

ceo*

Das Magazin für Entscheidungsträger. Dezember 2008

Dossier Ernährung. Wo veränderte Lebensgewohnheiten neue Märkte eröffnen.
Unternehmensführung. Was DKSH-VRP Adrian Keller unter Leadership versteht.
Wirtschaft und Politik. Wie das Gleichgewicht der Kräfte spielt.



PRICEWATERHOUSECOOPERS 

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

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

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

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 26 000

Bestellungen von Gratisabonnements 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

Der Vorteil der heutigen Konstellation ist, dass wir die wirtschaftliche Abkühlung in der Realwirtschaft – wo sie nicht bereits eingetroffen ist – kommen sehen und uns darauf vorbereiten können. Als Berater sind wir gefordert, jetzt mit anzupacken.

Es wird zurzeit viel über Verantwortung und Vertrauen gesprochen. Und das ist auch richtig so – vor allem wenn dabei nicht nur zurückgeschaut wird. Denn vor uns liegt eine wirtschaftlich schwierige Zeit – alle Indikatoren weisen auf eine Verlangsamung des Wachstums hin. Gerade in solchen Zeiten ist ein CEO gefordert, Verantwortung zu übernehmen und das Vertrauen, das in ihn oder sie gesetzt wird, zu verdienen. Den Finanzmärkten wirft man vor, das Problem der US-Hypothekenblase gesehen und dennoch nicht rechtzeitig ausreichende Massnahmen zur Verhinderung der Krise getroffen zu haben. Der Rest der Wirtschaft sollte nicht in die gleiche Situation hineinfluten. Der Vorteil der heutigen Konstellation ist, dass wir die wirtschaftliche Abkühlung in der Realwirtschaft – wo sie nicht bereits eingetroffen ist – kommen sehen und uns darauf vorbereiten können. Als Berater sind wir gefordert, jetzt mit anzupacken. Und dank der Akquisition im Beratungsbereich, die wir Anfang des Jahres vollzogen haben, sind wir in jeder Hinsicht parat, den Unternehmen mit Rat und Tat bei der Einleitung der wichtigen Schritte zu helfen. Markus Koch skizziert in diesem Magazin die dringlichsten Bereiche. Es gilt auch zu beachten: Wir stehen wohl am Beginn einer neuen Regulierungswelle.

Die unmittelbar geforderten Anpassungen der Accounting Rules betrachten wir skeptisch oder ablehnend. Man kann nicht in guten Zeiten die maximalen Marktwerte ausweisen und in schlechten Zeiten Abschreibungen unterlassen oder auf das Prinzip Hoffnung setzen, dass die Märkte dann schon wieder steigen werden. Dabei bin ich mir natürlich bewusst, dass die Situation komplexer ist als eben beschrieben. Aber trotzdem: Die heutige Finanzkrise ist kein Problem der Rechnungslegung. Investoren haben Anspruch auf Transparenz, in good and in bad times.

Die Rezession nicht herbeireden

Die Vorgänge der letzten Monate führen dazu, dass die Gewichte zwischen Wirtschaft und Politik neu austariert werden. Drei Persönlichkeiten legen im Forum dieses Magazins dar, wie sie das Verhältnis zwischen Politik und Wirtschaft sehen oder wie sie es sich in Zukunft wünschen. «Verantwortung wahrnehmen» ist die Essenz des Pflichtenheftes des Verwaltungsrats. In Zeiten der Globalisierung sind die Anforderungen für Verwaltungsräte noch komplexer, vielfältiger, anspruchsvoller. Adrian Keller, den VRP von DKSH, durften wir zum Thema Netzwerke interviewen und darüber, wie ein global aufgestelltes Unternehmen zu führen ist – auch im Hinblick auf eine sich abzeichnende Krise. Eine Verantwortung, die die gesamte Wirtschaft trägt, ist es auch, die Rezession nicht

herbeizureden. Denn es gibt einen zweiten grossen Vorteil der heutigen Konstellation: Sehr viele Schweizer Unternehmen sind hervorragend aufgestellt. In unserem Dossier Ernährung werden Ausschnitte aus einer faszinierenden und zukunftssträchtigen Branche vorgestellt am Beispiel zweier erfolgreicher und innovativer Unternehmen. Die Erwartungen der Gesellschaft, was alles zu den Aufgaben von Unternehmen gehört, wachsen. Sicher liegt gesunde Ernährung in der persönlichen Verantwortung jedes Einzelnen. Aber vor allem von grossen Firmen wird erwartet, dass sie sich bemühen, ihren Mitarbeitenden die Möglichkeiten für eine gesunde Ernährung zu geben. Und dies ist nicht ganz ohne Eigennutz. Denn die Ernährung hat direkten Einfluss auf die Gesundheit – unter anderem auf Krebserkrankungen, und diese Krankheit hat immense wirtschaftliche Auswirkungen. Aus diesem Grund sind in der Schweiz immer mehr Unternehmen in der Prävention von Krebs engagiert, darunter auch PwC.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und viel Energie sowie das nötige Quantchen Glück für das Jahresende – und danach.

Markus R. Neuhaus



Gerold Bühler, Präsident economiesuisse, schreibt im ceo* Forum: «Der Standort Schweiz braucht für die Politik Brückenbauer aus der Wirtschaft.»

06



Laura Sadis, Finanzdirektorin des Kantons Tessin, schreibt im ceo* Forum: «Man kann derzeit gut beobachten, wie die Bedeutung des Staates wieder zunimmt.»

08



Kommunikationsberater Franz Egle schreibt im ceo* Forum: «Die Politik ist für Werte, Einfluss und Macht zuständig, die Wirtschaft strebt Umsatz, Gewinn und Marktanteile an.»

10



«Unternehmen, die nach innen und aussen verantwortliches Verhalten zeigen, haben einen Wettbewerbsvorteil», sagt Nicola Pless, Universitätsdozentin und Fachfrau für Responsible Leadership.

46



Interview: Adrian Keller, Verwaltungsratspräsident DKSH, über Führung und Vernetzung in einer komplexer werdenden Welt.

48

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

52

pwc spektrum

Unternehmensorganisation: Fit für den Konjunkturabschwung. Die Finanzkrise droht die Realwirtschaft zu erfassen. Doch die meisten Unternehmen haben Zeit, sich auf eine mögliche Rezession vorzubereiten.

35

Carbon-Management: Fordert das Triple C das Triple A heraus? Ein systematisches Carbon-Management bietet die Chance, neue strategische Möglichkeiten und Differenzierungspotenziale zu nutzen.

38

Internes Kontrollsystem: Verlässliche Entscheidungsgrundlagen für den CEO. Ein gut funktionierendes Internes Kontrollsystem (IKS) bietet ein wichtiges Instrument zur Unternehmensführung.

40

Innovation: Pluspunkte für den Standort Schweiz. Internationale Studien bescheinigen der Schweiz eine hohe Wettbewerbsfähigkeit. Zu den guten Resultaten tragen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ebenso bei wie die Zusammenarbeit von Unternehmen, Forschungsinstituten und Hochschulen.

42

Service: Publikationen und Analysen. Abonnemente und Adressen.

45

Titelbild: Roth und Schmid



Dossier Ernährung

Immer mehr Konsumenten sehen Ernährung als einen zentralen Faktor für die Gesundheit. Gleichzeitig ändern sich die Ernährungsgewohnheiten: Gegessen wird heute jederzeit und überall. Neue Konzepte sind gefragt. Ein Markt mit Zukunftspotenzial.

12



Nestlé Nutrition: Spartenchef Richard Laube will 100 neue Produkte auf die Einführung in über 100 Ländern vorbereiten.

22



Biotta: Der Biopionier ist in seiner Sparte in der Schweiz klar Leader. Jetzt forciert CEO Paul Kundert das Geschäft im Ausland.

26



Krebsliga Schweiz: Professor Dr. Thomas Cerny über Krankheit, Kosten, Forschung und Prävention durch gesunde Ernährung.

30

Gerold Bühler: Der aktive Austausch zwischen Wirtschaft und Politik ist einer der Grundpfeiler für den Erfolg des Wirtschaftsstandortes Schweiz.

Gerold Bühler ist Wirtschaftsberater und Präsident des Wirtschaftsdachverbandes economiesuisse. Er verfügt über eine breite unternehmerische Erfahrung, ist im Verwaltungsrat verschiedener Unternehmen und hat 26 Jahre parlamentarische Arbeit hinter sich.

Gottfried Keller schrieb in seinen «Zürcher Novellen» sinngemäss, die Teilnahmslosigkeit des Volkes an der Politik sei der Anfang vom Ende. Ich sehe das genau gleich: Halten sich Wirtschaftsvertreter aus der Politik heraus, schränkt das ihre Freiheit ein. Ich selber war lange ein Zweifüssler: Hinter mir liegen 26 Jahre parlamentarische Arbeit, daneben war ich stets berufstätig. Diese Kombination widerspiegelt meine Überzeugung: Es braucht in der Politik Brückenbauer aus der Wirtschaft. Die Logik, die dahintersteckt, ist einfach: In der direkten Demokratie Schweiz werden wichtige Wirtschaftsreformen wie die bilateralen Verträge, das neue Steuergesetz oder die Aktienrechtsreform im Parlament erarbeitet und vom Volk angenommen oder abgelehnt. Ich weiss aus Erfahrung, dass Parlamentarier wie auch das Volk nur dann wirtschaftsfreundlich abstimmen, wenn sich die Wirtschaftsvertreter in die Diskussion einbringen, Überzeugungsarbeit leisten, ihre Anliegen transparent machen und darlegen,

warum eine Reform für den Wirtschaftsstandort Schweiz gut und wichtig ist – oder eben nicht. Bundesrätin Doris Leuthard hat dies kürzlich im Rahmen einer Veranstaltung so formuliert: Je mehr die Politik von Wirtschaft verstehe und wirtschaftliche Zusammenhänge begreife, desto standortfreundlicher könne sie entscheiden.

Der aktive Austausch zwischen Wirtschaft und Politik ist einer der drei Grundpfeiler für den Erfolg des Wirtschaftsstandortes Schweiz. Erfolgreiche Unternehmer und unsere Sozialpartnerschaften sind die beiden anderen. Das Milizparlament der Schweiz ist fürs Brückenbauen geradezu geschaffen. Vertreter der Wirtschaft können sich nach Bern wählen lassen und die Chance nutzen, in den relevanten Fachkommissionen ihre Expertise und ihre Erfahrungen einzubringen und Einfluss zu nehmen. Die Verbindung von Politik und Wirtschaft ist in der Schweiz traditionell gut. In den boomenden 90er Jahren allerdings, als alle von Globalisierung redeten und ihren Fokus ins Ausland richteten, war es eine Zeit lang schwierig, in den Unternehmen Leute frei zu bekommen für politische Mandate. Inzwischen würde kein Wirtschaftsführer mehr sagen, nationale Politik sei ihm egal. Und das ist gut so. Das Engagement der Wirtschaftsführer in der Politik wird wieder grösser. Es gehört heute dazu, sich in der Öffentlichkeit zu exponieren und Anliegen, etwa in Interviews oder Leitartikeln, an den Mann und die Frau zu bringen. Es ist legitim, dass die Wirtschaft Einfluss nimmt auf die Politik: Schliesslich geht es um die wirtschaftliche Zukunft des Landes, um den Erhalt von Arbeitsplätzen und des Wohl-

standes. Fraglos schaffen das nur Unternehmerpersönlichkeiten, die die Grösse haben, in ihrer politischen Arbeit nicht nur ihr Unternehmen oder ihre Branche zu vertreten, sondern den Wirtschaftsstandort Schweiz als Ganzes.

Der Dialog zwischen der Wirtschaft und der Politik fasziniert mich seit eh und je, und ich sehe mich heute in meiner Funktion als Präsident des Wirtschaftsdachverbandes economiesuisse als eine Art Handelsreisenden: Stehen Wirtschaftsthemen zur Debatte, erarbeiten wir innerhalb der economiesuisse zusammen mit unseren Mitgliedern unsere Positionen, die wir dann an unsere Anlaufstellen im Bundesrat, in der Verwaltung, im Parlament und in den Medien adressieren.

Bekanntlich ist die Branchenvielfalt in unserem Verband gross und die Interessenlagen sind teils unterschiedlich. Ich höre daher immer wieder die Frage, ob wir vor lauter Kompromissen nicht das Profil verlören. Da habe ich eine klare Antwort: Nein, wir sind marktwirtschaftlich orientiert und verfügen somit über ein unverwechselbares Profil. Diesem Grundsatz fühlen wir uns verpflichtet, er begründet unsere Glaubwürdigkeit. //

Foto: Helmut Wachter



Laura Sadis: Man kann derzeit gut beobachten, wie bei Krisen die Bedeutung und die Reputation des Staates wieder zunehmen.

Die Wirtschaftswissenschaftlerin und Steuerexpertin Laura Sadis war in der Unternehmensberatung tätig. Heute ist sie Regierungsrätin und Vorsteherin des Finanz- und Volkswirtschaftsdepartements des Kantons Tessin sowie Mitglied des Bankrats der Schweizerischen Nationalbank.

In Wirtschaft und Politik geht es im Prinzip um die gleichen Prozesse: Man analysiert Probleme und versucht, auf der Basis gesammelter Informationen Lösungen zu finden. Ein Unternehmer wird sich dann allerdings innert nützlicher Frist für die ihm am plausibelsten erscheinende Lösung entscheiden und die Umsetzung in Angriff nehmen. Ein Politiker hingegen braucht zuerst einmal Argumente. Seine Lösung muss überzeugen – und zwar die Mehrheit. Dies ist ein völlig anderer Ansatz. Wenn man von der Wirtschaft in die Politik wechselt, erfordert dieser Schritt ein grosses Umdenken. Die Demokratie verlangt andere Methoden als die Wirtschaft, das ist auch richtig so. Unser Konkordanz- und Proporzsystem verbraucht Ressourcen und verlangsamt Prozesse. Wichtige Reformen können blockiert, Entscheidungen verzögert werden. Eine konstruktive politische Auseinandersetzung kann das Endresultat verbessern, aber ewige Konflikte führen zu keinem oder nur zu einem kleinen Resultat. Das ist oft enttäuschend und frustrierend.

Dennoch ist unser politisches System eines der besten der Welt. Der demokratische Prozess ist zu respektieren und zu achten – auch und gerade von der Wirtschaft. Eine Weile hatte man das Gefühl, die Globalisierung habe ein Primat der Wirtschaft geschaffen. Politik wurde als langsam, schwerfällig und gestrig gebrandmarkt. Heute sieht das in manchen Branchen wieder anders aus. Man kann derzeit gut beobachten, wie bei Krisen die Bedeutung und die Reputation des Staates wieder zunehmen.

Ich bin überzeugt, ohne unsere Politik und ohne unsere demokratischen Prozesse wäre die Wirtschaft nicht in der Lage, erfolgreich zu arbeiten. Die Politik schafft die Basis für eine soziale Stabilität, ohne die nachhaltiges Wachstum nicht denkbar ist. Die Globalisierung ist ein gutes Beispiel. Sie verlangt von allen Beteiligten ein grosses Mass an Flexibilität. Aber die Menschen sind nur deshalb bereit, persönliche Konsequenzen und auch Risiken – zum Beispiel die eines modernen Nomadentums – auf sich zu nehmen, weil sie im eigenen Land Sicherheit und Solidarität spüren. Dies wäre nicht der Fall, wenn unsere Gesellschaft nach rein wirtschaftlichen Prinzipien gestaltet wäre.

Im Idealfall findet sich eine virtuose Synthese zwischen den beiden Polen: die Wirtschaft als kreativer, innovativer Tempomacher und die Politik als Korrekturfaktor und Garant für ein Umfeld, das für die Wirtschaft und auch für die Gesellschaft positiv ist.

Politiker ziehen, anders als viele Wirtschaftsführer, keine grossen finanziellen Vorteile aus ihrem Engagement. In die Poli-

tik zu gehen, ist eine Entscheidung, die sich pekuniär nicht auszahlt. Sie ist auch nicht ohne Risiko, denn alle vier Jahre wird bei uns gewählt – es gibt keine Sicherheit für die einmal erreichte Position. Ich ziehe es vor, nicht mehr gewählt zu werden, als mich zu verkaufen. Ich will klar sein und meine Meinung sagen. Es sollte eine der Stärken von Politikerinnen und Politikern sein, ehrlich zu sein. Wir leben in einem freien Land und sollten diese Freiheit praktizieren. Eine klare Position zu vertreten, ist allerdings nicht immer einfach. Unser Milizsystem bietet zwar die Chance, sich mit vielen verschiedenen Themen zu befassen. Dies bedeutet aber auch, dass man sich in Bereiche einarbeiten muss, mit denen man anfangs nicht vertraut ist. Das ist harte Arbeit. Auch hier gibt es einen Unterschied zur Wirtschaftswelt, wo immer konsequenter Spezialisierung gefragt ist.

Die Arbeit als Politikerin hat meinen Horizont erweitert, man nähert sich Themen an und weiss dabei, dass man nicht alles weiss. Die eigene Persönlichkeit tritt in den Hintergrund, Teamarbeit ist wichtig, eine Informationsbasis wird gemeinsam mit Experten erarbeitet. Von einem solchen Prozess könnten auch manche Wirtschaftsunternehmen profitieren. //

Foto: Franca Pedrazzetti



forum3. politik/wirtschaft

Franz Egle: Die Politik ist für Werte, Einfluss und Macht zuständig, die Wirtschaft strebt Umsatz, Gewinn und Marktanteile an.

Franz Egle ist Mitgründer der Dynamics Group Zürich, Bern, Genf. Er bewegt sich an der Schnittstelle zwischen Politik und Wirtschaft und berät Unternehmen in Kommunikationsfragen sowie in der Medien- und Öffentlichkeitsarbeit.

Ich habe Soziologie studiert, weil mich gesellschaftliche Dynamiken interessieren. Im Verhältnis zwischen Politik und Wirtschaft sind sie augenfällig: Die Politik verliert an Bedeutung, die Wirtschaft gewinnt an Einfluss. Durch die zunehmende Globalisierung bestimmt die Wirtschaft das Tempo; sie agiert, die Politik reagiert, wie die gegenwärtige Finanzkrise sehr deutlich zeigt.

Die Wirtschafts- und Arbeitswelt wurde in den letzten 15 Jahren grundlegend verändert. Die soziale hat sich zur neoliberalen Marktwirtschaft entwickelt. Der klassische Patron von früher, der zwar anständig, aber nicht astronomisch verdiente und für seine Leute sorgte, ist vom Manager abgelöst worden, der schnell Erfolge aufweisen muss, wenn er im Unternehmen überleben will.

Ich verstehe mich als Brückenbauer der dafür sorgt, dass die gesellschaftspolitischen Spannungsfelder, in denen Unternehmen tätig sind, nicht zu Minenfeldern

werden. Diese Spannungsfelder werden bestimmt durch die Politik, die Medien und durch Nichtregierungsorganisationen. Diese drei Akteure können die Handlungsfreiheit von Unternehmen stark einschränken. Ich helfe Unternehmen, ihre Interessen erfolgreich wahrzunehmen. Dabei kommt mir mein Erfahrungshorizont zugute: Während des Studiums war ich als Journalist tätig und kenne den Betrieb auf Redaktionen. Aus meiner Tätigkeit in der Wirtschaft weiss ich, wie Konzerne agieren. Und beim Bund habe ich als Informationschef des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten (EDA) und als Berater von Bundesrat Flavio Cotti gelernt, wie politische Prozesse ablaufen.

Wie wichtig es ist, immer alle Parteien in unternehmerische Überlegungen einzubeziehen, erlebe ich unter anderem als Berater des ägyptischen Investors Samih Sawiris, der in Andermatt ein Tourismusresort realisieren will. Wir haben sehr früh begonnen, alle beteiligten Gruppen zu kontaktieren und Vertrauen aufzubauen: zur Bevölkerung, zu den Gemeindebehörden, zum Kanton, zu den Umweltorganisationen, zu den Medien. Wir haben viele Gespräche geführt und – zum Beispiel gegenüber Umweltorganisationen – auch Kompromisse gemacht. Für Unternehmen bin ich im Bundeshaus auch als Lobbyist tätig. Es ist wichtig, dass sich Unternehmen für ihre Interessen einsetzen und Mitgliedern der öffentlichen Verwaltung oder des Parlaments ihre Anliegen und Bedürfnisse klar auf den Tisch legen. Parlamentarier ihrerseits sind auf Informationen aus der Praxis angewiesen, um ihre Aufgaben erfüllen zu können,

nämlich Gesetze auszuarbeiten und zu verabschieden sowie das Zusammenleben zwischen der Öffentlichkeit und Privaten zu regeln.

Vereinfacht gesagt ist die Politik für die Diskussion von Werten und für die Regelung von Einfluss und Macht zuständig. Die Wirtschaft schafft die materielle Basis unserer Existenz; ihre Ziele sind Umsatz, Gewinn und Marktanteile. Wo es um Zahlen geht, ist der Erfolg messbar. Die Leistungen von Politikern sind schon schwieriger zu beurteilen. Offenkundig ist, dass sie an Ansehen eingebüsst haben. Als ich vor 15 Jahren beim Bund anfang, wurden Bundesräte noch als Respektspersonen geschätzt, heute sind sie – auch wegen der Medien – im besten Fall noch prominent.

Die Medien haben Macht – und sind in der Folge der zunehmenden Boulevardisierung, Personalisierung und Skandalisierung unberechenbarer geworden. Nicht zuletzt aufgrund der harten Konkurrenz in der Medienbranche wird nach Konflikten oder gar Skandalen – oft vermeintlichen – gesucht, um diese dann möglichst lange auszuschlachten. Politiker und Unternehmer tun gut daran, Medien ernst zu nehmen und mit ihnen einen pragmatischen Umgang zu pflegen. Sie zu Partnern zu machen und nicht als Gegner zu haben, ist das Ziel einer guten Medien- und Öffentlichkeitsarbeit. //

Foto: Cédric Widmer



dossier ernährung

Immer mehr Konsumenten, aber auch Vereinigungen wie die Krebsliga sehen Ernährung als einen zentralen Faktor für die Gesundheit. Gleichzeitig ändern sich die Ernährungsgewohnheiten: Gegessen wird heute jederzeit und überall. Neue Konzepte sind gefragt. Ein Markt mit Zukunftspotenzial.

Fotos: Roth und Schmid

Essen:
schneller,
gesünder,
mobiler.



Die rasche Mittagsverpflegung
verzeichnete während der letzten
drei Jahre eine Zuwachsrate von
259 Millionen CHF.





Für Nahrung mit Zusatzstoffen liegen die Margen rund 20 Prozent höher als im klassischen Nahrungsmittelgeschäft.





Die Formel «schnell, gut und gesund» verspricht Wachstumsraten im In- und Ausland.



Bei den Ernährungsgewohnheiten klaffen Anspruch und Realität weit auseinander: Die meisten Menschen haben immer weniger Zeit zum Essen, gleichzeitig wächst das Bedürfnis nach gesundem Essen und Trinken.

Text: Bernhard Raos

Führende Nahrungsmittelkonzerne wie Nestlé und Nischenplayer wie Biotta bauen verstärkt auf Lebensmittel mit Zusatzfunktionen: Perfekt ausbalancierte Nährstoffcocktails sowie natürliche Vitamine und Mineralien in Speisen und Getränken sollen unser Wohlbefinden fördern oder Leiden erträglicher machen. Für Biotta-Chef Paul Kundert ist Gesundheit der künftige Megatrend (siehe Seite 26), und Richard Laube, Chef der Sparte Nutrition bei Nestlé, verspricht «grössere, bessere und mutigere Innovationen» (siehe Seite 22) an der Schnittstelle von Spezialnahrung zu Medikamenten.

Doch was wollen die Konsumenten? Zum Thema Trends in der Ernährung hat das Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen 1074 Schweizerinnen und Schweizer befragt. Fazit der repräsentativen Befragung: Die allermeisten möchten sich gesund ernähren. Aber fehlende Selbstdisziplin und fehlende Zeit sind die Hauptgründe, warum es beim Umsetzen hapert. «Die Leute wissen zwar viel über Ernährung, verhalten sich aber nicht entsprechend», sagt Alexandra Glas, Koautorin der Studie «Food Consumption 2008 – Das Ess- und Verzehrverhalten in der Schweiz».

72 Prozent der Befragten stufen die Ernährung als wichtig oder sehr wichtig ein. Dies sind 4 Prozent mehr als bei der Umfrage der Universität St. Gallen mit gleicher Fragestellung drei Jahre zuvor. Gleichzeitig hat die Zufriedenheit mit der eigenen Ernährung aber von 73 auf 69 Prozent abgenommen. Lediglich für 4 Prozent der Befragten ist Essen bloss Kalorientransfer; sie haben wenig Lust am Genuss und finden Ernährung unwichtig.

Einen starken Trend zur gesunden Ernährung sieht auch William Wright, PwC-Fachmann für die Einzelhandels- und Konsumgüter-

Branche: «Viele Konsumenten sind gewillt, für gesündere Produkte mehr zu bezahlen – und dies nicht nur in der Schweiz. Gemäss einer Studie, die Pricewaterhouse-Coopers jährlich zusammen mit der Grocery Manufacturers Association durchführt, sind 75 Prozent der Konsumenten in den USA gegenwärtig der Ansicht, Essen und Ernährung spielten die grösste Rolle für ihre Gesundheit. In Europa geben über 50 Prozent der Konsumentinnen und Konsumenten der sieben wichtigsten Märkte an, gesünder zu essen. Ähnliches trifft für Asien zu.»

Die Marketingexperten der Universität St. Gallen haben die Daten ihrer Ernährungsstudie interpretiert und in fünf Hauptthesen für Produzenten, Anbieter und Konsumenten zusammengefasst:

1. Wunsch und Wirklichkeit in Sachen Ernährung klaffen weit auseinander. Essen und Trinken wird zur zentralen gesellschaftlichen Herausforderung im kommenden Jahrzehnt.

Eigentlich paradox: Immer mehr Menschen sind nicht damit zufrieden, wie sie sich ernähren. Gleichwohl sind 75 Prozent der Befragten überzeugt, über das nötige Wissen zur richtigen Ernährung zu verfügen. Daher wollen die meisten keine zusätzlichen Informationen zum Thema. Ein Grund zur Infoverweigerung könnten auch die unzähligen Ernährungslehren sein, die eher verwirren statt Durchblick verschaffen. Eine doppelte Herausforderung für alle Unternehmen in der Nahrungsmittelindustrie, die auf Gesundheit setzen: Sie wollen ihre mit Vitaminen und Zusatzstoffen angereicherten Nahrungsmittel der Kundschaft schmackhaft machen, sollten dies aber nur in homöopathischer Dosis kommunizieren. Und das nicht nur wegen der Konsumentenabneigung gegen zu viel Gesundheitstouch – auch die Gesetzgeber schieben in vielen Ländern den Riegel für Heilversprechen bei Lebensmitteln.

2. Wir wollen gesund und genussvoll essen, nehmen uns dafür aber immer weniger Zeit. Konsequenz: Wir müssen uns intensiver mit Convenience-Produkten auseinandersetzen.

65 Prozent der Befragten erachten gesundes und genussvolles Essen als besonders wichtig. Gleichzeitig räumt man dem Essen wenig Zeit ein; es muss – wie alles heute – schnell gehen. Innerhalb der letzten drei Jahre ist die Akzeptanz der Schnellverpflegung zwar von 17 auf knapp 21 Prozent gestiegen, doch die Mehrheit hätte gerne mehr Zeit. Fastfood wird vornehmlich «über die Gasse» oder «im Supermarkt an der warmen Theke» gegessen. Allerdings eher der Not gehorchend, denn das Lebensmittelangebot wird kritisch bewertet. So zeigt die Studie, dass 32,8 Prozent der Befragten das Essen zum Mitnehmen (z.B. Sandwich) bemängeln. In der Beliebtheitskala belegen diese Angebote den 24. und letzten Platz. Auch gegenüber «frischen Fertiggerichten» und «Tiefkühl-Fertiggerichten» ist die Unzufriedenheit im Vergleich zur letzten Befragung gewachsen.

«Die Anbieter müssen vor allem in den Prozessablauf investieren und schnelles Essen vor Ort frisch zubereiten», sagt A. Glas. Zwar gibt es in der Schweiz schon Anbieter wie Mövenpick Marché oder die Manora Restaurants, die nach diesem Konzept arbeiten, doch bereits drängen Anbieter aus dem Ausland nach – zum Beispiel die Restaurantkette wagamama. PwC-Fachmann William Wright ortet in der Schweiz auch Potenzial für Bio-Fastfood-Restaurants nach internationalem Vorbild.

3. Der Esstisch in der Wohnstube verliert an Bedeutung. Damit steigen die Chancen für Anbieter von «mobilem Essen».

Frühstück und Mittagessen werden immer häufiger im «Café/Bistro», «an der Theke», im «Fachgeschäft» oder «über die Gasse» eingenommen. Der monetäre Zuwachs dieser drei Kanäle lässt sich für die letzten drei Jahre auf stolze 259 Millionen CHF hochrechnen. Berücksichtigt wurde dabei nur die rasche Mittagsverpflegung. Die Marketingexperten der Universität St. Gallen gehen davon aus, dass sich dieser Trend aufgrund der steigenden Mobilität, der Zunahme von Single-Haushalten und stärkerer Berufstätigkeit der Frauen noch verstärken wird. Dabei wird wenig Zeit in die Ernährung investiert: durchschnittlich 7 Minuten fürs Frühstück, 19 Minuten fürs Mittagessen und 23 Minuten fürs Nachtessen.

Vor allem hybride Formen, wo Gastronomie und Handel eine Symbiose bilden, dürften in Zukunft profitieren. Gemeint sind Tankstellenshops, Bahnhofsgeschäfte, Kioske, Hauslieferdienste. Kunden wollen bequem einkaufen – beispielsweise durch Systeme für Onlineshopping oder Services, die zum Beispiel auch nach 22 Uhr frisch zubereitete Speisen an die Haustür bringen.

4. Weit oben in der Gunst der Konsumenten stehen regionale und natürlich erzeugte Lebensmittel.

Im Vergleich zu 2005 ist die Zufriedenheit mit regional erzeugten Produkten von 54 auf 63 Prozent gestiegen. «Natürliche und regionale Produkte werden auch tatsächlich gekauft. Die Leute legen

nicht mehr so viel Wert darauf, dass die Produkte vor allem billig sind», sagt A. Glas. Regionalität gilt beim Lebensmitteleinkauf als Qualitätsgarant. Besonders begehrt sind die klassischen Sortimentsbereiche wie Milchprodukte mit über 80 Prozent Zustimmung, vor Obst und Gemüse mit 75 Prozent.

Orientierungshilfe bieten dabei glaubwürdige Labels für Lebensmittel. «Die Gewinner unter den Anbietern sind diejenigen, denen die Konsumenten uneingeschränkt vertrauen», heisst es auch im aktuellen «European Food Trends Report» (2008) des Gottlieb Duttweiler Instituts (GDI). Denn Nahrung sei als wichtigstes menschliches Grundbedürfnis eine höchst emotionale Angelegenheit. Um ihre Regioprodukte zum Kunden zu bringen, könnten die Detailhändler wieder vermehrt in die Quartiere gehen und dort Spezialitäten in Kleinmärkten anbieten, empfiehlt der Report.

5. Immer mehr Konsumenten kämpfen gegen Übergewicht. Der Fehlernährung muss mit konzertierten Aktionen begegnet werden.

Knapp 56 Prozent der Befragten geben an, eine Diät zu machen. Das sind 4 Prozent mehr als 2005. Die Konsumenten sind sich also ihres Übergewichts durchaus bewusst. Gleichzeitig hält der Trend zur raschen Verpflegung an, und der Genuss darf ebenfalls nicht zu kurz kommen – die Kalorienrechnung geht nicht auf. Darauf sollten die involvierten Akteure auf dem Foodmarkt gezielt reagieren, heisst es in der St. Galler Studie. Dazu A. Glas: «Es ist wichtig, dass konzertierte Aktionen stattfinden. Anbieter, Schulen, die Eltern, der Staat, die Arbeitgeber, die Ärzte – alle sind gefordert.» Für die Lebensmittelbranche öffnen sich neue Märkte – Gesundheit und gesunde Ernährung werden in einer individualisierten Gesellschaft zu wertvollen Gütern. Dies fanden bereits 229 Verantwortliche bedeutender Wirtschaftsunternehmen und Institutionen aus verschiedenen Branchen in einer Befragung des GDI vor zwei Jahren («Health Horizons»). Der Gesundheitsmarkt insgesamt galt für die befragten Chefs als potenzieller Träger des nächsten konjunkturellen Aufschwungs, wobei die aktive Erhaltung der Gesundheit höher gewichtet wird als die Bekämpfung von Krankheiten.

Gesundheit ist demnach nicht «Abwesenheit von Krankheit», sondern eine Qualität an sich – Healthstyle soll Lifestyle ablösen: Die Grenzen zwischen dem Krankheits- und dem Gesundheitsmarkt dürften sich in Zukunft noch mehr verwischen. Dies bietet grosse Chancen für die Nahrungsmittelbranche – beispielsweise für Produkte, die gut schmecken und unsere Immunabwehr stärken, die Verdauung regulieren oder das Allergierisiko senken. Gleichzeitig gehen neue Anbieter ein Risiko ein, denn: «Die Konsumenten sind bezüglich Ernährung konservativer als angenommen», schreiben die Verfasser der GDI-Studie. Und: Anbieter, die nicht über die zur Lancierung neuer Produkte notwendigen enormen Ressourcen verfügten, müssten auf Nischen ausweichen. Die Beispiele von Nestlé und Biotta auf den folgenden Seiten bestätigen beides. //

Zukunftsmarkt: Spezialnahrung an der Schnittstelle zur Medizin.

Mit einem Umsatz von 11 Milliarden CHF hat sich Nestlé Nutrition zum weltweiten Marktführer für Spezialnahrung aufgeschwungen. Der für die Nutritionsparte verantwortliche Richard Laube will in den kommenden Monaten 100 neue Produkte auf die Einführung in über 100 Ländern vorbereiten.

Text: Corinne Amacher Foto: Roth und Schmid

Früher war Nestlé ein Supertanker, gross und schwer, aber auch etwas behäbig. Heute besteht das Unternehmen aus einer Flotte von wendigen Booten – kein Geringerer als der langjährige Nestlé-Steuermann Peter Brabeck-Letmathe hat diese nautische Metapher geprägt und am Konzernsitz in Vevey verankert. Eines der Boote wird gesteuert von Richard Laube. Der schweizerisch-amerikanische Doppelbürger hat Ende 2005 die damals verselbstständigte Nutrition-Sparte übernommen und diese seither zu einem der wichtigsten und dynamischsten Geschäftsfelder des Konzerns gemacht – ein Einsatz, für den er Anfang 2008 zum Generaldirektor befördert wurde. Wenn immer es beim grössten Nahrungsmittelkonzern der Welt um Zukunftsfragen geht, ist die Rede von Nutrition – einem der Wachstumfelder von Nestlé. Die griffige englische Bezeichnung Nutrition bedeutet bei Nestlé Nahrung mit eingebauter Zusatzfunktion: Nahrung an der Schnittstelle zur Medizin.

Lebensqualität und Wohlbefinden steigern

Hatte früher das Essen seine Aufgabe erfüllt, wenn der Mensch satt war, muss es heute zusätzliche Ansprüche an Lebensqualität und Wohlbefinden befriedigen. Winzige Nährstoffcocktails aus Probiotika, Vitaminen, speziellen Eiweissen oder Kohlenhydraten reichern die Esswaren an, damit sie die Gesundheit fördern und Krankheiten vorbeugen oder sie erträglicher machen, namentlich Zivilisationskrankheiten wie Alzheimer, Diabetes oder Krebs. Nutren-Balance-Riegel erlauben Diabetes-Patienten eine bessere Kontrolle des Blutzuckers; probiotische Cerealien von Nestlé Nestum bewahren Kleinkinder vor Durchfall; Power-Bar-Riegel verhelfen Sportlern dank speziellem Mix aus Glukose und Fruktose zu mehr Ausdauer.

«Good food, good life», steht seit 2001 unter dem Nestlé-Logo, der Slogan war die Antwort von Nestlé-Chef Peter Brabeck auf die steigende Lebenserwartung und die



«Die Zeiten sind vorbei, in denen sich die Konsumenten mit einem Produkt zufriedengaben. Was sie wollen, ist die Kombination aus Produkt und Dienstleistung.»

gehobenen Wellnesswünsche der Menschen. Der damals eingeleitete Wandel vom traditionellen Nahrungsmittelhersteller zum Gesundheitskonzern mag zwar von der breiten Öffentlichkeit noch nicht im vollen Ausmass erkannt worden sein, im System Nestlé ist er aber schon fortgeschritten. Mit einem Umsatz von 11 Milliarden CHF, was 10 Prozent des Konzernumsatzes entspricht, hat sich Nestlé Nutrition in wenigen Jahren zum weltweiten Marktführer für Spezialnahrung aufgeschwungen. Bei der Verselbstständigung im Jahr 2005 machte die Division gerade mal 5,3 Milliarden CHF Umsatz. Innerhalb der letzten zwei Jahre verlebte ihr R. Laube drei milliardenteure Brocken ein: das amerikanische Diätunternehmen Jenny Craig, die auf Gesundheitsnahrung spezialisierte Novartis Medical Nutrition sowie die amerikanische Gerber, Herstellerin von Säuglingsnahrung. Heute besteht die Sparte aus vier Bereichen, von denen jeder eine eigene, klar definierte Zielgruppe hat: Für Säuglings- und Kleinkindernahrung ist Nestlé Nutrition mit einem Anteil von 30 Prozent Weltmarktführerin. In der Gesundheitsernährung für kranke Menschen, dem zweitgrössten Bereich, liegt Nestlé weltweit an zweiter Stelle und strebt die Topposition an. Die Bereiche Gewichtsmanagement für Überge-

wichtige und Leistungsernährung für Sportler sind noch relativ klein, wachsen aber zweistellig.

Ein Plus von 10 Prozent anstreben

Um der Vorreiterrolle gerecht zu werden, muss R. Laube mit seiner Nutrition-Sparte deutlich höhere Vorgaben erfüllen als seine Kollegen in der Konzernleitung, die Massenprodukte wie Wasser oder Schokolade verkaufen. Während Nestlé gruppenweit ein organisches Wachstum zwischen 5 und 6 Prozent anstrebt, peilt Nestlé Nutrition ein jährliches Plus von 10 Prozent an. Die EBIT-Marge wird auf 20 Prozent veranschlagt, doppelt so viel wie im klassischen Nahrungsmittelgeschäft. Im ersten Semester 2008 hat R. Laube das Umsatzziel übertroffen, die Marge liegt mit 18,5 Prozent allerdings noch unter dem Soll. Nun, da die Akquisitionen verdaut und Nestlé Nutrition eine den Ambitionen entsprechende Grösse erreicht hat, muss R. Laube für nachhaltiges inneres Wachstum sorgen. «Die grossen Deals liegen hinter uns», sagt er, «sie haben uns eine gute Ausgangslage verschafft.» Derzeit ist er vor allem damit beschäftigt, seine Division so aufzustellen, dass der Fluss an Produkteneuheiten sichergestellt und beschleunigt wird. Was er anstrebt, hört

sich spannend an: «Grössere, bessere und mutigere Innovationen.»

Um dies zu erreichen, hat R. Laube die Rollenverteilung zwischen Forschung und Entwicklung sowie den kommerziellen Abteilungen neu definiert. Die Handschrift des ehemaligen Pharmamangers – R. Laube arbeitete zuvor als Chef Consumer Health bei Roche – ist unverkennbar. Als Foodkonzern, der sich von Esstrends und vielfältigen Geschmäckern leiten lässt, ging Nestlé bisher von den Bedürfnissen des Marktes aus: Wenn Pizza Prosciutto gefragt ist, entwickelt die Küche Pizza Prosciutto. Weil das Geschäft mit Spezialnahrung näher am Pharmageschäft als beim klassischen Nahrungsmittelgeschäft liegt, galt es, Schwerpunkte zu verschieben. Impulse für neue Produkte müssen vermehrt von den Forschern kommen, da der Markt nicht weiss, wozu die Wissenschaft in der Lage ist. «Die Prioritäten umzudrehen», sagt R. Laube, «ist heute noch unsere wichtigste Diskussion.»

Gezielt die Innovationskultur stärken

Seit er vor drei Jahren die Führung von Nestlé Nutrition übernommen hat, krempelt er Sitzungen, Abläufe und Verhaltensweisen um – mit dem Ziel, die Innovationskultur zu stärken. Heute wird häufiger und heftiger über Forschungsprojekte debattiert als früher; Fortschritte von Schlüsselprojekten gehören zu den wichtigsten Traktanden an internen Konferenzen. Gab es früher einen Forschungschef für die ganze Sparte, verfügt heute jeder der vier Nutrition-Bereiche über einen Vorsitzenden in dieser Disziplin. Das Forschungsbudget ist entsprechend gestiegen. Gemessen am Konzernumsatz fliesst ein überproportionaler Anteil des Nestlé-Forschungsbudgets von 1,9 Milliarden CHF in Nutrition. Neben der eigenen Forschung unterhält Nestlé Nutrition 25 Partnerschaften mit Universitäten, Forschungsinstituten und Biotechnologieunternehmen. Ein von Nestlé finanzierter Lehrstuhl an der Eidgenössischen Techni-

Richard Laube, Chef von Nestlé Nutrition, ist ein disziplinierter Mensch. Seit 28 Jahren steht er täglich auf die Waage. Und seit 28 Jahren ist er 80 Kilogramm schwer. Nascht er einmal zu viele der Schokoladetäfelchen, die bei Nestlé auf jedem Sitzungstisch liegen, und zeigt die Waage am nächsten Tag 81 Kilo, legt er eine Esspause ein. «Ich bin ein Anhänger des Gewichtsmanagements, esse bewusst und achte sehr genau auf mein Gewicht», sagt der 52-Jährige. R. Laube isst täglich vier bis fünf Portionen Früchte und Gemüse, Kohlenhydrate in Form von Teigwaren oder Reis als Beilagen Fleisch mag er gerne, isst aber nur noch kleine Portionen davon. Die einzige «Sünde», die er sich gönnt: «Bei einem guten A. Glas Wein sage ich nicht nein.» Wie aus dem Lehrbuch versucht R. Laube auch die Balance zwischen Nährstoffzufuhr und Nährstoffverbrennung zu halten: Er hat sich Ausdauersportarten verschrieben. Früher machte er Leichtathletik, heute läuft er Marathon – den er in dreieinhalb Stunden absolviert –, und vor kurzem hat er mit Triathlon angefangen. Regelmässiges Training ist Pflicht. Da wird R. Laube dann zu seinem eigenen Kunden und verzehrt ab und zu einen PowerBar-Riegel.

schen Hochschule EPF in Lausanne widmet sich dem Aufbau des weltgrössten Forschungsprogramms zum Thema Gehirn und Ernährung. Ziel ist es, Nahrungsmittel zu entwickeln, welche die geistigen Fähigkeiten verbessern oder den Gedächtnisverlust im Alter aufhalten.

Forschung und Entwicklung intensivieren

In der Pipeline befinden sich ständig zwischen 50 und 80 Projekte. Grosse Hoffnungen steckt R. Laube zum Beispiel in ein Lebensmittel gegen ein Leiden, für das es noch gar keine Diagnose gibt. Es heisst Dysphagie und trifft vor allem ältere Menschen, die keine Kraft mehr haben, Nahrung richtig zu kauen. Statt in die Speiseröhre gelangt das Essen in die Luftröhre oder fällt in Stücken aus dem Mund. Nestlé hat Wege gefunden, die Nahrung kompakter zu machen. Mit 40 Millionen CHF ist der Markt noch klein, aber er wächst rasant. «Wer hätte vor 40 Jahren gedacht, dass Osteoporose einmal ein Milliardenmarkt für die Foodindustrie wird?», gibt R. Laube zu bedenken.

Durch die Zusammenarbeit mit dem Forschungszentrum in Lausanne, dem Herzstück der Nestlé-Forschung, und den konzernerneigenen Technologiezentren erhält Nutrition Zugang zum umfassenden Know-how des Konzerns. Umgekehrt wird das bei Nestlé Nutrition erworbene Wissen in die anderen Geschäftsbereiche übertragen, etwa im Fall der markengeschützten, aktiven Ingredienzien, genannt Branded Active Benefits (BABs). Diese Substanzen, mit denen Nestlé bereits 4,4 Milliarden CHF umsetzt, bilden den Kern der Strategie, Lebensmittel auf Gesundheit zu trimmen. Bis heute wurden 13 eigenständige BABs entwickelt, welche die Immunabwehr stärken, die Verdauung anregen oder den Cholesterinspiegel senken. Sie wurden in Hunderte von Produkten verschiedenster

Marken des Konzerns eingebaut, von Cerealien über Mineralwasser und Joghurts bis zu Hundefutter. «Ich habe immer die Überzeugung vertreten, dass ein starkes Nutrition-Geschäft auf wissenschaftlicher Grundlage im Zentrum unserer Aktivitäten stehen muss, damit wir das ernährungsspezifische Potenzial unseres Unternehmens voll ausnutzen und erweitern können», schreibt Nestlé-Präsident Peter Brabeck im Geschäftsbericht 2007.

In den nächsten eineinhalb Jahren werden über 100 neue Produkte auf die Einführung in über 100 Ländern vorbereitet. Auf Einzelheiten mag sich R. Laube nicht einlassen – die Konkurrenz liest mit –, aber als Vorbild für künftige Produkteinführungen nennt er die Lancierung der Säuglingsnahrung Nestlé NAN, die innerhalb von 18 Monaten in über 50 Ländern lanciert wurde und sich praktisch aus dem Stand als Milliardenmarke etabliert hat. Angesichts der propagierten Vorteile verwundert das nicht: Gemäss Nestlé haben klinische Studien gezeigt, dass NAN nicht nur die Abwehrkräfte von Babys stärkt, sondern auch das Auftreten von Magen-Darm-Infektionen verringert und das Allergierisiko senkt. Während die Wissenschaftler in den Labors neue Lebensmittel entwickeln, denkt R. Laube schon einen Schritt weiter. Künftig will er nicht mehr nur Spezialnahrung verkaufen, sondern zusätzlichen Service bieten. Das Vorbild dafür gibt es im eigenen

Mit einem Umsatz von 108 Milliarden CHF und 276 000 Beschäftigten ist Nestlé der grösste Nahrungsmittelhersteller der Welt. Das Unternehmen besitzt 480 Fabriken in 86 Ländern. Allein mit Getränken wie Kaffee und Mineralwasser wird ein Umsatz von 28 Milliarden CHF erzielt. Milchprodukte, Tiefkühl- und gekühlte Produkte und Süsswaren tragen jeweils zwischen 10 und 12 Milliarden CHF zum Konzernumsatz bei. Zu den Milliardenmarken gehören Maggi, Buitoni, Nescafé, Nespresso, Nesquik, KitKat, Purina oder Gerber. Eine der wichtigsten strategischen Prioritäten liegt in der Sparte Nestlé Nutrition. Nach den Akquisitionen von Jenny Craig, Gerber und Novartis Medical Nutrition weist sie einen Umsatz von 11 Milliarden CHF und zweistellige Zuwachsraten auf. Mit rund 20 Prozent liegen die Margen höher als im klassischen Nahrungsmittelgeschäft. Konzernweit betrug der EBIT im vergangenen Geschäftsjahr 15 Milliarden CHF, der Reingewinn 10,6 Milliarden. Seit Frühling 2008 wird die Nestlé-Gruppe operativ vom Belgier Paul Bulcke geführt, der langjährige Konzernchef Peter Brabeck hat sich aufs Verwaltungsratspräsidium zurückgezogen.

Haus: beim Kaffeemulti Nespresso, der den Wandel vom Getränkeverkäufer zum Lifestyleunternehmen geschafft hat. Dass sich bei Nespresso heute alles um Genuss, Service, Design und einen smarten Filmstar drehe, sei gemäss R. Laube «ein höchst wirksames Modell zur Wertschöpfung». Hier liege die Zukunft der Foodindustrie: «Die Zeiten sind vorbei, in denen sich die Konsumenten mit einem Produkt zufriedengaben. Was sie wollen, ist die Kombination aus Produkt und Dienstleistung», sagt R. Laube, der früher beim amerikanischen Konsumgütermulti Procter & Gamble Karriere machte. Ansätze für die neue Ausrichtung finden sich bei Nestlé Nutrition zum Beispiel bereits im Bereich Leistungsernährung. In einem Onlinedienst der Marke PowerBar können sich Leistungssportler über gezielte Nährstoffzufuhr für Trainings und Wettkämpfe beraten lassen. Mit dem Schwimmer Michael Phelps, der in Peking Olympiasieger wurde, hat R. Laube bereits die perfekte Werbeikone dafür gefunden. Ein starker Motivator für Sportler – und eine echte Konkurrenz für Nespresso-Trinker George Clooney. //

Trend Bio: Säfte mit Marktpotenzial.

Der Gemüse- und Fruchtsaftproduzent Biotta ist in der Schweiz mit einem Marktanteil von 70 Prozent klar Leader. Jetzt forciert der Biopionier das Geschäft im Ausland.

Text: Bernhard Raos Foto: Roth und Schmid

Es riecht angenehm nach Erde und frischen Kartoffeln. An der Rampe der Firma Biotta im thurgauischen Tägerwilen, nahe am Bodensee, laden Bauern aus der Region tonnenweise Kartoffeln in Container. Darunter riesige, fast kiloschwere Exemplare in allen Formen. Betriebsleiter Ruedi Liniger erklärt: «Beim Saftgemüse ist der Geschmack entscheidend und nicht die Grösse wie bei Frischgemüse für den Direktverkauf.»

Dann wird es laut in der Produktionsstrasse bei Biotta. Es gilt das Prinzip: «Frisch vom Feld in die Flasche.» Die Kartoffeln werden gerüttelt, von Erde befreit, gewaschen, am Förderband von Hand kontrolliert und gemahlen. Eine Hochleistungspresse liefert den Saft, der in Tanks gepumpt, analysiert und je nach Zusammensetzung der Produkte gemischt und abfüllbereit gemacht wird.

Im Saftkeller überlagert an diesem Tag der intensive Geruch von Fenchel den Kartoffelduft. Dem «Biotta Kartoffel Plus» wird ein kleiner Anteil Fenchel beigemischt. Der Mix soll die säurehaltige Umgebung im Magen neutralisieren. Diese magenschonende Wirkung wird hierzulande bewusst nur beiläufig erwähnt. So verlangt es das

Gesetz. Es verbietet Heilversprechen bei Nahrungsmitteln. In den USA ist das anders. Dort steht bei Biotta-Säften bereits auf der Etiketle, dass Randensaft das Immunsystem stärkt. «Gesundheit ist international der Megatrend, auch bei Getränken. Mit unseren Produkten liegen wir da richtig», sagt Paul Kundert. Er ist der CEO der Thurella-Gruppe, zu der Biotta seit 2005 als eigenständiges Label gehört.

Wohlbefinden als Zusatznutzen

Der Biopionier Biotta hält sämtliche Richtlinien des biologischen Landbaus ein und führt alle nationalen wie internationalen Labels und Prüfsertifikate. Das streicht P. Kundert nicht speziell heraus; es sei eine Grundvoraussetzung und bereits im Namen enthalten. Beim weiteren Ausbau der Marke gehe es in erster Linie um Wohlbefinden als Zusatznutzen: «Genuss ist dabei ebenso wichtig wie Gesundheit. Wer unseren Karotensaft trinkt, muss das Gefühl haben, in ein Rüebl zu beissen.»

Auf der vollautomatischen Abfüllanlage sind die orangefarbigten Flaschen mit dem Karotensaft ein Blickfang. Nach dem Füllen und Verschliessen werden die Flaschen etikettiert, kartoniert und ins riesige Lager im



Biotta bearbeitet in erster Linie entwickelte Märkte mit einer Kundschaft, die sich das vergleichsweise teure Produkt aus der Schweiz auch leisten kann.

Keller transportiert. Dort stapeln sich die Paletten mit den 26 verschiedenen Gemüse- und Fruchtsäften aus dem Biotta-Sortiment. Von jeder Charge werden mehrere Flaschen zur Qualitätskontrolle sowie bis zum Ablaufdatum aufbewahrt. Weil Biotta mit biologischen Rohmaterialien arbeitet und es beim Gemüse – wie beim Wein – unterschiedliche Jahrgänge gibt, sind die Biotta-Mitarbeitenden ständig gefordert. Je häufiger die Sonne scheint, desto höher ist beispielsweise der Zuckergehalt der Karotten. Der Konsument will aber gleichwohl seinen gewohnten Gout. Worauf es ankommt, ist der richtige Zeitpunkt für die Ernte und das Pressen. 2008 war ein qualitativ gutes Gemüsejahr.

Plus 34,6 Prozent im Ausland

Biotta präsentiert eindrückliche Zahlen. 2007 konnte der Markenumsatz um 18 Prozent auf 21,7 Millionen CHF gesteigert werden. Im Ausland legte man um 34,6 Prozent zu, in der Schweiz um 12 Prozent. Bis 2012 werden zwischen 40 und 60 Millionen CHF Umsatz angestrebt. Eine Herausforderung schon von der Beschaffung der Rohstoffe her; denn diese sind in der verlangten Bioqualität und Menge nicht im Übermass vorhanden. Heute geht ein Drittel der 11 Millionen Biotta-Flaschen ins Ausland; diese Quote soll steigen. «Wir wollen auch in der Schweiz weiter wachsen, doch bei einem Marktanteil um die 70 Prozent ist das Potenzial geringer», sagt CEO P. Kundert. Aber: Die Menschen leben immer länger und achten vermehrt auf eine gesunde Ernährung. Biotta profitiert davon. Trinkt der Chef selber, was er verkauft? «Ja, regelmässig. Ich mag den Biotta-Frühsstückssaft.» Ansonsten sieht sich der studierte Wirtschaftsingenieur, der die Getränkefirma seit Ende 2000 führt, aber nicht als Apostel für rundum gesunden Lebenswandel: «Die zeitliche Beanspruchung durch meine Funktion lässt dies gar nicht zu.»

In Fahrt kommt P. Kundert, wenn er über die Herausforderungen auf den Auslandsmärkten spricht. Jedes Land habe seine eigenen

Gesetze. Er sei kürzlich in den USA gewesen, wo Biotta eine separate Vertriebsgesellschaft gegründet habe: «Dort beschäftigen wir ausschliesslich amerikanische Mitarbeitende. Es funktioniert nicht, wenn wir den Markt von der Schweiz aus oder mit Schweizern in den USA bearbeiten. Unsere Produkte stammen zwar aus der Schweiz, aber sowohl Rezeptur als auch Etikettierung und Marktauftritt werden den US-Bedürfnissen angepasst.» Und weil sich viele Amerikaner und Amerikanerinnen falsch ernähren würden, böten sich Biotta grosse Chancen.

Vorsichtiges Feilen am Image

Biotta bearbeitet in erster Linie entwickelte Märkte mit einer Kundschaft, die sich das vergleichsweise teure Produkt aus der Schweiz auch leisten kann. Was man nicht anstrebt, ist die Präsenz in Supermarktketten mit Tiefpreisartikeln. Biotta soll ein hochwertiges Nischenprodukt bleiben. Staaten wie Russland, Japan und Australien sind neue Vertriebsländer.

Interessant auch, dass die einzelnen Märkte unterschiedliche Hitprodukte kuren. So verkauft sich in der Schweiz der Preiselbeersaft besonders gut, seit Frauen herausgefunden haben, dass sich damit Blasenbeschwerden lindern lassen. In Russland und in angelsächsischen Ländern steht Randensaft hoch im Kurs; er soll den Blutdruck senken.

Das Biotta-Image war nicht mehr ganz zeitgemäss. Ein grundsolides Produkt zwar, aber nicht trendy. Das sagt P. Kundert selber. Und feilt behutsam am neuen Auftritt, der aber soft und sanft bleiben soll:

Konsumgewohnheiten im Bereich Ernährung seien konstant und konservativ im positiven Sinn: «Im Kühlschrank steht beispielsweise immer dasselbe Lieblingsjoghurt. Die Präferenzen bleiben dieselben.» Für Biotta-Verhältnisse ist daher «Biotta Bio Energy» schon fast revolutionär – ein coffeinhaltiges Energiegetränk mit biologischen Wachmachern wie Guarana, Camu Cama und Assai sowie Traubensaft als dominierendem Geschmack. Das Fläschchen ist ein Versuch, eine jüngere, urbane Kundschaft anzusprechen. Noch nicht mit durchschlagendem Erfolg, wie P. Kundert zugibt: «Das Produkt ist für uns ein Spagat. Es hat mehr Erklärungsbedarf als Rüebli-saft.» In der Schweiz ist «Bio Energy» lanciert. Nun startet der Verkauf auf ausländischen Märkten. Bereits wird an innovativen neuen Säften gearbeitet, die etwa das «schlechte» Cholesterin senken oder der wachsenden Zahl von Schlaflosen ohne Tabletten weiterhelfen sollen.

Wirtschaftlich befindet sich der Mutterkonzern Thurella mitten in einer Transaktionsphase mit hohen Investitionen, etwa in ein neues Hochregallager am Abfüllstandort in Eglisau. Biotta will in den nächsten Jahren weiter wachsen und sich als biologischer Getränkeanbieter im Gesundheitsbereich positionieren. Von der Beschaffung der Rohstoffe über den Marktauftritt bis hin zur Logistik und Distribution möchte man zu den Besten der Branche gehören. «Wir streben eine EBIT-Marge von über 5 Prozent an, um unser Wachstum langfristig abzusichern», gibt P. Kundert das Ziel vor. Und sagt: «Wir schaffen das.» //

Zahlen und Fakten

Biotta wurde 1931 als unabhängiges Familienunternehmen gegründet. Bereits 1951 wurde die Marke ausschliesslich auf biologische Produktion ausgerichtet. Seit 2005 gehört Biotta zur Thurella-Gruppe. Die eigenständige Tochterfirma beschäftigt 35 Mitarbeitende und setzte im letzten Jahr 21,7 Millionen CHF um. Verstärkter Export – zurzeit werden 40 Länder beliefert – ist ein strategisches Hauptziel. www.biotta.ch

Prävention: Ernährung im Zentrum.

Seit bald 100 Jahren engagiert sich die Krebsliga Schweiz im Kampf gegen Krebs. Vorsorge, Betreuung und Forschungsförderung stehen im Vordergrund. Zunehmend propagiert wird eine gesunde Lebensweise – auch in Zusammenarbeit mit führenden Wirtschaftsunternehmen.

Text: Samuel Dubno Foto: Roth und Schmid

Rauchen schadet der Gesundheit. Das steht auf jedem Zigarettenpäckchen. Andere wichtige vermeidbare Faktoren für die Entstehung von Krebs sind zu viel Sonne und Alkohol. Auch falsche Ernährung kann Krebs verursachen. Deshalb propagiert die Krebsliga Schweiz eine gesunde Lebensweise, etwa mit der aufwändig gestalteten Broschüre «Eine ausgewogene Ernährung stärkt die Gesundheit» (Untertitel: «So können Sie das Krebsrisiko senken»). Ernährung ist von elementarer Bedeutung. Sie gilt als wichtigster Faktor für das vermehrte Auftreten von nichtübertragbaren chronischen Erkrankungen wie Krebs, Herz-Kreislauf-Erkrankungen oder Diabetes. Schätzungen zufolge sind über 30 Prozent dieser Krankheiten auf eine falsche Ernährung zurückzuführen. Immer wieder werden einzelne Lebensmittel genannt, die das Krebsrisiko vermindern sollen. Dennoch gibt es keine spezifische Diät gegen Krebs. Die Hauptsache ist: Ernährung muss gesund sein. Die konkreten Ratschläge der Krebsliga unterscheiden sich da kaum von Tipps aus anderen Quellen.

Profit- und wachstumsorientiertes Denken

«In den letzten zehn Jahren ist die Krebsliga enorm gewachsen. Wir sind heute mit Abstand die grösste Gesundheitsorganisation der Schweiz», sagt Markus Diener, Relationship Manager und Initiator der Supporter Krebsliga Schweiz einer neu geschaffenen Interessenvereinigung, deren Aufgabe es ist, die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft zu Gunsten der Krebsliga zu pflegen. Um das Wachstum zu verdauen, arbeitet die Krebsliga mit modernen betriebswirtschaftlichen Instrumenten. 2006 wurde für alle Krebsligen ein einheitliches Corporate Design entworfen, und 2007 wurde eine neue Strategie verabschiedet. Im gleichen Jahr unterzeichnete die Krebsliga den Swiss NPO Code; er legt Standards für Best Practice in der Corporate Governance für Non-Profit-Organisationen fest. Gegründet wurde die Krebsliga Schweiz 1910 als Schweizerische Vereinigung für Krebsforschung und -bekämpfung. Heute ist der Verein Krebsliga Schweiz die Dachorganisation der 20 kantonalen und regionalen Krebsligen der Schweiz und Liechtensteins.

Die Krebsliga Schweiz entspricht nicht dem charakteristischen Bild eines Wohltätigkeitsvereins. Sie funktioniert wie ein profitorientiertes Unternehmen. Die Abteilungen «Kommunikation», «Personal» und «Finance, IT, Administration» haben die gleichen Aufgaben wie in Privatunternehmen. «Präventivprogramme» und «Psychosoziale Programme» sind gewissermassen die Produktion, und die Abteilung «Fundraising» entspricht dem Verkauf.

Sammeln als unternehmerische Herausforderung

Neben der Unterstützung von Betroffenen und ihren Angehörigen engagiert sich die Krebsliga schwergewichtig in zwei Bereichen: Prävention und Forschungsförderung. Das kostet. Die öffentliche Hand unterstützt zwar die Krebsliga Schweiz, doch der Löwenanteil von gut 90 Prozent wird privat finanziert. Die Beschaffung der Mittel ist von elementarer Bedeutung, denn das landesweite Spendenaufkommen stagniert. Das Sammeln wird anspruchsvoller. Für die Krebsliga kommen zwei erschwerende Faktoren hinzu: Zum einen spricht niemand gerne über Krebs. Die Krankheit löst Ängste und Unsicherheiten aus. Aus der Sicht eines Fundraisers gibt es «einfachere» Themen. Zum anderen kann die Krebsliga nur wenig direkte Projektfinanzierung anbieten. «Wir sind darauf angewiesen, dass unsere Spender Vertrauen und Verständnis dafür haben, dass die Gelder in eine grosse Kasse fliessen», sagt Markus Diener. Der Spendenbrief zum Geldsammeln sei zwar etwas in die Jahre gekommen, so Diener, doch dank einer guten Datenbank, über 50 Jahren Erfahrung und viel Know-how im Direktmarketing ist er noch immer eine Haupteinnahmequelle der Krebsliga. Mit den Spendenbriefen wird der Massenmarkt bearbeitet. Grossspender werden individuell betreut. Dies ist eine Kernaufgabe von Markus Diener. Er pflegt die Kontakte zur Wirtschaft, zu Stiftungen und zu Vermittlern von Spenden. «Wir können nicht einen Check über 50 000 CHF entgegennehmen und es mit einem Dankeschön bewenden lassen.» Diener hat während 20 Jahren ein Unterneh-

men geleitet, das Finanzdienstleister in Strategie- und Kommunikationsfragen berät. Er kennt seine Kunden und weiss, dass Grossspender unterschiedliche Bedürfnisse haben. Stiftungen und Unternehmen wollen beispielsweise genannt werden, viele Privatspender nicht. Die Beziehungspflege fände im «Graubereich zwischen privater und geschäftlicher Aktivität» statt.

Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen

Ein weiterer Bereich, den Markus Diener im Zeichen der Mittelbeschaffung nun vorantreibt, ist die Projektzusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen. Dabei kommt es zu einer Kooperation zwischen der Krebsliga Schweiz und Firmen, welche Produkte oder Dienstleistungen anbieten, welche in einem engeren Zusammenhang mit den Aktivitäten der Krebsliga stehen und gleichzeitig für die Organisation Geldmittel generieren. Ein Beispiel dafür ist die Entwicklung der Marke TRIAS: In Zusammenarbeit mit Swissmill und Coop wurde ein besonders gesundes Brot entwickelt (es ist bei Coop erhältlich), von dessen Verkauf ein Teil des Erlöses der Krebsliga zugutekommt. Unter dem gleichen Markennamen werden zu Beginn des kommenden Jahres nun auch noch Teigwaren und Biskuits angeboten.

Die Suche nach Wirtschaftsunternehmen, die zu einer Zusammenarbeit bereit sind, ist für Markus Diener eine besondere Herausforderung. Es kommt nicht selten vor, dass er bei Anfragen an die Sponsoringabteilung verwiesen wird. Diese neigen aber eher dazu, in Sport- oder Kulturveranstaltungen zu investieren. Für Diener aber ist die Krebsliga nicht einfach eine Sponsoringplattform, sondern vielmehr eine Partnerin im Bereich der Corporate Social Responsibility. Er ist überzeugt: «Das soziale Engagement von Unternehmen wird zum Prüfstein einer liberalen Wirtschaftsordnung.» Wenn die Staatsquote gesenkt werde, müsse die Wirtschaft vermehrt öffentliche Aufgaben übernehmen.

Vor diesem Hintergrund wurde Supporter Krebsliga Schweiz gegründet. Darin sind Unternehmen versammelt, die nicht nur jedes Jahr einen namhaften Beitrag zahlen, sondern sich darüber hinaus für die Anliegen der Krebsliga engagieren. Die Bank Coop etwa informiert im Rahmen des Programms «Eva» ihre Kundinnen über gesunde Ernährung, PricewaterhouseCoopers tut dasselbe mit den Mitarbeitenden, bietet Ernährungsinformationen sowie einen Kochkurs während der Arbeitszeit an und erwägt, das Angebot der Kantine umzustellen.

Branchenexklusivität, klare Aufnahmekriterien und die Beschränkung auf 50 Mitglieder sollen Supporter Krebsliga Schweiz zu einer exklusiven Netzwerkplattform machen. Neben Imagepflege und Visibilität erhalten die Mitglieder zusätzlich die Möglichkeit, Dienstleistungen im Bereich der Krebsvorsorge zu beziehen, die nicht im unentgeltlichen, jedermann offenstehenden Angebot der Krebsliga enthalten sind.

Im kommenden Jahr wird die neueste Innovation der Krebsliga Schweiz lanciert, ein Krebsfonds. Die Idee dahinter: Die Fondsleitung investiert primär in den Zukunftsmarkt Onkologie und in nachhaltige Unternehmen. Investoren verzichten auf 50 Prozent ihrer Erträge; Depotbank und Fondsleitung erheben deutlich geringere Gebühren. Der Verzicht auf einen Teil der Gewinne seitens der Anleger und auf Einnahmen seitens der Dienstleister kommt der Krebsforschung Schweiz und der Krebsliga Schweiz zugute. //

«Ein Drittel der Krebserkrankungen könnte verhindert werden.»

Professor Dr. Thomas Cerny, Präsident der Krebsliga Schweiz und Chefarzt Onkologie/Hämatologie des Departements Innere Medizin am Kantonsspital St. Gallen, über die Zunahme von Krebs, Heilungschancen und steigende Behandlungskosten.

Professor Cerny, in der Schweiz gibt es rund 250 000 Menschen, die von einer Krebserkrankung betroffen sind. Jährlich erkranken knapp 19 000 Männer und 16 000 Frauen, über 15 000 Personen sterben an Krebs. Wie werden sich diese Zahlen entwickeln?

Sie werden zunehmen. Krebs ist eine Alterskrankheit, und unsere Gesellschaft wird älter. Die geburtenstarken Nachkriegsjahrgänge verstärken diesen Trend. Die Babyboomer sind heute zwischen 55 und 65 Jahre alt. In diesem Alter treten Tumore häufiger auf. Wir können, verglichen mit früher, zwar mehr Menschen heilen, und die Fortschritte in der Medizin schränken die Todesursachen ein. Die Herz-Kreislauf-Erkrankungen beispielsweise, derzeit noch die Todesursache Nummer eins, gehen dank Intervention, Prophylaxe und neuen Medikamenten seit Jahren zurück. Für Menschen bis zum 75. Altersjahr ist Krebs bereits jetzt die häufigste Todesursache und Experten gehen davon aus, dass bis ins Jahr 2020 Krebs für jedes Alter an der Spitze der Todesursachen stehen wird – zumindest in der westlichen Welt.

Ist Krebs das Los einer alternden Gesellschaft?

Bis zu einem gewissen Punkt. Die bösartigen Zellen, die sich unkontrolliert teilen, scheinen Teil des Lebens zu sein. Selbst bei



«Wir wollen die Forschungslandschaft dahingehend beeinflussen, dass die wichtigen und nicht nur die kommerziellen Fragen gestellt werden.»

Pflanzen kennt man heute ähnliche Phänomene, dennoch ist Krebs nicht nur Schicksal. Wir gehen heute davon aus, dass rund ein Drittel der Erkrankungen durch eine Änderung des Verhaltens und der Umwelteinflüsse verhindert werden könnte. An erster Stelle steht ganz klar das Rauchen, gefolgt von einer ungesunden Ernährung. Auch mangelnde Bewegung, zu viel Sonnenlicht und Alkoholkonsum steigern das Krebsrisiko.

Der Anteil der chronisch kranken Krebspatienten steigt. Was bedeutet das?

Der medizinische Fortschritt führt dazu, dass gewisse bisher kaum beeinflussbare Krebsarten als immer besser behandelbar gelten. Die Patienten sind zwar nicht geheilt; sie sind aber in ihren sozialen und beruflichen Fähigkeiten nicht oder nur mässig eingeschränkt – unter Umständen gar weniger als jemand, der z.B. an Diabetes oder Rheuma leidet. Die «Chronifizierung» hat allerdings auch ökonomische Konsequenzen: Die Behandlungskosten steigen laufend.

Was heisst das in Zahlen?

Hier im Kantonsspital St. Gallen beispielsweise sind etwa 5 Prozent der stationären Betten durch onkologische Patienten belegt, ihr Anteil an den gesamten Medikamentenkosten des Kantonsspitals beträgt jedoch 25 bis 30 Prozent. Während sich in den letzten sieben Jahren die Zahl der Konsultationen «nur» verdoppelt hat, haben sich die Ausgaben für Medikamente fast verzehnfacht. Unter Onkologen sprechen wir von einer «logarithmischen Preisentwicklung».

Weshalb ist die Behandlung von Krebs so teuer?

Patienten benutzen heute über einen längeren Zeitraum mehr und deutlich teurere

Medikamente. Das hat verschiedene Gründe. Die Anzahl der Indikationen hat zugenommen. Im Gegensatz zu früher gibt es kaum mehr Krebserkrankungen, die nicht medikamentös behandelt werden. Die Medikamente sind oft additiv oder synergistisch. Das heisst: Zwei Medikamente wirken besser als eins und drei besser als zwei, und die neuen Medikamente werden immer teurer. Natürlich freuen sich Betroffene und Mediziner, dass mehr Arzneimittel zur Verfügung stehen, die wirksamer und verträglicher sind, mehr Anwendungsmöglichkeiten bieten und vermehrt ambulante statt stationäre Therapien erlauben, aber die steigenden Preise sind problematisch und die Forschung könnte sicher noch effizienter sein. Die Preise sind zudem nicht «Marktpreise», sondern staatlich geschützt und die Preisbildung ist nicht transparent und von aussen gesehen nicht nachvollziehbar.

Welchen Stellenwert hat die Krebsforschung innerhalb der medizinischen Forschung?

Dem Krebs liegt immer ein genetischer Schaden zugrunde, der zu einem unkontrollierten Zellwachstum führt. Die zentralen onkologischen Fragen – Wachstumsvorgänge und Genetik – sind auch die Grundfragen des lebenden Organismus. Die Onkologie ist deshalb zum Motor der medizinischen Forschung geworden und bringt heute mehr Innovationen hervor als die beiden nächsten Forschungsbereiche, Darmerkrankungen und Infektionskrankheiten, zusammen. Verfahren und Medikamente, die in der Onkologie entwickelt werden, kommen auch in andern Gebieten zur Anwendung, beispielsweise in der Immunologie oder Rheumatologie. Früher war das eher umgekehrt.

Wo und wie wird geforscht?

Überall, wo biologische Forschung betrieben wird. Die Krebsforschung entwickelt sich zur globalen Forschung par excellence. Die Individualforschung geht zurück, und Formen der vernetzten Forschung gewinnen an Bedeutung. Aus einer Managementper-

spektive geht es nicht mehr nur um die Motivation von Teams, sondern auch um die Vernetzung der Teams. Die Informatik spielt dabei eine immer wichtigere Rolle – auch um die Komplexität der Fragestellungen und die enormen Datenmengen zu meistern.

Wenn so viel geforscht wird, weshalb unterstützt und betreibt die Krebsliga noch zusätzlich Forschung?

Hierzulande wird ja unter anderem deshalb so viel geforscht, weil es die Krebsliga mit ihren Mitteln gibt. Als sie vor 100 Jahren gegründet wurde, hiess sie Schweizerische Vereinigung für Krebsforschung und -bekämpfung. Wir waren die Ersten, die Ressourcen zur Erforschung von Krebs zur Verfügung stellten. Heute wird zwar mehr geforscht, aber es gibt wieder mehr und grosse Lücken, weil zunehmend kommerziell orientiert geforscht wird. Hier setzen wir die nötigen Akzente.

Weshalb?

Vor zwanzig Jahren waren etwa 80 Prozent der Forschung akademischen Ursprungs und 20 Prozent kommerzieller Natur. Heute ist das Verhältnis in der klinischen Forschung umgekehrt. Wichtige Fragen, deren Klärung keine unmittelbaren kommerziellen Endpunkte versprechen, werden deshalb immer weniger beantwortet. Das führt zu Lücken, welche die Krebsliga schliessen will. Daneben verfolgen wir auch innovative Ansätze, beispielsweise im Bereich von optimalen Betreuungskonzepten oder in der epidemiologischen Forschung, wo der Staat noch zu zurückhaltend ist. Wir wollen die Forschungslandschaft dahingehend beeinflussen, dass die wichtigen und nicht nur die kommerziellen Fragen gestellt werden. In vielen Fällen führt auch die Beantwortung dieser Fragen langfristig zu kommerziellem Erfolg. //

«Einen Beitrag zur Aufklärung leisten.»

Es lohnt sich, auch über die wirtschaftlichen Aspekte von Krebs zu sprechen und darüber nachzudenken, was ein Unternehmen tun kann, um die Krankheit zu bekämpfen, sagt Peter Binz, COO von PwC.



Wenn über Krebs gesprochen wird, dominieren medizinische und persönliche Gesichtspunkte. Weshalb sollten wir auch über wirtschaftliche Aspekte nachdenken?

Jedes Jahr erkranken und sterben Menschen an Krebs. Sie hinterlassen schmerzliche Lücken in Familien, aber oft auch in Betrieben. Erkrankte Menschen benötigen zudem eine umfassende Betreuung und sehr oft kostspielige Medikamente. Es lohnt sich also, auch über die wirtschaftlichen Aspekte zu sprechen und darüber nachzudenken, was noch getan werden kann, um eine Erkrankung durch Forschung, Aufklärung und Prävention zu verhindern oder mittels medizinischer Massnahmen, Medikamenten oder Therapien zu bekämpfen.

Wie sollten Unternehmen mit dem Thema Krebs umgehen?

Als Unternehmen können wir in erster Linie einen Beitrag zur Aufklärung leisten. Weiter ist es möglich, die Aktivitäten der Krebsliga Schweiz zu unterstützen. PwC ist überzeugt, dass die Bekämpfung von Krebs durch Prävention und Forschung sehr sinnvoll ist und wir einen aktiven Beitrag leisten können.

Wie unterstützt PwC die Krebsliga?

Wir sind der Supporter Krebsliga Schweiz beigetreten. Verschiedene Unternehmen haben sich dort zusammengefunden und leisten je einen jährlichen Beitrag von 50 000 CHF. Die Supporter können rasch und unbürokratisch entscheiden, wie diese Gelder im Kampf gegen Krebs eingesetzt werden. Wir engagieren uns auch in der Prävention, beispielsweise mit gezielten Informationsveranstaltungen oder Vorträgen zum Thema Ernährung, die wir unseren Mitarbeitenden während der Arbeitszeit anbieten. Zudem laden wir Mitarbeitende ein, sich freiwillig als Helfer für Aktionen der Krebsliga zur Verfügung zu stellen. Und nebenbei gesagt: Wir offerieren an Sitzungen heute weniger Kaffee und Gipfel, dafür mehr Früchte und Wasser.

Welche Wirkung nach innen und nach aussen erwartet PwC aufgrund des Engagements?

Wir sind ein gewinnorientiertes Unternehmen, das auch seine soziale Verantwortung im Dienste der Menschen wahrnimmt. Krebs ist eine heimtückische Krankheit, die viel Leid, aber auch Kosten verursacht. Prävention und Forschung können einen aktiven Beitrag zur Reduktion der Mortalität leisten und somit zu weniger Leiden. Wenn es gelingt, dass weniger Menschen erkranken und der Aufwand für die Gemeinschaft geringer wird, profitieren auch die Unternehmen. Im Netzwerk der Supporter pflegen wir zudem einen Austausch, der über den Kampf gegen Krebs hinausgeht. Es handelt sich also um ein Engagement, das sich in verschiedenster Hinsicht lohnt. //

Unternehmensorganisation: Fit für den Konjunkturabschwung. Seite 35

Carbon-Management: Fordert das Triple C das Triple A heraus? Seite 38

Internes Kontrollsystem: Verlässliche Entscheidungsgrundlagen für den CEO. Seite 40

Innovation: Pluspunkte für den Standort Schweiz. Seite 42

Service: Events, Publikationen und Analysen. Seite 45

Unternehmensorganisation: Fit für den Konjunkturabschwung.

Die Finanzkrise droht die Realwirtschaft zu erfassen. Doch die aktuelle Situation hat auch einen positiven Aspekt: Die meisten Unternehmen haben Zeit, sich auf eine mögliche Rezession vorzubereiten.

markus.koch@ch.pwc.com

Auch in der Schweiz wird viel über die Gefahren einer Rezession gesprochen und geschrieben. Die Aussichten verschlechtern sich. Effektiv in den Büchern niedergeschlagen hat sich dies bereits bei Firmen von besonders exponierten Industrien. Die Finanzierungen sind zwar zugesagt, die Auftragsbücher noch gefüllt, wenngleich ihr Volumen abnimmt. Noch liegen die Gewinne teilweise auf gutem Niveau.

Doch die Ökonomen sind sich darin einig, dass sich die derzeitige Krise des Finanzsystems in der Realwirtschaft niederschlägt. In früheren Krisen haben sich die effektiven Finanzzahlen der Firmen erst nach 12 bis 18 Monaten verschlechtert. Dieses Mal haben die zyklischen Industrien sehr schnell und sehr stark reagiert.

Vielen Firmen haben aber noch die Chance, sich für die kommenden Herausforderungen fit zu machen. Sie können Vorbereitungen treffen, um für den Fall gewappnet zu sein, dass Wachstumsraten schrumpfen oder ins Negative drehen, dass Aufträge wegbrechen, wichtige Lieferanten ausfallen oder Finanzierungsengpässe entstehen.

Generell gilt es, die richtige Balance von «top line» und «bottom line» herzustellen, also den Gewinn und den Cashflow stärker in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns zu rücken als den Umsatz. Unter

diesem Aspekt lassen sich die Businesspläne einem «Stresstest» unterziehen, der aufzeigt, wie weit sich einzelne Parameter verschlechtern dürfen, bevor sich das Unternehmen ernsthaften Herausforderungen gegenüber sieht. Wenn die Realwirtschaft ähnlich dramatisch betroffen werden sollte wie die Finanzbranche, dann dürften allenfalls bereits bestehende Szenarien zu kurz greifen.

Wie aber sollte die Vorbereitung im Einzelnen aussehen? Aus unserer Erfahrung gibt es zehn Prioritäten, die für das Management eines Abschwungs wichtig sind (siehe Box Seite 36).

Im Folgenden werden zwei Ansatzpunkte detailliert erläutert: die Sicherung der Liquidität durch Bewirtschaftung des Umlaufvermögens, auch Working Capital Management genannt, und Kostenreduktionen.

Umlaufvermögen bewirtschaften

Vor allem in ökonomisch schwierigen Zeiten ist es für ein Unternehmen essentiell, über hinreichend Liquidität zu verfügen. Für die finanzielle Gesundheit eines Unternehmens ist der Cashflow sogar die wichtigere Kenn-

ziffer als der Gewinn. Wesentlichen Einfluss auf den Cashflow hat das Umlaufvermögen. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Working Capital Management hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Die optimale Bewirtschaftung des Umlaufvermögens ist eine permanente Aufgabe, doch sie wird umso wichtiger, wenn die Hebelwirkung von Wachstumsinvestitionen nachlässt.

Anders als in der Hochkonjunktur bringt es in schlechten Zeiten einen erheblich rascheren Ertrag, Managementkapazitäten in das Working Capital zu investieren, als dies bei Wachstumsprojekten der Fall ist. Noch aus einem anderen Grund sind die Unternehmen zur Bewirtschaftung des Umlaufvermögens gezwungen: Verbessern Lieferanten und Kunden ihr Working Capital Management, um ihre Position zu stärken, so kann der Produzent rasch zwischen die Fronten geraten und läuft Gefahr, einen Grossteil der gesamten Lieferkette zu finanzieren. Allein um die Position zu halten, müssen Anstrengungen unternommen werden. Die Bewirtschaftung des Umlaufvermögens umfasst die drei Bereiche Forderungen, Verbindlichkeiten, Vorräte.

Forderungen: Ein erster «quick win» resultiert in der Regel daraus, den Bestand an überfälligen Forderungen abzubauen; denn mit einer Beschleunigung des Zahlungseingangs lässt sich das Liquiditätspolster relativ leicht bequemer gestalten. Die Praxis zeigt, dass die Transparenz von Überfälligkeiten häufig verbesserungsbedürftig ist. Saubere, einheitlich strukturierte Mahnprozesse helfen, den Bestand an überfälligen

Agilität
Liquidität
Kosten



Markus Koch, Leiter Business Restructuring Services Schweiz

Zehn Prioritäten, die für das Management eines Abschwungs wichtig sind.

1 **Verschaffen Sie sich ein Verständnis der tatsächlichen Situation!**

Die Paradigmen verändern sich. Was bisher für unmöglich gehalten wurde, ist Realität. Welche Kernkompetenzen sind in Anbetracht des Abschwungs relevant? Es gilt, die tatsächlichen Ursachen und nicht die Symptome der Veränderung zu verstehen.

2 **Handeln Sie entschieden!**

Die Unsicherheiten und Volatilitäten nehmen zu. Entscheidungsgrundlagen können kaum abgeschätzt werden oder ändern sich ständig. Ein permanentes Management der kritischen Werttreiber ist unerlässlich. Jede Rezession bietet Chancen: Sie wollen zu den Gewinnern gehören.

3 **Denken Sie daran: «Cash is king!»**

Schützen Sie Ihre Liquidität durch ein proaktives Management Ihrer Finanzierungssituation und ein nachhaltiges Working Capital Management.

4 **Richten Sie den Fokus auf das wirklich Wesentliche!**

Im Sinne des Lean Management soll nur das gemacht werden, was kritisch für die Kunden und die Qualität ist und somit natürlich auch nachhaltig Cash generiert.

5 **Managen Sie die Kostenbasis!**

Reduzieren Sie kostspielige Komplexität (Strukturen, Produktsortiment, Märkte). Konzentrieren Sie sich auf spezifische, priorisierte Kostenreduktionspotenziale, statt auf breiter Front diffuse Programme zu starten.

6 **Verlangen Sie verlässliche Managementinformationen!**

An der Compliance orientierte Finanzzahlen oder unübersichtlich umfangreiche MIS Reports nützen Ihnen wenig. Sie brauchen ein konzises CEO-Cockpit, das die kritischen Schlüsselfaktoren zeigt.

7 **Planen Sie für verschiedene Szenarien!**

Was genau passieren wird, kann man kaum vorhersagen. Was für Olympiasieger gilt, ist auch für Unternehmen richtig: Spielen Sie verschiedene Szenarien mental durch und verstehen Sie Ihre strategischen Optionen.

8 **Erkennen Sie den Wert Ihrer Mitarbeiter!**

Proaktive und unmissverständliche Kommunikation mit den Mitarbeitern ist nötig, um deren Engagement zu sichern. Bieten Sie Ihren Top Talenten die Chance, sich einzubringen.

9 **Denken Sie an Ihre Stakeholder!**

Sie sind mit Ihren Kunden und Lieferanten nicht allein, sondern in ein komplexes Netz von Stakeholdern eingebunden. Wie verändern sich deren Ziele und Einflussmöglichkeiten im Abschwung?

10 **Nutzen Sie die Opportunitäten!**

Sie wollen den Abschwung nicht nur meistern, sondern gestärkt daraus hervorgehen. Beziehen Sie den zu erwartenden Aufschwung in Ihre Szenarien ein. Welche Innovationen sind wichtig?

Forderungen auf möglichst niedrigem Niveau zu halten.

Beim Abbau der Überfälligkeiten geht es meist nur um die Bekämpfung von Symptomen, deren Ursachen wesentlich früher im «Order-to-cash»-Zyklus zu suchen sind, z.B. die unzureichende Prüfung der Bonität der Kunden. Dass sich in manchen Buchhaltungen überfällige Forderungen häufen, hängt zudem oft mit der Vielfalt der Zahlungskonditionen zusammen. Rund 150 verschiedene Standard-Zahlungskonditionen sind in Unternehmensgruppen keine Seltenheit. Gelingt es, die Variationsbreite dieser Konditionen auf das Nötigste zu reduzieren und in einem klaren Prozess zu regeln, wer unter welchen Bedingungen von diesen Konditionen abweichen kann, so sind die Voraussetzungen dafür gegeben, dass die Forderungen möglichst pünktlich

beglichen werden. Nicht zuletzt zeigt die Beratungspraxis immer wieder, dass es effektiv möglich ist, die Zahlungsziele der Kunden mit geeigneten Massnahmen zu reduzieren.

Verbindlichkeiten: Hier geht es darum, günstige Zahlungskonditionen für das eigene Unternehmen auszuhandeln. Doch dabei müssen Vorsicht und ökonomischer Sachverstand walten. So kann es kontraproduktiv sein, bei einem Lieferanten die Konditionen zu «drücken». Dieser könnte versucht sein, die schlechteren Bedingungen über die Qualität, den Lieferservice oder den Preis zu kompensieren. Es gibt aber moderne Instrumente zur Finanzierung von Lieferketten (z.B. Supply Chain Finance), die für den Produzenten und den Lieferanten eine Win-win-Situation darstellen. Verfügt der Produzent (das kaufende Unternehmen) über ein besseres Kreditrating als der Lieferant, so kann er diese Boni-

tät auf ein Factoring-Institut übertragen. Dies erlaubt es dem Produzenten, später zu zahlen als bisher; gleichzeitig ermöglicht es dem Lieferanten, sein Geld früher zu erhalten, als es die offizielle Zahlungsfrist vorsieht. Eine solche Finanzierung lohnt sich für den Lieferanten, da er aufgrund der guten Bonität des Produzenten insgesamt niedrigere Zinsen zahlen muss, als dies beim bisherigen eigenen Kredit zur Finanzierung des Umlaufvermögens der Fall war. Mit dieser Finanzierungsmethode kann also ein Unternehmen die Zahlungsfrist für seine Verbindlichkeiten im Einverständnis mit dem Lieferanten ausweiten, und dieser erhält eine günstige Refinanzierung für eine frühere Verfügbarkeit des Rechnungsbetrages.

Vorräte: Die Beratungspraxis von PwC bestätigt immer wieder das Pareto-Prinzip:

Rund 20 Prozent der Produkte oder Kunden eines Unternehmens machen zirka 80 Prozent des Umsatzes oder des EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern) aus. Unternehmen können in einer Matrix festhalten, mit welchen Produkten und mit welchen Kunden sie hohe bzw. geringe Margen erwirtschaften. Eine Herausforderung stellen dabei jene Produkte dar, mit denen das Unternehmen eine geringe Marge erzielt, die es aber an Kunden liefert, mit denen es hohe Margen erzielt. Häufig handelt es sich dabei um Produkte, die der Kunde neben den hochmargigen Produkten wünscht. Um die Zufriedenheit des Kunden zu erhalten, sieht sich das Unternehmen gezwungen, auch wenig rentable Produkte zu liefern. Es gibt indes Möglichkeiten, dieses Problem zu lösen. So können Hürden für Mengen oder Märkte definiert werden. Oder das Unternehmen hält diese Produkte nicht auf Vorrat, sondern fertigt sie nur auf Bestellung. Dies verschlechtert zwar den Lieferservice, kann für den Kunden aber unter Umständen durchaus akzeptabel sein.

Das Working Capital Management ist eine anspruchsvolle Aufgabe, nicht zuletzt, weil es verschiedene Unternehmensbereiche tangiert. So hat der Verkaufsleiter normalerweise kein Interesse daran, dass seine Kunden restriktive Zahlungskonditionen oder gar Mahnungen erhalten. Bei der Vorratshaltung sind Zielkonflikte offenkundig: Der Produktionschef ist an einer effizienten Auslastung der Maschinen interessiert, während für den Verkaufsleiter die jederzeitige Lieferbarkeit im Vordergrund steht. Der CFO wiederum will eine kostspielige Kapitalbindung sowie übermässige Abschreibungen auf Maschinen und Vorräten möglichst vermeiden. Auch hier ist wieder Change Management gefragt. Dabei sind Transparenz und Kommunikation die wichtigen Ansatzpunkte, um das Bewusstsein für die Bedeutung des Umlaufvermögens zu wecken. Denn das Verständnis der Liquiditätsströme und der Liquiditätsbindung ist elementar für das Verständnis des gesamten Unternehmens.

Unternehmen, die von einer Krise überrascht werden, sind zu Feuerwehrübungen gezwungen. Rabiate Kostenprogramme,

Entlassungen und Produktionsabbau sorgen in solchen Fällen für negative Schlagzeilen und beschädigen die Reputation, bringen aber meist keinen nachhaltigen Erfolg. Zeichnet sich aber – und dies ist heute der Fall – erst die Möglichkeit einer Krise ab, so kann die Unternehmensführung nachhaltige Projekte zur Optimierung der Rentabilität einleiten, die sich auf die Prozesse, die Produkte und die Märkte erstrecken.

Kosten an Kapazitäten ausrichten

Es ist eine ökonomische Binsenweisheit, dass Ertragsrückgänge – zumindest bis zu einem gewissen Grad – über eine Senkung der Kosten kompensiert werden können, um unter dem Strich keine oder möglichst geringe Einbussen zu erleiden. Die Kostenstrukturen sollten stets, also auch in wirtschaftlich prosperierenden Zeiten, an den Kapazitätsanforderungen ausgerichtet und entsprechend flexibel sein. Gerade in den vergangenen Blütejahren haben viele Unternehmen sehr komplexe Strukturen aufgebaut, um die Wachstumschancen voll auszuschöpfen. Komplexität aber ist ein Kostentreiber.

Kosten nachhaltig zu senken bedingt, dass grundlegende Prozesse und fundamentale Strukturen durchleuchtet und an die aktuellen Gegebenheiten angepasst werden. Kostenoptimierung verlangt zugleich die Verankerung eines Kostenbewusstseins in der Organisation. Sie bedeutet also auch Change Management, kulturellen Wandel und Kommunikation mit Managern und Mitarbeitern.

In einem ersten Schritt sollten die Unternehmen die Kosten transparent machen. Welche Kosten fallen wo an? In der Beratungspraxis stellt PwC immer wieder fest, dass eine solche Kostentransparenz nicht immer in genügendem Ausmass gegeben ist. Nach einer zielgerichteten Kostenanalyse sind die Ineffizienzen meist augenfällig. Es gilt dann, diese «top down»-Potentiale «bottom up», also durch die Verankerung von spezifischen Projekten in der Organisation, zu validieren.

Firmen können Prozesse vereinfachen und flexibilisieren; sie können aber auch weiter gehen und sich auf jene Prozesse und Strukturen konzentrieren, die entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen. Eine Analyse des Produkt-, Projekt- und Beteiligungsportfolios und der Märkte sollte

gründlich und nach verschiedenen Kriterien, etwa dem Wachstumspotenzial oder der Konjunkturresistenz, durchgeführt werden. Dies kann zur Konsequenz haben, dass es im Hinblick auf die Rentabilität sinnvoll ist, sich von Teilen des Unternehmens zu trennen. Produkte oder Märkte können zwar durchaus gewinnbringend sein – weisen sie aber eine unterdurchschnittliche Performance auf, so verringern sie die Gewinnmarge insgesamt und blockieren Mittel, die zur Wahrnehmung der neuen Chancen besser eingesetzt werden könnten. Die Erfahrung zeigt, dass erfolgreiche Unternehmen – auch unabhängig von einer möglichen Krise – solche Analysen durchführen. Bisweilen geschieht dies indes noch zu wenig systematisch und – anders als bei Akquisitionen – nicht sorgfältig genug. Sollte es zu einer Veräusserung von Unternehmensteilen kommen, muss sichergestellt sein, dass die remanenten Kosten (z.B. Überkapazitäten oder Funktionen auf Gruppenebene) an die neuen, schlankeren Strukturen und Kapazitätsanforderungen angepasst werden.

FAZIT

Schweizer Unternehmen haben jetzt die Chance, sich auf eine mögliche Rezession vorzubereiten. Beim Management des Abschwungs sollten sie zehn Prioritäten setzen, damit sie als Gewinner aus dem Konjunkturzyklus hervorgehen. Um rückläufigen Auftragseingängen zu begegnen, sollten sie die Kostenstrukturen an die Kapazitäten und an die wirklichen Marktanforderungen anpassen sowie die Komplexität von Strukturen und Prozessen reduzieren. Zur Vermeidung von Finanzierungsgpässen steht ein systematisches Working Capital Management im Vordergrund.

Carbon-Management: Fordert das Triple C das Triple A heraus?

Der Klimawandel bringt für die Unternehmen neue Herausforderungen an die Compliance und die Reputation mit sich. Die Erwartungen der Stakeholder und strengere Regulierungen eröffnen aber auch die Chance, mit einem systematischen Carbon-Management neue strategische Möglichkeiten und Differenzierungspotenziale zu nutzen.

niklaus.honauer@ch.pwc.com
thomas.scheiwiller@ch.pwc.com

Bei der Unternehmensbewertung dominieren meist finanzielle Kennziffern. Doch die Stakeholder interessieren sich auch immer mehr für nichtfinanzielle Wertgrössen und deren Beitrag zum Unternehmenswert. Seit sich die Diskussion über den Klimawandel intensiviert, nimmt die Sensibilisierung der Öffentlichkeit für die ökologische Nachhaltigkeit zu. Investoren und andere Anspruchsgruppen stellen die Frage nach der Risikoexposition eines Unternehmens in Bezug auf Umweltbelastungen. Zahlreiche Unternehmen nutzen bereits die Chancen, die sich aus dieser Veränderung der Wahrnehmung ergeben. Sie setzen sich nicht nur zum Ziel, die CO₂-Emissionen zu reduzieren und die Energieeffizienz zu erhöhen, sondern treiben auch konsequent klimafreundliche Innovationen im Produkt- und Dienstleistungsbereich voran. Auf diese Weise avancieren sie zu wahrhaften Climate Change Champions (CCC), zu Meistern des Klimawandels. Möglicherweise wird dieses Triple C in Zukunft eine ähnliche Bedeutung erlangen, wie das Rating Triple A.

Mehr als «grünes Marketing»

Noch richten viele Firmen den Fokus auf die Vermeidung von Risiken; sie konzentrieren sich darauf, neue CO₂-Regulationen einzuhalten oder Reputationsschäden zu verhindern. Allmählich beschäftigen sich die Unternehmen aber auch mit den Lenkungsabgaben, die mit den CO₂-Regulationen verbunden sind. Es wäre allerdings verfehlt, die Diskussion um den Klimawandel auf Aspekte der Compliance und auf «grünes Marketing» zu reduzieren. In zahlreichen Unternehmen setzt sich denn auch die Einsicht durch, dass die Identifikation von Emissions- und Energiesparpotenzialen nur der erste Schritt ist. Danach eröffnen sich ihnen strategische Möglichkeiten zur Differenzierung ihrer Marken und Dienstleistungen.

Eine vorausschauende Positionierung im Hinblick auf den Klimawandel beinhaltet die Chance, mit neuen Produkten und Dienstleistungen den Umsatz zu steigern, Emissions- bzw. Energiekosten zu senken und die Reputation zu erhöhen. Daher verwundert es wenig, dass ein Drittel aller CEO im

jüngsten «Annual Global CEO Survey» von PwC angab, den Chancen und Risiken im Zusammenhang mit dem Klimawandel bedeutende Ressourcen zuzuordnen.

Integration in die Entscheidungsprozesse

Mit einem systematischen Carbon-Management schafft ein Unternehmen eine wichtige Voraussetzung dafür, operativ und strategisch mit den Herausforderungen des sich abzeichnenden Klimawandels umzugehen. Statt bloss zu reagieren, integriert das Management die Auswirkungen des Klimawandels in die Entscheidungs- und Geschäftsprozesse und berücksichtigt dabei auch die steuerlichen Aspekte. Ein solch systematisches Carbon-Management umfasst sechs Schritte und Fragestellungen:

1. Analyse der Wertschöpfungskette des Unternehmens im Hinblick auf CO₂-Emissionen: Welche Risiken oder Chancen birgt der Klimawandel? Welche tatsächlichen Kosten verursacht er?

Eine solche Analyse kann zeitaufwändig sein. So brauchte das grösste US-Detailhandelsunternehmen mehr als ein Jahr, um all seine 67 000 Lieferanten zu kontaktieren und deren CO₂-Emissionen in Erfahrung zu bringen. Der Konzern verlangte von den Lieferanten detaillierte Angaben zu den Ursachen des CO₂-Ausstosses und forderte sie darüber hinaus auf, Anstrengungen zur CO₂-Reduktion zu unternehmen.

Differenzierung
Kosten
Compliance



Niklaus Honauer, Leiter Mehrwertsteuerberatung Schweiz
Thomas Scheiwiller, Global Sustainability Leader

2. Einrichtung eines Systems zur Erfassung der Emissionen: Liefert das System die Informationen, die das Management benötigt? Ist es in der Lage, die Erwartungen der Stakeholder, etwa der Behörden oder der Kunden, zu erfüllen?

Die Grundlage für alle CO₂-relevanten Entscheidungen eines Unternehmens sind die Kenntnis und das Verständnis der direkten und indirekten Emissionen. Die Stakeholder wollen zudem die Gewissheit haben, dass die Informationen über die CO₂-Emissionen und die Anstrengungen zu deren Reduktion glaubhaft sind. Überdies bilden diese Informationen die Grundlage für die Erhebung von Abgaben und Steuern, die wiederum im Finanzsystem abgebildet und ins Controlling integriert werden müssen. In der Schweiz haben Lenkungsabgaben an Bedeutung gewonnen. Seit dem 1. Januar 2008 wird – neben der leistungsabhängigen Schwerverkehrsabgabe (LSVA) und der Abgabe für flüchtige organische Kohlenstoffe (VOC) – auch eine CO₂-Abgabe auf fossile Brennstoffe erhoben. Die Unternehmen werden sich mit der Frage auseinandersetzen, ob sie sich von der CO₂-Abgabe befreien lassen sollen. Im Zusammenhang mit dieser Option sollten sie sowohl steuerliche als auch finanzielle Aspekte beachten. Aus der Sicht der Mehrwertsteuer stellt der Handel mit Emissionszertifikaten – gleich wie in den EU-Ländern – eine zum Normal-satz steuerbare Dienstleistung dar. Im grenzüberschreitenden Handel greift beim Verkauf eines Emissionsrechtes die Steuerbefreiung. Der Erwerb eines ausländischen Zertifikates hingegen ist als Bezug einer Dienstleistung von Unternehmen mit Sitz im Ausland zu deklarieren. Die direktsteuerliche Behandlung der Emissionsrechte ist eng mit der bilanziellen Abwicklung verknüpft. Aber auch bei Unternehmen, die keine Befreiung von der CO₂-Abgabe beantragt haben, schlägt sich zumindest die Rückverteilung in den Büchern nieder.

3. Prognose der künftigen Emissionen und Festlegung der Reduktionsziele: Wie will sich das Unternehmen in Bezug auf den Klimawandel positionieren? Welche Massnahmen zur CO₂-Reduktion und zur Steigerung der Energieeffizienz sind realisierbar? Immer mehr Firmen geben bekannt, dass

sie – neben der Steigerung der Energieeffizienz – ihre CO₂-Emissionen berechnen, reduzieren und neutralisieren wollen. Auch PwC Schweiz hat Reduktionsmassnahmen ergriffen und sich die CO₂-Neutralität bis 2010 zum Ziel gesetzt.

4. Interne und externe Berichterstattung über die Emissionen: Genügen die Qualität und die Transparenz der publizierten Daten, um die Informationsbedürfnisse von Behörden, Aktionären, Kunden und Mitarbeitenden zu befriedigen?

Die Unternehmen sehen sich einem verstärkten Druck ausgesetzt, offenzulegen, welche Strategien sie für das Klimamanagement entwickeln. Die Forderung, nichtfinanzielle Werttreiber transparent zu machen, wirft die Frage nach der adäquaten Unternehmensberichterstattung bzw. den Offenlegungspflichten auf. Es existieren bereits Initiativen, die sich diesem Thema widmen, etwa das Carbon Disclosure Project. Auch das World Economic Forum engagiert sich auf diesem Gebiet. Ein weiterer Aspekt, der für Transparenz im Umgang mit dem Klimawandel spricht, ist die bessere Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb um junge Talente.

5. Erschliessung neuer Kunden und Märkte: Welche Geschäftsmöglichkeiten ergeben sich aufgrund des Klimawandels?

Zu den Geschäftsmöglichkeiten gehören etwa neue Produkte, welche die Energieeffizienz von Fahrzeugen oder Gebäuden steigern oder «saubere» Energien nutzen. Hybridfahrzeuge und «Null-Energie-Häuser» sind Beispiele für energieeffiziente Produkte, die mit dem Einsatz neuer Technologien den Verbrauch von fossilen Energieträgern reduzieren und auf erneuerbare Ressourcen wie Solar- und Windenergie setzen. Andere Beispiele sind Produkte und Dienstleistungen, welche die verursachten Treibhausgasemissionen über Emissionskredite neutralisieren oder die Wertschöpfungskette eines Unternehmens klimafreundlicher gestalten.

6. Stetige Anpassung und Verbesserung des Carbon-Managements: Ist das Carbon-Management in die Geschäftsprozesse integriert? Sind die Verantwortlichkeiten und Aufgaben klar formuliert? Ist das Carbon-Management in der Unternehmenskultur verankert?

Das Carbon-Management ist ein dynamisches System, das sich den Veränderungen der gesellschaftlichen Ansprüche und der Gesetzesvorschriften laufend anpasst. Seine Prozesse und Methoden müssen ständig verfeinert und weiterentwickelt werden.

Ein gutes Carbon-Management tangiert verschiedene Aspekte der Unternehmensführung. Es wird vom Marktumfeld und vom Produktportfolio geprägt, schlägt sich in der Strategie, im Risikomanagement sowie in der Steuer- und Abgabenpolitik nieder. Es erstreckt sich auf die interne und die externe Kommunikation mit den Anspruchsgruppen. Zugleich zeigt es die Chancen für neue Produkte und Dienstleistungen auf. 28 Prozent der im Rahmen des «CEO Survey» befragten CEO gaben denn auch an, den Klimawandel als Chance zu sehen, um ihre Betriebskosten zu reduzieren oder zusätzlichen Umsatz zu generieren. Ein funktionierendes Carbon-Management ist die Voraussetzung dafür. Es ebnet den Weg dazu, ein künftiger Climate Change Champion zu werden.

FAZIT

Um dem Klimawandel zu begegnen und den Erwartungen ihrer Stakeholder gerecht zu werden, empfiehlt sich den Unternehmen ein systematisches Carbon-Management. Dieses erfasst die aktuelle Emissionssituation und den Einfluss des Klimawandels auf das Unternehmen, es definiert Reduktionsziele und evaluiert Möglichkeiten zur Steigerung der Energieeffizienz und zur Minimierung der Lenkungsabgaben. Das Carbon-Management beinhaltet auch eine transparente interne und externe Berichterstattung und prüft die Geschäftsmöglichkeiten, die sich aus dem Klimawandel ergeben.

Internes Kontrollsystem: Verlässliche Entscheidungsgrundlagen für den CEO.

Ein gut funktionierendes Internes Kontrollsystem (IKS) stellt sicher, dass korrekte, zuverlässige und vollständige Daten in das Management-Informationssystem einfließen. Es bietet dem CEO damit ein wichtiges Instrument zur Unternehmensführung.

rainer.van.alphen@ch.pwc.com

Artikel 728a OR ist schlicht formuliert. In Ziffer 1 heisst es: «Die Revisionsstelle prüft, ob (...) ein internes Kontrollsystem existiert.» Seit Anfang dieses Jahres ist der Artikel in Kraft, und was das Gesetz in knappen Worten vorschreibt, entpuppt sich für die Unternehmen als unterschiedlich intensives Unterfangen.

Auf den ersten Blick könnte man meinen, die Einführung oder der Ausbau eines IKS sei eine vorwiegend technische Angelegenheit, um die sich ein CEO nicht näher zu kümmern brauche. Doch dieser Eindruck täuscht. Denn erstens trägt die Geschäftsleitung die Verantwortung für die operative Umsetzung und Aufrechterhaltung des IKS, und zwar so, wie es der Verwaltungsrat festgelegt hat. Und zweitens ist ein funktionierendes IKS von erheblichem Nutzen für eine gute Geschäftsführung.

Die Kunst, Entscheidungen zu treffen

Ein Unternehmen zu führen heisst Entscheidungen zu treffen, die zum Unternehmenserfolg beitragen und langfristig die Existenz des Unternehmens sichern. Die Qualität der Entscheidungen aber steht und fällt mit der Qualität der Entscheidungsgrundlagen, also den Informationen, die dem Management zur Verfügung stehen. Wie sicher sind die Daten? Wie wurden sie gewonnen? Wie

zuverlässig und zielgerecht wurden sie aufbereitet? Nur wenn sich der CEO darauf verlassen kann, dass die ihm zur Verfügung stehenden Informationen korrekt, vollständig und valabel sind, ist er in der Lage, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Natürlich wird sich ein CEO stets auch auf subjektive Einschätzungen und Gefühle abstützen, doch dies schmälert nicht die Bedeutung einer soliden Informationsbasis. Hier liegt denn auch der grösste Nutzen, den ein IKS – kombiniert mit dem Risikomanagement – einem Unternehmen bringt: Es erhöht die Sicherheit, mit der Daten gewonnen und aufbereitet werden, und stärkt damit das Vertrauen in die Verlässlichkeit der Informationen. Jedes Management-Informationssystem (MIS) ist nur so gut wie die Qualität der Daten, die in dieses System einfließen. Es liegt daher auf der Hand, dass die Qualität des IKS die Zuverlässigkeit, Sicherheit und Richtigkeit jener Informationen bestimmt, die der CEO aus dem internen MIS abrufen.

Die Unternehmensführung darf, ja muss verlangen, dass die Geschäftsaktivitäten zugleich wirkungsvoll und effizient überwacht werden. Um das rechte Gleichgewicht zwischen Wirksamkeit und Wirt-

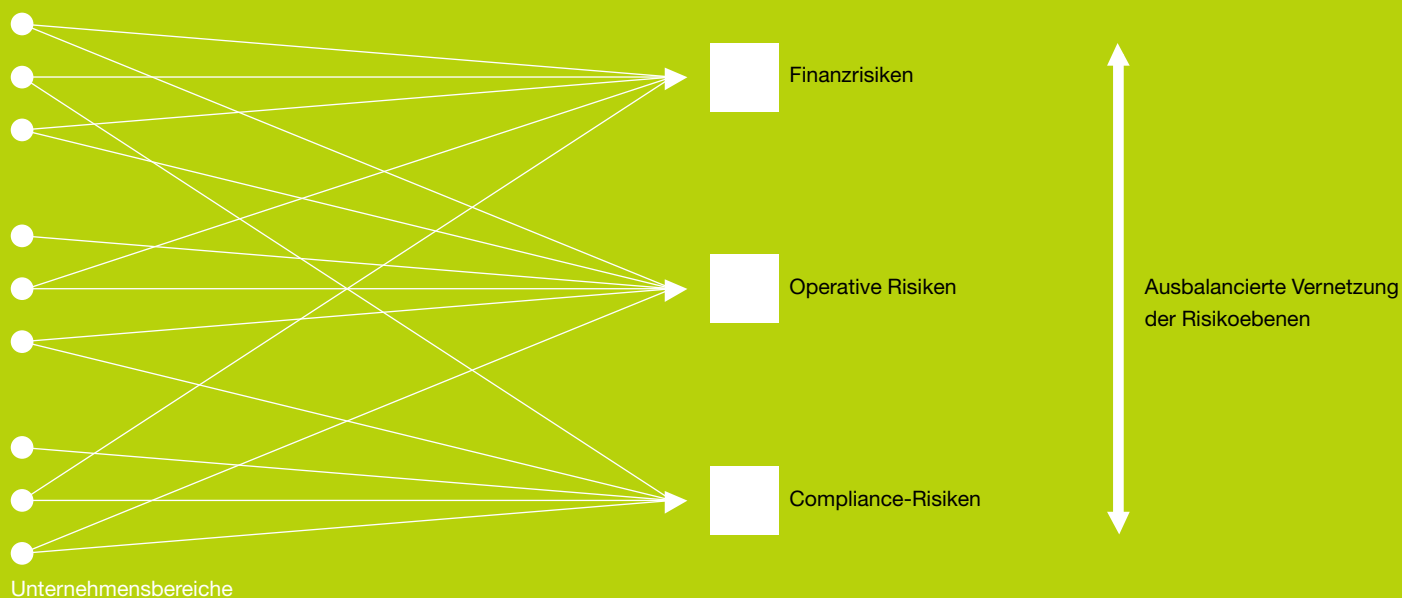
schaftlichkeit herzustellen, wählen viele Unternehmen einen Ansatz, der das Risikomanagement und das IKS kombiniert. Sie analysieren die Risikosituation des Unternehmens, messen den einzelnen Risiken Eintretenswahrscheinlichkeiten bei und schätzen das Schadensausmass im Falle des Eintretens ab. Auf dieser Klassifizierung beruht die Risikobeurteilung, welche die Risiken beispielsweise den drei Kategorien hoch, mittel und niedrig zuordnet. Die Risikobereitschaft der Unternehmensführung entscheidet darüber, welche der identifizierten Risiken mit Kontrollen adressiert werden sollen. Wichtig bei diesem Ansatz ist es, die Risikobeurteilung regelmässig zu überprüfen und die Kontrollen jeweils an neue Situationen anzupassen. Denn ein IKS ist dann effizient, wenn konkrete Kosten-Nutzen-Überlegungen in seine Ausgestaltung einfließen und es konsequent an der Risikostruktur des Unternehmens ausgerichtet ist. Wirksam ist es, wenn die vorgegebenen Kontrollen verlässlich durchgeführt und überwacht werden. Eine angemessene Dokumentation stellt zudem sicher, dass die Durchführung der Kontrollen nachvollziehbar ist. Dieser Aspekt ist vor allem für die interne Kommunikation von Bedeutung. In letzter Instanz ist der Verwaltungsrat für die Konzeption, die Implementierung und den Betrieb des IKS verantwortlich. Auch falls der Verwaltungsrat keine expliziten Vorgaben zur Berichterstattung über das IKS macht, profitiert das Management von einer vollständigen und verständlichen Dokumentation, und dies in dreifacher Hinsicht: als Argumentationsgrundlage für Fragen des Verwaltungsrats, als Instrumentarium, das die externe Prüfung des IKS rasch nachvollziehbar und damit effizient macht, und als zusätzliches Mittel zur Überprüfung der nachhaltigen Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des IKS.

Effizienz
Risiko-
management



Rainer van Alphen, Leiter Internal Control Services

Unternehmensweite Wirksamkeit des IKS



Kontrollen, die auch die operativen Risiken und die Compliance-Risiken abdecken und diese mit den Finanzrisiken vernetzen, optimieren sowohl die Wirksamkeit als auch die Effizienz des IKS.

Alle Risikoebenen mit einbeziehen

Der Wortlaut des Schweizer Gesetzes stellt zwar nicht explizit auf Finanzrisiken ab, doch der Bundesrat hat in einer Botschaft klargemacht, dass sich das IKS auf die Finanzberichterstattung konzentriert. Folglich richten Schweizer Unternehmen zunächst den Fokus darauf, Finanzrisiken zu erkennen und zu kontrollieren. In der Praxis erweist es sich als sehr schwierig, operative und finanzielle Risiken gegeneinander abzugrenzen, denn die operativen Tätigkeiten, etwa die Warenwirtschaft oder die Produktion, schlagen sich selbstverständlich in der Betriebs- und Finanzbuchhaltung nieder.

Ähnliches gilt für jene Risiken, die aus der Compliance resultieren. Solche Risiken können gravierende Folgen für die operative Tätigkeit und die Finanzkraft eines Unternehmens haben. In einem ersten Schritt ist es angemessen, sich, wie der Gesetzgeber es fordert, auf die reinen Finanzrisiken zu konzentrieren. Wichtig ist indes, dass in

einem zweiten Schritt die Investitionen und Synergien genutzt werden, um die Interdependenzen der beiden anderen Risikoebenen einzubeziehen (siehe Grafik).

Eine weitere Optimierungsmöglichkeit liegt – unabhängig von der Risikokategorie – im gezielten Ausbau der automatisierten und der präventiven Kontrollen. Dabei sind manuelle Kontrollen fehleranfälliger als automatisierte, und nachgelagerte, detektive Kontrollen bedingen einen nachträglichen Korrekturbedarf, da die Transaktionen bereits verarbeitet sind. Wenngleich nie vollständig auf manuelle Kontrollen und Plausibilitätschecks verzichtet werden kann und stets auch die Aufdeckung von Risiken ein Ziel sein muss, so ist doch ein Kontrollumfeld erstrebenswert, das primär von Kontrollautomatisierung und Risikoprävention geprägt ist.

Das Geschäftsumfeld, die Geschäftstätigkeit, die operativen, buchhalterischen und steuerlichen Prozesse sowie die unterstützenden Systeme erfordern ein massgeschneidertes IKS. CEO, die die Konzeption und den Betrieb des IKS ernst nehmen, tätigen eine lohnende Investition. Denn sie stellen ihre Geschäftsführung auf eine qualitativ höhere Basis.

FAZIT

Ein gut funktionierendes IKS generiert namhaften Zusatznutzen: Die Organisationsstruktur, die Verantwortlichkeiten und die Kompetenzregelungen werden durchleuchtet, Fehlerquoten und Prozessineffizienzen aufgedeckt. Der grösste Nutzen aber liegt darin, dass die Geschäftsleitung sichere und verlässliche Informationen erhält. Um die Balance zwischen Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit zu wahren, sollten IKS und Risikomanagement miteinander verknüpft werden. Optimierungsmöglichkeiten ergeben sich zudem aus der Vernetzung der finanziellen Risiken mit den operativen Risiken und den Compliance-Risiken.

Innovation: Pluspunkte für den Standort Schweiz.

Internationale Studien bescheinigen der Schweiz eine hohe Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit: Im «Global Competitiveness Report 2008/09» des WEF und in der «European Innovation Scorecard» figuriert die Schweiz auf Platz 2. Zu den guten Resultaten tragen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ebenso bei wie die Zusammenarbeit von Unternehmen, Forschungsinstituten und Hochschulen.

gvkrogh@ethz.ch
markus.neuhaus@ch.pwc.com

Eine wesentliche Rolle beim Vergleich der wirtschaftlichen Konkurrenzfähigkeit und Standortattraktivität eines Staates spielt die Fähigkeit, Innovation zu fördern und zu erhalten. Bei der Standortwahl legen Unternehmen, aber auch talentierte Arbeitskräfte Wert auf den Zugang zu neuen Technologien und Know-how. Die Schweiz erhielt während der letzten Jahre regelmässig gute Noten für ihre Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit. Viele global tätige Unternehmen wählten die Schweiz daher als Standort für ihren Hauptsitz, ihr Qualitätszentrum oder für Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen.

Zu den Stärken der Schweiz zählen die robuste Wirtschaft, die gute öffentliche Infrastruktur, das makroökonomische Gleichgewicht, die günstigen Rahmenbedingungen – etwa im Arbeits- und Gesellschaftsrechts oder für den Schutz des geistigen Eigentums – sowie eine ausgeprägte Innovationskultur. Zudem gilt die Schweiz als international anerkanntes Forschungszentrum: Immerhin sind zwei hoch angesehene Forschungszentren – die Europäische

Organisation für Kernforschung (CERN) und das Eurolabor des US-Hightechkonzerns IBM – hier ansässig.

Hochschul- und Bildungssystem – von den Stärken profitieren

Wichtige Voraussetzungen für die Innovationsfähigkeit liefern das Bildungssystem und dessen politischer Stellenwert. Sowohl der Bund als auch die Kantone steuern beträchtliche finanzielle Mittel zur höheren Ausbildung und zur akademischen Forschung bei.

In der kürzlich von der Shanghai Jiao Tong University publizierten akademischen Rangliste der Universitäten nimmt die ETH Zürich weltweit den 24. Platz und die Universität Zürich den 53. Platz ein. Im europäischen Vergleich rangiert die ETH Zürich auf Platz 4. Insgesamt zählen 6 Schweizer Hochschulen zu den 200 Topuniversitäten weltweit und zu den 80 besten Europas. Der jüngste OECD-Bericht zur Innovationspolitik bescheinigt der Schweiz eine hohe Qualität ihrer Forschungsinfrastruktur und ein insge-

samt über alle Stufen zufriedenstellendes Bildungswesen. Die stark praxisorientierte Berufsausbildung legt, so der Bericht, ein solides Fundament für die nachhaltige Entwicklung der Innovationsbestrebungen in der Schweiz. Im «Global Competitiveness Report 2008/09» des World Economic Forum belegt die Schweiz den zweiten Platz – bezüglich der Qualität ihrer wissenschaftlichen Forschungsinstitute ist sie ebenfalls die Nummer zwei. Des Weiteren verfügt unser Land über starke Kapazitäten in der Grundlagenforschung, die nur zum Teil durch den öffentlichen Sektor finanziert werden.

Ein wichtiger Indikator der innovativen Stärke der Schweiz ist zudem in der Tatsache zu sehen, dass das Land proportional zur Bevölkerung die höchste Anzahl von Patentanträgen an das Europäische Patentamt stellt. Dies gilt auch für jene Patentanträge, welche die Schweiz parallel an das Europäische Patentamt, das US Patent & Trademark Office und das japanische Patentamt richtet. Überdies steht die Schweiz weltweit an der Spitze, wenn man die Anzahl der Patente in Relation zu jeder in die Forschung investierten Million setzt. Zusammen mit Finnland belegt die Schweiz weltweit den Spitzenplatz hinsichtlich der Anzahl publizierter Artikel pro Million Einwohner. Für ein Land ihrer Grösse hat die Schweiz ausserdem eine stattliche Anzahl Nobelpreisträger hervorgebracht. So wurden bisher 17 – zählt man Doppelbürger und eingebürgerte Ausländer hinzu, sogar 27 – Nobelpreise an Schweizer Wissenschaftler verliehen.

Austausch
Forschung
Wirtschaft



Professor Georg von Krogh, Professur für Strategisches Management und Innovation, Departement Management, Technologie und Ökonomie ETH Zürich
Dr. Markus R. Neuhaus, CEO PricewaterhouseCoopers Schweiz



Der WEF-Report attestiert der Schweiz Spitzenwerte in Sachen Innovation und Wettbewerbsfähigkeit.

Eine Stärke der Schweizer Universitäten ist deren ausgeprägte Internationalität, die sich in der hohen Zahl ausländischer Studenten und Professoren manifestiert. An der ETH beispielsweise wurden 60 Prozent der Professoren im Ausland rekrutiert. In der IMD-Studie zur weltweiten Wettbewerbsfähigkeit aus dem Jahr 2007 belegt die Schweiz hinsichtlich ihrer Attraktivität für qualifizierte ausländische Arbeitnehmer den zweiten Platz, was ihr eine gute Ausgangslage für die «Jagd um Talente» verschafft. In derselben Studie nimmt die Schweiz den ersten Platz hinsichtlich der universitären und industriellen Forschungszusammenarbeit ein. Ein Beispiel hierfür ist ETH Transfer, die Technologietransferstelle der ETH Zürich. ETH Transfer unterstützt ETH-Ange-

hörige in allen Fragen zur Zusammenarbeit mit der Industrie – Erfindungen, Patentanmeldungen und Lizenzierungen – sowie bei der Gründung von ETH-Spin-off-Firmen. Ein erfolgreiches Beispiel einer Spin-off-Firma der ETH Zürich ist Flisom, die 2007 als erstes Schweizer Unternehmen die Auszeichnung «Technology Pioneer» durch das WEF erhielt.

Forschung und Entwicklung – die Führung ausbauen

Laut dem OECD-Bericht zur Innovationspolitik der Schweiz betragen die Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E) in der Schweiz 2,9 Prozent des Bruttonationalprodukts (BSP); damit rangiert sie nahezu an der Spitze der OECD-Länder. Im internationalen Vergleich liegt die öffentliche Finanzierung von F&E im Durchschnitt bei 0,65 Prozent des BSP. In Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit herrscht ein starker Konsens

darüber, dass Bildung, Forschung und Innovation für das Land von hoher strategischer Bedeutung sind. Daher wurden die finanziellen Ressourcen für F&E in den letzten Jahren deutlich angehoben und belaufen sich für die Periode 2008 bis 2011 auf gut 20 Milliarden CHF. Die privaten Ausgaben für Forschung und Entwicklung stehen dem nicht nach. Im «Global Competitiveness Report 2008/09» rangiert die Schweiz in der Kategorie Unternehmensausgaben für F&E auf Platz eins. Gemäss dem Bundesamt für Statistik entfallen 70 Prozent der F&E-Aufwendungen auf den privaten Sektor. Den Löwenanteil steuern die Chemie- und Pharmabranche sowie die Maschinenindustrie bei. Unter jenen 1000 Unternehmen weltweit, die am meisten in F&E investieren, finden sich 26 Schweizer Firmen.

Wissensbasierte Cluster – den Austausch intensivieren

Ausländische Unternehmen, die ihren Hauptsitz oder Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen in die Schweiz verlegen, finden hier starke wissensbasierte Cluster vor. Solche Cluster bestehen typischerweise aus Unternehmen, Forschungsinstituten und Universitäten. Wissensbasierte Cluster tragen dazu bei, dass die firmeneigenen F&E-Mitarbeiter mit der technologischen Entwicklung Schritt halten, indem sie sich unter anderem an Forschungsnetzwerken beteiligen, neue Talente akquirieren und an Konferenzen sowie informellen Treffen teilnehmen. Drei Beispiele sollen veranschaulichen, wie diese Cluster funktionieren.

- Die Schweiz verfügt über einen hervorragenden Leistungsausweis in bestimmten Biotechnologie- und Life-Sciences-Bereichen wie Medizin, Genetik, Diagnostik oder pharmazeutische Forschung. Es bestehen starke Cluster, beispielsweise BioValley, BioAlps und der Grossraum Zürich, die den hier ansässigen globalen Unternehmen Zugang zu Partnerunternehmen, zur universitären Forschung und zu neuen Talenten bieten. Diese Cluster unterstützen mehr als 720 Biotechnologie- und Life-Sciences-Unternehmen.
- Aufgrund der starken Präsenz von Finanzdienstleistungen entstand ein Wissenscluster, der kleine und grosse Unternehmen in den Bereichen Interbank-Dienstleistungen und Open-Architecture-Produkte verbindet. Hinter dem Cluster steht zudem ein starkes Zulieferernetz, zu dem auch spezialisierte Softwareunternehmen gehören.
- Schweizer Universitäten arbeiten gemeinsam mit kleinen und grossen Unternehmen an der Entwicklung alternativer, effizienterer Energietechnologien. An der ETH Zürich etwa laufen derzeit verschiedene Programme zur Erforschung solcher Technologien. Es wird erwartet, dass diese Programme zu Innovationen führen, von denen die Industrie profitieren wird.

Der Erfolg dieser drei Cluster beruht in erster Linie auf der Offenheit von Unternehmen, Forschungsinstituten und Universitäten für eine Zusammenarbeit. Diese Cluster haben sich über Jahre hinweg weiterentwickelt, und die physische Präsenz von Unternehmern, Forschern und Geldgebern trug zur Entstehung eines ausgeprägten gegenseitigen Vertrauens bei, das weltweit

seinesgleichen sucht. Vertrauen ist eine Triebfeder bei der Schaffung effektiver Innovation. Ein regelmässigerer Austausch zwischen den Sektoren Bildung, Forschung und Industrie ermöglicht zudem die Anpassung von Ausbildungsprogrammen an die gegenwärtigen und künftigen Bedürfnisse des Arbeitsmarktes.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist der hohe Qualitätsanspruch der einheimischen Kunden – sowohl der privaten als auch der institutionellen – an Produkte und Dienstleistungen. Durch die Konfrontation mit einer anspruchsvollen Kundschaft lernen Unternehmen schnell, den Bedürfnissen mit Innovation zu begegnen.

Einen dritten – und möglicherweise den wichtigsten – Erfolgsfaktor stellt die Tatsache dar, dass die Schweiz bei ausländischen Talenten als eines der beliebtesten Länder gilt.

Dienstleistungssektor – als Innovationstreiber erkennen

In der Schweiz macht der Dienstleistungssektor 73 Prozent des Bruttoinlandsprodukts aus und ist derzeit der wichtigste Wachstumsmotor der Wirtschaft. 80 Prozent der neu geschaffenen Stellen entfallen auf die Dienstleistungsbranche. Ihr kommt heute auch für die Innovation eine bedeutende Rolle zu, etwa wenn es darum geht, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Selbstredend bremst das momentane Umfeld diesen Trend. Langfristig wird der Dienstleistungssektor insgesamt seine starke Bedeutung jedoch behalten.

In den 1990er-Jahren war Innovation auf Technologie sowie auf die Qualitäts- und Kostenkontrolle ausgerichtet. Heute umfasst Innovation auch die Umsetzung neuer Ideen, das Finden neuer Anwendungsmöglichkeiten oder die Kombination bestehender Lösungen. Unlängst erweiterte das «Oslo Manual» die Definition von Innovation: Das neue Innovationskonzept umfasst neben technologischen Produkten und Prozessen nun auch Organisation und Marketing.

Viele der führenden Unternehmen ausserhalb des Dienstleistungssektors konzentrieren sich auf die Anzahl neu lancierter Produkte (Lancierung innerhalb der letzten fünf Jahre) in ihrem Produktportfolio und

erachten es als strategisch wichtig, dass deren Anteil 40 Prozent oder mehr beträgt. Der Dienstleistungssektor hat bei der Entwicklung und der Anwendung neuer Kommunikationsinstrumente einen Vorsprung, was angesichts der schnellen Veränderungen des Wissensstands von elementarer Bedeutung für Branche ist. Die Unternehmen ausserhalb des Dienstleistungssektors hingegen sind den Dienstleistern bezüglich der Strukturierung des Innovationsprozesses ein Stück voraus. Innovation geschieht nicht einfach ohne ein Zutun, sondern meist werden gezielt Resultate angestrebt. Was sich heute jedoch ändert, ist die Art, in der diese Resultate erreicht werden. Genau in diesem Punkt kann die Industrie vom Dienstleistungssektor lernen: Kommunikation, Austausch und Zusammenarbeit verhelfen zum Erfolg und sorgen für sehr viel weniger Protektionismus seitens der Unternehmen. Multinationale Unternehmen profitieren von diesen Trends in noch stärkerer Masse, denn die globale Reichweite ermöglicht ihnen die Nutzung von Ideen und Talenten weltweit. Vielfalt ist ein Schlüsselfaktor für Innovation: Eine ausgeprägte Vielfalt unter den Mitarbeitern in verschiedenen Ländern erlaubt es, die Dinge aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. In diesem Umfeld wird die Wettbewerbsfähigkeit von kleinen Unternehmen wesentlich davon abhängen, wie sie sich in ein Ökosystem einordnen und ein Netzwerk über ihre eigene Organisation hinaus aufbauen können. Und aus Schweizer Sicht wird es darum gehen, die Vielfalt, insbesondere bezüglich Sprachen und Kultur, als Stärke einzusetzen und damit die Attraktivität der Schweiz als Innovationsstandort auszubauen.

FAZIT

Die Schweizer Volkswirtschaft bietet günstige Rahmenbedingungen für Innovation. Mit grossem Erfolg haben sich wissensbasierte Cluster etabliert: Unternehmen, Forschungsinstitute und Universitäten zeigen sich offen für eine Zusammenarbeit. Dies sind Gründe, aus denen internationale Unternehmen die Schweiz als Standort für ihren Hauptsitz wählen. Wir alle sind gefordert, diese hervorragende Ausgangslage auszubauen und zu nutzen.

Events, Publikationen und Analysen.



Humankapital

Das Bewusstsein über die kritische Rolle, die das Humankapital für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens spielt, nimmt weltweit zu. Die dritte Ausgabe von «Wichtige Trends des Humankapitals» baut auf bereits gewonnenen Erkenntnissen auf und weist auf neue Entwicklungen hin. Die Studie richtet sich insbesondere an Personen, die in ihrem Unternehmen für die Gestaltung und Führung von Humankapital zuständig sind. Sie können die Publikation kostenlos bestellen bei sonja.jau@ch.pwc.com

Gesellschaftsrecht. Gesetzestexte

Die zweite, überarbeitete und erweiterte Auflage dieses Buches bietet auf 350 Seiten eine Sammlung der Gesetzestexte und eignet sich hervorragend als Nachschlagewerk. Es hilft den Unternehmen, den Herausforderungen der neuen gesetzlichen Bestimmungen gerecht zu werden. Sie können die Publikation kostenlos (bis 10 Exemplare) bestellen bei sonja.jau@ch.pwc.com

Executive Compensation & Disclosure 2008

In dieser Studie untersucht PricewaterhouseCoopers den aktuellen Status der Offenlegungspraxis gemäss dem schweizerischen Transparenzgesetz. Die Studie enthält zudem eine Analyse der öffentlichen Daten zur Managemententlohnung bei SMI-Unternehmen, mit Fokus auf die Struktur der Vergütungen an Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sowie aktuelle Trends. Die Studie ist verfügbar unter www.pwc.ch/publications

PwC-Geschäftsjahr 2007/08

PricewaterhouseCoopers Schweiz schaffte in den vergangenen zwölf Monaten 127 neue Arbeitsplätze. Die 2618 Mitarbeitenden in den 15 Schweizer Standorten erwirtschafteten einen Umsatz von 712 Millionen CHF. Das Geschäftsjahr 2007/08 schloss PwC am 30. Juni 2008 mit einer Umsatzsteigerung von 6 Prozent oder 38 Millionen CHF ab. Für das kommende Jahr plant PwC ihren Umsatz erneut um 7 bis 9 Prozent zu steigern. Proportional zum Umsatzwachstum wird sich die Mitarbeiterzahl erhöhen. 11 Prozent ihres Umsatzes setzt PwC für die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden ein. Sie können den Jahresbericht kostenlos bestellen bei sonja.jau@ch.pwc.com



Events

Apéro für Banken und Effektenhändler

An den Veranstaltungen treffen sich CEO, CFO, Verwaltungsräte und Abteilungsleiter von Accounting, Interne Revision und Compliance von Banken und Effektenhändlern, um sich einen Überblick über die aktuellen Entwicklungen im Markt zu verschaffen und Praxiswissen auszutauschen.

Basel, Dienstag, 27. Januar 2009
Bern, Donnerstag, 15. Januar 2009
Genf, Mittwoch, 21. Januar 2009
Lugano, Dienstag, 27. Januar 2009
Luzern, Mittwoch, 21. Januar 2009
St. Gallen, Montag, 19. Januar 2009
Zürich, Montag, 26. Januar 2009

Für Information und Anmeldung:
nicole.niederberger@ch.pwc.com
Tel. 058 792 24 45

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.

Beziehungsintelligenz. Oder: Wie man mit Prinzipien Werte schafft.

Unternehmen, die nach innen und aussen verantwortliches Verhalten zeigen, haben dadurch einen Wettbewerbsvorteil, sagt Nicola Pless, Universitätsdozentin und Fachfrau für Responsible Leadership.

Interview: Bernhard Raos Foto Nik Hunger

Frau Pless, Sie forschen zum Thema verantwortungsvolle Führung. Was ist für Sie Responsible Leadership?

Es ist die Führung von Wirtschaft in der Gesellschaft. Also eine Unternehmensführung, die auf Prinzipien und Werten basiert. Dabei geht es darum, der ökonomischen Wertschöpfung zu dienen, aber auch soziale und ökologische Ziele zu berücksichtigen. Wir sprechen hier von einer «triple bottom line». Dazu braucht es Führungskräfte, die ethisch denken, eine sozialverantwortliche Vision haben, prinzipiengeleitet handeln und fähig sind, über ihr Eigeninteresse hinaus die Interessen verschiedener Anspruchsgruppen zu integrieren und für die Realisierung ihrer Vision zu gewinnen, um auf allen drei Ebenen Werte zu schaffen.

Was sind die Voraussetzungen dafür? Sie schreiben von Beziehungsintelligenz als wichtiger Eigenschaft für Führungskräfte. Beziehungsintelligenz impliziert emotionale, interpersonale und ethische Kompetenzen.

Dr. Nicola Pless ist Dozentin für Responsible Leadership an der Universität St. Gallen und Leiterin einer Forschungsinitiative zum Thema, die in Kooperation mit der Business School INSEAD und PwC durchgeführt wird. Gemeinsam mit ihrem Forschungspartner Dr. Thomas Maak hat sie das Standardwerk «Responsible Leadership» (Routledge: London, New York, 2006) herausgegeben.

Solche Fähigkeiten lassen sich selbst in fortgeschrittenem Alter entwickeln. Das zeigen unsere Untersuchungen im Rahmen des erfahrungsbasierten Leadership-Development-Programms «Ulysses» von PwC. Im Rahmen dieses Programms werden Partner für zwei Monate in Entwicklungsländer geschickt, um dort auf sozialen Projekten zu arbeiten. Sie bringen ihre professionelle Wirtschaftsexpertise in diese Projekte ein. Die meisten von ihnen entwickeln emotionale und ethische Kompetenzen, die sie dann in der Führungspraxis und in der Arbeit mit Kunden umsetzen. (Anm. d. Red: Siehe Seite 52.)

Womit sich die Frage nach Aufwand und Ertrag stellt: Sind verantwortungsbewusst geführte Unternehmen erfolgreicher?

An dieser Frage forschen wir im Rahmen einer Langzeitstudie zu Corporate Character seit 2005. Gegenwärtig ist es noch zu früh, empirisch gehaltvolle Aussagen zu machen. Belegen lässt sich der Umkehrschluss: Unternehmen, die ohne Verantwortung geführt werden, setzen sich extremen Risiken aus. Sie schlittern in Krisen oder können sogar zusammenbrechen. Da gibt es in der jüngeren Vergangenheit prominente Beispiele. Sowohl für die Mitarbeiter als auch die Shareholder hat dies zum Teil verheerende Folgen.

Ist Corporate Social Responsibility heute ein relevantes Thema für die Wirtschaft?

Ja, das bestätigen mehrere Studien. Speziell für Grossbritannien, Spanien und die skandinavischen Länder trifft dies zu. Grossbritannien verfügt als erstes Land sogar über ein Ministerium für Unternehmensverantwortung. Im deutschsprachigen Raum besteht Nachholbedarf. Responsible Leadership ist hier noch ein Randthema.

Wie implementiert man Responsible Leadership in ein Unternehmen?

Es braucht entsprechende Leitbilder, Instrumente und Tools, die verantwortliches Handeln fördern. Und das über alle Hierarchiestufen und die ganze Lieferkette hinweg. Ein Leitbild bleibt toter Buchstabe, wenn etwa Einkäufer nur danach beurteilt werden, wie rasch und billig sie die Waren herbeischaffen, und nicht danach, ob dies auch sozial und ökologisch verträglich geschieht – Stichwort Kinderarbeit. Responsible Leadership bedeutet, sowohl das Haus wie auch die Zufahrtsstrassen in Ordnung zu halten und kritische Stakeholder ernst zu nehmen.

Wird ein griffiger Begriff wie Responsible Leadership von manchen Unternehmen nicht einfach als Marketingstrategie benutzt?



«Es geht nicht nur um Profitmaximierung, sondern auch um soziale und ökologische Wertschöpfung. Im globalen Wettbewerb um Kunden und Talente geht es heute vor allem um Vertrauen und um Werte.»

Es gibt nach unseren Erfahrungen drei Gruppen: Ein Teil der Executives führt verantwortungsbewusst aus Überzeugung, andere aus PR-Gründen und eine dritte Gruppe aus geschäftsstrategischen Überlegungen. Will man mit seinem Engagement Vertrauen innerhalb der Gesellschaft aufbauen und eine nachhaltige Wirkung erzielen, braucht es einen prinzipiengeleiteten Zugang, der nach Möglichkeit in das Businessmodell integriert ist. Ich gebe Ihnen ein Beispiel für zielgerichtete und erfolgreiche Responsible Leadership: Anita Roddick, die Gründerin von The Body Shop, hat bereits in den 80er Jahren das Fair-trade-Modell umgesetzt. Der Leitgedanke war, indigene Völker durch faire Handelsbeziehungen in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Demgemäss werden bestimmte Rohstoffe bei ausgewählten Gemeinschaften eingekauft und hierfür ein fairer Preis gezahlt. Die Gemeinschaften können auf diese Weise Wirtschaftsexpertise mit einem globalen Unternehmen erwerben und sich wirtschaftlich im Einklang mit ihrer Kultur weiterentwickeln. Gleichzeitig erhält das Endprodukt einen sozialen Zusatznutzen, was die Konsumenten schätzen, und das Unternehmen kann seiner Sozialverantwortung öffentlichkeitswirksam Rechnung tragen. Letztlich profitieren also alle davon.

Wie sieht es mit der globalen Verantwortung multinationaler Unternehmen aus?

49 der grössten Volkswirtschaften der Welt sind Unternehmen und nicht Staaten. Dies macht sie auch zu politischen Akteuren. Das heisst, sie tragen Mitverantwortung für sozialpolitische Fragen in den Ländern, in denen sie tätig sind – und dies sind häufig Entwicklungsländer.

Ein Unternehmen muss in erster Linie profitabel arbeiten. Warum soll sich ein erfolgreicher CEO mit Responsible Leadership auseinandersetzen?

Themen wie Diversität, Nachhaltigkeit und Integrität werden immer wichtiger. Anspruchsgruppen wie Kunden, Nichtregierungsorganisationen und Aktionäre erwarten heute, dass Unternehmen einen positiven Beitrag an die Gesellschaft leisten, ihre soziale Verantwortung wahrnehmen und die Umwelt so wenig wie möglich beeinträchtigen. Es geht also nicht nur um Profitmaximierung, sondern auch um soziale und ökologische Wertschöpfung. Im globalen Wettbewerb um Kunden und Talente geht es heute vor allem um Vertrauen und um Werte. Unternehmen, die als verantwortungsbewusste und vertrauenswürdige Akteure innerhalb der Gesellschaft positioniert sind und entsprechend agieren, haben die besseren Karten. Responsible Leadership als Wettbewerbsfaktor trägt letztlich zur nachhaltigen Sicherung des Unternehmenserfolges bei.

Gehören die vielkritisierten Boni für Führungsleute auch zu dieser Kategorie?

Leistungen zu honorieren, ist per se ein gutes Instrument. Es wird problematisch, wenn etwa hohe Boni auch dann ausgeschüttet werden, wenn die Unternehmensperformance schwach ist. Dies verletzt das Prinzip der Angemessenheit. Verantwortungsbewusste Führung verfolgt Prinzipien wie Angemessenheit und Transparenz, z.B. Offenlegung von Löhnen und Boni. Sie prüft auch neue Wege, um diesen Prinzipien Rechnung zu tragen, wie etwa die Einbeziehung von Shareholdern in die Bestimmung der Höhe von Bezügen.

Ob verantwortungsbewusste Führung gelebt wird, zeigt sich in Krisen. Wo liegen für Sie die Knackpunkte?

Man muss mit unterschiedlichen Prioritäten gut umgehen können. In traditionellen Unternehmen, die von Gewinnmaximierung getrieben sind, werden in Krisen die Aktivitäten in sozialen und ökologischen Bereichen oder auch in der Mitarbeiterausbildung häufig heruntergefahren. Damit riskiert eine Firma ihre Glaubwürdigkeit. Es geht auch anders: Timberland, Herstellerin von Outdoorprodukten, hat z.B. in einer wirtschaftlich heiklen Phase ihre Sozialpartnerschaft mit Non-Profit-Organisationen sogar noch ausgebaut. Damit schuf man Synergien, die sich letztlich geschäftlich auszahlten. //

«Die Zeichen der Zeit erkennen. Und handeln.»

Ein Unternehmen, 50 Nationen, 22 000 Mitarbeiter:
Adrian Keller, Verwaltungsratspräsident DKSH, über Führung und Vernetzung in einer komplexer werdenden Welt.

Text: Corinne Amacher Fotos: Cédric Widmer

Herr Keller, das Aktionariat von DKSH ist in Bewegung. Mit dem Finanzspezialisten Rainer-Marc Frey, dem Autoindustriellen Robert Peugeot und dem Unternehmer Stephan Schmidheiny haben Sie drei prominente Investoren an Bord geholt. Warum?

DKSH brauchte zusätzliches Kapital für die Finanzierung des künftigen Wachstums. Gleichzeitig wollten sich die zwei Minderheitsaktionäre Christophe R. Gautier und Carolina Müller-Möhl ganz oder teilweise zurückziehen. Als Ersatz haben wir neue Aktionäre gesucht. Beides zu kombinieren war ein komplexer Prozess, der über ein Jahr dauerte.

Von welchen Kriterien liessen Sie sich bei der Auswahl der neuen Aktionäre leiten?

Wir wollten Privatinvestoren oder Familienunternehmen, jedoch keine Private-Equity-Gesellschaften. Wichtig war, dass sie über die Zeit einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens leisten. Nachdem Rainer-Marc Frey und Robert Peugeot eingestiegen waren, beteiligte sich mit Stephan Schmidheiny ein dritter Aktionär an der Kapitalerhöhung. Dank der Netzwerke seiner Anova Holding in Südamerika werden wir bei unseren Expansionsprojekten im südamerikanischen Markt Unterstützung erhalten.

Sie sind bestens vernetzt im Wirtschaftsestablishment. Welche Rolle spielten persönliche Beziehungen bei der Gewinnung der Investoren?

Wenn es um Hunderte von Millionen geht, muss der Auswahlprozess professionell sein. Das Investment sollte nicht nur auf einer persönlichen Beziehung beruhen, sondern auch unternehmerisch

einen nachhaltigen Charakter haben. Wir führten diesen Auswahlprozess mit mehreren Parteien als eine von der UBS begleitete, professionelle Kapitalmarkttransaktion durch.

Warum nahmen Rainer-Marc Frey und Robert Peugeot Einsitz in den Verwaltungsrat?

Das war eine unserer Bedingungen. Ein Investor, der konkrete Anforderungen stellt, muss sich auch direkt einbringen können.

Die Familiengesellschaft Diethelm Keller Holding dominiert DKSH zu 65 Prozent. Kaum vorstellbar, dass Minderheitsaktionäre da viel zu sagen haben.

Unsere Verwaltungsräte sind Profis, die sich nie für einen Alibiverwaltungsrat zur Verfügung stellen würden. Auch ein Familienunternehmen braucht eine Corporate Governance, die unabhängig und werthaltig ist. Das wichtige Audit and Finance Committee besteht zum Beispiel aus drei unabhängigen Verwaltungsräten. Der Verwaltungsrat als Ganzes trifft seine Entscheide zum Wohl der Firma. Zahlenmässig sind die Familienmitglieder heute sogar in der Minderheit, denn wir nehmen nicht alle Sitze in Anspruch, die uns zustehen würden.

In der operativen Führung sind weder Sie noch ein anderes Mitglied der Familie tätig. Wie wird das Gefüge zwischen Verwaltungsrat und Management austariert?

DKSH wird zwar von der Diethelm Keller Holding kontrolliert, aber das Management operiert absolut unabhängig. Wir sind kein lokal tätiges KMU, sondern ein in Asien verankertes Unternehmen mit 22 000 Mitarbeitern. Ein Konzern dieser Grösse muss professionell aufgestellt sein und unabhängig von den Begehrlichkeiten der Familieninvestoren geführt werden. Die Individualinteressen müssen hinter dem Firmeninteresse zurückstehen.



Tun sie das?

Zwei Drittel der Dividende werden Jahr für Jahr ins Geschäft reinvestiert. Die Aktien sind illiquid, und unser Investment ist langfristiger Natur.

Wie stellen Sie sicher, dass das Management die gleichen langfristigen Interessen verfolgt wie Sie?

Wir beteiligen das Topmanagement am langfristigen Erfolg des Unternehmens. Nur so wird sichergestellt, dass es auch langfristig denkt und handelt.

Viele Familienunternehmen brechen in der dritten Generation auseinander; sie führen die Firma mit drei weiteren Vertretern in vierter Generation. Was hält diesen kleinen, aber harten Kern zusammen?

Wir vier fühlen uns nicht als Vertreter einer Familie, sondern haben uns in einem bewussten Entscheidungsprozess zu einer Familienholding zusammengeschlossen. Dazu haben wir diverse Angehörige ausgekauft und gleichzeitig Nachfolgelösungen erarbeitet. Was uns verbindet, ist ein starkes Commitment gegenüber dem Unternehmen. Nur mit dieser Einigkeit konnten wir den Zusammenschluss des Asiengeschäfts von Diethelm Keller und SiberHegner vor sechseinhalb Jahren realisieren.

Steht die nächste Generation schon vor der Türe?

Nein, und es ist auch fraglich, ob sie jemals eintritt. Meine Kinder zum Beispiel sind erst fünf und acht Jahre alt. Dies ist genau der Grund, warum ein Unternehmen wie DKSH unabhängig geführt werden muss. Wir können in der Diethelm Keller Holding, die wie ein Family Office funktioniert, jederzeit einen CEO einsetzen, der nicht zur Familie gehört, aber deren Interessen bei DKSH wahrnimmt. In Zeiten der Krise wie dieser, ist das Engagement der Familie natürlich umso wichtiger, was von unseren Angestellten auch sehr geschätzt wird.

Zahlen und Fakten

DKSH ist im Jahr 2002 aus der Fusion des Asiengeschäfts der Diethelm Keller Holding mit SiberHegner entstanden und legte seither ein forsches Expansionstempo hin. Mit 22 000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 8,8 Milliarden CHF ist DKSH der grösste Anbieter von Marketing- und Distributionsdienstleistungen, im Branchenjargon «market expansion services», in Asien. 2007 betrug der Betriebsgewinn 130 Millionen CHF, doppelt so viel wie 2003. Der Konzern ist zu 65 Prozent im Besitz der Diethelm Keller Holding, welche von vier Nachfahren der Firmengründer in vierter Generation dominiert wird. Einer davon ist Adrian Keller (57), der nach dem Ökonomiestudium an der Universität St. Gallen als Banker an der Wall Street arbeitete, im Jahr 2000 in die Schweiz zurückkehrte, die Fusion seitens Diethelm Keller begleitete und dann das Präsidium von DKSH übernahm. Durch eine von drei neuen Aktionären bestrittene Kapitalerhöhung flossen dem Handelskonzern jüngst 170 Millionen CHF zu, mit denen die weitere Expansion finanziert werden soll.

DKSH beschäftigt in der Zentrale in Zürich 18 Mitarbeiter und mehr als 20 000 in Asien. Wissen die Mitarbeiter in den entfernten Ländern von Ihrem Commitment?

Aber sicher. Die wissen, dass wir langfristig denken und nicht einfach Stellen abbauen, damit es mehr kurzfristigen Profit gibt, oder die Verschuldung erhöhen, um mehr Geld aus der Firma zu nehmen.

Wie häufig zeigen Sie sich als Verwaltungsratspräsident an der Front?

Ich reise etwa fünfmal pro Jahr nach Asien und besuche Ländergesellschaften. Ich bin in alle strategischen Entscheide, in den Budgetprozess und in die Weiterbildung der Mitarbeiter involviert. An der firmeneigenen Fantree University gebe ich auch Seminarien oder biete den Mitarbeitern Gelegenheit, Fragen zu stellen. Mich kennen bestimmt mehr Mitarbeiter als den Chairman eines vergleichbaren börsenkotierten Unternehmens.

Sie sind ein Kenner der asiatischen Gepflogenheiten, wie funktioniert Beziehungspflege im Fernen Osten?

Asien ist genauso vielfältig wie Europa.

Nehmen wir Thailand.

In Thailand haben wir Verbindungen bis ins Königshaus. Die Prinzessin war unsere Gastgeberin beim 100-Jahr-Jubiläum vor zwei Jahren. Wir mischen uns als Unternehmen jedoch nicht in die Politik ein, sondern konzentrieren uns auf Wirtschaftsbeziehungen. Gerade weil wir dies tun, geniessen wir Respekt von allen Seiten.

Und in China?

Chinesen kontrollieren die Wirtschaft an den verschiedensten Orten, nicht nur in China selbst. Sie bilden überall ein dichtes Netzwerk, sind hervorragende Kleinkapitalisten. Wenn man einen Chinesen machen lässt, stellt er sehr schnell andere Chinesen ein. Das muss man wissen.

Was braucht es sonst, um in diesen Ländern erfolgreich zu geschäften?

Zunächst einmal Interesse und Neugierde für Kultur und Menschen, das macht einen schon viel zugänglicher. Einfach ein Handbuch zu lesen oder einen Benimmkurs zu absolvieren funktioniert nicht. In einen Tempel zu gehen oder ein Buch zu lesen wäre ein guter Anfang. Man muss seine Rolle erfüllen wollen.

Was meinen Sie damit?

Meiner Meinung nach ist eines der grössten Probleme unserer Gesellschaft dies: Die Menschen betrachten Arbeit als etwas, das ihnen finanziell nützt, und nicht als etwas, das sie erfüllt. Netzwerke werden heute zu häufig für Machtaufbau und Machterhalt missbraucht, anstatt sie für die Sache einzusetzen. Das führt zu den Auswüchsen, wie wir sie momentan sehen.

Wie verhalten Sie sich?

Ich interessiere mich nicht nur für Geschäftsleute, sondern für Menschen jeglicher Art. Das kann ein Mönch sein oder ein Künstler, der mein Leben bereichert und mir ermöglicht, etwas weiterzugeben, das interessant und relevant ist. Dass ich zufällig aus einer der Besitzerfamilien stamme und darum nun DKSH präsidiere, ist nicht sehr relevant.



«Netzwerke werden heute zu häufig für Machtaufbau und Machterhalt missbraucht, anstatt sie für die Sache einzusetzen. Das führt zu Auswüchsen, wie wir sie momentan sehen.»

Worin besteht aus Ihrer Sicht Ihre Hauptaufgabe?

Zunächst muss ich schauen, dass wir strategisch gut aufgestellt sind, dann muss ich ein guter Partner sein für das Management, das die Strategie umsetzen muss. In einem kontinuierlichen Dialog werden die wichtigen Fragen abgearbeitet und neue Fragen aufgeworfen. In der aktuellen Krise müssen wir uns genau überlegen, wie und wo sie uns tangiert.

Wie gelingt es Ihnen, Geschäftsrisiken rechtzeitig zu erkennen?

Wichtig ist es, die Zeichen der Zeit zu erkennen. Und sofort zu handeln und nicht einfach abzuwarten. Wenn sich eine konjunkturelle Abschwächung abzeichnet, sollten zum Beispiel neue Mitarbeiter nur bei Bedarf eingestellt werden. Seit Beginn der Krise hinterfragen wir jedes neue Projekt zweimal. Die Expansion nach Südamerika stellen wir beispielsweise zurzeit zurück. Wichtig ist es auch, Beziehungen zu Banken und zu den wichtigsten Geschäftspartnern zu pflegen.

Wie pflegen Sie im Zeitalter von virtuellen Netzwerken Ihre Kontakte?

Viele verschicken Mails mit Kopien an Dutzende von Empfängern und haben das Gefühl, auf diese Weise Verantwortung delegiert zu haben. Aber indem man allen immer alles mitteilt, hat man noch lange nicht kommuniziert. Vielmehr muss man die Leute ab und zu

persönlich begrüßen. Wir haben zum Beispiel Mitarbeiter und Kunden in das Rebranding von DKSH einbezogen und führen nun mit grossem Einsatz Roadshows durch, um die Marke bei unseren Mitarbeitern zu etablieren. Während des Prozesses hat der Name eine neue Interpretation erhalten, nämlich «Dedicated to Keep Stakeholders Happy». Das hat doch einen nachhaltigen Klang.

50 Kulturen in 35 Ländern auf eine Linie einzuschwören erscheint als Ding der Unmöglichkeit, zumal auch das Management durch und durch multikulturell ist.

Alle machen eine grosse Geschichte ums Thema Multikulti, wir sind es einfach. Bei uns können die Mitarbeiter ein Kopftuch tragen, die wollen, die anderen lassen es bleiben. Regeln bringen uns nicht vorwärts.

Was denn?

Nichts ist besser für die Motivation als ein Erfolgserlebnis. Ich bin dazu da, den Mitarbeitern Erfolgserlebnisse zu ermöglichen. Wir machen Vorgaben, die hoch liegen, aber gerade noch so hoch, dass sie erreicht werden können. Bei uns können Mitarbeiter vom Packer bis zum General Manager im Rahmen eines jährlichen Wettbewerbs Projektvorschläge einreichen. Die Gewinner in vier Kategorien dürfen an unserem Managementmeeting in der Schweiz ihre Projekte vorstellen und erhalten als Belohnung den DKSH Fantree President Award und einen Check in Höhe von 8888 CHF. Die Summe ist kein Zufall – die Acht ist in Asien eine wichtige Glückszahl. //



Zwangloser Unterricht im Freien und das «Ulysses»-Team mit Gastgebern – links PwC-Schweiz Partner Didier Ehret.



«Ulysses»: Die Schule unter den Bäumen in Brasilien.

Das Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento (CPCD) ist eine gemeinnützige Nichtregierungsorganisation, die 1984 vom Lehrer und Anthropologen Tião Rocha in Belo Horizonte, Minas Gerais, in Brasilien gegründet wurde. Das Centro hat sich zum Ziel gesetzt, die Allgemeinbildung und das Gemeinwesen zu fördern. Dabei wird jedes Projekt als Frage formuliert, zum Beispiel: «Kann es Unterricht ohne ein Schulhaus geben?» Diese Frage war 1984 die Initialzündung für das allererste Projekt: «Sementinha: a escola debaixo do pé de manga» (Der kleine Samen: die Schule unter einem Mangobaum). Unterdessen kann die ursprüngliche Frage mit einem deutlichen Ja beantwortet werden: Unterricht ohne ein Schulhaus ist möglich. Heute wird das Projekt in drei Ländern (Brasilien, Mosambik und Guinea-Bissau), fünf brasilianischen Bundesstaaten und mehr als zwanzig Städten durchgeführt.

In Brasilien gehen Kinder in der Regel einen halben Tag zur Schule und haben den Rest des Tages frei. Das CPCD lädt die Kinder und ihre Eltern ein, in dieser freien Zeit an einem Bildungsprogramm teilzunehmen. Im Fokus stehen Lesen, Schreiben sowie die

Interaktion zwischen Gemeinschaft, Schule und Familie. Zwei Partner von PricewaterhouseCoopers, Didier Ehret, Wirtschaftsprüfer aus der Schweiz, und Stanley Hales aus den USA, haben ehrenamtlich eine Bildungsreise des CPCD begleitet. Das Ziel des «Ulysses»-Teams war eine Analyse der internen Finanzberichterstattung sowie eine Analyse der gesamten Organisation. Am Ende entstand ein 50-seitiger Bericht, über den Didier Ehret sagt: «Für mich ist dies nicht einfach ein Bericht. Wir haben wirklich versucht, uns in die Lage des CPCD zu versetzen, um die tatsächlichen Schwierigkeiten zu verstehen und helfen zu können. Wir haben alles gegeben, um einen echten, nachhaltigen Mehrwert für die Organisation zu schaffen.» Allerdings habe auch er persönlich sehr viel gelernt in Brasilien, sagt Didier Ehret. Zum Beispiel wie man sich verhalten müsse,

«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.

wenn man Wissen nutzbringend vermitteln wolle. «Ich habe erlebt, wie Kinder und Lehrer in einem Kreis als Gleichgestellte zusammensassen, um über Lernziele zu entscheiden, Schwierigkeiten zu besprechen und Chancen zu erkennen.» Er habe dabei begriffen, dass der Ort, wo diese Zusammenkünfte stattfinden, völlig unwichtig sei. «Der entscheidende Aspekt war, dass ein echter Austausch und eine Zusammenarbeit zwischen dem Lehrer und den Lernenden stattfinden», erklärt Didier. «Seither gehe ich mit meinen eigenen Kindern anders um. Ich nehme mir viel mehr Zeit und erkläre ihnen genau, worum es geht und weshalb die Dinge so oder so sein sollten. Und ich merke den Unterschied! Es ist einfacher, sich etwas zu merken, wenn man die Hintergründe versteht und wenn man die Schlussfolgerungen selber mit erarbeitet hat.» Der springende Punkt sei, dass der Lernende in den Lehrprozess mit einbezogen werde. «Auch im beruflichen Alltag profitiere ich von dieser Erkenntnis», sagt Didier Ehret. «Ich habe gelernt, wie ich im intensiven Dialog mit meinen Kunden bessere und nachhaltigere Lösungen entwickeln kann.» //

Wo liegt die Schweiz im Morgenland?*

Alessandro Cavadini, PricewaterhouseCoopers



FESTLAND

Bleibt «Made in Switzerland» ein Exportschlager? Geniesst der Finanzplatz Schweiz auch morgen globales Vertrauen? Zählt die Schweizer Volkswirtschaft weiterhin zu den wettbewerbsfähigsten der Welt? Gerade ein starkes Land braucht starke Antworten auf Zukunftsfragen. Für PricewaterhouseCoopers bedeutet Swissness deshalb nicht einfach Tradition. Sondern kontinuierliche Reflexion und Innovation. Seit mehr als 100 Jahren. Welche Frage bewegt Sie? www.pwc.ch

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



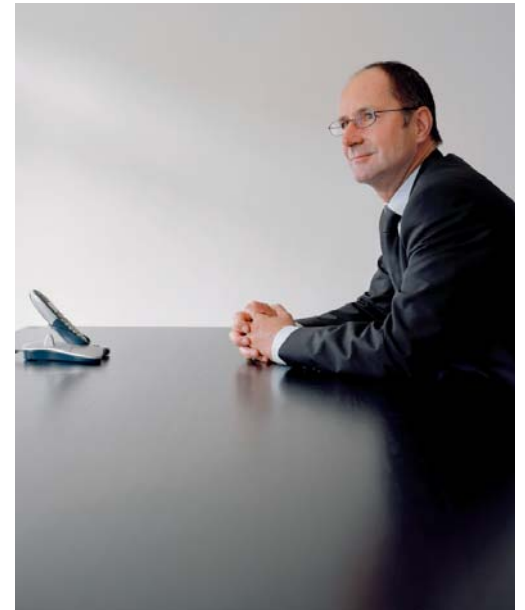
Gerold Bührer:
«Der aktive Austausch zwischen Wirtschaft und Politik ist einer der Grundpfeiler für den Erfolg des Wirtschaftsstandortes Schweiz.»

06



Laura Sadis:
«Man kann derzeit gut beobachten, wie bei Krisen die Bedeutung und die Reputation des Staates wieder zunehmen.»

08



Franz Egle:
«Die Politik ist für Werte, Einfluss und Macht zuständig, die Wirtschaft strebt Umsatz, Gewinn und Marktanteile an.»

10