

ceo*

Das Magazin für Entscheidungsträger. Juli 2008

Reputation. Bevor man am Schein arbeiten kann, muss das Sein stimmen.
KKL Luzern. Wie man ein Kulturmonument erfolgreich bewirtschaftet.
Minergie. Warum IKEA mit ökologischen Konzepten Energie und Geld spart.



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

Chefredaktion: Alexander Fleischer, alexander.fleischer@ch.pwc.com, Franziska Zydek, zydek@purpurnet.com
Creative Direction: Dario Benassa, benassa@purpurnet.com

Mitarbeiter dieser Ausgabe: Michael Craig, Ella Sarelli, Giselle Weiss
Konzept, Redaktion und Gestaltung: purpur, ag für publishing und communication, zürich, pwc@purpurnet.com
Bildnachweis: Titelbild: Cédric Widmer, Seite 3: Andreas Teichmann, Seiten 5, 23: Martin Rüttschi/Keystone,
Seite 14/15: Reinhard Görner/artur.

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

Der Wandel ist heute ein Zustand. Es verwundert daher nicht, dass der Wandel und die dadurch geforderte Agilität mehr und mehr das zentrale Thema unserer täglichen Arbeit werden.

Beschleunigen, Spur halten, hohe Geschwindigkeit fahren, niemanden verlieren – ich behaupte, dies sind Anliegen von jedem, der in der Wirtschaft Verantwortung trägt. Beschleunigung und Stabilität sind die Pole eines Dilemmas, das fast täglich austariert werden muss. Formel-1-Rennteam und Leistungssportler tun dies nicht nebenbei, sondern als Hauptbeschäftigung. Somit sollte es für uns etwas zum Abgeben geben. Die Rennwagen haben das Ziel, immer am Boden zu bleiben, Skiakrobaten müssen die Bodenhaftung aufgeben und doch einer exakten Bahn folgen – es ist interessant, was man aus dem kontrollierten Loslassen lernen kann. In der IT-Branche lohnt es sich ebenfalls, genauer hinzuschauen, da nur in wenigen Wirtschaftszweigen ein vergleichbares Tempo herrscht. Und schliesslich ist der CEO selbst als Mensch von den Beschleunigungskräften betroffen und gefordert, auch nach Niederlagen die persönliche Stabilität zu erhalten oder wiederzuerlangen. Denn der Wandel macht vor niemandem halt.

Wettbewerbsvorteile durch Agilität

Immer wieder geht es um den Wandel. Man hat den Eindruck, dies alles schon in den 80er und 90er Jahren des letzten Jahrhunderts gehört zu haben: Wandel, Wertewan-

del, Change Management. Doch während es damals noch einzelne Ereignisse waren, die Veränderung mit sich brachten, welche bewältigt werden musste, so ist der Wandel heute ein Zustand. So leuchtet es ein, dass ein eigentliches Change Management in den Hintergrund tritt und dafür das Fördern von Agilität im Fokus steht. Es geht also nicht um ein Projekt, sondern um eine Eigenschaft. Es sind agile Unternehmen mit agilen Strukturen, Prozessen und Menschen, die Wettbewerbsvorteile erzielen. Es verwundert daher auch nicht, dass der Wandel und die dadurch geforderte Agilität mehr und mehr das zentrale Thema unserer täglichen Arbeit in der Unternehmensberatung werden. Unser neuer Leiter des Bereichs Wirtschaftsberatung, Markus Bucher, beleuchtet in diesem ceo Magazin genauer die unternehmerische Agilität als Chance.

Alles Neue bedingt auch Abschied

Mit Markus Bucher haben wir ein neues Mitglied in unserer Geschäftsleitung, das vorlebt, dass Agilität wohl auch das Gegenteil von Verbissenheit oder Verkrampfung bedeutet. Auch an der Spitze unseres Verwaltungsrats verzeichnen wir eine Veränderung. Hans Wey wird als Präsident des Verwaltungsrats seine grosse Erfahrung als Wirtschaftsprüfer und Manager bei der Umsetzung der nötigen zielgerichteten Anpassungen in unserem Unternehmen einbringen. Alles Neue bedingt immer auch Abschied. Edgar Fluri, unser scheidender

Verwaltungsratspräsident, und Kurt Hausheer, unser scheidender Leiter der Wirtschaftsberatung, werden uns nicht nur menschlich und fachlich fehlen, sondern auch als Autoren für das ceo Magazin. Auch in dieser Funktion und an dieser Stelle möchte ich meinen herzlichen Dank an diese beiden Wirtschaftspersönlichkeiten richten. Sie haben wesentlich zur Reputation unseres Unternehmens beigetragen.

Reputation als ökonomische Dimension

Reputation ist nicht nur in unserer äusserst vertrauensintensiven Branche ein bedeutender Treiber des wirtschaftlichen Geschehens. Dieser ökonomischen Dimension der Reputation sind wir in dieser Ausgabe des ceo Magazins auf den Grund gegangen. Es ist faszinierend zu sehen, wie das Phänomen Reputation aus der Sichtweise unterschiedlicher Wirtschaftsleute an Konturenschärfe gewinnt.

Ich hoffe, Sie finden auch in dieser Ausgabe Gedanken und Informationen, die Sie in Ihrem Schaffen und Gestalten inspirieren. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und eine erholsame Sommerzeit.

Markus R. Neuhaus



Roland Rasi schreibt im ceo* Forum: «Ein Manager muss ein Gespür dafür besitzen, wie viel Beschleunigung er verursachen darf – und selbst über die Stabilität verfügen, Beschleunigungen zu meistern.»

06



Anton Lüthi, Physiker, schreibt im ceo* Forum: «Ein Athlet setzt seinen Körper in Bewegung und bremst ihn wieder. In der Zeit dazwischen gibt er die Kontrolle nie ab.»

08



Willy Rampf, technischer Direktor, BMW Sauber F1 Team, schreibt im ceo* Forum: «Wir müssen nicht nur unsere Fahrzeuge, sondern auch unsere Entwicklung beschleunigen. Wir müssen schneller schneller werden!»

10



Kurt Bylang, General Manager Getronics (Schweiz) AG, schreibt im ceo* Forum: «Zum technologischen Fortschritt gehört immer auch ein Ziel. Denn nur so werden Entwicklungen nachvollziehbar und können eingeordnet werden.»

12

«Ulysses», ein Leadership-Development-Programm von PricewaterhouseCoopers. Hilfe zur Selbsthilfe in Äthiopien.

50

pwc spektrum

Agile Organisationen: Unternehmen sind einem ständigen Wandel ausgesetzt. Um den Erfolg auch in der Zukunft zu sichern, ist eine neue Kernkompetenz gefragt.

29

Unternehmensführung: Um im globalen Wettbewerb erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen ihre Wertschöpfung wirksam und nachhaltig steuern.

31

Betriebsimmobilien: Ein professionelles Management bietet Potenzial, den Unternehmenswert zu erhöhen.

34

Corporate Reporting: Die Unternehmensberichterstattung ist transparenter geworden. Dies liegt an strengeren Vorschriften zur Offenlegung – und am Bewusstsein der Unternehmen.

36

5 Minuten Wirtschaftswissen auf den Punkt gebracht.

37

Service: Publikationen und Analysen. Abonnemente und Adressen.

39



Martin Scholl, CEO ZKB, Seite 18

Dossier Reputation

Reputationsmanagement ist keine Kommunikationsdisziplin, sondern eine Managementaufgabe. Führungspersönlichkeiten von ZKB, Novartis, LGT und Inficon beziehen Stellung.

14



Rolf Dörig, Delegierter des Verwaltungsrats der Swiss-Life-Gruppe: «Reputation ist eine Frage der Glaubwürdigkeit. Um sie zu beantworten, braucht es keine akademischen Konstrukte.»

22



KKL Luzern: Kultur, Kulinarik und Kongresse auf Topniveau: eine unternehmerische Herausforderung.

40



Energieeffizienz: IKEA Schweiz baut nur noch nach Minergie-Standard – und spart dadurch Millionen an Heizkosten.

46

forum1. beschleunigung/stabilität

Roland Rasi: Ein Manager muss ein Gespür dafür besitzen, wie viel Beschleunigung er verursachen darf – und selbst über die Stabilität verfügen, Beschleunigungen zu meistern.

Dr. Roland Rasi berät «gefallene» CEO. Er kennt die Situation aus eigener Erfahrung. Als Topmanager beim ehemaligen Bankverein verlor er einen internen Machtkampf, verliess seine Stelle und begann eine neue Karriere.

Der freie Fall aus der Chefetage wird durch einen goldenen Fallschirm kaum gebremst. Zu dieser Erkenntnis gelangen viele Führungskräfte allerdings erst nach dem Aufprall. Ich hatte immerhin einen «Notfallschirm»: Musik und Kultur – Interessen, die mich nach dem totalen Stillstand wieder in Bewegung setzten. Mein Absprung war zwar freiwillig, die Landung aber dennoch hart. Ein solcher Moment ist für jeden dramatisch. Plötzlich ist die Agenda leer, Einladungen bleiben aus, niemand will etwas, Bekannte gehen einem aus dem Weg und Hobbys hat man auch keine, denn dafür war vorher kaum Zeit vorhanden. Davon gäbe es nach dem Fall reichlich, nur weiss man nichts damit anzufangen. Wenn das Leben nicht mehr in Hochgeschwindigkeit, sondern in Zeitlupe verläuft, haben wir es mit einem Beschleunigungsphänomen zu tun. Im allgemeinen Sinn bedeutet Beschleunigung nämlich jede Änderung eines Richtungsvektors, also

nicht nur eine Geschwindigkeitszunahme, sondern auch eine Verlangsamung oder Richtungsänderung. Ich bin überzeugt, dass viele Probleme unserer Zeit Beschleunigungsphänomene sind. Eine abrupte Änderung der Geschwindigkeit oder der Richtung kann destabilisierend wirken. Die SBB-Spitze wollte den Wandel beschleunigen, die Arbeiter des Cargo-Werks in Bellinzona wollten ihn bremsen. Die «Beschleunigung» im Subprime-Markt überforderte die Banken und die Wirtschaft kam ins Schlingern. Beschleunigungen sind nichts anderes als Störungen – manchmal gewollt, manchmal nicht. Unter Stabilität ist also kein Zustand zu verstehen, sondern die Fähigkeit oder Tugend, nach Störungen wieder zur Ausgangslage (oder zumindest zum *courant normal*) zurückzukehren. Wenn wir davon ausgehen, dass in einer komplexen und dynamischen Welt die Häufigkeit und die Intensität von Beschleunigungen zunehmen, folgt, dass die Bedeutung von Stabilität steigt. Unternehmen, welche sich – wie ein Stehaufmännchen – nach Rückschlägen und Krisen rasch wieder aufrichten und zur Normalität zurückfinden, sind im Vorteil. Das gilt im übertragenen Sinne auch für Menschen. In meiner beruflichen Praxis kann ich immer wieder beobachten, dass Manager, die ein Leben neben dem Beruf kennen, eine intakte Familie haben, einen breiten Freundeskreis ihr Eigen nennen, sich für Sport, Kultur oder sonstige nichtgeschäftliche Dinge interessieren, stabiler sind als Manager, die nur für ihren Beruf und ihre Karriere leben.

Tragischer- und fälschlicherweise nehmen diese Menschen nichtberufliche Bindungen als Bremsklötze statt als Stabilisatoren wahr. Es ging mir damals ähnlich. Ich mochte die Geschwindigkeit und ärgerte mich, wenn die Menschen um mich herum nicht Schritt halten konnten. Das hohe, aber konstante Tempo suggerierte Stabilität, die gar nicht vorhanden war. Ich wähnte mich im Fahrersitz und genoss die Geschwindigkeit. Dabei ist man meistens nicht nur Fahrer, sondern auch Beifahrer – Beschleuniger und Beschleunigter zugleich. Als Manager trägt man deshalb eine doppelte Verantwortung. Zum einen muss man ein Gespür dafür besitzen, wie viel Beschleunigung man verursachen darf, damit Betroffene nicht aus dem Gleichgewicht geraten, und zum anderen muss man selbst über die Stabilität verfügen, Beschleunigungen aller Art zu meistern.

Meine Agenda ist wieder gefüllt, ohne dass ich die Herrschaft darüber verloren hätte. Ich freue mich über die Selbstbestimmung und die Freiheit, mein eigenes Tempo zu gehen. Dieses ist vielleicht nicht mehr so hoch, wie es einmal war, aber dafür genieße ich jetzt die Fahrt. //

Foto: Anne Morgenstern



forum2. beschleunigung/stabilität

Anton Lüthi: Ein Athlet setzt seinen Körper in Bewegung und bremst ihn am Ende wieder. In der Zeit dazwischen gibt er die Kontrolle keinen Moment lang ab.

Der Physiker Dr. Anton Lüthi arbeitet am Eidgenössischen Institut für Schnee- und Lawinenforschung in Davos und erforscht in Zusammenarbeit mit der Schweizer Skiakrobatik-Nationalmannschaft von Swiss-Ski Erfolgsfaktoren für einen perfekten Sprung.

Wenn man am Fernsehen die Skiakrobaten ihre atemberaubenden Saltos und Schrauben drehen sieht, hat man als Laie keine Vorstellung davon, wie exakt diese Sprünge berechnet sind. Durch die Höhe der Schanze, ihre Krümmung, die den Drehimpuls generiert, die Geschwindigkeit des Sportlers, die von der Länge und der Steilheit des Anlaufs, dem Gewicht des Athleten und seiner Ausrüstung bestimmt wird, ist die Bahn des Fluges vorgegeben. Vom Start bis zur Landung wirken Kräfte der Physik wie Zentripetalkraft und Gravitation. Und die sind für alle Springer gleich.

Dennoch gibt es unterschiedliche Leistungen. Das heisst, jeder Athlet hat während des dynamischen Ablaufs eines Sprunges die Möglichkeit, das Beste aus den vorgegebenen Bedingungen zu machen – zu steuern, zu optimieren. Und dies, obwohl die Flugphase, die ihn in bis zu 15 Meter Höhe führt, gerade mal drei Sekunden dauert. Der perfekte Sprung entsteht aus dem exakt getimten Zusammenspiel von Beschleunigung und Stabilität. Einfach gesagt: Ein Athlet setzt seinen Körper in Bewegung und bremst ihn am Ende wieder. In der Zeit zwischen diesen beiden Aktionen steuert er den Flug im Bereich seiner

Möglichkeiten und gibt die Kontrolle keinen Moment lang ab.

Die Schweizer Skiakrobaten haben sich das Ziel gesetzt, bis zur nächsten Olympiade einen dreifachen Salto mit fünf Schrauben zu springen. Es gibt Athleten, die diesen Sprung bereits beherrschen – er ist bisher aber nicht Standard im Repertoire.

Wir hatten die Möglichkeit, dank Sponsoren und Unterstützung einer auf biomechanische Analysen spezialisierten Firma, den Ablauf vieler Sprünge vom Start bis zur Landung genau zu studieren. An der Wasserschanze, wo die Sportlerinnen und Sportler trainieren, bauten wir ein riesiges Gerüst mit 20 Infrarotkameras auf. Dann versahen wir fünf Athleten am ganzen Körper mit 48 Markenpunkten und liessen sie eine ganze Nacht lang springen. Hut ab vor diesem sportlichen Einsatz! Er hat sich gelohnt. Denn jetzt können wir am Computer, wie im Trickfilm, jede Sequenz der Flugbahn eines jeden Sprunges analysieren. Wir lassen unsere Strichmännchen am Bildschirm immer wieder in Zeitlupe springen. Wir beobachten ihre Bewegung in Sekundenbruchteilen, stoppen sie, lassen sie rückwärtsfliegen. Für mich war es verblüffend, dass man am Bewegungsablauf den einzelnen Sportler erkennt – obwohl die Strichmännchen am Bildschirm völlig identisch aussehen. Das zeigt, wie individuell die Bewegungen ausgeführt werden – und wie viel persönlichen Interpretationsspielraum jeder Sportler hat, trotz Physik.

In einer zweiten Phase haben wir begonnen, zu spielen: Wir veränderten gewisse Parameter und beobachteten in der Simulation, was passiert. Wie verläuft der Flug, wenn die Ski kürzer, länger, leichter, schwerer werden? Was geschieht, wenn man die

Geschwindigkeit erhöht, verringert? Eine Konsequenz dieser Arbeit ist, dass die Schweizer Skiakrobaten im Moment zusammen mit der Firma Oxess einen völlig neuen Ski entwickeln lassen, der ihnen helfen soll, ihr olympisches Ziel zu erreichen.

Um neue Höchstleistungen zu erzielen, braucht es das Zusammenspiel verschiedener Faktoren: Zentral ist das genaue Verständnis der Abläufe, die ausserhalb unseres Einflussbereiches liegen. In der Skiakrobatik sind dies zum Beispiel die Schanze, die physikalischen Kräfte sowie die Auswirkungen unsteuerbarer Einflüsse wie zum Beispiel Wind. Dann können wir versuchen, alles, was wir beeinflussen können, zu optimieren – zum Beispiel das Material. Und zum Schluss liegt es am Athleten, unter Zeitdruck und Wettbewerbsstress die richtigen Entscheidungen zu fällen beziehungsweise aus Erfahrung in Sekundenbruchteilen die richtigen Massnahmen einzuleiten.

Dabei gibt es meiner Beobachtung nach, jenseits aller Berechnungen und Axiome, weiche Faktoren, wie zum Beispiel das Zusammenspiel zwischen Coach und Sportler. Es braucht jemanden, der während der Absprungphase den Überblick behält und den Athleten lenkt, wenn etwas Unvorhergesehenes eintritt – etwa wenn sich die Windverhältnisse ändern. Die richtige Einschätzung der Situation, die Zusammenarbeit im Team, der gemeinsame Code – die Zurufe müssen extrem kurz und unmissverständlich sein – sowie das gegenseitige Vertrauen sind für den Erfolg sicher ebenso entscheidend wie der perfekte Ski. //

Foto: Roth und Schmid



forum3. beschleunigung/stabilität

Willy Rampf: Wir müssen nicht nur unsere Fahrzeuge, sondern auch unsere Entwicklung beschleunigen. Wir müssen schneller schneller werden!

Willy Rampf ist technischer Direktor beim BMW Sauber F1 Team. In dieser Funktion ist er für die technischen Belange und für den Fahrzeugeinsatz des Formel-1-Teams an der Rennstrecke verantwortlich.

Der schnellste Wagen gewinnt – meistens. Bei «Beschleunigung» und «Stabilität» denke ich deshalb zuerst ans Fahrzeug. Konkret an die Beschleunigung beim Rennstart und die Bremsstabilität und natürlich an den Abtrieb. Das ist die Kraft, die durch den Luftstrom erzeugt wird, der über und ums Chassis, die Flügel und die Aufhängungsteile strömt und den Wagen auf den Boden presst. Dadurch sind beispielsweise hohe Kurvengeschwindigkeiten möglich. Formel-1-Wagen erzeugen so viel Abtrieb, dass sie ab einer Geschwindigkeit von ca. 170 km/h an der Decke fahren könnten. Mehr Abtrieb bedeutet höhere Kurvenstabilität, aber auch mehr Luftwiderstand. Je nach Rennstrecke ist das eine oder das andere wichtiger. In Monaco, einem kurvenreichen, eher langsamen Kurs, ist Abtrieb alles. In Monza, einer Hochgeschwindigkeitsstrecke, ist geringer Luftwiderstand entscheidend. Die Rennstrecke ist gegeben. Die optimale Abstimmung ist für jeden Kurs eine andere. Pro Runde sind unsere Fahrzeuge momentan noch rund drei bis fünf Zehntel langsamer als die von Ferrari. Unsere erste Aufgabe besteht also darin, unsere

Wagen eine halbe Sekunde schneller zu machen. Das wird uns im Verlauf der Saison auch gelingen. Aber: Auch Ferrari entwickelt und wird schneller. Wir müssen also nicht nur Fahrzeuge, sondern auch unsere Entwicklung beschleunigen. Wir müssen schneller schneller werden!

Diese Herausforderung ist sowohl aus technischer als auch aus menschlicher Sicht sehr komplex. In der Formel 1 ist die Technologie bereits auf einem ausgesprochen hohen Niveau, trotzdem behaupte ich: Es gibt keine Grenzen der Entwicklung. Das führt natürlich zu einer zunehmenden Spezialisierung der Fachleute. Die Mitarbeiter kennen ihre Bereiche besser als ich. Meine Aufgabe ist es, die Entwicklungsrichtung vorzugeben, die Ideen der Mitarbeiter zu filtern und die Zusammenarbeit der Spezialisten sicherzustellen. Denn so wichtig jedes einzelne Detail am Wagen auch ist, erst im Zusammenspiel der Komponenten zeigt sich deren Wirkung und Wirksamkeit. Hinzu kommt die rasante Entwicklungsgeschwindigkeit, die wir noch beschleunigen wollen, ja beschleunigen müssen, um ganz an die Spitze zu kommen. Doch nur schon um mitzuhalten, bleibt kaum Zeit. Unser Windkanal beispielsweise ist 24 Stunden am Tag in Betrieb und trotzdem ist es unmöglich, alles zu testen. Mit Absicherungspolitik gewinnt man in der Formel 1 keinen Blumentopf. Man muss bereit sein, Risiken einzugehen und Fehler zuzulassen – zumindest in Bereichen, die nicht sicherheitsrelevant sind. Es mag eigenartig klingen, aber auch in der «techniklastigen» Formel 1 sollte man nicht nur seinen Berechnungen, sondern auch seinem

Bauchgefühl vertrauen können – und dem seiner Mitarbeiter.

Mein zweiter Gedanke zu den Begriffen «Beschleunigung» und «Stabilität» bezieht sich deshalb aufs Team und die menschlichen Aspekte. Eine beschleunigte technologische Entwicklung ist nur mit einem stabilen Team möglich. Sauber wurde durch das Zusammengehen mit BMW enorm «beschleunigt». 2005 zählte der Rennstall ungefähr 280 Angestellte. Als wir damals die Situation analysierten und die Zukunft des BMW Sauber F1 Teams planten, war uns klar, dass wir, um sportlich erfolgreich zu sein, mehr Manpower brauchten. Heute arbeiten in unserem Team knapp 700 Mitarbeiter, davon 430 in Hinwil, der Rest in München. Damit gehören wir immer noch zu den kleineren Werkteams. Wir wollten auch nicht das grösste, sondern das effizienteste Team werden. Das Aufstocken des Personalbestands in Hinwil um rund 50 Prozent war dennoch happig. Die neuen Mitarbeiter mussten nicht nur ein sehr hohes Mass an Fachkompetenz mitbringen, sondern auch menschlich passen. Der Ausbau wurde 2007 abgeschlossen und heute sind wir ein Spitzenteam. //

Foto: Helmut Wachter



forum4. beschleunigung/stabilität

Kurt Bylang: Zum technologischen Fortschritt gehört immer auch ein Ziel. Denn nur so werden Entwicklungen nachvollziehbar und können eingeordnet werden.

Kurt Bylang ist General Manager von Getronics (Schweiz) AG. Das Unternehmen ist im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) tätig.

Die IT-Branche galt lange als Inbegriff für hohe Innovationskadenz. Heute ist sie damit in guter Gesellschaft. Das Veränderungstempo ist generell hoch geworden, in der Finanzindustrie genauso wie in der Maschinenbranche oder im Detailhandel. Treiber hinter der allgemeinen Beschleunigung ist nicht allein die IT, sondern es sind die Menschen, die die jeweiligen Wirtschaftssektoren gestalten und betreiben. IT unterstützt die Akzeleration mit schnellem, globalem und umfassendem Zugriff auf Information aller Art

Die beiden Begriffe «Beschleunigung» und «Stabilität» umfassen, worum sich bei uns als ICT-Dienstleister letztlich alles dreht: um Innovation einerseits und Nachhaltigkeit andererseits. Getronics verifiziert neue Entwicklungen der Technologiepartner Microsoft und Cisco sowie anderer Marktführer und integriert die einzelnen Komponenten zu einer kundenspezifischen, hochverfügbaren Arbeitsplattform, welche auf Wunsch des Kunden auch durch Getronics betrieben wird.

Stabilität und Beschleunigung – das eine geht nicht ohne das andere. Zwischen beiden die Balance zu halten, ist eine grosse Herausforderung. Als General Manager bin ich auf drei Ebenen mit dieser Herausforderung konfrontiert: im Markt, im Unternehmen, im Privatleben.

Im Markt ist es für uns matchentscheidend, technologisch stets auf dem neusten Stand und am Ball zu sein. Die Anforderungen an den modernen und oft mobilen Arbeitsplatz ändern sich rasch und laufend. Als Infrastrukturintegrator und Outsourcing-Unternehmen stehen wir zwischen Technologiepartnern und -anwendern und leben vom Vertrauen, das man uns entgegenbringt: Auf uns muss man sich verlassen können, schliesslich legen unsere Kunden ihre IT-Infrastruktur und damit einen wichtigen Produktionsfaktor in unsere Hände. Vertrauen lässt sich bekanntlich nicht an- und ausschalten, sondern muss aufgebaut werden – mit stabilen zwischenmenschlichen Beziehungen und mit wasserdichten Dienstleistungen. Sie bestimmen letztlich das Tagesgeschäft und den für unsere Kunden erbrachten Mehrwert.

Von uns wird zudem erwartet, dass wir in hoher Kadenz die neusten Technologien anbieten und diese auch reibungslos und pannenfrei implementieren können; dass die jeweiligen Lösungen robust und ausgetestet sind und damit ohne Risiken für den Betrieb. Das sind keine Projekte mit Anfang und Ende, sondern auf Langfristigkeit ausgerichtete Geschäftsbeziehungen. Kurz gesagt: Unsere Lösungen und Aufgaben verändern sich zwar rasant, wir als Dienstleister stehen aber für Stabilität – in Form von Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit. Ähnliches gilt mit Blick nach innen: Um Mitarbeiter, die mit sich ständig ändernden Arbeitsinhalten konfrontiert sind, zu Höchstleistungen zu motivieren, brauchen wir eine Firmenkultur der Stabilität und Sicherheit. Für mich als Arbeitgeber gilt es, das Gleichgewicht zu finden und zu halten zwischen hoher Innovationskadenz und einer klaren

Ausrichtung des Unternehmens. Unsere Mitarbeiter müssen genau wissen, wohin die Reise geht. So kommt trotz stetigem Wandel jene Ruhe ins Unternehmen, die nötig ist, damit alle voll und ganz bei der Sache sind. Oder anders ausgedrückt: Zum technologischen Fortschritt gehört immer auch ein Ziel. Denn nur so werden Entwicklungen nachvollziehbar und können eingeordnet werden.

Ein Schlagwort der Stunde heisst «Unified Communication». Es bedeutet, dass die gesamte Kommunikation, sei es via Handy, PDA, Festnetz, PC oder Laptop, unternehmensweit über eine einzige Kommunikationsplattform läuft und nicht wie bisher über mehrere verschiedene, meist voneinander unabhängige. Den Showcase – sowohl für unsere Kunden wie auch für unsere Mitarbeiter – bieten wir in unserem Unternehmen gleich selbst: Alle 24 000 Getronics-Arbeitsplätze weltweit sind in der Kommunikation voll integriert. Nach aussen werden wir so selbst zu einer Referenz für den Future-Ready Workspace. Im Innern wissen alle, worum es geht, weil sie selbst damit arbeiten. Auch das gibt Stabilität.

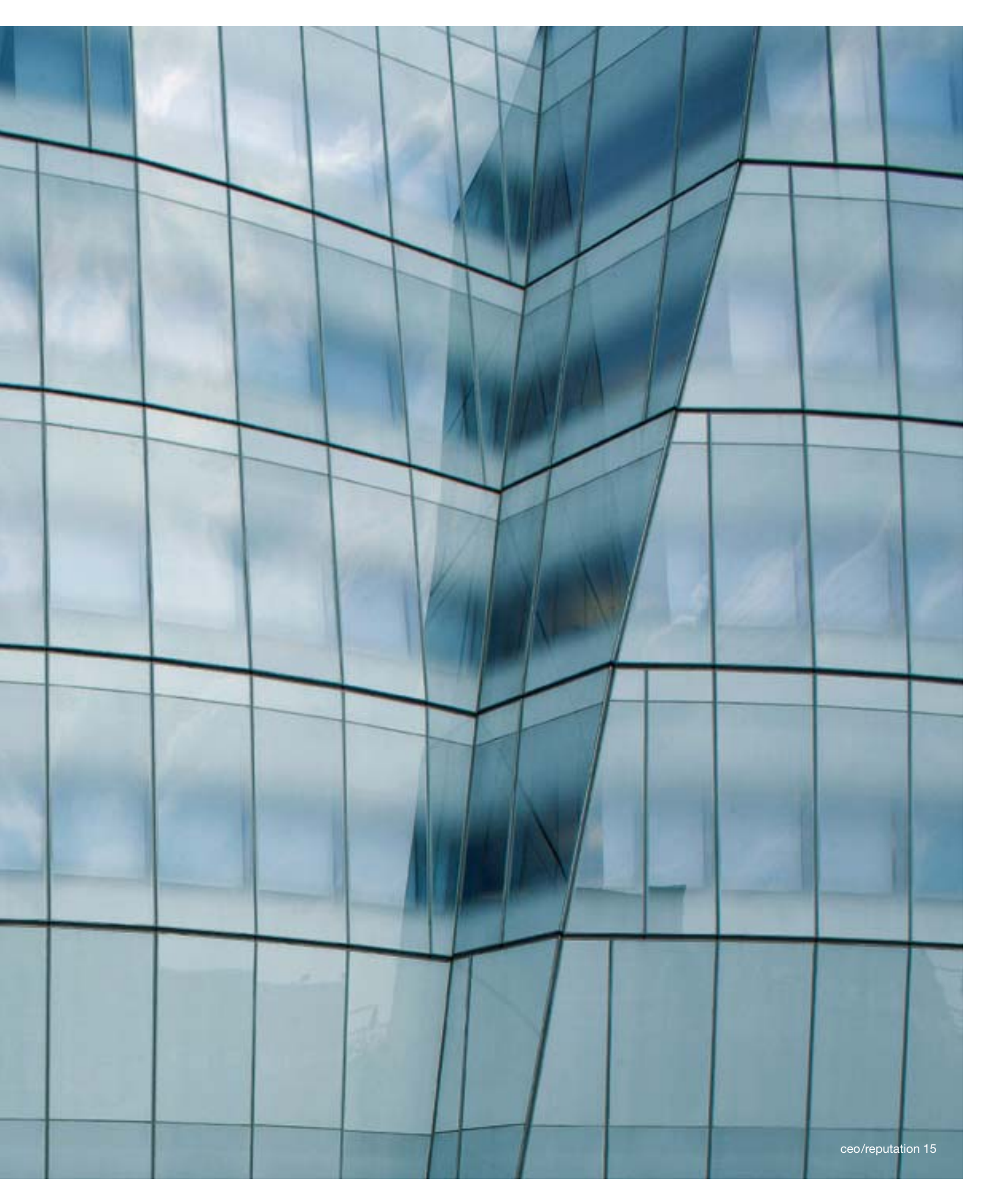
Persönlich weiss ich, wie wichtig es ist, auf zwei Beinen im Leben zu stehen und nicht nur durch den Beruf bestimmt zu sein. Es ist für mich daher wesentlich, nicht nur im Büro, sondern auch zu Hause in hohem Masse verfügbar zu sein. Das heisst: Bin ich am Arbeiten, bin ich ganz hier. Bin ich zu Hause, bin ich ganz dort. Auch das gibt Stabilität! //

Foto: Markus Bertschi



dossier reputation

Bevor man am
Schein arbeiten
kann,
muss das Sein
stimmen.



Reputationsmanagement ist keine Kommunikationsdisziplin, sondern eine Managementaufgabe.

Von Alexander Fleischer, Präsident des «.HarbourClub. Chief Communications Officers» und Leiter Marketing und Kommunikation von PricewaterhouseCoopers Schweiz.
Fotos: Roth und Schmid

«Ist der Ruf erst ruiniert, lebt es sich ganz ungeniert.» Selbst wenn diese Aussage zu Zeiten Wilhelm Buschs womöglich in einigen Bereichen noch Gültigkeit hatte, ist dem heute mit Sicherheit nicht mehr so. Wir leben im Zeitalter der Blogs und Networking-Plattformen und die Regel dieser sozialen Medien lautet «Reputation by Recommendation». Mit einem ruinierten Ruf wird man privat einsam und geschäftlich ruiniert. Der Wunsch, unseren Ruf zu fördern und zu schützen, beeinflusst unser Handeln praktisch täglich. So verwundert es auch nicht, dass eine immer grösser werdende Zunft davon lebt, diesen Wunsch, zu erfüllen – und anbietet, einen guten Ruf aufzubauen, Rufschaden abzuwenden oder einen bereits eingetretenen Reputationsverlust einzudämmen. Fragt man, in welchem Wirtschaftszweig die Pflege und der Schutz der Reputation zu Hause sind, erhält man als Antwort meistens: in der Kommunikationsbranche. Und tatsächlich wächst das Angebot in diesem Bereich ständig: Reputationsmonitoring, Reputationsberater, CEO-Konsultanten, PR-Agenturen. Sicher, Ansehen ist ein kommunikatives Konstrukt. Aber vor dem Schein steht immer noch das Sein. James E. Grunig, der wohl einflussreichste PR-Wissenschaftler der letzten Jahrzehnte, hat es selbst treffend auf den Punkt gebracht: «Reputation cannot be managed... only the behaviour of management.»

Reputationsmanagement ist keine Kommunikationsdisziplin, sondern eine Managementaufgabe. Und seit Strategie- und Unternehmensberatungen intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit befasst sind, führt auch für sie kein Weg mehr am Thema Reputation vorbei. So auch bei PwC. «Reputation ist bei jedem Strategieprojekt ein dominanter, wenn auch unterschwelliger Treiber», bestätigt Ralf Schlaepfer, Leiter Consulting bei PwC. «Die Kunst liegt darin, alle Beteiligten so einzubinden, dass sie sich als Eigner

der Strategie sehen.» Der globale Leiter der Nachhaltigkeitsberatung bei PwC, der Schweizer Thomas Scheiwiller, betrachtet das Thema Reputation ganz nüchtern, und ebenso trocken ist seine persönliche Definition: «Reputation ist die aggregierte Metrik für Aussenbeziehungen.»

Aussenbeziehungen – also doch Public Relations? Aber im wörtlichen Sinne von «öffentliche Beziehungen»? Tatsächlich liegt Scheiwiller mit der Aggregationsdefinition auf sehr ähnlicher Wellenlänge wie die heutige Kommunikationsforschung. Der US-amerikanische Professor Charles Fombrun ist Gründer und Leiter des internationalen Reputation Institute und hat die RepTrak Scorecard entwickelt. Sein Modell basiert darauf, dass Reputation als Gefühle, Vertrauen, Achtung und Bewunderung in sieben Dimensionen erarbeitet wird: 1. Produkte/Dienstleistungen (hohe Qualität, gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, erfüllte Konsumentenbedürfnisse), 2. Innovation (innovativ, Erster auf dem Markt, passt sich schnell dem Wandel an), 3. Arbeitgeber (leistungs- und mitarbeiterorientiert, lebt Chancengleichheit), 4. Governance (offen und transparent, ethisch korrekt, faires Geschäftsgebahren), 5. Citizenship (verantwortlich gegenüber der Umwelt, wohlütig, positiver Einfluss auf die Gesellschaft), 6. Führung (gut organisiert, inspirierende Leader, hervorragendes Management, klare Vision für die Zukunft), 7. Performance (profitabel, bessere Ergebnisse als erwartet, gute Wachstumsaussichten). Bei Fombrun wird die öffentliche Wahrnehmung eines Unternehmens in all diesen Dimensionen gemessen.

Gute Performance, gute Reputation?

Und damit sind wir mitten drin im Dilemma der heutigen Praxis des Reputationsmanagements. Es wird gemessen, gefeilt und poliert und wieder gemessen. Viel interessanter wäre doch aber zu wissen, was man unternehmen muss, damit das gemessene Ergebnis so ausfällt, dass gar nicht mehr viel gefeilt und poliert werden muss – damit die Realität für sich spricht. So betrachtet wird Reputationsmanagement weniger zur Kommunikationsaufgabe sondern, zur Stellenbeschreibung der Unternehmensführung:

- Den Mindset der Führungsrige darauf ausrichten, verantwortungsvolle Unternehmer sein zu wollen,
- eine funktionierende Corporate Governance (mit Checks und Balances) aufbauen,
- operationelle Prozesse einrichten, die sicherstellen, dass kein Betrug, kein Fehlhandeln, keine Ineffizienzen und kein Abweichen vom vorgegebenen Ziel unentdeckt bleiben,
- erfolgreich, d.h. besser als die Mitbewerber, agieren (Performance abliefern, dies ist das eigentliche Kernstück),
- interne Transparenz darüber herstellen, wie Wert im Unternehmen geschaffen wird, wo dies geschieht und in welchem Ausmasse,
- und schliesslich externe Transparenz schaffen.

Wenn all diese Faktoren berücksichtigt werden, ergibt sich daraus eine gute Performance des Unternehmens. Und dies resultiert dann in einer guten Reputation? Nicht ganz – denn hier kommt die Kommunikation wieder ins Spiel. Untersuchungen von Prof. Claudia Mast von der Universität Hohenheim bei Stuttgart haben für Deutschland gezeigt, dass mittelständische Unternehmen sich fast durchgehend unter Wert verkaufen. Es ist anzunehmen, dass es in der Schweiz in Bezug auf KMU ähnlich aussieht. Die Ursache für dieses nichtgenutzte Reputationspotenzial liegt wohl in einem verkannten Stellenwert der Unternehmenskommunikation, was sich in zu knapper Aufmerksamkeit für und zu geringen Investitionen in die Kommunikation niederschlägt. Ein «Hidden Star» zu sein,

ist aber ökonomisch nicht wirklich sinnvoll. Marie von Ebner-Eschenbach brachte es gnadenlos auf den Punkt: «Wer sich mit wenig Ruhm begnügt, verdient nicht vielen.»

Klartext reden und knallhart Position beziehen

Wenn die Leistung stimmt und die Kommunikation auch, dann ist dies wie eine Art Versicherung für schwierige Zeiten. PwC-Mann Thomas Scheiwiller nennt dies «Hysterese» und führt aus: «Es ist wie die Trägheit bei einem Magneten. Eine gute Reputation schafft einen Puffer für Krisenzeiten – ich darf mir dann zwei bis drei Fehler erlauben, ohne gleich abgestraft zu werden.»

Der Verwaltungsrat und der CEO liefern also die Ergebnisse und der Kommunikationsverantwortliche oder -berater bringt diese dann in die Öffentlichkeit? In der Praxis geht die Funktion der Kommunikationsleiter, der CCO, weiter. Sie spielen in vielen Unternehmen bereits bei der Gestaltung der Realität eine zentrale Rolle. Aus ihrer täglichen Exponiertheit in der Aussenwelt erfahren sie sehr direkt, wo die tatsächlichen Stärken und Schwächen eines Unternehmens zu finden sind. In der Strategiefindung und -ausgestaltung sind diese Impulse von aussen wichtig – besonders im Dialog mit dem CEO, denn Reputation und Kommunikation sind Chefsache.

Auch in puncto Disziplin der Strategieumsetzung nehmen die CCO eine wichtige Rolle ein – die des Unternehmensgewissens. Wenn das, was ein CCO kommuniziert, nicht mit dem übereinstimmt, was Mitarbeiter, Kunden, Shareholder etc. erleben, ist seine Glaubwürdigkeit rasch untergraben – jedoch nicht nur seine, sondern auch die des Unternehmens, das er vertritt. Deshalb gehört es auch zu den Aufgaben des CCO, im Unternehmen Klartext zu reden. Einfluss zu nehmen. Dafür zu sorgen, dass es aus Sicht der Öffentlichkeit – deren Anwalt er in dieser Rolle ist – in die richtige Richtung läuft. CCO müssen dabei intern oft knallhart Position beziehen und kämpfen, sonst werden sie in ihren Aussenbeziehungen auseinandergenommen. Denn sie wissen, dass der Satiriker Lukian recht hat: «Das Etikett soll nicht grösser sein als der Sack». //

«Es gibt nichts Wichtigeres.»

Martin Scholl, CEO Zürcher Kantonalbank, über die Lehren aus dem Fall Sulzer und den Wert eines guten Rufes.

Interview: Corinne Amacher

Herr Scholl, nach dem erzwungenen Rücktritt Ihres Vorgängers Hans F. Vögeli mussten Sie quasi über Nacht als neuer CEO das Vertrauen in die Zürcher Kantonalbank wiederherstellen. Wie war das für Sie?

Ich war schon als Mitglied der ZKB-Generaldirektion gewohnt, vor Kunden und Mitarbeiter hinzustehen. Als ich die operative Leitung der Bank übernahm, konzentrierte sich alles noch mehr auf meine Person. Es war hektisch, doch mit dem Vertrauen der Kunden und Mitarbeitenden kann man auch schwierige Situationen meistern. Ich war in meiner ganzen Laufbahn immer ich selbst und muss folglich niemandem etwas vorspielen. Wenn ich sage, die Situation sei unter Kontrolle, dann glaubt man mir das auch. Abgesehen davon bildet sich der wesentliche Teil der Reputation ohne Zutun des CEO. Es sind unsere Kundenberaterinnen und -berater, die mit ihrer fachlich wie persönlich kompetenten Arbeit tagtäglich zum guten Ruf der Bank beitragen.

Was haben Sie persönlich unternommen, um die Reputation zu stärken?

Meine Geschäftsleitungskollegen und ich führten einen intensiven Dialog mit allen Stakeholdern und insbesondere auch mit unseren Mitarbeitenden. Wir haben uns zweimal vor jeweils 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von TeleZüri-Programmler Markus Gilli befragen lassen. Das waren sehr intensive Podiumsdiskussionen. Markus Gilli hat uns nicht geschont, und

das Feedback der Zuhörer war gut. Dann besuchten wir Kundenveranstaltungen oder machten Einzelbesuche bei wichtigen Kunden.

Die ZKB war in die Kritik geraten, weil sie gegenüber ihrem Kunden Sulzer eine Doppelrolle spielte. Welche Lehren haben Sie daraus gezogen?

Für eine Bank gibt es nichts Wertvolleres als den guten Ruf. Wir mussten die Sensibilität für diesen Grundsatz, den man als «Bänker» schon im ersten Lehrjahr lernt, bankintern von neuem schärfen. Mittlerweile ist das Bewusstsein, dass die Reputation einen wichtigen strategischen Vermögenswert darstellt, wieder in allen Köpfen verankert.

Konkret, welche Massnahmen wurden getroffen?

Es kam wie immer in solchen Fällen umgehend der Ruf nach Checklisten und Regelwerken. Die nützen aber überhaupt nichts, denn die nächste Krise wird bestimmt ganz anders verlaufen. Am wichtigsten sind die Sensibilität für kritische Themen und eine offene Diskussionskultur. Die Mitarbeitenden müssen erkennen, ob ein Geschäft problematisch ist, und sie müssen darüber reden dürfen. Ist ein heikles Thema einmal erkannt, geht es um eine Auslegeordnung, und anschliessend kann man entscheiden. Wir haben eigens einen Konfliktausschuss geschaffen, der in Geschäften entscheidet, die ausserordentliche Auswirkungen auf die Reputation der Bank haben könnten. In diesem Gremium sitzen der vom konkreten Fall betroffene Geschäftseinheitsleiter, der Chief Risk Officer und ich als CEO; der Chef des Rechtsdienstes hat eine beratende


Stimme. Reputationsrelevant kann ein Interessenkonflikt zwischen Kunde und Bank sein, eine kritische Kundenbeziehung, ein Handelsgeschäft mit einem Land wie Iran, das zwar keine unmittelbaren materiellen Risiken birgt, dafür aber ein erhebliches politisches Risiko darstellt etc. Dies sind allesamt keine Themen, die sich mit Checklisten abhandeln lassen. Hier geht es vielmehr immer um eine Güterabwägung.

Wie gross ist die Gefahr, dass die Mitarbeiter vor lauter Risikobewusstsein ihre Arbeit mit angezogener Handbremse verrichten?

Diese Gefahr ist nicht von der Hand zu weisen. Dass dies nicht passiert, ist eine wichtige Führungsaufgabe. Man muss aufpassen, dass das Risikobewusstsein nicht zu einer Verweigerungshaltung führt. Das Bankgeschäft basiert auf Risiken, das ist nun mal so. Die Mitarbeiter müssen wissen, dass sie trotz aller Risiken auch Entscheidungskompetenzen haben und diese wahrnehmen sollen.

Welche Methoden haben Sie geschaffen, um heikle Themen zu erkennen?

Wir haben zusammen mit dem Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft (fög) der Universität Zürich ein Reputationsmonitoring aufgebaut, das wir mit unseren eigenen Marken- und Marktforschungsinstrumenten verbinden. Damit dieses Monitoring nicht in irgendeiner Schublade verschwindet, wird es in die bestehenden Abläufe der Bank integriert. Durch eine systematische



Martin Scholl: «Die Mitarbeiter müssen wissen, dass sie trotz aller Risiken auch Entscheidungskompetenzen haben und diese wahrnehmen sollen.»

Medienanalyse erhalten wir Aufschluss über aktuelle wie künftige Themen, welche auf die Reputation der Bank negative wie positive Auswirkungen haben könnten. Im ersten Quartal 2008 wurde erstmals ausführlich über die Entwicklung unserer Reputation Bericht erstattet. Die Resultate werden jetzt diskutiert.

Welche Schlüsse ziehen Sie daraus?

Für Erkenntnisse aus dem Reputationsmonitoring ist es noch zu früh. Eine breit angelegte Stakeholderumfrage gab uns allerdings wichtige Hinweise für unsere künftige Strategie. Vergangenes Jahr befragten wir mehrere hundert Mitarbeiter, Kunden, Medienschaffende und Politiker zu Strategie, Struktur und Kultur der ZKB. Um ein Resultat herauszugreifen: Bezüglich unseres Handelsgeschäfts haben wir Erklärungsbedarf. Unser Investment Banking ist keine Casinoabteilung, sie hat eine wichtige Funktion innerhalb der Bank. Nur müssen wir dies auch entsprechend leben und glaubhaft darlegen.

Krisenbewältigung gehört zum Anforderungsprofil eines CEO. Welche Verhaltensweisen haben Sie sich persönlich für den Krisenfall vorgenommen?

Im Nachhinein betrachtet muss ich sagen, dass wir im Fall Sulzer zu zögerlich kommuniziert haben. Es ist in einer Krisensituation wichtig, den Sachverhalt möglichst rasch und vollständig auf den Tisch zu legen, statt tröpfchenweise mit der Wahrheit herauszurücken. Erfahrungsgemäss schüttelt es eine Firma mit einer offenen, transparenten Kommunikationsstrategie nur einmal und nicht über mehrere Wochen oder gar Monate verteilt immer und immer wieder. Quasi als Krisenprophylaxe möchten wir der Öffentlichkeit in den nächsten Monaten auch zeigen, dass die Führung der Bank nicht nur auf den Schultern des CEO ruht, sondern auf mehrere Geschäftsleitungsmitglieder verteilt ist. Andererseits ist es sicher so: Im Krisenfall muss immer der CEO hinstehen. //

Der Unternehmensethik verpflichtet.


Die Einhaltung des Verhaltenskodexes ist bei allen Novartis-Mitarbeitenden Bestandteil der Leistungsbeurteilung und hat Auswirkung auf die Vergütung. «Somit wird verantwortungsbewusstes statt ethisch riskantes Handeln belohnt», sagt Dan Ostergaard, Leiter Corporate Integrity & Compliance.

Manchmal gefällt es Dan Ostergaard, an dem Spiegel vorzuhalten. Wenn er eine Rede hält, pflegt er die Zuhörer auf die verschiedenen Massstäbe anzusprechen, die in der Kindererziehung und im Geschäftsalltag angelegt werden: Am Abend ermahnt der Vater seinen Sohn, die Rechenprüfung ohne Schummeleien zu absolvieren, am nächsten Morgen erliegt er im Büro der Versuchung, mit unlauteren Methoden einen lukrativen Auftrag zu ergattern. Als Leiter Corporate Integrity & Compliance sieht es der Jurist mit MBA-Zusatzausbildung als seine Hauptaufgabe, die ethischen Werte und Prinzipien des Pharmakonzerns Novartis in der alltäglichen betrieblichen Praxis zu verankern. Kein leichtes Unterfangen, 100 000 Angestellte auf der ganzen Welt mit einer entsprechend grossen Bandbreite an sozialen und kulturellen Hintergründen auf eine ethische Linie einzuschwören, aber ein lohnenswertes und ein unabdingbares. «Verantwortungsvolle Geschäftsführung stärkt die Wettbewerbsfähigkeit», sagt Ostergaard. «Sie hilft uns, unsere Risiken zu senken, das Vertrauen von Stakeholdern zu gewinnen und unsere Mitarbeiter zu motivieren.»

Integres Verhalten fördern und erzwingen

Seit seinem Eintritt im Jahr 2002 hat Ostergaard ein umfassendes Integritätsmanagementsystem eingeführt, das Novartis Integrity & Compliance Program. Dieses unterstützt die Führungskräfte bei der Gestaltung hoher Integritätsstandards sowie bei der Förderung und Erzwingung integren Verhaltens im Geschäftsalltag. Das Programm unterscheidet sich von herkömmlichen Compliance-Initiativen, die sich lediglich mit Standardsetzung, Sensibilisierung und Überprüfung befassen, indem es zusätzlich auf die unabdingbare Vorbildrolle des Managements, die Entwicklung ethischer Führungskompetenz und die Gestaltung moralsensitiver Anreiz- und Entscheidungssysteme fokussiert.

Die Abteilung Corporate Integrity & Compliance berichtet direkt an den Vorstand und trägt Verantwortung für das Programm. Die Verantwortung für integriertes Verhalten und Compliance liegt jedoch bei den Führungskräften und allen Mitarbeitern. Ostergaard verfügt in Basel über ein kleines Team und arbeitet eng mit 220 Integrity &



Dan Ostergaard: «Führende Unternehmen sehen Integrität nicht als Hindernis für die Wettbewerbsfähigkeit, sondern als Treiber für Differenzierung, einen guten Ruf und auch für Innovation.»

Compliance Officers zusammen, die in 98 Länderorganisationen ganz- oder zeitweilig für die Umsetzung des Programms verantwortlich sind und Konzernleitung sowie lokales Management in regelmässigen Abständen informieren.

Ostergaard will keinesfalls als eine Art Konzernpolizist verstanden werden, sondern sieht sich als Förderer von richtigen Verhaltensweisen. Weil Mitarbeitende primär das tun, wofür sie bezahlt werden, und gerade in ethischen Grauzonen «institutionelle Rückenstützen» benötigen, setzt er auf ein ausgeklügeltes Anreizsystem. Die Einhaltung des Verhaltenskodexes ist bei allen Novartis-Mitarbeitenden Bestandteil der Leistungsbeurteilung und hat Auswirkungen auf die Kompensation. «Somit wird verantwortungsbewusstes statt ethisch riskantes Handeln belohnt.»

Ethische Entscheidungskompetenz stärken

Schulungen sind wichtig, um die Mitarbeitenden zu sensibilisieren und deren Fähigkeiten auszubauen. Wer bei Novartis eine Stelle antritt, erhält sobald wie möglich eine Einladung zu einem Kurs über den Verhaltenskodex, der konzernweit gültige Standards in Bezug auf Diskriminierung, Interessenkonflikte, Insiderhandel, Kartellabsprachen, Datenschutz, Bestechung und Einhaltung von lokalen Gesetzen festlegt. 2007 wurden weltumspannend 210 000 solcher Kurse durchgeführt, die meisten am Computer. Sämtliche Mitarbeitenden – aus der Produktion bis zur Konzernleitung – müssen den Kurs absolvieren. «Führungskräfte treffen ihre Entscheide oft unter ökonomischem Druck», sagt Ostergaard, «umso wichtiger ist es, sie für heikle Situationen zu sensibilisieren und vor allem ihre ethische Entscheidungskompetenz zu stärken.» Um den Mitarbeitern und externen Stakeholdern die Möglichkeit zu geben, über mögliche und tatsächliche Fälle von Fehlverhalten vertraulich und geschützt berichten zu können, wurde im Jahr 2005 das von der Abteilung Integrity & Compliance unabhängige Business Practice Office (BPO) am Hauptsitz in Basel gegründet. Damit wurden die Verantwortung für die Annahme der Meldungen über mögliches und tatsächliches Fehlverhalten sowie die Entscheidung über allfällige Sanktionen an einer Stelle gebündelt. «Indem das Business Practices Office Verdachtsfälle zentral, einheitlich und vertraulich untersucht, wird die Verpflichtung von Novartis zu einer einwandfreien Geschäftsführung gestärkt und bei den Mitarbeitenden zusätzlich verankert», sagt Ostergaard. In 70 Ländern und in 51 Sprachen wurden so genannte «Integrity Telephone Lines» eingerichtet. Im Jahr 2007 gelangten 906 Verdachtsfälle ans BPO, davon erwiesen sich 290 ganz oder teilweise begründet, 168 Mitarbeiter erhielten als Sanktion die Kündigung.

Bei Novartis ist Integrity & Compliance nicht wie bei vielen anderen Unternehmen beim Rechtsdienst angesiedelt, sondern bei der Abteilung Corporate Affairs. Dort bildet sie einen Pfeiler der Corporate Citizenship Initiative, die die gesellschaftliche Verantwortung von Novartis ins Zentrum stellt. Ein ethisch einwandfreies Geschäftsgebaren ist nicht nur richtig, – es trägt auch zum Aufbau einer integren Unternehmenskultur bei, unterstützt das Risikomanagement, stärkt den Ruf und schafft Wettbewerbsvorteile.

«Führende Unternehmen sehen Integrität nicht als Hindernis für die Wettbewerbsfähigkeit», sagt Ostergaard, «sondern als Treiber für Differenzierung, einen guten Ruf und auch für Innovation.» //

«Es reicht
der gesunde
Menschen-
verstand.»

Reputation ist eine Frage der Glaubwürdigkeit. Um sie zu beantworten, braucht es keine akademischen Konstrukte, schreibt Rolf Dörig, Delegierter des Verwaltungsrats der Swiss Life-Gruppe.

«Man sagt, die Reputation eines Unternehmens sei ihr wichtigstes Gut. Das würde ich sofort unterschreiben. Es braucht eine breite Akzeptanz, um eine grosse Organisation weiterzubringen. Wir haben bei Swiss Life selber erfahren, was es bedeutet, wenn der Ruf des Unternehmens ramponiert ist und die Marke nicht mehr gut dasteht. Das brennt sich in den Köpfen ein, und zwar hartnäckig: Einen angeschlagenen Ruf kehrt man nicht innerhalb von zwei Jahren ins Gegenteil – und schon gar nicht mit Worten. Reputation kann man nicht herbeireden und man kann sie auch nicht machen. Reputation muss man sich erarbeiten.

Wegen seiner Bedeutung für das Unternehmen ist das Thema auch für mich wichtig. Einen institutionalisierten Stellenwert hat es indes nicht: Offen gestanden halte ich wenig von all den Modellen zum Reputationsmanagement, sie sind mir zu theoretisch. Gleiches gilt für den Trend, die Reputation eines Unternehmens quantifizieren zu wollen. Die Idee dahinter ist nachvollzieh-



bar: Reputation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor eines Unternehmens, ergo gehört sie in die Bilanz. Die Umsetzung hingegen ist zu abstrakt: Hier soll etwas in Franken und Rappen Ausdruck finden, das in diesen Dimensionen gar nicht fassbar ist. Bei der Reputation geht es um Fragen wie: Erfüllt eine Unternehmensleitung die Erwartungen, die sie weckt? Stimmt das, was sie macht, mit dem überein, was sie als Ziel kommuniziert hat? Stimmen Taten und Worte überein? Kurz gesagt: Reputation ist eine Frage der Glaubwürdigkeit. Um sie zu beantworten, braucht es keine akademischen Konstrukte, es reicht der gesunde Menschenverstand.

Langfristige Optik

Bei der Beurteilung der Glaubwürdigkeit spielt natürlich der Geschäftserfolg eine Rolle, die Attraktivität für Aktionäre, die Attraktivität als Arbeitgeberin, die Qualität der Produkte und auch das Bild, das die Öffentlichkeit von einem Unternehmen hat. Jeder einzelne Aspekt ist wesentlich für den Ruf eines Unternehmens. Dieser ist gut, wenn jeder Teilaspekt ebenfalls gut dasteht,

und nur dann. Oder anders gesagt: Trotz guten Zahlen kann ein Unternehmen ein schlechtes Image haben.

Mit der Reputation von Swiss Life bin ich heute sehr zufrieden. Wir haben einen beachtlichen Erfolgsausweis, einen guten Namen, ein stringentes Geschäftsmodell. Zwar gelten wir in den Augen einzelner Analysten als zu konservativ. Gerade im Moment erweist sich unsere langfristige Optik aber als richtig: Von der Subprime-Krise sind wir verschont geblieben.

Unternehmerische Risiken

Für eine Marke wie Swiss Life ist ein Verhaltenskodex, zu dem sich jeder hier bekennt, entscheidend. Es geht um Fairness und Respekt in den Kundenbeziehungen und um Zuverlässigkeit und Vertrauen im Geschäftsgebaren – das ist das A und O in unserer Branche, davon leben wir. Die Herausforderung besteht darin, diese Werte vorzuleben und sie zu verteidigen, auch gegen den Druck und die Verlockungen des Marktes; denn Reputation ist ein fragiles Gut. Sie zu verlieren ist unendlich viel einfacher, als sie zu erwerben und zu schützen. Andererseits kommt nur voran, wer immer wieder bereit ist, unternehmerische Risiken einzugehen. Dieser Aspekt hat uns beispielsweise im Vorfeld der Übernahme von AWD beschäftigt. AWD passt zu unserer Wachstumsstrategie: Wir wollen die Distribution verstärken. Weil unser Geschäft letztlich lokal ist, brauchen wir lokal den Zugang zu den Kunden und diesen Zugang können wir mit AWD ganz wesentlich verbreitern. Von der strategischen Absicht her ist die Übernahme denn auch positiv aufgenommen worden. Man stellte uns – allerdings nur in der Schweiz – aber auch die Frage, ob denn der aggressive AWD zur grundsoliden Swiss Life passe. Die Antwort darauf fiel uns leicht: Die AWD-Gruppe feiert dieses Jahr ihren 20. Geburtstag und den zweimillionsten Kunden. Ohne zufriedene Kunden wäre dies nicht möglich gewesen. Noch glauben uns nicht alle, dass die Zusammenarbeit von Swiss Life und AWD ein Erfolg wird. Und auch hier gilt: Wir können diesen Erfolg nicht herbeireden, wir müssen ihn erarbeiten. Die ersten Resultate werden wir in sechs bis zwölf Monaten auf den Tisch legen.»

Aufgezeichnet von Iris Kuhn-Spogat

«Das hat sehr viel in Bewegung gesetzt.»

S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein, CEO der LGT, über die Konsequenzen der Steueraffäre und über den Umgang mit plötzlicher, ungewollter Medienpräsenz.

Interview: Franziska Zydek

Durchlaucht, wie geht es der LGT?

Der LGT geht es gut. Wir konnten im ersten Quartal den Umständen entsprechend gute Resultate erzielen, mit einem Gewinn auf dem Niveau der Vorjahresperiode und einem insgesamt deutlich positiven Netto-Neugeldzufluss, wenngleich unter dem Vorjahr. Die Steueraffäre hat sich hauptsächlich in Liechtenstein ausgewirkt, wo wir unter dem Strich Assets verloren haben. In allen anderen Ländern, auch in unserem Onshore-Geschäft in Deutschland – konnten wir Zuflüsse verzeichnen. Das war so nicht unbedingt zu erwarten und ist für uns sehr erfreulich.

Wie gross ist aus Ihrer Sicht der Schaden, der Ihrer Bank durch die deutsche Steueraffäre entstanden ist?

Dies lässt sich wohl erst mit einer gewissen zeitlichen Distanz einschätzen. Finanziell erwarten wir aber auch weiterhin keine substanziellen Auswirkungen. Der Datendiebstahl und die daraus resultierende grosse Medienpräsenz haben aber sicher zu einem Reputationsverlust geführt – da gibt es nichts schönzureden. Wir sind nach der Phase des Krisenmanagements jetzt sehr aktiv daran, verlorenes Vertrauen bei unseren Stakeholdern wiederaufzubauen.

Was war Ihr wichtigstes Ziel im Umgang mit der Krise?

Unser Hauptinteresse galt unseren Mitarbeitenden und Kunden. Es ging in erster Linie darum, den Sachverhalt einzugrenzen und

Unsicherheiten zu minimieren. Wir wollten klarstellen, dass die Affäre nur Kundenbeziehungen der LGT Treuhand betrifft. Das Treuhandgeschäft macht rund 9 Prozent unserer verwalteten Vermögen aus.

Wie haben Ihre Kunden während der Krise reagiert?

Bei den direkt Betroffenen war die Unsicherheit natürlich am grössten. Die übrigen Kunden haben mehrheitlich sehr gelassen reagiert. Die Affäre hat sehr stark polarisiert, das Vorgehen der deutschen Behörden hat zum Teil grosse Befremdung ausgelöst.

Wie haben Sie in der Krise Ihre Strategie für die Kommunikation definiert?

Wir haben sofort realisiert, dass es sich hier um eine ernsthafte Angelegenheit handelt und wir ausserhalb der üblichen Prozesse und Strukturen agieren müssen. Noch am gleichen Tag haben wir uns entschieden, mit absoluter Transparenz und hoher Geschwindigkeit alle uns bekannten Fakten auf den Tisch zu legen.

Was war dabei ungewöhnlich?

Wir wussten in den ersten Tagen nicht mit letzter Sicherheit, ob die Affäre tatsächlich durch den Datendiebstahl bei der LGT Treuhand im Jahr 2002 ausgelöst worden war. Noch weniger war uns bekannt, wer die Daten an wen weitergegeben hatte, und ob allenfalls noch weitere Daten im Spiel waren. In der Presse wurden damals BND-nahe Quellen zitiert, die von jüngeren Daten sprachen. Es hiess, man habe «die ganze Bank geknackt». Dass der Datendieb die gleichen Daten, die er 2002 entwendet hatte, an den BND weiterverkauft hat, wurde erst einige

Zeit später publik. Die normale Reaktion in einer derart schwammigen Situation wäre, überhaupt erst zu kommunizieren, wenn man gesicherte Informationen hat. Uns ging es aber darum, in erster Priorität den Schaden zu begrenzen.

Haben Sie dieses Ziel erreicht?


Ja, ich denke, es ist relativ rasch gelungen, den Fall auf die LGT Treuhand und auf die Zeit bis und mit 2002 einzugrenzen. Es ist zu keinem Zeitpunkt zu einem Ansturm auf unsere Bank oder zu sonstigen extremen Vorfällen gekommen, der normale Geschäftsbetrieb war jederzeit sichergestellt. Unsere Kommunikation ist bei den Zielgruppen angekommen und wir konnten relativ schnell Klarheit für unsere Kunden schaffen.

Weshalb konnten Sie sicher sein, dass der BND nicht über zusätzliche, neuere Kundendaten verfügt?

Wir haben die Berichterstattung laufend ausgewertet und jede neue Information mit den uns bekannten Fakten abgeglichen. Unsere Führungskräfte kennen ihre Leute und Geschäftsbereiche sehr genau, sie konnten mögliche Spuren rasch verfolgen und weitere Lecks schnell ausschliessen. Im Grunde genommen haben wir in der Krise gemerkt, wie verlässlich unsere inneren Strukturen und Systeme funktionieren.

Auf welche Strukturen und Systeme beziehen Sie sich?

Auch bei der LGT gibt es die üblichen Sicherheitsmassnahmen für Daten, IT, Gebäudeschutz etc. Hier bewegen wir uns sicherlich auf einem Topniveau in der Branche. Wenn man aber ähnlich gelagerte Fälle analysiert, stellt man fest, dass die grössten Risikofaktoren auf der menschlichen und nicht auf der technischen Seite zu finden sind. In diesem Bereich haben wir aus dem Datendiebstahl von 2002 viel gelernt. Wir

A full-length photograph of a man in a dark suit, light blue shirt, and striped tie, standing in front of a modern building with large glass windows. The background shows a green mountain with a cable car and a building on a hillside under a blue sky with clouds. A bright green vertical bar is on the right side of the image.

Prinz Max von und zu Lichtenstein:
«Der Datendiebstahl und die daraus
resultierende Medienpräsenz haben zu
einem Reputationsverlust geführt – da
gibt es nichts schönzureden.»

gewichten die menschliche Seite sehr hoch und haben beispielsweise mit einer konsequenten Schulung der Führungskräfte reagiert. Ich glaube, heute gibt es bei uns eine Kultur – eine Bewusstseinshaltung –, die auf menschliche und zwischenmenschliche Faktoren sensibilisiert ist. In meinen Augen ist das ein nicht zu unterschätzendes Sicherheitsdispositiv.

Wie beurteilen Sie rückblickend die Kommunikation nach aussen – Liechtenstein hat ja sehr scharf auf die Kritik aus Deutschland reagiert.

Hier wird oft zu wenig differenziert. Das Fürstenhaus verfolgt als Eigentümer der LGT eine klare Corporate Governance: Die Familienmitglieder, die für das Land Liechtenstein politisch tätig sind – der Erbprinz und mein Vater, der Fürst –, haben keine Funktion innerhalb der Bank. Ich als CEO der Bank bin nicht für die Politik zuständig. Mein Bruder hat auf die vehemente Rhetorik aus Deutschland dezidiert reagiert und dabei auch auf den rechtlich fragwürdigen Ankauf der gestohlenen Daten hingewiesen. Wir bei der LGT haben jedoch zu keiner Zeit politische Stellungnahmen abgegeben.

Hatte die Affäre für Sie auch ihre positiven Seiten?

Wir setzen alles daran, jetzt Massnahmen zu ergreifen, um die Krise in eine Chance umzumünzen. Wir kommunizieren viel aktiver als noch vor wenigen Monaten und machen damit sehr gute Erfahrungen. Wir haben die Situation auch zum Anlass genommen, um unseren Auftritt, unsere Positionierung und gewisse strategische Nuancen zu überprüfen. Dies ist derzeit noch im Gang. Ich denke, wir haben die Krise bisher gut überstanden, aber wir sind uns sehr bewusst, dass noch viel Arbeit zu erledigen ist.

Was ist Ihr persönliches Fazit?

Rasche Entscheidungswege, ein gutes Führungsteam, loyale Mitarbeitende sowie eine starke interne Kultur sind absolut zentral, um Krisen zu meistern. Ich bin froh, die Erfahrung gemacht zu haben, dass die LGT über diese Säulen verfügt. Deshalb bin ich auch sehr zuversichtlich für unsere weitere Zukunft. //

«Technologisches Know-how und Verlässlichkeit.»

Lukas Winkler, CEO von Inficon, über den Stellenwert des Aktienkurses für sein KMU und über das Prinzip Reputation durch Leistung.

Text: Iris Kuhn-Spogat

Sein oder Nicht sein, diese Frage entscheidet sich letztlich auch für Lukas Winkler, CEO von Inficon, an der Reputation seines Unternehmens. Zum einen, weil die Firma börsenkotiert ist und die Reputation an den Finanzmärkten Gewicht hat. Zum anderen, weil Inficon als Nischenanbieterin in Nischenmärkten (siehe Box rechts) auf Marktführerschaft angewiesen ist: Nischen sind naturgemäss klein, wer sie nicht beherrscht, verdient zu wenig Geld.

Bevor Inficon 2000 an der Schweizer Börse kotiert wurde, war das Unternehmen Teil von Unaxis (heute OC Oerlikon). Mit dem IPO erhielt das Thema Reputation erstmals Bedeutung, schliesslich galt es, die eigene Identität zu finden und sich für potenzielle Anleger zu profilieren. Die Finanzmärkte schwelgten damals im New-Economy-Rausch. Es lag nahe, Inficon als Zulieferer der Halbleiterindustrie zu positionieren, immerhin stammten 50 Prozent des Umsatzes aus diesem Bereich. Als wenig später die New-Economy-Blase platzte, sauste der Kurs von Inficon mit in die Tiefe. Und das, obschon die anderen 50 Prozent des Umsatzes weder mit Halbleitern noch mit der New Economy etwas zu tun hatten.

Bis heute figuriert Inficon bei einigen Analysten in der Kategorie Semiconductors, obwohl der Umsatzanteil dieses Geschäftsbereichs inzwischen auf ca. 20 Prozent zurückgegangen ist. «Dieses Image bringen wir fast nicht mehr weg», sagt Winkler. Dieses Wahrnehmungsproblem führt unter anderem dazu, dass der Aktienkurs von Inficon den Wert des Unternehmens nicht adäquat – sprich: zu tief – abbildet. Eine Verlockung für Financiers wie Tito Tettamanti: Er stieg über seine Beteiligungsgesellschaft Sterling Strategic Value letzten Sommer mit über 5 Prozent bei Inficon ein und ist neben UBS Fund Management, Corisol Holding, Polar Capital und Schroder heute der grösste Aktionär.

Ist Inficon ein Übernahmekandidat? «Als börsenkotiertes Unternehmen stehen wir theoretisch ständig zum Verkauf», sagt Lukas Winkler. «Als Übernahmekandidat zu gelten, muss unserem Ruf allerdings nicht unbedingt schaden, solange die operative Leistung stimmt.» Weder die Möglichkeiten einer Imagekorrektur noch die Bedeutung neuer Grossaktionäre und auch nicht das Auf und Ab des Aktienkurses tangieren bei Inficon das Tagesgeschäft. «Die Mitarbeiter sind in keiner Art und Weise ins Börsengeschehen involviert», sagt Winkler. «Wir messen auch unseren Erfolg nicht am



Zahlen und Fakten zu Inficon

Inficon mit Holdingsitz in Bad Ragaz und CEO/CFO Office in Balzers (FL) produziert Instrumente für die Analyse, Messung und Kontrolle von Gasen, insbesondere für anspruchsvolle Vakuumanwendungen. Inficon beliefert die vier Märkte Halbleiter und Vakuumbeschichtung (35 Prozent am Umsatz), Allgemeine (42 Prozent am Umsatz), Klima- und Kühltechnik (16 Prozent am Umsatz) sowie Notfall und Sicherheit (7 Prozent am Umsatz). Inficon produziert an den drei Hauptstandorten Balzers (FL), Syracuse (USA) und Köln (D); die über den ganzen Globus verteilten Verkaufsmitarbeiter eingerechnet, beschäftigt das Unternehmen ca. 870 Mitarbeiter, die 2007 einen Umsatz von 236,6 Millionen USD erzielt haben.

Aktienkurs, sondern ausschliesslich am Gewinn.» Winklers Philosophie: Stimmt die Leistung, prosperiert das Unternehmen, was der Finanzmarkt in der Regel mit steigenden Kursen honoriert. Die Aktionäre pflegt er nach den simplen Grundsätzen «Kontinuität», «Gleichbehandlung», «Liefere, was man verspricht». Ähnlich hält es der CEO an der Kundenfront. «Unsere Kundenbeziehungen stehen und fallen mit unserem technologischen Know-how und mit unserer Verlässlichkeit», sagt Winkler. «Davon hängt unsere Reputation am Markt zu 100 Prozent ab.» Winkler ist zufrieden mit dem Lauf der Dinge: Seit er am Ruder ist, wächst der Umsatz Jahr für Jahr zweistellig, den Gewinnanteil am Umsatz hat er in dieser Zeit von 3,9 auf 13,8 Prozent mehr als verdreifacht.

Einbrüche – von denen des Aktienkurses mal abgesehen – kennt Winkler bislang keine. Gewappnet hat er sich trotzdem: Er hat für die ganze Belegschaft eine Erfolgsbeteiligung eingeführt. Läuft das Geschäft, erhält jeder Angestellte einen Barbonus. Harzt es, kann Winkler das eingeplante Budget als Reserve verwenden – und muss auf Einbrüche nicht gleich mit Kündigungen reagieren. Entlassungen bezeichnet Winkler als «eines der grössten Reputationsrisiken» für ein lokal derart stark verankertes Unternehmen wie Inficon. //

Agile Organisationen: Für den Wandel gewappnet. Seite 29

Unternehmensführung: Wertmanagement hat viele Facetten. Seite 31

Interview: Dr. Peter Wilden, CFO von Ferring. Seite 33

Betriebsimmobilien: Brachliegende Werte nutzen. Seite 34

Corporate Reporting: Verbesserte Transparenz wird belohnt. Seite 36

5 Minuten: Informationen aus der Wirtschaft auf den Punkt gebracht. Seite 37

Service: Events, Publikationen und Analysen. Seite 39

Agile Organisationen: Für den Wandel gewappnet.

Unternehmen sind einem ständigen Wandel ihres Umfelds ausgesetzt. Um den Erfolg auch in der Zukunft zu sichern, ist eine neue Kernkompetenz gefragt. Agilität ist die Fähigkeit, die richtige Balance zwischen Standardisierung und Flexibilität zu finden, schreibt Markus Bucher, neuer Leiter Wirtschaftsberatung.

markus.bucher@ch.pwc.com

Wandel hat es schon immer gegeben – heute aber findet er in einem bisher nicht gekannten Ausmass kontinuierlich und unerbittlich statt. Das Internet hat die permanente Kommunikation ermöglicht und dadurch die Funktionsweise der Märkte verändert. Mit der Globalisierung sind neue Formen der Geschäftstätigkeit aufgekommen. Zudem haben neue Regulierungen und Codes of Conduct – national, grenzüberschreitend, branchenspezifisch und -übergreifend – die Compliance kompliziert. Um in einem solchen Umfeld erfolgreich zu arbeiten, müssen Unternehmen stets auf Veränderungen, deren Art und Ausmass sie möglicherweise oft nicht abschätzen können, vorbereitet sein. Die Herausforderung liegt darin, sich nicht vom Wandel überraschen zu lassen, sondern für verschiedene Szenarien gewappnet und auf Eventualitäten eingestellt zu sein. Zahlreiche Unternehmen sind sich dessen bewusst; dies bestätigt der elfte «Annual Global CEO Survey» von PwC: Von 1150 befragten CEO antworteten 88 Prozent, dass sie die Fähigkeit, ihr Geschäftsmodell rasch an interne und externe Veränderungen anzupassen, als einen

wichtigen Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit erachten. Was aber heisst das konkret? Wie kann sich ein Unternehmen auf Veränderungen einstellen oder sie sogar zu seinem Vorteil nutzen, ohne zu wissen, in welche Richtung diese verlaufen werden? Die Antwort lautet: Agilität, eine Fähigkeit, die sich auch mit Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit umschreiben lässt. Agilität bedeutet, die richtige Balance zwischen Standardisierung und Flexibilität zu finden und dieses Gleichgewicht in der Strategie und Organisation zu verankern. Agilität heisst, Veränderungen vorwegzunehmen, anstatt darauf zu reagieren. Sie wird über alle Branchen hinweg eine Kernkompetenz der Zukunft sein. Welch gravierende Folgen es haben kann, das eigene Geschäftsmodell nicht rechtzeitig auf den Wandel des Umfelds auszurichten, zeigt das Beispiel der Musikindustrie. Das Internet erschütterte das gesamte, hochrentable Geschäftsmodell der Branche. E-Commerce, Online-Anbieter und die Möglichkeit, Musiktitel individuell herunterzuladen, setzen die Firmen neuen Wettbewerbern aus, von denen sie nie gedacht hätten, dass sie den Markteintritt wagen, geschweige denn schaffen würden. Doch der Kampf gegen die neue Konkurrenz erwies sich als aussichtslos, denn diese hatte die Konsumenten auf ihrer Seite.

Kernprozesse herauschälen

Agilität zielt darauf ab, Fähigkeiten einer Organisation zu schärfen, die zwar nicht heute, aber vielleicht in der Zukunft benötigt werden. In seinem Bestreben, die bestehenden Prozesse so effizient wie möglich zu gestalten, kann ein Unternehmen leicht an Flexibilität verlieren. Durch eine zu weitreichende Standardisierung läuft es Gefahr, dem Wandel nicht angemessen zu begegnen: So kann jede Veränderung des Marktumfeldes das Geschäft verwundbar machen, die Chancen des Wandels werden nicht genutzt.

Der Zielkonflikt zwischen Vereinheitlichung und Flexibilisierung ist offenkundig. Denn das eine Ziel wird meist auf Kosten des anderen erreicht. Um dennoch die Balance zu finden, müssen das Geschäftsmodell und die Organisation immer wieder radikal hinterfragt werden. Der Ausgangspunkt ist ein klares und gemeinsames Verständnis davon, welche Geschäftsprozesse entscheidend für die Wertsteigerung sind. Die Konzentration auf die Kernprozesse geht mit zwei wesentlichen kulturellen Veränderungen einher: eine prozessorientierte Sichtweise, die auf das Unternehmen als Ganzes und nicht nur auf einzelne Bereiche gerichtet ist, und ein auf Zusammenarbeit basierendes Führungsmodell.

Wenn von Prozessen die Rede ist, gilt es stets das Zusammenspiel von Prozessen und Menschen zu sehen. Geschäftsprozesse laufen nicht einfach ab, sondern werden von Menschen und deren Verhaltensweisen gestaltet. Die Technologie spielt dabei eine zweitrangige Rolle; sie ist lediglich ein Befähiger. Dank der Technologie konnten enor-



Markus Bucher, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Wirtschaftsberatung

me Effizienzgewinne erzielt werden, allerdings zu dem Preis, dass in den Organisationen viel Verständnis für die Prozesse verloren gegangen ist.

Vier Schritte zur Agilität

Grob gesagt, braucht es vier Schritte, um ein Unternehmen so wendig zu machen, dass es sich rasch auf sich abzeichnende Veränderungen einstellen kann:

- Detaillierte Szenarien erstellen: Managementteams bewerten die wirtschaftlichen, regulatorischen und geopolitischen Faktoren, die sich in den kommenden Jahren vermutlich auf die Geschäftstätigkeit auswirken werden. Neben der allseits bekannten SWOT-Analyse gewinnt so insbesondere die PEST-Analyse an Bedeutung: Politische, wirtschaftliche, soziale und technologische Trends werden analysiert und ihre Bedeutung in den unternehmerischen Zusammenhang gestellt.
- Geschäftstätigkeit unter die Lupe nehmen: Über eine tiefgehende Untersuchung aller Prozesse können die Führungskräfte besser beurteilen, welche Prozesse entscheidend für die Wertschöpfung sind und welche nur dazu dienen, das Alltagsgeschäft zu erleichtern.
- Wertschöpfende Aktivitäten in den Mittelpunkt rücken: Eine gemeinsame Sicht auf die gesamte Geschäftstätigkeit erlaubt dem Management, Best-Practice-Lösungen und leistungssteigernde Faktoren zu identifizieren, die quer durch alle Bereiche wertsteigernd wirken.
- Die wertschöpfenden Aktivitäten vor dem Hintergrund wahrscheinlicher Veränderungen überprüfen: Vor dem Hintergrund einer Reihe möglicher Szenarien lässt sich beurteilen, welche Prozesse flexibilisiert und welche standardisiert werden müssen, um auch in einem veränderten Umfeld Wert generieren zu können. Der daraus resultierende strategische Mix erlaubt es der Unternehmensführung, verschiedene Elemente des Wandels in das Geschäftsmodell einfließen zu lassen.

Am Ende eröffnen sich Handlungsalternativen, die es dem Unternehmen erlauben, erfolgreich zu operieren, gleich welche Umweltveränderung und welches Szenario eintreten. Der Schritt zur Agilität gelingt indes nur, wenn das Unternehmen von einer Kultur des Wandels durchdrungen ist und die Mitarbeiter die Notwendigkeit der Flexibilität verinnerlichen und den permanenten Wandel als etwas Natürliches betrachten. Dies impliziert auch, dass die Anreizsysteme für Manager und Mitarbeiter den Willen zum Wandel unterstützen.

Strategie und Erfolgsmessung

Die Fähigkeit eines Unternehmens, sich auf den Wandel einzustellen, ist ein entscheidendes Element zur Verbesserung des Leistungsausweises. Um den Leistungsausweis in einem sich kontinuierlich verändernden Umfeld zu verbessern, lassen sich die Ausarbeitung der Strategie und deren Umsetzung nicht länger voneinander trennen; sie bilden vielmehr einen sich stets erneuernden, kreislaufartigen Prozess. Die PwC-Wirtschaftsberatung wird diesem Zusammenhang in ihrem Leistungsversprechen gerecht: «Wir beraten und helfen bei der Implementation mit dem Ziel, einen dauerhaften Wandel zu planen, zu begleiten und schliesslich herbeizuführen.»

Eine wirksame Umsetzung setzt immer auch die Messbarkeit des Erfolgs voraus. Sobald die Soll- und die Istwerte voneinander abweichen, steht auch die Strategie zur Disposition. Möglicherweise ist die eingeschlagene Strategie nicht mehr der richtige Weg, um sich im gegenwärtigen und im künftigen Umfeld zu differenzieren. Es gilt daher stets beide Aspekte zu berücksichtigen: die Messbarkeit des Erfolgs wie auch die strategische Grundlage der unternehmerischen Entscheidungen.

Im Dialog die Agilität fördern

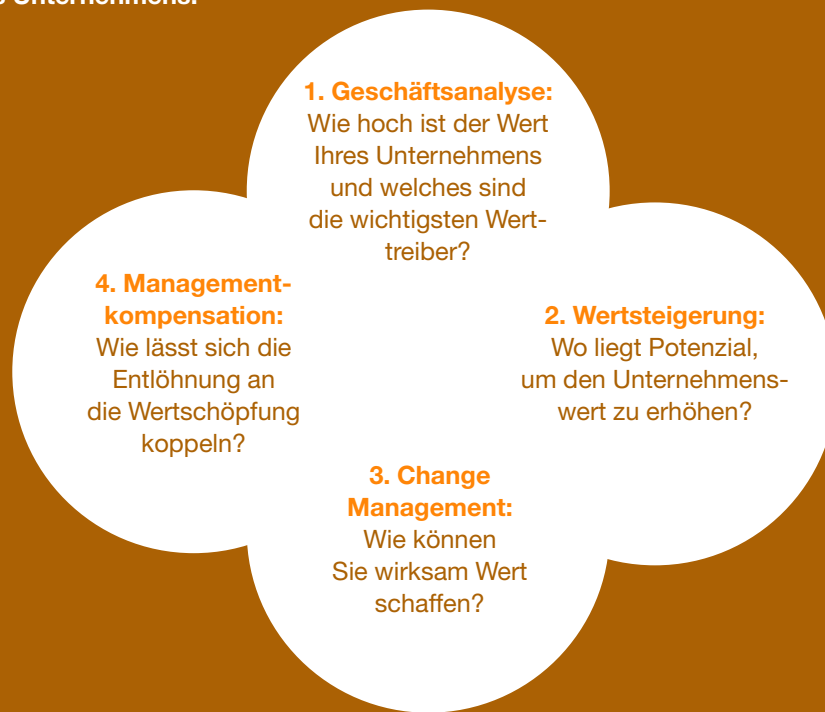
Um zur Agilität zu gelangen, gilt es die Veränderungen des Geschäftsumfelds zu erkennen, sie in die Strategie einfließen zu lassen und diese so umzusetzen, dass sich die Performance messbar verbessert. Für die Unternehmensführung ist dies kein einfaches Unterfangen. Dialog, intern wie auch mit externen Partnern, schafft rascher Klarheit darüber, wo Herausforderungen liegen und was zu tun ist, um ihnen zu begegnen. Ein solcher Gedankenaustausch könnte etwa die folgenden Fragen beinhalten:

- **Wie lässt sich Wachstum generieren?** Branchenexpertise hilft die Wünsche der Kunden zu identifizieren und die eigene Organisation darauf auszurichten, die entsprechenden Produkte und Dienstleistungen effizient herzustellen bzw. zu erbringen.
- **Wie lässt sich die Performance managen?** Rahmenwerke für das Performance-Management bieten Informations- und Entscheidungsgrundlagen, um Strategien in operative Handlungen umzusetzen und Prozesse nachhaltig zu verändern.
- **Wie lassen sich Mitarbeiter in einem Umfeld des Wandels führen?** Anreizsysteme können das Verhalten so beeinflussen, dass dem Wandel Rechnung getragen und die Wertschöpfung gesteigert wird.
- **Wie geht man mit Regulierungen um?** Meist ist nicht die Regulierung als solche das Problem, sondern die Kenntnis von und der Umgang mit den spezifischen Auswirkungen der Vorschriften auf das eigene Unternehmen.
- **Wie trifft man gute Entscheidungen?** Alle möglichen Chancen- und Risikoszenarien müssen in Erwägung gezogen und analysiert werden. Angesichts der Umwelt- und Unternehmenskomplexität, aber auch der hohen Erwartungen an Transparenz und Compliance werden Risikoüberlegungen immer wichtiger.

Es gehört zu den Aufgaben der Unternehmensführungen, ihr Geschäftsmodell immer wieder zu hinterfragen und Szenarien des Wandels in die Organisation, die Prozesse und die Kultur zu integrieren. Die Formulierung der Strategie und die Messung des Erfolgs bilden einen Kreislauf, um die Performance auch unter sich ändernden Rahmenbedingungen zu erhöhen.

FAZIT

Veränderungen erkennen und darauf reagieren – als Chance! Diese Haltung zeichnet eine agile Organisation aus, eine Organisation, die darauf ausgerichtet ist, langfristig und unter sich ändernden Rahmenbedingungen erfolgreich zu arbeiten und ihren Leistungsausweis stetig zu verbessern.



Unternehmensführung: Wertmanagement hat viele Facetten.

Um im globalen Wettbewerb erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen ihre Wertschöpfung wirksam und nachhaltig steuern. Wertmanagement ist das Zusammenspiel von Strategie, Management, Struktur und Kultur im Hinblick auf eine unternehmensweite Wertorientierung.

franco.monti@ch.pwc.com

remo.schmid@ch.pwc.com

Kennen Sie Ihre wichtigsten Werttreiber und deren Einfluss auf den Unternehmenswert? Haben Sie angemessene Instrumente und Strukturen, um diese Werttreiber effektiv zu steuern und den Unternehmenswert zu steigern? Wer nachhaltig Wert generieren will, sollte verstecktes Potenzial ermitteln und ausschöpfen. Eine wertorientierte Unternehmensführung funktioniert jedoch nur, wenn die Interessen des Eigentümers und der Unternehmensleitung gleichermaßen darauf ausgerichtet sind, Mehrwert zu schaffen. Daher stellen sich weitere Fragen: Werden mit dem aktuellen Entlohnungssystem Manager genügend motiviert, Mehrwert

zu generieren? Werden sie angemessen entschädigt, wenn sie das Wertpotenzial eines Unternehmens steigern? Wertorientiertes unternehmerisches Handeln kann sichergestellt werden, indem alle Führungsaktivitäten und -entscheidungen auf eine langfristige Wertschöpfung ausgerichtet werden.

Um die Wertschaffung zu verbessern, müssen zunächst der aktuelle Wert des Unternehmens und die wichtigsten Werttreiber bekannt sein. Eine Unternehmensbewertung und eine Analyse der Wertentwicklung sind für börsennotierte Gesellschaften ebenso hilfreich wie für Unternehmen im privaten Besitz. Unternehmen, deren Aktien an der Börse gehandelt werden, verfügen mit der Börsenkapitalisierung über einen

Massstab für die Entwicklung des Unternehmenswertes. Da dieser aber häufig durch exogene Faktoren beeinträchtigt wird, ziehen zahlreiche Unternehmen ergänzende Modelle zur Wertbestimmung heran. Nicht-kotierte Firmen ohne diesen externen Bewertungsmaßstab, sind per se auf alternative Methoden zur Unternehmenswertabschätzung angewiesen. Heutzutage hat insbesondere die Bewertungsmethode des Discounted Cash Flow (DCF-Methode) in Verbindung mit einer umfassenden Wertanalyse und einer Modellierung der wichtigsten finanziellen Werttreiber zentrale Bedeutung erlangt.

Im Anschluss an die Unternehmensbewertung lassen sich Verbesserungsmöglichkeiten entlang der Wertschöpfungskette bzw. verborgene Potenziale zur Wertsteigerung identifizieren. Parallel dazu werden mögliche strategische Optionen aufgezeigt und deren Wirkung abgeschätzt. Die für die Unternehmung aus wertorientierter Sicht interessantesten Optionen werden in konkrete Aktivitäten umgesetzt und in der Unternehmensstrategie, den Prozessen und der Kultur verankert. Erst dann lassen sich messbare Ziele für die Wertgenerierung vorgeben, deren Erreichung sich auch im Anreizsystem für das Management widerspiegeln sollte.

Börsengehandelte Gesellschaften sind dabei im Kampf um qualifizierte Führungskräfte im Vorteil, da sie mit Aktien- und Optionsprogrammen Formen einer erfolgsbasierten Entlohnung anbieten können. Private Unternehmen, die sich in einer direkten Konkurrenzsituation zu börsenkotierten Firmen befinden, benötigen im aktuellen «War for Talent» ähnlich attraktive Anreizsysteme, um gute Manager anzuwerben, zu motivieren und langfristig zu halten. Für Unternehmen, die ihren Eigentümerkreis nicht öffnen möchten, sind beispielsweise Phantom-Aktienpläne geeignet, bei denen eine Aktie etwa in Form eines Zertifikats abgebildet wird.

Modell für Wertmanagement

Unabhängig von den Eigentumsverhältnissen gilt: Wer in der heutigen, hochkompetitiven Wirtschaft zu den erfolgreichen Akteuren zählen will, muss die Wertschöpfung wirksam und nachhaltig managen und alle Facetten und Dimensionen der Wertgenerierung berücksichtigen und steuern. PwC hat ein Wertmanagement-Modell entwickelt und in der Praxis erprobt, das Fragen der

Bewertung, der Strategie, des Change Management und der Entlohnung miteinander verknüpft (siehe Grafik Seite 31). Das Modell hat den folgenden idealtypischen Ablauf, ist aber zugleich so flexibel, dass es an jeder Stelle des Kreislaufs ansetzen kann – also jeweils dort, wo die Bedürfnisse des Unternehmens offenkundig sind:

1. Geschäftsanalyse: Am Anfang steht die Ermittlung des Unternehmenswertes und des Wertes der einzelnen Geschäftsbereiche. Danach werden die Werttreiber analysiert und anhand eines Branchen-Benchmarks eingeordnet.

2. Wertsteigerung: Ergab die Geschäftsanalyse, dass verdeckte Quellen zur Wertgenerierung vorliegen oder das Unternehmen seine Werttreiber weniger gut im Griff hat als die Wettbewerber, birgt die Wertschöpfung Verbesserungspotenzial. Es hängt von der spezifischen Situation ab, ob dieses Potenzial über eine Anpassung der Strategie, über Prozessoptimierung oder sonstige operative Massnahmen genutzt werden kann. Parallel dazu können organische und akquisitorische Wachstumsmöglichkeiten eruiert, Wege zum Abbau der Kostentreiber aufgezeigt und Key Performance Indicators (KPI) definiert werden. Am Schluss dieser Phase steht ein praktikabler Umsetzungsplan.

3. Change Management: Während dieser Umsetzungsphase geht es darum, die Wertorientierung in der Strategie, der Struktur und der Kultur des Unternehmens zu verankern. Die optimierte, nachhaltige Wertgenerierung wird zielgerichtet umgesetzt und

kommuniziert. Die zuvor festgelegten KPI und das Führungsmodell sollen die Änderung des Verhaltens in die gewünschte Richtung lenken. Um die Unternehmenskultur nachhaltig wertorientiert auszurichten, sollten alle Anspruchsgruppen in den Veränderungsprozess eingebunden werden.

4. Managementkompensation: Ziel dieser Phase ist es, die Entlohnung auf die wertorientierte Strategie abzustimmen. Anreize für eine nachhaltige Wertgenerierung werden konzipiert. Dies gelingt kaum über kurzfristige, sondern vielmehr über prospektive, langfristig orientierte Formen der Kompensation, welche die angestrebten Verhaltensweisen ebenso belohnen wie die daraus resultierenden finanziellen Verbesserungen. Die Transparenz der Kompensationssysteme ist dabei eine Frage der guten Corporate Governance.

Mit der Umsetzung eines solchen Kompensationssystems schliesst sich der Wertmanagement-Kreis: Die Unternehmensführung hat ein eigenes Interesse daran, die Werttreiber gewinnbringend zu steuern und immer wieder neue Potenziale zur Werterhöhung aufzudecken und auszuschöpfen. Dies gilt für börsenkotierte ebenso wie für private Unternehmen. Gerade nichtkotierte Firmen, die weder Sanktionen des Aktienmarktes zu erwarten haben noch intensiv von Analysten oder Ratingagenturen unter die Lupe genommen werden, sind bei der Ausschöpfung ihres wertgenerierenden Potenzials besonders gefordert. In einem Unternehmen, das alle Komponenten des Wertmanagements «lebt», tritt das erfolgreiche Management der Werte in seiner doppelten Bedeutung zu Tage: kulturell und finanziell.

FAZIT

Unternehmen sind gefordert, die Wertschöpfung erfolgreich zu managen. Im Wertmanagement sind Geschäftsanalyse, Nutzen von Wertsteigerungspotenzialen, Change Management und Entlohnung der Führungskräfte eng miteinander verknüpft.

Motivation
Wert-
schöpfung



Franco Monti, Wirtschaftsberatung – Strategy & Operations
Remo Schmid, Human Resource Consulting

Praxisbeispiel Ferring. «Der Incentive-Plan hat die Zusammenarbeit gestärkt.»

Dr. Peter Wilden ist seit 2000 CFO von Ferring. 2005 führte das Unternehmen ein wertorientiertes Management nach dem Konzept des Economic value added (EVA) ein. An die EVA-Kennzahlen ist ein langfristiger Incentive-Plan für das Management gekoppelt.



Was hat Sie bewogen, in Ihrem Unternehmen ein wertorientiertes Management mit EVA-Kennzahlen einzuführen?
Wir haben nach einem Modell gesucht, das eine Brücke zwischen den Zielsetzungen unserer Anteilseigner und des Managements bildet und das die richtigen Anreize gibt. EVA geht über das kurzfristige Erfolgsdenken hinaus. Es verschiebt den Fokus von der Gewinn- und Verlustrechnung hin zu einer nachhaltigen Wertschöpfung. Dies ist gerade bei privaten Unternehmen ausserordentlich wichtig; denn der Zielhorizont der Anteilseigner ist nicht kurzfristig, sondern langfristig.

Welche Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie haben sich durch die Einführung der wertorientierten Unternehmensführung ergeben?
Es ist für unsere Anteilseigner wichtig, über längere Zeit Substanz im Unternehmen zu entwickeln. Das schlägt sich z.B. in den Investitionen für Forschung und Entwicklung nieder. Diese Ziele gehen manchmal zu Lasten einer kurzfristigen Profitstrategie. Unsere langfristige, auf zehn Jahre ausgerichtete Strategie übersetzen wir in einen

5-Jahres-Business-Plan, der periodisch überarbeitet wird. Pläne sind aber nicht deterministisch. Wichtig ist, an den Zielen festzuhalten; den Weg dorthin können wir anhand der EVA-Kennzahlen immer wieder neu definieren. EVA macht sowohl die Ziele als auch längerfristige Investitionsprojekte transparenter.

Ferring koppelt einen Teil der Managementkompensation an die Erreichung der EVA-Zielgrössen. Hat dies eine Angleichung der Interessen von Management und Eigentümern bewirkt?

Unser langfristiger Incentive-Plan bietet dem Management die Möglichkeit, am nachhaltigen Geschäftserfolg zu partizipieren, ohne dass wir die Eigentumsstruktur antasten. Dieses Anreizsystem spiegelt die Gewichtung unserer Ziele wider. Wir haben dadurch auch ein zusätzliches Argument gefunden, um qualifizierte Führungskräfte einzustellen und zu halten. Das Programm läuft seit gut zweieinhalb Jahren. Wir haben in dieser Zeit keinen unserer Schlüsselmitarbeiter verloren.

Welche Rolle spielt das Anreizsystem, um im Wettbewerb mit börsennotierten Unternehmen hochqualifizierte Führungskräfte zu gewinnen?

Die Tätigkeit in einem privaten Unternehmen ist vor allem attraktiv, weil sie die Möglichkeit bietet, das Geschäft bis zu einem gewissen Grad selbst zu entwickeln. Aber die Führungskräfte möchten auch eine angemessene Entschädigung dafür haben, dass sie ihr unternehmerisches Denken, ihr Engagement und ihre Leistung voll einbringen. Hier setzt das Vergütungssystem an. Ein langfristiger Incentive-Plan, wie wir ihn haben, kann durchaus mit den Vergütungspaketen grosser börsennotierter Unternehmen konkurrieren.

Wie ist der Change-Management-Prozess bei Ferring verlaufen?

Die Initiative, und dies war auch entscheidend für den Erfolg, ging von den Anteils-

eignern und dem Verwaltungsrat aus. In Gesprächen zwischen dem Management und dem Verwaltungsrat haben wir uns auf das EVA-Konzept geeinigt. In einem zweiten Schritt hat das Kompensationskomitee des Verwaltungsrats die Interessenlagen abgewogen und das Konzept in ein Anreizsystem übersetzt. Aufgabe des Managements war es, das Konzept und das Anreizsystem in der Organisation zu verankern. Dafür haben wir uns ein Jahr Zeit gelassen.

Ist der Prozess des Umdenkens nun abgeschlossen?

Der Prozess läuft noch. Zwischen der Einführung neuer Steuerungskennzahlen und der täglichen Arbeit mit diesen Kennzahlen liegt ein weiter Weg. EVA ist ein Modell, das kommunizierbar und einfach zu verstehen ist, denn die Kennzahlen leiten sich aus dem testierten Jahresabschluss ab. Aber Ausbildung und Training sind erforderlich, damit das Konzept in allen lokalen Gesellschaften verstanden wird. Dies ist uns bereits recht gut gelungen. Die Manager haben dieses Jahr auch zum zweiten Mal gesehen, wie sich der Incentive-Plan entwickelt.

Was hat die stärkere Wertorientierung rückblickend bei Ferring verbessert?

Die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen ist viel intensiver geworden. EVA ist ein übergreifendes Instrument, und die Führungskräfte aus den verschiedenen Bereichen sehen mit einem Mal, dass sie für ein gemeinsames Ziel arbeiten: die langfristige Wertschöpfung. Genau dieses Ziel verfolgen auch unsere Anteilseigner. //

Ferring ist ein international tätiges Biopharmazeutisches Unternehmen im Privatbesitz, das einen Umsatz von gut 750 Millionen EUR erwirtschaftet und weltweit 3200 Mitarbeiter beschäftigt, davon 380 am Hauptsitz in Saint-Prex VD.

Betriebsimmobilien: Brachliegende Werte nutzen.

Zahlreiche Unternehmen haben den Wert ihrer Liegenschaften entdeckt und nutzen sie für Wertsteigerungen. Ein professionelles Immobilienmanagement bietet Potenzial, den Unternehmenswert zu erhöhen.

kurt.ritz@ch.pwc.com

In den Bilanzen der Schweizer Unternehmen repräsentieren Liegenschaften eine grosse, wenn nicht die grösste Vermögensposition. Entsprechend hoch ist der Stellenwert, den Betriebsimmobilien einnehmen: 43 Prozent der Unternehmen betrachten ihre Immobilien als wichtige oder gar unersetzliche Ressource; für weitere 44 Prozent stellen die Betriebsliegenschaften eine notwendige Fläche im Hinblick auf den Betriebsprozess dar. Bei dieser Einschätzung spielen weder die Unternehmensgrösse noch die Branchenzugehörigkeit eine Rolle.

Dies ist eines der Ergebnisse der Umfrage «Kennen Sie den Wert Ihrer Immobilie», die PricewaterhouseCoopers unter Entscheidungsträgern in Schweizer Unternehmen durchgeführt hat. Mit der Erhebung wollte PwC untersuchen, wie Schweizer Unternehmen ihre betriebseigenen Immobilien einschätzen, bewerten und steuern. International lässt sich der Trend feststellen, Liegenschaften nicht länger allein als Kostenfaktor, sondern auch als Werttreiber zu betrachten. Vor allem immobilienlastige Unternehmen wie Detailhandelsunternehmen oder Hotelketten betreiben vermehrt ein aktives Wertmanagement ihrer Immobilienbestände. Resultate dieses Ansatzes sind – neben steuerlichen und bilanziellen

Vorteilen – erweiterte Refinanzierungsmöglichkeiten sowie teilweise signifikante Unternehmenswertsteigerungen und gewinnbringende Veräusserungen.

Kostenfaktor oder Werttreiber

Dieses Wertpotenzial haben noch nicht alle Schweizer Unternehmen entdeckt. 29 Prozent der Befragten formulieren überhaupt keine finanziellen Ziele für die Bewirtschaftung ihrer Liegenschaften. Unter den übrigen heben fast zwei Drittel vor allem den «Kostenfokus» des Immobilienmanagements hervor: Ihr primäres Ziel liegt darin, die liegenschaftsbezogenen Ausgaben zu minimieren. Eine wertorientierte Steuerung sollte sich jedoch nicht auf Kostenfaktoren beschränken. Egal ob betriebsnotwendig oder nicht, Immobilien verursachen nicht nur Abschreibungen und andere Aufwendungen, sondern beinhalten auch das Potenzial, den Unternehmenswert zu erhöhen. Nur 11 Prozent der Umfrageteilnehmer aber streben ausdrücklich eine Wertsteigerung ihrer Immobilien an.

Ein weiteres Resultat unterstreicht, dass Immobilien als wertgenerierender Faktor von einigen Unternehmen unterschätzt werden. Bisher führen knapp 60 Prozent der

Unternehmen regelmässig interne oder externe Bewertungen ihrer Liegenschaften durch. Bei der Immobilienbewertung lässt sich zudem ein bemerkenswertes Phänomen erkennen: Die meisten Immobilienvermögen beinhalten beträchtliche stille Reserven. Diese liegen oft um 50 Prozent oder mehr über dem Buchwert. Ein Ansatz in der Bilanz zu fortgeführten Anschaffungs-/ Herstellungskosten abzüglich Instandhaltungskosten ist Folge des Kostendenkens und korrespondiert nicht mit der internationalen Tendenz zur Fair-Value-Bilanzierung und zur Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage gemäss dem Grundsatz von «True & Fair View».

Ein professionelles Immobilienmanagement setzt zweierlei voraus. Erstens: ein Umdenken; Immobilien sollten nicht als Kostenblock, sondern als ein Vermögenswert betrachtet werden, der wie alle anderen Vermögenspositionen bewirtschaftet werden muss, um letztlich den Wert des Unternehmens zu erhöhen. Zweitens: Die Kenntnis des Wertes der Immobilien; eine Bewertung zu Marktpreisen oder zum inneren Wert bildet die Basis für die Wertsteuerung.

Eigene Bewirtschaftung oder Transaktion

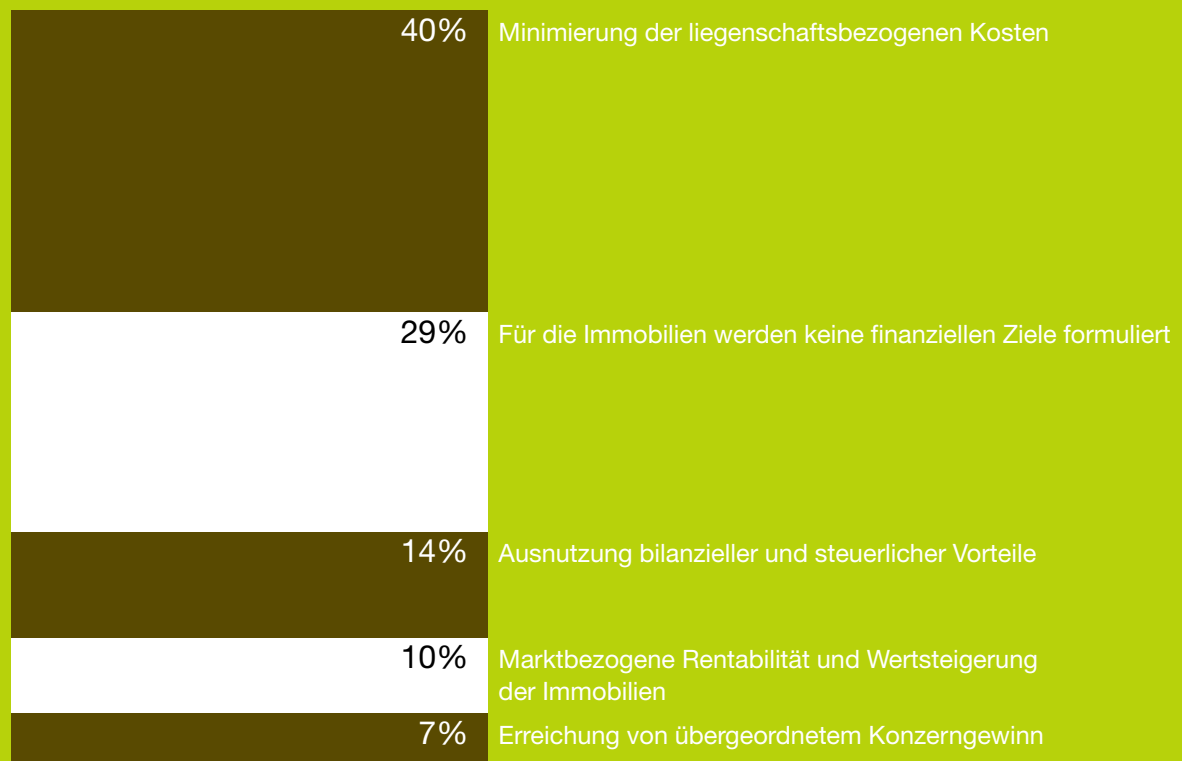
Unternehmen, die selbst keine Ressourcen für das Immobilienmanagement einsetzen möchten, eröffnet sich eine andere Möglichkeit, das Wertpotenzial ihrer Liegenschaften auszunutzen: die Trennung von Immobilien-eigentum und -betrieb. Hier bieten sich so genannte OpCo/PropCo-Transaktionen an: Die Betriebsgesellschaft (Operating Company, OpCo) verkauft die Betriebsimmobilie an eine Objektgesellschaft (Property Company, PropCo) und mietet diese gleichzeitig wieder zurück.

Vermögensmanagement
Wertsteigerung



Kurt Ritz, Leiter des Branchensektors Immobilien

Welche finanziellen Ziele stehen bei den Betriebsliegenschaften im Vordergrund?



Noch stehen einige der befragten Unternehmen Immobilientransaktionen eher skeptisch gegenüber. Als grösste Hindernisse erachten sie den vermeintlich schlechten oder nicht vorhandenen Transaktionsmarkt für ihre Betriebsliegenschaften. Zudem scheuen sie das Risiko, durch Immobilienveräusserungen ihre operative Unabhängigkeit zu verlieren. Doch beide Hindernisse lassen sich durch einen langfristig ausgestalteten Mietvertrag überwinden. Sowohl die dauerhafte Standortsicherung als auch die Marktgängigkeit der Immobilie kann auf diese Weise erheblich verbessert werden. Ab einer Vertragsdauer von zehn Jahren gibt es erfahrungsgemäss für jedes Objekt, unbeschrieben von Lage und Zustand, einen Markt.

Für Unternehmen, die OpCo/PropCo-Transaktionen durchgeführt haben oder in Erwägung ziehen, stehen Finanzierungsfragen im Vordergrund. Über den Verkauf und die Rückmiete von Immobilien wird Liquidität generiert, und zwar in der Regel zu besseren Konditionen, als dies bei einer Kreditaufnahme oder Hypothekendarfinanzierung der Fall ist. Unternehmen, die Schulden abbauen müssen oder wollen, bietet OpCo/PropCo die Möglichkeit, die nötigen Mittel ohne Selbstfinanzierung, also beispielsweise den Verkauf von Geschäftsbereichen, zu beschaffen. Über die Unternehmensfinanzierung hinaus erlauben solche Transaktionen, die Vermögenswerte effizienter zu bewirtschaften, die Kapitalkosten zu senken und die Transparenz der Immobilienkosten zu erhöhen. Da die Transaktionen eine Verkürzung der Bilanz bewirken, können Finanzkennzahlen etwa zur Rentabilität, zur Liquidität oder zur Verschuldung optimiert werden.

FAZIT

Betriebsimmobilien müssen wie alle anderen Vermögenspositionen dazu beitragen, den Unternehmenswert zu steigern. Die Kenntnis des tatsächlichen Wertes der Immobilien ist die Voraussetzung, um deren Wertpotenzial auszuschöpfen. Dies kann das Unternehmen über ein wertorientiertes Immobilienmanagement selbst steuern, oder es überträgt diese Aufgabe an Dritte, indem es Liegenschaften verkauft und zurückmietet.

Corporate Reporting: Verbesserte Transparenz wird belohnt.

Die Unternehmensberichterstattung ist transparenter geworden. Dies liegt an strengeren Vorschriften zur Offenlegung – und am Bewusstsein der Unternehmen, dass Transparenz zu einer angemessenen Unternehmensbewertung beiträgt.

peter.ochsner@ch.pwc.com

«Nach der Lektüre eines Geschäftsberichts sollte ich beurteilen können, wie das Geschäft läuft und welche Schlüsselfaktoren es antreiben.» Diese knappe Aussage eines amerikanischen Finanzanalysten bringt den Anspruch der Kapitalmarktteilnehmer an die Unternehmensberichterstattung auf den Punkt: Das Management und die Verwaltungsräte sind gefordert, die Unternehmenswirklichkeit wahrheitsgetreu und angemessen abzubilden. Ein solcher Einblick in die tatsächliche Geschäftsentwicklung ist für alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens wichtig, ganz besonders aber für die «Investment Community». Denn die Entscheidungen der Investoren, vor allem der institutionellen, und der Finanzanalysten bestimmen über die Bewertung des Unternehmens am Kapitalmarkt. Doch die Bedürfnisse gerade dieser entscheidenden Stakeholder-Gruppe werden in der Unternehmensberichterstattung, aber auch in den Rechnungslegungsvorschriften oft nicht genügend berücksichtigt. Seit mehr als einem Jahrzehnt befragt PricewaterhouseCoopers Finanzanalysten und institutionelle Investoren, danach, welche die für sie wichtigsten Informationen

sind, um Anlageentscheidungen zu treffen. Die Erhebungen bringen stets ein eminentes Interesse an Informationen zu Tage, die das Management zur Führung und zur Steuerung des Unternehmens einsetzt. Daran hat weder die dichtere Regulierung der standardsetzenden Institutionen noch das verstärkte Bewusstsein der Unternehmen für Transparenz etwas geändert.

Informationslücken schliessen

Nun liegen zwei neue empirische Studien vor, die Aufschluss über die Ansprüche der Kapitalmarktteilnehmer an die Unternehmensberichterstattung geben. Die Untersuchung «Corporate Perception on Capital Markets – Qualitative Erfolgsfaktoren der Kapitalmarktkommunikation», erhoben von der Universität St. Gallen im Auftrag des Deutschen Investor Relations Verbands (DIRK), widmet sich den Informationsbedürfnissen jenseits der Finanzkennzahlen. Die Studie «Corporate reporting: Is it what investment professionals expect? International survey of investors' and analysts' views on the information that companies provide» von PricewaterhouseCoopers

konzentriert sich auf die Finanzberichterstattung und zeigt, dass immer noch Lücken zwischen der Bedeutung, die Kapitalmarktteilnehmer den Schlüsselinformationen beimessen, und der Berichterstattung darüber bestehen.

Um in der Lage zu sein, ein Unternehmen angemessen zu bewerten – und somit auch zu einer effizienten volkswirtschaftlichen Kapitalallokation beizutragen –, brauchen die Investoren Informationen beider Kategorien: Finanzkennzahlen und nichtfinanzielle Informationen. Angaben, die Aufschluss über die Zukunft eines Unternehmens geben, sind vorwiegend qualitativer Natur. Hier geht es darum, ob die Unternehmensführung eine nachhaltige, den Marktgegebenheiten entsprechende Strategie verfolgt und diese konsequent umsetzt, ob sie die Werttreiber ihres Geschäfts kennt und steuert und ob sich all dies in einem überzeugenden Leistungsausweis niederschlägt. Dieser wiederum drückt sich in Kennzahlen, aber auch in der Reputation aus.

Strategie offenlegen

Die St. Galler Studie geht von einem Modell aus, das die Wahrnehmung eines Unternehmens seitens der Kapitalmarktteilnehmer in sieben Kategorien qualitativer Faktoren einteilt: Unternehmenskommunikation, Qualität des Managements, Strategie, Corporate Governance, Unternehmenskultur, Kunden- und Industriebeziehungen und Public Affairs. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die mehr als 200 für die Studie

Mehrwert
Unternehmens-
kommunikation



Peter Ochsner, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Wirtschaftsprüfung

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

Immobilienwert.

Betriebsimmobilien stellen bei vielen Unternehmen die grösste Bilanzposition dar. 10 Prozent streben gezielt Wertsteigerungen bezüglich dieser Vermögenswerte an. Für 40 Prozent steht die Minimierung der liegenschaftsbezogenen Kosten im Vordergrund. 29 Prozent formulieren gar keine finanziellen Ziele für ihre Liegenschaften. 41 Prozent der Schweizer Unternehmen kennen den aktuellen Marktwert ihrer eigenen Betriebsimmobilien nicht. Bei einem Drittel der Unternehmen fanden in den letzten Jahren Immobilientransaktionen statt. 44 Prozent dieser Transaktionen betrafen Übertragungen innerhalb des Konzerns, 56 Prozent wurden mit einer Drittpartei durchgeführt. 24 Prozent der Schweizer Unternehmen planen in den kommenden Jahren Immobilientransaktionen. Dies geht aus der Studie «Kennen Sie den Wert Ihrer Immobilien?» von PricewaterhouseCoopers hervor (siehe auch Seite 34).

www.pwc.ch/medien

Klimawechsel.

55 Prozent der Schweizer Energieversorgungsunternehmen (EVU) glauben, dass weniger staatliche Auflagen Investitionen in die Energieinfrastruktur erleichtern. 92 Prozent gehen beim liberalisierten Energiemarkt in den nächsten vier bis fünf Jahren von einem Preisanstieg aus. Technologische Innovationen führen gemäss 77 Prozent der Schweizer EVU in den nächsten zehn Jahren zu Fortschritten in der Energieeinsparung und -effizienz. Das grösste Potenzial sehen die Schweizer EVU im Bereich der Endnutzung durch Haushalte, Gewerbe und Industrie. Auch Fusionen und Übernahmen im Schweizer Energiemarkt werden künftig zunehmen. Zu diesen Ergebnissen kommt die «Energiestudie Schweiz – wie verändert sich das Klima im Schweizer Energiemarkt?» von PricewaterhouseCoopers.

www.pwc.ch/medien

Telekommunikations-transaktionen.

Die Fusions- und Übernahmeaktivitäten in der Telekommunikationsbranche haben im Jahr 2007 weltweit abgenommen. Global ist das Transaktionsvolumen auf 185 Milliarden EUR gesunken (2006: 332 Milliarden EUR). Die Akquisition der italienischen FASTWEB SpA durch die Swisscom AG zählte global zu den Top-10-Transaktionen des vergangenen Jahres. Für die Zukunft zeichnen sich zwei Trends ab: Erstens finden in den Schwellenländern vermehrt M&A-Aktivitäten statt. Richtungweisend dafür war die Akquisition der indischen Hutchison Essar durch Vodafone. Zweitens ist das Potenzial für Zusammenschlüsse im Bereich mobiles Internet und Infrastruktur gross. Dies sind die Resultate und Prognosen der Studie «M&A Insights» für die Telekommunikationsbranche von PricewaterhouseCoopers.

www.pwc.ch/medien

Zukunftsmusik.

Mit der fortschreitenden Globalisierung verlagert sich das Kräfteverhältnis von den etablierten OECD-Staaten hin zu den Schwellenländern. Voraussichtlich wird China die USA als globale Wirtschaftsmacht bereits im Jahr 2025 überholen. Bis zum Jahr 2050 wird die Kaufkraft pro Kopf in den Schwellenländern doppelt so gross sein wie die der etablierten Wirtschaftstaaten. Aktuell entspricht die Kaufkraft der E7-Länder (China, Indien, Brasilien, Russland, Indonesien, Mexiko, Türkei) 65 Prozent der Kaufkraft der G7-Staaten (USA, Japan, Deutschland, Grossbritannien, Frankreich, Italien und Kanada). Gemäss der Studie «The World in 2050. Beyond the BRICs: a broader look at emerging market growth prospects» von PricewaterhouseCoopers sollten sich Investoren dabei nicht alleine auf die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) konzentrieren. Neue aufstrebende Schwellenländer wie z.B. Vietnam, Nigeria, die Philippinen oder Ägypten haben hervorragende Wachstumschancen.

www.pwc.ch/medien

Die zehn wichtigsten Faktoren für die Wahrnehmung von Unternehmen.

Das Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft der Universität St. Gallen hat – unter anderem mit der Unterstützung von PricewaterhouseCoopers – eine empirische Erhebung zu den qualitativen Erfolgsfaktoren der Unternehmenskommunikation, eingeteilt in sieben Kategorien, durchgeführt. Die Befragungsergebnisse von mehr als 200 Finanzanalysten und institutionellen Investoren unterstreichen die Bedeutung nichtfinanzieller Informationen in der Unternehmensberichterstattung. Die Tabelle gibt einen Überblick über die zehn wichtigsten Faktoren. Der Beurteilung liegt eine Skala von 1 (= irrelevant) bis 5 (= sehr relevant) zugrunde.

Faktor	Kategorie	Durchschnittswert
Langfristigkeit	Strategie	4,51
Umsetzung strategischer Pläne	Qualität des Managements	4,49
Umfassende Offenlegung	Unternehmenskommunikation	4,47
Geschäftsverständnis	Qualität des Managements	4,40
Shareholder Value	Strategie	4,40
Führungsfähigkeit	Qualität des Managements	4,39
Zugänglichkeit der Investor-Relations-Verantwortlichen	Unternehmenskommunikation	4,31
Einhaltung von Prognosen	Qualität des Managements	4,30
Kontinuität	Unternehmenskommunikation	4,29
Proaktive Themensetzung	Unternehmenskommunikation	4,29

befragten Finanzanalysten und institutionellen Investoren fast alle Faktoren als überdurchschnittlich wichtig einstufen, drei Faktoren aber für entscheidend halten: die Langfristigkeit, die Umsetzung der strategischen Pläne und die umfassende Offenlegung (siehe auch Kasten).

Die langfristige Orientierung der Strategie manifestiert sich vor allem in der Investitionstätigkeit sowie den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, aber auch in der Nachhaltigkeit, mit der die Strategie verfolgt wird. Die Umsetzung der strategischen Pläne ist eng an die Qualität des Managements gekoppelt. Dies bedeutet, dass das Management glaubwürdig sein und den Erfolg seiner Strategie ausweisen können muss. Die Finanzmarktteilnehmer können diesen Erfolg allerdings nur nachvollziehen, wenn die Ziele quantifiziert und publiziert werden. Sie schätzen eine kontinuierliche und konsistente Informationspolitik sowohl hinsichtlich der qualitativen Angaben als auch in der Finanzberichterstattung. Dabei gilt es stets zu bedenken, dass der finanzielle Erfolg – die Performance – eines Unternehmens das Resultat der strategischen Entscheidungen und der richtigen

Steuerung der Werttreiber ist. Die Transparenz über Marktposition, Strategie und Werttreiber mindert nicht die Bedeutung detaillierter Kennzahlen für die Beurteilung und die Bewertung eines Unternehmens. Obwohl, vielleicht aber auch weil die Normen zur Rechnungslegung in den vergangenen Jahren detaillierter und komplexer geworden sind, vermag die Jahresrechnung häufig die Informationsbedürfnisse von Investoren und Anlegern nicht voll zu befriedigen.

Finanzkennzahlen begründen

Die erwähnte internationale Studie, die PricewaterhouseCoopers zum Thema Corporate Reporting durchgeführt hat, zeigt: Den Finanzchefs eröffnen sich noch Möglichkeiten, um das Verständnis der Investoren für die Performance des Unternehmens zu erhöhen und, auf längere Sicht, eine richtige Kapitalmarktbeurteilung zu erreichen. Dies gilt beispielsweise für den differenzierten Ausweis der Ursachen von Umsatz- und Gewinnentwicklung, für die Segmentberichterstattung, für den detaillierten Ausweis der Kosten oder der Neubewertung von Vermögen und Verbindlichkeiten. Zudem wünschen die Finanzmarktteilnehmer summarische Performance-Kennzahlen wie den EBITDA. Die Untersuchungen von PricewaterhouseCoopers zeigen aber auch, wie intensiv sich

viele Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren bemüht haben, auf die Informationsbedürfnisse der Investoren und Analysten einzugehen. Die Kapitalmarktteilnehmer sind sicher, dass dies den Unternehmen nützt. Ein australischer Analyst gibt sich überzeugt: «Eine verbesserte Transparenz wird belohnt.»

FAZIT

Die Finanzmarktteilnehmer stellen hohe Ansprüche an die Unternehmensberichterstattung. Eine langfristige Ausrichtung der Unternehmenspolitik, die Umsetzung der strategischen Pläne und die umfassende Offenlegung sind die wichtigsten Kriterien, die Finanzanalysten zur Beurteilung eines Unternehmens heranziehen. In der Jahresrechnung wünschen sich die Analysten differenziertere Informationen, etwa zu den Ursachen der Umsatz- und Gewinnentwicklung.

Events, Publikationen und Analysen.

Unternehmenssteuerreform II

Am 24. Februar 2008 hat sich das Schweizer Stimmvolk für die Unternehmenssteuerreform II entschieden. Wir von PricewaterhouseCoopers sind vom Modell überzeugt und haben uns von Anfang an dafür eingesetzt. Nun gilt es die Reform richtig umzusetzen und in einem von Veränderung geprägten steuerrechtlichen Umfeld die richtigen und wichtigen Schritte zu unternehmen. Profitieren auch Sie von Anfang an von den neuen Lösungen. In «Können Sie von der Unternehmenssteuerreform II profitieren?» haben wir die wichtigsten Änderungen für Sie zusammengestellt. Sie können die Broschüre in deutscher, englischer, französischer und italienischer Sprache kostenlos bestellen bei sonja.jau@ch.pwc.com



Bestes Steuerberatungsunternehmen der Schweiz 2008

Bereits zum zweiten Mal in Folge hat PricewaterhouseCoopers Schweiz die Auszeichnung «Tax Firm of the Year» erhalten. Diese Auszeichnung für innovative Steuerdienstleistungen erhielten insgesamt 24 europäische Steuerberatungsunternehmen im Rahmen einer Untersuchung der renommierten Londoner Zeitschrift «International Tax Review».

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.



Chinesischer Markt

Die Experten der China Business Group erläutern für Sie chinesische Marktentwicklungen und welche Chancen sich daraus für Ihre Investitionen ergeben. Die Schwerpunkte der aktuellen Ausgabe sind die Reform der Unternehmensbesteuerung, die neuen Spielregeln für Verrechnungspreise, die Chancen für ausländische Banken und Versicherungen und die Beeinflussung ausländischer Investoren durch den neuen Investitionslenkungkatalog für ausländische Investoren. Die Broschüre «pwc: china compass» erhalten Sie bei sonja.jau@ch.pwc.com

Events

Wie schneiden Sie ab?
Studie über Kontroll- und Prüfungsaktivitäten bei mittelgrossen Unternehmen

PricewaterhouseCoopers und das Institut für Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich stellen die Ergebnisse der Studie zusammen vor.

Zürich, 4. November 2008
Genf, 11. November 2008

Für Informationen und Anmeldung:
www.pwc.ch/events

Steuerforum 2008

Am Steuerforum treffen sich CEO, CFO, Unternehmer und Steuerverantwortliche, um Praxiswissen auszutauschen und relevante Steuerfragen zu diskutieren. Das Steuerforum 2008 wirft einen Blick in die Zukunft und beschäftigt sich mit der Frage «Wohin entwickelt sich der Steuerstandort Schweiz?»

Aarau, 25. November 2008
Basel, 2. Dezember 2008
Bern, 12. November 2008
Chur, 20. November 2008
Frauenfeld, 18. November 2008
Genf, 25. November 2008
Lausanne, 27. November 2008
Lugano, 25. November 2008
Luzern, 20. November 2008
Neuchâtel, 26. November 2008
St. Gallen, 26. November 2008
Thun, 20. November 2008
Winterthur, 20. November 2008
Zug, 26. November 2008
Zürich, 17. November 2008

Für Informationen und Anmeldung:
marc.thomas.steiner@ch.pwc.com,
Tel. 058 792 18 49.

Hier spielt die Musik.

Das KKL Luzern liefert Kultur, Kulinarik und Kongresse auf Topniveau.
Eine unternehmerische Herausforderung für CEO Elisabeth Dalucas.





«Ich will mit leistungswilligen Mitarbeitern ein Team entwickeln und damit das Unternehmen weiterbringen.» Elisabeth Dalucas

Text: Bernhard Raos Fotos: Cédric Widmer

Ein Wandschmuck im Büro von Elisabeth Dalucas, Direktorin des Kultur- und Kongresszentrums Luzern, ist nicht zu übersehen: ein grosses Poster der Jazzlegende Keith Jarrett. Darauf angesprochen, gerät die KKL-Chefin ins Schwärmen: «Während seines Auftritts vor zwei Jahren testete Jarrett unseren Konzertsaal richtiggehend aus und fand so zu seiner Musik für unser Haus. Er war in Höchstform!» Im KKL gastiert, wer Rang und Namen in der Musikszene hat – vom italienischen Stardirigenten Claudio Abbado, über den lettischen Ausnahmecellisten Mischa Maisky bis zu den Wiener Philharmonikern. Veranstaltungen wie das Lucerne Festival oder das Blue Balls Festival sind Anlässe mit globaler Ausstrahlung.

Akustik als Trumpf

Der weisse Konzertsaal mit seinen 1840 Sitzplätzen ist so etwas wie das Ass im Ärmel des KKL beim Poker um die Auftritte der internationalen Musikgrössen: «Wir bekommen die Stars, die wir wollen», freut sich Elisabeth Dalucas. «Viele Musiker möchten allein schon wegen der einzigartigen Akustik in Luzern auftreten und reizen ihre Gagen nicht aus.» Und KKL-Architekt Jean Nouvel verneigt sich vor Luzern: Einen Konzertsaal in dieser Grösse und Ausstattung habe nicht einmal die Weltstadt Paris. Die herausragende Akustik wurde vom kürzlich verstorbenen amerikanischen Architekten und Akustiker Russell Johnson geschaffen und ist die Summe seiner jahrzehntelangen Erfahrung. Das Saalvolumen von 19 000 Kubikmetern gibt dem Klang grossen Raum und erzeugt einen runden, weichen Nachhall. Dank eines Schallreflektors über der Bühne hören sich die Musiker ohne Klangverzögerung. Rund 240 Einstellungen ermöglichen es, die Akustik an das jeweilige Werk anzupassen.

In diesem Umfeld sind auch die Ansprüche des Publikums gestiegen. «Unser Saal hat dafür gesorgt, das sich das Musikempfinden des Publikums entwickelt. Die Erwartungen ans Programm sind dementsprechend hoch», sagt Dalucas. Herausragende

Das KKL ist als Private Public Partnership konzipiert. Dies bedeutet, dass sich die private Seite auf die Bedürfnisse der öffentlichen Hand einzustellen hat und umgekehrt.

Kultur zu ermöglichen und dieses Niveau über Jahre zu halten, stelle einen unternehmerischen Balanceakt dar. Von einer weiteren Steigerung des Angebots redet die Direktorin nicht: «Wir wollen unsere gute Position in Europa festigen.»

Einen Kulturtempel rentabel machen

Das KKL ist ein architektonischer Wurf. Sein markantes Dach mit einer Untersicht fast so gross wie ein Fussballfeld ist Besuchern aus der ganzen Welt bekannt. Auch Dalucas erweist dem Prestigebau ihre Reverenz: «Es ist ein Privileg, für ein solches Haus zu arbeiten.» Von der Baslerin mit Abschluss in Kunstwissenschaften und einem Nachdiplomstudium in Management wird hier allerdings mehr verlangt als kunstsinnige Inspiration. Die 46-jährige Direktorin der KKL Management AG und Geschäftsführerin der Trägerstiftung hat einen Mehrkampf zu bewältigen.

Als Dalucas vor fünf Jahren hier CEO wurde, befand sich das KKL in einer kritischen Lage. Ihre Vorgänger hatten sich die Klinke im Jahrestakt in die Hand gedrückt, die Fluktuationsrate beim Personal lag bei rekordverdächtigen 30 Prozent. Wegen hoher Bauschulden und ungedeckter Unterhaltskosten drohte 2003 sogar der Konkurs. Die Pleite blieb dem KKL erspart, weil die Luzerner Stimmbürger 18 Millionen CHF bewilligten, um die Löcher zu stopfen. Verantwortlich für die heikle Situation waren mehrere Faktoren: Das für 194 Millionen CHF geplante Gebäude kostete schlussendlich 226,5 Millionen CHF – 32,5 Millio-

Zahlen und Fakten

Das KKL Luzern ist als Public Private Partnership (PPP) konzipiert. Die KKL Luzern Management AG ist die Betreiberin des Hauses; die Aktienmehrheit liegt bei der Trägerstiftung. Die Gesamteröffnung des 226,5 Millionen CHF teuren Zentrums erfolgte im März 2000. Auf Vollpensen umgerechnet werden 223 Mitarbeitende beschäftigt. Der Nettoerlös lag 2007 bei insgesamt 24,4 Millionen CHF.

www.kkl-luzern.ch

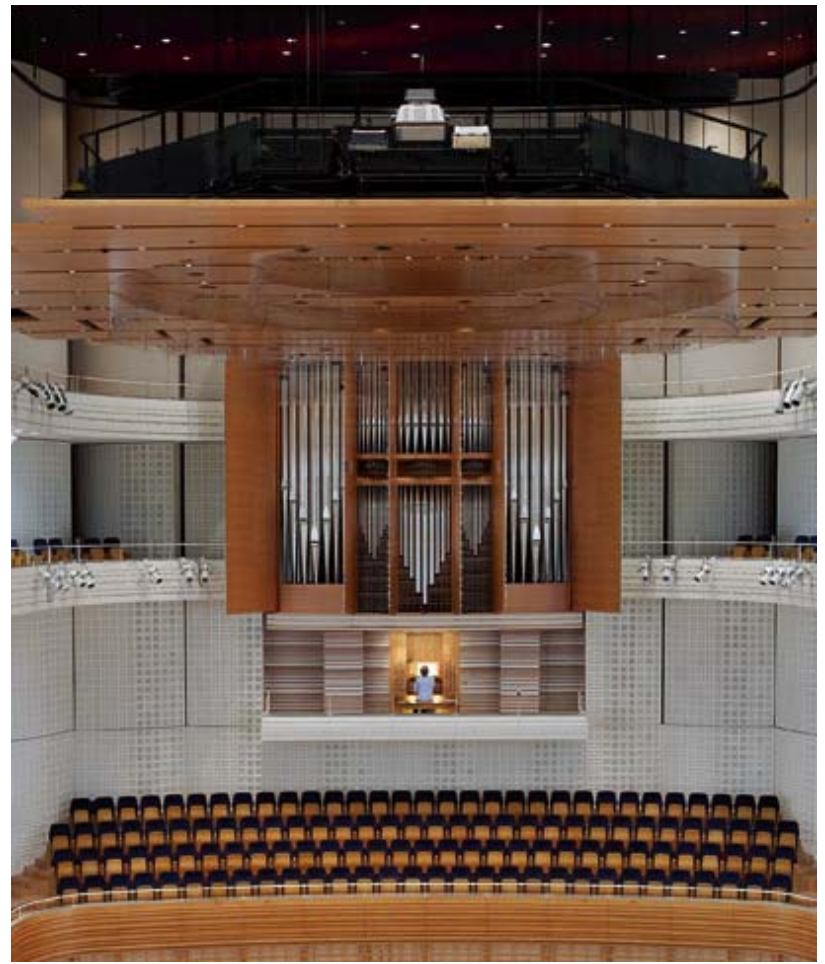
nen mehr als geplant. Zu den Bauschulden kamen in den ersten Betriebsjahren trotz guter Auslastung jeweils jährliche Defizite von bis zu einer Million CHF. Vor allem wegen der Nutzungsrechte: Laut Reglement stehen der Stadt Luzern als grösster Geldgeberin 164 Nutzungsrechte zu. Damit werden Vereine subventioniert, welche das KKL nutzen. Für diese kostet etwa der Konzertsaal nur 2900 CHF Grundmiete statt kostendeckender 20 000 CHF. Seit 2003 zahlt die Stadt dem KKL die Differenz. Das KKL ist als Private Public Partnership konzipiert. Dies bedeutet, dass sich die private Seite auf die Bedürfnisse der öffentlichen Hand einzustellen hat und umgekehrt.

Auf den Markt hören, die Donatoren bei der Stange halten und politische Empfindlichkeiten berücksichtigen, das ist eine heikle Gemengelage. Dalucas wusste, worauf sie sich einliess. Bruchstellen hätten sie schon immer interessiert, gab sie schon kurz nach ihrem Einstieg in Luzern zu Protokoll. Zuvor hatte sie als Direktorin des Museums zu Allerheiligen und Kulturbeauftragte der Stadt Schaffhausen den Turnaround geschafft. Ihr Führungsstil ist nicht der eiserne Besen, sondern die Kraft der Überzeugung: «Ich will mit leistungswilligen Mitarbeitern ein Team entwickeln und damit das Unternehmen weiterbringen.»

Wertschöpfung in der Region

Nötig war dies vor allem in der damals angeschlagenen KKL-Gastronomie. Dalucas investierte 1,6 Millionen CHF und erneuerte das Konzept: Statt Fremdcatering gibt es nun ein breites, kundenspezifisches Angebot aus eigener Küche – vom Gourmetrestaurant RED (14 GaultMillau-Punkte) über das World Café mit Selfservice, die Crystal Lounge und die Seebar für Drinks und Häppchen bis zur Veranstaltungsgastronomie, bei der das KKL-Küchenteam seit Oktober 2007 mit Spitzenkoch Heinz Witschi zusammenarbeitet.

11,2 Millionen CHF setzte das KKL im letzten Jahr mit seiner Gastronomie um.



Das KKL ist ein architektonischer Wurf. Jean Nouvel hat den See ins Gebäude geholt – mit zwei Wasserkanälen, die das KKL dreiteilen: in den Konzertsaal-Trakt, den Mittelteil mit Luzerner Saal und Foyer, sowie den Kongress- und Museumsbereich. Der weisse Konzertsaal mit seinen 1840 Sitzplätzen verfügt über eine einmalige Akustik, die Stars aus der ganzen Welt nach Luzern lockt.





Ein Orchester will mehr.

Das Luzerner Sinfonieorchester muss auf einer Weltbühne bestehen. Eine spannende Ausgangslage, findet sein Direktor.

«Wir sind noch nicht am Ende unseres Weges. Wir wollen und müssen in unserer Liga zu den Besten gehören», erklärt Numa Bischof Ullmann. Der dynamische Direktor des Luzerner Sinfonieorchesters (LSO) bringt als passionierter Cellist mit betriebswirtschaftlicher Ausbildung für seinen Job gute Voraussetzungen mit. Es geht nämlich um beides, um Kunst und Kommerz.

Das LSO ist «Orchestra in Residence» im KKL und begleitet zudem als festes Orchester im Luzerner Theater sämtliche Musikproduktionen. Vor allem im KKL muss das Sinfonieorchester höchsten künstlerischen Ansprüchen genügen, will es den Saal mit 1840 Plätzen füllen – ein Provinzorchester

steht auf einer Weltbühne. «Es brauchte mehr Mittel für dieses Haus», sagt Bischof Ullmann rückblickend. Kurz nach Amtsantritt in der Saison 2003/04 gelang es ihm, das Orchester um zehn Streicherstellen auf 70 Musiker zu erweitern – für drei Jahre privat finanziert und nun teilweise öffentlich subventioniert.

Dazu Bischof Ullmann: «Während Spitzenorchester wie die Wiener Philharmoniker darüber diskutieren, wie viele Stradivari-geigen angeschafft werden, sind wir erst mal froh, überhaupt genügend Geiger zu beschäftigen.» Ohne die nötige Anzahl Musiker liessen sich bestimmte Werke gar nicht spielen. Nun könne man sich den feinen Tönen zuwenden.

Von den rund 11 Millionen CHF des LSO-Budgets stammen 60 Prozent von der öffentlichen Hand; 40 Prozent decken Eintritte, Sponsoren, Stiftungen und private Geldgeber – das LSO hat einen höheren Eigenfinanzierungsgrad als die meisten anderen Orchester hierzulande. Der LSO-Direktor tut viel dafür: Ins Fundraising und Sponsoring investiere er die Hälfte seiner

Arbeitszeit. Mit den meisten Unternehmungen der Region, aber auch mit den Kantonen ist er regelmässig in Kontakt.

Das LSO profitiert von 24 Nutzungsrechten für den Konzertsaal im KKL. Damit vergünstigt die Stadt Luzern die Saalmiete massiv. Gut investiertes Geld: Rund 90 Prozent beträgt die Auslastung im Durchschnitt. Das Orchester hat sein Repertoire zur Moderne hin erweitert und will mit dem Club LSO U25 die Klassik auch einem jüngeren Publikum schmackhaft machen. Regelmässig werden Kompositionsaufträge vergeben. Im Sommer ist das Orchester erstmals zu einer dreiwöchigen Japantournee eingeladen. Musikkritiker sehen das LSO national auf der Stufe nach den beiden führenden Klangkörpern, dem Tonhalle-Orchester Zürich und dem Orchestre de la Suisse Romande. «Das ist doch eine schöne Verpflichtung und eine Herausforderung», sagt Numa Bischof Ullmann.

www.sinfonieorchester.ch



Heute gibt es im KKL ein breites Angebot – vom Gourmetrestaurant RED über das World Café mit Selfservice, die Crystal Lounge und die Seebar für Drinks und Häppchen bis zur Veranstaltungsgastronomie, bei der das KKL-Küchenteam mit Spitzenkoch Heinz Witschi zusammenarbeitet.

Das KKL mit seinem Gastronomieangebot, multifunktionalen Räumen unterschiedlicher Grösse samt Auditorium und geräumigen Foyers bietet, was grosse Veranstalter heute erwarten.

Dieses Standbein ist auch für die Hälfte des Umsatzes verantwortlich, die andere Hälfte teilen sich Kultur, Kongresse und Dienstleistungen zu etwa gleichen Teilen.

Die Chefin spricht vom wichtigen Dreiklang der drei Bereiche «Culture, Convention, Cuisine». Weil mittlerweile die Instrumente aufeinander abgestimmt seien, gehe man nun über «in eine Integrationsphase der Steuerung und Optimierung von Prozessen». Will heissen, die Synergien zwischen den drei Bereichen werden heute besser genutzt. Der KKL-Nettoumsatz wuchs im letzten Jahr insgesamt von 23,6 auf 24,4 Millionen CHF. Unter dem Strich wurde noch ein Jahreserfolg von 114 000 CHF ausgewiesen.

Für Dalucas ein zufriedenes Resultat: «Wir hatten Nachholbedarf bei den Investitionen, vor allem in der Informatik. Unser Ziel ist es, den Betrieb kostende-

ckend zu führen.» Sie mag auch nicht einstimmen in den Chor jener Bedenkenträger, die über zu wenig Mittel für Kultur klagen: «Es geht der Kultur in der Schweiz gut», sagt sie. Die 226,5 Millionen CHF für das KKL seien der Beleg dafür. Das Zentrum am See nimmt, gibt aber auch: Gemäss einer Studie der Universität St. Gallen fliessen jährlich 60 Millionen CHF als Wertschöpfung in die Region.

Kongressbusiness wird anspruchsvoller
Architekt Jean Nouvel hat den See ins Gebäude geholt – mit zwei Wasserkanälen, die das KKL dreiteilen: in den Konzertsaal-Trakt, den Mittelteil mit Luzerner Saal und Foyer sowie den Kongress- und Museumsbereich. Die drei Trakte liegen unter dem 2500 Tonnen schweren Dach wie Schiffe im Hafen. Die multifunktionalen Räume unterschiedlicher Grösse samt Auditorium und geräumigen Foyers bieten, was grosse Veranstalter heute erwarten. Der Bereich Convention ist für 2008 bis auf einzelne freie

Daten ausgebucht. Begehrte Termine sind oft lange im Voraus vergeben. 160 Kongressveranstaltungen mit 64 494 Teilnehmenden fanden im letzten Jahr statt. Man profitiert hier von der speziellen Ambiance, dem Raumangebot und von der zentralen Lage. Dalucas liess auch diesen Bereich optimieren. Sie reduzierte die Eintagesveranstaltungen und erhöhte die Teilnehmerzahl pro Anlass innert fünf Jahren von 150 auf durchschnittlich 403 (2007). Dies brachte mehr Wertschöpfung. Dass derzeit reihum neue Kongresszentren entstehen und zahlreiche Hotels ihre Infrastruktur für Kurse und Seminare erweitern, schreckt die KKL-Direktorin nicht: «Wir setzen vor allem auf grössere Kongresse und Events.» Für kleinere Anlässe seien Hotels wohl geeigneter. Ausser, wenn Geld keine Rolle spielt: Das KKL ist eine gut positionierte, grosse Hightechmaschine, und die hat ihren Preis. //



Sparsamkeit XXL.

Im effizienteren Umgang mit Energie liegt für viele Unternehmen grosses Potenzial. IKEA Schweiz zum Beispiel baut nur noch nach Minergie-Standard – und spart dadurch mittelfristig Millionen an Heizkosten.



Für Energieeffizienz sorgt eine 150 Quadratmeter grosse, ausbaubare Solaranlage auf dem Dach des Gebäudes in Spreitenbach. Das Dach wurde begrünt, um die überbaute Grünfläche zu kompensieren. Grüne «Inseln» dienen als Siedlungsraum für Kleinstlebewesen.

Text: Kaspar Meuli Fotos: Nik Hunger

Von aussen gibt das Gebäude sein ökologisches Geheimnis nicht preis. Der blau-gelbe Kubus beeindruckt vor allem durch seine Dimensionen: 200 Meter lang und 100 Meter breit. Nur wer ganz genau hinsieht, entdeckt auf dem Dach des neuen IKEA Einrichtungshauses in Spreitenbach die Panels einer Solaranlage. Auch im Innern merken die Kunden nichts von der «Sparsamkeit im XXL-Format» – wie das Bundesamt für Energie den Bau lobt.

Im Technikraum im ersten Stock stehen zwei mit Holzpellets betriebene Brennöfen – die grössten ihrer Art, die bisher konstruiert wurden. Die beiden Brenner sind allerdings nur ein Teil von vielen Elementen der ausgeklügelten Haustechnik. Diese ermöglicht es, dass der Energiebedarf des Ende 2006

bezogenen Neubaus im Vergleich zu einer herkömmlichen Bauvariante um mehr als ein Viertel tiefer liegt. Ein beachtliches Sparpotenzial also, das sich insbesondere durch effiziente Isolation der Gebäudehülle und durch Wärmerückgewinnung realisieren liess. Und ein wichtiger Schritt zur Erreichung des Klimaziels, das sich IKEA Schweiz selbst gesteckt hat: In den kommenden drei Jahren sollen der Energieverbrauch um 25 Prozent gesenkt und ausserdem die CO₂-Emissionen massiv reduziert werden. Bis Ende 2008 will IKEA Schweiz ihre Gebäude CO₂-neutral betreiben.

Kostenfaktor Energie

Der Umgang mit Energie im neusten Schweizer IKEA-Einrichtungshaus – es ersetzt die 1973 als erste ausserhalb von Skandinavien eröffnete Filiale in Spreiten-

bach – hat das Minergie-Label. Diese Qualitätsbescheinigung wird von einem Verein verliehen, in dem unter anderem Bund, Kantone und Wirtschaftsorganisationen vertreten sind. Voraussetzung für eine Zertifizierung ist, dass sich der Bauherr an eine Reihe von Prinzipien hält. Die wichtigsten: gute Wärmedämmung und effiziente Haustechnikanlagen, und dies zu Kosten, die im Vergleich zu konventionellen Bauten höchstens 10 Prozent höher liegen dürfen. Mit welchen Mitteln die klar definierten Anforderungen an den Energieverbrauch erreicht werden, bleibt dem einzelnen Bauherrn überlassen.

Nach den Minergie-Vorgaben werden heute Gebäude jeder Grösse und Komplexität erstellt: von Schulhäusern über Verwaltungs- und Industriegebäude bis zu Spitä-



Oben die Wärme- und Kälteverteilungsanlage des Gebäudes. Das helle System verteilt die Kälte, das dunkle die Wärme. Auf dem Foto ganz rechts sind die beiden mit Holzpellets betriebenen Brennöfen zu sehen – die grössten ihrer Art, die bisher konstruiert wurden.

lern, Hallenbädern und Einkaufszentren. «Mittlerweile zertifizieren wir flächenmässig praktisch gleich viel im Verkaufs- und Bürobereich wie bei den Wohnhäusern», sagt Minergie-Geschäftsführer Franz Beyeler. Dafür seien nicht zuletzt Unternehmen wie IKEA, Migros oder die Credit Suisse verantwortlich, die bei ihren Bauprojekten immer mehr auf Minergie setzten. Grossbauten, wie das neue Einrichtungshaus in Spreitenbach, so Beyeler, hätten «selbstverständlich Signalwirkung».

Und sie machen nicht nur ökologisch, sondern auch ökonomisch Sinn. IKEA spart mit ihrem Neubau in Spreitenbach verglichen mit dem bisherigen Gebäude gegen 200 000 Liter Heizöl im Jahr. Die Einsparungen sind weit grösser als ursprünglich kalkuliert. Doch rechnen musste sich das Vorzeigeprojekt bereits bei seiner Planung, als der Ölpreis noch einiges tiefer lag. «Das Vorhaben sollte auch wirtschaftlich sinnvoll sein», erklärt Hans Kaufmann, Direktor der Immobilienabteilung, unter dessen Verant-

wortung bei IKEA Schweiz in den vergangenen acht Jahren über 500 Millionen CHF verbaut wurden. «Wir haben klare Vorgaben für eine vernünftige Payback-Zeit. Dieser Druck war gut, denn wir wollten schliesslich Lösungen finden, die sich auch an anderen Schweizer Standorten umsetzen oder ins Ausland exportieren lassen.»

Ein ökologisches Zeichen setzen

Ohne diesen Anspruch, so Ökonom Kaufmann, wäre der zur Zeit seiner Eröffnung grösste Minergie-Bau der Schweiz, den IKEA in Spreitenbach realisiert hat, «nichts als ein Versuchsballon» geblieben. Nun allerdings baut und saniert das Einrichtungshaus in der Schweiz konsequent nach Minergie-Standard. Und zwar mit Voll-dampf. Innerhalb von 13 Monaten wurden fünf grosse Gebäude zertifiziert. Das wegen des Baustandards zusätzlich investierte Kapital amortisiert sich je nach lokalen Gegebenheiten in unterschiedlich langen Fristen. So kommt zum Beispiel Grundwasser, das in den Filialen Pratteln und Lyssach als Wärmequelle genutzt wird, etwas teurer zu stehen als Pellets in Spreitenbach. Doch

allgemein gilt, davon ist Hans Kaufmann überzeugt: «Wer sorgfältig plant, hat die Mehrkosten innerhalb von weniger als zehn Jahren wieder eingespielt.» Unter dem Slogan «IKEA goes renewable» verfolgt der Konzern seine ambitionierte Energiepolitik inzwischen weltweit. Ziel ist der vollständige Verzicht auf fossile Brennstoffe beim Heizen und Kühlen und damit der umfassende Einsatz von erneuerbaren Energien. Zurzeit müssen alle 37 Ländergesellschaften einen Bericht über den energetischen Ist-Zustand ihrer Gebäude ausarbeiten.

IKEA Schweiz verdankt ihr Interesse an Minergie nicht zuletzt dem Aargauer Baudirektor Peter Beyeler. Als sich bei einer Einspracheverhandlung in Spreitenbach die Fronten zwischen dem Bauherrn und den Sektionen Zürich und Aargau des VCS verhärtet hatten, regte er an, IKEA solle doch beim Bauen im Energiesparstandard ein ökologisches Zeichen setzen. Das Einrichtungshaus stieg auf den Vorschlag ein, doch seine Kontrahenten im Streit um



Hans Kaufmann: «Wir haben klare Vorgaben für eine vernünftige Payback-Zeit. Dieser Druck war gut, denn wir wollten schliesslich Lösungen finden, die sich auch an anderen Schweizer Standorten umsetzen oder ins Ausland exportieren lassen.»

die Anzahl Parkplätze bei neuen Filialen konnte es dadurch nicht besänftigen. Die Auseinandersetzung mit dem VCS endete wie gewohnt vor Bundesgericht. «Es war eine Illusion, zu glauben, dass uns das Bauen im Minergie-Standard beim Bewilligungsverfahren hilft», bilanziert Hans Kaufmann.

Wie weit sich die Minergie-Strategie ganz allgemein auf die Reputation von IKEA auswirkt, lässt sich nur schwer abschätzen. Zwar setzt die Kommunikationsabteilung die Vorreiterrolle des Unternehmens gebührend in Szene und schaltete nach der Eröffnung des Spreitenbacher Vorzeigebaus unter anderem grosse Zeitungsanzeigen mit der Headline: «Wissen Sie, wo das grösste

Minergie-Haus der Schweiz steht?» Trotzdem, so findet Immobilienchef Kaufmann, wisse die Öffentlichkeit noch viel zu wenig darüber Bescheid, was sein Unternehmen so alles im Umweltbereich leiste.

Verantwortung übernehmen

Da ist die eigene Belegschaft schon besser im Bild. Alle 2600 Mitarbeitenden erhielten den im vergangenen Jahr erstmals gedruckt erschienenen Umweltbericht von IKEA Schweiz zugestellt. Das Bauen im Minergie-Standard nimmt darin eine prominente Rolle ein, denn, so die Begründung, «der sparsame und effiziente Umgang mit Energie ist eines der Hauptanliegen unserer globalen Umweltstrategie». Ein Anliegen, das offenbar von der Basis mitgetragen wird. Bei einer kürzlich durchgeführten Befragung fanden neun von zehn Mitarbeitenden, es sei wichtig, dass sich ihr Unternehmen für

soziale und Umweltthemen engagiere, und 81 Prozent waren der Meinung, IKEA sei ein Unternehmen, dass in der Praxis zeige, dass es soziale und ökologische Verantwortung übernehme.

Der neueste Schweizer IKEA-Bau steht in Pratteln bei Basel und ist ein Bürogebäude. Es bietet 350 Mitarbeitenden helle und freundliche Arbeitsplätze – unter anderem auch Immobilienchef Hans Kaufmann. Die Minergie-Anforderungen, sagt dieser, habe das Haus «spielend» erfüllt. Nicht zuletzt weil in der Schweiz heute so viel Know-how zu umweltschonender Haustechnik vorhanden sei, dass sich jede Art von Gebäude weit ökologischer realisieren lasse als vom Gesetz vorgeschrieben. «Natürlich gab es zuerst ein paar Probleme, als wir uns entschlossen hatten, nur noch nach Minergie-Standard zu bauen», sagt Kaufmann. Doch wenn man an die Technik glaube und mit den richtigen Leuten zusammenarbeite, seien alle Schwierigkeiten überwindbar. «Heute sind unsere Minergie-Bauten Gebäude, wie alle anderen auch.» //



Das «Ulysses»-Team von PwC analysierte die lokalen Märkte in Äthiopien. Anne-Sophie Preud'homme rechts neben ihrer australischen Kollegin.



«Ulysses»: Hilfe zur Selbsthilfe in Äthiopien

Der Äthiopienaufenthalt von Anne-Sophie Preud'homme begann mit einem Missverständnis: Die 38-jährige Partnerin war darauf vorbereitet, gemeinsam mit ihren «Ulysses»-Kollegen ein Konzept für die Entwicklung lokaler Märkte zu erarbeiten. Die einheimischen Mitarbeiter ihrer Gastgeber, der Organisation World Vision, hingegen erwarteten ein professionelles Marketingtraining. «Da haben wir in den ersten Tagen vorsichtig erklären müssen, dass wir dafür nicht die richtigen Leute sind», erinnert sich die Partnerin und Real-Estate-Spezialistin aus Luxemburg. Nach langen Gesprächen mit den – zuerst enttäuschten – Äthiopiern einigte man sich darauf, dass das vierköpfige PwC-Team sich einen Überblick über die lokalen Märkte und die Arbeit von World Vision verschaffen und dann dabei helfen würde, einen Businessplan für die weitere Arbeit der Organisation zu erstellen.

Schon während dieser ersten, nicht ganz einfachen Verhandlungen habe sich herausgestellt, dass ihr Viererteam sehr gut funktionierte, erinnert sich Anne-Sophie Preud'homme. «Wir waren zwei Monate pausenlos zusammen. Es war eine erstaun-

lich intensive und sehr gute Teamerfahrung. Keiner übernahm den Lead – unsere Kräfte waren ausgewogen.»

Während vieler Reisen ins Landesinnere machte sich das PwC-Team ein Bild von der Situation und verschaffte sich – mit Hilfe zahlloser Interviews – einen Überblick. «Wir haben sehr schnell gemerkt, dass die Menschen in Äthiopien zwar unheimlich viel und lange miteinander reden, dass es ihnen aber dabei nicht immer gelingt, die relevanten Informationen auszutauschen», berichtet Anne-Sophie Preud'homme. «Lösungen, die in einer Region gefunden und dort erfolgreich implementiert wurden, waren in anderen Regionen gänzlich unbekannt. Jeder arbeitete für sich, anstatt von den Erfahrungen der anderen zu profitieren.» Im Gegenzug lernte das PwC-Team, dass es nicht genügt, Lösungen, die in der einen Region funktionieren, auf eine andere zu

«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.

übertragen. «Ich habe in Äthiopien begriffen, dass man den Menschen Zeit und Gelegenheit geben muss, ihre eigene Lösung zu finden. Von oben herab dozieren oder eine gute Idee aus dem Hut zaubern führt nicht zum Erfolg», sagt Anne-Sophie Preud'homme. «Ich habe gelernt, dass man als guter Leader nicht sagt, was zu tun ist – sondern dass man mitten im Spiel stehen und dafür sorgen muss, dass alle in die richtige Richtung spielen.» Diese Erkenntnis habe sich grundlegend auf ihren Führungsstil ausgewirkt. «Heute arbeite ich völlig anders als vor meiner Äthiopienreise.» Für Anne-Sophie Preud'homme war es der erste Aufenthalt in einem afrikanischen Land. Noch heute ist sie überwältigt von der Gastfreundschaft der Menschen, die nicht viel haben und dennoch selbstverständlich und grosszügig teilen. Dass man auch Wissen und Erfahrungen teilen kann, ist etwas, das die PwC-Leute ihren Gastgebern vermittelt haben. Eine Lektion, die sie aber auch für sich persönlich und für ihren Berufsalltag gelernt haben: «Innerhalb jeder Organisation ist es wichtig, Erkenntnisse zu teilen. Ein guter Leader ist dabei wie ein Moderator, der dafür sorgt, dass alle Informationen ausgetauscht werden, die zu einer Lösung führen können.» //

Warum sollte es an der Spitze einsam sein?*

PricewaterhouseCoopers heisst 15 neue Partner willkommen und gratuliert herzlich:

Gustav Baldinger	Wirtschaftsberatung	Zürich
Claude-Alain Barke	Steuer- und Rechtsberatung	Lausanne
Carl Bellingham	Steuer- und Rechtsberatung	Lausanne
Nicolas Bonvin	Steuer- und Rechtsberatung	Lausanne
Martin Büeler	Steuer- und Rechtsberatung	Zürich
Richard Burger	Wirtschaftsprüfung	Zürich
Beresford Caloia	Wirtschaftsprüfung	Genf
Martin Frey	Wirtschaftsberatung	Zürich
Martin Kennard	Wirtschaftsprüfung	Zürich
Jean-Sebastien Lassonde	Wirtschaftsprüfung	Lausanne
Guido Lauber	Wirtschaftsberatung	Zürich
André Maeder	Wirtschaftsberatung	Genf
Markus Nöthiger	Wirtschaftsberatung	Zürich
Marcus F. Veit	Steuer- und Rechtsberatung	Zürich
Karin Verheijen	Steuer- und Rechtsberatung	Basel

Die breit abgestützte Partner-Gemeinschaft von PricewaterhouseCoopers ist eine der Grundlagen für die führende Stellung unseres Unternehmens. Mit den 15 neuen Partnern sind nun 174 Persönlichkeiten als Mitunternehmer für den Erfolg unserer Kunden verantwortlich. Denn auch die Beziehung zu unseren Kunden beruht von jeher auf guter Partnerschaft.

PricewaterhouseCoopers AG
Birchstrasse 160
8050 Zürich
Tel. +41 58 792 44 00
Fax +41 58 792 44 10
www.pwc.ch

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Martin Scholl:
«Aufpassen, dass das Risikobewusstsein nicht zu einer Verweigerungshaltung führt.»
18



S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein:
«Alles daransetzen, um die Krise in eine Chance umzumünzen.»
24



Dan Ostergaard:
«Verantwortungsbewusstes statt ethisch riskantes Handeln belohnen.»
20



Rolf Dörig:
«Reputation ist eine Frage der Glaubwürdigkeit.»
22