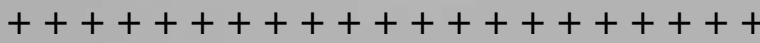
Christof Leemann



## Besticken und betören.

Mit feinen Stickereien auf Dessous lässt sich profitabel geschäften. Das zeigt die St. Galler **Union AG**. Innovationen sind für die Firma überlebenswichtig.

Ein hauchzartes Nichts, verziert mit lindgrünen Blumenmustern, lässt Christof Leemann durch seine Finger gleiten. Es ist ein Muster für ein Büstenhalter-Körbchen aus der nächsten Winterkollektion. Der Inhaber des Stickereiunternehmens Union AG in St. Gallen ist sichtlich stolz auf sein Produkt: «Dank modernster Lasertechnik können wir verschiedene transparente Stoffe in klar geschnittenen Blattformen übereinanderschichten und besticken.» In dieser Branche überleben im Hochlohnland Schweiz nur die Innovativsten. Leemann produziert in St. Gallen Hunderttausende Meter Dessousstickerei auf einer hochleistungsfähigen Lasercut-Maschine, die er schon vor zwei Jahren als Testkunde von Saurer in Betrieb nahm. Damit kann die Union AG Qualitäten in einer Menge liefern, die sonst unbezahlbar wären. Produziert wird dreischichtig im Dauerbetrieb. So stimmt auch die Marge. Die Lasercut-Maschine wird nun weltweit verkauft, und bald stickt sie in Fernost. Das weiss auch der Union-Chef: «In der Schweiz positionieren wir uns als Boutique für Spezialitäten. Dank niedriger Kapitalkosten bleiben wir mit hochproduktiven Anlagen wettbe-



#### ZAHLEN UND FAKTEN

Die Union AG, 1759 als Leinwandweberei gegründet, gehört seit 1978 der Gebrüder Leemann Holding. Die beiden Besitzer, die Brüder Thomas und Christof Leemann, haben nun die Zuständigkeiten neu geordnet und die Firmenstruktur angepasst. Der Stickereibereich mit Firmen in der Schweiz, Österreich, China und einem Joint Venture in der Türkei wird von Christof geführt, Thomas kümmert sich vor allem um die Immobilien. Das Unternehmen veröffentlicht weder Umsatz- noch Gewinnzahlen. Nur so viel: Alle Investitionen erfolgen aus den Erträgen. Die Union AG ist auf hochwertige Stickereien für Dessous spezialisiert und beliefert u.a. Topmarken wie Sara Lee, Victoria's Secret, Triumph, Felina, Chantelle, Marks & Spencer oder Marie Jo. Die Gruppe beschäftigt rund 400 Mitarbeitende.

[www.union-ag.ch](http://www.union-ag.ch)

werbsfähig.» In drei, vier Jahren brauche es aber den nächsten Schub. Denn unterdessen kommt Qualität auch aus Fernost. Unter anderem aus zwei Union-Stickereierwerken in China, wo man schon seit 15 Jahren am Markt ist und «europäisch» operiert. Mit modernstem Maschinenpark und hohem Qualitätsanspruch: «Wir sind Öko-Tex-zertifiziert. Stellen Sie sich vor, Blei im BH – das wäre der Supergau.» Kunden wie Marks & Spencer oder Triumph überzeugen sich vor Ort. Das gefällt Leemann: «Solange die Ansprüche hoch sind, bleiben wir der richtige Partner. Für Billigproduktion braucht es uns nicht.»

#### Der Markt bestimmt den Takt

Auf dem Pult im Schauraum des Union-Gebäudes liegt ein Album. Es zeigt die ganz junge englische Königin mit Stickereien aus dem Hause Union. Damals blühte hier die Branche. Heute gibt es hier neben der Union nur noch einen Sticker – und die Betriebe gehen zu den Kunden. Die Union-Firmen in China sind deshalb entstanden, weil Grosskunden ihre Produktion dorthin verlagerten. Die Zahlen für die gesamte Textilbranche verdeutlichen dies: Die Textil- und Bekleidungsgebiete beschäftigten vor 15 Jahren in der

Schweiz 40 700 Personen. Aktuell sind es noch 16 100 im Heimatland – aber 110 000 Mitarbeitende im Ausland. Bei Union ist das Verhältnis 80 zu 320.

Innovation ist für Leemann das Blut im Kreislauf seiner Firma. Ob eine Kollektion erfolgreich ist, hängt für ihn von drei Faktoren ab: dem Design, der Kolorierung und der technischen Umsetzung. Der Kunde schaue heute stärker als früher auf die Farbgebung und das prächtigste Design nütze nichts, wenn es nicht sauber gestickt werde. Um den richtigen Geist im Haus zu wecken, hat Leemann ein einfaches Credo: «Sie müssen sich als Chef häufiger in der Designabteilung als in der Buchhaltung sehen lassen.» Alle Designs sind made by Union. «Wir haben deshalb gut überlebt, weil unser Cluster einzigartig ist. Wir haben hier die weltbesten Maschinenhersteller, die wichtigsten Lieferanten für transparente Stoffe, spezialisierte Färbereien, flexible Lohnsticker und die Fachhochschulen.» Noch halte diese Kette. Der Union-Besitzer hofft, möglichst lange. Gleichzeitig denkt er ökonomisch: Um seine Firmen in China entsteht ebenfalls ein Stickerei-Cluster. //

Verantwortungsvolle Unternehmensführung: [Auf die Umsetzung kommt es an.](#) Seite 33

Investieren in Russland: [Gewusst wie!](#) Seite 36

Interview: [Galina Naumenko, «Russia and CIS Desk» in Moskau.](#) Seite 37

Private Equity: [Stärkt den Standort Schweiz.](#) Seite 38

Wirtschaftskriminalität: [Kultur kommt vor Kontrolle.](#) Seite 40

Service: [Events, Publikationen und Analysen.](#) Seite 43



# Verantwortungsvolle Unternehmensführung: Auf die Umsetzung kommt es an.

Die Verantwortung der Unternehmen und der Unternehmensführung hat in Zeiten der Globalisierung und der starken wirtschaftlichen Vernetzung eine neue Dimension gewonnen. Verantwortungsvolle Unternehmensführung setzt nicht nur einen hohen ethischen Anspruch an die Führungsqualität voraus, sondern stellt auch hohe Anforderungen an die organisatorische Verankerung.

[edgar.fluri@ch.pwc.com](mailto:edgar.fluri@ch.pwc.com)

Ist verantwortungsvolle Unternehmensführung eine Zeiterscheinung, die dem Zyklus einer jeden Mode unterliegt? Sind die zahlreichen Publikationen zu Responsible Leadership, unternehmerischem Nachhaltigkeitsmanagement und verwandten Themen eine jener Wellen, die regelmässig die Managementliteratur überschwemmen? Oder ist verantwortungsvolle Unternehmensführung tatsächlich ein Ansatz, über den sich CEO und Verwaltungsräte Gedanken machen müssen?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, sollten zunächst der Begriff «verantwortungsvolle Unternehmensführung» und sein englisches Synonym «Responsible Leadership» abgegrenzt werden. Bekannt wurde der Begriff, als die European Foundation of Management Development (EFMD) im Jahr 2004 die Globally Responsible Leadership Initiative (GRLI) ins Leben rief. Deren Ziel ist, dass die Unternehmensführer weltweit verantwortlich handeln. Unterstützt wird die Initiative vom Global Compact, jener UN-Initiative aus dem Jahr 2000, welche die Unternehmen aufruft, sich freiwillig zur Einhaltung zehn elementarer Prinzipien in

den Bereichen Menschenrechte, Arbeit, Umwelt und Korruptionsbekämpfung zu bekennen. Unternehmen, so lautet die Botschaft, sollen «good corporate citizens», gute Unternehmensbürger, sein.

## Hohe Erwartungen an die Wirtschaft

Die Initiativen reflektieren die hohen Erwartungen der Gesellschaft an die Wirtschaft; sie tragen aber auch einer Wirklichkeit Rechnung, in der Unternehmen nicht als isolierte Einheiten betrachtet werden können; das sind sie nur im rechtlichen Sinne. Unternehmen prägen die Volkswirtschaft und die Gesellschaft in allen Ländern, in denen sie tätig sind. Die Verantwortung des Unternehmens hört nicht an den Mauern von Fabriken und Verwaltungsgebäuden auf; in einer arbeitsteiligen Wirtschaft erstreckt sie sich z.B. auch auf die Beschaffungskette, gleichgültig, ob diese im Heimmarkt oder in Schwellenländern beginnt. Unternehmen nutzen Ressourcen, die ihnen die Gesellschaft und die Natur zur Verfügung stellen und mit denen es verantwortungsvoll umzugehen gilt.

An dieser Stelle kommt ein weiterer Begriff ins Spiel, jener der Nachhaltigkeit: Unternehmen sollen nachhaltig wirtschaften, zumal in einer Zeit, die einerseits von Klimawandel und knappen natürlichen Ressourcen, andererseits durch die vermehrte Nutzung von Humanressourcen in Schwellenländern geprägt ist. Die vielzitierte «Triple Bottom Line», auch sie basiert auf einer Definition der UNO (Brundtland-Kommission 1987), umschreibt die drei Dimensionen

der Nachhaltigkeit: die ökonomische, die soziale und die ökologische. Nachhaltigkeit und Responsible Leadership hängen eng zusammen: Beide basieren auf dem Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung. Beiden liegt aber auch ein einfaches und bewährtes unternehmerisches Prinzip zugrunde, nämlich dass ein Unternehmen, um langfristig am Markt erfolgreich zu sein, sämtliche Ressourcen professionell bewirtschaften muss – also auch nichtfinanzielle Ressourcen wie etwa das Vertrauenskapital.

## Grenzen der Verantwortung

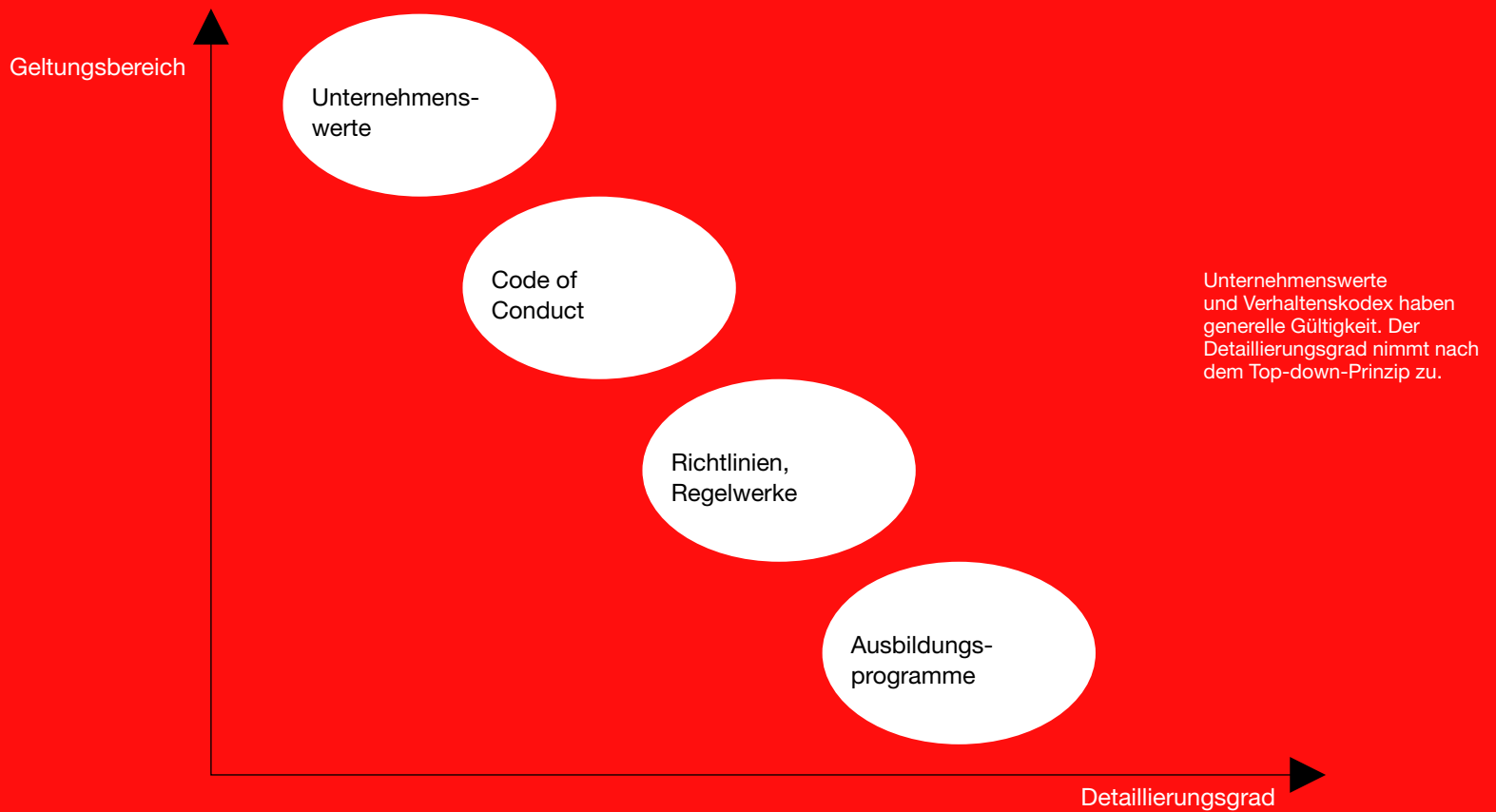
Die einem solch umfassenden Verantwortungsbegriff innewohnenden Handlungsanweisungen aber stossen auch an die Grenzen der betrieblichen Realität. Die erste resultiert aus dem Grundauftrag, den jedes Unternehmen erfüllen muss: der Schaffung von ökonomischem Wert für die Eigentümer und die Mitarbeiter – eine Verantwortung mit unmittelbarer Wirkung auf die Prosperität der Volkswirtschaft(en). Aus diesem Blickwinkel betrachtet, gibt es für ein Unternehmen ja immer nur eine Bottom Line: die wirtschaftliche. Sich darauf zu beschränken ist indes zu kurz gegriffen. Vernachlässigt oder ignoriert ein Unternehmen die soziale und die ökologische Dimension seines Handelns, nimmt die ökonomische über

Führung  
Verantwortung  
Reputation



Prof. Dr. Edgar Fluri,  
Präsident des Verwaltungsrates

## Die Implementierung der verantwortungsvollen Unternehmensführung



kurz oder lang Schaden: Arbeitnehmer werden unzufrieden, Lieferanten- und Kundenbeziehungen geraten in Gefahr, die Reputation leidet.

Die zweite Grenze liegt in der Schwierigkeit der Umsetzung. CEO und Verwaltungsräte können von der Sinnhaftigkeit einer Responsible Leadership noch so überzeugt sein, doch wenn dieses Bekenntnis nicht in der Strategie, den Strukturen und Prozessen verankert ist, lässt sich verantwortungsvolle Unternehmensführung im betrieblichen Alltag nicht realisieren. Die Einsicht in die Notwendigkeit verantwortungsvollen Handelns resultiert zwar letztlich aus dem, was man als «gesunden Menschenverstand» bezeichnet. Wer unternehmerisch handelt, übernimmt im gleichen Zuge die Verantwortung für das ihm anvertraute Kapital, für die Mitarbeiter und für die Ressourcen, die in den Produktionsprozess einfließen. Wie aber lässt sich sicherstellen, dass das, was der gesunde Menschenverstand sagt, in der Praxis auch umgesetzt wird?

### Reputation als Wettbewerbsvorteil

Eine mangelhafte Umsetzung zeigt sich dann am krasssten, wenn es zum Krisenfall kommt. Ist der Vermögensverlust, die Umweltkatastrophe oder der Bestechungsfall eingetreten, hat die Begrenzung des Schadens, vor allem des Imageschadens, höchste Priorität. Unternehmen, die wegen solcher Vorkommnisse ins Visier der Öffentlichkeit und der Regulatoren gelangen, sind nicht alle per se schlecht geführt. Meist aber sind sie durch die Art ihrer Geschäftstätigkeit und/oder ihre internationale Ausrichtung sehr exponiert und damit anfällig für Unregelmäßigkeiten. Leistungsorientierte Führung beinhaltet ambitionöse Zielsetzungen, und um diese zu erreichen, mag im Hinblick auf eine kurzfristig ausgelegte Zielerreichung bisweilen die Versuchung locken, Regeln der Compliance zu missachten. Gelingen kann dies aber nur, wenn die Corporate Governance und die Kontrollsysteme versagen.

Ein Unternehmen, das sich in einer solchen Situation wiederfindet, scheut in der Regel weder Kosten noch Mühe, um Strukturen und Prozesse so zu reorganisieren, dass ein Wiederholungsfall ausgeschlossen ist.

Empfehlenswerter ist ein anderes Szenario: Unternehmen, die – ohne dass es zu einem Vorfall gekommen wäre – überlegen, ob sie ihre Organisation langfristiger auf eine verantwortungsvolle Führung hin ausrichten sollen. In der Praxis ist es aber oft nicht einfach, den Reputationsgewinn, der sich auch in stabilen Kundenbeziehungen und dem Commitment der Mitarbeiter niederschlägt, den hohen Investitionen gegenüberzustellen. Trotzdem tätigen viele Unternehmen diese Investitionen, denn sie betrachten einen guten Ruf als Wettbewerbsvorteil.

### Verankerung in der Organisation

Die Implementierung der Responsible Leadership in der gesamten Organisation stellt eine Herausforderung dar, deren Komplexität und Zeithorizont nicht zu unterschätzen sind. Als Prämisse (und an dieser Stelle nicht weiter vertieft) werden die Integrität und der ethische Anspruch der Personen auf oberster Führungsebene gesetzt. Dies

und das Bekenntnis zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung vorausgesetzt, erstreckt sich die Umsetzung über vier Stufen:

- Am Anfang steht die Definition der Unternehmenswerte. Sie bestimmen die Unternehmenskultur und den «tone at the top». Unternehmenswerte repräsentieren die Identität des Unternehmens; sie spiegeln die Verhaltensweisen und das, wofür das Unternehmen einsteht. Werte sind keine Lippenbekenntnisse, sondern müssen von der gesamten Organisation getragen und von all ihren Mitgliedern verinnerlicht sein.
- Im zweiten Schritt werden die Unternehmenswerte in einen Verhaltenskodex (Code of Conduct) übersetzt. Dieser Kodex muss mit der angestrebten Kultur, aber auch mit der Strategie des Unternehmens in Einklang stehen. Nur so ist die Glaubwürdigkeit nach innen und nach aussen gewährleistet. Für die Unternehmensführung heisst dies, dass sie bei allen strategischen Entscheidungen ganz bewusst die Frage nach der Verantwortung stellen muss.
- Ein Code of Conduct beinhaltet allgemeine Verhaltensrichtlinien, Leitlinien, die auch bedeutsam für die Bewusstseinsbildung sind. In Alltagssituationen aber bietet ein Verhaltenskodex nur begrenzt Entscheidungshilfe. Deshalb bedarf es im dritten Schritt konkreter Richtlinien und Regelungen. Diese können den Umgang mit Geschenken ebenso betreffen wie Vorschriften zum Energie- und Papierverbrauch, zur Kundenakquisition oder zum Umgang mit Lieferanten.
- Im vierten Schritt schliesslich gilt es, das interne Regelwerk mit Leben zu erfüllen. Die Führungsstrukturen, das Risikomanagement, das interne Kontroll- und Incentivesystem müssen mit den angestrebten Zielen in Einklang gebracht werden. Mit spezifischen Ausbildungsprogrammen sollte das Unternehmen sicherstellen, dass die Mitarbeiter den Zusammenhang zwischen ihrem eigenen Verhalten und dem Interesse des Unternehmens verstehen. Zudem sollte es eine Stelle geben, die Mitarbeitern unter Wahrung der Vertraulichkeit Hilfestellung in Konfliktsituationen bietet.

Die Glaubwürdigkeit der Responsible Leadership basiert auf der Konsistenz des Verhaltens, der Übereinstimmung zwischen

Bekenntnis und Handlung, zwischen Wahrnehmung und Wirklichkeit. Über die institutionelle Verankerung hinaus bedarf verantwortungsvolle Unternehmensführung auch der Rechenschaftsablage (accountability). Ohne Transparenz, Wahrhaftigkeit und offenen Dialog ist der Vertrauensbildung der Boden entzogen. Vertrauen aber ist die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg. Diese Einsicht an sich ist Grund genug, die Verantwortung als wesentliche Führungskomponente zu betrachten. Hinzu kommt die regulatorische Seite: Compliance, ursprünglich als die strikte Einhaltung von Gesetzen definiert, geht heute über den rechtlichen Aspekt hinaus. Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften soll und muss eine Selbstverständlichkeit sein; dies schliesst auch die steuerrechtliche Compliance und das damit verbundene Tax Risk Management ein. Heute greift die Compliance, vor allem in regulierten Branchen, weiter. Als Beispiel sei das Rundschreiben der Eidgenössischen Bankenkommission vom 27. September 2006 zur Überwachung und internen Kontrolle erwähnt, das folgenden Passus enthält: «Compliance gilt als das Einhalten von gesetzlichen, regulatorischen und internen Vorschriften sowie die Beachtung von marktüblichen Standards und Standesregeln.» Compliance wird hier ausdrücklich ausgeweitet auf die selbst erstellten internen Regeln und die «marktüblichen Standards», die ja einer laufenden Veränderung unterliegen. Entsprechend hoch sind die Anforderungen zur Sicherstellung der so definierten Compliance.

### **Perspektiven für Innovation und Bildung**

Der Wille, möglichen Verstössen gegen die Compliance und dem so entstehenden materiellen und immateriellen Schaden vorzubeugen, ist ein hinreichender Grund für die konsequente Umsetzung einer verantwortungsvollen Unternehmensführung. Darüber hinaus hilft Responsible Leadership, die Governance-Strukturen und das unternehmensweite Risikomanagement zu festigen. Responsible Leadership kann, sofern sie in die Strategie integriert ist, aber auch neue Perspektiven eröffnen.

Stellt ein Unternehmen fest, dass die Geschäftspraktiken auf einem bestimmten Markt nicht mit den eigenen Werten und Verhaltensregeln vereinbar sind, so kann es diese Geschäftspraktiken ändern oder sich aus diesem Markt ohne Reputationseinbusse zurückziehen. Umgekehrt bieten auch regulatorische Einschränkungen Chancen. Veränderte Umweltbedingungen haben im Laufe der Wirtschaftsgeschichte stets als Motor der Innovation gewirkt, haben neue Technologien und Produktionsmethoden hervorgebracht. Heute stellen Emissionsobergrenzen beispielsweise die Automobilindustrie vor die Notwendigkeit, neue Antriebssysteme zu entwickeln; erneuerbare Energien sind seit geraumer Zeit ein Geschäftsfeld, das bei weiter steigenden Rohölpreisen sogar rentabel zu werden verspricht. Unternehmen, welche sich frühzeitig auf Responsible Leadership ausgerichtet haben, können sich so einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Die Regulierung ist weithin gesellschaftlich akzeptiert und geht mit einem ausgeprägten Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein einher. Das eröffnet ganz unterschiedlichen Branchen auch neue Märkte: von der Verpackungsindustrie über die Nahrungs- und Textilhersteller bis zum Einzelhandel. Auch im Ausbildungswesen hat das Thema seinen Platz gefunden: Responsible Leadership steht heute auf der Agenda renommierter Managementschulen: Ganz im Sinne der eingangs erwähnten Globally Responsible Leadership Initiative werden die künftigen Spitzenmanager auch theoretisch auf eine verantwortungsvolle Unternehmensführung vorbereitet. Ein Grund mehr, dass sich auch die heutigen Führungskräfte mit dem Thema auseinandersetzen.

### **Fazit**

**Verantwortungsvolle Unternehmensführung ist ein Thema, mit dem sich CEO und Verwaltungsräte beschäftigen müssen. Die Herausforderung liegt weniger im Bekenntnis zu den Zielen an sich als darin, Responsible Leadership in der Strategie, den Strukturen und Prozessen der gesamten Unternehmensorganisation zu verankern.**

# Investieren in Russland: Gewusst wie!

Dank seiner Grösse bietet der russische Markt zahlreiche Chancen. Als Grundregel gilt aber: Die Due Diligence muss in Russland umfassender als im Westen durchgeführt werden.

[daniel.gremaud@ch.pwc.com](mailto:daniel.gremaud@ch.pwc.com)

Die geografische und die kulturelle Nähe zu Westeuropa prädestinieren Russland geradezu als Investitionsstandort. Zudem bleiben die wirtschaftlichen Prognosen vielversprechend. In den letzten Jahren haben die ausländischen Direktinvestitionen in Russland stark zugenommen – von 2004 bis 2006 betragen sie insgesamt 57 Milliarden USD.

Die wichtigsten Investoren sind Zypern, die Niederlande, Luxemburg, Grossbritannien, Deutschland und die USA. Gemäss Angaben der Schweizerischen Nationalbank beliefen sich die Direktinvestitionen von Schweizer Unternehmen im Jahr 2006 auf 227 Millionen CHF, nach 881 Millionen CHF im Vorjahr. Bei der Schweizer Botschaft in Moskau waren Ende Mai 2007 rund 150 in Russland tätige Schweizer Unternehmen gemeldet. Russische Quellen nennen an die 600 Firmen mit Schweizer Kapitalbeteiligung. Die grössten Schweizer Investoren sind Nestlé, ABB, Holcim und Kronotec sowie Firmen des Finanzdienstleistungssektors mit dem Schwerpunkt Vermögensverwaltung.

Russische Geschäftsleute zeigen ein starkes Interesse an Spitzentechnik und modernsten Technologien. Auch sie sind preis- und qualitätsbewusst. Aufgrund der

florierenden Konjunktur und des grossen Modernisierungsbedarfs sind kurze Lieferzeiten ein weiterer wichtiger Aspekt für Geschäftserfolg in Russland.

## Widersprüchliche Wahrnehmung

Trotz des enormen Potenzials an Investitionsmöglichkeiten sind viele, vor allem mittelständische Schweizer Unternehmen dem russischen Markt gegenüber immer noch skeptisch eingestellt. Die Gründe dafür liegen einerseits im schwierigen Umfeld des Marktes, das durch eine noch wenig entwickelte Demokratie, eine schwerfällige und komplexe Bürokratie und mangelnde Rechtssicherheit gekennzeichnet ist (siehe auch Seite 42). Andererseits beeinflusst das Image Russlands im Ausland die Haltung der Schweizer Unternehmen. Die Westschweizer Sektion der Handelskammer Schweiz-Russland hat 2005 eine Umfrage unter Führungskräften und Meinungsbildern in Auftrag gegeben, um mehr über das Bild zu erfahren, das die Schweizer von Russland sowie die Russen von der Schweiz haben. Die Auswertung der «Etude Suisse – Russie: Au-delà des

apparences, les perceptions mutuelles des Suisses et des Russes» zeigt, dass sowohl die Schweizer wie auch die Russen der Schweiz ein gutes Image attestieren. Was den Ruf Russlands betrifft, gehen die Meinungen auseinander: Die Schweizer haben ein eher negatives Bild von Russland, die Russen hingegen glauben, ihr Land geniesse einen mittelmässigen Ruf. Dieser Wahrnehmungsunterschied kann den Aufbau von Beziehungen erschweren. Das negative Bild, das die Schweizer von Russland haben, rührt wohl von den vielen strukturellen Hindernissen her, die den Markteintritt schwierig gestalten. Diesen Vorbehalten stehen jedoch zwei positive Aspekte gegenüber: die Dynamik der russischen Wirtschaft sowie die kulturelle Nähe.

## Das «russische Geschäftsmodell»

Der russische Markt ist im Aufbau. Die Diversifizierung der Produktionsstruktur – die die Abhängigkeit vom Energie- und Rohstoffsektor mindern könnte – kommt langsam voran. Dank steigender Einkommen wächst der Lebensstandard, was grosses Verbraucherpotenzial schafft. In den

## Wirtschaftsstandort Russland: Zahlen und Fakten

Die russische Wirtschaft war 2006 die elftgrösste der Welt. Das Bruttoinlandprodukt (BIP) betrug 780,5 Milliarden EUR. Das Wirtschaftswachstum belief sich auf 6,7 Prozent. Das russische Finanzministerium und die Zentralbank schätzen das Wachstum für 2007 auf 7,5 Prozent. Die ausländischen Direktinvestitionen betragen im Jahr 2006 28,732 Milliarden USD. 2004 hat Russland einen Stabilisierungsfonds aufgelegt, in den ein Teil der Steuereinnahmen und der Zölle fliesst, die aus der Produktion und dem Export von Erdöl stammen. Indem Teile dieses Fonds stillgelegt werden, verringert der Staat die Geldmenge und hilft so, die Inflation einzudämmen. Die Inflationsrate im Jahr 2006 betrug 9,5 Prozent. Die russischen Behörden sind bestrebt, die Rate bis 2010 auf 4,5 bis 5 Prozent zu senken.

Neue Märkte  
Wachstum  
Risiko



Daniel Gremaud,  
Leiter Steuer- und Rechtsberatung Romandie

Ballungszentren entsteht eine kaufkräftige, konsumfreudige Mittelschicht. Weil jedoch die Strukturen erst entstehen und noch nicht ausgereift und gefestigt sind, birgt die Situation Risiken, die es sorgfältig gegen die Chancen abzuwägen gilt.

Tatsache ist: Die politischen und bürokratischen Verhältnisse hinken dem wirtschaftlichen Boom hinterher. Diese Situation schafft ein typisch «russisches Geschäftsmodell», dem ausländische Investoren Rechnung tragen müssen. Wer erfolgreich Geschäfte tätigen will, muss die russische Realität gut kennen und sich mit der Mentalität und der Kultur dieses Volkes vertraut machen.

### **Umfassende Due Diligence**

Eine weitere Besonderheit liegt darin, wie Russen ihre Geschäftsbeziehungen pflegen. Sie schätzen sehr persönliche und emotionale Kontakte, und dies ist zentral beim Aufbau und bei der Pflege von Partnerschaften oder Kundenbeziehungen. Eine Geschäftstätigkeit in Russland verlangt ein grosses persönliches Engagement und eine hohe Verfügbarkeit vor Ort, was unter Umständen eine zwischenmenschliche Herausforderung sein kann – aber auch eine grosse Bereicherung.

Aufgrund der Privatisierungswelle in den 90er Jahren besteht nach wie vor ein hohes Risiko, nicht sehr vertrauenswürdigen Geschäftsleuten zu begegnen. Die Geschäftspartner sollten daher sorgfältig ausgewählt werden. Es gilt, möglichst viele Informationen einzuholen, diese durch Analysen zu erhärten und sie allenfalls ein zweites Mal zu verifizieren. Die Due Diligence muss in Russland umfassender als im Westen durchgeführt werden; sie erfordert mehr Zeit und grössere finanzielle Mittel.

Bis anhin waren viele Unternehmen auf sehr intransparente Weise strukturiert; Corporate Governance zählte nicht gerade zu den Hauptanliegen russischer Firmen. Diese Strukturen verändern sich nur langsam, da sie einen radikalen Haltungswechsel bedingen. Dank der multinationalen Konzerne erhöht sich aber allmählich das Bewusstsein für eine gute Unternehmensführung. Um in diesem bewegten und komplexen Umfeld erfolgreich zu sein, sollte sich ein Schweizer Investor, der mit den Gegebenheiten nicht vertraut ist, in allen für eine Geschäftsgründung relevanten Bereichen von Experten beraten lassen.



**«Man muss die versteckten Botschaften «übersetzen».»**

**Galina Naumenko, Partnerin Steuer- und Rechtsberatung, arbeitet für das «Russia and CIS Desk» in Moskau. Mit dem Desk unterstützt PricewaterhouseCoopers russische und Schweizer Unternehmen in ihren wechselseitigen Geschäftsbeziehungen.**

### **Welches Bild haben Ihrer Meinung nach die Schweizer von Russland?**

Galina Naumenko: Russland hatte lange Zeit das Image eines kommunistischen Staates, der ein schreckliches System hat. Die Russen sind heute noch Opfer dieses Bildes. Die Schweizer sind jedoch eher an anderen Kulturen interessiert und wissen auch mehr darüber, als dies in anderen Ländern der Fall ist. Ich denke, dass sie den Russen gegenüber grundsätzlich positiver eingestellt sind als andere Nationen. Allerdings erinnere ich mich an eine Begebenheit während meines zweijährigen Aufenthalts in der Schweiz: Als ich meiner

Nachbarin – einer netten älteren Dame – sagte, ich sei Russin, sah ich den Schrecken in ihren Augen. Sie war überhaupt nicht ablehnend, sondern nur sehr schockiert – als ob sie einen Dinosaurier erblickt hätte.

### **Wie kann man die gegenseitige Wahrnehmung verbessern, um die wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen der Schweiz und Russland zu verstärken?**

Indem man viele Reisen unternimmt, denn unsere Haltung gegenüber anderen Kulturen ändert sich, wenn wir mit eigenen Augen das sehen, was wir nur aus Büchern kennen. Ich denke, dass es Schweizer gibt, denen noch nicht bewusst ist, dass Russland bereits ein gutes Stück des langen Wegs zu einem «zivilen» Land hinter sich hat. Es gibt viel Interessantes zu entdecken, nette Restaurants und schöne Einkaufszentren, die rund um die Uhr geöffnet sind. Andererseits wäre jeder Russe erstaunt zu sehen, welchen Nutzen ein Land aus einem intakten und gut funktionierenden System zieht. Am Anfang ist es erschreckend zu sehen, wie gut alles in der Schweiz funktioniert!

### **Welchen Rat geben Sie als Russin den Schweizer Unternehmern, die in Russland eine Geschäftstätigkeit aufnehmen möchten?**

Die Wirtschaftsgeschichte der beiden Länder unterscheidet sich sehr stark. In der Schweiz ist alles transparent und fair; alles basiert auf einem guten Rechts- und Steuersystem; es herrschen der gesunde Menschenverstand und der Respekt gegenüber Menschen und ihren Eigentumsrechten. In Russland hingegen war dies in vielen Bereichen lange nicht der Fall. Daher haben russische und Schweizer Geschäftsleute eine andere Mentalität und eine andere Sicht der Dinge. Mein Rat ist: Wer in Russland Geschäfte machen will, der sollte die Unterstützung eines Beratungsunternehmens in Anspruch nehmen. Man braucht russische Berater, um eine Geschäftsbeziehung schrittweise aufzubauen, um die Hintergründe und Zusammenhänge zu verstehen, um die versteckten Botschaften zu «übersetzen». Wenn das Vertrauen zu den russischen Geschäftspartnern aufgebaut ist und man eine gemeinsame Sprache gefunden hat, kann man ohne externe Unterstützung weiterarbeiten.

# Private Equity: Stärkt den Standort Schweiz.

Private-Equity-Investoren bieten nicht nur Finanzierung, sondern auch Expertise. Zum Beispiel für Unternehmer, die ihre Nachfolge regeln wollen, oder für Konzerne, die sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren.

barbara.brauchli@ch.pwc.com

Private Equity ist eine relativ junge Branche. Ihr Geschäftsfeld liegt darin, nichtbörsenkotierten Unternehmen in der Gründungs- oder Wachstumsphase Eigenkapital und Know-how zur Verfügung zu stellen, Management Buyouts zu unterstützen und Leveraged Buyouts, also fremdfinanzierte Übernahmen, abzuwickeln. Dabei beziehen die Private-Equity-Investoren das Ausstiegsszenario (Exit) von Anfang an in ihre Überlegungen ein. Möglicherweise liegt hier der Grund, dass Private Equity häufig ein kurzfristiges Gewinnstreben unterstellt wird.

## Rückgriff auf Expertenwissen

Die Wirklichkeit ist, wie meist, facettenreicher: Häufig kaufen Private-Equity-Investoren ein Unternehmen, um ihm zu einer höheren Wertschöpfung zu verhelfen. Die meisten Private-Equity-Firmen verfügen über Spezialisten, die sich mit der ökonomischen und rechtlichen Entwicklung des jeweiligen Landes auseinandersetzen. Um profundes Expertenwissen in das akquirierte Unternehmen einbringen zu können, spezialisieren sich einige Private-Equity-Finanzierer auf bestimmte Branchen. Privatinvestoren stellen Managementkapazität zur Verfügung und helfen Entscheidungen zu treffen, die eventuell längst überfällig sind. Gerade weil sie nicht unter dem kurzfristi-

gen Erfolgsdruck der Aktienmärkte stehen wollen, nehmen Private-Equity-Investoren, wenn sie bei kotierten Unternehmen einsteigen, diese Gesellschaften während ihres Engagements von der Börse (Dekotierung). Ihr Exit-Szenario realisieren sie erst dann, wenn sich der gewünschte Erfolg eingestellt hat, das Unternehmen reif für den Weiterverkauf ist, was auch einen neuerlichen Gang an die Börse bedeuten kann.

## Strategieumsetzung unterstützen

Der Verkauf an Private-Equity-Investoren ist eine durchaus valable Alternative für Unternehmen, die eine Nachfolgeregelung suchen; dies zeigt in der Schweiz etwa der Fall Geberit (siehe Kasten) oder auch jener der Leica Geosystems, die – wie ihr damaliger CEO Hans Hess kürzlich gegenüber der «NZZ» betonte – von Private-Equity-Managern viel effizienter und kompetenter an die Börse geführt wurde, als es das Unternehmen selbst vermocht hätte. Wenn Manager (oder andere Mitarbeiter) Interesse haben, sich an «ihrem» Unternehmen zu beteiligen, drängt sich das Einschalten eines Private-Equity-Investors geradezu auf. Auch wenn es darum geht, die Unternehmensstrategie konsequent umzusetzen, können Private-Equity-Investoren von Nutzen sein. Dabei kann es sich um Desinvestitionen handeln, wie jüngst im spektakulären Beispiel des HerauslöSENS von Chrysler aus dem DaimlerChrysler-Konzern, oder aber um Wachstumsstrategien, für die

zusätzliche Finanzmittel und gegebenenfalls Managementkapazitäten erforderlich sind.

## Neue Formen von Transaktionen

Seit ihren Anfängen in den frühen 80er Jahren ist die Private-Equity-Branche erwachsen geworden. Sie hat sich als eigenständige Kraft des Finanzsektors etabliert und ist zu einem wichtigen und ernstzunehmenden Marktteilnehmer avanciert. Dies zeigt nicht zuletzt die Rolle der Private-Equity-Investoren bei Fusionen und Übernahmen. Rund ein Viertel aller im ersten Halbjahr 2007 angekündigten Transaktionen werden über Private-Equity-Häuser abgewickelt, darunter sogenannte Mega-Deals wie die Abspaltung von Chrysler oder die Übernahme von Hilton.

Neue Formen von Transaktionen treten auf, etwa die «Club Deals», bei denen mehrere Investoren ihre Beteiligungen in einen Pool einbringen, sei es, um die nötigen Mittel für umfangreiche Transaktionen aufzubringen oder um Investitionsrestriktionen Genüge zu tun. So gab es für den Verkauf der Philips-Tochter Next eXperience im vergangenen Jahr ein Bieter-Konsortium aus niederländischen, britischen und amerikanischen Private-Equity-Firmen. Daneben hat sich ein Sekundärmarkt entwickelt, auf dem Beteiligungen von einem Private-Equity-Investor an einen oder mehrere andere Privatinvestoren verkauft werden. Allein im vierten Quartal 2006 waren in Europa 70 solcher «secondary buyouts» angekündigt. Auch gibt es Fälle, in denen ein Private-Equity-Investor seine Anteile an einen Corporate Buyer abtritt, wie jüngst, als die britische Private-Equity-Gesellschaft BC Partners die Klinik-Gruppe Hirslanden an die südafrikanische Medi-Clinic Group veräusserte. Ein weiteres Phänomen ist zu beobachten: Die Grossen der Branche verhelfen nicht nur anderen zum Gang an die Börse, sondern sie wagen selbst diesen Schritt: Die in New York ansässige Blackstone Group machte

Finanzierung  
Nachfolge-  
regelung  
Expertise



Barbara Brauchli Rohrer,  
Leiterin M&A Tax Services Schweiz

Ende Juni den Anfang; Kohlberg, Kravis, Roberts & Co. (KKR), gleichfalls in New York domiziliert, will den Börsengang spätestens im vierten Quartal abgeschlossen haben.

### Chancen für KMU

Die Mega-Deals liefern den Stoff für Schlagzeilen, dies erst recht, nachdem die Finanzierung einiger der Milliardentransaktionen im Zuge der US-Hypothekenkrise neu überdacht werden musste. Nachdem sich die Investoren über Monate hinweg durch einen grossen «Risikoappetit» ausgezeichnet haben, ist der Kapitalmarkt seit August von Unsicherheiten und einer entsprechenden Risikoscheu gekennzeichnet. Dadurch ist die Refinanzierung von Bankkrediten in Höhe von mehr als 300 Milliarden USD gefährdet, was entsprechende Neuverhandlungen zwischen Private-Equity-Investoren und Kreditinstituten zur Folge hat. Der – vielleicht übertriebene – Boom des Private Equity fand somit im Sommer 2007 ein Ende, das indes weniger der Branche als der leichtfertigen Kreditvergabe einiger Banken zuzuschreiben ist.

Die Zukunft der Branche sieht dennoch gut aus, denn auf dem Transaktionsmarkt ist Private Equity mittlerweile eine etablierte Finanzierungsform. Zudem ist der Grossteil der Private-Equity-Geschäfte ganz unspektakulär. 2006 gab es in Europa 7536 Private-Equity-Investitionen; 88,7 Prozent davon wurden in Firmen mit weniger als 500 Mitarbeitern getätigt – meist um eine Nachfolgeregelung zu treffen. Das ist nicht zuletzt für die Schweiz interessant, wo die Nachfolge bei rund 50 000 kleinen und mittleren Unternehmen ansteht.

Nach den bisherigen Erfahrungen hat sich gezeigt, dass die Kompetenz der Private-Equity-Investoren nicht geringer ist als die des eingesessenen Managements operativer Unternehmen. Restrukturierungsentscheidungen hängen nicht davon ab, ob der Investor «private» oder «corporate» ist, sondern davon, ob vor dem Verkauf gut oder schlecht gewirtschaftet wurde oder ob der Investor wertsteigernde Entscheidungen treffen kann, die das alte Management nicht hätte treffen können.

## Geberit –

### Erfolgsgeschichte einer Private-Equity-Transaktion

Die Transaktion findet im Jahr 1997 statt, zu einer Zeit, als der Begriff «Private Equity» ausserhalb von Finanzkreisen kaum bekannt ist. Gegenstand der Transaktion ist das Schweizer Familienunternehmen Geberit, 1874 gegründet und zwischenzeitlich zum europäischen Marktführer in der Sanitärtechnik avanciert. Eigentümer des Unternehmens sind die Gebrüder Geberit; ein Nachfolger in der Familie steht nicht zur Verfügung.

In dieser Situation evaluieren die Gebrüder Geberit und das Managementteam der Geberit verschiedene Optionen, um die Eigentumsverhältnisse des Unternehmens für die Zukunft zu gestalten. Die Aktionäre entscheiden schliesslich, ihre Anteile an das Private-Equity-Haus Doughty Hanson zu verkaufen, das diese in eine neue Holding einbringt. Der Wert der Transaktion beläuft sich auf 1,8 Milliarden CHF. Das Private-Equity-Haus Doughty Hanson und Mitglieder des Spitzenmanagements stellen das Eigenkapital, die Fremdfinanzierung läuft primär über zwei international tätige ausländische Grossbanken ab.

Für die Entscheidung, das Traditionsunternehmen in die Hände eines britischen Private-Equity-Investors zu legen, führt das Unternehmen folgenden Grund an: Ausschlaggebend sei die Übereinstimmung in grundsätzlichen geschäftspolitischen Fragen gewesen. Dazu gehöre der Erhalt der Geberit-Gruppe als Einheit mit den bestehenden Strukturen und die Sicherung der unternehmerischen Freiheit.

In der Schweiz hatte es bis anhin kaum Private-Equity-Transaktionen eines solchen Ausmasses gegeben. Entsprechend gross war die Skepsis in der veröffentlichten und der öffentlichen Meinung. Doch die Geschichte zeigt, dass diese Skepsis unbegründet war. Bereits zwei Jahre nach der Transaktion, am 22. Juni 1999, brachte Doughty Hanson Geberit an die Börse. Die erste Notierung betrug 372 CHF und lag damit 42 CHF über dem Platzierungspreis. Ende 2006 (vor dem Aktiensplit vom April dieses Jahres) notierte die Geberit-Aktie bei 1878 CHF; die Marktkapitalisierung betrug 7,8 Milliarden CHF – mehr als das Vierfache des Transaktionspreises. Rückblickend urteilt der CFO der Geberit-Gruppe: «Der Private-Equity-Investor hat es Geberit ermöglicht, sich schrittweise dem Kapitalmarkt zu öffnen.»

Auch der Volkswirtschaft hat die Private-Equity-Branche nach bisherigen Erkenntnissen nicht geschadet, sondern eher genützt. Der Standort Schweiz wird durch Private Equity gestärkt; dies zeigen z.B. die Fälle Geberit, Leica Geosystems oder auch Mettler Toledo. Dass Private Equity auch hierzulande salonfähig geworden ist, belegt nicht zuletzt die Tatsache, dass Pensionskassen in Private-Equity-Firmen investieren dürfen.

Das Image der Heuschrecke hat mit der Wirklichkeit nichts zu tun – doch es haftet fest. Dabei war die Heuschreckenmetapher im Grunde nichts anderes als ein – zugegebenermassen recht erfolgreicher – Versuch des damaligen SPD-Chefs Müntefering, im bundesdeutschen Wahlkampf von 2005 Ängste zu schüren und so Wählerstimmen zu gewinnen.

### Fazit

Private Equity schliesst die Lücke zwischen der Finanzierung über Bankkredite einerseits und über den Kapitalmarkt andererseits. Private-Equity-Investoren helfen so in der Regel Unternehmen, zu wachsen oder zu überleben, und sichern dadurch Arbeitsplätze.

# Wirtschaftskriminalität: Kultur kommt vor Kontrolle.

Rund vier von zehn Schweizer Unternehmen geben an, in den vergangenen zwei Jahren Opfer eines Wirtschaftsdelikts geworden zu sein. Die hohe Quote zeigt, wie gross das Betrugsrisiko ist. Vorbeugen lässt sich am ehesten mit einer guten Unternehmenskultur und massgeschneiderten Kontrollen.

john.d.wilkinson@ch.pwc.com

Wirtschaftskriminalität ist ein verbreitetes Phänomen – auch in der Schweiz. Rund 37 Prozent der hiesigen Unternehmen geben an, in den letzten zwei Jahren Opfer eines Delikts geworden zu sein. In Westeuropa liegt die Anzahl der Vorfälle mit 38 Prozent auf gleichem Niveau, weltweit sind 43 Prozent der Firmen mit Betrug, Korruption, Veruntreuung oder Ähnlichem konfrontiert. Dies ist eines der Ergebnisse des vierten Economic Crime Survey (im Internet verfügbar unter [www.pwc.ch/crimesurvey](http://www.pwc.ch/crimesurvey)), einer Erhebung, die PricewaterhouseCoopers im Zweijahresrhythmus durchführt.

## Paradoxon von Betrug und Kontrolle

Einige Resultate fallen ins Auge: Zunächst scheint sich die Wahrnehmung von Betrug deutlich erhöht zu haben. Die Diskrepanz zwischen dem Bewusstsein der Unternehmen, dass solche Vorfälle passieren können, und den tatsächlichen Vorfällen ist vor allem gross, wenn es um Rechnungsbetrug, Korruption und Bestechung oder um Geldwäscherei geht (siehe Grafik). Erklären lässt sich dieses Phänomen teilweise mit den Einflüssen, denen die Unternehmen ausgesetzt sind. Delikte, über die häufig in den Medien berichtet wird oder die

in der Branche thematisiert werden, werden stärker wahrgenommen als andere. Es ist aber auch möglich, dass die Angaben zur Wahrnehmung näher an der Wirklichkeit liegen als die Zahl der Vorfälle, über die berichtet wurde. Die Bewusstseinsverschärfung hat zur Folge, dass sich immer mehr Unternehmen zum Handeln veranlasst sehen.

Vor allem die Gefahr der Verletzung des geistigen Eigentums wird oft unterschätzt. Angesichts der zahlreichen aktuellen Publikationen zu diesem Thema aber dürfte diese Art der Wirtschaftskriminalität den CEO immer bewusster werden, zumal der potenzielle Schaden weit grösser sein kann als bei anderen Delikten: Es geht um das intellektuelle Kapital, um das Lebenselixier eines Unternehmens.

Zum Zweiten wirft die Studie die Frage auf, warum die Anzahl der Delikte nicht noch mehr zurückgeht, obwohl so viele Unternehmen versuchen, wirkungsvollere Kontrollen einzurichten. Die Antwort liegt zum Teil im Paradoxon von Betrug und Kontrolle: Je effizienter die Kontrollen sind,

desto mehr Fälle werden aufgedeckt. Dieses Erkenntnis ist auf den ersten Blick ernüchternd. Allerdings dürfte die Deliktquote in Zukunft sinken – sofern die richtigen Vorkehrungen getroffen werden. Zum Beispiel immer dann, wenn Kultur und Kontrolle zusammenwirken, um das Betrugsrisiko zu minimieren.

## Klare und konsistente Regeln

Die Unternehmenskultur ist zentral für die Prävention. Klare Richtlinien, eine konsistente Politik und eindeutige Botschaften sind unverzichtbar, um Delikten vorzubeugen. Die Unternehmenswirklichkeit ist in den vergangenen Jahren immer komplexer geworden; umso wichtiger ist es, Rahmenwerke zu schaffen, an denen sich die Mitarbeiter orientieren können, Leitlinien aufzustellen, die nicht nur Verantwortlichkeiten, sondern auch Verhaltensregeln festlegen. Die Botschaften müssen konsistent formuliert und umgesetzt werden, um glaubwürdig zu sein. Und sie müssen die gesamte Organisation durchdringen, denn Entscheidungen – auch solche, die für die Compliance relevant sind – werden tagtäglich auf allen Unternehmensebenen getroffen. Es geht nicht nur um den «tone at the top», sondern auch um die Einstellung auf der mittleren und der unteren Ebene. Klare Leitlinien sind das eine, ihre Einhaltung das andere. Um glaubwürdig zu sein, wird eine Firma die Nichtbeachtung von Regeln sanktionieren, – und zwar auf allen Ebenen mit dem gleichen Massstab. Es wäre fatal, verschiedene Personen

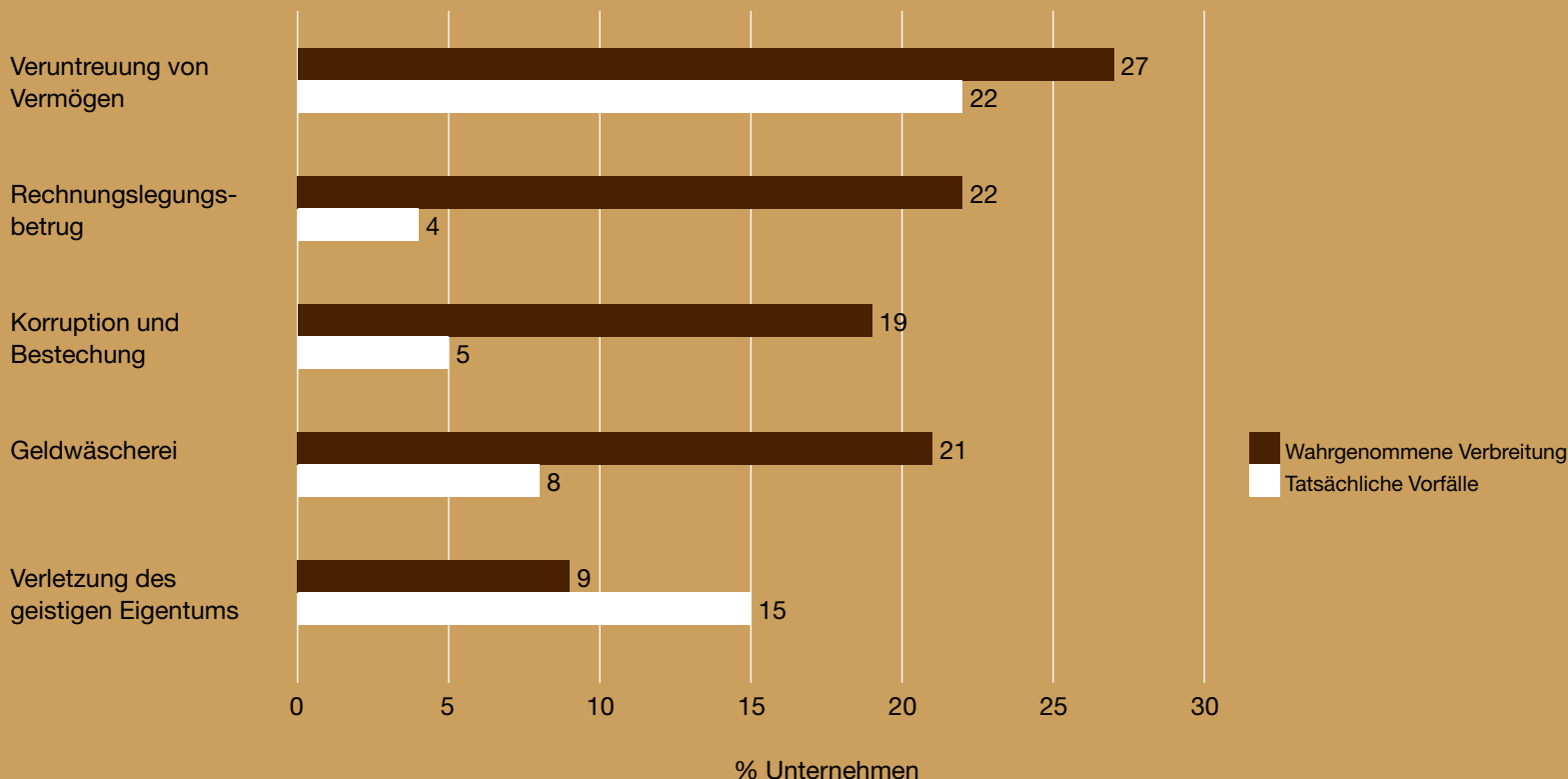
Sicherheit  
Reputation  
Transparenz



John Wilkinson,  
Leiter Forensic Services Schweiz und Eurofirms



## Wirtschaftskriminalität: Wahrnehmung und tatsächliche Vorfälle 2007



Bewusstseins-schärfung bei den Unternehmen: Die Wahrnehmung von Betrug ist höher, als die Zahl der tatsächlichen gemeldeten Fälle von Wirtschaftskriminalität.

oder Personengruppen unterschiedlich zu behandeln. Wenn etwa die Konsequenzen von Fehlverhalten auf der Führungsebene andere sind als im Rest des Unternehmens, werden Botschaften und Regeln der Unternehmensleitung konterkariert. Der Grundsatz der Konsistenz gilt auch im Umgang mit ausländischen Tochtergesellschaften: Für Geschäfte jenseits der Grenze müssen die gleichen Prinzipien gelten wie im Mutterhaus, das Netzwerk der Verhaltensregeln ist überall gleich eng geknüpft.

### Wirksames Kontrollsystem

Eine Kultur zu schaffen, die die Mitarbeiter ermutigt, sich korrekt zu verhalten, die es ihnen ermöglicht, sich als Teil eines Ganzen zu sehen, das sie nicht beschädigen wollen – hierin liegt die grösste Herausforderung. Kontrollen, so wichtig sie sein mögen, funktionieren in der Regel nur, wenn sie in eine solche Kultur eingebettet sind: Es geht nicht

nur um Überwachung oder um individuelle Kontrollen, sondern um ein allumfassendes Kontrollsystem, dessen Schleusen nur schwer zu öffnen sind.

Es lassen sich immer Wege finden, Kontrollen zu umgehen. Drei Faktoren müssen zusammenkommen, damit es zu einer kriminellen Handlung kommt: Es braucht ein Motiv, eine Gelegenheit und die Möglichkeit, die Tat vor sich selbst zu rechtfertigen. Bei den beiden letzteren Punkten kann das Unternehmen einen Hebel ansetzen: Hier beugt eine gute Unternehmenskultur dem Versuch vor. Der guten Gelegenheit für eine Tat wirken effiziente Kontrollen entgegen. Wenig Einfluss hingegen hat eine Organisation auf das Motiv – dieses ist meist eine ganz persönliche Sache.

### Enormer immaterieller Schaden

Die Investitionen in Kultur und Kontrolle lohnen sich; denn die Kosten, die Wirtschaftskriminalität verursacht, sind enorm. Dabei fällt der unmittelbare finanzielle Schaden meist gar nicht so sehr ins Gewicht. Mit durchschnittlich auf 3,2 Millionen USD weltweit und 2,3 Millionen USD in Westeuropa dürfte dieser für viele Unternehmen verkraftbar sein. Weit gravierender ist der indirekte Schaden. Weltweit bezeichneten 53 Prozent der befragten Unternehmen die mit der Aufklärung verbundenen Managementkosten als beachtlich. Neben den Aufwendungen für die Untersuchung selbst schlägt vor allem die Zeit zu Buche. Hinzu kommt der immaterielle Schaden, der sich in Reputationseinbussen, sinkender Arbeitsmoral und einem Vertrauensverlust in den Geschäftsbeziehungen niederschlägt. Diese immateriellen Werte sind zwar schwer

zu messen, doch es sind genau jene Faktoren, die den Zukunftswert eines Unternehmens ausmachen, der für die Märkte zählt. Die Aufklärung von Delikten geschieht in der Regel dank eines internen oder externen Tipps. Rund die Hälfte aller kriminellen Handlungen in Unternehmen kommt durch solches Whistle-Blowing ans Tageslicht. Da Aufklärung und Prävention eng zusammenhängen, sollten die Unternehmen motiviert sein, Whistle-Blowing- oder vergleichbare Meldesysteme zu institutionalisieren. In Westeuropa ist diese Bereitschaft weit weniger ausgeprägt als in Nordamerika: Verfügen dort 77 Prozent der befragten Unternehmen über solche Systeme, sind es in Westeuropa nur 32 Prozent und in der Schweiz 22 Prozent. Die Einrichtung eines Whistle-Blowing-Systems oder ähnlicher Meldesysteme ist zweifellos ein heikles Unterfangen. Es gilt, mit Informationsfiltern dafür zu sorgen, dass berechtigter Verdacht und Denunziantentum auseinandergehalten werden können. Angesichts der Wirksamkeit des Whistle-Blowing aber ist es lohnenswert, diese Herausforderung konsequent und systematisch anzugehen. Das vielleicht positivste Ergebnis der Studie ist die zunehmende Bereitschaft zur Transparenz. Dies ist auch den Regulatoren zu verdanken, die zur Offenlegung ermutigen und diese als Zeichen guter Corporate Governance anerkennen. Unternehmen, die sich um Aufklärung und Transparenz bemühen, spüren die Auswirkungen direkt: Sie begrenzen den immateriellen Schaden und erhalten das Vertrauen in ihre Organisation aufrecht – auch wenn sie Opfer eines Wirtschaftsdelikts geworden sind.

## Fazit

**Das Bewusstsein für Wirtschaftskriminalität nimmt zu, wohl auch wegen des enormen Schadens, der daraus entstehen kann. Das beste Mittel, um Delikten vorzubeugen, ist eine Unternehmenskultur mit eindeutigen Botschaften, klaren Leitlinien und konsistenten Regeln. Die Aufgabe der Kultur ist es, ein Umfeld zu schaffen, das es leicht macht, diese Regeln zu akzeptieren.**

## Die dunkle Seite der aufstrebenden Märkte

Wenn Wirtschaftskriminalität schon in westlichen Ländern an der Tagesordnung ist, wie verbreitet ist sie dann in den Schwellenländern, vor allem den aufstrebenden Märkten, die derzeit von Investoren umworben werden? Erstmals ging der aktuelle Economic Crime Survey von PwC systematisch dieser Frage nach und untersuchte die Lage in den sogenannten E7: Brasilien, China, Indien, Indonesien, Mexiko, Russland und Türkei. Die Erhebung stützt sich in diesen Ländern sowohl auf die Erfahrung von PwC in der Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität vor Ort als auch auf die Aussagen von mehr als 1200 Experten, die Führungsaufgaben in diesen Ländern wahrnehmen oder für Investitionen in den E7 verantwortlich sind.

Die Recherche brachte aufschlussreiche Erkenntnisse. Für Unternehmen, die in Emerging Markets vordringen wollen, könnten die folgenden generellen Ergebnisse hilfreich sein:

- Gerade in Zeiten eines dynamischen Wandels erhöht sich die Verwundbarkeit. Unternehmen, die – den für Expansionsphasen typischen – strukturellen Veränderungen unterliegen, sind weit anfälliger für Wirtschaftsdelikte als solche, die in einem stabilen Umfeld operieren.
- Konzerne, die verschiedene Rechnungslegungsstandards anwenden, sind dem Betrug stärker ausgesetzt als jene, die einheitliche Normen anwenden (61 Prozent gegenüber 52 Prozent).
- Geschäftsbeziehungen mit den E7-Staaten werden häufig von traditionellen Strukturen überlagert. Zum Teil wird es als

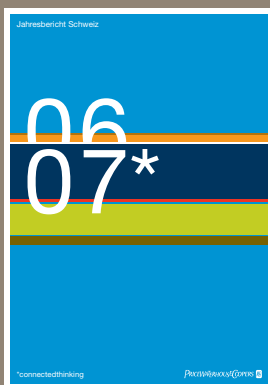
Geschäftspraxis angesehen, Familienmitglieder als Zulieferer einzusetzen. Gegen Usancen, die sich über Jahrhunderte eingebürgert haben, ist vor allem in jenen Ländern schwer anzukommen, die sich noch nicht lange dem freien Handel geöffnet haben.

Was die Art der Delikte anbelangt, lassen sich keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Schwellenländern und den Industriestaaten erkennen; der Unterschied liegt allein im Ausmass. Zum einen begünstigt das rechtliche, politische, soziale, wirtschaftliche und kulturelle Umfeld kriminelle Handlungen, zum anderen sind die internen Kontrollsysteme in der Regel weit weniger wirkungsvoll. Umso erstaunlicher ist es, dass die befragten Experten zu dem Ergebnis kommen, dass die Zahl der Delikte – abgesehen von Korruption und Veruntreuung – nicht höher ist als in der globalen Betrachtung. Eine Zahl jedoch ist alarmierend: Der Gesamtschaden, den alle an der Umfrage beteiligten Unternehmen während der vergangenen zwei Jahre erlitten, belief sich auf 4,2 Milliarden USD. Mehr als 45 Prozent davon – 1,9 Milliarden USD – fielen bei Unternehmen an, die in den E7 operieren. Korruption und Bestechung sind (neben der erst allmählich wahrgenommenen Verletzung des geistigen Eigentums) das grösste Risiko in den Schwellenländern: 34 Prozent der Unternehmen sahen sich in den vergangenen zwei Jahren einer Situation ausgesetzt, in der sie ohne Korruption eine Geschäftsgelegenheit verpasst hätten oder haben. Mit 51 Prozent liegt die Quote in Russland am höchsten. Die Werte in Nordamerika (6 Prozent) und Westeuropa (14 Prozent) sind deutlich niedriger. Über 80 Prozent aller Befragten haben Vorbehalte, in Schwellenländern zu investieren, weil das Korruptionsrisiko so hoch ist. Für die Schwellenländer selbst gibt es durchaus einen Anreiz, gegen Wirtschaftskriminalität vorzugehen: Das Vertrauen ausländischer Investoren lässt sich umso eher gewinnen, je besser die Corporate Governance ist und je mehr für Transparenz gesorgt wird.

# Events, Publikationen und Analysen.

## Jahresbericht PwC Schweiz

Der Jahresbericht 2006/07 von PricewaterhouseCoopers Schweiz steht im Zeichen von «Good Questions». Indem PwC gute Fragen stellt und diese auch beantwortet, wird sie den Dialog mit Kunden und Mitarbeitenden intensivieren, und sie wird den Wert der Marke PricewaterhouseCoopers weiter stärken. Weshalb der Dialog im Prüfungs- und Beratungsgeschäft von zentraler Bedeutung ist, erläutert Markus R. Neuhaus im Interview. Der CEO von PwC Schweiz und von Eurofirms betont die strategische Bedeutung des globalen Client-Relationship-Programms «PwC Client Experience». Verantwortung hat PwC nicht nur ihren Kunden und Mitarbeitenden gegenüber, sondern auch für die Gesellschaft insgesamt. Verwaltungsratspräsident Dr. Edgar Fluri beschreibt, wie PwC das Thema «Responsible Leadership» angeht. PwC hat auch im Berichtsjahr ihre führende Position innerhalb der Branche behauptet und erfolgreich gewirtschaftet: Der Dienstleistungsertrag (brutto) erhöhte sich um 21 Millionen auf 674 Millionen CHF.



### 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](http://www.pwc.ch). Bestellungen von PwC-Publikationen und Abonnemente oder Adressänderungen: [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com) oder Fax: 058 792 20 52.

### Abonnemente:

ceo, das Magazin für Entscheidungsträger von PricewaterhouseCoopers erscheint dreimal jährlich (deutsch, englisch, französisch). ceo kann kostenlos abonniert werden. Bitte die gewünschte Sprache angeben: [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com). Adresse: PricewaterhouseCoopers, ceo Magazin, Birchstrasse 160, 8050 Zürich.



## Private Banking: Paradiesische Aussichten – Wachstum ohne Ende?

Im Private Banking herrschen trotz des harten Wettbewerbs sehr gute Zeiten. Die Marktteilnehmer erwarten positive Aussichten und hohes Wachstum. Dennoch muss das Wachstum richtig gehandhabt, müssen die Organisation und die Prozesse darauf ausgerichtet werden. Dies geht aus einer aktuellen Umfrage bei 265 Teilnehmern aus 43 Ländern hervor. Befragt wurden neben CEO, COO, CFO erstmals auch Kundenberater und Human Resource Verantwortliche.

Ansprechperson für diese Umfrage:  
[susan.de.zordi@ch.pwc.com](mailto:susan.de.zordi@ch.pwc.com)

Die Studie «Unprecedented opportunities, plan your approach\*, Global Private Banking/Wealth Management Survey 2007» erhalten Sie kostenlos bei [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com)

## Events

### Transfer Pricing Masterclass

Zweitägige Konferenz exklusiv für Steuer- und Finanzfachleute international tätiger Unternehmen. Die Konferenz basiert auf einer detaillierten Fallstudie und ist dadurch optimal auf die praktischen Bedürfnisse von Steuer- und Finanzfachleuten zugeschnitten. Zentrale Themen:

- OECD-Transfer-Pricing-Richtlinien
- Relevanz der Funktionsanalyse im Transfer Pricing
- Verrechnungspreis-Dokumentation

### Datum und Ort

27./28. März 2008  
Panorama Resort & Spa,  
Schönfelsstrasse, 8835 Feusisberg  
Die Teilnahmegebühr beträgt 1250 CHF exkl. MWST. Die Teilnehmerzahl ist limitiert.

### Weitere Informationen und Anmeldung:

[helene.schneider@ch.pwc.com](mailto:helene.schneider@ch.pwc.com)  
Telefon 058 792 43 42

### Energieforum

Brennpunkte und Herausforderungen im schweizerischen Energiemarkt werden vorgestellt. Zentrale Themen:

- Das neue Stromversorgungsgesetz
- Die Marktliberalisierung
- Resultate der aktuellen PwC-Studie zum Energiemarkt Schweiz

### Datum und Ort

Zürich, Donnerstag, 6. März 2008  
PricewaterhouseCoopers AG  
Birchstrasse 160  
Die Teilnahme ist kostenlos.

### Weitere Informationen und Anmeldung:

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



Rund 150 Millionen CHF kostet der neue Bahnhof in Chur, ein Gemeinschaftsprojekt der Rhätischen Bahn, der SBB sowie der Stadt Chur, das 2008 fertiggestellt sein wird. 400 Züge verkehren hier täglich, über 15 000 Personen – Pendler, Touristen und Wochenendausflügler – nutzen die moderne Infrastruktur.

# Von der Kunst des Weichenstellens.

Was tun, wenn sich abzeichnet, dass die Zukunft des Unternehmens in Gefahr ist? Konsequent gegensteuern! Die Rhätische Bahn macht es vor.

Text: Franziska Zydek Fotos: Stefan Walter

Sie ist Star unzähliger Postkarten und Fotokalender, Symbol für Schweizer Brücken- und Tunnelbaukunst, Lebensnerv des Engadins und der abgelegenen Bergtäler. Die Rhätische Bahn (RhB) ist ein echter Sympathieträger. Sie ist aber auch ein komplexes Wirtschaftsunternehmen mit verschiedenen Geschäftsfeldern, die sich gegenseitig ergänzen: Die rote Meterspurbahn ist Dienstleisterin im Reise-, Regional- und Güterverkehr, unterhält ein zum Teil 100 Jahre altes, schwer zugängliches Streckennetz mit zahllosen Tunnels und Brücken und besitzt eigene Industriewerke, die das Rollmaterial instand halten.

Erwin Rutishauser, seit November 2004 CEO der RhB, präsentierte ein knappes Jahr nach seiner Amtsübernahme folgende Hochrechnung: Die Bahn würde in den kommenden Jahren einen kumulierten Fehlbetrag von über 100 Millionen CHF einfahren – vorausgesetzt, man wirtschaftete weiter wie bisher. Veränderte Marktbedingungen, Sparmassnahmen der öffentlichen Hand und die interne Kostenentwicklung würden die Bündner Staatsbahn bis 2012 auf ein Abstellgleis führen. Es musste etwas geschehen.



Die vom Verwaltungsrat verabschiedete doppelstrahlige Strategie, die Rutishauser und sein Team erarbeiteten, soll nachhaltig die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft stellen. Die beiden Hauptgeleise: Einnahmen stärken und gleichzeitig durch Prozessoptimierung Kosten senken. Zwar finanziert sich die RhB zu einem beträchtlichen Teil über Abgeltungen von Bund und Kanton, die Kosten für 30 Prozent der Infrastruktur und 60 Prozent des Verkehrs muss sie jedoch selbst erwirtschaften. Eine Tatsache, die CEO Rutishauser nicht deutlich genug betonen kann – es ärgert ihn, wenn behauptet wird, die Bahn fahre nur dank Steuergeldern.

### Investieren und Kosten sparen

«Wir versuchen, mit aller Kraft bei den Erträgen Gas zu geben und gleichzeitig, wo es geht, bei den Kosten zu bremsen», sagt der CEO. Weil bei der RhB alle Geschäftsfelder eng vernetzt seien, habe jede Massnahme unmittelbare Folgen für die anderen Bereiche. «Um zum Beispiel im Reise- und Tourismusverkehr zu wachsen, verstärken wir unser Marketing. Wir suchen in der

## Das Ziel ist deutliches Wachstum in allen Geschäftsbereichen. Sechs Prozent waren es 2006, ein Jahr nach Lancierung der neuen Strategie.

Schweiz und weltweit starke Partner unter den Tourismusunternehmen und sind mit unseren Bahnreiseangeboten auf den wichtigsten Messen vertreten. Um die so gewonnenen Kunden zufrieden zu stellen, brauchen wir modernes, attraktives Rollmaterial und leistungsstarke Züge. Um diese Investitionen zu finanzieren, müssen wir anderswo Kosten sparen. Wir müssen unsere Prozessabläufe verbessern und sind dadurch gezwungen, Stellen abzubauen. Gleichzeitig sind wir in allen Unternehmensbereichen auf hoch motivierte und gut ausgebildete Leute angewiesen – was bedeutet, dass wir zusätzlich in die Mitarbeiterausbildung investieren.»

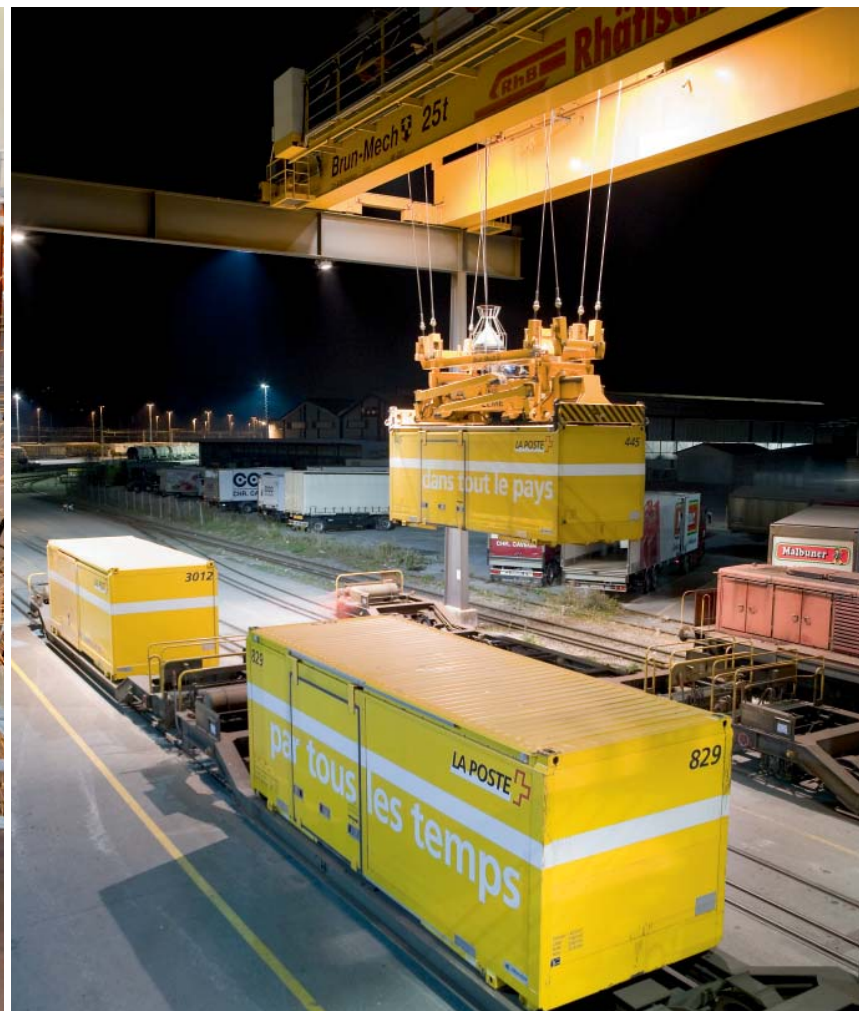
Dieser Kreislauf müsse auf allen Ebenen funktionieren, damit der Lebensnerv der Bahn nicht abgeklemmt werde. «Die Kunst ist es, nach innen und aussen in allen Geschäftsbereichen klare Prioritäten zu setzen und die Kosten so zu gestalten, dass das Ergebnis unter dem Strich positiv ist.» Und dies auf lange Sicht. Als der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung 2006 und 2007 entschieden, neue Triebzüge im Wert von 200 Millionen CHF zu bestellen, war dies eine mutige Investition in die Zukunft. Ziel der RhB-Offensive ist deutliches Wachstum in allen Geschäftsbereichen – sechs Prozent waren es 2006, ein Jahr nach Lancierung der neuen Strategie. Ein Erfolg, der zeigt, dass man auf dem richtigen Weg ist. Auch die nächsten beiden Jahre habe man im Griff, sagt Rutishauser. Für die kommenden vier Jahre sind weitere Investitionen in Markt, Rollmaterial und Infrastruktur geplant und zu finanzieren, um in den darauf folgenden Jahren weitere Zuwachsraten generieren zu können. Der Umstrukturierung fielen insgesamt 145 Stellen quer durch alle Hierarchiestufen zum Opfer. Ein Grossteil des Stellenabbaus liess

Erwin Rutishauser, seit November 2004 CEO der RhB.



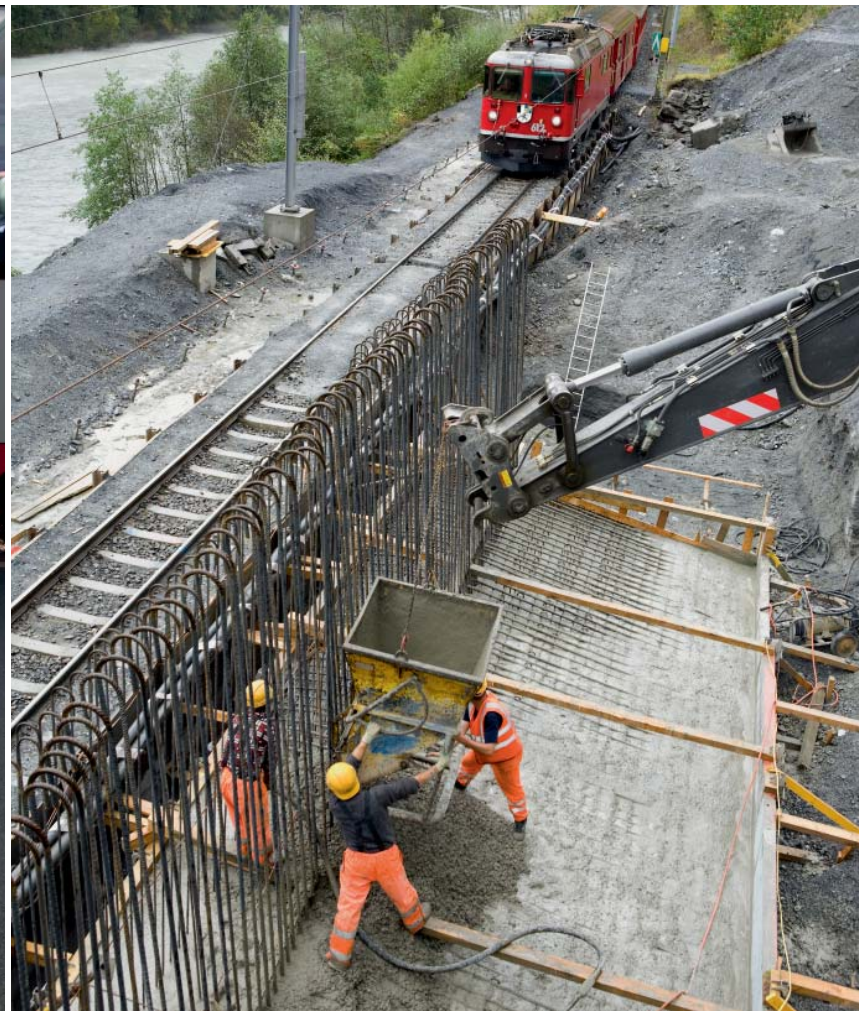
### Die Bahnreform 2

Die geplante Reform des Schweizer Bahnwesens sah unter anderem vor, die Beiträge von Bund und Kantonen an Anlagen der Privatbahnen mittels Leistungsvereinbarungen neu zu regeln. Seit die eidgenössischen Räte Ende 2005 die Bahnreform 2 zurückgewiesen haben, ist mit einer neuen Lösung für die Infrastrukturfinanzierung nicht vor 2011 zu rechnen. Für die Zwischenzeit hat das Bundesamt für Verkehr (BAV) eine Übergangslösung implementiert: Das Parlament bewilligte einen Rahmenkredit von insgesamt 800 Millionen CHF, aus dem den Bahnen zinslose bedingt rückzahlbare Darlehen für Investitionen in ihre Anlagen gewährt werden. Die Mittel werden zwischen 2007 und 2010 gestaffelt freigegeben. Der Schlüssel für die Verteilung der Gelder war bisher abhängig von der Finanzkraft eines Kantons, von den Bahnkilometern, der Topografie und der Anzahl Menschen pro Quadratkilometer. Aufgrund des neuen Finanzausgleichs zwischen Bund und Kantonen, der ab 2008 in Kraft tritt, ist dieser Schlüssel nur noch abhängig von der Bevölkerungsdichte und der Privatbahnlänge. Für einen dünn besiedelten Gebirgskanton wie Graubünden schätzt BAV-Sprecher Gregor Saladin die vom Bund übernommenen Kosten auf etwa 85 Prozent. Die Beträge werden jedes Jahr neu ausgehandelt.



Die Rhätische Bahn ist ein komplexes Unternehmen mit verschiedenen Geschäftsfeldern, die sich gegenseitig bedingen. Oben die Industriewerkstätten und der Güterverlad in Landquart, unten das Zusammenspiel von Alt und Neu am Bahnhof Filisur.





Topmoderne Panoramawagen ermöglichen eine komfortable Fahrt durch die einmalig schöne Bergwelt – der Unterhalt des Streckennetzes ist allerdings extrem aufwändig und kostenintensiv. Unten das RhB-Areal in St. Moritz, ein Immobilienbesitz in bester Lage mit finanziellem Potenzial.





sich durch natürliche Fluktuation und vorzeitige Pensionierungen abfedern. Für die 27 Mitarbeitenden, die entlassen wurden, erarbeitete die RhB-Führung mit den Gewerkschaften innerhalb weniger Wochen einen Sozialplan.

### Das Angebot optimieren

Von Europa bis Japan wird die Bündner Bahn durch ihre beiden Paradezüge Glacier Express und Bernina Express wahrgenommen. Rund eine halbe Million Touristen aus aller Welt erleben jährlich die Fahrt durch die spektakuläre Bergwelt von St. Moritz bis Tirano und von Davos bis Zermatt. Für Rutishauser hat die Pflege der beiden Brands Priorität: «Da optimieren wir kontinuierlich unser Angebot.» Die 24 im vergangenen Jahr angeschafften, topmodernen Panoramawagen, ein neues Gourmetkonzept und ein elektronisches Kundeninformationssystem an den wichtigsten Bahnhöfen sollen die Züge für Touristengruppen aus aller Welt noch attraktiver machen. Die RhB-Verantwortlichen rechnen damit, dass sich die internationale Wahrnehmung der beiden Vorzeige-Brands Glacier- und Bernina Express noch steigern wird, wenn die Kandidatur «Rhätische Bahn in der Kulturlandschaft Albula/Bernina» als UNESCO-Welterbe erfolgreich ist. Eine Entscheidung wird für das kommende Jahr erwartet. Dennoch ist das Potenzial der beiden Expresszüge schon allein aus Kapazitätsgründen nicht beliebig steigerbar: «Wir werden im Reiseverkehr nicht übermässig wachsen können», stellt Rutishauser klar. «Bisher lagen unsere Prioritäten eher im Saisonbetrieb. Jetzt setzen wir neue Schwerpunkte für die Zwischensaison.» Bereits heute bescheren die beiden Züge den Orten St. Moritz und Davos pro Jahr gut 200 000 zusätzliche Übernachtungen. Rund 14 Millionen CHF erwirtschaftet die RhB mit den beiden beliebten Touristen-

### Die Rhätische Bahn

1889 gewann der Hotelier Wilem Jan Holsboer für seine Idee, eine Meterspurbahn von Landquart nach Davos zu bauen, die Unterstützung von Banken, Politikern und Gemeinden – und ging als Gründer der RhB in die Geschichte ein. Heute verfügt das Unternehmen über ein Streckennetz von 384 Kilometern mit Steigungen bis zu sieben Prozent, 582 Brücken und 114 Tunnels mit einer Gesamtlänge von gut 60 Kilometern. Die RhB beschäftigt heute rund 1300 Personen in 80 verschiedenen Funktionen, erwirtschaftete 2006 einen Ertrag von 275 Millionen CHF und schrieb nach Rückstellungen – auftragsgemäss – einen moderaten Gewinn.

«Es genügt nicht, in unseren Kernkompetenzbereichen gute Zahlen zu schreiben, wir müssen darüber hinaus zusätzliche Einnahmequellen generieren.»

zügen, etwa gleich viel wie mit dem lokalen Pendelverkehr. Den Löwenanteil von 51 Millionen erbringt der sogenannte Freizeitverkehr – Wochenendskifahrer, Familien in den Wanderferien, Bergsteiger, Biker, Tagesausflügler etc. «Gut 80 Prozent unserer Erträge generieren wir auf dem Schweizer Markt», schätzt Rutishauser. Hier sieht er echte Wachstumschancen. Den Anfang machen verstärkte Werbemassnahmen und kombinierte Bahnangebote im Sport-, Freizeit- oder Wellnessbereich. In Zukunft will man für den Schweizer Markt und die angrenzenden Nachbarländer attraktive Wochenend- und Kurztrip-Packages online buchbar anbieten. Aber auch im Pendlermarkt will die RhB dank modernen Triebzügen wachsen – man setzt darauf, der einheimischen Bevölkerung eine wetterunabhängige Alternative zum Auto zu bieten. Auch im Güterverkehr will die RhB sich klar positionieren. Allein im vergangenen Jahr konnten sechs Prozent mehr Waren als im Vorjahr transportiert werden – der kombinierte Verkehr wurde um 13 Prozent gesteigert. Das freut Rutishauser, der in dieser Entwicklung – nach einer mehrjährigen Abwärtskurve – eine Trendwende sieht. «Die Zeit arbeitet für die RhB», sagt er mit Blick auf Umweltprobleme und Klimaveränderung. Anlass zur Freude geben auch neue Kunden, zum Beispiel das Grosssägewerk Stallinger Swiss Timber in Domat/Ems. Um ab 2008 die vereinbarte Transportmenge

von jährlich 70 000 Kubikmeter Holz bewältigen zu können, entwickelte die RhB eigens ein massgeschneidertes Beförderungskonzept und investierte 6 Millionen CHF in neue Güterwagen.

Erwin Rutishauser legt mit der Umstrukturierung der RhB ein schnelles Tempo vor. Der 58-jährige Zürcher Betriebsökonom hat Erfahrung im Bahnbusiness, erst in leitenden Funktionen bei den SBB, später als Selbständiger im Bereich Management-support für Unternehmen des öffentlichen Verkehrs, für Kantone und Gemeinden. Vor seiner Ernennung zum CEO sass der begeisterte Bergsteiger zehn Jahre als Bundesvertreter im Verwaltungsrat der RhB – was ihn zu einem profunden Kenner des Unternehmens machte.

### Neue Einnahmequellen nutzen

«Es genügt nicht, in unseren Kernkompetenzbereichen gute Zahlen zu schreiben, wir müssen darüber hinaus zusätzliche Einnahmequellen generieren», betont er. Ein Beispiel dafür sind die firmeneigenen Industrierwerkstätten in Landquart, deren Aufgabe bisher darin bestand, das Rollmaterial der RhB zu warten und instand zu halten. Dank dieser Spezialisierung werden vermehrt Fremdaufträge akquiriert. Einen Erfolg konnte die RhB zum Beispiel dieses Jahr verbuchen – in Landquart werden für die Firma Stadler Rail AG die Aluminiumgerippe von 20 Reisewagen mit allen eisenbahntechnischen Einrichtungen und Systemen sowie WC- und Klimaanlage, Bestuhlung, Türen, Fenstern etc. versehen. Ein weiterer Geschäftsbereich, der bisher kaum genutzt wurde, betrifft die RhB-Immobilien. An den Bahnhöfen – und damit an bester Lage – besitzt das Unternehmen Gebäude und Grundstücke, so auch in St. Moritz, Davos, Arosa und anderen Glamourdestinationen Graubündens. Da liegt in Form von Abstellgeleisen, Schuppen und Lagerhallen ein verblüffendes Potenzial brach! Derzeit wird eine Strategie entwickelt, die es in Zukunft ermöglicht, mit den Bahnarealen den grösstmöglichen Ertrag zu erwirtschaften. Selbst Bahnwärterhäuschen bekommen im Zuge der Mittelbeschaffung eine neue Aufgabe – zum Beispiel als mietbare Ferienwohnungen für Nostalgiefans. Sieht er heute Licht am Ende des Tunnels? «Ja, wir sind einen wesentlichen Schritt weiter, dank einer grossen Teamleistung», sagt Rutishauser. «Auch wenn der neue Schub viel Kraft kostet: Es geht bergauf.» //

## Erfolgsfaktor Zufriedenheit.

Mehr Lohn bringt nicht automatisch mehr Leistung.  
Und Chefs mit unglücklichen Mitarbeitern machen einen schlechten Job,  
sagt der Ökonomieprofessor Bruno S. Frey.

Interview: Bernhard Raos

**Professor Frey, müssen Unternehmen in erster Linie profitabel sein und Gewinne erzielen oder sollte die Wirtschaft die Menschen möglichst glücklich machen?**

Die Marktwirtschaft hat den Sinn, dass Anbieter das produzieren, was nachgefragt wird. Gewinn ist nur ein Anreiz: Die Unternehmen, welche diejenigen Güter produzieren, die am stärksten nachgefragt werden, machen den höchsten Gewinn. Gewinn an sich hat keine Bedeutung – und nichts mit Glück zu tun.

**Ist es Ihrer Meinung nach wichtig, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens glücklich sind?**

Nein. Glück ist etwas Kurzfristiges und eher emotional bestimmt. Die Mitarbeiter dürfen aber auch nicht unzufrieden sein. Mit frustrierten Leuten kann man nichts erreichen. Schon ein einzelner Unzufriedener kann in einem Unternehmen grossen Schaden anrichten.

Dr. Bruno S. Frey ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Zürich und Gastprofessor an der ETH Zürich. Er gehört zu den angesehensten deutschsprachigen Ökonomen und gilt international als Kapazität in Sachen Glücksforschung.

**Sind zufriedene Mitarbeiter Chefsache?**

Unbedingt – das ist eine ganz wichtige Aufgabe von Vorgesetzten. Was wir in der Schweiz und in ähnlich entwickelten Volkswirtschaften brauchen, sind Mitarbeiter, die mitdenken und neue Lösungen entwickeln. Dazu müssen sie von ihren Chefs motiviert werden. Chefs, die ständig nörgeln und alles vorgeben, machen ihre Leute unzufrieden und treiben sie in die Kündigung. Solche Chefs dürfen auch nicht erwarten, dass Mitarbeiter in unerwarteten Situationen selber aktiv werden.

**Was zeichnet zufriedene Mitarbeiter aus?**

Wer mit seiner Arbeit zufrieden ist, übernimmt zusätzliche Aufgaben, die nicht in seinem Pflichtenheft stehen. Zufriedene Mitarbeiter sind innovativer, wenn sie den Freiraum dazu erhalten. Diese Selbstbestimmung ist wichtig – auch in Konkurrenz zu Wirtschaften wie etwa China und Indien, wo Freiräume für Mitarbeiter weniger ausgeprägt sind.

**Wie sehen Sie eine Möglichkeit für Selbstbestimmung in hierarchisch strukturierten Unternehmen?**

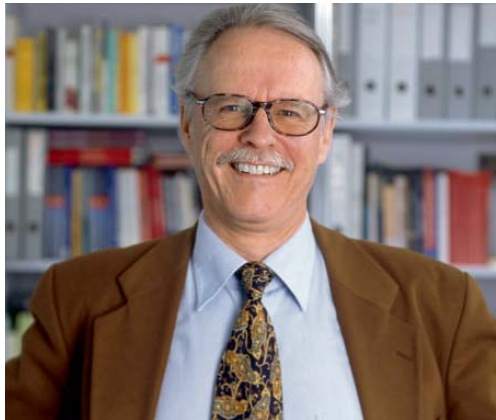
Die Hierarchien waren früher steiler. Wir brauchen heute auf allen Stufen noch mehr gut ausgebildete Leute, die mitdenken und initiativ werden. Dies wird noch viel zu wenig gesehen, obwohl es für unsere Unternehmen in Zukunft entscheidend sein wird.

**In Geschäftsberichten steht in der Regel nichts von Zufriedenheit. Da regieren Umsatz, Margen und Gewinn.**

Nur bei der Aussendarstellung der Unternehmung spielt heute der Faktor Mitarbeiterzufriedenheit eine Rolle – zum Beispiel in Inseraten. Wenn es ums «richtige» Geschäft geht, werden die «weichen» Faktoren vergessen. Das ist aus ökonomischer Sicht ein Fehler: Zufriedene Mitarbeiter sind produktiver, wechseln weniger den Job und werden weniger krank. Das schlägt sich in der Unternehmensbilanz positiv nieder.

**Wie zufrieden und glücklich macht nach Ihren wissenschaftlichen Untersuchungen ein höherer Lohn?**

Bei tiefen Einkommen nimmt das Glück mit steigendem Lohn zu. Mehr Geld bedeutet in diesem Fall mehr Sicherheit, und die Grundbedürfnisse können sorgloser abgedeckt werden. Bei höheren Löhnen wirkt eine Lohnerhöhung hingegen nur kurzfristig. Der zusätzliche Glückseffekt ist schon nach einem Jahr zu drei Viertel wieder weg. Man gewöhnt sich rasch an ein höheres Einkommen. Vor allem ist man enttäuscht, wenn man sich mit anderen vergleicht, die



noch mehr bekommen. Im Gegensatz dazu schleifen sich nichtmaterielle Werte wie Freundschaften und Netzwerke viel weniger ab.

#### **Was halten Sie von Leistungslöhnen und Boni?**

Ich bin für marktgerechte Löhne. Man sollte aber nicht für jede zusätzliche Leistung noch was drauflegen. Das führt nur dazu, dass die Mitarbeitenden sich jeden Morgen überlegen, wie sie noch mehr Geld aus der Unternehmung holen könnten. Leistungslöhne führen nicht zu höherer Produktivität, sondern verdrängen eher die Arbeitsfreude. Menschen wollen eine gute Leistung erbringen. Diese intrinsische Motivation ist wichtig. Doch dafür braucht es keine Boni, sondern möglichst viel Freiraum.

#### **Sind Ihrer Erfahrung nach Manager mit Ihrer Arbeit glücklich?**

Gerade Manager definieren sich sehr stark über ihre Arbeit. Die meistens Chefs bezeichnen sich als zufrieden. Obwohl sie im Berufsalltag viel Ärger und Widerstand auszuhalten haben. Es ist nicht angenehm, wenn man beispielsweise Mitarbeiter versetzen oder entlassen muss. Gleichzeitig betonen Chefs auch, wie wichtig ihnen die Familie sei.

«Ich bin für marktgerechte Löhne. Man sollte aber nicht für jede zusätzliche Leistung noch was drauflegen. Das führt nur dazu, dass die Mitarbeitenden sich jeden Morgen überlegen, wie sie noch mehr Geld aus der Unternehmung holen können. Leistungslöhne führen nicht zu höherer Produktivität, sondern verdrängen eher die Arbeitsfreude.»

#### **Sehen Sie dies als empirischen Beleg für die Work-Life-Balance?**

Ja. Dieser Ausgleich ist sehr wichtig. Bei zu viel Arbeit kommen Familie und Freizeit zu kurz. Nehmen Sie die USA, wo viele nur zwei Wochen Ferien im Jahr machen. Der amerikanische Nobelpreisträger Daniel Kahneman behauptet, die Amerikaner wären glücklicher, wenn sie weniger arbeiten müssten. In der Schweiz haben wir mindestens vier Wochen Ferien – auch die meisten Chefs nehmen Ferien. Aber: Die Zeit der Manager ist eine knappe Ressource. Sie müssen sich gut überlegen, wie sie damit umgehen. Es zeichnet kompetente Chefs aus, dass sie sich ihre Zeitfenster schaffen. Wer delegiert, hat mehr Zeit.

**Nach Ihren Untersuchungen sind die Schweizer besonders glücklich. Auf einer zehnteiligen Skala stufen sie sich mit 8,2 im europäischen Vergleich ganz oben ein. Was sind die Gründe?**

Wir haben grosse Vorteile: eine florierende Wirtschaft, relativ wenig Kriminalität, niedrige Steuern und hervorragende politische Strukturen mit direkter Beteiligung des Volkes.

**Sie werten politische Partizipation als Glücksfaktor? Aber immer weniger Leute beteiligen sich an Wahlen und Abstimmungen...**

In den letzten Jahren ist die Beteiligungsquote nicht weiter gesunken. Bei wichtigen Abstimmungen stimmen jeweils deutlich mehr Personen ab. Dieses Stimmverhalten ist rational und zeigt, dass unser System gut funktioniert.

**Gibt es so etwas wie einen genetischen Glücksfaktor?**

Ja, das ist empirisch belegt. Eine positive Einstellung zum Leben ist genetisch bedingt. Chefs können diese Begabung fördern, indem sie Vertrauen in ihre Mitarbeiter zeigen. //

# Charity. Wie man einen Event kreiert.

Was muss man unternehmen, damit Leute, die alles haben, grosse Summen für einen guten Zweck spenden? Die Zielgruppe glücklich machen, sagt Mary Hofstetter, Executive Director of the Swiss Red Cross Ball.



Text: Kaspar Meuli  
Porträt: Cédric Widmer

Ein gesellschaftliches Grossereignis kreiert seine eigenen Legenden. Zum Beispiel Geschichten wie diese: Die Stimmung auf dem Rotkreuzball 2003 in der Arena in Genf war ausgezeichnet, und die Benefizauktion – der traditionelle Höhepunkt des Abends – aufs Beste angelaufen. Das nächste Los auf dem Programm: ein Foto von Alinghi, dem Siegerboot des America's Cup 2003 mit den Autogrammen aller Teammitglieder plus zwei signierte Alinghi-T-Shirts. Objekte ohne jeden materiellen Wert. Doch schon bald wurden für die Memorabilien stolze 70 000 CHF geboten. Nicht genug Geld für eine gute Sache, befand Alinghi-Besitzer und Serono-Chef Ernesto Bertarelli, stand auf und rief in den Saal: «Der Meistbietende darf einen Sonntagnachmittag lang mit mir aufs Boot!» Die Gebote stiegen kräftig weiter, und als sie bei 100 000 CHF angelangt waren, gab Bertarelli noch eins drauf: «Vor dem Segeln gibt's bei uns zu Hause ein Mittagessen!» Zwischenruf aus dem Publikum: «Und wie wär's mit einer Partie Tennis vor dem Essen?» Lachend stimmte Bertarelli zu, und so wurden die Souvenirs schliesslich einer glücklichen Käuferin für 150 000 CHF zugeschlagen.





Rotkreuzball-Direktorin Mary Hofstetter mit Harry in ihrem Genfer Büro.

Beat Wagner, Kommunikationschef des Schweizerischen Roten Kreuzes, erzählt diese Anekdote, um zu erklären, warum seine Organisation seit 2002 mit einem Ball am Genfersee für ein jährliches Stelldichein der Reichen und Schönen sorgt. «Wir haben diese Formel gewählt, damit wir Leute ansprechen können, die bereit sind, viel Geld aufs Mal zu spenden – dies aber in einem bestimmten Rahmen tun möchten. Diese Zielgruppe gibt es und sie ist äusserst grosszügig.»

Zuständig für die Kreation des exklusiven Rahmens für den Rotkreuzball ist Mary Hofstetter, Amerikanerin, seit Jahren in Genf verankert und darüber hinaus eine Dame, die über erstklassige internationale Beziehungen verfügt. Sie betreibt eine Eventagentur mit Namen Blue Heron Productions und ist vom Roten Kreuz mit der Organisation des Wohltätigkeitsevents beauftragt. Um dem Mandat den nötigen Nachdruck zu verleihen, trägt sie den Titel Executive Director of the Swiss Red Cross Ball.

#### Eintrittskarten als Objekte der Begierde

Mary Hofstetter scheint wie geschaffen für diese Aufgabe: herzlich, charmant und mit einer guten Dosis amerikanischer Extrovertiertheit ausgestattet. Ihr Adressbuch ist

Gold wert, denn darin sind die wichtigsten und gewichtigsten Adressen beidseits des Atlantiks verzeichnet. Ihren Einstand ins Eventgeschäft gab sie – zusammen mit ihrem damaligen Ehemann, Michael Hofstetter, der in Genf ein Mode- und Sportgeschäft besitzt – mit einer Modeschau für die Sportmarke Bogner mit 1000 Gästen. Später baute sie im Auftrag des britischen Roten Kreuzes einen – unterdessen berühmten – Benefizball in London auf, den sie seit 16 Jahren ausrichtet.

Die helvetische Version des karitativen Events gilt mittlerweile als wichtigstes gesellschaftliches Ereignis der Romandie, und der Andrang für begehrte Karten wird Jahr für Jahr grösser. Bei einem Preis von 600 CHF pro Person waren die 900 Balltickets in diesem Jahr bereits Wochen im Voraus ausverkauft. Wer zu spät kam, musste auf die Warteliste.

Eine erstaunliche Entwicklung für einen Anlass, der gerade erst sechs Mal stattfand. Was braucht es, um es im Charity Business so schnell an die Spitze zu bringen und konstant Erfolg zu haben? Geheimnis Nummer eins: «Unsere anspruchsvolle Klientel will immer wieder überrascht werden», sagt Mary Hofstetter. Für sie heisst das: Sich niemals wiederholen!

Die Balldirektorin kreiert ihre Ballnächte jedes Jahr rund um ein immer neues Thema. Den Auftakt machte 2002 «La Dolce Vita» mit dem italienischen Rocksänger Zucchero als Gaststar. Im vergangenen Jahr lief der Anlass unter dem Titel «La Nuit des Orchidées» und zelebrierte den Zauber des Fernen Ostens, wozu unter anderem Tausende von frischen Orchideen aus Thailand eingeflogen wurden. Unter den illustren Gästen figurierte auch eine thailändische Prinzessin.

Das Motto des Balls 2007 war: «Stetson, Satin & Lace». Dresscode und Westerndekor in den ehemaligen Hallen des SBB-Bahnhofs von Morges hatten weniger mit der Heimat der Gastgeberin zu tun als mit aktuellen Stil- und Modetrends. Als Charity-Ball-Organisatorin, so Mary Hofstetter müsse sie die Nase ständig im Wind haben, sozusagen im Voraus spüren, welcher Modetrend in der Luft liegt. «Ich kaufe jedes Frauenmagazin, das mir in die Hände kommt, und lese «Vogue»-Ausgaben aus der ganzen Welt. «Stetson, Satin & Lace» war das Ding 2007 – zwei Grammy Awards gingen an Country-and-Western-Künstler!» Mit dem Ergebnis dieses permanenten Stilmonitorings steht und fällt der Erfolg eines Balles, denn die Direktorin weiss aus



Prof. Dr. René Rhinow, Präsident des SRK, begrüsst am Rotkreuzball Prominenz aus Hochadel, Wirtschaft und Politik sowie Celebrities wie Naomi Campbell. Eine spendefreudige, aber auch anspruchsvolle Klientel, die Unterhaltung auf höchstem Niveau erwartet.



«Charity Events sind nicht nur für die Mittelbeschaffung wichtig, sie sind auch Fixpunkte im Entertainment-Kalender.»

Erfahrung, wie wichtig es ist, dem Modebewusstsein ihrer weiblichen Gäste zu entsprechen. «Die Frauen wollen an unserem Anlass etwas Topaktuelles anziehen und darin grossartig aussehen.»

### Ein Netzwerk hochkarätiger Sponsoren

Erfolgsgeheimnis Nummer zwei: Kein Detail ausser Acht lassen! Mit besonderer Aufmerksamkeit kümmert sich die Eventmanagerin zum Beispiel um das gedruckte Programm des Red Cross Ball – ein mehr als 100-seitiges Hochglanzmagazin. Die perfekten Orchideenbilder für die Ausgabe 2006 waren ihr ein Fotoshooting in thailändischen Gewächshäusern wert. Die Ausgabe des Programmhefts 2007 wiederum zierte ein Bild aus der Cowboyserie des renommierten US-Künstlers Richard Prince, dessen Arbeiten für über eine halbe Million USD verkauft werden. Seine Galerie liess sich für den guten Zweck dazu bewegen, das Copyright umsonst abzutreten.

Der Aufwand, den Mary Hofstetter bei der Gestaltung des Programms treibt, hat einen guten Grund: Das Heft ist ihr wichtigstes Verkaufsargument bei der Sponsorensuche. Dabei geht es nicht nur um finanzielle Unterstützung, sondern auch um Natura-

lien. Für das leibliche Wohl der Gäste kommen beim Rotkreuzball ausschliesslich Sponsoren auf. Sie stiften vom Mineralwasser, über den Wein und das 5-Gang-Menü – für welches das Genfer Hotel Beau-Rivage mit einer ganzen Kochbrigade anrückt – bis zu Kaffee und Schokolade alles, was die verwöhnte Gästeschar begehrt.

Auch für die aufwändige Dekoration sucht und findet die Balldirektorin Gratislieferanten. Auf Recherche nach geeigneten Accessoires habe sie an der Pariser Interieurmesse Maison et Objet die Stoffe des holländischen Herstellers Chivasso entdeckt, erzählt Mary Hofstetter. Mit ihrer ansteckenden Begeisterung habe sie dem Unternehmen klargemacht, welches grossartige Schaufenster ihr High-Society-Anlass am Genfersee darstelle. Und tatsächlich trug die Firma im vergangenen Juni mit Stoff im Wert von 65 000 EUR zum Westerndekor bei. «Wir hatten bisher noch nie eine Wohltätigkeitsveranstaltung unterstützt», erklärt Robert Petit, International Sales and Marketing Manager von Chivasso, «aber mit der Arbeit des Roten Kreuzes können wir uns voll und ganz identifizieren. Und nicht zu vergessen: Das Publikum des Balls entspricht präzise unserer potenziellen Kundschaft.»

Der Kontakt zum Dekorsponsor kam eher zufällig zustande. Doch gewöhnlich nutzt die Balldirektorin ihr Beziehungsnetz ganz gezielt. Bei Richard Prince, dem Cowboykünstler, sprach Simon de Pury, der international gefragte Auktionator und Kunsthändler, im Namen des Roten Kreuzes vor. De Pury, ein alter Bekannter, führte auch gleich die Benefizauktion am Westernabend durch. Diese bringt regelmässig mehr als die Hälfte des Reinerlöses des Balls von durchschnittlich rund 800 000 CHF ein. Bei den Versteigerungen – das gilt im Charity Business als Branchenregel – sitzt den wohlhabenden Gästen das Geld Besonders locker in der Tasche. Doch um ein Publikum, das sich alles leisten kann, zu verführen, muss schon etwas ganz besonderes unter den Hammer: «Dinge, die nicht für Geld zu haben sind», sagt Arpad Busson, Hedgefonds-Gründer und Initiant des Kinderhilfswerks Ark (Absolute Return for Kids). Die Ark-Anlässe zählen zu den Benefizveranstaltungen, die weltweit am meisten Geld einbringen. Im vergangenen Mai etwa kamen im Marlborough House in London satte 65 Millionen CHF zusammen. An einem einzigen Abend. Höhepunkt ist auch bei den Ark-Soirées jeweils die Versteigerung, wo schon um so unbezahl-



bare Vergnügungen geboten wurde wie ein Yoga-Kurs mit Sting, Tanzen mit Richard Gere oder eine Partie Tennis mit Tony Blair. In dieser Promiklasse kann der Schweizer Rotkreuzball zwar noch nicht mithalten, und auch bei den gesammelten Beträgen – die Gelder sind jeweils für die Opfer von vergessenen Katastrophen bestimmt – spielen die Genfer in einer tieferen Liga. Dennoch: Die rauschende Ballnacht bringt dem Roten Kreuz unter dem Strich rund 3 Prozent des gesamten privaten Spendenaufkommens von 25 Millionen CHF ein.

### Hochengagierte VIP einbinden

Lohnt sich da der ganze Aufwand? Unbedingt, versichert Kommunikationschef Beat Wagner, denn es zähle nicht nur das finanzielle Ergebnis. «Wir kommen durch den Ball zu wertvollen Kontakten. Auf dieses Netzwerk können wir zurückgreifen.» Besonders die Mitglieder des Ballkomitees seien persönlich engagiert und sehr an der Arbeit des Roten Kreuzes interessiert. «Diese Leute suchen nicht nur den Glamour!» Tatsächlich lässt sich der Kreis der freiwilligen Helferinnen und Helfer des Executive Committee bei seinen regelmässigen Treffen im Genfer Hotel Beau-Rivage von den

Rotkreuzverantwortlichen im Detail über die Aktivitäten der Organisation informieren. Das Komiteemitglied Gräfin Celia von Bismarck etwa ist kürzlich nach Rumänien gereist, um sich vor Ort zu überzeugen, wie mit Mitteln aus der Schweiz ein Hilfsprojekt für Mütter und Kinder unterstützt wird. «Unsere Gönner wollen wissen, wofür sie ihre Zeit und ihr Geld hergeben», erklärt Mary Hofstetter. Das Interesse an der Arbeit des Roten Kreuzes nehme ständig zu. Zurück an den Ball 2007. Zurück in den «Silver Spur Saloon» in Morges, wo den Ladies and Gents die eigens aus Austin, Texas eingeflogene Cornell Hurd Band so richtig einheizt. Die Stimmung ist gut, aber weshalb eigentlich will die Hautevolee genau hier mit dabei sein? Weshalb steckt sich die versammelte Genfer Gesellschaft samt internationalem Zuzug einen Sheriffstern ans Revers und zieht Cowboystiefel an? Die Antwort ist Mary Hofstetters Erfolgsgeheimnis Nummer drei: Entspannte Atmosphäre und gute Unterhaltung! «Das Wichtigste ist, dass sich die Leute amüsieren. Charity Events sind nicht nur für die Mittelbeschaffung wichtig, sie haben sich auch zu Fixpunkten im Entertainment-Kalender entwickelt. Man trifft sich, man ist unter

sich. Und zwar in der Schweiz genau wie in London. Unterdessen buchen unsere Gäste aus den USA und den europäischen Nachbarländern ein Jahr im Voraus.» Dafür, dass die Atmosphäre stimmt, zieht die Balldirektorin alle Register: Sie garantiert veritable Stars – vom Buena Vista Social Club bis zur Violinistin Vanessa-Mae – die alle umsonst auftreten. Sie sorgt für die nötige Dosis Glamour – beim diesjährigen Ball etwa schwebte als Überraschungsgast plötzlich Naomi Campbell herein. Und sie überlässt auch bei der Sitzordnung nichts dem Zufall. Eigenhändig telefoniert sich Mary Hofstetter durch die Gästeliste, um ganz diplomatisch und diskret Erkundigungen über gesellschaftliche Kompatibilitäten einzuholen. So stellt sie sicher, dass am grossen Abend Alter, Sprache und Chemie an den Tischen wirklich stimmen. Auch die Reichen und Schönen wollen ihren Spass haben – und wenn das Ganze einem guten Zweck dient, umso besser. Ernesto Bertarelli brachte es auf den Punkt: «Wir wollen einen schönen Abend erleben», sprach er einer Reporterin des Westschweizer Fernsehens TSR ins Mikrophon. «Und wir wollen uns gut fühlen, bei dem, was wir mit unserem Geld tun. Damit ist allen gedient.» //



Kunsthändler Simon de Pury versteigert einen Tennisschläger von John McEnroe. Die Auktion bringt regelmässig mehr als die Hälfte des Reinerlöses des Balls ein.



Der Erlös des Abends wird für Hilfsprogramme des SRK zugunsten der Opfer vergessener Katastrophen verwendet.





Das PwC-Team (in der Mitte Iwona Smith) befreite ein Hilfsprojekt in Osttimor von bürokratischem Ballast und wohnte der Grundsteinlegung einer Schule bei.

## «Ulysses»: Unbürokratische Hilfe in Osttimor.

Neun Tage nachdem Osttimor 1975 die Unabhängigkeit von Portugal erlangt hatte, annektierte Indonesien das Land und machte es trotz internationaler Verurteilung zu seiner 27. Provinz. Während der 24 Jahre indonesischer Besatzung starben fast 183 000 der 800 000 Einwohner – bis das Land schliesslich im Mai 2002 endgültig unabhängig wurde.

Für Iwona Smith war die Ankunft in der Hauptstadt Dili im Jahr 2004 ein Schock: «Noch nie hatte ich so grosse Armut gesehen. So viele kleine Kinder, die betteln!», erinnert sie sich. Die Wunden des langen Krieges waren noch frisch: «Egal welches Gesprächsthema man wählte, innert kürzester Frist sprachen die Menschen von ihren Erlebnissen, von den Toten in ihren Familien. Nichts hatte uns auf dieses Elend und diese Emotionen vorbereitet.»

Auch die Aufgabe, die das «Ulysses»-Team zu lösen hatte, war anders als erwartet. Laut Briefing galt es, die Erfolge eines internationalen Hilfsprogramms zu beurteilen, das mit 3 Millionen USD den Bildungsnotstand und

die Arbeitslosigkeit in Osttimor mildern sollte. Verantwortlich für die Implementierung des Programms war eine Gruppe Japaner. «In ihrer Angst vor Korruption hatten die Entwicklungshelfer eine Fülle von Reglementierungen und Prozessen geschaffen, um sicherzustellen, dass die Mittel auch ja in die richtigen Hände gelangen», berichtet Iwona Smith, damals seit einem Jahr PwC-Partner in Warschau. Angesichts der allgegenwärtigen Not entschied das PwC-Team – neben der Polin ein Brite und ein Mexikaner –, die Japaner davon zu überzeugen, regulatorische Hürden abzubauen und die Gelder schneller zu verteilen. Eine heikle Mission, allein schon wegen der grossen Mentalitätsunterschiede aller Beteiligten. Gegen Ende seines Aufenthalts wohnte das PwC-Team der Grundsteinlegung für

«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.

eine Schule bei. «Ohne uns wäre dies mit monatelanger Verzögerung geschehen», ist Smith überzeugt.

Die heute 40-jährige Steuerspezialistin hat dank ihrer «Ulysses»-Erfahrung neues Selbstvertrauen entwickelt. «Ich wusste, dass ich im Job kompetent und tough bin», sagt sie. «Aber dass ich sehr schnell akzeptiert und als Vertrauensperson angesehen werde und schwierige Situationen nicht nur mit Sachverstand, sondern auch mit Empathie und menschlicher Wärme lösen kann, habe ich erst in Osttimor gemerkt.» Wer immer sie für «Ulysses» vorgeschlagen habe, müsse gehnt haben, dass diese Leaderfähigkeiten in ihr steckten, ist Iwona Smith überzeugt. Unterdessen ist sie auf der Karriereleiter nach oben gestiegen und Managing Tax Partner für Polen. Grundlegend geändert habe sich ihr Verständnis vom Sinn ihrer Arbeit: «Eine Lösung, die nicht nachweislich nachhaltig ist, akzeptiere ich nicht», sagt sie. «Für mich bedeutet dies, bewusst Verantwortung zu übernehmen und noch besser zu verstehen, was unsere Kunden wünschen. Und dies sowohl auf einer professionellen als auch auf einer menschlichen Ebene.» //

# Ohne Frage keine Antwort. Ohne Antwort keine Erkenntnis.

PricewaterhouseCoopers hat wirtschaftsinteressierte Menschen aufgefordert, via Internet gute Fragen zu den Themenbereichen Leisure & Work, Local & Global und Money & Ethics zu stellen. Rund 400 Personen haben über 800 Fragen zu diesen Themen ins Netz gestellt. Wirtschaftspublizist René Lüchinger interpretiert dieses Seismogramm der Befindlichkeit.

Es gibt berühmte Fragen der Welt- und Geistesgeschichte. Etwa diese: «Was ist Aufklärung?» Gestellt anno 1783 in der «Berlinischen Monatsschrift» von einem Pfarrer und erklärten Gegner der Bewegung der Aufklärer. Und es gibt Antworten, welche Zeiten überdauern. Etwa die Antwort auf oben gestellte Frage. Sie stammt aus der Feder des deutschen Philosophen Immanuel Kant: «Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit.» Ohne Frage hätte es diese Antwort nie gegeben. Es ist wohl im Sinne Kants zu folgern: Wer keine Fragen stellt, verharrt im Zustand der Unmündigkeit.

«Wie viele Jahre muss ein Mensch arbeiten», fragt ein Teilnehmer im PwC-Internet-Forum, «damit er das Leben doch noch geniessen kann?» Erst die Arbeit, dann das Vergnügen, scheint er uns sagen zu wollen und diese innere Zerrissenheit zwischen

Druck im Job und Drang nach Freizeit ist durchaus symptomatisch für die postmaterialistische Welt, in der wir leben. Die Angst geht um im virtuellen Frageraum, die Work-Life-Balance könnte aus den Fugen geraten und in einen Burn-out münden. Geht es um Geld, scheint dies längst nicht mehr die Währung für den Erfolg zu sein, vielmehr der materialisierte Beweis, dass ein Zuviel mehr als nur den Charakter verdirbt. «Die Natur», sagt einer, «kommt ohne Geld aus», und fragt maliziös: «Und Geld auch ohne Natur?» Eine Frage, in der die Antwort imperativ mitschwingt – und diese Angst vom existenziellen Verlust ausgelöst durch grenzenlose Gier drückt auch bei vielen anderen Fragen durch: «Ist Haben wichtiger als Sein, Geld wichtiger als Charakter?» und «Warum sind Bedürfnisse ein Wachstumsmarkt?». Diese Sehnsucht nach neuer Bescheidenheit und Gutmenschentum bringt einer auf den Punkt: «Do you know your limits?» Nahtlos drängen sich weitere Fragen auf, zur Globalisierung etwa: «Was kommt nach der Globalisierung?» und «Wann globalisieren wir das Universum?». Grösser, höher, schneller, das ist auch eine Frage von Ethik und Moral und auch in diesem Zusammenhang kennen die Fragen-

den kein Pardon. «Wie viele Verlierer», wollen sie wissen, «braucht es für einen Gewinner?» Oder auch: «Muss die Wirtschaft immer wachsen?» Und schliesslich: «Warum stützen Entlassungen die Börsenkurse?»

Es ist dies keine Ansammlung von Zivilisationskritikern und Kulturpessimisten. Es sind Suchende. Existentielle Fragen Stellende. Post-9/11-Fragende. Für diese Community sind die Roaring Ninties endlos weit weg. «Hast Du Dich lieb?», traut sich einer uns allen den antimaterialistischen Spiegel vorzuhalten. Fraglos sind wieder fundamentale Werte gefragt und grundsätzliche Fragen erlaubt. Fragen in bester Tradition der Aufklärung. Auch wenn die Antworten komplexer geworden sind und gerade kein Philosoph vom Schlage eines Immanuel Kant den Pfad der Erkenntnis weisen könnte. Aber eins ist gewiss: Am Anfang ist die Frage. Wer sie stellt, hat den ersten Schritt zur Antwort bereits getan. //

# Lässt das Kleingedruckte noch Raum für Grosses?\*

Laurence Sierro, PricewaterhouseCoopers Lausanne



Immer mehr Geschäftsfragen sind auch Rechtsfragen. Compliance wird Ihre Geschäftstätigkeit in Zukunft noch stärker beeinflussen. PricewaterhouseCoopers schafft mit Ihnen die Grundlagen für eine nachhaltige Erfüllung aller Vorschriften. Die Integration der notwendigen Massnahmen wirkt sich nicht nur positiv auf die Sicherheit und Transparenz Ihres Unternehmens aus. Sondern auch auf dessen Leistungsfähigkeit und Reputation. Welche Frage bewegt Sie? [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

# ceo\* forum/emotionalität/rationalität

**Marc Bürki:**

«Unsere Mitarbeiter kommen aus 15 Nationen und haben kulturell ganz unterschiedliche Hintergründe. Da muss man mit Emotionen führen.»

06



**Martin Knoll:** «Auch negative Emotionen sind ein wichtiger Auslöser, um Dinge zu verbessern und um Probleme zu adressieren.»

08



**Prof. Dr. Miriam Meckel:**

«Wir wissen oft intuitiv, wie wir entscheiden wollen. Und dann erst sammeln wir Argumente, um die Entscheidung rational zu untermauern.»

10



**Samih Sawiris:**

«Man kann eine Geschäftsidee monatelang analysieren – und am Ende doch nicht ausschliessen, dass es schiefgehen könnte.»

12

\*connectedthinking