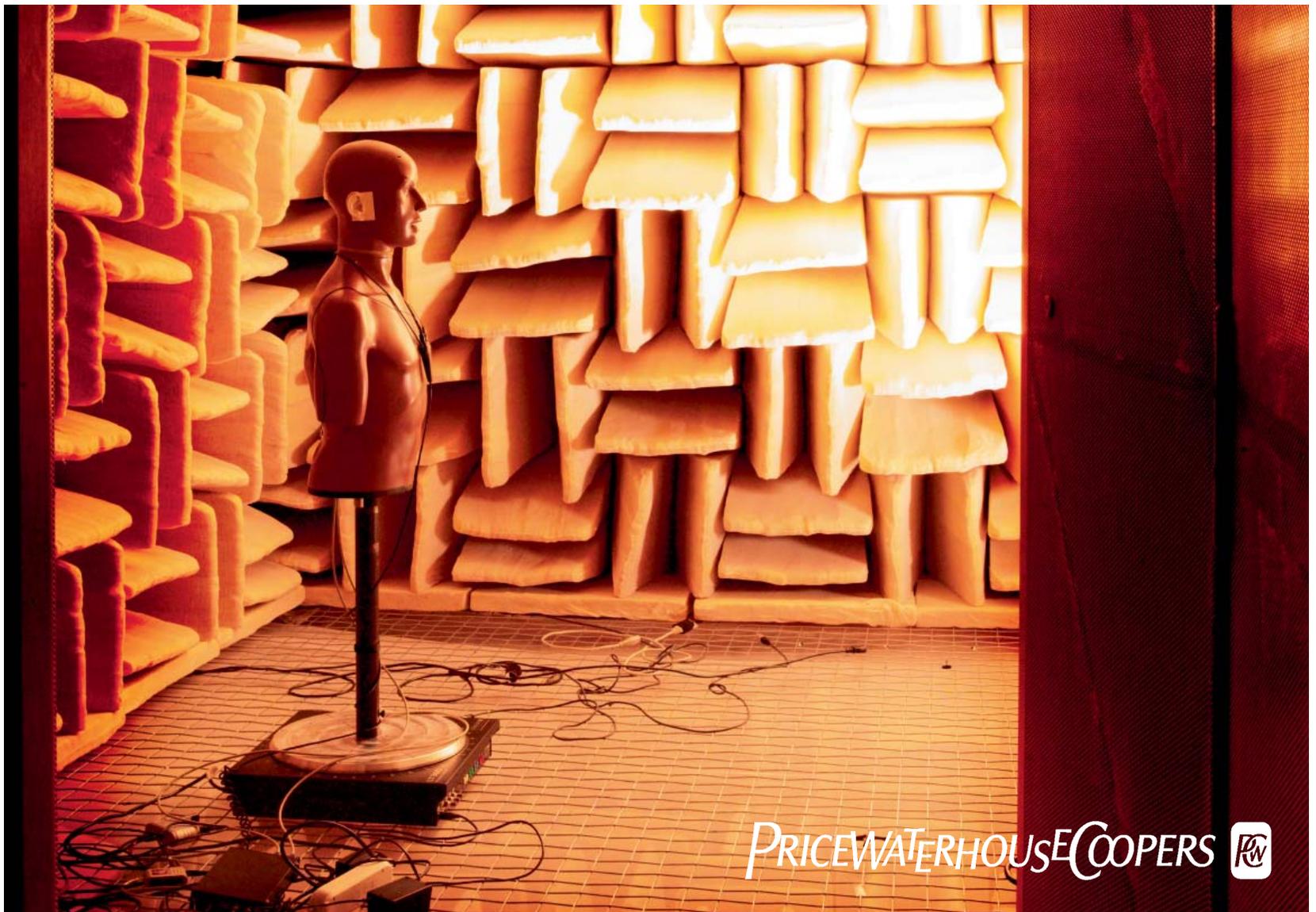


ceo*

Das Magazin für Entscheidungsträger. Mai 2008

Sonova. Hellhörig mit modernster Technik und coolem Design.
La Prairie Group. Trendig mit Luxuskosmetik für eine wohlhabende Klientel.
SEF. Hochkarätig mit kalkuliertem Mix aus Business und Emotionen.



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: Seite 3: Andreas Teichmann, Seiten 36–41: Sämtliche Fotos für diesen Beitrag entstanden in den Juvena-Labors Volketswil,
Seite 46/47: Peter Schneider/Keystone, Fotos SEF, Seite 48/49: Peter Schneider/Keystone, Hervé Le Cunff/SI/RDB, Fotos SEF.

Copyright: ceo Magazin PricewaterhouseCoopers.

Die von den Autoren geäusserten Meinungen können von jenen der Herausgeber abweichen.

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

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

Litho/Druck: ud-print AG, Luzern. Papier: Magno Satin FSC, holzfrei, beidseitig gestrichen, halbmatt, hochweiss





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

Unternehmen und Staaten müssen sich, ob sie wollen oder nicht, vermehrt mit moralischen Fragen beschäftigen: Was wird als fair empfunden? Sind Staaten vertrauenswürdig, sind Steuergesetze gut, sind unternehmerische Entscheidungen legitim?

Die Globalisierung bedeutet einen dramatischen Wandel. Dieser Satz ist schrecklich abgegriffen. Und doch ist er wahr. In den letzten Wochen konnten wir mitverfolgen, wie die Globalisierung der Wirtschaft das politische Geschehen zunehmend dominiert. Und uns wurde vor Augen geführt, wie die Diskussion immer mehr von moralischen Massstäben geleitet wird.

Stichworte Singapur und Deutschland

Konkret: In Europa beginnt man sich daran zu gewöhnen, dass Unternehmen, die als nationale Galionsfiguren gelten, von ausländischen Unternehmen teilweise oder ganz übernommen werden, zunehmend sogar von solchen aus den so genannten Emerging Markets. Der Einstieg des Staatsfonds Singapurs in die UBS brachte eine neue Dimension ins Spiel. Die Frage nämlich, ob ein Staat, dessen politisches System nicht unseren Vorstellungen einer funktionierenden Demokratie entspricht, massgeblichen Einfluss bei einem gesamtwirtschaftlich bedeutenden Unternehmen haben darf. Die Betonung liegt auf «darf» – es geht um die Frage, was ist legitim – gerade auch politisch. Darf ein Staat sein Rechtsverständnis anderen souveränen Staaten oktroyieren wollen? Darf er darüber hinaus selbst Rechtsbruch

in diesen anderen Staaten fördern? Sicher nicht. Entsprechend gross und richtig ist die Empörung über das Vorgehen Deutschlands im Streit mit Liechtenstein. Dieses Vorgehen gegenüber souveränen Nachbarstaaten ist genauso ungeheuerlich wie die mediale Inszenierung der Verhaftung eines verdächtigen Bürgers. Und hier zeigt sich, dass selbst bei benachbarten Staaten so grundsätzliche Dinge wie das Verständnis vom Verhältnis von Staat zu Individuum immer noch grundlegend unterschiedlich sind. Beim Wirtschaften zwischen Staaten wurden solche Fragen bisher so weit wie möglich ausgeklammert. Doch mehr und mehr ist dies nicht mehr möglich. Ein Phänomen der Globalisierung ist, dass all die verschiedenen Aspekte – Politik, Wirtschaft, Kultur – immer stärker miteinander verzahnt sind. Ein anderes Phänomen ist, dass aufgrund der Komplexität des globalen Geschehens immer stärker moralische Massstäbe zur Orientierung und Urteilsbildung herangezogen werden. Ein Teil der deutschen Öffentlichkeit steht hinter dem fragwürdigen Vorgehen ihres Staates, da dahinter ein moralisch positiv besetztes Motiv steht: Es geht darum, Steuergerechtigkeit herzustellen. Das öffentliche Gerechtigkeitsgefühl sagt dazu: «Es ist unfair, dass Einkommen an der Steuer vorbeimanövriert wird.» Da es um die Korrektur einer als unfair wahrgenommenen Situation geht, wird der eigene Staat in dieser Situation eher als Robin Hood denn als Sheriff von

Nottingham wahrgenommen – ganz im Gegensatz zu der Wahrnehmung in jenen Ländern, die Opfer dieser Kampagne werden.

Es geht um die besseren Argumente

Unternehmen und Staaten müssen sich, ob sie wollen oder nicht, vermehrt mit diesen moralischen Fragen beschäftigen: Was wird als fair empfunden? Sind Staaten vertrauenswürdig, sind Steuergesetze gut, sind unternehmerische Entscheidungen legitim? Es geht hier selten um ja oder nein. Es geht um die besseren Argumente, es geht um eine nachvollziehbare und glaubwürdige Haltung.

Auch unser «Forum» geht der Frage nach, wie das Spannungsfeld zwischen Profit und Ethik angegangen werden kann. Das in der Rubrik «Trend» aufgezeigte metaphorische Denken kann ein Weg sein, Lösungen auf die neuen Herausforderungen zu finden. Und falls Ihnen dies alles zu theoretisch ist, dann finden Sie im «Spektrum» sicherlich Anregungen für die Lösung ganz konkreter unternehmerischer Fragestellungen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre,

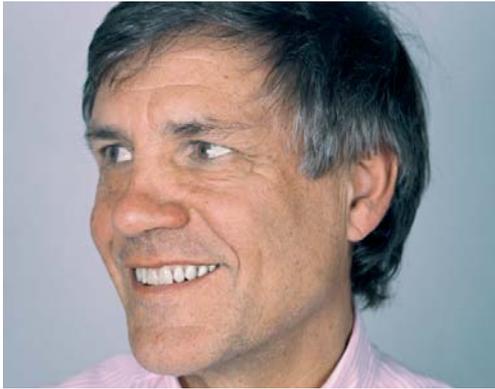
Markus R. Neuhaus

ceo1/08. inhalt



Amy Stierli, [Tourismusexpertin](#), schreibt im [ceo* Forum](#): «Letztendlich hat jeder Mensch seine persönlichen Wertvorstellungen und verhält sich danach – oder nicht.»

06



Andreas Reinhart, [Volkart-Gruppe](#), schreibt im [ceo* Forum](#): «Die Frage ‹Wie verdienen wir unser Geld?› muss sich jeder Unternehmer und jeder Manager stellen.»

08



Bettina Ferdman Guerrier, [Direktorin von Philiias](#), schreibt im [ceo* Forum](#): «Profit machen, etwas davon der Gesellschaft zurückgeben und darüber reden – das finde ich eine ausgesprochen gesunde Haltung.»

10



Rolf Hartl, [Geschäftsführer der Erdöl-Vereinigung](#), schreibt im [ceo* Forum](#): «Milliarden von Menschen streben nach Wohlstand westlicher Prägung. Ethisches Geschäftsgeschehen hat für sie nicht Priorität.»

12

Trend. [Metaphorisches Denken](#). Bolko von Oetinger über den fragwürdigen Nutzen von Glaubenssätzen und Managementtools. Und über durchaus märchenhafte Aspekte bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie.

42

pwc spektrum

Netzwerke: Die vernetzte Zusammenarbeit gewinnt in einer globalisierten Welt an Bedeutung und wird zum Erfolgsfaktor.

25

Entlohnungssysteme: Löhne sind entscheidend, wenn man weltweit Spitzenkräfte gewinnen und ans Unternehmen binden will.

27

Pensionskassen: In der Strukturreform in der beruflichen Vorsorge sind klare Vorschriften zur Corporate Governance bei Pensionskassen vorgesehen.

30

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

31

Post Deal Integration: Unternehmenstransaktionen unter Dach und Fach zu bringen, absorbiert Zeit. Doch wenn der Vertrag unterschrieben ist, fängt die Arbeit erst richtig an.

32

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

35



Nur rund jeder Zehnte mit einem Hörproblem trägt ein Hörgerät. **Sonova-CEO Valentin Chapero** ortet riesiges Marktpotenzial.

14



La Prairie Group. Die Nachfrage nach Anti-Ageing-Produkten wächst. Wer rechtzeitig Trends setzt, kann sich freuen: Das Geschäft läuft wie geschmiert.

36



Swiss Economic Forum. Die beiden CEO Peter Stähli und Stefan Linder machen vor, wie man einen exzellenten Anlass kreiert.

44

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

50



Interview. Alex W. Widmer, CEO der Bank Julius Bär, über Risiken und Chancen im Private Banking. Und über die Gefahren, die den Finanzmärkten in Zukunft drohen.

20

Amy Stierli: Ich glaube nicht, dass man ethisches Verhalten lernen kann. Jeder Mensch hat persönliche Wertvorstellungen und verhält sich danach – oder nicht.

Die Tourismusexpertin Amy Stierli betreibt auf den Malediven gemeinsam mit Partnern die beiden Hotelinseln Mirihi und Helengeli sowie sechs Tauchbasen und eine Spa-Kette.

Die zentralen Werte, die für mich die Basis eines jeden Geschäfts bilden, sind Geben und Nehmen. Das habe ich immer so gehandhabt und bin gut damit gefahren. Ich bin überzeugt: Je mehr man gibt, desto mehr bekommt man zurück.

Vor dreissig Jahren war ich als Feriengast zum ersten Mal auf den Malediven. Von der ersten Sekunde an haben mich die unglaubliche Schönheit dieser Inselwelt und die heitere Gelassenheit der Menschen fasziniert. In der Reisebranche gab es damals für eine Allrounderin wie mich zahlreiche Jobs – ich habe querbeet bei verschiedensten Dienstleistern wie Airlines und Reiseveranstaltern gearbeitet. 1992 wurde ich Geschäftsführerin von Manta Reisen, einem damals kleinen, auf Tauchreisen spezialisierten Unternehmen. In dieser Funktion konnte ich meine Kontakte zu den Malediven ausbauen. Zwei Jahre später wurde die Firma an Imholz verkauft, und nach weiteren zwei Jahren war ich dank eines Management-Buyouts Mehrheitsaktionärin von Manta Reisen. Innerhalb von fünf Jahren konnten wir den Umsatz siebenfachen. Ende der 90er Jahre habe ich das Unternehmen dann an Kuoni verkauft – wobei ich vorerst weiterhin Geschäftsführerin blieb. Während dieser sehr intensiven Zeit habe ich gemerkt, dass es sich auszahlt, alles zu geben.

Die Insel Mirihi konnte ich 2001 pachten, ein Glücksfall. Auf den Malediven ist die Vergabe von Hotelinseln klar geregelt, die Pachtverträge sind unter ausländischen Investoren heiss begehrt. Dass ich stets mit Respekt und Fairness gearbeitet hatte und viele persönliche Beziehungen mit Maledivern aufbauen konnte, kam mir nun zugute. Ich konnte von Anfang an gemeinsam mit maledivischen Geschäftspartnern auftreten – was vieles erleichtert hat. Meine Partner sind nicht nur am Profit interessierte Businessleute sondern auch Freunde, auf die ich mich verlassen kann und die eine ähnliche Einstellung haben wie ich. Wir haben die Insel völlig neu und nach modernsten ökologischen Standards ausgebaut und 2002 wiedereröffnet. Später konnten wir für die Insel Helengeli mit dem maledivischen Pächter einen Managementvertrag abschliessen.

Unser Gewinn liegt heute zwischen 50 und 60 Prozent brutto. Solche Zahlen erreicht man meiner Ansicht nach langfristig nur, wenn man nicht nur Geld, sondern auch Gefühle investiert. Für die meisten Angestellten auf den Inseln bin ich Bezugsperson – fast eine Mutter. Ich weiss, wann jemand Nachwuchs erwartet oder ob ein Familienmitglied krank ist. Wenn es nötig ist, greife ich ein – zum Beispiel indem ich jemanden wegen eines Todesfalls nach Hause schicke oder wir die Kosten für eine aufwändige medizinische Behandlung übernehmen. Die Malediver sind sunnitische Muslime. Dass wir uns grösste Mühe geben, ihre kulturellen und religiösen Wertvorstellungen zu berücksichtigen, ist Teil unseres Erfolges. Wer nur auf schnelles Geld aus ist, kann es sich leisten, ethische Faktoren zu miss-

achten – auf die Dauer aber zahlen sich Achtsamkeit, Empathie und Respekt aus, da bin ich sicher.

Im Dienstleistungssektor geht es immer um das Wohlbefinden von Menschen. Die Rechnung ist einfach und geht immer auf: Je zufriedener unsere Angestellten sind, desto wohler werden sich unsere Gäste fühlen. Deshalb haben unsere Leute zum Beispiel auf Mirihi eine Lounge, einen Fitnessraum und ein eigenes Fussballfeld mit Kunstrasen – auf einer Insel, die insgesamt nur 350 Meter lang und 50 Meter breit ist und die kaum Platz für körperliche Ausarbeitung bietet, wird dies sehr geschätzt. Ringsum im Atoll eröffnen heute immer mehr globale Hotelketten immer luxuriösere Resorts. Die können es sich leisten, gute Leute mit Toplöhnen abzuwerben. Die meisten unserer Mitarbeiter bleiben dennoch lieber bei uns – nicht zuletzt, weil wir dafür gesorgt haben, dass es auf allen Ebenen auch maledivische Vorgesetzte gibt. Übrigens glaube ich nicht, dass man ethisches Verhalten lernen kann. Zwar gibt es gesellschaftliche Moralvorstellungen, die als Richtlinien dienen, aber letztendlich hat jeder Mensch grundsätzliche und ganz persönliche Wertvorstellungen und verhält sich danach – oder nicht. Wirtschaftlicher Erfolg hängt sehr oft von menschlichen und zwischenmenschlichen Faktoren ab. Dabei geht es letztendlich immer um Vertrauen. Wer hier investiert, wird merken: Unterm Strich ist der Gewinn dabei garantiert grösser als jeder Verlust. //

Foto: Cédric Widmer



Andreas Reinhart: Die Frage «Wie verdienen wir unser Geld?» muss sich jeder Unternehmer und jeder Manager stellen. Die Antwort ist nicht immer «ethisch korrekt».

Andreas Reinhart übernahm 1985 in fünfter Generation die Führung der Winterthurer Firma Volkart und strukturierte das Unternehmen grundlegend um. Die gegenwärtige Philosophie der Volkart-Gruppe basiert auf dem Prinzip der Nachhaltigkeit unter Berücksichtigung sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Kriterien.

Ich weiss noch, wie ich mich als junger Volkart-Manager fühlte, als ich realisierte, wie das Kaffeeengeschäft wirklich funktionierte. Im Rückblick begriff ich, wie unsere Firma – auch ich persönlich – z.B. in Zentralamerika «erfolgreich» funktioniert hatte; wie Regierungsstellen und unsere Leute sich zum Teil persönlich bereichern konnten, wie viel in der Vergangenheit gelogen und betrogen wurde. Dies hat mich hart getroffen – denn ich war ja schlussendlich in Charge. Die Frage «Wie verdienen wir unser Geld?» muss sich jeder Unternehmer, jeder Manager stellen. Die Antwort ist nicht immer «ethisch korrekt». Viele schliessen dann die Augen und machen weiter wie bisher. Dabei wird in einem Familienbetrieb – einer Partner- oder Genossenschaft – wohl grundsätzlich etwas anders gedacht als in einem börsenkotierten Unternehmen. Die persönlichen Werte der Familie – der Partner oder Teilhaber – werden auf die Firma übertragen. Sobald man als Besitzer die Führung delegiert, kann sich dies schlagartig ändern: Da können Leute an die Macht kommen, die ihren Job machen – und die wieder gehen, wann immer es ihnen beliebt. Ich will hier nicht das Hohelied der Familienbetriebe singen. Aber was ist die Alterna-

tive? Wie ist ein Unternehmen zu strukturieren, damit es auf einer ethischen Basis Profit machen kann?

In globalen Konzernen, wo Management und Verwaltungsrat über einen Grossteil der Aktien, in Grossbanken z.B. über Depotstimmrechte, verfügen und somit selber mitbestimmen können, wer im VR und in den Kommissionen sitzt, wird diese wichtige Frage von einer kleinen Elite entschieden. Einer Elite wohlgemerkt, die bei der Firma angestellt ist.

Im Moment stehen wir an einem Punkt, wo klar zu sehen ist, welche Gefahren in diesem Modell liegen. Die gegenwärtige Diskussion um Bonuszahlungen etc. erfolgt Jahre zu spät – erst jetzt, wo gewisse Sektoren der Wirtschaft wanken, wird allen klar, dass es so nicht weitergehen kann. Dabei geht es noch um etwas anderes als die meines Erachtens notwendige Beteiligung des Managements am Verlust. Meine Frage lautet: Wie ist ein Unternehmen ethisch aufgestellt, das seine Mitarbeitenden – in welcher Form auch immer – am Gewinn beteiligt? Oder naiv gefragt: Wem «nimmt» man den Gewinn denn «weg»?

Für den grössten Teil der Milliardengewinne vieler Unternehmen zahlen Kunden, Konsumenten, die Gesellschaft. Durch absurde finanzielle Anreize – zusätzlich zum ohnehin schon guten Lohn – sollen gewisse Kader und Profitcenter-Verantwortliche «motiviert» werden, noch mehr Gewinn einzufahren. Dies kann die einen dazu verleiten, immer höhere Risiken einzugehen – die anderen dazu, ihre Macht gegenüber den Kunden auszunutzen. Ein Beispiel zeigt Michael Moores Film «Sicko»: Krankenversicherungen, die Angestellte dafür belohnen, dass sie den Versicherten Leistungen vorenthal-

ten. Dass dies eine gängige Praxis ist, habe ich am eigenen Leib erfahren!

Die Aussicht auf Macht und Geld macht Menschen korrumpierbar. Es ist nur eine Frage der Zeit, dann hat sich jeder – vom Verwaltungsrat bis zum einfachen Angestellten – an finanzielle Anreize und hohe Lebensstandards gewöhnt. Die Gefahr ist gross, dass der Mensch dann ethische Grundsätze über Bord wirft und jedes Mass verliert. Ganz fatal wird es, wenn dieses Gewinn-um-jeden-Preis-Denken ein ganzes Unternehmen von der Spitze bis zur Basis durchdringt. Dann entsteht ein Klima, in dem jeder Mitarbeitende nur noch die persönliche Bereicherung im Sinn hat. Wenn dann «Social Responsibility»-Komitees eingerichtet werden, ist das reines Marketing. Ethik beginnt bei der Haltung des Verwaltungsrats, des CEO und seines Teams. In diesen Gremien wird entschieden, wie sich ein Unternehmen im Markt verhält, wie es mit Anreiz- oder Entlohnungssystemen umgeht, wie Korruption geahndet wird, wie viel Profit man anstrebt – und was mit dem Gewinn geschieht. Für diese Aufgabe braucht es gemeinsame Werte, die von der Spitze konsequent vertreten, täglich vorgelebt und bis zur Basis umgesetzt werden. Vielleicht ist jetzt eine Umkehr – oder eine sinnvolle Neuausrichtung – möglich, weil man an die Grenzen des Systems stösst. Und weil die Folgen der Globalisierung uns vor neue Tatsachen stellen. Was lange niemand für möglich gehalten hat, kann unter dem Druck der Basis, der Aktionäre, ganz schnell geschehen. Auch die Berliner Mauer war eines Tages weg. //

Foto: Julian Salinas



Bettina Ferdman Guerrier: Profit machen, etwas davon der Gesellschaft zurückgeben und darüber reden – das finde ich eine ausgesprochen gesunde Haltung.

Die Politologin Bettina Ferdman Guerrier ist Gründerin und Direktorin von Philiias. Die Genfer Stiftung unterstützt Unternehmen, die vermehrt gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen möchten, und zählt zu ihren 22 Mitgliedern Firmen wie Nestlé, Swiss Re, Novartis, Manor oder Orange.

Profit und Ethik bilden nur scheinbar einen Gegensatz, denn eigentlich gehören sie zusammen – zumindest in einem wirtschaftlichen Kontext. Ein Unternehmen, das keinen Gewinn macht, ist kein gutes Unternehmen. Aber es kann heute nicht mehr darum gehen, nur Profit zu machen. Die Frage ist: Wie macht man Business und erzielt dabei auch im sozialen Bereich Wirkung? Die Corporate Social Responsibility eines Unternehmens umfasst die Beziehung zu allen Anspruchsgruppen – vom Umgang mit den eigenen Mitarbeitern über Umweltfragen an den Produktionsstandorten bis zur Unterstützung von NGO. Der CEO der Zukunft ist ein sozial denkender Unternehmer, der global plant, innovativ handelt und sich als Teil der sich wandelnden Gesellschaft versteht.

Unternehmen haben eigentlich gar keine andere Wahl – sie müssen soziale Verantwortung übernehmen, denn sie können nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn ihnen ihr gesellschaftliches Umfeld wohlgesonnen ist. Die grossen multinationalen tätigen Konzerne verhalten sich heute zunehmend verantwortungsbewusst – ob aus Überzeugung oder als Folge äusseren Drucks. Sie

engagieren sich häufiger und besser in Projekten, die gesellschaftlich eine positive Auswirkung haben. Die KMU sind in diesen Fragen noch ganz unterschiedlich weit – doch auch für sie wird Corporate Social Responsibility immer wichtiger. Viele Grossunternehmen haben damit begonnen, auch von ihren Zulieferern ethisches Verhalten einzufordern.

Die Unternehmen kommunizieren ihre Aktivitäten im Bereich Corporate Social Responsibility immer stärker gegen aussen. Und dies nicht allein aus Imagegründen, sondern auch, weil Konsumenten, Medien und Behörden sehr genau wissen möchten, was eine Firma für die Allgemeinheit leistet. Soziales Engagement ist dabei nicht mehr nur Geld spenden, sondern auch Wissen weitergeben, Arbeitskraft zur Verfügung stellen, Kontakte vermitteln und beraten. Durch einen solchen Know-how-Transfer können letztendlich beide Seiten profitieren. Dorthin zu gelangen, ist allerdings ein langwieriger Prozess.

Philiias ist keine Ratingagentur, wir beurteilen Firmen nicht nach ihrem sozialen Verhalten, sondern wir helfen ihnen, im Geschäftsalltag verantwortungsbewusst zu handeln. Uns kommt dabei die Rolle eines Katalysators zu. Entscheidend für den Erfolg unserer Arbeit ist, die richtigen Partner zusammenzubringen.

Die HSBC Bank zum Beispiel befindet sich mit uns auf solch einem Weg. In einem ersten Schritt wurden vor drei Jahren die Bereiche definiert, in denen sich das Unternehmen sozial engagieren will. Man entschied sich für die Ausbildung von Kindern und Jugendlichen sowie für Umweltschutz. Geld sollte in der ersten

Phase des Projekts keines fliessen. In den darauf folgenden Jahren haben über 200 Mitarbeiter der Bank einen Tag in einem dieser Bereiche gearbeitet. Sie konnten aus einem Dutzend Aufgaben auswählen – vom Coaching arbeitsloser Jugendlicher über Aufräumarbeiten an einem Flussufer bis zur Beratung einer Umweltorganisation in Marketingfragen. Dadurch haben die HSBC-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter persönlich verschiedene NGO und deren Bedürfnisse kennengelernt. In einer nächsten Phase kann es nun durchaus auch um finanzielle Unterstützung gehen.

Für die Bank ist aber noch etwas ganz anderes wichtig: Sie kann gegen innen kommunizieren, dass es nicht damit getan ist, wenn die Mitarbeiter ihren Job machen. Ihre Arbeit hat noch eine zusätzliche Dimension – jene der sozialen Verantwortung. Denn es gibt keine «sozial verantwortungsbewusste Firma», es gibt die Summe von Menschen, die ihre Verantwortung wahrnehmen und einem Unternehmen ihren Stempel aufdrücken. Dass dem CEO dabei eine Schlüsselrolle zukommt, versteht sich von selbst. Er muss definieren, welche gesellschaftlichen Ziele eine Firma heute und in Zukunft erreichen will und wie sie dies kommuniziert. Profit machen, etwas davon der Gesellschaft zurückgeben und darüber reden – das finde ich eine ausgesprochen gesunde Haltung. //

Foto: Bertrand Cottet



Rolf Hartl: Milliarden von Menschen streben aber nach Wohlstand westlicher Prägung. Ethisches Geschäftsgebaren hat für sie auf dem Weg dorthin nicht erste Priorität.

Dr. Rolf Hartl ist Geschäftsführer der Erdöl-Vereinigung (EV). Der Verband der schweizerischen Erdölwirtschaft setzt sich für die Wahrung und Förderung der Interessen seiner Mitglieder ein, die 95 Prozent der schweizerischen Importe von Rohöl und Erdölprodukten tätigen.

Energie ist zwar nicht das ganze Leben, doch ohne Erdöl, Erdgas, Strom und andere Energieträger fällt es schwer, sich unseren Alltag, unseren Arbeitsplatz und unser Zuhause vorzustellen – in einer Welt, die gekennzeichnet ist durch zunehmende internationale Verflechtung und den damit einhergehenden Transport von Menschen und Waren. Als Folge davon wächst die Energienachfrage, vor allem diejenige nach Erdöl und Erdgas, weil trotz hoher Preise, Versorgungsängsten und klimapolitischer Herausforderungen auf weite Sicht hin nicht genügend Alternativen zur Verfügung stehen werden. Wir sind also auf eine gut funktionierende Erdöl- und Erdgasversorgung angewiesen.

Woher kommt es, dass sich gerade die international operierenden Erdöl- und Erdgasfirmen immer wieder mit der Diskussion um ihr «ethisches» Verhalten konfrontiert sehen, wie z.B. mit der jüngsten Forderung nach Produktion von «fairem Öl»? Warum stehen sie, so der Eindruck, unter einer Art Generalverdacht, in einem fragwürdigen Geschäft tätig zu sein? Warum muss z.B. ein Lebensmittelverteiler oder ein Wasserversorger die ethischen Prinzipien für Unternehmen und Mitarbeitende nicht mit derselben Akribie so verbindlich regeln, wie dies bei den meisten Öl- und Gas-

multis der Fall ist? Bei Letzteren gehen nämlich die Vorschriften sehr weit – und deutlich über das Gebot zur Einhaltung der einschlägigen Gesetze hinaus. So ist es einem internationalen Erdölunternehmen z.B. nicht möglich, einen aktiven Politiker in den Verwaltungsrat zu berufen oder politische Parteien bzw. Kandidaten finanziell in einem Wahlkampf zu unterstützen. Selbst in der Schweiz nicht, wo solche Punkte auch von Seiten der Wirtschaft recht pragmatisch angegangen werden. Offenbar sind gerade in diesem Bereich die Reputationsrisiken für die Ölindustrie sehr hoch. Warum? Eine erste Antwort lautet: Grösse erzeugt Argwohn. Von den zehn grössten Unternehmen der Welt sind sechs Erdöl- und Erdgasgesellschaften. ExxonMobil, die Nummer eins der Branche, verzeichnete 2007 einen Umsatz von rund 400 Milliarden CHF und einen Unternehmensgewinn von ca. 45 Milliarden CHF. Für viele sind dies nur schwer vorstellbare Dimensionen – schon deshalb kommt der Glaubwürdigkeit im unternehmerischen Handeln eine zentrale Bedeutung zu.

Zweitens findet die Ölproduktion an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft statt. Die fossilen Ressourcen stehen unter Kontrolle der Staaten, die diese entweder selber nutzen oder die Förderrechte gewinnbringend vergeben. Nicht überall gelten «Rule of Law» und verlässliche Institutionen westlicher Prägung. Und es geht meistens um sehr viel Geld, sehr viel politische Macht. Für Öl- und Gasunternehmen – über die Öffentlichkeit, Aktionäre und NGO besonders dann mit Argusaugen wachen, wenn sie in solchen Gegenden aktiv werden – können sich anspruchsvolle Güterabwägungen ergeben. Die Option, dort von

vornherein nicht tätig zu werden, wo «unseren» Standards nicht nachgelebt wird, mutet wirtschaftlich selbstzerstörerisch an, wenn man sich die geografische Verteilung der fossilen Ressourcen und die Konkurrenz v.a. durch staatlich gelenkte Erdölgesellschaften ausserhalb der westlichen Hemisphäre vor Augen hält. In Schönheit zu sterben, ist für kein Unternehmen eine ernsthafte Option! Andererseits muss man eben gerade in den Konstellationen, wo es tatsächlich auch Mühe macht und wo sogar ein unterbliebener Geschäftsabschluss daraus resultieren kann, den eigenen Standards nachleben, will man als Unternehmen glaubwürdig bleiben.

In der Schweiz ethisch zu wirtschaften, ist eine vergleichsweise einfache Kunst. Wir können uns solches schlicht (noch) leisten. Milliarden von Menschen aber streben nach Wohlstand westlicher Prägung. Ethisches Geschäftsgebaren hat für sie auf dem Weg dorthin nicht erste Priorität. Das zeigt sich auch im oft zitierten Wettlauf um Öl- und Gasressourcen. Deshalb ist es nicht ausgeschlossen, dass über kurz oder lang auch für uns im Westen die Sicherheit der Energieversorgung wieder stärker gewichtet werden könnte als die Sorge um ethisch korrektes Geschäft in seinen feinsten Ziselierungen. Was ethisch ist, unterliegt zweifelsohne einer Wertung, die jede Gesellschaft ständig neu definiert – auch wenn eine unverrückbare Basis von dos und don'ts zweifellos besteht. //

Foto: Helmut Wachter



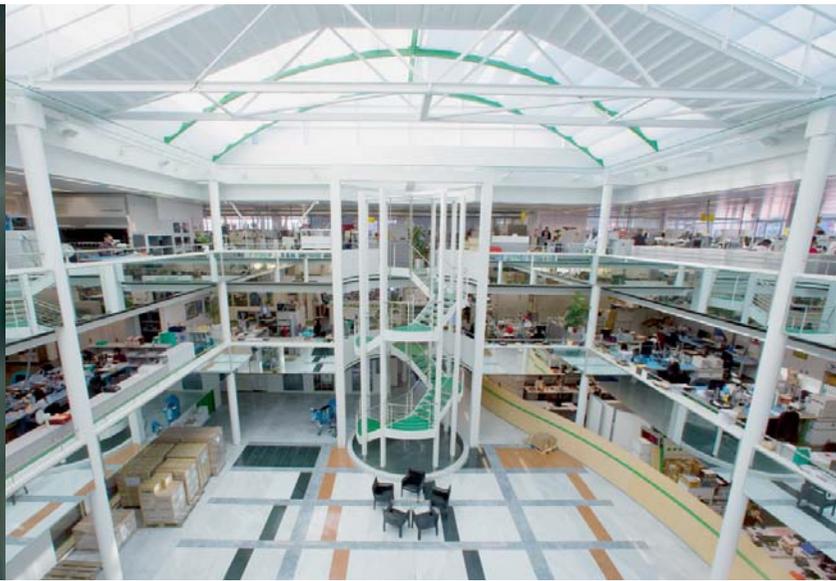
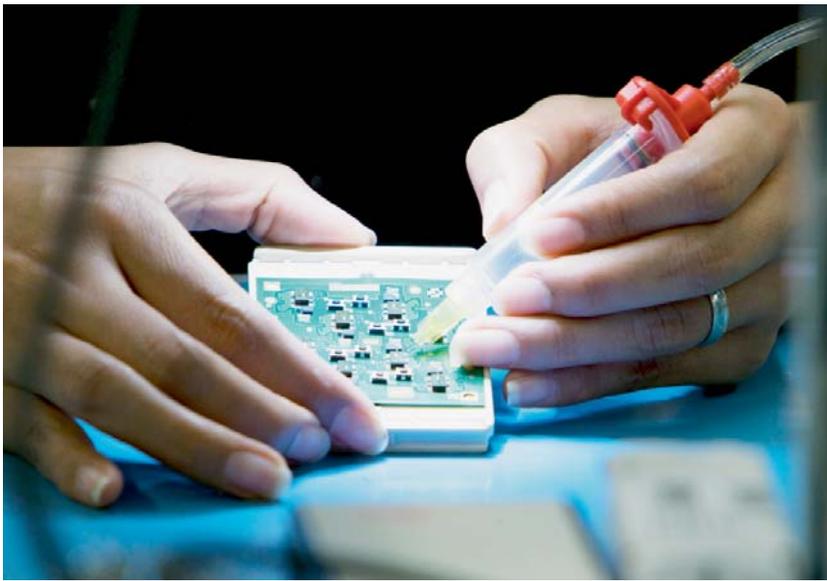


Hellhörig.

Nur rund jeder Zehnte mit einem Hörproblem trägt ein Hörgerät. Riesiges Marktpotenzial also für die Sonova Holding AG, eine der grössten Anbieterinnen von Hörsystemen. Mit modernster Technik, coolem Design und Imagekampagnen will man das Stigma von der Prothese am Ohr loswerden.



Oder: Wie man ein Defizit vermarktet.



Sonova-CEO Valentin Chapero in absoluter Ruhe: Im reflexionsarmen Raum wird normalerweise die Schallleistung von Hörgeräten getestet. Die offene Architektur am Firmensitz in Stäfa vereint die verschiedensten Firmenbereiche, von der Chefetage über Marketing und Produktion bis zum Versand.

Text: **Bernhard Raos** Fotos: **Roth und Schmid**

In Filmen sind Menschen, die schlecht hören meist ältere, mitunter unfreiwillig komische Figuren. Ein Klischee, das fest verankert ist in den Köpfen. Wer ein Hörgerät einsetzt, macht sich augenblicklich älter, verliert an Attraktivität und wird intellektuell weniger ernst genommen. Im lichtdurchfluteten Eingangsbereich des Hörgeräteherstellers Phonak in Stäfa – das Unternehmen gehört zur Sonova-Unternehmensgruppe – ist nichts von diesem Schwerhörigenimage zu spüren. Mannshohe Plakate für neue Hörgeräte zeigen Kinder und fitte Erwachsene und suggerieren die neue Botschaft der Winzlinge fürs Ohr: Auch wer schlechter hört, steht mitten im Leben, hat besonders aktiv gelebt und kann dies dank Hörsystemen auch weiterhin tun.

Die Werbung demonstriert einen bewussten Stilwandel, sagt Alexander Zschokke, Marketingchef bei Sonova: «Früher galt, wenn du nichts mehr hörst, nimmst deine Leistung ab und du bist raus. Heute weiss man es besser.» Im Sitzungszimmer zwei Stockwerke höher sieht Sonova-CEO Valentin Chapero trotzdem noch einen weiten Weg vor sich: «Die soziale Wahrnehmung von der Hörhilfe als Prothese ist noch immer eine riesige Hürde.» Phonak geht daher mit «Hear the World» neue Wege. Diese Initiative für besseres Hören soll die Öffentlichkeit für das Thema sensibilisieren, die sozialen und emotionalen Konsequenzen

von Hörverlust bekannt machen und über mögliche Lösungen informieren.

Wachstumschancen im globalen Markt

Experten schätzen, dass weltweit 500 Millionen Menschen von Hörverlust betroffen sind. Tendenz steigend, denn die Überalterung der Gesellschaft und die zunehmende Lärmbelastung in unserer Umwelt wirken als Wachstumstreiber. Obwohl das Gehör bei vielen bereits ab 50 schwächelt, dauert es meist Jahre bis zum Entschluss für ein Hörsystem – wenn überhaupt. Heute kaufen nämlich erst 15 bis 20 Prozent der Betroffenen ein Hörgerät. Die Marktdurchdringung ist also noch sehr gering.

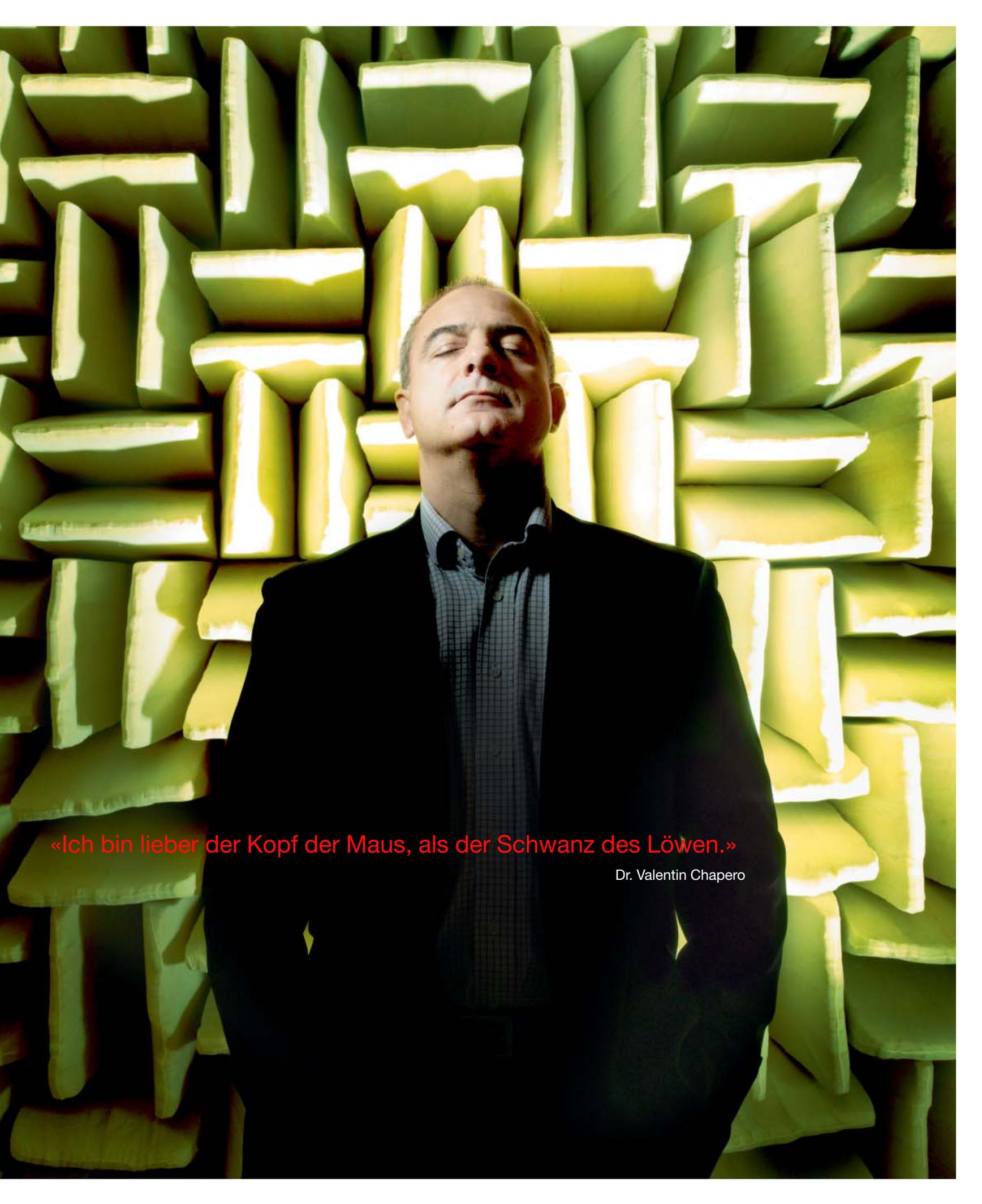
Zukunftsphänomen Hörverlust

Experten schätzen, dass weltweit 500 Millionen Menschen von Hörverlust betroffen sind. Bis zum Jahr 2015 sollen es nach britischen Studien bereits 700 Millionen sein. Die meisten Hörprobleme werden durch Schädigungen am Innenohr verursacht. Dort ist die Hörschnecke mit ihren Haarzellen so stark beeinträchtigt, dass sie den Schall nicht mehr ohne Verluste weitersenden kann. Auch die Klangqualität leidet mit der Zeit. Betroffene «verlieren» in der Regel die höheren Frequenzen – dies betrifft Konsonanten wie s, f, t oder p – man versteht nur noch ein Nuscheln. Auf www.hear-the-world.com kann man unter dem Link «Hörverlust erkennen» selber seine Hörstärke testen.

Sonova macht Tempo. Die beiden weltweit grössten Hörgerätefirmen kommen beim Umsatz auf Marktanteile von 22 bis 23 Prozent. Laut Chapero will man den Branchenprimus noch dieses Jahr ablösen. Sonova braucht den Vergleich nicht zu scheuen. Die Zahlen für das erste halbe Geschäftsjahr 2007/08 (per 30.9.2007) sind eindrücklich: Ein Umsatzplus im Vorjahresvergleich von 18,3 Prozent auf 596,3 Millionen CHF, bei einem organischen Wachstum von 15,4 Prozent. Sonova geht von einem globalen Marktwachstum für Hörsysteme von 6 bis 9 Prozent aus, legt also auf Kosten der Mitbewerber stark zu. Die EBITA-Marge ist mit 25,5 Prozent hoch und soll mittelfristig sogar 30 Prozent betragen. Klammert man den einmaligen Abschreiber für den kartellrechtlich untersagten Zukauf des dänischen Hörgeräteherstellers ReSound von gut 31 Millionen CHF aus, spielten die ersten sechs Monate einen Reingewinn von 138,5 Millionen CHF ein. Sonova ist eine gut geölte Geldmaschine.

Eine stagnierende Firma entfesseln

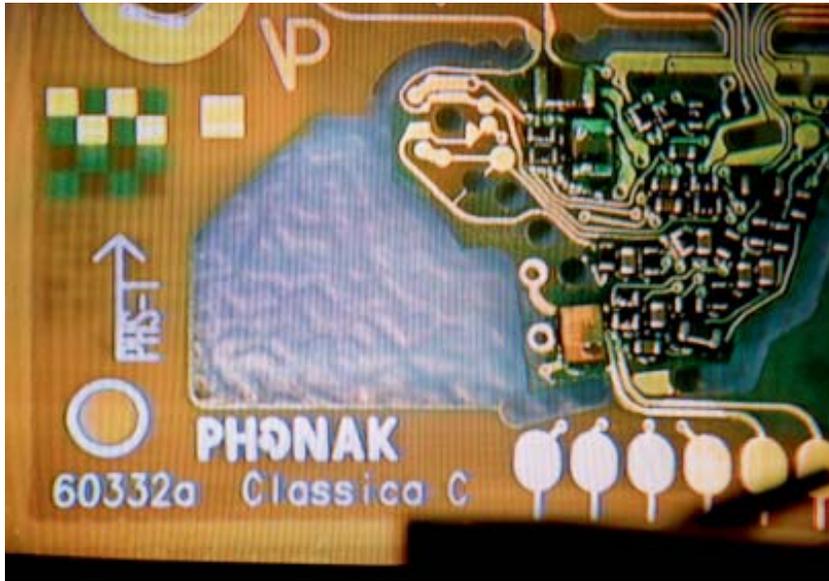
Dass das Unternehmen blüht, hat viel mit dem Know-how des Chefs Valentin Chapero und seiner von ihm handverlesenen Führungsriege zu tun. «Es ist mir gelungen, das Potenzial dieses Unternehmens zu entfesseln», sagt der 51-jährige, in Heidelberg promovierte Physiker.



«Ich bin lieber der Kopf der Maus, als der Schwanz des Löwen.»

Dr. Valentin Chaperro

Die Hörsysteme der neuesten Generation sind digitale Vieleskönner.



An grossen Tischen sitzen vor allem Frauen, die mit grossem feinmotorischem Geschick unter dem Mikroskop die Winzlinge fürs Ohr löten.

Zahlen und Fakten

Die börsenkotierte Sonova Holding AG mit ihren Kernmarken Phonak und Unitron gehört zu den grössten Anbietern von Hörsystemen weltweit, ist Marktführer in der drahtlosen Kommunikation für audilogische Anwendungen und fertigt Gehörschutzhilfen. Sonova beschäftigt über 4200 Mitarbeitende, produziert wird in der Schweiz, China und Vietnam. Im letzten Geschäftsjahr lag der Umsatz bei 1,07 Milliarden CHF, der Konzerngewinn nach Steuern betrug 243 Millionen CHF. www.sonova.com

Was zuvor geschah, war die oft typische Geschichte eines mittelständischen Unternehmens, das von charismatischen Unternehmern zur Spitze geführt, aber nicht auf die Zeit nach ihnen vorbereitet wurde. Bei Phonak hiessen die Zampanos Andy Rihs und Beda Diethelm, Marketinggrösse der eine und Technikspezialist der andere. Nach dem operativen Abschied des Duos geriet die Firma Phonak in die grösste Krise ihrer damals knapp 50-jährigen Geschichte. Wichtige Trends wurden verpasst, dazu kamen Probleme mit der Integration der zugekauften kanadischen Hörgerätefirma Unitron. Kennzahlen und Aktienkurs brachen ein.

In dieser Situation holte Rihs einen Hochkärer: Valentin Chapero hatte den Audiologiebereich von Siemens zur Spitze geführt, ehe er zum Chef der Division Mobile Networks mit 18 000 Mitarbeitenden und 5,7 Milliarden EUR Umsatz aufstieg. Chapero, nie um einen passenden Spruch verlegen, begründet den Wechsel vom Grosskonzern zum mittelständischen Unternehmen mit den Worten: «Ich bin lieber der Kopf der Maus, als der Schwanz des Löwen.» Weil man da nicht nur wedeln, sondern auch beißen kann? Der Sonova-Chef lacht: «Das auch. In einem Konzern ist man auf der zweiten Führungsebene tief in diese grösseren Strukturen eingegraben. Hier hingegen habe ich die integrale Führung, mit allen Elementen, die zum Berufsspass eines CEO beitragen.» Wie entfesselt man eine stagnierende Firma? Statt wie bisher nur teure Hörgeräte anzubieten, wurde die Palette auf das mittlere und untere Preissegment ausgeweitet. Ähnlich wie die grossen Autokonzerne setzte man auf eine Plattformstrategie für alle Modelle. Zwei Drittel der arbeitsintensiven Endfertigung der Hörsysteme sind mittlerweile an eigene Produktionsstätten in China und Vietnam ausgelagert. Sonovas Hörgeräte werden dadurch noch zur Hälfte der Kosten von vor fünf Jahren produziert. Weil die Systeme aber immer mehr leisten, konnten die Preise angehoben werden. Wie die Margenzahlen belegen. Seit 2002 ist der Börsenwert von 1 auf 6 Milliarden CHF gestiegen. Stephan Vollert, Analyst bei der Privatbank Sal. Oppenheim,

Hear the World Foundation

Mit Hilfe dieser von Phonak ins Leben gerufenen Stiftung werden gemeinnützige Organisationen und Projekte unterstützt, die sich Menschen mit Hörminderung widmen. Für den guten Zweck geben Prominente wie Plácido Domingo, Harry Belafonte, Joss Stone oder Franka Potente ihre Namen unentgeltlich her und halten ihre Hand auf Fotos werbewirksam hinter das Ohr. Davon profitiert auch die Marke Phonak. Man weiss, dass der Promieffekt wirkt: Als sich einst der ehemalige amerikanische Präsident Ronald Reagan Hörgeräte anpassen liess, stiegen die Verkäufe von Hörsystemen in den USA um über 10 Prozent.

wertet das Managementteam, das ausgewogene Produktportfolio und die Plattformstrategie als die grössten Stärken von Sonova. Zulegen müsse das Unternehmen auf dem Markt in Fernost. «Daran arbeiten wir», sagt Chapero.

Mit Hightech gegen Hörverlust

Ein modernes Hörgerät setzt sich aus rund 35 Baugruppen und Subkomponenten zusammen. Die Kernmechanik stammt aus Stäfa; Akustik, Chipsets und Betriebssysteme werden ebenfalls am Unternehmensstandort entwickelt. Auf bis zu 50 verschiedenen Maschinen erfolgt die Fertigung. Montage und Kontrolle sind weitgehend Handarbeit: An grossen Tischen sitzen vor allem Frauen, die mit grossem feinmotorischem Geschick unter dem Mikroskop die Winzlinge fürs Ohr löten. Dass im Betriebsgebäude auch produziert wird, ist trotz der offenen Architektur kaum zu hören. Die Hörsysteme der neuesten Generation sind digitale Vieleskönner: Sie verfügen über Richtmikrofone, die in geräuschvoller Umgebung – zum Beispiel in Restaurants – die Sprache hervorheben und gleichzeitig störende Hintergrundgeräusche unterdrücken. Sie speichern verschiedene Hörsituationen, erkennen diese wieder und stellen sich automatisch darauf ein. Die Minicomputer im und am Ohr werden zudem immer kleiner. Sie sehen besser aus und leisten mehr. Sonova brachte dieses Jahr bereits vier neue Produktfamilien und mit Core auch eine neue Chipplattform auf den Markt. So wird die drahtlose Kommunikation zweier Hörgeräte möglich, ebenso die Verbindung zum Handy oder MP3-Player. Angedacht sind ganze Kommunikationspakete am Ohr, die nicht nur die verloren

gegangenen Frequenzen verstärken, sondern auch E-Mails vorlesen oder die elektronische Agenda übermitteln können. Noch Vision sind Kombigeräte, die zugleich Blutzucker und Blutdruck messen. Heute gibt es bereits erste Erfahrungen mit Hörimplantaten – Sonova ist in diesem Bereich mit der eigenen Tochterfirma Acoustic Implants aktiv.

Verkauft werden die Hörgeräte nicht an Endkunden, sondern an die Akustiker – in der Regel über den Grosshandel, unabhängige Vertriebspartner sowie in einigen Ländern über eigene Einzelhandelsgeschäfte. Akustiker sind hoch spezialisierte Fachpersonen, die ein kompliziertes Metier beherrschen müssen. Nicht nur der Grad des Hörverlustes variiert von Mensch zu Mensch, jeder nimmt zudem Töne und Geräusche anders wahr. Entsprechend schwierig ist es, Hörsysteme individuell anzupassen. Kein Hörgerät der Welt – und sei es noch so ausgeklügelt – kann das Gehör vollwertig ersetzen. Was die führenden Hersteller wie Sonova aber anstreben, ist eine möglichst optimale Sprachverständlichkeit. Und da bringt das neue Spitzengerät Exélia gleich mehrere Verbesserungen. Kern des Systems sind sechs Hochleistungsprozessoren mit acht Millionen Transistoren, die den kabellosen Austausch von Audiosignalen unterstützen. Exélia analysiert die Umgebungsgeräusche und passt sich automatisch an. Störende Hintergrundgeräusche werden auf diese Weise gedämpft, Gespräche hingegen verstärkt. Erstmals können Nutzer die Hörausrichtung auch individuell nach ihren Bedürfnissen einstellen. Bisher waren Hörsysteme auf akustische Signale von vorne ausgerichtet. In der Produktwerbung überbieten sich die Hörgerätehersteller mit Hightech-Superlativen über ihre winzigen Alleskönner. Sonova ist da keine Ausnahme. «Wir agieren in einer Industrie, wo jeder von sich behauptet, der Beste zu sein», konstatiert Marketingfachmann Zschokke nüchtern. Letztlich aber entscheide der Erfolg. Und da sieht sich Chef Chapero voll auf Kurs: «Wir haben exzellente Produkte, einen hervorragenden Namen und wachsen schnell in einem Markt mit grossem Zukunftspotenzial.» //

«Es ist unglaublich, was bei uns abgeht.»

Dr. Alex W. Widmer, CEO der Bank Julius Bär über Risiken und Chancen im Private Banking. Und über die Gefahren, die den Finanzmärkten in Zukunft drohen.

Interview: Corinne Amacher

«Vernetzung» lautet das Schlagwort des 21. Jahrhunderts. Herr Widmer, wie vernetzt ist die Bank Julius Bär?

Verglichen mit Unternehmen der verarbeitenden Industrie, die mit materiellen Gütern handeln, ist unser Grad der Vernetzung gering. Das Wealth Management hat von Natur aus eine sehr hohe Eigenwertschöpfung. Unser höchstes Gut ist das Vertrauen der Kunden, und die Verantwortung darüber lässt sich nicht so einfach an Drittfirmen auslagern. Andersherum betrachtet gibt es allerdings nur wenige Industrien, die so vernetzt sind wie die Finanzbranche. Alle unsere Investments basieren auf Vernetzung, und die Kunden verlangen von uns, dass wir uns mit allen Märkten auseinandersetzen, von den USA über Russland bis zu China.

«Es gibt keine interne Weisung, die lautet: Was Alex Widmer nicht versteht, wird nicht verkauft.»

Was bietet sich für einen reinen Vermögensverwalter wie die Bank Julius Bär an Partnerschaften an?

Im Research gibt es Möglichkeiten für Kooperationen und Auslagerungen. Es gibt keine einzige Bank auf der ganzen Welt, die auch nur annähernd alle Gebiete abdecken kann. Aus Effizienzgründen sind wir gezwungen, in der Erstellung von Reports mit anderen Banken zusammenzuarbeiten. Konkret schauen wir auch, ob wir in Osteuropa eine Research-Support-Organisation aufbauen können. Dort gibt es viele qualifizierte Leute – und viele von ihnen sprechen sogar Deutsch.

Im Bankgeschäft gilt EDV als klassischer Outsourcingkandidat. Trifft das auch bei der Bank Julius Bär zu?

Wir werden unsere EDV sicher nicht auslagern. Ich erachte es als grossen strategischen Vorteil, dass wir unseren ganzen IT- /Operations-Bereich mit 800 Mitarbeitern intern abwickeln. Nur so können wir die Kontrolle über die wertvollen Kundendaten behalten. Ich kann mir schlicht nicht vorstellen, dass die Bank Julius Bär diese Daten an Dritte auslagert.

Als eine der grössten Banken der Schweiz ist die Bank Julius Bär aber auch eng mit den internationalen Finanzmärkten verflochten. Die Kreditkrise des Jahres 2007 offenbarte die Risiken der globalen Vernetzung auf drastische Weise. Welche Auswirkungen hatte die Krise auf die Bank Julius Bär?

Bei uns ist alles auf eine Privatkundschaft ausgerichtet, die tiefe Risikolimiten verlangt. Unsere Produktephilosophie ist klar. Wir haben zum Beispiel keine kreditstrukturierten Produkte verkauft.

Warum nicht?

Weil ich nie an diese Produkte geglaubt habe und keinem Kunden empfehlen möchte, eine Blackbox zu kaufen. Hier werden Kredite schlechter Schuldner gebündelt, neu konfektioniert und dann mit einem Rating versehen, obwohl sie sich gar nicht bewerten lassen. Ich habe das Vertrauen in die Ratingagenturen schon vor langer Zeit verloren. Sie zeigen keinerlei vorausschauende Optik, sondern reagieren immer nur auf Krisen. Ob Japan, Russland oder Argentinien – die Ratingagenturen erheben immer erst den Warnfinger, wenn die Krise schon da ist.

Geben Sie als CEO Direktiven bezüglich des Umgangs mit diesen Produkten aus?

Es gibt keine interne Weisung, die lautet: Was Alex Widmer nicht versteht, wird nicht verkauft. Es ist eine Frage der Firmenkultur und der Leadership. Unsere rund 550 Private Banker funktionieren ähnlich wie das Management und ich. Wir verkaufen den Kunden nur das, wohinter wir stehen können. Immer, wenn ich mit einem Kunden rede, sage ich ihm, dass wir keine Produkte verkaufen, die wir nicht auch in unserem



«Das Problem der verbrieften Hypothekarkredite ist gering im Vergleich zu dem, was uns droht, wenn die Konjunktur wirklich dreht.»



eigenen Portefeuille haben möchten. Wir können auch von Glück reden, dass wir kein Investmentbanking haben. Die Subprime-Krise hat die unselige Verknüpfung zwischen Investmentbanking und Private Banking vor Augen geführt, bei der die Investmentbanker den Private Bankern sagen, was sie verkaufen sollen. Das Modell birgt Interessenkonflikte, die den Kunden viel Geld kosten können.

Ist das Größte ausgestanden?

Ich glaube, es kommt noch viel schlimmer. Das Problem der verbrieften Hypothekarkredite ist gering im Vergleich zu dem, was uns droht, wenn die Konjunktur wirklich dreht. Ich sehe die grösste Gefahr für die Finanzmärkte in der globalen Überproduktion von vielen Basisrohstoffen wie Stahl, Kupfer, Zement und Nickel. Die ganze Welt fährt kreditfinanziert die Kapazitäten hoch, um die Nachfrage aus den aufstrebenden Märkten wie China und Indien zu befriedigen, dabei weiss niemand, wie sich die Nachfrage wirklich entwickeln wird. Schon heute gibt es erste Anzeichen, dass die Produktion die Nachfrage übersteigt.

Was wird passieren?

Den Finanzmärkten steht ein lang anhaltender Abwärtstrend bevor. Das hat nichts mehr zu tun mit der Volatilität, die wir in den

letzten Monaten gesehen haben. Ich sage immer: Volatilität ist etwas Positives, denn sie bietet die grösste Möglichkeit, Geld zu verdienen, sofern man geschickt investiert. In einem Bärenmarkt macht nicht jeder mehr Geld. Schon in der zweiten Hälfte 2008 könnte der Wind drehen.

Halten Sie es für sinnvoll, Richtlinien zu verschärfen, etwa Qualitätskontrollen für hochkomplexe Finanzprodukte zu schaffen, um Verwerfungen zu verhindern? Oder soll man die Industrie den Marktkräften überlassen?

Es gibt Bestrebungen, Hedge Funds stärker zu regulieren, weil sie sich immer mehr wie Banken gebärden, aber nicht den gleichen Vorschriften unterliegen, was Eigenkapital und Transparenz angeht. Mehr Transparenz in diesen Anlagevehikeln wäre sicherlich hilfreich. Ich glaube aber nicht, dass sich die Volatilität mit irgendwelchen Kontrollen oder Richtlinien eindämmen lässt. Letztlich sind es die Gier, die Unerfahrenheit und die Dummheit der Menschen, die zu der Krise geführt haben. Leute haben Geld geliehen erhalten, die es mit ein bisschen gesundem Menschenverstand nie hätten bekommen dürfen.

Die CEO in aller Welt beklagen eine zunehmende Regulierungsdichte, die die Entwicklung der Unternehmen behindert. Wie wird die Tätigkeit der Bank Julius Bär von Gesetzen und Richtlinien beeinflusst?

Als Schweizer Privatbank unterliegen wir den Schweizer Gesetzen. Obschon unsere Kundschaft auf 125 Länder verteilt ist, werden 90 Prozent der Vermögenswerte in der Schweiz gebucht, da wir die Gelder offshore verwalten. Wenn wir im Ausland expandieren, dann vorzugsweise in Länder mit einer liberalen Gesetzgebung wie Singapur, die Bahamas oder bald auch Hongkong.

Wenn Sie das Umfeld, in der sich die Bank Julius Bär bewegt, verändern könnten, wo würden Sie ansetzen?

Wir haben in der Schweiz günstige Rahmenbedingungen. Wenn ich etwas verändern könnte, würde ich am ehesten bei der Rechtshilfe ansetzen. Wir werden zunehmend von Ländern bedrängt, denen das Bankgeheimnis ein Dorn im Auge ist. Die Schweizer Behörden kooperieren meiner Meinung nach manchmal zu stark und setzen ausländische Bankkunden zu schnell dem Verdacht der Steuerhinterziehung aus. Das ist der Grund, warum beispielsweise manche Russen ihr Geld inzwischen lieber nach Singapur bringen als in die Schweiz. Sie vertrauen dem dortigen Rechtssystem mehr als dem schweizerischen. Das könnte noch zum Problem werden für die Reputation des Bankenplatzes Schweiz.



«Meine Leidenschaft fürs Private Banking hat mitgeholfen, im ganzen Unternehmen eine unglaubliche Dynamik auszulösen.»

Die sich rasch verändernde Geschäftswelt erfordert von Managern und Arbeitnehmern spezifische neue Fähigkeiten. Welche Qualitäten braucht es heute, um im Private Banking zu bestehen?

Im Private Banking haben wir es mit anspruchsvollen Kunden zu tun. Es reicht nicht mehr, gute Umgangsformen zu haben; die Kunden wollen mit ihrem Banker über Unternehmen, Börsen und Investments reden. Wir suchen Leute mit breitem Horizont und tiefem Wissen über die Finanzmärkte. Zudem müssen sie die Fähigkeit haben, in Zusammenhängen zu denken, zuzuhören und die richtigen Fragen zu stellen. Kurz, sie müssen die Kunden abholen können. Das Problem ist, dass es in der Schweiz keine spezifische Private-Banking-Ausbildung gibt.

Die Einstellung und Förderung von Talenten gilt im 21. Jahrhundert als wichtiger Wettbewerbsvorteil. Was unternimmt die Bank Julius Bär, was unternahmen Sie persönlich in der Rekrutierung?

Wir sind in der glücklichen Lage, genügend erfahrene Leute zu finden. Zudem haben wir angefangen, direkt an den Hochschulen zu rekrutieren. Wir gehen im Team an die Universitäten und schauen, welche Hochschulabgänger sich für uns eignen. Ich selber halte Referate in der Abschlussklasse der Universität St. Gallen, an der ich vor 30 Jahren Bankwirtschaft studiert habe.

Daneben bauen wir die interne Aus- und Weiterbildung unter dem Titel Julius Baer Academy auf. Hier wollen wir investieren.

Die Bank Julius Bär hat einen tief greifenden Wandel durchlebt. Innerhalb von zwei Jahren hat sie sich von einer familienbestimmten zu einer reinen Publikumsgesellschaft gewandelt und das Geschäftsvolumen durch die Übernahme von drei UBS-Privatbanken markant ausgeweitet. Welches waren die grössten Herausforderungen, und wie haben Sie diese gemeistert?

Vor 30 Jahren waren Pictet und Julius Bär die grossen Namen im Private Banking. So genannte Grossbanken haben das Privatkundengeschäft quasi nebenher betrieben. Als sich das Wachstum in den 90er Jahren von Europa nach Asien und Lateinamerika verlagerte, befanden sie sich in einer privilegierten Situation: In den Wachstumsmärkten waren sie bereits präsent. Die Niederlassungen waren zwar nicht als Private-Banking-Vertretungen gedacht, aber als das Geschäft boomte, wurden sie eben umfunktioniert. Während die Grossbanken also einfach zu einer internationalen Präsenz gekommen sind, mussten sich die klassischen Privatbanken diese zuerst aufbauen. Das führte zu einem Wettbewerbsnachteil. Bei uns kam hinzu, dass sich einige Mitglieder der Familie Bär aus dem Unternehmen zurückgezogen haben. Zudem ergab sich die Möglichkeit, die Bank Julius Bär mit drei Privatbanken der UBS und GAM zusammenzuschliessen.

Wie haben Sie das bewerkstelligt?

Die rechtliche Integration, die Zusammenführung der Marken und der EDV sind das eine. Das Wichtigste war die Schaffung einer Firmenkultur. Die Bank Julius Bär war eine gute Bank mit guten Bankern, aber es fehlte eine klare Führung, eine Leadership. Ich stellte aus vorhandenen und hinzugekommenen Managern ein neues Team zusammen, holte bei den Leuten die Stärken heraus, verhalf ihnen zu mehr Selbstbewusstsein. Heute verschanzen sich die Leute nicht mehr in ihren Büros, heute verhalten sie sich wieder business-minded. Meine Leidenschaft fürs Private Banking hat mitgeholfen, im ganzen Unternehmen eine unglaubliche Dynamik auszulösen.

Wie wirkt sich die aus?

Wir haben bewiesen, dass wir wieder wachsen können. Seit dem Zusammenschluss fließen uns die Kundengelder wieder zu; im Jahr 2007 waren es netto 18,5 Milliarden CHF. Wir gehören heute zu den beliebtesten Arbeitgebern im Banking. Die frühere Bank Julius Bär beschäftigte 170 Private Banker, nach dem Zusammenschluss waren es 370, heute zählen wir über 550 Private Banker. Wir konnten also die so begehrte Ressource Banker um rund 50 Prozent erhöhen. Es ist unglaublich, was bei uns abgeht. //

Netzwerke: Wie sie die Wirtschaft bereichern. Seite 25

Entlöhnungssysteme: Ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Seite 27

Pensionskassen: Stiftungsräte sind gefordert. Seite 30

5 Minuten: Informationen aus der Wirtschaft auf den Punkt gebracht. Seite 31

Post Deal Integration: Den Wert von M&A-Transaktionen voll ausschöpfen. Seite 32

Praxisbeispiel: Lonza Group. Seite 33

Service: Events, Publikationen und Analysen. Seite 35

Netzwerke: Wie sie die Wirtschaft bereichern.

Die vernetzte Zusammenarbeit gewinnt in einer globalisierten Welt an Bedeutung und wird zum Erfolgsfaktor. Unternehmen sollten ihren Mitarbeitenden intern und extern Freiräume geben – und sie darin unterstützen, Netzwerker zu werden.

markus.neuhaus@ch.pwc.com

«Compete & Collaborate» lautet der Titel des elften globalen «CEO Survey» von PricewaterhouseCoopers. 1150 Führungskräfte aus 50 Ländern gaben Auskunft auf die Frage «What is success in a connected world?». Sie beschreiben ihr Geschäftsumfeld und wie Unternehmen in einer vernetzten Welt operieren. Beim Lesen der Studie (zu bestellen auf Seite 35) sind mir zwei Kernaussagen und die Diskrepanz zwischen den beiden aufgefallen: Einerseits glaubt über die Hälfte aller befragten CEO, dass «collaborative networks» künftig prägend sein werden für die Art und Weise, wie Unternehmen arbeiten, andererseits verfügen die meisten Unternehmen (noch) nicht über einen systematischen Ansatz, Netzwerke gezielt zu entwickeln und zu nutzen. Mit anderen Worten: Für die befragten Führungskräfte ist die steigende Bedeutung von Netzwerken zwar unbestritten, aber die Frage nach der richtigen Reaktion noch offen.

Vernetzung – weder Mode noch Muss

Bei der Vernetzung handelt es sich nicht um eine neue Management-Mode, sondern um ein Instrument, das an Bedeutung gewinnt, einen Führungsansatz, der zum

strategischen Erfolgsfaktor wird. Die Frage, ob wir künftig Netzwerke in unseren geschäftlichen Alltag integrieren wollen, stellt sich gar nicht, denn die zunehmende Vernetzung ist eine Tatsache, wie die Globalisierung oder schlechtes Wetter. Wir entscheiden nicht, ob, sondern wie wir damit umgehen. Beim Wetter ist das verhältnismässig einfach: Wenn es regnet, nehmen wir einen Schirm. Aber was «nimmt» der Manager, wenn sich die Wirtschaft zunehmend global vernetzt? Die Antwort fällt deshalb nicht leicht, weil es sich bei Globalisierung und Vernetzung letztlich um abstrakte Begriffe, Zusammenfassungen von unterschiedlichsten politischen, gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen handelt. Wir beobachten eine verstärkte multilaterale Zusammenarbeit, explodierte Kommunikationsmöglichkeiten bei implodierenden Kosten, die Vereinheitlichung der internationalen Rechnungslegungsstandards, die Zunahme der globalen Warenströme und viele andere solcher Phänomene und nennen sie «Globalisierung» oder «Vernetzung». Grenzen fallen weg, Kapital, Arbeit, Güter, Dienstleistungen, Information und dergleichen werden mobiler und nutzen extensiv alle Möglichkeiten, neue Verbindungen einzugehen. Die globale Vernetzung nimmt zu.

Die Vernetzung der Wirtschaft als Ganzes erklärt erst teilweise, weshalb Netzwerke auch ein prägendes Organisationsprinzip der Zukunft sein sollen. Es ist jedoch offen-

sichtlich, dass in einer globalisierten und vernetzten Welt die Anzahl der Herausforderungen steigt, die nicht mehr von einzelnen Organisationen, sondern nur noch im Verbund bewältigt werden können. Nehmen wir zum Beispiel den Klimawandel. So bedeutend und begrüßenswert die Anstrengungen einzelner Menschen und Unternehmen auch sind, ohne vereinte Kräfte wird diese Herausforderung nicht zu meistern sein. Im bereits erwähnten «Global CEO Survey» waren gut 80 Prozent der Führungskräfte der Auffassung, dass Regierungen die Führung bei der Bewältigung der Umweltproblematik übernehmen sollten. Das ist bemerkenswert. Die Befragten sind sonst nicht dafür bekannt, nach staatlicher Regulierung zu verlangen. Im Gegenteil: In der Vergangenheit belegte die Gefahr der Überregulierung regelmässig einen Spitzenplatz, wenn nach den grössten Wachstumshemmern gefragt wurde. Aber vielleicht spricht dies für die Erwartung, dass Kooperation statt Konfrontation mit den Gesetzgebern langfristig sinnvoller sein kann und die Möglichkeiten der legislativen Mitgestaltung noch nicht restlos ausgeschöpft sind.

Global denken, vernetzt handeln

Über die Hälfte aller befragten CEO unterstützt denn auch eine globale Harmonisierung der regulatorischen Rahmenbedingungen. Neben dem Ruf nach staatlicher Führung sehen knapp 75 Prozent der Befragten auch die Notwendigkeit einer engeren Zusammenarbeit von Unternehmen bei der Bewältigung der Klimaproblematik. Beide Aussagen unterstreichen die steigende Bedeutung der Zusammenarbeit bei der Bewältigung globaler Herausforderungen. Während die Aufgaben immer komplexer

Globalisierung
Wettbewerb
Unternehmens-
kultur



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

werden, nimmt gleichzeitig das vorhandene Wissen laufend zu. Der einzelne Mensch mag heute mehr wissen als früher, aber sein Anteil am «Gesamtwissen» ist kleiner geworden. Daraus folgt, dass der Anteil an Projektarbeit tendenziell steigen wird, Projektteams grösser, deren Mitglieder spezialisierter werden und über grössere Distanzen zusammenarbeiten als bisher. Die charakteristischen Eigenschaften solcher Teams, die Grösse, die Diversität und der hohe Ausbildungsgrad der Teammitglieder sowie die virtuelle Form der Zusammenarbeit sind dabei gleichzeitig die Stolpersteine auf dem Weg zum Erfolg. Die organisatorische Antwort darauf kann wohl kaum eine streng hierarchische, Kommandieren- und kontrollieren-Struktur sein. Vielmehr werden, das ist zumindest die Ansicht der Mehrheit der befragten Personen inklusive mir selbst, offene Formen der vernetzten Zusammenarbeit prägend sein.

Netzwerker brauchen Freiräume

Wie können Netzwerke gezielt entwickelt werden? Meine vielleicht etwas provokativ erscheinende Antwort lautet: Die meisten entstehen von selbst – ausser man behindert deren Entwicklung! Den Grundgedanken dazu liefert Adam Smith. Was er zur Selbstorganisation von Märkten sagt, gilt meines Erachtens auch für Netzwerke: Im «System der natürlichen Freiheit» werden das Zusammenwirken der Menschen, die Organisation der Märkte und damit die optimale Ressourcenallokation von einer «unsichtbaren Hand» geleitet. Mit «natürlicher Freiheit» meint Smith ein System frei von Monopolen und der Möglichkeit der Marktbeherrschung. Nur unter diesen Voraussetzungen kann das Prinzip der «unsichtbaren Hand» wirksam werden. Auch Netzwerke werden von einer «unsichtbaren Hand» effizient und effektiv organisiert, wenn die Möglichkeit der Selbstorganisation gegeben ist und Monopole fehlen. Wenn wir im Kontext von Netzwerken also primär an die politischen, sozialen oder ökonomischen Konstrukte denken und überlegen, wie sie zu schaffen sind, dann sehen wir meines Erachtens die Bäume vor lauter Wald nicht mehr. Netzwerke entstehen durch Netzwerken und Netzwerken ist eine Tätigkeit. Bevor man also versucht, systematisch Netzwerke zu entwickeln,

sollte man seine eigenen Fähigkeiten und die der Mitarbeiter, Netze zu knüpfen, zu pflegen und zu nutzen, entwickeln und ihnen freien Lauf lassen. Das mag banal klingen, aber Hand aufs Herz, wenn es um die Schaffung von Netzwerken geht, denken viele von uns wohl zuerst an Plattformen, Wissens- und Erfahrungsaustausch, institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit und Ähnliches. Dagegen ist nichts einzuwenden, nur geht dabei der entscheidende Faktor vergessen: Die Knoten der Netzwerke sind Menschen. Und hier drängt sich eine Analogie zu einem anderen grossen Thema der letzten Jahre auf, dem permanenten Wandel. Es ist offensichtlich, dass Wandel nicht gemeistert wird, indem zusätzlicher Wandel qua Wandel initiiert wird, sondern indem die Mitarbeiter «fit für den Wandel» gemacht werden. Wir brauchen deshalb nicht primär Netzwerke, sondern in erster Linie Netzwerker. Welche Eigenschaften und Fähigkeiten besitzt ein idealtypischer Netzwerker? Zunächst einmal ist er ein eigennütziger Altruist. Er glaubt zwar an die «unsichtbare Hand» von Adam Smith, aber nicht an das egoistische Streben jedes Einzelnen. Der Netzwerker ist in dieser Hinsicht vielmehr ein Vertreter der Spieltheorie. In der Spieltheorie werden Entscheidungssituationen simuliert, in denen der Erfolg des Einzelnen nicht nur vom eigenen Handeln, sondern auch von den Aktionen anderer abhängt, was in einer vernetzten Welt immer stärker der Fall ist. In solchen Situationen ist ein von Selbstinteresse geleiteter Altruismus die bessere Strategie als persönliche Gewinnmaximierung. Rationale Marktteilnehmer handeln entsprechend und suchen die Zusammenarbeit. Wie kann dieses Verhalten geschaffen werden? Nur beschränkt mit einem Anreizsystem. Entscheidend ist hingegen die Vorbildfunktion des oberen und obersten Managements. Studien zeigen, dass in Unternehmen, in denen die oberste Führungsebene gut, offen und effektiv zusammenarbeitet, sich auch die Mitarbeiter durch ein kooperatives Verhalten auszeichnen und sich darüber hinaus zwecks Austausch aktiv vernetzen. Ein Netzwerker weiss, wie man Beziehungen aufbaut und pflegt, Konflikte löst oder eine bestimmte Wirkung erzielt und durch aktive Teilnahme am Netzwerk von diesem profitiert. Diese so genannten «weichen Fähigkeiten» lassen sich in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter integrieren.

Ebenfalls geeignet, allerdings etwas aufwändiger, sind organisatorische oder bauliche Massnahmen, welche die innerbetriebliche Zusammenarbeit und Vernetzung über Abteilungsgrenzen hinaus ermöglichen, oder geradezu institutionalisieren.

Führen Sie oder netzwerken Sie?

Das Arsenal der Möglichkeiten und Pflichten erschöpft sich für die Unternehmungsleitung jedoch nicht in der Vorbildfunktion, der Raumplanung und der Mitarbeiterschulung. Damit aus der erwähnten Selbstorganisation keine autonomen, basisdemokratischen Kollektive entstehen, sind die Voraussetzungen fürs Vernetzen zu schaffen – kein Laissez-faire, sondern klare Rahmenbedingungen. Insbesondere sind folgende Fragen zu beantworten: Für welche Zwecke eignet sich das Mittel «Netzwerk»? Welches sind die geeigneten Netzwerkpartner? Welche Risiken muss man dabei in Kauf nehmen? Wichtig ist, dass Netzwerke ihren Zweck stets im Auge behalten und trotzdem flexibel genug sind, auf neue Gelegenheiten und Gegebenheiten zu reagieren. Die «Partnerwahl» ist von den Netzwerkzwecken abhängig und deshalb sei hier nur darauf hingewiesen, dass die Grenzen nicht zu eng und die Ein- und Austrittsbarrieren nicht zu hoch sein sollten. Die Gefahr der Verfilzung ist bei geschlossenen Netzwerken deutlich höher, und zu Beginn eines Vorhabens ist oft nicht klar, welche Partner im Verlaufe der Zeit noch dazustossen werden und von Wert sein könnten. Vernetzte Zusammenarbeitsformen bergen auch Risiken: Die Entwendung geistigen Eigentums, der Verlust der Kontrolle über Output und Qualität, Reibungsverluste oder Reputationseinbussen, um nur einige zu nennen. Diese Risiken müssen gegen mögliche «Renditen» abgewogen und kontrolliert werden. Die vernetzte Zusammenarbeit mag nicht für jedes Ziel, in allen Unternehmen und Branchen das opportune Mittel sein, aber in einer globalisierten Welt wird die Bedeutung von Netzwerken – als Konstrukt, als Erfolgsfaktor und als Tätigkeit – mit Sicherheit steigen. //

Entlöhnungssysteme: Ein wichtiger Wettbewerbsfaktor.

Löhne sind entscheidend, wenn man weltweit Spitzenkräfte gewinnen und ans Unternehmen binden will. Variable Lohnbestandteile und langfristige Beteiligungsinstrumente werden dabei immer wichtiger.

robert.kuipers@ch.pwc.com

60 Prozent der Schweizer CEO stimmen der Aussage zu, dass ihr Unternehmen angesichts des Wettbewerbs um Talente neue Wege einschlagen muss, um qualifizierte Mitarbeitende zu rekrutieren, zu motivieren und langfristig an das Unternehmen zu binden. Zugleich hegen zwei Drittel Zweifel daran, dass ihre Organisation in der Lage ist, den veränderten Anforderungen an das Personalmanagement gerecht zu werden. Wie anspruchsvoll es ist, die passenden Mitarbeitenden zu finden, zeigen die folgenden Zahlen: 68 Prozent der Schweizer CEO halten es für schwierig, Personen mit globaler Erfahrung zu rekrutieren, 38 Prozent haben Mühe, Mitarbeitende mit guten Sprachkenntnissen zu finden, und 63 Prozent betonen, es sei schwierig, Mitarbeitende einzustellen, die sowohl über Fachwissen als auch über Praxiserfahrung verfügen. Dabei betrachtet die überwiegende Mehrheit der CEO gerade diese Fähigkeiten als besonders wichtig für ihr Unternehmen. Dies sind einige der aufschlussreichen Ergebnisse des jüngsten «CEO Survey», einer repräsentativen Erhebung unter CEO, die PricewaterhouseCoopers seit elf Jahren auf globaler Ebene, aber differenziert nach Ländern durchführt.

Die Ergebnisse belegen: Durch den globalen Wettbewerb hat sich der Wettstreit um qualifizierte Arbeitskräfte verschärft. Spitzenkräfte suchen herausfordernde Aufgaben und unternehmerische Freiräume. Um strategische Vorteile auf dem Arbeitsmarkt zu erzielen, müssen die Unternehmen attraktive Anstellungs- und Arbeitsbedingungen bieten. Neben vielen «weichen Faktoren» wie der Aus- und Weiterbildung, dem Arbeitsklima oder der generellen Wertschätzung der Leistung ist das Entlöhnungssystem ein entscheidender Faktor, um Mitarbeitende zu binden und neue Spitzenkräfte zu gewinnen.

Wichtige strategische Führungsaufgabe

Ein Entlöhnungssystem, das allen Interessen gerecht wird und zugleich die richtigen Anreize bietet, ist nicht leicht zu definieren. Die Interessen der Aktionäre, des Managements und des Unternehmens selbst sind oft unterschiedlicher Natur; letztlich gilt es, die richtigen Ziele und den gemeinsamen Nenner hinsichtlich der Höhe und der Strukturierung der Entlöhnung zu finden. Über

die kurz- und langfristigen Anreize wird das Verhalten der Mitarbeitenden und des Managements beeinflusst. Die Strukturierung, Steuerung und Kontrolle der Anreize sind daher wichtige strategische Führungsaufgaben. Die Verantwortung dafür liegt beim Verwaltungsrat, wobei in der Regel ein unabhängiger Entlöhnungsausschuss mit dieser Aufgabe betraut wird. Bei der Ausgestaltung eines Entlöhnungssystems sind die folgenden Hauptfaktoren zu berücksichtigen:

- **Corporate Governance:** Die Frage nach der Entlöhnung von Managern, vor allem von Spitzenmanagern, ist zu einer Angelegenheit des öffentlichen Interesses geworden, über die ein Diskurs von hoher Emotionalität geführt wird. Regulatorische Vorschriften darüber, was «richtig» oder «falsch» ist, gibt es nicht; diese Beurteilung bleibt dem Compensation Committee und dem Gesamtverwaltungsrat überlassen, ausser sie wurde freiwillig der Generalversammlung vorgelegt. Weitgehend unstrittig ist, dass die Integrität und die Unabhängigkeit dieses Gremiums die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und der Entlöhnungspolitik erhöhen. Durch mehr Transparenz werden Vergleichsmöglichkeiten innerhalb der einzelnen Branchen und auf dem Markt einfacher.

- **Rechtliche Rahmenbedingungen:** Die rechtlichen Bestimmungen und regulatorischen Anforderungen werden immer komplexer. Viele Fragen müssen vor der Einführung eines Entlöhnungssystems im Detail analysiert werden: die Besteuerungsgrundlagen für das Unternehmen und die Mitarbeitenden, die Verbuchung der einzelnen Lohnbestandteile, Offenlegungspflichten

Reputation
Leistungs-
anreize
Transparenz



Dr. Robert W. Kuipers,
Human Resource Services

Faktoren, die bei der Ausgestaltung eines Entlohnungssystems zu beachten sind:



Die Verantwortung für ein Entlohnungssystem, das allen wichtigen Faktoren gerecht wird, liegt beim Verwaltungsrat.

Die Management-Löhne werden transparenter

Investoren und Finanzanalysten fordern es schon seit längerem: Die Höhe und die Zusammensetzung der Management-Kompensationen (Executive Compensation) muss transparenter werden. Dieser Forderung hat der Gesetzgeber Anfang vergangenen Jahres mit einer Anpassung des Obligationenrechts Rechnung getragen: Seit 1. Januar 2007 gelten die neuen Bestimmungen (Art. 663bbis und Art. 663c) über die Transparenz von Vergütungen und Entschädigungen an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung. Sie schreiben vor, dass kotierte Unternehmen die Gehälter und Entschädigungen aller Verwaltungsratsmitglieder sowie die Entschädigung des höchstbezahlten Geschäftsleitungsmitglieds gesondert und unter Angabe von Namen und Funktion der jeweiligen Person ausweisen. Neu müssen auch die Beteiligungen (Aktien, Optionen etc.) individuell offengelegt werden, die

Verwaltungsräte, Mitglieder der Geschäftsleitung und diesen nahestehende Personen am Unternehmen halten.

Die neue Gesetzgebung ist erstmals für das Geschäftsjahr gültig, das am oder nach dem 1. Januar 2007 begonnen hat. Die Angaben müssen im Anhang zur Bilanz gemacht werden und unterliegen somit der Revisionspflicht. Die SWX und die economiesuisse haben daraufhin ihre jeweiligen Richtlinien und Empfehlungen zur Corporate Governance angepasst.

PricewaterhouseCoopers hat die Geschäftsberichte des Jahres 2006 von 61 an der Schweizer Börse kotierten Unternehmen analysiert. Die Ergebnisse sind in der Studie «Executive Compensation & Disclosure» zusammengefasst. Die Studie verdeutlicht, welche Auswirkungen die neuen Transparenzvorschriften auf die Unternehmen haben werden:

- Alle befragten Unternehmen wiesen 2006 – entsprechend den Vorgaben der damals gültigen SWX-Richtlinie – den Gesamtbe-

trag der Kompensationen für die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung aus.

- 74 Prozent gaben die Lohnsumme für die Geschäftsleitung separat an, was unter der früheren Richtlinie nicht verlangt war.
- 35 Prozent der untersuchten Firmen veröffentlichten das höchste Gehalt an ein Geschäftsleitungsmitglied, und 32 Prozent wiesen die individuellen Löhne der Verwaltungsratsmitglieder aus.

Zwei Drittel der befragten Unternehmen müssen somit ihre Offenlegungspraxis hinsichtlich der Vergütungen ändern. 80 Prozent der untersuchten Unternehmen müssen künftig neu auch die Beteiligungen der Organmitglieder detailliert ausweisen (in einer Folgeerhebung wird PricewaterhouseCoopers die Umsetzung dieser neuen Bestimmungen analysieren).

ten, arbeitsrechtliche Aspekte, börsenrechtliche Vorschriften etc.

- **Wettbewerb:** Im Zuge der Globalisierung lässt sich eine Konvergenz der Entlohnungssysteme ausmachen; angelsächsische und europäische Praktiken gleichen sich an. Benchmarking findet nicht mehr national, sondern länderübergreifend für jede Branche statt.
- **Wirtschaftliches Umfeld:** Entlohnungssysteme, die Anreize bieten sollen, müssen der Entwicklung der Finanzmärkte – den Börsentrends und dem Zinsumfeld – gerecht werden. Sie müssen die Marktsituation und künftige Entwicklungen angemessen berücksichtigen.
- **Demografie:** Ein attraktiver Arbeitgeber muss nicht zuletzt den gesellschaftlichen Entwicklungen Rechnung tragen. Dazu gehören flexible Arbeitsmodelle, die auch unter finanziellen Aspekten und Karrieregesichtspunkten attraktiv sind. Das steigende Durchschnittsalter in den Industriegesellschaften führt zu einer längeren Lebensarbeitszeit; dies müssen auch die Entlohnungs- und Arbeitsmodelle berücksichtigen. Die Anforderungen an die Altersvorsorge werden sich aufgrund des höheren Durchschnittsalters der Gesellschaft ändern.

Ein ausgewogenes Entlohnungssystem basiert auf kurz-, mittel- und langfristigen Leistungsanreizen. Kurzfristige Incentives allein eignen sich nicht, das Verhalten und die Loyalität der Mitarbeitenden auf Dauer zu steuern. Beteiligungsinstrumente, die auf Leistung in der Zukunft ausgerichtet sind, fördern die Motivation und die Loyalität nachhaltiger. Heute gibt es eine Vielzahl solcher Instrumente, die massgeschneidert auf die Bedürfnisse des Unternehmens eingesetzt werden können.

Leistungsabhängige Pläne sind attraktiv

Der aktuelle «Global Equity Incentives Survey» von PricewaterhouseCoopers bringt überraschende Erkenntnisse über die derzeit in Unternehmen eingesetzte

Mischung an Beteiligungsplänen (siehe auch Seite 31). So haben Optionen deutlich an Attraktivität eingebüsst. Botschaft vor fünf Jahren noch praktisch alle befragten Unternehmen Optionspläne an, so ist es heute nur noch gut die Hälfte. Die komplexen Vorschriften zur Verbuchung von Optionen und einige missbräuchliche Praktiken haben dazu geführt, dass viele Unternehmen Optionspläne – zumindest als einzige Form der Beteiligung – aufgehoben haben. Eine andere klassische Form der Beteiligung sind Aktienkaufpläne (Employee Share Purchase Plans), mit denen sich die Arbeitnehmer zu Vorzugskonditionen am Kapital des Unternehmens beteiligen können. Das Angebot solcher Pläne ist international gesehen in den letzten Jahren zurückgegangen, in der Schweiz aber immer noch sehr verbreitet. Viele Mitarbeitende schätzen Aktienkaufpläne, auch wenn ihr Wert von der Entwicklung des Unternehmens abhängt. «Restricted Stock Units» werden immer beliebter. Dabei handelt es sich um das Versprechen, den Mitarbeitenden in Zukunft Aktien oder Aktienpakete zuzuteilen. Beim Verlassen der Firma kann ein Mitarbeitender das Recht auf Zuteilung verlieren (Vesting-Periode bis zur effektiven Zuteilung der Aktien). Weltweit bietet bereits mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen diese langfristig ausgerichtete Form der Beteiligung an. Ähnlich strukturiert und beliebt sind Performance-Beteiligungspläne (Performance Share Plans), allerdings mit einem wichtigen Unterschied: Die Zuteilung ist an die Erreichung bestimmter Leistungsziele gekoppelt. Die Leistungsziele können unternehmensintern oder -extern definiert und über Key Performance Indicators (KPI) gemessen werden. Als interne Ziele werden meist Umsatz- oder Gewinnkennzahlen herangezogen, seltener qualitative Ziele. Als externen Benchmark wählen die Unternehmen meist die Aktienkursentwicklung oder den Gewinn je Aktie in Relation zu einer Vergleichsgruppe. Sich an solchen Vergleichsgruppen zu messen, wie es beispielsweise in Grossbritannien weit verbreitet ist, ist indes nicht unproblematisch: Die Definition von Vergleichsunternehmen ist schwierig und muss bei jeder Änderung der strategischen Ausrichtung angepasst werden. Die grössten Herausforderungen für die Umsetzung von Beteiligungsplänen sehen die Unternehmen in der Einhaltung aller Vorschriften und der Admi-

nistration. Dies vor allem, wenn die Pläne global angeboten werden, also unterschiedliche regulatorische Vorschriften eingehalten werden müssen. Die Schweiz zählt der Studie zufolge nicht mehr zu den zehn Ländern, in denen die steuerliche Behandlung von Beteiligungsplänen als besonders komplex betrachtet wird.

Vorausschauend planen und testen

Beteiligungspläne sind in erster Linie Anreizprogramme, die dem Unternehmen eine starke Position auf dem Arbeitsmarkt sichern sollen. Aus der Vielzahl der Instrumente sollte ein Unternehmen einen Beteiligungsmix zusammenstellen, der den strategischen Zielen des Unternehmens und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden am ehesten entspricht. Ein unabhängiger Entlohnungsausschuss legt Höhe und Struktur der Kompensation fest und überwacht diese. Um die langfristige Wirkung der Beteiligungspläne auf das Unternehmen, die Mitarbeitenden und die Aktionäre abschätzen zu können, sollten vor der Einführung verschiedene Entwicklungsszenarien mit Modellrechnungen geprüft werden. Über ihre Anreizfunktion dient die Gesamtentlohnung der strategischen Zielerreichung. Sie sollte daher das Resultat einer dynamischen und vorausschauenden Planung sein und über Simulationen getestet und austariert werden. Dann gelingt es, ausgewogene Systeme zu gestalten, welche die Leistungsbereitschaft und die Verbundenheit von Managern und Mitarbeitenden systematisch erhöhen.

FAZIT

Über Entlohnungssysteme lassen sich Anreize steuern und Verhaltensweisen prägen. Deshalb müssen Höhe und Struktur der Entlohnung auf die langfristigen Unternehmensziele ausgerichtet sein. Die Ausgestaltung ist eine strategische Führungsaufgabe, die ein unabhängiger Entlohnungsausschuss wahrnehmen sollte.

Pensionskassen: Stiftungsräte sind gefordert.

Der Gesetzgeber plant, Stiftungsräte stärker in die Verantwortung einzubinden. Mit der Strukturreform in der beruflichen Vorsorge sind klare Vorschriften zur Corporate Governance bei Pensionskassen vorgesehen.

roland.sauter@ch.pwc.com

Wie in zahlreichen anderen Bereichen nimmt auch für Vorsorgeeinrichtungen die Regulierungsdichte stark zu. Nachdem zu Beginn des Jahres 2005 die umfangreiche 1. BVG-Revision in Kraft getreten war, verabschiedete der Bundesrat Mitte 2007 die ebenfalls weitreichende Botschaft zur Strukturreform in der beruflichen Vorsorge, über die das Parlament nun beraten muss. Die Stiftungsräte üben im Schweizer Vorsorgesystem ihre Position neben- bzw. ehrenamtlich aus. Häufig nehmen dabei sowohl Arbeitgeber- wie auch Arbeitnehmervertreter das Amt in der unternehmenseigenen Pensionskasse sozusagen nebenbei wahr. Umso wichtiger – aber auch schwieriger – ist es deshalb für die Stiftungsräte, stets auf dem neusten Stand des Wissens zu sein. Die Verpflichtung zur Aus- und Weiterbildung wurde mit der 1. BVG-Revision gesetzlich verankert; im Rahmen der Strukturreform findet sie Eingang in den Katalog der prioritären und unübertragbaren Aufgaben des obersten Führungsorgans. Es genügt somit nicht, wenn sich der Stiftungsrat auf die Fachkompetenz der Experten verlässt.

Für Pensionskassen ist die Umsetzung einer «Pension Fund Governance» extrem wichtig. Ziel einer solchen guten Pensionskassenführung ist es, die langfristigen finanziellen Interessen der Versicherten verantwortungsbewusst und effizient wahrzunehmen und Missbräuche zu verhin-

dern. Wie die Corporate Governance in Unternehmen zielt sie darauf ab, Grundsätze zur Führung und Kontrolle festzulegen und das Gleichgewicht zwischen diesen beiden Funktionen, die «checks and balances», zu wahren.

Integrität und Loyalität gefordert

Der geplante Gesetzestext sieht eine Reihe von Massnahmen zur Gestaltung, Steuerung und Überwachung der Geschäftstätigkeiten vor. Sie betreffen vor allem die Organisation und die Zusammensetzung der Führungsebene, die Vermögensanlage und den Umgang mit Interessenkonflikten. Explizit gefordert werden die «Integrität und die Loyalität der Verantwortlichen»; sie müssen die Gewähr für eine einwandfreie Geschäftsführung bieten. Im Bereich der Vermögensanlage werden die Bestimmungen zu Eigengeschäften wie dem «Parallel Running» (gleichzeitiger privater Handel der Verantwortlichen mit Papieren, mit denen auch die Pensionskasse handelt) neu geregelt. Des Weiteren müssen künftig Vermögensvorteile, die sich beispielsweise aus Retrozessionen ergeben, zwingend an die Vorsorgeeinrichtung ausgezahlt werden. Rechtsgeschäfte mit Nahestehenden, etwa mit Mitgliedern der Führungsorgane und deren Angehörigen oder mit der Arbeitgeberfirma, werden künftig noch restriktiver

gehandhabt. Sie müssen zu marktüblichen Konditionen erfolgen und sind gegenüber der Revisionsstelle offenzulegen. Erfolgt die Vermögensanlage und -verwaltung durch die Pensionskasse selbst, kann dies leicht zu heiklen Situationen führen. Problematisch sind vor allem Eigengeschäfte und die Entgegennahme von persönlichen Vermögensvorteilen (z.B. Kickbacks, Retrozessionen) sowie von Geschenken oder Einladungen. Eigengeschäfte sind dann missbräuchlich, wenn Insiderwissen ausgenutzt oder «Front Running» (Handel mit Titeln, bevor die Pensionskasse mit den gleichen Titeln handelt) betrieben wird. «Parallel Running» ist gesetzlich zwar erlaubt, sofern der Pensionskasse daraus keine Nachteile erwachsen, stellt jedoch in der Praxis einen Graubereich dar und wird deshalb im Zusammenhang mit der Strukturreform neu diskutiert.

Einen wichtigen Schritt hin zu mehr Rechtssicherheit wird die Neuregelung der Aufsicht über die Pensionskassen bringen: Die Oberaufsicht wird künftig eine Sachverständigenkommission wahrnehmen, die vom Bundesrat und von der Bundesverwaltung unabhängig ist. Eine Hauptaufgabe der Oberaufsichtskommission wird es sein, die Aufsichtspraxis zu verbessern und vor allem zu vereinheitlichen. Die direkte Aufsicht wird allein den Kantonen bzw. den von ihnen gebildeten (oder noch zu bildenden) Aufsichtsregionen obliegen.

Corporate
Governance
Risiko



Roland Sauter, Wirtschaftsprüfung

FAZIT

Mit der Strukturreform in der beruflichen Vorsorge werden die Verantwortlichkeiten der Stiftungsräte klar definiert. Dies wird für eindeutige Führungs- und Kontrollrichtlinien sorgen und das Vertrauen in die Vorsorgeeinrichtungen stärken.

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

Integrationsprozesse.

Eine sorgfältige Risikoanalyse im Vorfeld der Transaktion trägt massgeblich zum Gesamterfolg bei einer Übernahme bei. Dank einer frühzeitigen Planung können 67 Prozent der Unternehmen ihr geplantes EBIT erreichen und hohe 95 Prozent die anvisierten Marktanteilsgewinne realisieren. Die Zusammenführung der IT-Systeme und die Harmonisierung der operativen Prozesse sehen die Firmen als grösste Herausforderung bei Integrationen. Oft werden dabei die Kosten unterschätzt: Bei 26 Prozent der Befragten überschritten die effektiven Kosten die ursprünglich geplanten. Zudem wird deutlich, dass der Verwaltungsrat seine Rolle und seine Verantwortung im Integrationsprozess teils unterschätzt. Diese Ergebnisse gehen aus einer Untersuchung von PricewaterhouseCoopers Schweiz hervor, die der Frage nach den ausschlaggebenden Faktoren für einen erfolgreichen Integrationsprozess nachgeht. Siehe auch Seite 32.

www.pwc.ch/medien

Toparbeitgeber.

Qualifizierte Berufseinsteiger haben klare Vorstellungen von ihrem künftigen Arbeitgeber. Dieser muss glaubwürdig sein, soziales Verantwortungsbewusstsein zeigen sowie Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Gesucht wird ein Arbeitgeber, mit dem man sich identifizieren kann. 78 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass sie in ihrer Berufslaufbahn bei zwei bis fünf Unternehmen arbeiten werden, also im Schnitt mindestens acht Jahre bei einem Unternehmen bleiben. Für Schweizer Absolventinnen und Absolventen ist die Work-Life-Balance zentral. Gleichzeitig wissen alle «young professionals», dass Leistung, Flexibilität und Sprachkenntnisse im globalisierten Arbeitsmarkt extrem wichtig sind. Dies geht aus der Studie «Managing tomorrow's people: The future of work to 2020» von PricewaterhouseCoopers hervor.

www.pwc.ch/medien

Familienunternehmen.

Über 30 Prozent der weltweit befragten Familienunternehmen verzeichneten in den vergangenen zwölf Monaten eine signifikant höhere Nachfrage nach ihren Gütern und Dienstleistungen. 58 Prozent der Schweizer Familienunternehmen verfolgen eine Wachstumsstrategie und vertrauen dabei besonders auf ihre Marken sowie die Produktqualität. Im internationalen Vergleich steht in erster Linie die Qualität der Kundenbeziehungen im Vordergrund. 25 Prozent der befragten Schweizer Unternehmen haben keinen strategischen Businessplan. Rund 62 Prozent der vor einem absehbaren Eigentümerwechsel stehenden Familienunternehmen bezeichnen den Verkauf an einen Dritten als möglichste Form einer Nachfolgeregelung. Die grössten externen Herausforderungen für die Schweizer Familienunternehmen sind die regulatorischen und gesetzlichen Veränderungen. 90 Prozent der Familienunterneh-

men in Nordamerika, 80 Prozent derjenigen in Europa und 68 Prozent der Schweizer Familienunternehmen verfügen über Bonusprogramme für das Management. In der Schweiz wurde ein Viertel davon erst während der letzten zwölf Monate eingeführt. Diese Erkenntnisse gehen aus der weltweiten Studie «Family Business Survey 2007/08» von PricewaterhouseCoopers hervor, für welche 1454 Familienunternehmen in 28 Ländern untersucht wurden.

www.pwc.ch/medien

Beteiligung.

Die Komplexität aktienbasierter Vergütungsprogramme hat mit den regulatorischen und gesetzlichen Vorschriften im Jahr 2007 zugenommen. Dennoch bleiben Beteiligungsprogramme weiter im Trend. 97 Prozent der Unternehmen bestätigten, dass der Nutzen dieser Vergütungsinstrumente die Kosten klar überwiegt. Optionspläne bleiben nach wie vor die beliebteste Form der Beteiligung zur Mitarbeiterbindung. Dabei wenden bereits 40 Prozent der befragten Unternehmen leistungsorientierte Entlohnungsmodelle an. Dies zeigt die Studie «2007 Global Equity Incentives Survey» von PricewaterhouseCoopers. Für die Studie wurden 152 Unternehmen aus 15 Ländern befragt.

www.pwc.ch/medien

Post Deal Integration: Den Wert von M&A-Transaktionen voll ausschöpfen.

Unternehmenstransaktionen unter Dach und Fach zu bringen absorbiert Zeit und bindet Management-Kapazitäten. Doch wenn der Vertrag unterschrieben ist, fängt die Arbeit erst richtig an: Vom Erfolg der Integration hängt es ab, ob das Unternehmen das Wertpotenzial der Transaktion ausschöpfen kann.

ralf.schlaepfer@ch.pwc.com

Erfolgreiche Unternehmen wollen wachsen und Marktanteile gewinnen. Dies können sie erreichen, indem sie organisch wachsen oder indem sie Akquisitionen tätigen. Die beiden Möglichkeiten schliessen sich keineswegs aus, sondern laufen im Idealfall parallel. Der Markt für Unternehmenstransaktionen blüht – auch wenn die Krise an den Finanzmärkten die Dynamik bei Mergers and Acquisitions (M&A) ein wenig gebremst hat.

Die Ziele einer Akquisition sind je nach Unternehmensstrategie unterschiedlich; es geht um Wettbewerbsvorteile, nicht nur um schiere Grösse. Dabei gilt es vor allem, die Unternehmensleistung zu verbessern und einen höheren Shareholder Value zu generieren. Genau dieses Ziel aber wird im Endeffekt nur bei rund der Hälfte aller Transaktionen, und zwar unabhängig von der Verfassung des Marktes, erreicht. Der Erfolg einer Übernahme oder einer Fusion misst sich am Wert, den das Unternehmen aus der Transaktion herausholen kann. Aber Wert ergibt sich nicht einfach durch einen Kaufvertrag, sondern er muss systematisch im Tagesgeschäft erarbeitet werden.

Zwischen Tagesgeschäft und Transaktion

Mit der M&A-Theorie ist das Management meist bestens vertraut, die Tücken einer Transaktion liegen, wie so oft, in der Umsetzung. Global angelegte Recherchen von PricewaterhouseCoopers zeigen, dass vornehmlich vier Gründe die Kluft zwischen Theorie und Praxis erklären:

- Die Arbeitsbelastung des Managements steigt im Falle einer Transaktion markant. Die Planung des Deals, die Verhandlungen, der Vertragsabschluss und die Überwachung der Integration binden enorme Management-Kapazitäten. Einem Balanceakt gleich muss die Führungsspitze ihr Zeitbudget tagtäglich im Hinblick auf das Tagesgeschäft und das Übernahmeprojekt austarieren.
- Das Zeitfenster für positive Veränderungen ist sehr klein: Als Faustregel lässt sich anführen, dass die ersten 100 Tage nach Vertragsabschluss entscheidend für den Erfolg einer Integration sind. Während der ersten drei Monate sind die Mitarbeiter offen für neue Denkweisen und Arbeitsmethoden; gelingt es dem Management nicht, während dieser Zeit die Integration voranzutreiben, verfallen die Beschäftigten in die bewährten Verhaltensweisen zurück.
- In der Hektik des Übernahme- oder Fusionsprozesses werden der Faktor Mensch

und die Kulturen in beiden Unternehmen häufig vernachlässigt. Verunsicherung und mangelnde Motivation können den Wertzuwachs, den die Transaktion bringen soll, teilweise zunichtemachen.

- Vielfach fehlt es an Erfahrungen mit Transaktionen. Dem Management mangelt es am spezifischen Wissen, wie eine Fusion oder Übernahme, vor allem die Integration, in der Praxis durchzuführen ist.

Im August 2007 hat PwC Schweiz eine Umfrage unter 55 Schweizer Unternehmen sowie einer Reihe von Finanzanalysten durchgeführt, die alle in M&A-Tätigkeiten involviert waren. Thema der Erhebung war die Post Deal Integration, also die Integration der Unternehmen nach Transaktionsabschluss. Ein auffallendes Resultat der Umfrage (siehe auch Seite 31) ist, dass die Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung in Bezug auf die Transaktion nach Vertragsabschluss (Closing) nachlässt. 70 Prozent der Befragten gaben an, das Interesse der Führungskräfte sei während der Integrationsphase gering gewesen. Mit anderen Worten: Die Aufmerksamkeit des Managements verläuft über die verschiedenen Phasen einer Transaktion umgekehrt proportional zu dem Aufwand, der während dieser Phasen anfällt. Die Integrationsphase ist zweifelsohne die aufwändigste und die zugleich wichtigste für die Erreichung der strategischen Ziele. Das Engagement des Managements ist daher gerade während dieser Zeit äusserst wichtig. Empirisch erhärtet ist nun auch die Bedeutung einer frühzeitigen Planung der Post Deal Integration. Zwei Drittel der befragten Unternehmen haben sich schon vor dem Vertragsabschluss Gedanken über die Integration gemacht. Die Quote der Zielerreichung liegt bei diesen Unternehmen deutlich höher als bei jenen Firmen, die sich erst nach Vertragsschluss mit der Integra-

Strategie
Wachstum
Führung



Dr. Ralf Schlaepfer,
Head Strategy & Operations

Praxisbeispiel Lonza Group. «Berater helfen bei der Selbst- disziplinierung.»

Stefan Borgas ist seit Juni 2004 CEO der Lonza Group. Mit gezielten Veräusserungen und Akquisitionen hat Borgas das traditionsreiche Chemieunternehmen in einen Life-Science-Konzern umgebaut.



Nach welchen Kriterien haben Sie ihre Akquisitionsstrategie definiert?

2004 haben wir unsere Unternehmensstrategie festgelegt. Zuvor haben wir alle Geschäftsbereiche unter dem Aspekt analysiert, wie es gelingen kann, eine führende Marktposition einzunehmen. Dabei haben wir gemerkt, dass unsere Ressourcen nicht ausreichen, um überall führend zu sein. Wir mussten uns also auf Kerngeschäfte konzentrieren und haben die Entscheidung getroffen, den Fokus auf Life Science zu richten. Alle anderen Aktivitäten sollten, sofern sie nicht synergetisch mit diesem Kerngeschäft zusammenhängen, Schritt für Schritt veräussert werden. Wir haben zuerst die Strategie festgelegt und dann geschaut, welche Bereiche wir veräussern können. Erst als die Desinvestitionen angelaufen waren und wir genügend Mittel hatten, haben wir nach Zielen für Akquisitionen Ausschau gehalten.

Im Februar 2007 haben Sie für 460 Millionen CHF die beiden Geschäftsbereiche Research Bioproducts und Microbial Pharmaceuticals der US-Firma Cambrex

übernommen. Wie sind Sie bei dieser strategischen Investition vorgegangen?

Wir hatten die beiden Geschäftsbereiche von Cambrex sozusagen vorgemerkt, denn sie passen exakt zu unserem Kerngeschäft. Cambrex wollte lange nicht verkaufen. Als sich das Unternehmen dann aber strategisch neu orientierte, war klar, dass wir bieten würden. Dann ging der Prozess los. Wir haben eine sehr sorgfältige Due Diligence gemacht. Für jeden Aspekt – die Beurteilung der Technologie, der Marktposition, der Unternehmenskulturen oder Umweltschutzanalysen – haben wir ein eigenes Team aufgebaut. Ich habe mich während der Due Diligence hauptsächlich darum gekümmert, eine Beziehung zu den Führungskräften der neuen Geschäftsbereiche aufzubauen.

Wie viel Zeit hat die Due Diligence beansprucht?

Die eigentliche Due Diligence nahm etwa vier Monate in Anspruch; aber während der Verhandlungen, die nach der Abgabe des verbindlichen Kaufpreisangebots geführt wurden, tauchten natürlich immer wieder neue Fragen auf, die es abzuklären galt. Die Verhandlungsphase hinzugerechnet, dauerte die Due Diligence ein halbes Jahr.

Wie stark hat die Transaktion das Management zeitlich in Anspruch genommen?

Ich war je nach Phase zu 20 bis 70 Prozent mit diesem Thema beschäftigt; ein Kollege aus der Geschäftsleitung im Schnitt zu etwa 25 Prozent und die anderen zu rund 10 Prozent. Es gibt während einer Transaktion immer Spitzen: die Management-Präsentationen, die Phase der Kaufpreisentscheidung und die Endphase der Verhandlungen. Für die Abwicklung eines solchen Prozesses braucht man ein Team, das sich stark in das neue Geschäft einarbeitet.

Wie gelingt es, die Balance zwischen Akquisition und Alltagsgeschäft zu halten?

Mit guten Leuten. Die Balance gelingt nur, wenn an der Spitze jedes Geschäftsbereichs ein kompetenter Leiter steht, der das Geschäft eigenständig vorantreibt. Daneben benötigt man für jeden Geschäftsbereich eine klare Strategie, die den Leitern die Richtung weist.

Für die Integration haben Sie PwC als Berater engagiert. Warum gerade in dieser Phase?

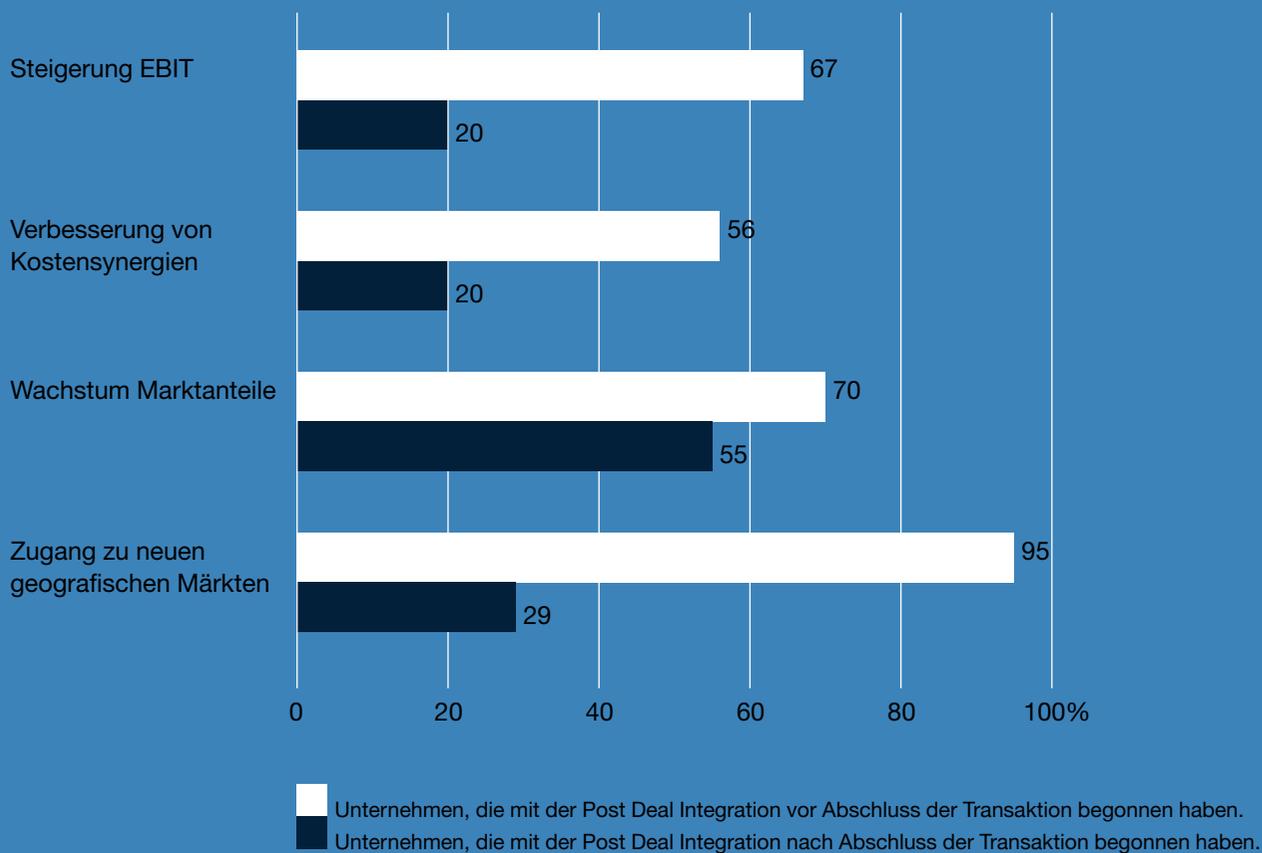
Aus zwei Gründen: Der eine sind die physischen Ressourcen; wir hatten nicht genug Leute, um die Integration effizient umzusetzen. Daher wollten wir ein erfahrenes und kompetentes Beraterteam. Der zweite Grund ist die Selbstdisziplinierung. Wenn ein Berater von aussen kommt und den expliziten Auftrag hat, den Prozess zu managen und zu überwachen, treibt das auch die internen Teams voran.

Welcher Aspekt der Integration ist für Sie der schwierigste?

Die Kultur. Die Kulturintegration macht den Unterschied zwischen einem erfolgreichen und einem nichterfolgreichen Zusammenschluss aus. Nur wenn sie gelingt, arbeiten die Menschen miteinander. Wir haben 1000 neue Mitarbeiter, die sich kennenlernen müssen. Das braucht zwei Jahre, zumal unsere Mitarbeiter weltweit verteilt sind. Auch gut ein Jahr nach der Übernahme arbeiten wir intensiv an der Zusammenführung der Kulturen. Wir müssen unsere Strategie und unsere Verhaltensweisen vermitteln, aber wir müssen uns auch mit den Denkweisen und Initiativen der neuen Mitarbeiter auseinandersetzen. Diese neuen Mitarbeiter bringen frische Ideen in das Unternehmen; wir müssen uns gemeinsam weiterentwickeln. Eine Mitarbeiterumfrage hat gezeigt, dass die Neuen die Botschaften besser verstanden haben. Daraus haben wir Lehren für die interne Kommunikation allgemein gezogen: Wir müssen uns während der Integration um alle Mitarbeiter gleich kümmern, nicht nur um die neuen.

Das Chemie- und Biotechnologie-Unternehmen Lonza hat seinen Sitz in Basel, beschäftigt weltweit 7500 Mitarbeitende und erzielt einen jährlichen Umsatz von rund 3 Milliarden CHF.

Erfolgsraten von Unternehmenstransaktionen



Die Planung der Post Deal Integration vor dem Closing lohnt sich – die Quoten der Zielerreichung liegen deutlich höher.

tion beschäftigt haben. Die Erreichung der strategischen Ziele – sei es eine Erhöhung des EBIT, das Ausschöpfen von Synergien, eine Vergrösserung des Marktanteils oder der Zugang zu neuen Märkten – ist das Kriterium für die Realisierung des Wertes, welcher der Transaktion zugeschrieben wird. Je früher die Integration geplant wird, desto grösser ist die Chance, dass eine Übernahme oder Fusion die Unternehmensleistung verbessert.

Die Wertrealisierung lässt sich messen: Die strategischen und die finanziellen Ziele sollten mit Key Performance Indicators unterlegt und über Kennzahlen quantifiziert werden. Im besten Fall geschieht dies bereits zu Beginn der Transaktion: im Rahmen der Strategiefestsetzung. So wird die Integration während des gesamten Prozesses mit berücksichtigt. Die Erhebung zeigt, dass 70 Prozent der befragten Schweizer Unternehmen ihre strategischen Ziele messen.

Etwa gleich viele Unternehmen (73 Prozent) kommunizieren ihre strategischen Ziele

nach aussen. Weit weniger, nur 50 Prozent der Befragten, machen die mit einer Transaktion verbundenen finanziellen Ziele publik. Gerade in diesem Punkt aber verlangen die Finanzanalysten Transparenz (94 Prozent). Während der Vorfriede auf die bevorstehende Hochzeit ist stets von Synergien die Rede. Die Realität zeigt, dass die Kostensynergien meist verlässlich erfasst werden; über Details aus dem viel wichtigeren Bereich der Ertragssteigerung wird aber nicht immer klar berichtet. Analysten erwarten auch in diesem Punkt eine detaillierte Berichterstattung und ein integriertes Controlling.

Die Integrationsphase stellt die beteiligten Unternehmen praktisch in jedem betrieblichen Gebiet vor Herausforderungen: von der Rechnungslegung und dem Personalwesen über die Logistik bis hin zur Kommunikation. Nicht nur das Management, sondern auch fast jeder Beschäftigte muss sich mit Fragen der Integration auseinandersetzen. Für am weitaus schwierigsten halten die befragten Unternehmen die Integration von Informationstechnologie und Prozessen. Diese Herausforderung wurde

mit 72 Prozent noch häufiger genannt als die Integration der Kulturen (54 Prozent). Unternehmen, die im Vorfeld Due-Diligence-Prüfungen durchführen, können die Integrationsprozesse nicht nur vereinfachen, sondern auch verkürzen. Belieft sich die Integrationsphase bei diesen Unternehmen im Schnitt auf gut 8 Monate, so waren es bei den Firmen ohne Due Diligence fast 14 Monate.

FAZIT

Der Schlüssel zum Erfolg von Unternehmenstransaktionen liegt in der Integration. Deren Planung sollte möglichst schon mit der Definition der Akquisitionsstrategie erfolgen – oder spätestens sobald das Zielunternehmen feststeht. Die Rolle des Managements darf in dieser Phase nicht unterschätzt werden.

Events, Publikationen und Analysen.

Steuerstandort Schweiz

Die Schweiz ist nach wie vor ein äusserst attraktiver Steuerstandort. Im europäischen Vergleich weist nur gerade Irland eine leicht geringere Gesamtsteuerbelastung (Total Tax Rate) auf. Neben der Höhe des Steuersatzes ist die Komplexität des Steuersystems entscheidend. Die Schweiz belegt hinsichtlich der Komplexität im weltweiten Vergleich Platz 15 und schafft es in Europa gar auf Platz 4. Gut schneidet die Schweiz auch beim Vergleich des Stundenaufwands für die Einhaltung der Steuervorschriften ab: Mit 63 Stunden pro Jahr liegt sie weltweit auf Rang 6 und in Europa hinter Luxemburg auf Platz 2. Im globalen Vergleich wenden Unternehmen im Schnitt fast zwei Monate für Steuerpflichten auf. Weitere Erkenntnisse dazu sind in der PwC-Studie «Paying Taxes» publiziert. Sie erhalten die Studie in englischer Sprache kostenlos bei sonja.jau@ch.pwc.com



Die Zukunft aus CEO-Sicht

Weltweit befürchten CEO eine Abschwächung als mögliche Folge der Konjunkturabschwächung. Bisher wurde die zunehmende Verschärfung von regulatorischen Vorschriften als grösstes Hindernis für Wachstum genannt. Risikofaktoren wie die Verknappung von natürlichen Ressourcen, der Klimawandel oder der zunehmende Terrorismus haben gegenüber dem Vorjahr an Gewicht verloren. Weltweit zeigen sich 35 Prozent der befragten CEO zuversichtlich, was das Wirtschaftswachstum in den nächsten zwölf Monaten betrifft. In der Schweiz sind es 27 Prozent. Im weltweiten Vergleich konnte die Schweiz mit 40 Prozent Akquisitionstätigkeit im letzten Jahr ein überdurchschnittlich hohes Mass verbuchen. 47 Prozent der Schweizer Studienteilnehmenden planen für das kommende Jahr weitere Übernahmen im In- und Ausland. Diese Ergebnisse gehen aus der Studie «11th Annual Global CEO Survey» von PricewaterhouseCoopers hervor. Für die Studie wurden 1150 CEO in 50 Ländern befragt. Sie erhalten die Studie in englischer Sprache kostenlos bei sonja.jau@ch.pwc.com

Events

Finanzverwaltung & Umgang mit Finanzrisiko, Konferenz 2008

Die zehnte Jahreskonferenz wird sich neben dem Thema der Wertschöpfung mit neuen Entwicklungen und Trends in der Finanzverwaltung auseinandersetzen. Die Kernthemen lauten:

«Der Wandel der Finanzverwaltung vom Gewinnbereich zu einem Wertschöpfungsbereich» und «Karrieraussichten: Vom Finanzdirektor zum CFO».

Ort und Datum

Zürich, Mittwoch, 4. Juni 2008

PricewaterhouseCoopers AG

Birchstrasse 160

Die Teilnahmegebühr beträgt 450 CHF inkl. MWST; die Teilnehmerzahl ist beschränkt.

Für Informationen und Anmeldung:

www.pwc.ch/events

Leserservice:

Die Autorinnen und Autoren der Fachthemen stehen für ein weiterführendes Gespräch gerne zur Verfügung (die E-Mail-Adresse ist jeweils angegeben). Eine umfassende Übersicht der Publikationen von PwC finden Sie unter: www.pwc.ch. Bestellungen von PwC-Publikationen und Abonnemente oder Adressänderungen: sonja.jau@ch.pwc.com oder Fax: 058 792 20 52.

Abonnemente:

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



Goldene Zeiten.

Die Nachfrage nach exklusiven Anti-Ageing-Produkten wächst parallel zur immer älter werdenden Gesellschaft. Wer rechtzeitig Trends setzt, wie der CEO der La Prairie Group, Dirk Trappmann, kann sich freuen: Das Geschäft läuft wie geschmiert.



Kleines Fläschchen, exklusiver Inhalt, hoher Preis, grosse Nachfrage: Die in der Luxuskosmetik gültige Gleichung hat sich mit Pure Gold einmal mehr bestätigt.

Text: Corinne Amacher Fotos: Markus Bertschi

Nichts lässt in dem schmucklosen Gebäude in der Volketswiler Industriezone erahnen, dass hier der Goldrausch ausgebrochen ist – nichts ausser dem strahlenden Gesicht von Dirk Trappmann. Der CEO des Kosmetikunternehmens La Prairie Group sitzt in einem Büro, das den verblichenen Charme der 70er Jahre versprüht, und ist glänzender Laune. Der Grund ist ein goldfarbener Flacon, der fast in seiner Hand verschwindet und die wohl luxuriöseste Flüssigkeit enthält, welche die Kosmetikindustrie derzeit für ihre nach Wundercremes dürstende Klientel bereithält: ein Serum namens Cellular Radiance Concentrate Pure Gold – das vielleicht besser im Tresor anstatt im Schminkschrank aufbewahrt wird. 30 Milliliter kosten 790 CHF. Die Hautpflege enthält winzige Partikel aus 24-karätigem Gold, das bereits in der Antike als Quelle der ewigen Schönheit gegolten hat.

Kleines Fläschchen, exklusiver Inhalt, hoher Preis, grosse Nachfrage: Die in der Luxuskosmetik gültige Gleichung hat sich mit Pure Gold einmal mehr bestätigt. «Das Goldserum ist die erfolgreichste Produkteinführung in der Geschichte von La Prairie», sagt Trappmann, «in den ersten Monaten nach der Lancierung im Frühling 2007 wurden wir von der Nachfrage völlig überrascht und kamen kaum nach mit Liefern.» Es soll Kundinnen geben, die das Elixier nicht nur im Gesicht, sondern am ganzen Körper auftragen und dazu gleich ein halbes Dutzend dieser Packungen aufs Mal erstehen.

Auf Wachstumskurs

Das Konzentrat bringt nicht nur die Haut zum Strahlen, sondern auch die Bilanz des Unternehmens. Im Geschäftsjahr 2007 stieg der Umsatz der La Prairie Group um 11 Prozent auf 395 Millionen CHF – deutlich mehr als der Kosmetikmarkt, der rund 5 Prozent wuchs. «Das Segment der Luxuskosmetik ist das wachstumsstärkste in der

Industrie», sagt Trappmann, der bis zum Jahr 2010 einen Umsatz von rund 600 Millionen CHF anstrebt. Der Anteil der Marke La Prairie am Konzernumsatz ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Den Rest teilen sich die Traditions-marke Juvena, das junge Label Skin Biology Therapy (SBT) und die Haarpflegelinie Marlies Möller Beauty Haircare.

Wegweisende Neuheiten

Seit der Einführung im Jahr 1978 ist La Prairie, deren Ursprünge auf die Klinik La Prairie in Montreux zurückgehen, nach eigenen Angaben Marktführer in der Luxuskosmetik und hat die Spirale von Exklusivität und Preis immer weiter hochgedreht. Die Entdeckung der zellularen Pflgetherapie, ein damals neuer Ansatz zur Hautverjüngung, bildet noch heute die Basis des Programms. Regelmässig sorgte das Unternehmen mit Neuheiten für Aufsehen, die für die ganze Industrie wegweisend waren, etwa Lichtschutzfilter, AHA-Säuren, Kaviarsubstanzen oder eben das Goldserum. Nach und nach begannen sich andere Kosmetikfirmen der lukrativen Anti-Ageing-Mission zu verschreiben, heute gibt es kaum einen Kosmetikerhersteller, der sein Sortiment nicht um eine Premiumlinie erweitert hat.

Mit jedem neuen Anbieter verschärft sich der Wettbewerb um Haut und Haar. Weil nur Neuheiten das Geschäft am Laufen halten, werden die Produktzyklen immer kürzer. «Im Luxussegment ist es wichtig, dass Neuheiten auch wirklich neu sind. Die Kunden verlangen für den hohen Preis auch einen echten Mehrwert», sagt Trappmann. Das Serum Pure Gold gilt als Durchbruch. Die Besonderheit besteht gemäss Sven Gohla, Chef Forschung und Entwicklung, in dem extrem schwer herzustellenden kolloidalen Gold, das sofort in die Haut eindringt, den Verlust von Kollagen- und Elastinfasern hemmt und so die Elastizität und Festigkeit der Haut markant verbessert. Unter Gohlas Leitung tüfteln rund 20 Wissenschaftler in den Labors in Volketswil an neuen Rezepturen, testen Verträglichkeit und Haltbarkeit von Formulierungen, prüfen Verpackungen auf Farbechtheit. Zwischen 6 und 7 Prozent

des Umsatzes werden in Forschung und Entwicklung der Kosmetika investiert. Die Marktführerschaft beruhe nicht nur auf stetem Innovationsfluss und hohen Qualitätsansprüchen, sondern auch auf exklusiven Zusatzleistungen. Dirk Trappmann gerät ins Schwärmen, wenn er eines seiner Böschen öffnet, die wie Schmuckschatullen gestaltet sind. Bis man sich durch Lagen von Folien, Karton, Papier, Silberlöffel und Samt durchgearbeitet hat, vergehen fünf Minuten – ein Erlebnis! Auch die limitierten Editionen tragen zur Kundenbindung bei. Für das Parfum Silver Rain etwa gestaltete die französische Silberschmiede Christofle eine handsignierte Cachette aus Sterling, die Hautcreme aus der Caviar Collection gibt's in einem rundum mit Swarovski-Kristallen besetzten Töpfchen. Preise von 3000 CHF für 50 Milliliter scheinen der Nachfrage nicht hinderlich. Gemäss Trappmann verkaufen sich solche Preziosen «sehr gut».

Grosse Zukunft in Asien

Besonders asiatische Kundinnen lassen sich von einem Hauch abendländischem Glamour gerne verführen. Keiner weiss das besser als der Deutsche Trappmann. Bevor er im Jahr 2005 die Leitung der La Prairie Group übernahm, arbeitete er für die La-Prairie-Besitzerin Beiersdorf fünf Jahr lang im Fernen Osten. Asien bezeichnet er als «grosse Wachstumsregion» und sorgt dafür, dass sie entsprechend bedient wird. Anstatt von der hiesigen Exportabteilung aus werden die asiatischen Märkte seit zwei Jahren von einem regionalen Hauptsitz in Shanghai aus bearbeitet. Die Zahlen geben Trappmann recht. In Hongkong zum Beispiel stieg der Umsatz im Geschäftsjahr 2007 um 30 Prozent, nicht zuletzt dank einem neuen Beautysalon im Luxushotel The Landmark.

Zunehmend Schub erhält die Marke auch durch die Präsenz auf Flughäfen. Das so genannte Travel Retail Business gehört zu Trappmanns wichtigen strategischen Vorhaben. Seit La Prairie im Jahr 1990 am

«Im Luxussegment ist es wichtig, dass Neuheiten auch wirklich neu sind. Die Kunden verlangen für den hohen Preis auch einen echten Mehrwert.»

Dirk Trappmann



Die Airports von Destinationen wie Singapur oder London sind heute fast die einzigen Orte, in denen vermögende Weltbürger Zeit finden zum Shopping.

Amsterdamer Flughafen Schiphol den ersten Travel Retail Shop eröffnet hat, ist daraus ein Geschäftszweig entstanden, der zweistellig wächst. Heute ist La Prairie auf über 75 Flughäfen vertreten. 2004 ging am Flughafen Zürich der erste Travel Retail Flagship Store mit einem neuen Servicekonzept auf, bei dem sich die globalen Nomaden zwischen Business Lounge und Weiterflug eine Gesichtsbildung angedeihen lassen können. Anfang dieses Jahres folgte die Eröffnung des Flagship Store auf dem Flughafen Hongkong – an der sich der CEO persönlich für eine Gesichtsbildung hinlegte –, und später im Jahr folgen Eröffnungen an den Airports von Singapur und London. Die Schaufenster der Welt sind fast noch die einzigen Orte, in denen vermögende Weltbürger Zeit finden zum Shopping.

Swissness als Garant für Qualität

Je weiter von der Heimat entfernt, desto stärker scheint das Attribut «Swiss Made» zu ziehen. Obschon längst ein internationaler Brand, bewirbt sich La Prairie noch immer mit dem Zusatz «Switzerland». «Wir sind stolz darauf, unsere weltweiten Aktivitäten aus der Schweiz zu steuern»,

Zahlen und Fakten

Die in der Kosmetikindustrie tätige La Prairie Group erzielte im Geschäftsjahr 2007 einen Umsatz von 395 Millionen CHF, 11 Prozent mehr als im Vorjahr. Das Unternehmen beschäftigt weltweit 1200 Mitarbeiter, davon ca. 200 am Firmensitz in Volketswil ZH, wo auch die Forschungs- und Entwicklungsabteilung angesiedelt ist. Zum Portfolio gehören vier eigenständige Marken, die weltweit vertrieben werden: die im Luxussegment angesiedelte La Prairie; das Traditionslabel Juvena of Switzerland, die im Herbst neu lanciert werden soll; die vor zwei Jahren eingeführte Apothekermarke Skin Biology Therapy; die Haarpflegelinie Marlies Möller. Die La Prairie Group ist eine 100-prozentige Tochtergesellschaft des deutschen Beiersdorf-Konzerns.

sagt Forschungschef Professor Dr. Sven Gohla, «die Schweiz ist ein Technologiestandort und daher eine gute Keimzelle für die Zusammenarbeit mit Meinungsbildnern.» Swissness habe einen sehr hohen Stellenwert für das Unternehmen, da die Schweiz mit Qualität, Design und Schönheit in Verbindung gebracht werde.

Inbegriff von Swissness ist für viele freilich nicht La Prairie, sondern deren Schwestermarke Juvena. Die Ursprünge des Unternehmens gehen denn auch auf die Traditionslinie Juvena of Switzerland zurück, die in den 50er Jahren von Zürich aus ihre Strahlkraft entwickelte, als sich die Wohlstandsgesellschaft bildete und die Frauen den Körperkult entdeckten. Mit leichten und geschmeidigen Texturen, erfunden vom Schweizer Edmund Locher, löste Juvena die bis anhin gebräuchlichen pampigen Salben ab und erreichte damit Stars wie Sophia Loren. Nach mehreren Besitzerwechseln gehört Juvena seit 1991 zu Beiersdorf. Ein Jahr später kam La Prairie hinzu – die Grundsteine für das Unternehmen, das die Premiumbrands der Beiersdorf-Gruppe zusammenfasst, waren gelegt.

Der im Jahr 2005 vollzogene Namenswechsel von Juvena International zu La Prairie Group war auch eine Reaktion auf die Verschiebung der Gewichte im Unternehmen. La Prairie hat auf Kosten von Juvena Anteile gewonnen und ist heute Zugpferd der Gruppe. Derweil schwächelt Juvena unter dem Druck von Mitbewerbern wie Lancôme, Lauder oder Biotherm. Dirk Trappmann will der Erosion nicht länger zusehen und plant für September eine Neulancierung mit einem zeitgemässeren Image. Mehr verrät er dazu nicht. Flotter kommt die jüngste Errungenschaft voran, die vor zwei Jahren lancierte Linie Skin Biology Therapy (SBT). Was braucht es, um im heutigen Konkurrenzkampf eine

neue Marke aufzubauen? «Mut», sagt Trappmann nach einiger Bedenkzeit. Die zusammen mit dem Hamburger Dermatologen Professor Volker Steinkraus entwickelte Kosmetiklinie richtet sich an Menschen mit Hautproblemen oder empfindlicher Haut – gemäss Trappmann «ein Megatrend, der bleibt». Die nüchtern verpackte und dermatologisch korrekte Linie reiht sich ein in zahlreiche so genannte Apothekermarken – also Kosmetik, die wie Medizin aussieht –, wird aber im Gegensatz zu Konkurrenten wie Vichy oder La Roche-Posay, die es ausschliesslich in Apotheken gibt, in Parfümerien und Warenhäusern verkauft. Die Regale sind als «Apothekarium» gestaltet, und Schönheitsberatung nennt sich bei SBT Sprechstunde. Nach vielversprechenden Lancierungen in der Schweiz, Deutschland und Österreich steht nun die Einführung in ganz Europa an. Der Umsatz wächst von einem tiefen Niveau aus jährlich um 40 Prozent. Langfristig soll SBT gemäss Trappmann wesentlich zum Gruppenumsatz beitragen.

Potenzial für Haarpflegemittel

Ziel ist es, das Markenportfolio des Unternehmens ausgewogener zu gestalten und die Abhängigkeit von der Marke La Prairie zu verringern. Fragt sich nur, wie die Haarpflegelinie Marlies Möller zu den drei Haarpflegelinien passt. Aber Trappmann hat auch hier Grosses vor: «Der Handel hat noch nicht begriffen, dass in der Haarpflege ein grosses Geschäft brachliegt», sagt der Betriebswirtschaftler, «Warenhäuser und Parfümerien müssen erst noch lernen, Haarpflege zu vermarkten.» An der Front will er Aufklärungsarbeit leisten, damit Marlies Möller dereinst in der Luxushaarpflege eine ähnliche Leaderrolle spielt wie La Prairie in der Hautpflege. Wenn eine Kundin in der Parfümerie eine La-Prairie-Packung für 390 CHF kauft, leuchtet es Trappmann nicht ein, warum ihr niemand das Volumenshampoo Pashmisilk von Marlies Möller für 42 CHF schmackhaft machen kann. Es gibt noch viel zu tun. //



«Wir sind stolz darauf,
unsere weltweiten
Aktivitäten aus der
Schweiz zu steuern.»

Prof. Dr. Sven Gohla



Die Kunst, richtige Fragen zu stellen.

Bolko von Oetinger über den fragwürdigen Nutzen von Glaubenssätzen und Managementtools. Und über durchaus märchenhafte Aspekte bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie.

Interview: Franziska Zydek

Welche Strategie empfehlen Sie einem CEO, dessen Firma überraschend in eine Krisensituation gerät?

Strategie ist keine Werkzeugkiste, sondern zunächst einmal ein Denkprozess. Ein Unternehmen befindet sich während einer schweren Krise in einer Phase der Unsicherheit, vielleicht auch der Lähmung. Also muss man alles daransetzen, sich in eine Lage zu bringen, in der man wieder handeln kann.

Wie kann man dies Ihrer Meinung nach erreichen?

Eine klassische Krisensituation zeichnet sich dadurch aus, dass alle vertrauten Werkzeuge versagen. Das, was vorher immer funktioniert hat, funktioniert plötzlich nicht mehr. Man muss also völlig neue Wege finden, um der Krise zu begegnen. Um Optionen zu entwickeln, muss man sich gedanklich weit öffnen. Hier kommt unter anderem metaphorisches Denken ins Spiel, das helfen kann, innovative Wege zu gehen und in der Folge neue Lösungen zu entwickeln.

Professor Dr. Bolko von Oetinger gehört seit 1974 der Boston Consulting Group an und leitet seit 1998 das BCG-Strategieinstitut, eine internationale Forschungseinrichtung, in der namhafte Wissenschaftler unterschiedlichster akademischer Disziplinen die Natur der Strategie untersuchen.

Was verstehen Sie unter metaphorischem Denken?

Eine Metapher ist eine Anleihe aus einem Gebiet, das mit der eigentlichen Situation nichts zu tun hat. Es kann sich um eine Geschichte, ein Bild, einen Film oder ein Gedicht handeln, dessen Aufrufen im Kopf sofort das Aufrufen eines anderen wichtigen Inhalts (z.B. das Erkennen seiner Problemstellung) hervorruft, also eine Assoziation. Die Metapher dient als Hilfsmittel, mit dem die Situation aus einem anderen Blickwinkel betrachtet werden kann.

Ist «ein Eigentor schiessen» eine solche Metapher?

Das ist eine typische rhetorische Metapher des Alltags, die in den allgemeinen Sprachgebrauch eingegangen ist. Im Management gibt es unzählige dieser Sprachbilder mit Analogien zur Biologie, zum Sport oder zum Militär. Das sind rein formale Übertragungen, die in unserem Kopf keine neuen Überlegungen auslösen. Man schmückt bloss den Gedanken mit einer anderen Formulierung aus. Eine kognitive Metapher hingegen will einen dazu verleiten, die andere, die neue Frage zu stellen, ohne die keine Innovation möglich ist.

Geben Sie uns bitte ein Beispiel für eine kognitive Metapher.

Hänsel und Gretel ist ein gutes Beispiel. Anfangs finden die Kinder aus dem Wald zurück nach Hause, weil sie den Weg mit Kieselsteinen markieren, der Ariadne-

Mythos sozusagen als Werkzeug. Aber die Krise wäre keine Krise, wenn sie sich nicht verschärfte. Als die Stiefmutter die Kinder das nächste Mal in den Wald führt, finden sie nicht mehr heraus, weil die Vögel die Brotkrumen, die diesmal den Weg markieren sollten, gefressen haben. Also: gleiche Situation, gleiches Werkzeug, aber es versagt. Die Folgen waren fatal für Hänsel und Gretel. Erst als Gretel zum Tyrannenmord bereit ist, also Ungeheures von ihr verlangt wird, finden die Kinder zurück zur Handlungsfähigkeit. Erst mit der buchstäblichen «Entsorgung» der Hexe entzauberte sich der Zauberwald. Übertragen auf ein Unternehmen: Erst wenn die Souveränität wieder zurückerlangt ist, wird vieles, was vorher unklar war, wieder einfach und kommunizierbar, man weiss, was zu tun ist und was nicht. Die Metapher bringt uns im Denken weiter, denn sie befähigt uns dazu, Fragen zu stellen, auf die wir ohne die Metapher nicht gekommen wären.

Wie findet man die richtige Metapher?

Die «richtige» Metapher gibt es nicht. Es gibt nur eine Fülle von Möglichkeiten. Eine Metapher wird auch nicht im stillen Kämmerlein ausgebrütet, sie ist ein Kommunikationsmittel. Man unterhält sich im Unternehmen darüber. Und plötzlich stellt man fest, dass jeder Einzelne im Team



«Viele Manager lieben Toolboxen, weil sie einfach zu bedienen sind. Wenn die Strategie aber nicht sattelfest ist, hilft das Werkzeug nicht mehr weiter.»

für die derzeitige Situation eine andere Metapher hat. Unterschiedliche Menschen sehen die gleichen Fakten aus unterschiedlichen Perspektiven und kommen zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen. Das ist der ganze Reichtum der Kreativität! Sobald die Kreativität im Team wieder spielt, fällt die Lähmung ab und man kann neue Lösungen entwickeln.

Sehen Sie die Metapher als eine Art Managementtool?

Ganz im Gegenteil. Im Laufe der letzten 10, 15 Jahre wurde das Fach Strategie in der Betriebswirtschaft meiner Meinung nach trivialisiert, reduziert auf eine Werkzeugkiste. Viele Manager lieben Toolboxen, weil sie einfach zu bedienen sind. Wenn die Strategie aber nicht sattelfest ist, hilft das Werkzeug nicht mehr weiter. Deshalb muss man versuchen, den Reichtum an Strategien zurückzugewinnen – und zwar durch offenes Denken. Dies sollte man im Unternehmen zur Disziplin machen, am besten vor der Krise. Metaphorisches Denken ist ein Training zur Wahrnehmung der Signale, die in der Wirtschaft wichtig sind.

Viele Unternehmen investieren in Monitoring und Konkurrenzbeobachtung, um die Signale des Marktes wahrzunehmen ...

... und können dennoch den Anschluss verpassen! Nehmen wir zum Beispiel die Musikbranche. Da haben sich die grossen

Firmen gegenseitig dabei beobachtet, wie sie CDs produzieren und vermarkten. Als mit dem Web die Bedrohung nicht vom Wettbewerb, sondern von der technologischen Entwicklung kam, hätten sie ihr Geschäftsmodell überdenken müssen. Stattdessen haben sie es gemeinsam mit Juristen gegen die Innovatoren verteidigt. Am Ende mussten sie ihre Souveränität an Apple abgeben. Die strategische Frage lautet: Hätten die grossen Firmen das nicht selber machen können? Die Antwort: Nur schwer. Denn erst haben sie die Signale überhört, dann waren sie anscheinend von der schnellen Entwicklung überfordert. So geht das in vielen Branchen. Plötzlich taucht aus einer völlig unerwarteten Ecke ein Unternehmer auf und macht alles ganz anders.

Was ist Ihrer Erfahrung nach der Grund, warum Signale überhört werden?

Im Management ist man darauf angewiesen, zu definieren, was wichtig ist und was nicht. Dabei greifen wir zurück auf Glaubenssätze, die auf unseren Erfolgsmustern basieren und zu Regeln wurden wie «So machen wir das hier». Solange die Bedingungen, aus denen heraus diese Regeln entstanden sind, gelten, sind diese Glaubenssätze Gold wert. Das Problem entsteht, wenn sich die Grundlagen verändern. Die Aufgabe des Managements wäre es dann, rechtzeitig die Frage zu stellen: «Könnte es sein, dass unser Erfolg nicht mehr lange anhält?»

Was ist dabei die Aufgabe des CEO?

Ein CEO hat die Pflicht, zwischen verschiedenen Glaubenssätzen zu differenzieren. Da gibt es tiefe, gewachsene Glaubenssätze – zum Beispiel den Gründungsmythos, eine ethische oder qualitative Haltung –, die sich gut in die ökonomischen Gegebenheiten und das Tagesgeschäft integrieren. Und dann gibt es Glaubenssätze, von denen man ahnt, dass sie verknöchert sein könnten. Das Infragestellen dieser Glaubenssätze ist ein permanenter Prozess. Mit jeder neuen Entwicklung empfangen wir Signale über Anomalien. Zum Beispiel: Gute Kunden kaufen plötzlich nicht mehr oder ganz eigenartig, Wettbewerber verhalten sich atypisch, Branchenfremde tauchen auf, Preise spreizen sich ungewöhnlich. Sind diese Signale nur als kuriose Rauschen im Informationsfluss zu bewerten oder sind sie Vorboten von etwas Grösserem? Wenn Kritikfähigkeit und Diskurs zur Unternehmenskultur gehören, dann hat ein entsprechend offenes Unternehmen gute Kriterien, um den Markt richtig zu beurteilen. Es wird schwache Signale erkennen und entscheiden, ob man sie ernst nehmen muss oder nicht. //

Die Netzwerker

Das Swiss Economic Forum (SEF) in Thun hat einen festen Platz im Event-Kalender der helvetischen Wirtschaftselite. Das Erfolgsgeheimnis: die richtigen Zutaten für neue Impulse und eine einmalige Networking-Atmosphäre.

Text: **Kaspar Meuli** Portrait: **Oliver Lang**

Keine Stunde nach Öffnung musste der Online-Verkaufsschalter im Jahr 2006 wieder geschlossen werden. Genau 42 Minuten dauerte es, bis der letzte der 1200 verfügbaren Plätze am Swiss Economic Forum vergeben war. Im Jahr darauf taten es die Organisatoren den Ticketverkäufern der Fussball-EM gleich: Interessenten mussten sich übers Internet um einen der heissbegehrten Plätze für den Event bewerben, dann entschied das Los. Das SEF verschickte über 600 Absagebriefe – inklusive Kopie einer notariellen Beglaubigung zum Beweis, dass bei der Verlosung alles mit rechten Dingen zugegangen sei. «Das gab leider auch aufgebrachte Reaktionen», erzählt Peter Stähli, einer der beiden Gründer der Veranstaltung. Im Mai geht der Anlass zum zehnten Mal über die Bühne. Und die Organisatoren halten am System Glücksrad fest. «Dies mag zwar für Enttäuschungen sorgen, doch es ist fair.»

Teilnehmernutzen im Vordergrund

Das Swiss Economic Forum hält sein Angebot nicht künstlich klein. In Thun ist schlicht kein grösserer Veranstaltungsort vorhanden als der Schadausaal, und dort kann es bei 1200 Gästen schon ziemlich eng werden. Kommt hinzu, dass der Event nicht nur aus Platzgründen an seine Grenzen stösst. «Der

Nutzen für den einzelnen Teilnehmer nimmt mit der Grösse des Anlasses nicht zu», erklärt Co-CEO Stefan Linder, «bei grösseren Teilnehmerzahlen wird es schwierig, den Überblick zu behalten.»

Auch Ende Januar 2008 gab es vor der Verlosung der Tickets klare Kriterien bei der Selektion der Teilnehmer: Pro Firma soll nur ein Vertreter am Forum mit dabei sein. Vorrang hat immer die ranghöchste Person, denn das Thuner Treffen, so die goldene Regel, will in erster Linie CEO miteinander ins Gespräch bringen. Das diesjährige Forum findet unter dem Motto «Höchstleistungen» statt. Neben Novartis-Chef Vasella werden unter anderem auch Bundesrätin Doris Leuthard und die jordanische Prinzessin Haya Bint Al-Hussein erwartet.

Impulse geben für die Region

Das Swiss Economic Forum kämpft mit Sorgen, von denen andere Unternehmen, die ihr zehnjähriges Jubiläum feiern, nur träumen können: Die Veranstaltung droht, Opfer des eigenen Erfolgs zu werden. Damit hätte vor zehn Jahren niemand gerechnet. Schon gar nicht in Thun. Die Garnisonsstadt am Tor zum Berner Ober-



Stefan Linder und Peter Stähli



Jeder der 1200 Teilnehmer darf sich glücklich schätzen, dabei zu sein: Die Tickets werden verlost. Das SEF steht für hochkarätige Referenten wie Adolf Ogi und Kofi Annan mit seiner Frau Nane Lagergren.



Das Swiss Economic Forum kämpft mit Sorgen, von denen andere nur träumen können: Die Veranstaltung droht, Opfer des eigenen Erfolgs zu werden.



land hatte den Blues. Nur schleppend erholte sie sich vom «schwarzen Herbst» 1991, als die Spar- und Leihkasse Thun Pleite ging und gleichzeitig der traditionsreiche Industriebetrieb Selve ankündigte, seine Tore zu schliessen. Dazu kam ein schleichernder Stellenabbau bei Bundesbetrieben wie Armee und PTT. Schlimm war nicht nur der Verlust von Arbeitsplätzen, sondern auch der Imageschaden.

Wiederbelebungsimpulse kamen damals zum Beispiel von der Thuner Wirtschaftskammer der Jungen, an deren Treffen sich Peter Stähli und Stefan Linder kennenlernten – Besitzer eines Ingenieurbüros der eine, Marketingleiter bei einem KMU der andere. Die beiden beschlossen 1998 bei einem mittlerweile oft zitierten Spaghettessen in einer Alphütte, einen bereits existierenden Thuner Networking-Anlass

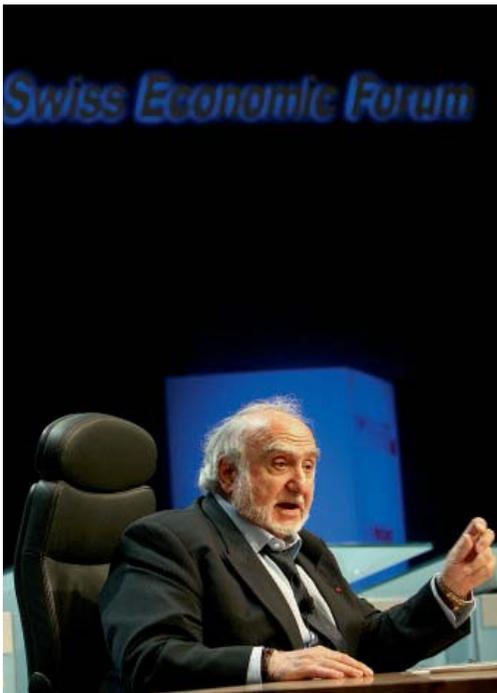
umzukrempeln und ganz gross herauszubringen. Ein Ziel, an dem sich seit der ersten SEF-Ausgabe nichts geändert hat.

Kreativer Kampf um grosse Namen

Damals wie heute will das Duo Stähli/Linder einen Anlass schaffen, der Firmenchefs neue Impulse verleiht und die Gelegenheit zum Meinungsaustausch über den eigenen Horizont hinaus bietet. Als Publikum hatten die Gründer zu Beginn klar KMU im Visier – als Gegenpol zum WEF sozusagen, dem globalen Forum der Konzerne in Davos. Doch mittlerweile drängt auch die Führungsriege der Schweizer Grossunternehmen nach Thun. «Es ist genau diese Mischung, welche die Teilnehmer schätzen», erklärt Stefan Linder den Erfolg der Veranstaltung, «der Austausch zwischen den Branchen und zwischen Gross- und Kleinunternehmen ist einzigartig.»

Die beiden Organisationstalente hatten mit ihrem Traum vom «nationalen Top-Wirtschaftsevent» von Anfang an eine glückliche

Hand. Es gelang ihnen auf Anhieb, ein halbes Dutzend namhafte Firmen als Sponsoren für das SEF zu gewinnen, und bei der Auswahl der Referenten landeten sie gleich beim ersten Mal 1999 einen Coup: Marcel Ospel, der als Stratege der Fusion Bankgesellschaft-Bankverein, damals die Person der Stunde war, ein Publikumsmagnet. Seither ist es Peter Stähli und Stefan Linder mit einer Mischung aus Beharrlichkeit und Berner Oberländer Charme Jahr für Jahr gelungen, Weltgrössen aus Wirtschaft und Politik für einen Auftritt in Thun zu verpflichten. Die Rednerliste reicht von Al Gore, Kofi Annan und Gerhard Schröder über die Nestlé- und ABB-Chefs Peter Brabeck und Jürgen Dormann, bis zu Stelios Haji-Ioannou, dem Gründer von easyJet. Die guten Namen sind zum eigentlichen Markenzeichen des Forums geworden. Aber die Medaille hat auch eine andere Seite: Mit



Vorträge von Wirtschaftssikonen wie Nicolas Hayek wechseln mit emotionalen Highlights wie dem Auftritt des amerikanischen Bergsteigers Aron Ralston, der sich mit dem eigenen Messer seinen eingeklemmten Arm amputierte.

ihrem kontinuierlichen Staraufgebot setzen sich die SEF-Chefs selbst unter Druck. «Die Latte liegt relativ hoch», bestätigt Peter Stähli, «man erwartet von uns, dass wir jedes Jahr Topnamen oder Superrethoriker bringen.»

Deshalb hat die Suche nach hochkarätigen Referenten beim Swiss Economic Forum System. Die Wunschkandidaten werden nach allen Regeln der Kunst umgarnt. Doch zuerst muss man zu ihnen vordringen. Die wichtigsten Regeln dabei: Der Weg zum Erfolg führt über das Vorzimmer. Und: Nie lockerlassen! Swatch-Präsident Nicolas Hayek zum Beispiel, der öffentliche Auftritte meidet, schickte zuerst zehn Absagen und liess sich schliesslich doch noch für ein Referat gewinnen.

Bei Richard Branson, dem Begründer des Virgin-Imperiums, entschieden sich die Thuner für eine originelle Kontaktaufnahme. Die Sympathien seiner Sekretärin hatten sie so weit geweckt, dass sie in Erfahrung bringen konnten, wann genau Branson in seinem Londoner Büro anzutreffen sein würde. Um das Herz des Ballonpiloten zu gewinnen, der einst mit Bertrand Piccard im Wettstreit um die erste Weltumrundung lag, bauten Stähli und Linder in der Eingangshalle des Virgin-Hauptsitzes ein drei Meter

hohes Luftschiff auf. Dummerweise war der Umworbene dann doch nicht im Haus – eine unerwartete Programmänderung. Einen vollen Erfolg konnten die SEF-Organisatoren jedoch bei Russel Coutts verbuchen, der 2003 als Alinghi-Skipper den America's Cup holte. Sie hatten erfahren, dass der Neuseeländer zur Vertragsunterzeichnung nach Genf reise, dort gelang es Stefan Linder ein paar Worte mit ihm zu wechseln, doch Coutts zeigte sich abweisend. Immerhin erzählte er, dass er gleich wieder nach Hause fliege, weil seine Frau soeben das dritte Kind geboren habe. Linder gratulierte und machte sich zurück im Büro daran, in detektivischer Arbeit herauszufinden, in welchem Spital Coutt's Frau lag. Er schickte ihr einen riesigen Blumenstrauß, und am nächsten Tag sagte der Segelchampion als Referent zu. «Das war schon etwas an der Grenze zur Aufdringlichkeit», gibt Stefan Linder im Rückblick zu.

Die Pause als Erfolgsgeheimnis

Die Auftritte der internationalen Prominenz haben den Ruf des Swiss Economic Forum begründet, das in den vergangenen zehn Jahren zur «Institution» (Tages-Anzeiger) geworden ist. Doch mindestens ebenso stark wie von den grossen Namen lebt der Event von den besonderen Möglichkeiten zur Kontaktpflege. Dank jährlichen Teilneh-

Wirtschaftsfaktor SEF

Das Swiss Economic Forum ist für Thun zu einem interessanten Wirtschaftsfaktor geworden. Eine Studie im Rahmen einer Semesterarbeit an der Hochschule St. Gallen kommt zum Schluss, dass das Swiss Economic Forum in der Region Thun jährlich über 3,7 Millionen CHF an zusätzlicher Wertschöpfung auslöst. Fast 90 Prozent dieser zugeflossenen Mittel werden ausserhalb der Wirtschaftsregion generiert. Die Region profitiert daneben aber auch von der grossen Medienpräsenz und dem hohen Bekanntheitsgrad des Anlasses. Umgekehrt wird das SEF von der Bevölkerung mitgetragen. Der reibungslose Ablauf der Grossveranstaltung ist nur dank dem Einsatz von gegen 500 freiwilligen Helfern möglich, unter ihnen viele Studenten der lokalen Hotelfachschule. Die Stadt Thun ihrerseits dankt dem SEF seine Treue mit einer finanziellen Unterstützung für Infrastrukturbauten von 170 000 CHF im Jahr. Ein Betrag, der im Stadtparlament noch nie umstritten war.

Der Mix macht's: Investor Samih Sawiris mit Maskottchen, Wirtschafts-sachverständige Prof. Dr. Beatrice Weder de Mauro in prominenter Runde sowie Postchef Ulrich Gygi beim Ausgleichssport.



Gefühlsgeladene Überraschungen im Programm sollen dazu beitragen, dass sich die Wirtschaftsleute auch über das Geschäftliche hinaus näherkommen.



Zahlen und Fakten

Das Swiss Economic Forum kostet 1,8 Millionen CHF im Jahr. Mit eingeschlossen ist in diesem Budget aber nicht nur der Hauptanlass, sondern auch Aktivitäten im Vorfeld und im Anschluss des SEF. Die Kosten werden seit Jahren gleich bleibend zu rund 60 Prozent durch Sponsorenbeiträge und zu 40 Prozent durch die Teilnahmegebühren gedeckt, diese betragen 2008 neu 1490 CHF. «Wir sind im Vergleich zu andern zweitägigen Seminarien sehr günstig», sagt Peter Stähli, «doch es ist uns wichtig, dass wir nach wie vor KMU-Preise machen.»

merbefragungen wissen die Organisatoren, wie wichtig ihren Kunden das Networking ist. Aus diesem Grund besteht inzwischen beinahe die Hälfte der Veranstaltung aus Pausen. Und die werden intensiv zum Anbahnen oder Vertiefen von Geschäftsbeziehungen genutzt. Dass Netzwerke im Wirtschaftsleben von zentraler Bedeutung sind, ist eine Binsenwahrheit. Doch was eigentlich macht gutes Networking aus? «Sehr wichtig», betont Peter Stähli, «ist die richtige Atmosphäre.» Deshalb wird die Kontaktzone am SEF nach durchdachtem innenarchitektonischem Konzept gestaltet und technisch so hochgerüstet, dass die über hundert Menschen, die sich im Foyer aufhalten, nicht vom Geschehen im Saal ausgeschlossen sind. Zur Networking-Basis gehört aber auch, dass die SEF-Besucher bereits 14 Tage vor dem Anlass eine Teilnehmerliste zugesandt erhalten und dass über ein spezielles Web

Tool Kontakte bereits im Vorfeld geknüpft werden können.

Gemeinsame Erlebnisse schaffen

Ein professionelles Umfeld bieten auch andere Veranstaltungen. Die SEF-Organisatoren aber gehen einen Schritt weiter: «Wir schaffen Emotionen – das ist ein Faktor, der auch in der Wirtschaft zunehmend wichtiger wird.» Konkret: Das Publikum im Thuner Schadausaal wird mit Überraschungsgästen konfrontiert, deren Geschichten unter die Haut gehen. Da tritt schon mal ein Bergbauer samt Ziege vor die versammelten Manager und berichtet von den Existenzängsten, die ihm den Schlaf rauben, wenn eines seiner Tiere krank wird – für die Bewohner der Teppichetage Erzählungen wie aus einer anderen Welt. Oder da wird mit einem



Die beiden CEO Stefan Linder und Peter Stähli machen sich einen Sport daraus, interessante Referenten zu gewinnen. Links: André Lüthi, CEO von Globetrotter Travel Service und KMU-High-Flyer mit Auszeichnung, am SEF 2007.

rasant geschnittenen Videoclip ein Sportheld angekündigt, und auf die Bühne rollt Silvano Beltrametti – im Rollstuhl. Nach seinem tragischen Skiunfall frisch aus dem Rehabilitationszentrum entlassen, hält er ein Referat voller Optimismus und Lebensdurst. «Wenn die Leute nach solch einem Erlebnis aus dem Saal kommen, wissen sie, worüber sie miteinander sprechen können», sagt Stähli. Mit gefühlsgeladenen Überraschungen im Programm versucht das Forum immer wieder «Kristallisationspunkte» zu schaffen, die dazu beitragen sollen, dass sich die Wirtschaftsleute auch über das Geschäftliche und den Small Talk hinaus näherkommen.

Es sind nicht nur die perfekte Organisation oder die Oberthemen des Forums, 2007 zum Beispiel «Shake up the Status Quo», die den Erfolg des SEF ausmachen. Seine Attraktivität für die Schweizer Wirtschaftselite liegt nicht zuletzt beim besonderen Rahmen. «Man fühlt sich in dieser Atmosphäre wohl. Der Anlass ist nicht hochgestylt: Jeder ist ungeachtet seiner Stellung nur ein Teilnehmer. Aber jeder Teilnehmer ist ein hoch geschätzter Gast», gab Alt-Bundesrat Adolf Ogi am letzten SEF einem Journalisten zu Protokoll. Aus diesen Grün-

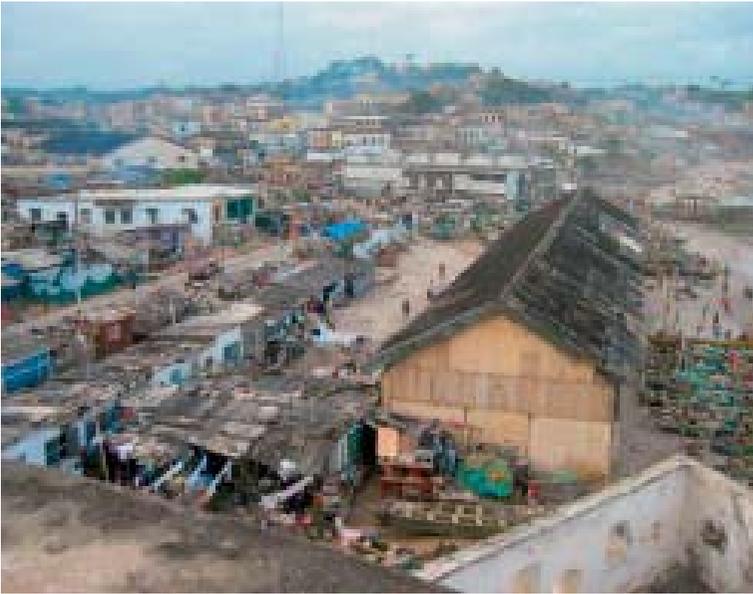
den, so Ogi, habe sich das Forum zum «besten Anlass dieser Art» in der Schweiz entwickelt.

Adolf Ogi mag kein unvoreingenommener Zeuge sein – immerhin präsidiert er den aus prominenten Wirtschaftsvertretern zusammengesetzten SEF-Beirat – doch Tatsache ist: Der Erfolg gibt dem Tandem Stähli & Linder seit zehn Jahren immer wieder von neuem Recht. Dies obwohl in Thun eigentlich einiges gegen das «Hochkarätige» spricht, wie es das Forum auf seiner Webseite ankündigt. Der Schadausaal als Veranstaltungsort ist ein alles andere als glamouröser Zweckbau aus den 1970er Jahren. Die lokale Hotellerie ist, freundlich gesagt, nicht eben Weltklasse (abgesehen vom Victoria Jungfrau in Interlaken notabene). Und die Stadt Thun liegt geografisch doch eher etwas im Abseits.

Doch für die 1200 Glücklichen, die einen der begehrten Plätze ergattern konnten, fällt dies alles nicht ins Gewicht. Im Gegenteil. Vor ein paar Jahren haben die SEF-Gründer überlegt, ihren Anlass nach Zürich zu verlegen. Immerhin reist beinahe die Hälfte der Forumkundschaft aus der Wirtschaftsmetropole und ihrer Umgebung an. Doch die Teilnehmer winkten ab. Sie wollen eben gerade nicht erreichbar sein, sondern sich für zwei Tage im Jahr absetzen aus dem Alltagsgeschäft. //

Die Firma PI Events

Peter Stähli (43) und Stefan Linder (40) stehen nicht nur gemeinsam hinter dem Swiss Economic Forum, sie haben auch die Firma PI Events aufgebaut. Das Unternehmen beschäftigt 12 Mitarbeiter und versteht sich als «Event-Agentur für höchste Ansprüche» – PI steht für Premium Incentives. Hintergrund der Firmengründung 2003: das mit dem SEF erworbene Know-how und ein gut eingespieltes Team besser zu nutzen. Aus demselben Grund haben Linder und Stähli mit dem Swiss Innovation Forum in Basel eine zweite Grossveranstaltung aufgezogen. Und im Auftrag von Dritten zeichnen PI Events unter anderem für das Swiss Climate Forum und bis 2006 für die ICT Plattform x.days verantwortlich. Je nach Veranstaltung beziehen die Event-Organisatoren 10 bis 15 Prozent des Umsatzes als Honorar. Zusätzlich sind die PI-Chefs auch als strategische Berater tätig. In Zukunft aber wollen die beiden CEO noch stärker unternehmerisch tätig werden. Sie haben Ende 2007 zusammen mit Partnern den in Konkurs gegangenen Mystery Park in Interlaken übernommen. Kostenpunkt: 14 Millionen CHF. Was aus dem gescheiterten Themenpark genau entstehen soll, war bei Redaktionsschluss noch nicht klar.



Zubin Randeria arbeitete in Ghana mit einer Organisation, die sich um die medizinische Versorgung und die Integration von psychisch Kranken kümmert.



«Ulysses»: Integration von psychisch kranken Menschen in Ghana.

In Ghana kümmert sich die britische Organisation BasicNeeds um die medizinische Versorgung von psychisch Kranken und sorgt dafür, dass deren Rechte respektiert werden. Alle psychiatrischen Spitäler sind im Süden des Landes und weil dort auch Kranke aus dem Norden aufgenommen werden, sind diese oft überfüllt. Zudem fehlen in Ghana – wie in den meisten Entwicklungsländern Afrikas – Ärzte und Fachpersonen, die auf psychische Krankheiten spezialisiert sind. Besonders in den Slums der Städte und in den ländlichen Gebieten sind psychisch kranke Menschen stark stigmatisiert und werden oft ausgegrenzt. BasicNeeds kümmert sich nicht nur um unmittelbare Direkthilfe, sondern versucht auch die gesellschaftliche Ächtung der psychisch Kranken durch gezielte Aufklärung und Beistand zu mildern. Wenn es auf der Liste der «Ulysses»-Projekte in der ganzen Welt eines gab, das Zubin Randeria Angst machte, dann war es dieses. Und deshalb entschied sich der heute 38-jährige PwC-Partner aus London für zwei Monate Zusammenarbeit mit BasicNeeds in Ghana. Das PwC-Team, neben dem Briten ein Neuseeländer und ein

Mexikaner, hatte zwei Aufgaben: einen Plan zu entwickeln, wie Gemeinden die Gesundheitsversorgung für psychisch Kranke aufbauen können – und der Organisation BasicNeeds zu helfen, Prioritäten zu setzen. «Bereits am zweiten Tag unseres Aufenthalts besuchten wir die kinderpsychiatrische Abteilung eines Spitals», erinnert sich Zubin Randeria. «Schon der Kulturschock war beachtlich. Dazu kam der unmittelbare und für mich ungewohnte Kontakt mit psychisch kranken Kindern. Ich habe mich selten zuvor so unwohl in meiner Haut gefühlt.»

Es waren die Menschen in Ghana, die dem PwC-Team geholfen haben, sich auch in schwierigen Momenten wohl zu fühlen: «Alle waren unglaublich herzlich. Ich habe immer wieder darüber gestaunt, wie Menschen in einem derart armen Land so glücklich sein können», berichtet Zubin.

«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.

In seinem Blog aus Ghana sieht man die PwC-Männer auf vielen Bildern unbefangen lachend Arm in Arm mit Kindern und Erwachsenen, – Kranken und Gesunden (<http://ulysses-ghana.blogspot.com>).

«Es vergeht kein Tag, an dem ich nicht an Ghana denke», sagt Zubin Randeria heute, zwei Jahre später. «Die tiefen emotionalen Erfahrungen, die ich dort gemacht habe, sind für meine persönliche Entwicklung prägend gewesen. Und auch meine Einstellung zu meiner Arbeit hat sich seither verändert.» Der Wirtschaftsberater hat in Ghana gelernt, Berührungen auch im Beruf zuzulassen, ja sogar herbeizuführen. Früher habe er geglaubt, PwC-Kunden wollten für ihr Geld möglichst schnelle, pragmatische Lösungen. «Heute verstehe ich, dass meine Kunden mehr von mir brauchen als das. Auch wenn sie das nicht explizit sagen, wünschen sie sich vielleicht jemanden, der ihnen unvoreingenommen und aufmerksam zuhört, der auf ihrer Seite steht und ihnen hilft.» Vertrauen entstehe durch Nähe und die Bereitschaft, eine wirklich ehrliche Beziehung einzugehen, sagt Zubin Randeria. «Ich bin überzeugt, dass man auf dieser Basis gemeinsam optimale und nachhaltige Lösungen finden kann.» //

Welche Frage zur Revision bewegt Sie?*

Ist die Revision Pflicht oder Kür?
Welche Kennzahl misst verpasste Chancen?
Sind gut geprüfte Unternehmen erfolgreicher?
Wie unternehmerisch muss ein Revisor denken?
Was steht im Jahresabschluss zwischen den Zahlen?
Wie erobert man Analystenherzen?
Darf man mit dem Revisor über alles reden?

Antworten zum Mehrwert der Revision:
www.pwc.ch/wirtschaftspruefung

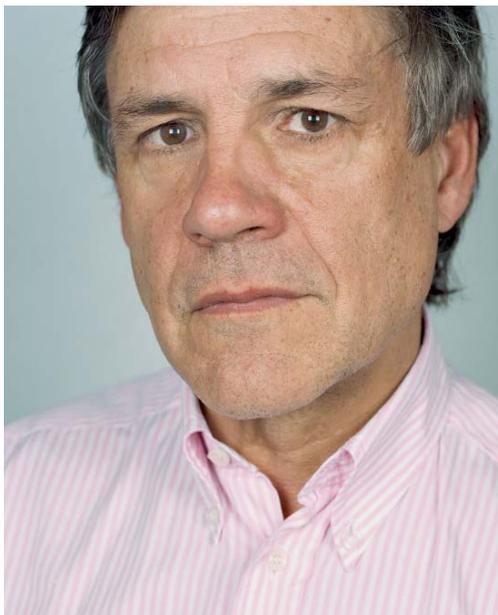
*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Amy Stierli:

«Ich glaube nicht, dass man ethisches Verhalten lernen kann.»

06



Andreas Reinhart:

«Ganz fatal wird es, wenn Gewinn-um-jeden-Preis-Denken ein Unternehmen von der Spitze bis zur Basis durchdringt.»

08



Bettina Ferdman Guerrier:

«Unternehmen haben eigentlich gar keine andere Wahl – sie müssen soziale Verantwortung übernehmen.»

10



Dr. Rolf Hartl:

«Was ethisch ist, unterliegt einer Wertung, die jede Gesellschaft ständig neu definiert.»

12