

# ceo\*

Das Magazin für Entscheidungsträger. April 2009

Dossier Arbeit & Karriere. Pläne, Ziele, Erfahrungen, Einsichten.  
Frische/Reife. *Wie jede Generation ihre spezifischen Stärken einbringt.*  
Unternehmergeist. Lebensläufe vom Start-up bis zum Verwaltungsrat.



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  
Bildnachweis: Seite 3: Andreas Teichmann, Seite 24: Dagmar Schwelle/laif, Seite 49: Marc Wetli

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

In Krisenzeiten werden wahre Managerqualitäten deutlich – sich auf Kernstärken des Unternehmens besinnen, Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen pflegen, entschieden handeln, um das Unternehmen agil zu halten, und vor allem kühlen Kopf bewahren und anderen die lähmende Verunsicherung nehmen. Davon lässt sich – gerade jetzt – sehr viel in der Schweiz beobachten.

Wenn ein aussergewöhnliches Ereignis eintritt, hat der Mensch das Bedürfnis, es einzuordnen. Das geschieht jetzt auch mit der Wirtschaftskrise. Besondere Merkmale dieser Krise scheinen mir das globale Ausmass sowie ihre Breite und Tiefe zu sein, was zu umfassender Unsicherheit führt. Niemand kann sagen, wann der Wendepunkt erreicht ist, welche Branchen wie stark und wie lange betroffen sein werden, ob und wann die verschiedenen staatlichen Massnahmen in welchem Ausmass greifen werden.

In Krisenzeiten werden wahre Managerqualitäten deutlich – sich auf Kernstärken des Unternehmens besinnen, Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen pflegen, entschieden handeln, um das Unternehmen agil zu halten, und vor allem kühlen Kopf bewahren und anderen die lähmende Verunsicherung nehmen.

Davon lässt sich – gerade jetzt – sehr viel in der Schweiz beobachten. Die Mehrheit der Unternehmensführer wartet nicht auf eine glückliche Wendung oder eine stützende Schulter des Staates, sondern handelt – das ist meine mich zuversichtlich stimmende Wahrnehmung.

Im Spektrum dieses Magazins haben wir Wissen und Empfehlungen aus unserem Hause zu vier Themen zusammengestellt, die viele Unternehmen im Moment beschäftigen: Vertrauenssicherung, Kompensations-

systeme, Kostensenkungen und Liquiditätsmanagement. Ich hoffe, dass Sie daraus Anregungen ziehen können, wie aktuelle Problemstellungen in Ihrem Unternehmen zukunftsorientiert angegangen werden können.

#### Respekt vor der Sicht der anderen

Die unternehmerische, nach vorne gerichtete und lösungsorientierte Haltung steht nicht im Widerspruch zur Erkenntnis, dass Grundfesten unserer Wirtschaft ins Wanken geraten sind. Der Glaube an die Unerschütterlichkeit einzelner Unternehmen oder von traditionellen Prinzipien wie dem Bankgeheimnis ist erschüttert. Verteilkämpfe und Protektionismus werfen ihre Schatten voraus. Weltweit wird die Wirtschaft mit einem stark veränderten Wesen in den nächsten Aufschwung gehen.

Die «classe économique» als Ganzes und insbesondere Einzelne ihrer Exponenten müssen sich selbstkritisch fragen, wie sich ihr Wertesystem so stark vom Wertesystem und von den Erwartungen der übrigen Gesellschaft entfernen konnte. Einzelne Wirtschaftsvertreter haben Fehler begangen und sind falschen Werten nachgegangen. Das Wertesystem der freien Wirtschaft an sich ist aber nicht falsch. Es ist die Grundlage für Fortschritt und Wohlstand und damit – auch wenn es pathetisch klingen mag – für allgemeine politische Freiheit und Frieden. Die Reaktion auf die Ereignisse zeigt, dass weite Teile der Gesellschaft derzeit den

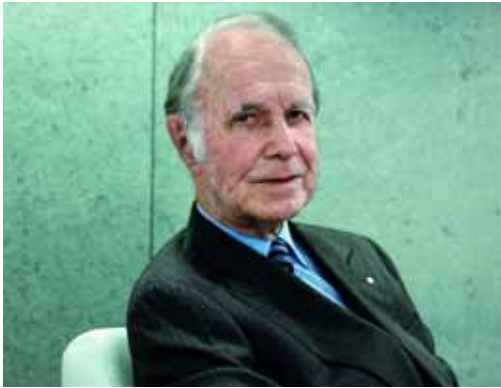
Vorstellungen und Werten der Wirtschaftselite die Legitimation absprechen. Das ist ein Problem.

Die Lösung heisst Dialog. Dialog beginnt mit Zuhören und mit Respekt vor der Sicht der anderen, aber auch mit dem Willen, wo nötig zu korrigieren. Dialog heisst aber auch für Positionen einzustehen. Die Wirtschaft muss für die Grundwerte einer liberalen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, eingebettet in ein regulatorisches Rahmenwerk, dem die breite Öffentlichkeit vertraut, einstehen. Wir müssen diese Prinzipien glaubwürdig kommunizieren – und leben.

Dieses ceo Magazin hat den tätigen Menschen im Fokus. Verschiedene Beispiele zeigen unterschiedliche Lebenskonzepte und Optionen der Karriere- und Lebensgestaltung. Als Einstieg reflektieren drei Persönlichkeiten, die am Anfang, in der Mitte und am Ende ihres beruflichen Schaffens stehen, über die Qualitäten von Frische und Reife.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre,

Markus R. Neuhaus



**Dr. Hans Vontobel schreibt im ceo\* Forum:**  
«Es ist wichtig, frühzeitig verschiedene Interessen zu pflegen und nicht nur die Karriere zu sehen. Das gilt für Jung und Alt.»

**06**



**Melanie Raouzeos schreibt im ceo\* Forum:**  
«Das Studium bereitet einen nur beschränkt auf die Geschäftswelt vor. Man weiss von vielem einiges, aber meiner Meinung nach von allem zu wenig.»

**08**



**Philippe Gaydoul schreibt im ceo\* Forum:**  
«Man hört immer wieder von Söhnen, die dem Erwartungsdruck der Eltern nicht standhalten. Für mich war es ein Glück, dass ich nicht Sohn war, sondern Enkel.»

**10**



**Versorgung von psychisch Kranken in Uganda.** «Ulysses», ein Leadership-Development-Programm von PwC.

**50**

## pwc spektrum

**Fair Value Accounting:** Der beste Weg zur Transparenz. Die Marktturbulenzen haben eine Kontroverse um das Fair Value Accounting ausgelöst. Es bleibt aber die beste Methode, um die Auswirkungen des Marktes in der Finanzberichterstattung transparent darzustellen und so das Vertrauen zu stärken.

**13**

**Kompensationssysteme:** Spiegel der Unternehmenskultur. Jetzt ist der Zeitpunkt, Kompensationssysteme zu überdenken und in einen neuen Gesamtkontext zu stellen. Die richtige Vergütung leitet sich unmittelbar aus der Unternehmensstrategie aber auch aus dem Umfeld ab.

**16**

**Business Technology Management:** Wie sich IT-Kosten wirksam senken lassen. Die meisten Unternehmen haben die Potenziale zur Effizienzsteigerung der Informationstechnologie weitgehend ausgeschöpft. Kostensenkungen lassen sich dennoch erzielen.

**19**

**Liquiditätsmanagement:** Eine Frage des Überlebens. Liquidität ist ein Indikator für die wirtschaftliche Gesundheit eines Unternehmens.

**21**

**Service:** Publikationen und Analysen. Abonnemente und Adressen.

**23**





## Dossier Lebensarbeitszeit

Arbeit und Karriere sind im Leben von zentraler Bedeutung. In unserem Dossier berichten Persönlichkeiten der Schweizer Wirtschaft von ihrem Berufsalltag, ihren Plänen, Zielen, Erfahrungen und Einsichten.

# 24



**ETH-Professor Roman Boutellier** rechnet auch in den nächsten Jahren an der Zürcher Hochschule mit 10 bis 15 Start-ups pro Jahr.

# 29



**Sven Götti** lancierte 2002 eine eigene Brillenkollektion und hat heute in der Schweiz eine Marktpräsenz von 10 Prozent.

# 31



**Hans Reichle** plante lange den Nachfolgeprozess. Nach 9 Jahren übernahmen die Söhne die Leitung von Reichle & De-Massari.

# 33



**Urs Bühler** gab die operative Führung der Bühler AG ab. Und investiert in ein Gesundheitszentrum für Mensch und Tier.

# 37



**Dr. Michèle Ollier** hat sich bei ihrer Laufbahnplanung weniger von Karrieredenken als vom Lustprinzip leiten lassen.

# 40



**Valentin Vogt**, Chef von Burckhardt Compression, handelt als CEO und als Unternehmer, «als ob die Firma mir gehöre».

# 43

## Hans Vontobel: Es ist wichtig, frühzeitig verschiedene Interessen zu pflegen und nicht nur die Karriere zu sehen. Das gilt für Jung und Alt.

Dr. Hans Vontobel, 93, ist Ehrenpräsident des Verwaltungsrats der Vontobel Holding und der Bank Vontobel AG. Der Bankier und promovierte Jurist gründete verschiedene Stiftungen.

Träume? Ja, auch mit 93 habe ich noch Träume. Ich habe mein Leben lang geträumt. Meine Mutter verzweifelte fast an mir: «Hans, du bist ein ewiger Träumer.» Mein Vater, für den Müssiggang aller Laster Anfang war, organisierte in den Semesterferien meines Studiums Jobs, damit ich beschäftigt war.

Ich bin physisch und psychisch in der Lage, das Alter geniessen zu können. Es gibt mir innere Freiheit. Dazu gehört auch die Freude an kleinen Dingen. Wenn ich mir auf einer Wanderung um den Greifensee ein Paar Wienerli kaufe und dieses im Regen esse, während ich den Blick über den See schweifen lasse, ist das Glück. Glück ist auch, anderen Zeit zu schenken.

Mens sana in corpore sano: Früher schwamm ich im Sommer jeden Morgen um sechs im Zürichsee. Geistig fit geblieben bin ich, indem ich zu meinen Ansichten gestanden bin und sie auch gegen Widerstände vertreten habe. Das hat mich in meinem Selbstbewusstsein bestärkt. In dem halben Jahrhundert an der Spitze unserer Bank hat sich mein Verhalten gegenüber Mitarbeitenden gewandelt. Aufgrund meines militärischen Engagements war ich es in den ersten Jahren

gewohnt, klare und knappe Anweisungen zu geben und auch Befehle zu erteilen. Mit zunehmendem Alter bin ich verbindlicher und in meinem Urteil über Personen zurückhaltender geworden. Bei der Besetzung von Spitzenpositionen habe ich vermehrt auf mein Gefühl vertraut, und als Entscheidungshilfe hat sich bewährt, auch die Ehefrauen von Kandidaten kennenzulernen. Vor allem aber bin ich im Verlauf der Zeit zu einer entscheidenden Erkenntnis gekommen: Es ist wichtig, frühzeitig verschiedene Interessen zu pflegen und nicht nur die Karriere zu sehen. Das gilt für Jung und Alt. Gerade die Älteren sollten nicht nachlassen. Für sie haben wir 1990 die Stiftung Kreatives Alter gegründet. Sie zeichnet alle zwei Jahre schöpferische Werke, vor allem Bücher, von Menschen im Pensionsalter aus. Diejenigen, die etwas können, sollen Anerkennung finden, auch späte. Der Zulauf nimmt ständig zu. 537 Personen über 65 Jahre haben letztes Jahr Arbeiten eingesandt, 12 erhielten einen mit 10 000 CHF dotierten Preis, 19 weitere eine lobende Auszeichnung. Die Sache hat nur eine negative Komponente: Nicht alle können einen Preis bekommen. Wir unterstützen nicht nur Senioren. Mit der Stiftung Lyra fördern wir hochbegabte junge Musikerinnen und Musiker und ermöglichen ihnen Auftritte an öffentlichen Konzerten. Während der Woche bin ich in der Regel in meinem Büro in Zürich. Ich beschäftige mich mit den Stiftungen und verfolge die Entwicklung der Bank. Manchmal fragen mich der Verwaltungsratspräsident oder der CEO um meine Meinung, aber entscheiden sollen sie. Ich halte Vorträge und bin oft auf Reisen.

Eine Bank wird wie jedes Unternehmen durch Menschen verkörpert. Diese müssen eine Unternehmenskultur entwickeln, die gepflegt sein will. Dazu braucht es junge und erfahrene Mitarbeitende. Die richtige Mischung zu finden, ist nicht einfach. Die Jungen sind ehrgeizig und wollen vorwärtskommen; sie wollen ihre Chancen wahrnehmen. Sie bedrängen die Älteren, von denen manche schon mit 50 bereits müde sind. Diese haben einen Anspruch, mit Respekt behandelt zu werden. Bei unserer Bank gehören altgediente Mitarbeitende fast zur Familie. Wir müssen die Generationen vereinen, aber ebenso wichtig ist es, neue Arbeitsformen zu schaffen, Teilzeitmodelle zum Beispiel für Frauen und Männer. Über die Finanzkrise ist viel gesagt und geschrieben worden. Ein Thema beschäftigt mich in diesem Zusammenhang besonders. Die westliche Welt hat ein gestörtes Verhältnis zu der Zeit – es muss alles schnell gehen. Das fördert das kurzfristige Denken. Die Quartalsabschlüsse in den Unternehmen halte ich für ein Unding. Ebenso schädlich hat sich im Bankbereich die Devise «Je grösser, desto besser» erwiesen. Die Rückkehr zu einem wirtschaftlich und menschlich vernünftigen Mass drängt sich auf.

Ob ich an den Tod denke? Ich sehe ihm gelassen entgegen. Noch lebe ich, bin positiv gestimmt, fröhlich und demütig. //

Foto: Markus Bertschi





# Melanie Raouzeos: Das Studium bereitet einen nur beschränkt auf die Geschäftswelt vor. Man weiss von vielem einiges, aber meiner Meinung nach von allem zu wenig.

Melanie Raouzeos, 24, ist Leiterin des International Students' Committee (ISC), welches das St. Gallen Symposium organisiert. Im letzten Herbst hat sie an der Universität St. Gallen den Bachelor in «Internationale Beziehungen» gemacht.

Viel berufliche Erfahrung habe ich noch nicht. Trotzdem ist mir eines bereits heute klar: Dort, wo ich einmal arbeiten werde, soll es einen guten Mix geben von jungen und alten beziehungsweise unerfahrenen und erfahrenen Mitarbeitenden.

Das wünsche ich mir aus zwei Gründen. Der erste hat mit mir selbst zu tun: Ich will nicht die einzige junge Person in einem Unternehmen sein, sondern in einer Umgebung arbeiten, die Übung hat im Umgang mit Jungen. Ich möchte mit Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten, die im gleichen Boot sitzen. Einerseits, weil ich vom Studium her weiss, dass geteiltes Leid halbes Leid ist. Andererseits kann man sich gegenseitig motivieren. Schliesslich möchte ich Vorbilder haben: ebenfalls junge Leute, die bereits eine oder zwei Karrierestufen genommen haben und an denen ich mich mit meinen eigenen Karriereplänen orientieren kann.

Zweitens bin ich überzeugt, dass ein guter Mix wertvoll ist für das Unternehmen selbst. Junge Leute haben am Anfang ihrer Karriere dank ihrer Unerfahrenheit einen unverstellten Blick auf Dinge wie Strukturen oder

Abläufe. Sie hinterfragen, kritisieren, haben den Mut zu schrägen Ideen. Ältere Mitarbeiter ihrerseits stellen mit ihrer Erfahrung sicher, dass das Rad nicht laufend neu erfunden wird. Von ihnen erwarte ich, dass sie die Anregungen ihrer jungen Kolleginnen nicht einfach überhören oder mit Argumenten wie «Das haben wir noch nie so gemacht» abtun, sondern dass sie offen sind für Vorschläge und Ideen und diese wenigstens diskutiert haben, bevor sie abwinken. Werden Junge mit Ideen und dem Willen, etwas zu bewirken, nicht ernst genommen, resignieren sie oder kündigen. Das Studium bereitet einen nur beschränkt auf die Geschäftswelt vor. Man weiss von vielem einiges, aber meiner Meinung nach von allem zu wenig. Daher werde ich nicht schon nach dem Bachelor ins Berufsleben einsteigen, sondern auch einen Master machen, um mich in ein Themengebiet zu vertiefen. Fundiertes Wissen scheint mir heute sehr wichtig. Und: Einen Master zu machen, hat auch den Vorteil, dass man zu Beginn der Karriere nicht mehr ganz so jung ist. Eine gewisse Lebenserfahrung kann sicher nicht schaden, auch schon beim ersten Job. Besonders hilfreich ist dabei auch die eine und andere Erfahrung aus dem Geschäftsalltag. Dazu gehören so wesentliche Dinge wie der Umgang mit Kritik oder mit Autorität – beides ist relevant im Berufsleben, beides lernt man nicht an der Uni selbst. Auch das Führen nicht. In meiner Funktion als Leiterin des Organisationskomitees des International Students' Committee, (ISC) welches das St. Gallen Symposium organisiert, kann ich trotz meines jungen Alters erste Führungserfahrungen sammeln. Für ein Fazit ist es noch

zu früh. Aber was ich bereits weiss für später: Vieles steht und fällt mit der Art und Weise, wie ein Vorgesetzter kommuniziert. Frische – Reife: Darum dreht sich beim St. Gallen Symposium letztlich alles: Wir bringen Studierende und oberste Führungskräfte miteinander an einen Tisch, schaffen Gelegenheiten für den Gedankenaustausch zwischen Praktikern und Studierenden, zwischen Generationen, zwischen Disziplinen, zwischen Erfahrenen und Unerfahrenen. Am diesjährigen Symposium, das vom 7. bis 9. Mai 2009 stattfindet, heisst das Tagungsthema «Revival of Political and Economic Boundaries».

Darauf geeinigt haben wir vom ISC uns Ende Sommer 2008. Angesichts der milliardenschweren Staatsinterventionen, die seither gesprochen worden sind, ist das Thema nun aktueller denn je. Es ist brisant und spannend, das zeigte uns auch das positive Echo, das wir bekommen haben, als wir in den vergangenen Wochen bei potenziellen Referenten vorsprachen, um sie für unser Symposium zu gewinnen. Wenn man allerdings die CEO nach den Gründen fragt, warum sie nach St. Gallen kommen, antworten viele, nicht das Thema reize sie am meisten, sondern die Aussicht, mit jungen Leuten zusammenzukommen. Diese Auseinandersetzung wird als wichtig und inspirierend empfunden – von gestandenen CEO und von uns unerfahrenen Studierenden erst recht. //

Foto: Vera Hartmann





# Philippe Gaydoul: Man hört immer wieder von Söhnen, die dem Erwartungsdruck der Eltern nicht standhalten. Für mich war es ein Glück, dass ich nicht Sohn war, sondern Enkel.

Philippe Gaydoul übernahm vor zehn Jahren die Geschäftsführung des Discounters Denner als Nachfolger von Karl Schwenk. Ende 2007 verkaufte er das Unternehmen an die Migros, verpflichtete sich aber, bis Ende 2009 als CEO zu bleiben.

Ich erinnere mich noch genau an den Tag, an dem mich mein Grossvater zum CEO von Denner ernannte. Wie immer rief er am Sonntagmorgen an, nur bat er mich und meine Mutter dieses Mal, zu ihm zu kommen. Er würdigte meine Arbeit, aus diesem Grund sei ich ab morgen der neue Chef im Unternehmen. Das war keine Anfrage, sondern eine Aufforderung. Das Communiqué lag schon versandbereit. So übernahm ich am 1. August 1998 im Alter von 26 Jahren die Leitung des Discounters. Gut, ich kannte ja meinen Grossvater. Bei Denner gab es nur einen Chef – egal, wer befördert wurde. Ich habe das auch immer respektiert, schliesslich war Denner bis zum Tod meines Grossvaters im Jahr 2001 immer nur sein Unternehmen.

Ich wusste schon als Kind, dass Karl Schwenk ein wichtiger Mann war. Als er dann noch das Spielwarengeschäft Franz Carl Weber kaufte, stieg meine Faszination ins Unermessliche. Je älter ich wurde, desto mehr interessierte er sich auch für mich. Als ich ihm signalisierte, mir einen Einstieg bei Denner vorstellen zu können, freute er sich, machte aber klar, dass ich das Metier von der Pike auf lernen müsse.

Man hört immer wieder von Söhnen, die das Familienunternehmen nicht weiterführen wollen, weil sie dem Erwartungsdruck der Eltern nicht standhalten. Für mich war es ein Glück, dass ich nicht Sohn war, sondern Enkel. Das nahm Brisanz aus dem persönlichen Verhältnis. Gleichwohl war mein Grossvater enorm fordernd. Während sieben Jahren durchlief ich ein strenges Ausbildungsprogramm bei Denner. Egal wo ich arbeitete, er meldete sich mehrmals täglich telefonisch. So wurde unsere Beziehung immer enger, bis ich dann auch an Geschäftsleitungssitzungen teilnehmen durfte.

Montag war für mich jeweils der schlimmste Tag. Dann kamen die Umsätze schwarz auf weiss. Mehrere Jahre lang kannten sie nur eine Richtung: abwärts. Eines Morgens nahm ich meinen Mut zusammen und sagte meinem Grossvater, wie sehr es mich schmerze, dass alles, was er aufgebaut habe, zerstört werde. Er gestattete mir, Verbesserungsvorschläge auszuarbeiten. Natürlich war mir bewusst, dass ich so radikale Massnahmen wie Renovation der Läden gar nicht erst bringen musste – das kam erst später. Zu meiner Verwunderung war er aber mit meinen Vorschlägen einverstanden. So konnten wir den freien Fall von Denner stoppen.

Der Umgang mit gestandenen Kaderleuten war für mich als jungen Chef allerdings am Anfang schwieriger, als ich es mir vorgestellt hatte. Im Rückblick erkenne ich, dass mein anfänglich sehr harter Führungsstil ein gewisser Selbstschutz war. Ich bin zwar heute immer noch sehr fordernd, aber im Vergleich zu damals sicher entspannter. Unterdessen höre ich manchmal den Vorwurf, ich sei altmodisch – etwa weil ich

selbst mit langjährigen Kaderleuten strikt per Sie bin. Doch ich bin der Meinung, ein respektvoller Umgangston erleichtert es, ernsthaft und sachlich zusammenzuarbeiten.

Seit dem Tod meines Grossvaters habe ich mich oft gefragt, was er zu meinen Entscheiden gesagt hätte: zu New Denner, zum Kauf von Pick Pay, zum Verkauf an die Migros. Ich glaube, er wäre zufrieden. Langfristig hat Denner nur mit einem starken Partner eine Chance, davon bin ich überzeugt. Nostalgie oder Emotionen sind in solch existenziellen Situationen nicht angebracht; man sollte sich zu Gunsten der Sache zurücknehmen und nur das Wohl des Unternehmens im Auge haben.

Es entsteht ja wieder etwas Neues aus dem Familienvermögen. Mit meiner Beteiligungsgesellschaft möchte ich bis in zehn Jahren ein Imperium aufbauen, das den Vergleich mit Denner nicht scheuen muss. Die Übernahme von Navyboot ist erst der Anfang; ich möchte drei, vier oder fünf Unternehmen der Konsumgüterindustrie erwerben und mit diesen international expandieren. Ich bin erst 36 und kann mir vorstellen, die eine oder andere Beteiligung operativ zu führen, wenn ich Ende 2009 von der Denner-Spitze zurücktrete.

Eines habe ich von meinem Grossvater gelernt, und das vergessen die meisten Patrons: Es ist wichtig, sich sehr früh mit der eigenen Nachfolge zu beschäftigen. //

Foto: Cédric Widmer





Fair Value Accounting: Der beste Weg zur Transparenz. Seite 13

Kompensationssysteme: Spiegel der Unternehmenskultur. Seite 16

Business Technology Management: Wie sich IT-Kosten wirksam senken lassen. Seite 19

Liquiditätsmanagement: Eine Frage des Überlebens. Seite 21

Service: Events, Publikationen und Analysen. Seite 23

# Fair Value Accounting: Der beste Weg zu Transparenz.

Die Marktturbulenzen haben eine Kontroverse um das Fair Value Accounting zur Bewertung von Finanzanlagen und von derivativen Finanzinstrumenten ausgelöst. Es bleibt aber die beste Methode, um die Auswirkungen des Marktes in der Finanzberichterstattung transparent darzustellen und das Vertrauen zu stärken.

[peter.ochsner@ch.pwc.com](mailto:peter.ochsner@ch.pwc.com)

Mit der Finanzkrise ist ein Thema in die öffentliche Diskussion gerückt, das zuvor nur wenige Rechnungslegungsspezialisten und noch viel weniger Politiker interessierte: die Bewertung von Finanzinstrumenten in den Unternehmensbilanzen. Einfach zu beantworten war die Frage nach der korrekten Bewertungsmethode nie, und selbst die standardsetzenden Institutionen taten sich schwer mit klaren Richtlinien für die Verbuchung von Finanzinstrumenten. Dies zeigt sich auch heute wieder, da diese Instrumente massiv an Wert verloren haben und viele Märkte illiquid sind.

Seit Mitte der 90er Jahre hat sich das sogenannte Fair Value Accounting durchgesetzt, zunächst für Finanzanlagen, dann auch für derivative Finanzinstrumente. In beiden internationalen Rechnungslegungswerken – IFRS und US GAAP – finden sich Standards zum bilanziellen Ansatz von Finanzinstrumenten (IAS 39 und IFRS 7 bzw. FAS 157). Beide ermöglichen die Bewertung von Finanzinstrumenten zum Fair Value. Fair Value wird im Deutschen häufig mit dem Begriff «beizulegender Wert» umschrieben. Klarer ist die Definition des Financial Accounting Standards Board (FASB), des Standardsetzers in den USA, aus dem Jahr 2007. Danach entspricht der Fair Value jenem Betrag, zu dem in einer ordentlichen Transaktion zwischen Marktteilnehmern am Bewertungsstichtag ein Vermögenswert

verkauft oder eine Verbindlichkeit beglichen werden könnte. Unter IFRS muss das bilanzierende Unternehmen Finanzinstrumente zum Zugangszeitpunkt einer von vier Kategorien zuordnen (siehe Box Seite 14). Eine spätere Umklassierung der Finanzinstrumente in eine andere Kategorie ist nur in den Fällen erlaubt, die IAS 39 definiert. Aufgrund der einschränkenden und aufwändigen Vorgaben von IAS 39 (Trennung von Embedded Derivatives, Durchführung von Impairment-Tests), aber auch wegen der höheren Transparenz in der Rechnungslegung und der Möglichkeit, Erfolge erfolgswirksam zu vereinnahmen, haben zahlreiche Finanzinstitutionen von der Fair Value Option Gebrauch gemacht. Diese Entscheidung haben sie allerdings in Zeiten funktionsrunder und freundlich gestimmter Märkte getroffen.

## Fair Value in illiquiden Märkten

Die oben erwähnte Definition von Fair Value verdeutlicht die aktuelle Problematik: Für viele Finanzinstrumente wie hypothekenbesicherte Anleihen oder Derivate gibt es zurzeit keinen Markt; niemand will die einst so begehrten, heute aber als intransparent betrachteten Asset-Backed Securities (ABS), Collateralised Debt Obligations

(CDO) oder Credit Default Swaps (CDS) mehr kaufen. Wie aber soll in einem volatilen und illiquiden Markt der Fair Value ermittelt werden, wenn keine aktuellen, verbindlichen Preise mehr zu finden sind?

Die internationalen Rechnungslegungsstandards geben eine Hierarchie zur Ermittlung der Fair Values vor. Bei aktiven Märkten gelten die verfügbaren Preise als Fair Value (Mark-to-Market). Besteht kein aktiver Markt für das zu bewertende Finanzinstrument, sind aktive Märkte für vergleichbare Finanzinstrumente heranzuziehen (Mark-to-Matrix). Sind auch keine aktuellen Fair Values für vergleichbare Instrumente vorhanden, können eigene Bewertungsmodelle (Discounted-Cash-Flow-Methoden, Optionspreismodelle) herangezogen werden (Mark-to-Model).

## Anwendung von Bewertungsmodellen

Die Verwendung von Bewertungsmodellen für die Ermittlung der Fair Values ist in diversen Bereichen gängige Praxis. Investmentgesellschaften im Venture- und Private-Equity-Geschäft, die häufig in illiquide Instrumente investieren, haben seit Jahren mit Bewertungsmodellen zur Bestimmung von Fair Values Erfahrung.

Solche Bewertungsmodelle aber haben ihre Tücken, denn sie basieren auf Annahmen (z.B. Cashflows, Ausfallraten). Sind die zugrunde liegenden Annahmen falsch – dies haben die Modelle zur Hypothekenbewertung in den USA gezeigt –, führen sie zu Werten, welche die ökonomische Realität der Märkte ausblenden.

Es gilt zu beachten, dass die Annahmen, die in die Modellbewertung einfließen, die

Vertrauen  
Kontinuität  
Rechnungs-  
legung



Peter Ochsner, Mitglied der Geschäftsleitung,  
Leiter Wirtschaftsprüfung Schweiz

jeweiligen Marktentwicklungen reflektieren müssen. Die Wertermittlung über Modelle ist also keineswegs ein Freibrief zur Ausblendung aktueller Ereignisse. Geht ein Unternehmen zu «Mark-to-Model» über, so muss es, unabhängig von der Bewertungstechnik, die aktuellen Marktbedingungen berücksichtigen und Risikoadjustierungen vornehmen, die auch die Marktteilnehmer machen würden, etwa für Kredite und Liquidität. Zudem müssen die Modelle laufend den sich ändernden Marktbedingungen angepasst werden. Andererseits klärte das FASB, der US-Standardsetzer, in einer Verlautbarung, dass Fair Values auf ordentlichen Transaktionen und nicht auf «Fire Sale»-Preisen basieren sollen. Eine vergleichbare Stellungnahme hat auch das IASB erlassen.

Die verwendeten Bewertungsverfahren sind periodisch anhand von aktuellen Markttransaktionen und -preisen zu validieren. Damit soll sichergestellt werden, dass die Bewertungsmodelle die aktuellen Marktbedingungen angemessen widerspiegeln. Unbestritten ist, dass die Ermittlung der Fair Values in volatilen, wenig aktiven oder gar illiquiden Märkten mit Unsicherheiten verbunden ist. Die Praxis zeigt aber, dass die Bestimmung der Fair Values möglich ist und dass nur sie die nötige Transparenz schaffen können. Dies gilt auch, wenn die Höhe der Fair Values nicht den Hoffnungen des Bilanzierenden entspricht.

### Unberechtigte Kritik

Der Fair-Value-Ansatz wird zurzeit kontrovers diskutiert. Kritiker argumentieren, dass die Fair-Value-Bewertung bei ausserordentlichen Marktverhältnissen zu ungerechtfertigten Resultatsverzerrungen führe. Müsse ein Unternehmen aufgrund der Marktsituation Verluste verbuchen, so signalisiere es den Investoren Negatives, was letztlich irreführend sein könne. Oder die Fair Values spiegeln den künftigen Wert der Anlagen nicht wider. Manche Kritiker behaupteten gar, die Bewertung zum Fair Value erhöhe die Marktvolatilität.

Der Einfluss der Rechnungslegung wird damit masslos überschätzt. Die Rechnungslegung kann nicht Marktvolatilität verursachen, sondern nur das Geschehen auf volatilen Märkten als das Resultat von

Angebot und Nachfrage widerspiegeln. Die Finanzmärkte agieren grundsätzlich prozyklisch. Steigende Vermögenspreise sind in der Regel mit einer grösseren Risikobereitschaft, einem höheren Finanzierungshebel (Leverage) und aggressiveren Belehnungssätzen verbunden. Sinkende Vermögenspreise führen zum Abbau von fremdfinanzierten Positionen (Deleverage), zu höherem Risikobewusstsein und konservativeren Belehnungssätzen, was den Druck auf die Preise zusätzlich erhöht.

Nach monatelangem Lobbying haben sich Politiker und Standardsetzer offenbar von den Fair-Value-Kritikern beeindruckt lassen. Die EU-Kommission und das Europäische Parlament griffen die Regelung auf, da sie Wettbewerbsnachteile für ihre Finanzinstitute befürchteten (US GAAP erlaubt Umgliederungen von Finanzinstrumenten in eine andere Kategorie seit längerem). Sie bewilligten die vom IASB im Oktober 2008 geschaffene Möglichkeit, unter

bestimmten Voraussetzungen zum Fair Value bewertete nichtderivative Finanzinstrumente (Financial assets at fair value through profit or loss (AFV)) in die Kategorie Held-to-Maturity bzw. Loans and Receivables umzuklassifizieren (siehe Box unten). Das IASB ermöglichte den IFRS-Anwendern bis 1. November 2008 gar eine bis zum 1. Juli 2008 rückwirkende Umklassifizierung. Die damit verbundene neue Bewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten soll weitere Abschreibungen vermeiden. Angesichts dieser Entwicklung sind einige grundsätzliche Überlegungen angebracht.

### Zweck der Rechnungslegung

Rechnungslegungsgrundsätze tragen wesentlich dazu bei, die Transparenz und die Vergleichbarkeit der Jahresabschlüsse zu erhöhen; sie sollen den Marktteilnehmern eine solide Entscheidungsgrundlage bieten. Nach dem Zusammenbruch von Enron im Jahr 2002 haben die standardsetzenden

#### Unter IFRS muss das bilanzierende Unternehmen Finanzinstrumente zum Zugangszeitpunkt einer der folgenden vier Kategorien zuordnen:

- 1** Finanzielle Vermögenswerte, die ergebniswirksam zum Fair Value bewertet werden (Financial assets at fair value through profit or loss, AFV): In dieser Kategorie sind das Trading-Portfolio und Derivate enthalten. Im Weiteren besteht die Möglichkeit, dieser Kategorie Finanzinstrumente als AFV zuzuordnen (sog. Fair Value Option).
- 2** Finanzinstrumente, die bis zur Fälligkeit gehalten werden sollen und können (Held-to-Maturity, HTM): Dies sind finanzielle Vermögenswerte mit fester oder bestimmbarer Verzinsung sowie einem Fälligkeitstermin. Die Bewertung erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten (amortised cost) nach der Effektivzinsmethode. Die Verteilung des Disagio/Agio über die Laufzeit und allfällige Wertminderungen (Impairments) werden erfolgswirksam verbucht. Zinsen werden erfolgswirksam im Zinsenergebnis erfasst.
- 3** Darlehen und Forderungen (Loans and Receivables, LaR): Diese Kategorie umfasst nichtderivative Finanzinstrumente mit festen oder bestimmbareren Zahlungen, die nicht an einem aktiven Markt gehandelt werden. Die Bewertung erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten nach der Effektivzinsmethode. Die Verteilung des Disagio/Agio über die Laufzeit und allfällige Wertminderungen werden erfolgswirksam verbucht. Zinsen werden erfolgswirksam im Zinsenergebnis erfasst.
- 4** Finanzinstrumente, die zur Veräusserung zur Verfügung stehen (Available-for-Sale, AFS): Diese zum Fair Value bewertete Kategorie umfasst alle Finanzinstrumente, die keiner der drei anderen Kategorien zugeordnet wurden (z.B. alle Eigenkapitalinstrumente, die nicht der Kategorie AFV zugewiesen wurden). Wertveränderungen werden erfolgsneutral in der Neubewertungsreserve im Eigenkapital ausgewiesen. Erst bei Abgang oder Vorliegen eines Impairments erfolgt die erfolgswirksame Erfassung der kumulierten Wertveränderungen. Zinsen und Dividenden werden erfolgswirksam erfasst.



Institutionen viel unternommen, um die Transparenz der Rechnungslegung zu erhöhen. Grundsätze wie das Fair Value Accounting haben sie mit dem Ziel entwickelt, Informationen zur Verfügung zu stellen, die den Interessen der Investoren und der Unternehmen langfristig am besten dienen. Der Fair-Value-Ansatz war ein Meilenstein, um die Nachvollziehbarkeit von Bewertungen und die Vergleichbarkeit von Unternehmensausweisen zu erleichtern. Denn der Fair Value orientiert sich am Markt und schafft Transparenz. In Fachkreisen herrschte denn auch weitgehend Einigkeit darüber, dass die Fair-Value-Bewertung für die Wertbemessung von Finanzinstrumenten am besten geeignet ist. Soll das, was in Zeiten steigender Kurse als richtig galt, falsch sein, wenn sich der Markt dreht? Mit Blick auf die Transparenz sicher nicht.

#### Abbild der Wirklichkeit

Die Rechnungslegung soll die Wirklichkeit möglichst wahrheitsgetreu abbilden. Alle Geschäftsvorfälle, Transaktionen und Wertentwicklungen korrekt wiederzugeben, dies ist zweifellos ein hoher Anspruch. Mehr aber als abbilden kann die Rechnungslegung nicht; die Unternehmensrealität kann sie nicht verändern.

Würde das Prinzip des Fair Value ausgesetzt oder durch eine andere, auf historischen Kosten basierende Methode ersetzt, wäre es den Investoren selbst überlassen, den aktuellen Wert von Finanzinstrumenten in den Angaben im Anhang zur Jahresrechnung zu eruieren. Dies aber wäre kaum geeignet, Vertrauen und Transparenz zu schaffen.

Zudem ist die Rechnungslegung stichtagsbezogen. Aus der Bilanz lassen sich die Werte der Vermögensgegenstände und der Verbindlichkeiten per Bilanzstichtag ersehen. Über eine künftige Wertentwicklung sagen weder die Bilanz noch die Erfolgsrechnung etwas aus. Wenn die Unternehmensführung ihre Einschätzung der künftigen Wertentwicklung publizieren möchte, was im Sinne einer wertorientierten Berichterstattung durchaus wünschenswert ist, so ist der Jahresbericht oder die Management Discussion and Analysis (MD&A) der geeignete Ort dafür. Es widerspräche aber dem Grundsatz des «true and fair view» und auch dem kaufmännischen Vorsichtsprinzip,

eine mögliche künftige Wertsteigerung in der aktuellen Bewertung zu eskomptieren. Die volatilen Märkte führen über die Fair Values zu einer erhöhten Ertragsvolatilität der Unternehmen. Die Auswirkungen auf die Erfolgsrechnung sind ebenso wenig vorhersehbar wie das Marktgeschehen. Insofern machen die Wertschwankungen von Finanzinstrumenten, die sich aus den Fair-Value-Schätzungen ergeben, nur die Marktrealitäten sichtbar. Die Bewertung zum Fair Value zeigt in der Jahresrechnung, wie sich die aktuellen Marktgeschehnisse auf die Finanzinstrumente ausgewirkt haben. Dies schafft Transparenz in guten und schlechten Zeiten und stärkt somit das Vertrauen in die Finanzberichterstattung und das Unternehmen.

Es ist unbestritten, dass das Fair Value Accounting zu höheren Schwankungen in den Unternehmensergebnissen führt. Das Ausmass der Schwankungen hängt von der Veränderung der Marktpreise und – als entscheidendem Element – der eingegangenen Position ab. In guten Zeiten stört sich niemand an den schönen Buchgewinnen, und die Frage nach dem eingegangenen Risiko wird nicht gestellt. In schlechten Zeiten aber wirkt die brutale Realität überhöhter Positionen plötzlich überaus störend, und man versucht, die «Wahrheit» in den Anhang der Jahresrechnung zu verbannen. Mit solchen Schwankungen umzugehen müssen viele Finanzmarktteilnehmer erst noch lernen. Insbesondere ist es teilweise erstaunlich, welche Schlüsse sogenannte Analysten aus stark schwankenden kurzfristigen Quartalsergebnissen auf den Wert eines Unternehmens ziehen. Eine längerfristige Betrachtungs- und Beurteilungsweise würde sicher zu realistischeren Einschätzungen führen.

#### Kontinuität in der Anwendung

Kommt ein Unternehmen beispielsweise zum Schluss, dass bei gewissen Positionen des Handelsbuchs die eigentliche Handelsabsicht nicht mehr gegeben ist, so kann es durchaus sinnvoll sein, diese Positionen umzuklassifizieren, die Schwankungen der Fair Values der entsprechenden Positionen nicht mehr über die Bilanz und die Erfolgsrechnung zu verbuchen und die Fair Values transparent im Anhang offenzulegen. Dient die Umklassifizierung aber einzig dem Zweck, die Entwicklung der Ertragslage zu verschleiern, so schafft dies kein Vertrauen. Es ist nicht die Kontinuität der ausgewiesenen Werte, sondern es sind vielmehr die

Kontinuität der angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze und die Transparenz, die Vertrauen bilden.

Aufschlussreich dazu sind die Ausführungen des deutschen Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im Jahresgutachten 2008/09. Der Sachverständigenrat führt aus, dass sich die mit einer systemischen Krise auftretenden Solvenzprobleme formal dadurch reduzieren lassen, dass bilanzielle Bewertungsvorschriften dahingehend gelockert werden, dass auf Abschreibungen oder Wertberichtigungen verzichtet werden kann. Der Vorteil eines solchen Vorgehens bestehe darin, Zeit zu gewinnen. Auf der anderen Seite führen gemäss Sachverständigenrat grössere Spielräume bei der Bilanzierung aber dazu, dass sich die Unsicherheit über den tatsächlichen Zustand von Banken und damit auch das allgemeine Misstrauen in die Stabilität des Finanzsystems erhöhen. Mit solchen Bilanzierungsspielräumen seien in der amerikanischen Savings&Loan-Krise und der japanischen Bankenkrise keine guten Erfahrungen gemacht worden.

Wozu mangelnde Transparenz führen kann, zeigt in beeindruckender Weise auch das – aufgrund des mangelnden Vertrauens zwischen den Banken – völlig zum Erliegen gekommene Interbankengeschäft.

#### FAZIT

Richtig angewandt, führt das Fair Value Accounting zu grösstmöglicher Transparenz in der Jahresrechnung. Ein Rückfall auf das Anschaffungskostenprinzip ist keine Alternative. Einmal gewählte Bewertungsgrundsätze sind unabhängig von der Entwicklung der Märkte konsistent anzuwenden. Gerade in unsicheren Zeiten sind die Marktteilnehmer auf Kontinuität und Transparenz der Informationen angewiesen. Eine Bewertung von Finanzinstrumenten zum Fair Value verschafft den Investoren den besten Einblick in die tatsächliche Lage des Unternehmens.

# Kompensationssysteme: Spiegel der Unternehmenskultur.

Jetzt ist der Zeitpunkt, Kompensationssysteme zu überdenken und in einen neuen Gesamtkontext zu stellen. Die richtige Vergütung leitet sich unmittelbar aus der Unternehmensstrategie und aus dem Umfeld ab.

robert.kuipers@ch.pwc.com  
remo.schmid@ch.pwc.com

Die Vergütung von Topmanagern ist seit geraumer Zeit Thema der öffentlichen Diskussion. Mit dem Ausbruch der Finanzkrise jedoch hat die mediale und politische Debatte um die Kompensationssysteme an Heftigkeit gewonnen. In der Kritik stehen vor allem die Höhe der Spitzengehälter und – damit einhergehend – eine Anreizwirkung, die zu risikoorientiertem Handeln animiert. In der Tat hält nicht nur die Öffentlichkeit viele Vergütungssysteme für falsch konzipiert; auch zahlreiche Unternehmensvertreter teilen diese Meinung. Das belegt eine Umfrage unter 250 Führungskräften von Finanzunternehmen, die PwC gemeinsam mit dem Londoner Wirtschaftsforschungsinstitut Economist Intelligence Unit im Frühsommer 2008 durchgeführt hat. Bereits damals, also bevor die Finanzkrise in ihrem vollen Ausmass spürbar wurde, vertraten 95 Prozent der Befragten die Meinung, die Vergütungssysteme in der Finanzbranche müssten generell oder zumindest in bestimmten Bereichen geändert werden. Nur 5 Prozent sahen keinen Handlungsbedarf.

## Ursache oder Symptom der Krise?

In allen Industrieländern vertreten namhafte Politiker und Regulatoren die Ansicht, dass die Vergütungspraktiken eine Ausrichtung an der kurzfristigen Gewinnmaximierung bewirkt hätten. Aber lässt sich die Finanzkrise wirklich monokausal erklären? Haben falsche Kompensationssysteme die Verwerfungen auf den Märkten ausgelöst, welche die Volkswirtschaften nun in die Rezession schlittern lassen? Oder spiegelt die Vergütungsstruktur des Managements und weiterer Mitarbeiter «nur» die Strategie, die allgemeine Unternehmenskultur oder gar den gesellschaftlichen Mainstream zu Zeiten stetig steigender Renditen wider? An dieser Frage scheiden sich die Geister. Die einen halten Höhe und Art der Entlohnung für die Ursache, die anderen für ein Symptom der Krise. Beide Lager können gute Argumente anführen.

Die Vergütungssysteme haben während der vergangenen Boomjahre zweifellos eine wichtige Rolle gespielt. Auf einem wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt waren – und

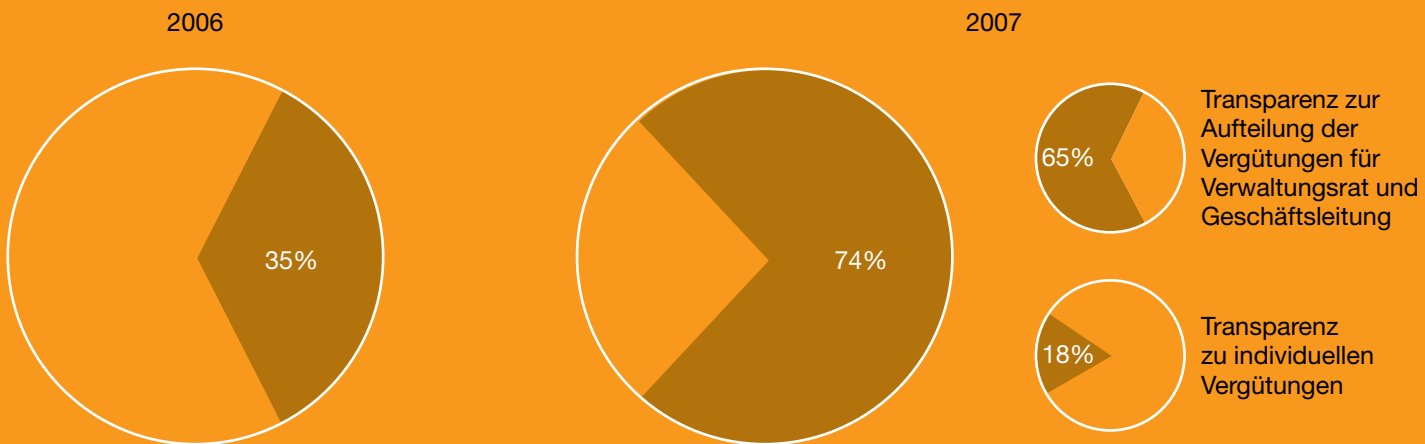
sind – sie ein wichtiges Instrument, um qualifizierte Führungskräfte zu gewinnen, zu motivieren und zu halten. Die Ausgestaltung der Systeme aber liess bisweilen zu wünschen übrig. Häufig waren Bonussysteme zu kurzfristig ausgerichtet, erstreckten sich in der Regel nur auf einen Zeithorizont von einem Jahr. Meist enthielten sie keine «clawbacks», also Klauseln, welche die Rückgabepflichtung an das Unternehmen regeln. Beides führte zu Auszahlungspraktiken, die keinen Bezug zum nachhaltigen Erfolg des Unternehmens hatten. Zudem förderten die Systeme die Tendenz, unangemessene Risiken einzugehen, denn Leistungen und Ergebnisse wurden bei weitem nicht immer risikoadjustiert gemessen. In diesen drei Kritikpunkten orten denn auch jeweils mehr als 80 Prozent der befragten Führungskräfte die grössten Probleme der Kompensationssysteme. Dennoch, die Entlohnung ist kaum die Hauptursache der Finanzkrise; sie hat vielmehr als Katalysator gewirkt, der Unzulänglichkeiten in der strategischen Ausrichtung, des Risikomanagements und der Unternehmenskultur verschärft hat. Ausschlaggebend war ein Zusammenspiel von risikoorientierter Unternehmenskultur und mangelnder Weitsicht, der Komplexität der Finanzprodukte und fehlender Transparenz – all dies begünstigt durch die lockere Geldpolitik und teilweise mangelhafte Regulierungen. Gute Unternehmensführung hat zudem auch mit den handelnden Personen und deren Integrität zu tun. Auch mit dem theoretisch besten Entlohnungsmodell hätten sich viele Krisenfälle der vergangenen Monate nicht verhindern lassen.

Transparenz  
Anreize  
Corporate  
Governance



Dr. Robert W. Kuipers, HRS Consulting  
Remo Schmid, HRS Consulting

## Veröffentlichung von Vergütung mit Vorjahresvergleich



Am 1.1.2007 traten die neuen Bestimmungen des Obligationenrechts über die Transparenz von Vergütungen und Entschädigungen an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung in Kraft. Da das Gesetz nicht rückwirkend gilt, mussten die börsenkotierten Unternehmen 2007 noch keine Vorjahresvergleiche veröffentlichen. Dennoch machten dies, gemäss der PwC-Studie «Executive Compensation & Disclosure», freiwillig 74 Prozent

der befragten Unternehmen. 65 Prozent dieser Unternehmen differenzieren zwischen den Vergütungen an den Verwaltungsrat und jenen an die Geschäftsleitung. 18 Prozent dieser Unternehmen nahmen eine Aufteilung der Gesamtvergütung nach Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung vor. Seit dem Geschäftsjahr 2008 sind alle Unternehmen verpflichtet, Vorjahresvergleiche zu veröffentlichen.

### Wie lässt sich Mehrwert schaffen?

Diese Überzeugung ändert indes nichts daran, dass die Kompensationsmodelle überprüft und gegebenenfalls neu konzipiert werden sollten. Dazu ist jetzt der richtige Zeitpunkt. Der Prozess sollte damit beginnen, die Entlohnung in einen neuen Gesamtkontext einzubetten. Den besten Ansatzpunkt dazu bietet nach wie vor die in den 1970er Jahren entwickelte Prinzipal-Agent-Theorie. Die Trennung von Eigentum und Führung bringt es mit sich, dass die Eigentümer die Entscheidungskompetenz und die Verantwortung für die Geschicke ihres Unternehmens delegieren. Eine wertorientierte Unternehmensführung funktioniert nur, wenn die Interessen des Eigentümers (also des Prinzipals) und der Unternehmensführung (des Agenten) gleichermaßen darauf ausgerichtet sind, Mehrwert zu schaffen. Dies wirft Fragen auf: Werden Manager genügend motiviert, nach-

haltigen Mehrwert zu generieren? Werden sie angemessen entschädigt, wenn sie das Wertpotenzial eines Unternehmens ausschöpfen? Wie werden – im umgekehrten Fall – Entscheidungsträger sanktioniert, wenn sie Werte vernichten?

Über die Ausgestaltung der Beziehung zwischen dem Prinzipal und dem Agenten lässt sich verhindern, dass das Management den Wissensvorsprung, den es gegenüber den Eigentümern hat, zu seinem eigenen Vorteil und auf Kosten des Prinzipals ausnutzt. Wie gross die Gefahr eines solchen «moral hazard» ist, zeigt die Finanzkrise: Agenten gingen Risiken ein, die ihnen selbst grosse Gewinne versprachen, Risiken, die, als sie eintraten, aber vom Eigentümer und vom gesamten Unternehmen getragen werden mussten. Plakativ lässt sich sagen: Die Gewinne kamen den Agenten zugute, während der Prinzipal die Folgen der falsch eingeschätzten Risiken tragen musste. Allerdings darf dabei nicht vergessen werden, dass auch viele Anleger die raschen Gewinne und hohen Renditen über Jahre hinweg durchaus zu schätzen wussten.

### Mitbestimmung von Aktionären und Staat?

Nun aber fordern die Aktionäre mehr Mitspracherechte bei der Vergütung; Gesetzgeber und Regulatoren unterstützen dieses Anliegen. In der Schweiz präsentierte der Bundesrat Anfang Dezember 2008 einen Ergänzungsvorschlag zur Revision des Aktienrechts. Dieser sieht unter anderem vor, dass «die Gesamtsumme aller Vergütungen des Verwaltungsrates» jährlich der Genehmigung der Generalversammlung unterliegt. Zudem sollen Klagen auf Rückforderung ungerechtfertigter Zahlungen erleichtert werden. Die neue Behörde zur integrierten Finanzmarktaufsicht FINMA hat ein Rundschreiben angekündigt, in dem sie Minimalstandards für den Finanzsektor festlegt. Bestrebungen in dieser Richtung sind auch in den USA und in der EU auszumachen.



Es ist schwierig zu beurteilen, ob die direkte Mitbestimmung der Aktionäre der richtige Weg ist, um die Vergütungsrichtlinien und die Höhe der Entlohnung adäquat zu gestalten. Im Sinne einer guten Corporate Governance ist es ein zentrales Anliegen, den Verwaltungsrat und seine Ausschüsse zu stärken und diese Gremien vermehrt in die Verantwortung zu nehmen.

### Stärkung des Vergütungsausschusses

Die Tradition der Vergütungsausschüsse oder Compensation Committees in der Schweiz ist noch jung; diese müssen sich ebenso etablieren wie die Audit Committees (Prüfungsausschüsse). Die Ausarbeitung von Kompensationsmodellen sollte die ureigene Aufgabe des Compensation Committee sein, das im Auftrag und in enger Absprache mit dem Gesamtverwaltungsrat agiert. Dieser wiederum muss den Aktionären alle erforderlichen Daten, grösstmögliche Transparenz und somit eine saubere Entscheidungsgrundlage bieten. Sofern die Generalversammlung mit dem vorgeschlagenen Modell nicht einverstanden ist, der Verwaltungsrat also nicht in ihrem Sinne gehandelt hat, bleibt es ihr ureigenes Recht, den Verwaltungsrat in corpore oder einzelne seiner Mitglieder abzuwählen.

Die Ausgestaltung von Kompensationssystemen ist eine diffizile Aufgabe. Dem Compensation Committee fällt dabei auch die Rolle eines Moderators zwischen den einzelnen Stakeholdern zu. Ein Grossteil seiner Arbeit besteht aus Konsultation und Kommunikation. Denn eines ist klar: Die Zeiten, in denen ein Entlohnungsmodell im Geschäftsbericht präsentiert und von der Generalversammlung kommentarlos zur Kenntnis genommen wurde, sind vorbei.

### Chancen und Risiken der Vorreiterrolle

Die diskursive Vorgehensweise ist das eine, die inhaltliche Ausgestaltung das andere. Ein ideales Kompensationssystem, das auf alle Unternehmen und sei es auch nur einer Branche zugeschnitten ist, gibt es nicht. Kompensationsmodelle sind unternehmensspezifisch. Am Anfang steht stets die Frage nach der Vision und der Strategie. Das «richtige» Vergütungsmodell wird primär aus der Unternehmensstrategie

abgeleitet. Sekundär, und dieser Aspekt hat massiv an Bedeutung gewonnen, muss es dem Umfeld und den Erwartungen von Stakeholdern genügen. Ganz so einfach ist das nicht. Denn jedes Unternehmen muss die Personalselektion mit einbeziehen. Es braucht Manager, die in der Lage sind, die Strategie umzusetzen, Personen, die nicht nur fachlich qualifiziert sind, sondern auch Unternehmenskultur vorleben. Themen wie die Bindung von Schlüsselpersonen, die Gewinnung der passenden Talente, die Förderung von Mitarbeitenden spielen eine entscheidende Rolle. Zugleich aber wirken sie restriktiv. Denn kein Unternehmen möchte freiwillig die Rolle des Vorreiters einnehmen; zu gross ist die Furcht vor dem «first mover disadvantage», dem Wettbewerbsnachteil, der daraus erwächst, zuerst gehandelt zu haben. Wie will man die Leistungsträger halten, wenn die Konkurrenz die – zumindest auf den ersten Blick – attraktiveren Entschädigungen bietet? Wege aus diesem Dilemma sind schwierig aufzuzeigen. Eine branchenweite Selbstregulierung hat in der Vergangenheit nicht funktioniert und wird es auch in Zukunft nicht. Erstens müsste sie weltweit angelegt sein, zweitens entspräche sie kaum den unternehmensindividuellen Zielsetzungen. Vor diesem Hintergrund halten einige Wirtschaftsvertreter und Unternehmen regulatorische (Mindest)anforderungen für sach- und situationsgerecht. Aber Vorsicht: Auch staatliche Eingriffe laufen Gefahr, Fehlansätze zu schaffen.

### Mut zur Best Practice

Vielleicht sollte man sich darauf besinnen, dass monetäre Anreize zwar wichtig, in einigen Branchen sogar sehr wichtig, aber nicht allein ausschlaggebend sind. Möglicherweise braucht es nur den Mut zur Best Practice. Als elementarer Bestandteil einer guten Corporate Governance vermag sie die Unternehmensreputation zu erhöhen und ist somit ein Asset. Best Practice bedeutet nach wie vor, dass die Gesamtvergütung auf verschiedenen Elementen aufbaut. Doch deren relative Bedeutung wird sich verschieben:

- Das Basissalär wird stärker in den Fokus rücken. Bei den SMI-Unternehmen machte 2007 der fixe Lohnbestandteil gerade 21 Prozent der Gesamtvergütung der CEO aus. Das Basissalär repräsentiert den Marktwert der Funktion, die ein

Manager im Unternehmen einnimmt. Mit einer strukturierten Funktionsbewertung lässt sich die Grundlage für das gesamte Entlohnungssystem schaffen.

- Boni dienen der Honorierung vergangener Leistungen und Resultate. Meist wurden sie aufgrund finanzieller Ziele festgelegt. In die Leistungsmessung müssen auch das Risikoverhalten sowie qualitative Ziele wie Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Reputation etc. einfließen. Zudem sollten Elemente der Bonuszahlungen auch längerfristig ausgerichtet sein und in speziellen Situationen ist selbst ein «clawback» zu prüfen.
- Beteiligungsinstrumente müssen auf die Unternehmenskultur und die langfristige Geschäftsstrategie ausgerichtet sein. Sie sollten darauf ausgerichtet sein, die Führungskräfte an der nachhaltigen Wertschöpfung des Unternehmens partizipieren zu lassen und eine Angleichung der Interessen von Management und Aktionären herzustellen.
- Vorsorgeleistungen und Lohnnebenleistungen sind ebenfalls wichtige Bestandteile der Gesamtvergütung.

Ein ausgewogenes Vergütungssystem zeichnet sich durch seine langfristige Orientierung aus. Es ist auf strategische Ziele ausgerichtet und schliesst das Risiko sowie andere qualitative Grössen in die Leistungsmessung und die Resultatbeurteilung ein.

### FAZIT

**Kompensationssysteme sind ein Mittel zum Zweck. Richtig ausgestaltet, erhöhen sie die unternehmerische Wertschöpfung, stärken die Loyalität der Mitarbeitenden und gleichen die Interessen von Aktionären, Management und Stakeholdern an.**

# Business Technology Management: Wie sich IT-Kosten wirksam senken lassen.

Die meisten Unternehmen haben die Potenziale zur Effizienzsteigerung der Informationstechnologie weitgehend ausgeschöpft. Kostensenkungen lassen sich über ein professionelles Business Technology Management dennoch erzielen.

pierre.brun@ch.pwc.com  
holger.greif@ch.pwc.com

Schneller als erwartet schlug sich die Finanzkrise auf die Realwirtschaft nieder. Wenn die Zeiten härter werden, gilt Sparen als probates Mittel. Mit Kostenreduktionen lassen sich Umsatzrückgänge regelmässig zumindest teilweise kompensieren. Es gibt Unternehmensbereiche, in denen das Gegenteil gefragt ist: Investitionen zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit.

Die IT ist ein Gebiet, das sowohl unter Kostenaspekten als auch im Hinblick auf Investitionen sehr differenziert angeschaut werden sollte. Da die IT in zahlreichen Unternehmen einen bedeutenden Kostenfaktor darstellt, wird sie gerade in Zeiten eines Wirtschaftsabschwungs genau unter die Lupe genommen. Zwei Arten von IT-Kosten lassen sich unterscheiden: Auf der einen Seite stehen jene Kosten, die notwendig sind, um den Betrieb aufrechtzuerhalten («Run IT»), und auf der anderen finden sich die Investitionen in Projekte für betriebliche Veränderungen, Verbesserungen und Innovationen («Change IT»). Solche Projekte können sich auch auf die Umsetzung neuer regulatorischer Anforderungen erstrecken. Das Potenzial für einfache Einsparungen in der IT dürfte allerdings nicht allzu gross sein. Denn die IT-Abteilungen sind heute schlank. Viele Unternehmen haben im

Bereich «Run IT» Effizienzpotenziale ausgeschöpft. Fettpolster, die noch abgespeckt werden könnten, gibt es praktisch nicht mehr. Weitere Kostensenkungsmassnahmen müssen daher immer unter dem Gesichtspunkt ausgelotet werden, dass sie die Betriebsfähigkeit, die Betriebssicherheit und die Reaktionsfähigkeit auf Produktionsstörungen nicht gefährden.

Die technologische Innovationskraft der IT ist ungebrochen, auch das Potenzial zur Steigerung der IT-Effizienz ist hoch – doch die Einführung innovativer Lösungen hat ihren Preis. Viele Unternehmen streben beispielsweise eine Virtualisierung ihrer zentralen und dezentralen Infrastruktur an, um Hardware-Kapazitäten zu bündeln, die Betriebseffizienz zu steigern und Ressourcen optimal auszulasten. Um den erhofften Nutzen aus der Virtualisierung aber auch tatsächlich zu realisieren, müssen das Engineering und die IT-Prozesse hohen Anforderungen genügen.

Innovative Projekte zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, die mit Hilfe der IT umgesetzt werden, können oftmals aus strategischen Gründen nicht einfach gestrichen werden. Solche Lösungen in die beste-

hende IT-Landschaft zu integrieren ist jedoch aufwändig. Investitionen sind dazu ebenso nötig wie innovative Spezialisten. Das Fazit dieser Überlegungen lautet: Eine undifferenzierte weitere Schmälerung der IT-Budgets könnte die Innovationskraft der IT beeinträchtigen und die operative Betriebsfähigkeit des gesamten Unternehmens gefährden. Was ist also zu tun?

## Prozesse neu definieren

Zunächst können Massnahmen zur Kostensenkung ergriffen werden, welche die operative Bereitschaft und die Innovationskraft des Unternehmens nicht beeinträchtigen. Die sind zum Beispiel:

- **Software Asset Management:** Die Aufgabe des Software Asset Management besteht darin, die Lizenzen und die Nutzung der IT aufeinander abzustimmen und darüber hinaus eine Koordination mit anderen Abteilungen herzustellen. Die Erfahrung von PwC zeigt, dass hier ein signifikantes und leicht realisierbares Sparpotenzial liegt. Denn nicht selten sind die Zuständigkeiten innerhalb einer und zwischen mehreren Abteilungen unklar geregelt, existieren unbekannt oder nicht umgesetzte Lizenzverträge, oder das Unternehmen hält Lizenzen, die es nicht nutzt, aber dennoch bezahlen muss. Damit das Software Asset Management nachhaltig wirkt, müssen die Prozesse neu definiert und die Verantwortlichkeiten eindeutig zugeteilt werden.
- **Durchsicht bestehender Verträge:** Verträge und Vereinbarungen mit Drittfirmen sollten auf ihren Leistungsumfang-

Sicherheit  
Innovationskraft  
Effizienz



Dr. Pierre Brun, Business Technology Management  
Holger Greif, Business Technology Management

## Um nachhaltige Transparenz zu schaffen, ist eine IT-Kostensystematik nötig



### Eine Systematik der IT-Kosten schafft Transparenz

Der erste Schritt zur Kostensenkung besteht darin, Transparenz zu schaffen. Dazu ist eine strukturierte Buchungssystematik der IT-Kosten nötig. Das allgemeine Modell, das die Grafik illustriert, lässt sich unternehmensspezifisch anpassen. Wichtig ist, die relevanten Kostenblöcke zu identifizieren und dabei auch die Eigenleistungen zu berücksichtigen.

und Nutzen hin geprüft werden. Häufig finden sich – dies zeigen diverse Projektmandate von PwC – Ansatzpunkte für kurzfristige Kosteneinsparungen.

- **Überprüfung der bisherigen Umsetzung regulatorischer Anforderungen:** Regulierungen basieren häufig auf Prinzipien, die unterschiedlich interpretiert werden können.

Im Rahmen des Business Technology Management können Massnahmen auf folgenden Gebieten eingeleitet werden:

- **Analyse des IT-Projektportfolios:** Alle Veränderungs- und Innovationsprojekte der IT sollten unter klaren Gesichtspunkten durchleuchtet werden. Auf der Basis dieser Analyse kann eine Selektion der «Change IT»-Projekte erfolgen.
- **Analyse des IT-Budgets:** Damit lassen sich versteckte Kosten identifizieren und transparent machen. Denn oftmals können die bereits knappen IT-Budgets und Ressourcen noch gezielter eingesetzt werden.

Projekte sollten auf der Basis einer definierten Unternehmensarchitektur (insbesondere

einer Informationssystem-Architektur) geplant und implementiert werden. Dadurch lassen sich Redundanzen in der Planung und der Umsetzung von Anforderungen frühzeitig verhindern und die knappen finanziellen und personellen Ressourcen optimal einsetzen. Auch können auf diese Weise nachhaltige Systeme entwickelt werden, deren Unterhalt plan- und tragbar wird. Zunehmend verbreitet ist auch das Demand Management, also die Steuerung der unternehmensinternen IT-Nachfrage. Eine faktenbasierte Erhebung der Anforderungen an die IT erlaubt, dort gezielte Sparmassnahmen anzusetzen, wo die Auswirkungen auf das (Kern-)Geschäft am geringsten sind. Das Demand Management umfasst beispielsweise die Rückgabe nicht mehr benötigter Soft- und Hardware nach einem Personalabbau, die Verlängerung von Hardware-Lebenszyklen oder die Senkung interner und externer Service Level Agreements. Dabei gilt es auch, die Notwendigkeit von Sicherheitsmassnahmen, die häufig einen erheblichen Kostenfaktor für die IT darstellen, zu überprüfen. Auf der anderen Seite kann auch das Vendor Management oder Lieferantenmanagement zu Einsparungen verhelfen: Bei der Beschaffung von Systemen, Applikationen und Know-how ist die Zusammenarbeit mit zahlreichen verschiedenen Anbietern in der Regel nicht kosteneffizient. Eine Reduktion der Komplexität in der

IT-Beschaffung bewirkt häufig eine bessere Kontrolle über Lieferanten und Berater. Gleichzeitig aber gilt es, Monopolstellungen einzelner Lieferanten durch ein geschicktes Multisourcing zu unterbinden. Alle diese Sparmassnahmen sollen am Ende nüchtern darauf überprüft werden, ob der versprochene Effekt auch tatsächlich erreicht wurde (Nutzeninkasso).

### FAZIT

Ein professionelles Business Technology Management ermöglicht es, IT-Kosten zu senken. Es gewährleistet, dass die Sparmassnahmen weder den IT-Betrieb noch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gefährden. Zudem sichert das Business Technology Management den sinnvollen Umgang mit den regulatorischen Anforderungen und den Vorschriften zur Compliance.

# Liquiditätsmanagement: Eine Frage des Überlebens.

Liquidität ist ein Indikator für die wirtschaftliche Gesundheit eines Unternehmens. Die oberste Führungsebene weiss heute, dass selbst profitable Firmen ums Überleben kämpfen müssen, wenn sie nicht in der Lage sind, hinreichend Liquidität zu generieren.

sebastian.di.paola@ch.pwc.com  
mathias.bopp@ch.pwc.com

Liquidität, vor kurzem noch reichlich zu haben, ist knapp geworden. Wenn Kredite rar und kostspielig werden, müssen sich Unternehmen auf die Suche nach liquiden Mitteln machen – auch solche, die sich bislang nicht um kurzfristige Finanzierungen zu kümmern brauchten. Das Management des Umlaufvermögens, insbesondere das Cash-Management, war bisher eine Aufgabe der Treasury-Abteilung. Unterdessen verlangen die meisten Verwaltungsräte monatlich, teils sogar wöchentlich, Auskunft zu Cashflow-Positionen, Mittelbeschaffung und Refinanzierungsquellen. Das Thema Liquiditätsmanagement ist zur Chefsache geworden.

## Liquidität sichtbar machen

Bevor man neue Mittel beschafft, sollte man sich auf die Suche nach den vorhandenen machen. Wo steckt das Geld, das ein Unternehmen verdient hat? Um sich einen Überblick zu verschaffen, bedarf es Transparenz im Bezug auf die Positionen sämtlicher Tochtergesellschaften. Sind die Cash-Positionen einmal identifiziert, ist deren Zentralisierung in der Regel der beste Weg für die

Bewirtschaftung. Cash Pooling, also die Zusammenlegung liquider Mittel, kann physisch oder virtuell erfolgen. Im ersten Fall wird das Geld tatsächlich von den Tochtergesellschaften auf Konten der Zentrale überwiesen; im zweiten Fall erfolgt die Zentralisierung fiktiv, indem Guthaben und Überziehungen bei einer Bank saldiert werden. Der Nettobetrag, sofern positiv, wirft Zinsen ab; bei einem negativen Saldo verringert sich die Zinslast.

In der Praxis macht es Sinn, das Cash Pooling mit einer professionellen Liquiditätsplanung zu kombinieren. Diese muss sicherstellen, dass jede Tochtergesellschaft Geld von der Zentrale erhält, sobald sie es benötigt. Ein solches Vorgehen bringt vor allem in Zeiten knappen Geldes Vorteile: Überschüssige Mittel können zur Tilgung von Schulden eingesetzt werden, anstatt diese teuer zu refinanzieren.

In diesem Kontext spielen auch steuerliche Optimierungen eine wichtige ergänzende Rolle (siehe Seite 22). Gerade in Zeiten, in denen die Gewinne nicht

sprudeln, sind zum Beispiel geschickte Zahlungsmodalitäten für die Mehrwertsteuer ein probates Mittel des Liquiditätsmanagements. In diesem Zusammenhang muss die Option zur Gruppenbesteuerung gesehen werden, die Mehrwertsteuerguthaben und -zahlungsverpflichtungen der einzelnen Tochtergesellschaften gegeneinander aufrechnet. Gruppenbesteuerung zu beantragen lohnt sich, wenn einzelne Gesellschaften über Guthaben verfügen, andere hingegen Zahllasten ausstehend haben. Für Unternehmen mit hinreichender Liquidität kann es durchaus verlockend sein, über Mehrwertsteuerguthaben zu verfügen; denn diese sind sicher angelegt und werden vielfach überdurchschnittlich verzinst.

## Sicherheit hat höchste Priorität

Sicherheit, Verfügbarkeit, Rendite – so lautet die Prioritätenhierarchie für liquide Mittel. Hat ein Unternehmen überschüssige liquide Mittel, will es sie auch anlegen. Mehr denn je spielt dabei heute der Sicherheitsaspekt eine Rolle. Unternehmen wollen nicht mit ihrem Baren spekulieren und das Risiko eingehen, einen Teil des investierten Geldes zu verlieren. Zudem müssen investierte Mittel rasch verfügbar sein, wenn Liquidität gebraucht wird. Wenn Firmenvermögen, kurzfristig angelegt, Renditen abwirft, ist dies eine positive Nebenerscheinung – doch die wichtigsten Ziele sind der Schutz der Liquidität und die Kapitalerhaltung.

Vorbeugung  
Finanzierung  
Performance



Sebastian di Paola, Wirtschaftsberatung  
Dr. Mathias Bopp, Mehrwertsteuerberatung



## Liquiditätsvorteile dank steuerlicher Optimierung

Über die Optimierung der Cash Tax Rate erzielt ein Unternehmen einen unmittelbar wirksamen positiven Cashflow. Im Gegensatz zur effektiven Tax Rate, die den laufenden und den latenten Steueraufwand umfasst, misst die Cash Tax Rate nur den Cash-Abfluss zu den Gewinnsteuerbehörden im Verhältnis zum steuerbaren Gewinn. Die Cash Tax Rate kann auf verschiedene Weise beeinflusst werden. Etwa durch die Umstellung der Abschreibungsmethodik (z.B. auf Sofortabschreibung), das Ausreizen von Rückstellungsmöglichkeiten oder die Umstellung der funktionalen Währung auf die Gruppenwährung, um die Volatilität des steuerbaren Gewinns zu reduzieren.

Es lohnt sich, zu analysieren, welche Möglichkeiten bestehen, die Intercompany-Zinsspreads an das heutige Marktumfeld anzupassen und so die effektive Tax Rate sowie die Cashflow Rate auf Gruppenebene zu verringern.

Unternehmen, deren Geschäftstätigkeit stark international verflochten ist, können von den Erleichterungen im Mehrwertsteuerrecht profitieren, die einige Länder unter dem Eindruck der Finanzkrise eingeführt haben. Dazu zählen etwa die Möglichkeit, Vorsteuerguthaben schneller erstattet zu erhalten (z.B. Belgien, Frankreich, Spanien).

In der Schweiz sieht das Gesetz eine Befreiungsmöglichkeit von der CO<sub>2</sub>-Abgabe vor. Unternehmen, die davon Gebrauch machen, müssen sich zu einer Begrenzung ihrer CO<sub>2</sub>-Emissionen verpflichten. Dies hat den Vorteil, dass die CO<sub>2</sub>-Abgabe bei der Energiebeschaffung entfällt, so dass zusätzliche Liquidität im Unternehmen verbleibt. Dies muss aber gegen die Kosten künftiger Investitionen abgewogen werden.

Zahlreiche Unternehmen sind allerdings heute nicht in der komfortablen Lage, sich über Anlagemöglichkeiten für überschüssige liquide Mittel Gedanken zu machen. Sie stehen vor der Herausforderung, Mittel aufzutreiben. Ein mögliches Szenario: Aufgrund einer unglücklichen Kreditaufnahme kommt ein Unternehmen in eine Situation, in der ein Grossteil der Verbindlichkeiten kurzfristig fällig wird. Die Firmenleitung muss sich nach alternativen Finanzierungsmöglichkeiten – wie der Verbriefung von Forderungen oder Factoring – umschauchen. In diesen Tagen ist es von entscheidender Bedeutung, die Quellen der Fremdfinanzierung zu diversifizieren. In den vergangenen Jahren galt es als Best Practice, die Anzahl der Bankbeziehungen zu reduzieren oder zu konsolidieren. Insbesondere bei Unternehmen, die durch Akquisitionen gewachsen sind oder die über eine dezentrale Entscheidungsstruktur verfügen, lag die Anzahl der Bankverbindungen über dem wirklich benötigten Mass. Heute sind solche Effizienzüberlegungen sekundär geworden. Nun kommt der Risikodiversifikation wieder grössere Bedeutung zu, und dies gilt sowohl für die Gegenparteien als auch für die Fälligkeit der Schulden. Einige Unternehmen legen heute zum Beispiel Wert darauf, dass nicht mehr als 20 Prozent ihrer Verbindlichkeiten innerhalb einer Zwölfmonatsperiode fällig werden. Mittelbeschaffung beinhaltet sowohl ein Zins- wie auch ein Kredit- und Liquiditätsrisiko. Aus diesem Grunde lohnt es sich, diese Risiken strikt zu trennen, um ein solides und transparentes Risikomanagement zu gewährleisten. Denn egal, ob eine Verbindlichkeit fix oder variabel verzinst wird: Sie wird zu einem bestimmten Zeitpunkt fällig und will refinanziert sein. Die Bewirtschaftung der Fremdwährungsrisiken ist ein weiterer Aspekt des Treasury und Liquiditätsmanagements, der an Bedeutung gewonnen hat. Es gibt zwei Gründe weshalb ein verstärkter Fokus auf eine aktive Fremdwährungsbewirtschaftung gelegt wird: strukturelle Verschiebungen in den Wechselkursrelationen und Zunahme der Volatilität. Unternehmen brauchen deshalb unter Umständen neue Strategien der Absicherung. Zum Beispiel für Positionen, für die früher kein Hedging nötig war. Je nach Höhe der Fremdwährungsrisiken kann es sich in gewissen Fällen sogar lohnen, eine Verlagerung von Produktions-

standorten zu erwägen oder die Beschaffungsseite anzupassen, um die Fremdwährungsexposures zu reduzieren.

## Liquidität als Performance-Indikator

Liquiditätsmanagement ist Teil der finanziellen Wertschöpfungskette. So wie die physische Wertschöpfungskette, meist über IT-System und Logistik, integriert wurde, zeichnet sich nun ein Trend zur Integration der finanziellen Beschaffungskette ab. Denn Cash Management hat viele Facetten nicht zuletzt aus dem Zusammenspiel von Forderungen und Verbindlichkeiten und den Prozessen aus der Auftragsabwicklung bis zum Zahlungseingang (order-to-cash) bzw. der Bestellung bis zur Bezahlung (purchase-to-pay).

Das Cash Management als Teil der finanziellen Wertschöpfungskette ist geprägt, aber zugleich gestaltbar durch die Beziehungen zu Banken, Kunden, Geschäftspartnern und Lieferanten. Zum Beispiel kann die Beziehung zu einem Lieferanten so eng sein, dass ein Unternehmen dessen Zahlungsunfähigkeit nicht zulassen darf. Oder die Geschäftsbeziehungen zu einem Partner sind derart verflochten, dass ein Ausfall dieses Partners das Unternehmen vor grösste Schwierigkeiten stellen würde.

## FAZIT

**Während der vergangenen Monate war viel vom Umdenken in der Unternehmenskultur die Rede. Gewinne und Margen sind nicht die alleinigen Indikatoren für das Wohlergehen einer Firma. Die Fähigkeit, Liquidität zu generieren und diese optimal zu bewirtschaften, ist ein ebenso wichtiges Anzeichen für die Gesundheit eines Unternehmens – und daher Chefsache.**

# Events, Publikationen und Analysen.



## Strommarktliberalisierung

Alle relevanten Gesetze und Verordnungen zur Strommarktliberalisierung inklusive der per 12. Dezember 2008 neu revidierten StromVV sind im Buch «Stromrecht» Gesetzestexte zur Liberalisierung enthalten. Ein umfangreiches Stichwortregister, eine Konkordanztafel zum StromVG und zur StromVV, Schaubilder und die ausführliche Einleitung helfen Energieversorgungsunternehmen, in der täglichen Praxis den neuen gesetzlichen Bestimmungen gerecht zu werden. Sie können die Publikation in Deutsch und Französisch bestellen bei [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com).



## Businessplan

Grundlage für eine Unternehmensgründung ist eine gute Idee. Wenn es gelingt, Geldgeber, Geschäftspartner und Mitarbeitende von den eigenen Visionen zu überzeugen, steht einer erfolgreichen Umsetzung nichts mehr im Weg. Die neue Auflage von «Businessplan» zeigt systematisch und nachvollziehbar, wie die Umsetzung der Geschäftsidee angegangen werden kann, welche Ressourcen nötig sind und welche Ergebnisse erwartet werden können. Ein kostenloses Handbuch für alle, die sich mit Geschäftsstrategien auseinandersetzen möchten. [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com).



## Global CEO Survey

Das Vertrauen der CEO in die Entwicklung der Wirtschaft ist massiv gesunken. Weltweit geben nur 21 Prozent der CEO (2008: 50 Prozent) an, sie seien zuversichtlich für ein Wirtschaftswachstum in den nächsten zwölf Monaten. 29 Prozent der CEO zeigen sich pessimistisch, was die Aussichten für das kommende Jahr anbetrifft. Diese Ergebnisse gehen aus der Studie «12th Annual Global CEO Survey» von PricewaterhouseCoopers hervor. Für die Studie wurden 1124 CEO in 50 Ländern befragt. [www.pwc.ch/medien](http://www.pwc.ch/medien)

## Events

### Transport & Logistik Round Table

Der erste Transport & Logistik Roundtable richtet sich an Verwaltungsräte, CEO und Finanzverantwortliche aus der Transport- und Logistikbranche. Während der Meetings besteht die Möglichkeit, die aktuellen Marktentwicklungen zu diskutieren und Praxiserfahrungen auszutauschen.

Basel, Dienstag, 26. Mai 2009

Für Information und Anmeldung: [daniela.rentsch@ch.pwc.com](mailto:daniela.rentsch@ch.pwc.com), Tel. 058 792 55 18

### Swiss GAAP FER Campus

Im Rahmen des ersten Swiss GAAP FER Campus in der Deutschschweiz werden die neusten Entwicklungen des Standards sowie die praxisorientierte Umsetzung vermittelt. Der Campus richtet sich an die CFO von KMU, die Swiss GAAP FER bereits anwenden oder dies in Betracht ziehen.

Egerkingen, Montag, 8., und Dienstag, 9. Juni 2009

Kosten: 1900 CHF exkl. MwSt

Für Information und Anmeldung: [anita.thom@ch.pwc.com](mailto:anita.thom@ch.pwc.com), Tel. 058 792 54 23

## Abonnemente:

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

## Leserservice:

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

# Berufs- leben.

# dossier arbeit & karriere

Ob wir arbeiten, um zu leben, oder leben, um zu arbeiten, ob als CEO, Unternehmer oder Mitarbeitender, ob auf der Suche nach Startkapital oder von Haus aus wohlhabend: Arbeit und Karriere sind im Leben von zentraler Bedeutung. In diesem Dossier berichten Persönlichkeiten der Schweizer Wirtschaft von ihrem Berufsalltag, ihren Plänen, Zielen, Erfahrungen und Einsichten.

Aufgezeichnet von: Corinne Amacher, Iris Kuhn-Spogat, René Bortolani, Kaspar Meuli, Franziska Zydek  
Fotos: Christian Grund



# Arbeitsmarkt im Wandel.

Qualifizierte Arbeitskräfte sind gesucht. Besonders die jungen Talente werden von den Unternehmen umworben. Doch es gibt Potenzial, das noch lange nicht ausgeschöpft ist: ältere Fachleute, Frauen und Ausländer. Die Wirtschaft stellt sich auf einen Wandel ein – neue Vorstellungen, Einstellungen und Haltungen sind gefragt.

Die Babyboomer sind in die Jahre gekommen. Die Vertreter der geburtenstarken Jahrgänge von 1946 bis 1964 verabschieden sich nach und nach aus dem Erwerbsleben. Die Zahl der Erwerbstätigen, die in Rente gehen, übersteigt die Zahl der jungen Menschen, die in den Arbeitsmarkt treten, bei weitem.

Arbeitskräfte über 50 sind in Europa die am schnellsten wachsende Altersgruppe. Im Jahr 2020 werden hier zum ersten Mal in der Geschichte Menschen über 40 die Mehrheit stellen. «Wird Erfahrung unser nächster Wettbewerbsvorteil?», fragte Roger de Weck am CEO Event von PwC im Herbst 2008; Statistiker reden vom «demografischen Wandel». Alle meinen das Gleiche: die Alterung der Gesellschaft mit ihren einschneidenden Folgen für den Arbeitsmarkt. Die Unternehmen bewegen sich längerfristig in den wesentlichen Märkten auf einen Arbeitskräftemangel zu, an dem auch die aktuelle Krise nichts ändern wird. Wer aber soll künftig die Wirtschaft am Laufen halten? Es geht nur mit den Arbeitskräften, deren Potenzial noch nicht ausgeschöpft ist: Ältere, Frauen, Ausländer – und Junge.

## 1. Die Älteren

Laut einer Studie des Arbeitsvermittlers Adecco bei 5000 Personalverantwortlichen in Europa sind die meisten europäischen Unternehmen nicht ausreichend auf den Altersschub in ihren Belegschaften vorbereitet. Zu wenige Führungskräfte wissen, wie sich die Generationenverschiebung auf ihr Unternehmen auswirkt und welche Folgen sie für einzelne Geschäftsbereiche, für Salärssysteme, Pensionskassen oder Weiterbildung bedeutet. Der Personalbedarf wird im Durchschnitt nur rund ein Jahr im Voraus geplant – viel zu kurz, um den demografischen Herausforderungen begegnen zu können. Gerade in Krisenzeiten halten Unternehmen an altbewährten Massnahmen wie Frühpensionierungen und Rationalisierungen fest und scheinen zu vergessen, dass der Weggang älterer Mitarbeiter für Firmen einen grossen Verlust an Wissen und Erfahrung bedeutet.

Statt die Generation der 50-Jährigen auszumustern, sollten die Firmen schauen, wie sie die Leistungsfähigkeit von älteren Mitarbeitenden aufrechterhalten können.

«Karrieremanagement und Wissensmanagement sollten an die veränderten Bedingungen angepasst werden, indem zum Beispiel Instrumente eingeführt werden, die Auskunft über die spezifischen Erfahrungen und Kompetenzen von Mitarbeitenden geben», sagt

Christine Gora, Experte für Personalmanagement bei PwC. Personalchefs müssen also Karrieremodelle entwickeln, die es den Mitarbeitenden erlauben, in einer Organisation würdevoll alt zu werden.

Mit dem Slogan «Weg vom Jugendlichkeitswahn» versucht auch Rudolf Stämpfli, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, die Patrons für eine altersgerechte Personalpolitik zu sensibilisieren. In der Broschüre «Altersstrategie» zeigt der Verband, wie das funktioniert. Er rät, systematisch zu erfassen, wie sich die Kompetenzen eines Mitarbeitenden entwickeln. Auch soll in die Weiterbildung von älteren Mitarbeitenden investiert werden. Modelle für Altersteilzeit sollen es den Angestellten ermöglichen, sich stufenweise aus dem Arbeitsprozess zu verabschieden. ABB Schweiz hat hier eine Vorbildfunktion inne. Der Elektronikkonzern bietet älteren Mitarbeitenden die Möglichkeit, Führungsverantwortung abzugeben, ohne dabei einen Gesichtverlust zu erleiden. Schon seit langem werden Befragungen von Mitarbeitenden altersspezifisch ausgewertet. Altersgemischte Teams werden gefördert, die Entlohnung ist altersunabhängig, zudem gibt es die Möglichkeit einer Standortbestimmung mit 45 oder 50 Jahren.

Mustergültig ist ABB auch mit einem Programm, das Kaderleuten einen flexiblen Ausstieg aus den operativen Funktionen ermöglicht. So können die Manager von ABB und den beiden anderen Trägergesellschaften Bombardier und Alstom mit 60 Jahren in die Beratungsgesellschaft Consenec AG wechseln. Als Senior Consultants stellen sie bis zur Pensionierung oder sogar darüber hinaus ihr Wissen jüngeren Führungskräften auf Mandatsbasis zur Verfügung oder nehmen als Mentoren Karriereaspiranten an die Hand. Jeder Berater kann sein berufliches Engagement individuell gestalten.

## 2. Die Frauen

Die Formel «Ohne Frauen kein Wirtschaftswachstum», die Wirtschaftsministerin Doris Leuthard bei jeder Gelegenheit wiederholt, gilt in Krisenzeiten erst recht. «Wir müssen alles daransetzen», sagt die Bundesrätin, «dass Frauen noch besser in den Arbeitsmarkt integriert werden.» Mit dieser Forderung ist die Bundesrätin nicht allein. Weltweit würden zahlreiche Probleme anders gelöst, wenn Frauen stärker an der wirtschaftlichen Entwicklung beteiligt wären, wie die internationale Studie «Empowering women to empower the earth» von PwC aufzeigt.

In der Schweiz hat die Berufstätigkeit von Frauen im vergangenen Jahrzehnt stark zugenommen. Ihre Erwerbsquote beträgt rund 60 Prozent gegenüber 75 Prozent bei den Männern. In Europa weisen nur gerade Dänemark, Norwegen und Island höhere Quoten aus. Über das ganze Leben gesehen, zeigt die Statistik der Frauenerwerbstätigkeit allerdings einen Durchhänger: Sie steigt bis ins Alter von 25 Jahren gleich an wie diejenige der Männer, sinkt aber nach 30 und zeigt erst nach 45 wieder leicht nach oben.

Die Statistiker des Bundes interpretieren das so, dass sich viele Frauen aufgrund familiärer Pflichten vorübergehend aus dem Arbeitsmarkt zurückziehen und später wieder einsteigen. Allerdings nicht mit einem vollen Pensum, sondern meist in Teilzeitarbeit. So arbeiten viermal mehr Mütter mit Hochschulabschluss und Kindern Teilzeit als mit einem vollen Pensum – ein brachliegendes Potenzial.

Teilzeit ermöglicht es zwar, Familie und Beruf zu vereinbaren, aber sie ist auch das grösste Karrierehindernis. Teilzeit arbeitende Frauen bleiben meist irgendwo in der Hierarchie stecken. In Führungspositionen sind Frauen noch immer untervertreten. Ihr Anteil an Kaderpositionen liegt bei rund 25 Prozent, in den entscheidenden Gremien wie Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten sind es sogar nur 5 Prozent. «Die Schweiz könnte gewinnen, wenn sie mehr gut ausgebildeten Frauen ermöglichte, die Mutterschaft mit einer vollen Berufstätigkeit zu vereinbaren», schreiben die Ökonomen von Avenir Suisse.

«Wir steuern auf eine riesige Lücke an Führungskapazität zu», sagt Yves-André Jeandupeux, Personalchef und Mitglied der Konzernleitung der Schweizerischen Post, «es ist also unbedingt nötig, das Reservoir an qualifizierten Frauen zu aktivieren.» Die Post geht mit gutem Beispiel voran und hat mehrere Fälle von 80-Prozent-Stellen bis in die obere Führungsetage realisiert, ebenso werden Jobsharing-Modelle für Führungsaufgaben ausgearbeitet. Zudem ist es bei der Post seit einiger Zeit zwingend, dass bei jeder Rekrutierung im Kader mindestens eine Frau auf der Shortlist steht.

## 3. Die Ausländer

Nur dank des Zuzugs ausländischer Fachkräfte konnte in den letzten Jahren ein Austrocknen des Schweizer Arbeitsmarktes vermieden werden. «Die Personenfreizügigkeit hat erheblich zur Anpassungsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft beigetragen», sagt Jean-Daniel Gerber, Direktor des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco), «die Schweizer Unternehmen müssen bestrebt sein, für qualifizierte Arbeitnehmer attraktiv zu bleiben: Für die ortsansässigen Leute, damit kein Exodus stattfindet, wie auch für ausländische Spezialisten, damit bestehende Lücken im Arbeitsmarkt gefüllt werden können.»

Die Zusammensetzung der Erwerbstätigen aus dem Ausland hat sich markant verschoben. Bis zu den 90er Jahren waren lediglich 15 Prozent der einreisenden Arbeitskräfte akademisch gebildet. Seit Mitte der 90er Jahre und speziell der Einführung der Personenfreizügigkeit mit den alten EU-Ländern im Juni 2002 weisen mehr als die Hälfte der eingereisten Facharbeiter einen Hochschulabschluss auf. Professor George Sheldon, Leiter der Forschungsstelle für Arbeitsmarkt- und Industrieökonomik der Universität Basel, hat den Bildungsmix der zugewanderten und der einheimischen Arbeitskräfte verglichen und festgestellt, dass der Anteil der Akademiker, die aus dem Ausland kommen, deutlich höher ist als der einheimischen Erwerbsbevölkerung. «Das kommt», sagte Sheldon kürzlich an der Jubiläumsfeier des Arbeitgeberverbandes, «einer massiven Einfuhr von Humankapital gleich.»

## Der Mensch im Mittelpunkt?

In den meisten Branchen – und besonders bei allen Dienstleistern – proklamieren Management und Werbung seit Jahren, der Mensch stehe im Mittelpunkt des unternehmerischen Tuns. Dies gilt bezüglich Kunden, aber auch unternehmensintern und bei Personalentscheiden. Es geht immer um den Fokus auf den Menschen.

Das Ziel ist definiert, die Konzepte liegen vor, doch die Instrumente für eine genaue Messung der Bedürfnisse, der Ausrichtung, der Ziele und Erwartungen des Einzelnen fehlten bisher oft. Das führte dazu, dass letztlich Gruppen von Menschen (Segmente, Zielgruppen, Schichten, Typologien, Mitarbeiterhierarchiestufen etc.) im Mittelpunkt standen – nicht aber die einzelne Person. Es fehlte bisher die technologische Umsetzung, von einer grossen Gruppe Menschen systematisch auf die einzelne Person zu fokussieren und das Unternehmen oder die Dienstleistung auf die vielen – aber einzelnen – Individuen auszurichten.

PricewaterhouseCoopers hat zusammen mit dem ISG Institut eine Lösung entwickelt, die zum Beispiel der Kundenbetreuung oder dem Personalwesen die Möglichkeit gibt, weiche Faktoren zuverlässig und robust zu messen und durch die Kombination von weichen und harten Faktoren neue Wege zu beschreiten. Im Unternehmen entsteht so eine verlässlichere Basis für die Strategie-Entwicklung und für eine grössere Nähe am Markt. So lässt sich der einzelne Kunde, Mitarbeiter oder auch Investor – kurz der für das Unternehmen bedeutsame Mensch – tatsächlich in den Mittelpunkt stellen.

thomas.scheiwiller@ch.pwc.com

Weite Teile der Pharma- oder der Maschinenindustrie sind wegen des Mangels an Schweizer Fachkräften auf ausländisches Personal angewiesen, und nicht zuletzt dank des durchlässigen Schweizer Arbeitsmarktes errichten auch immer mehr ausländische Konzerne wie Google, Kraft Foods oder Cisco ihre Stützpunkte in der Schweiz. Google Schweiz etwa beschäftigt fünf Jahre nach der Gründung 400 hochqualifizierte Mitarbeiter aus 40 Nationen und ist die grösste Forschungsstätte des Internet-Suchdienstes ausserhalb der USA. Schweizer Unternehmen kommen auch in Zukunft nicht umhin, ihre Rekrutierung durch den Aufbau von neuen Kanälen vermehrt international auszurichten.

## 4. Die Jungen

Seit Anfang des Jahrhunderts steigen die Millennials ins Erwerbsleben ein – die zwischen 1980 und 1990 geborenen Vertreter der sogenannten Generation Y. Weil relativ wenige Millennials eine wachsende Zahl von Rentnern finanzieren müssen, kommt ihnen eine entscheidende Rolle im künftigen Wirtschaftsleben zu. Ihre Ausgangslage auf dem Arbeitsmarkt ist darum längerfristig sehr komfortabel: Im bereits zehn Jahre währenden Wettbewerb um Talente werden sich die Gewichte weiter weg von den Arbeitgebern hin zu den Arbeitnehmern verlagern. Damit der Altersmix der Belegschaften auch in Zukunft ausgeglichen gestaltet werden kann, werden die Jungen künftig umworben.

Um sie zu gewinnen, müssen sich die Unternehmen freilich völlig neue Motivationssysteme einfallen lassen. Denn die Generation Y tickt anders als ihre Vorfahren. «Sie hat andere Vorstellungen vom Arbeitsleben», sagt Stephan Peterhans, Personalchef von PricewaterhouseCoopers, «wir tun gut daran, uns auf einen Wertewandel einzustellen.» Die Millennials sind die Ersten, die mit dem Computer aufgewachsen sind; sie sind es gewohnt, in virtuellen Teams zu arbeiten, und haben den sich ständig beschleunigenden Lebensrhythmus verinnerlicht: E-Mail, Internet, Computerspiele. Sie wollen Spass; sie sind flexibel und mobil und über eine gewisse Zeit hinweg sehr einsatzbereit. Behäbige Strukturen sind ihnen ein Gräuel, dennoch suchen sie ein Netz, das ihnen Halt gibt, sie fordert und unterstützt. Loyalität ist jedoch nicht ihre Spezialität, was sich bereits jetzt in einer steigenden Fluktuationsrate der Altersklasse zeigt.

Unternehmen, die sich auf die Millennials einstellen, schaffen sich einen Wettbewerbsvorteil. «Die Beförderungs- und Karrieremodelle aber auch das Umfeld in den Unternehmen müssen der neuen Generation angepasst werden», sagt Stephan Peterhans. Gemäss der PwC-Studie «Managing tomorrow's people» sollten Arbeitgeber ihren jungen Arbeitskräften Folgendes bieten: vielfältige und internationale Erfahrungen innerhalb der Firma, ein technologisch kluges und innovatives Arbeitsumfeld, ein hohes soziales und ökologisches Verantwortungsbewusstsein.

Es ist allerdings nicht so, dass die neue Generation traditionelle Arbeitsmethoden in Frage stellt. Noch immer hält die Mehrheit Büroarbeit für normal, nur eine kleine Minderheit stellt sich vor, regelmässig von zu Hause aus zu arbeiten. Weiterbildung und persönliche Entwicklung haben für die Generation Y einen sehr hohen Stellenwert. Ausbildung ist permanent, wird vom Arbeitgeber erwartet und spezifisch eingesetzt, um den eigenen Marktwert innerhalb und ausserhalb des Unternehmens zu erhöhen. //

**Professor Roman Boutellier, ETH Zürich: Business Angels gesucht.**  
«Pioniere sind oft keine Verkäufer. Oder sie geraten in Schwierigkeiten, weil sie von Cash-Management keine Ahnung haben. Es fehlen Praktiker aus der Geschäftswelt, die Jungunternehmern mit ihren Erfahrungen zur Seite stehen und sie unterstützen.»





# «Um Erfolg zu haben, braucht es eine Idee, Leistungsbereitschaft und Geschäftssinn»,

sagt Roman Boutellier. Der ETH-Professor rechnet trotz Wirtschaftskrise auch in den nächsten Jahren an der Zürcher Hochschule mit 10 bis 15 Start-ups pro Jahr. Denn Geld sei vorhanden, wenn die Projekte überzeugten.

## **Professor Boutellier, wie wird sich die Wirtschaftskrise auf die Start-up-Szene in der Schweiz auswirken?**

Solange das Wirtschaftswachstum nicht wiederkehrt, wird es hart werden. Erstens, weil nun überall gespart wird. Zweitens sind Investoren, die Venture Capital zur Verfügung stellen, vorsichtiger geworden.

## **Ist die Rezession für Start-ups schon spürbar?**

Ja, es ist schwieriger geworden, an Geld heranzukommen. Aber ich bin überzeugt, dass wir an der ETH auch in den nächsten Jahren zehn bis fünfzehn Start-ups pro Jahr haben werden, gleich viele wie in den vergangenen Jahren. Denn Geld ist vorhanden; die Frage ist nur, ob man diejenigen, die es haben, von seiner Sache überzeugen kann.

## **Wie überzeugt man potenzielle Geldgeber?**

Am einfachsten geht es, wenn das Produkt oder die Dienstleistung ein Problem eines potenziellen Geldgebers löst, das bislang ungelöst war. Wenn zum Beispiel jemand eine Möglichkeit finden würde, wie sich in der Zementindustrie der CO<sub>2</sub>-Ausstoss reduzieren lässt, hätte er etwas in der Hand,

das bislang keiner geschafft hat. Seine Lösung könnte dann am Anfang auch fast beliebig teuer sein und würde trotzdem gekauft. Wenn eine Technologie aber nur etwas anders macht als bereits bestehende Technologien, wird es schwierig.

## **Eine Firma zu gründen ist das eine, damit zu überleben das andere. Wie sieht die Bilanz aus?**

Die Überlebensrate der ETH-Start-ups beträgt 90 Prozent.

## **Das ist überraschend.**

Ja, aber wir haben auch festgestellt, dass nach fünf Jahren nur gerade 10 Prozent aller Start-ups 50 Mitarbeitende und mehr haben. Die andern entwickeln sich diesbezüglich nicht. Da stellt sich die Frage, ob es richtig ist, weiterzumachen, wenn man nicht wächst, oder ob es nicht gescheiter wäre, sich irgendwo einzugliedern oder etwas Neues anzufangen.

## **Was ist Ihre Meinung?**

Wenn man etwas zwar intensiv verfolgt, damit aber auf Dauer keinen Erfolg hat, dann sollte man den Mut haben, auszusteigen und etwas Neues anzufangen. Irgendwann braucht es einen Durchbruch, der sich vor allem darin zeigt, dass Arbeitsplätze geschaffen werden können.

## **Was braucht es für den Erfolg?**

Erstens eine Idee, die man verkaufen kann. Zweitens eine Leistungsbereitschaft, die



## **Zur Person**

Seit Oktober 2008 ist Prof. Dr. Roman Boutellier, 59, Vizepräsident für Personal und Ressourcen der ETH Zürich. Davor lehrte er am Departement Management der ETH Technologie- und Innovationsmanagement. Von 1999 bis 2004 war Boutellier als CEO der SIG in Neuhausen federführend bei der Restrukturierung des Konzerns.

über 100 Prozent hinausgeht, und zwar über Jahre. Drittens das Geschick, aus der Idee ein Geschäft zu machen.

#### **Was ist die grösste Schwierigkeit?**

In der Regel hapert es beim dritten Punkt. Pioniere sind oft keine Verkäufer. Vielen fehlt zudem das Know-how in Betriebsführung. So geraten sie in Schwierigkeiten, weil sie von Cash-Management keine Ahnung haben. Hier orte ich den Engpass in der Start-up-Szene Schweiz: Es fehlt an sogenannten Business Angels, Praktikern aus der Geschäftswelt, die Jungunternehmern mit ihren Erfahrungen zur Seite stehen und sie unterstützen.

#### **Sie selbst sind ein Business Angel bei einem Start-up der ETH, das letztes Jahr gegründet worden ist. Was bewirken Sie dort konkret?**

Das Start-up ist entstanden aufgrund diverser Dissertationen, die an unserem Lehrstuhl gemacht wurden. Meine Rolle bestand darin, den Doktoranden die Verbindungen herzustellen zu Unternehmen, damit sie ihre Projekte entwickeln, anwenden und überprüfen konnten. Aus diversen so lancierten Projekten wurden schliesslich Mandate, das heisst, diese Jungunternehmer konnten mit einem guten Auftragsbestand loslegen. Heute stehe ich als Beirat in intensivem Kontakt mit ihnen, gebe Anregungen, stelle Fragen, äussere Bedenken.

#### **Was spricht dafür, ein Start-up zu gründen – statt zum Beispiel in ein bestehendes Unternehmen einzusteigen?**

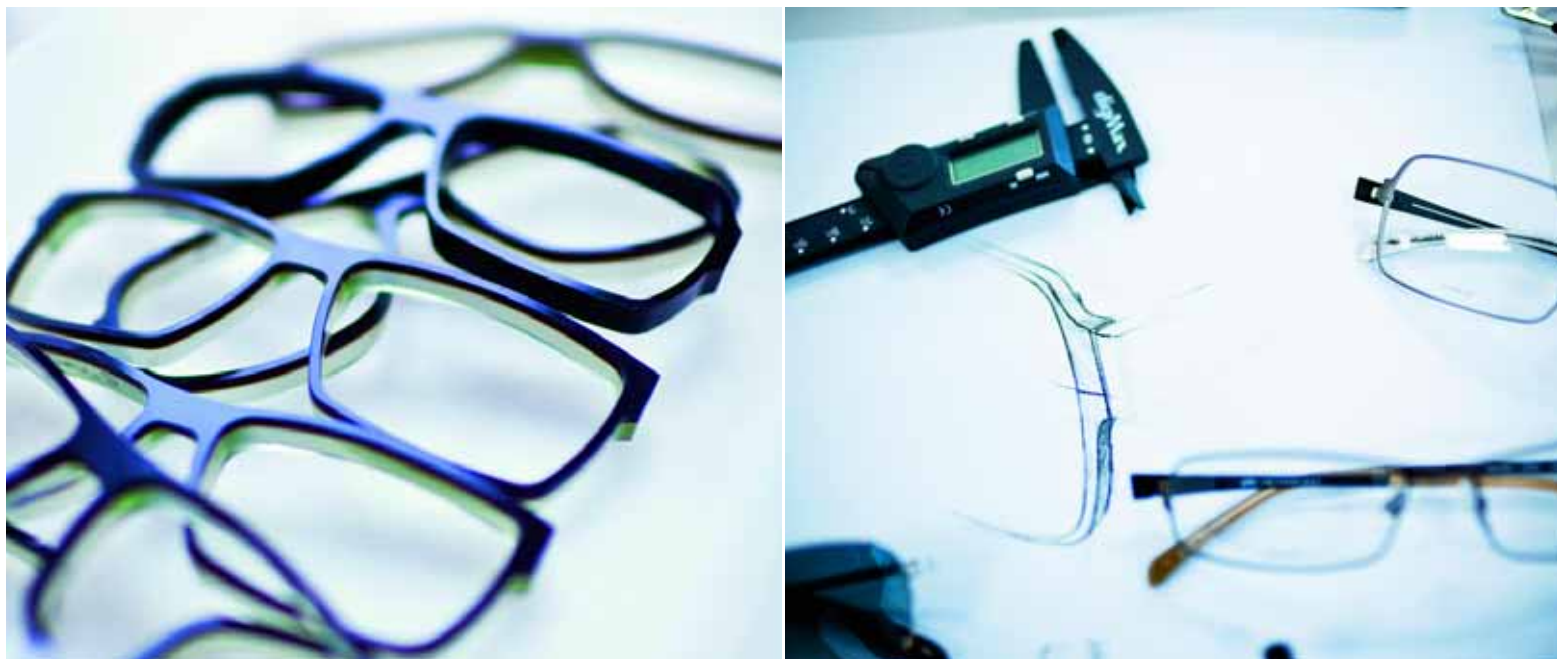
Mit einem Start-up ist man gezwungen, sich mit allen Aspekten eines Geschäftes auseinanderzusetzen, Spezialisierung allein genügt nicht. Man steht auch in direktem Kundenkontakt und erhält damit laufend intensives Feedback. //



**Götti Switzerland: durchgestartet.** 2002 lancierte der Zürcher Designer Sven Götti eine eigene Brillenkollektion. Mittlerweile hat der Jungunternehmer in der Schweiz eine Marktpräsenz von 10 Prozent und beliefert Optikergeschäfte in 32 Ländern.

Eine Brille ist eine Brille ist eine Brille. Weit gefehlt. Zwar wurde sie bereits im 13. Jahrhundert erfunden, doch seither entstehen immer wieder neue Brillen, in verschiedenen Formen und Farben, aus verschiedenen Materialien. «Es ist wie mit der Musik», sagt Sven Götti, «man glaubt, schon alles gehört zu haben, doch ständig werden neue Melodien und Lieder komponiert.»

Der 43-jährige Designer und CEO seiner Firma G.P.N. GmbH entwirft pro Jahr zwei Brillenkollektionen à 15 Modelle aus Büffel-



«Eine klare Linie haben» ist Göttis Geschäftsprinzip. Seine Brillen zeichnen sich durch ein aufs Minimum reduziertes Design und beste Materialien aus.

horn, Titanium oder Kunststoff, und der Vergleich mit der Musik gibt ihm die Zuversicht, dass ihm die Ideen nicht ausgehen werden. «Wir entwickeln die bestehenden Modelle am Computer weiter. Dabei eröffnet ein CAD unerschöpfliche Möglichkeiten.» CAD steht für Computer-Aided Design und bezeichnet das Erstellen von Konstruktionsunterlagen mit Hilfe einer speziellen Software.

G.P.N. belegt ein Stockwerk in einem Bürohaus im zürcherischen Wädenswil. 14 Personen arbeiten dort. Das Kürzel steht für Götti plus Niederer. Gemeinsam mit seinem Berufskollegen Urs Niederer hatte der Zürcher Sven Götti 1992 in Luzern ein Optikergeschäft eröffnet. Das war nach der Lehre als Augenoptiker und einer Fachhochschulausbildung nur der Start, nicht das Ziel: «Ich wusste schon während der Optikerlehre, dass ich Brillenkollektionen designen wollte; nur Verkäufer sein, hätte mir nicht gereicht.» 2002 entstand seine erste Kollektion.

Zusätzlich zur Idee, zum Einsatz und zum Geschäftssinn, die ETH-Professor Roman Boutellier als Voraussetzungen für die erfolgreiche Lancierung eines Start-ups nennt (siehe Interview Seite 30), zählt Sven Götti einen weiteren Faktor auf: das richtige Timing. «Hätte ich gleich nach der Ausbildung eine erste Kollektion auf den Markt

gebracht, wäre ich wahrscheinlich gescheitert. Ich brauchte die Erfahrungen aus dem Optikergeschäft, um die Bedürfnisse des Marktes und der Kundschaft zu kennen.» Die Einnahmen aus dem Luzerner Geschäft halfen, die neue Firma zu finanzieren. Die G.P.N.-Gründer haben sich unterdessen «freundschaftlich auseinanderdividiert»: Niederer ist in Luzern, Götti in Wädenswil, und aus der G.P.N. GmbH wird demnächst Götti Switzerland. Neuer Partner des CEO ist Felix Moreno als Sales Manager. Investiert wird auch in die Forschung. «Unsere Brillen sollen nicht nur schön sein», sagt Götti, der für das Design zuständig ist, «sondern auch technisch auf dem neuesten Stand.» Seit drei Jahren ist das Unternehmen profitabel. 2008 wurde Götti mit dem Swiss Economic Award für innovative Jungunternehmen ausgezeichnet. Müsste Sven Götti noch einmal neu anfangen, würde er «nicht viel anders machen» – mit ein paar Einschränkungen. «Ich würde mehr in die Forschung investieren und hätte früher einen zweiten Designer engagiert.» Und vor allem hätte er sich gerne eine

#### Götti Switzerland

Die Firma vertreibt die eigene Brillenkollektion in derzeit 32 Ländern. Sie beschäftigt an ihrem Sitz in Wädenswil 14 Mitarbeitende und rund 30 Aussendienstmitarbeitende. Das Unternehmen erzielte 2008 einen Umsatz von rund 11 Millionen CHF. [www.gotti.ch](http://www.gotti.ch)

Erfahrung erspart: «Ich habe im Ausland mit drei Vertriebsfirmen zusammengearbeitet, die für die Ware, die ich ihnen geliefert hatte, nicht mehr zahlen konnten.»

Heute arbeitet Götti mit rund 30 Aussendienstmitarbeitenden auf Provisionsbasis zusammen. Sie verkaufen die Brillenkollektionen in 32 Ländern an Optikergeschäfte des oberen Segments, die direkt aus Wädenswil beliefert und betreut werden. Der Zugang zu den Läden erfolgt über die Aussendienstmitarbeitenden vor Ort oder an einer der zwölf internationalen Fachmessen. Die Topanlässe finden im Frühling in Mailand und im Herbst in Paris statt. Die internationale Konkurrenz ist gross, doch sie kümmert den Schweizer wenig: «Wichtiger ist, an seiner Linie festzuhalten.» Für Götti ist das ein aufs Minimum reduziertes klares Design mit besten Materialien.

Sein Unternehmen in Wädenswil habe eine ideale Grösse erreicht. Wachsen will die Firma im Aussendienst: «Wir wollen weitere Länder erschliessen. In der Schweiz beliefern wir mittlerweile 10 Prozent des Optikermarktes. Diese Zahl gilt auch für das Ausland als Zielvorgabe, auch wenn wir das nicht überall erreichen werden.» Was ihn reizt, ist der amerikanische Markt. Von einem Büro in Florida aus, das Götti letztes Jahr eröffnete, will er die US-Chancen erkunden. //





**Reichle & De-Massari:  
Familienplanung.**

Neun Jahre dauerte der Nachfolgeprozess, dann übernahmen die Söhne die Leitung der Firma. Nach rationalen Gesichtspunkten lief die Übergabe reibungslos ab. Dennoch: «Ein Ablöseprozess ist sehr emotional, das wird oft vergessen», sagt Patron Hans Reichle.



## Wachablösung geglückt.

Wenn Unternehmen von Vätern an Söhne gehen sollen, ist Familienzweist oft vorprogrammiert. Nicht so bei Reichle & De-Massari in Wetzikon, dank Voraussicht des Firmengründers.

Hans Reichle war 50 Jahre alt, als er begann, seine Nachfolge zu planen. Damals löste er sich von seinem Geschäftspartner, mit dem er die Firma Reichle & De-Massari (R&M) gegründet hatte, und übernahm neben seinen 50 Prozent noch dessen Anteil in gleicher Höhe. Alleininhaber wollte er allerdings auf Dauer nicht bleiben und evaluierte sämtliche Möglichkeiten für das in der Kommunikationstechnik tätige Unternehmen – von einem Verkauf über ein Management-Buy-out bis zu einem Börsengang. Auch eine Übergabe an seine Söhne stand zur Diskussion, diese Lösung war allerdings lange in der Schwebe. Der Patron hatte sich stets gehütet, die Söhne in berufliche Bahnen zu lenken. Statt sie ins gemachte Nest zu setzen, fand er, müssten sie sich zuerst einmal andernorts beweisen. Umgekehrt war das Interesse der Söhne am Familienbetrieb lange Zeit eher flau. Zwar verdienten sie sich in den Schulferien dort jeweils ein Sackgeld mit dem Spitzen von Bleistiften, aber dass sie den Betrieb einmal übernehmen würden, konnten sie sich nicht vorstellen.

### Jahre im Voraus planen

Heute, 18 Jahre später, leiten Hans Reichles Söhne Martin und Peter die R&M gemeinsam – der eine als CEO, der andere als COO. Vater Hans Reichle spricht von einem «Glücksfall» und einer «Lösung, von der andere nur träumen können». Er kennt viele Fälle von missglückten Ablöseprozessen. Manche Unternehmer schei-

tern, wenn es darum geht, ihr Lebenswerk an die nächste Generation zu übergeben. Sie befassen sich meist erst dann mit dem Thema, wenn sie sich aus dem Geschäftsleben zurückziehen wollen. Oft ist es dann zu spät. Die Folge: Sie gefährden die Existenz ihres Unternehmens. In der Schweiz stehen in den nächsten Jahren gemäss verschiedenen Studien über 150 000 Nachfolgerege-



### Reichle & De-Massari

Die in Wetzikon im Zürcher Oberland domizilierte Reichle & De-Massari AG (R&M) entwickelt und produziert passive Verkabelungslösungen für Kommunikationsnetze und gehört zu den weltweit führenden Anbietern. Drei Viertel des Umsatzes von 241 Millionen CHF (2007) werden im Ausland erzielt. Der Betriebsgewinn (Ebit) beträgt 13 Prozent des Umsatzes. Die Gesellschaft befindet sich zu 100 Prozent im Besitz der Familie Reichle und beschäftigt rund 650 Mitarbeitende. [www.rdm.com](http://www.rdm.com)

lungen in KMU an; durch fehlende Planung gehen jährlich bis zu 15 000 Arbeitsplätze verloren. Die Loslösung, raten Experten, könne nicht früh genug angegangen werden, mindestens sechs Jahre sollten zwischen den ersten Gedanken und der Übergabe einer Firma liegen. Bei Hans Reichle waren es neun Jahre. 1999, mit 60, gab er den CEO-Posten ab, genau so, wie er es sich vorgenommen hatte. Dank seiner weitsichtigen Planung und der erfolgreichen Übergabe an die nächste Generation gilt R&M als Musterbeispiel einer geglückten Wachablösung.

### Im richtigen Moment einhaken

Hans Reichle hielt zwar seine Söhne dazu an, ausserhalb der Firma ihre Spuren abzuverdienen, aber im entscheidenden Moment hakte er ein. Martin machte eine Lehre als Elektromonteur und arbeitete gerade in Australien, als er, 29-jährig, ein interessantes Jobangebot eines Mitbewerbers bekam. Der Vater erkannte die Brisanz der Situation, setzte sich ins Flugzeug und überzeugte Martin, nicht bei der Konkurrenz, sondern im Familienbetrieb einzusteigen. Peter ist gelernter Polymechaniker und nahm im Alter von 28 Jahren eine Stelle im Familienbetrieb an. Unterstützt von einem langjährigen Kadermann, stieg er über mehrere Jahre schrittweise auf. «Es war mir wichtig, nicht gleich auf der obersten Ebene einzusteigen», sagt er, «bei mir weckte erst die





Die Firma Reichle & De-Massari gehört zu den weltweit führenden Anbietern von passiven Verkabelungslösungen für Kommunikationsnetze.



Arbeit im Betrieb die Begehrlichkeit auf die Führung des Unternehmens.»

Nachdem die Söhne die mehrjährige Bewährungsprobe bestanden hatten, folgte im Jahr 1999 die Stabübergabe: Martin und Peter übernahmen die Geschäftsleitung, Hans Reichle zog sich zurück. Dass die Rollenverteilung in der operativen Leitung funktioniert, führen die Söhne darauf zurück, dass ihre Verantwortungsbereiche klar abgesteckt sind und sie sich gut ergänzen, gerade wegen ihrer unterschiedlichen Charaktere. CEO Martin Reichle, der Impulsivere und Innovativere der beiden, bringt seine Begabungen in Marketing und Vertrieb ein, COO Peter Reichle, der Ruhigere, spielt seine Fähigkeiten in Logistik und Produktion aus.

### Loslassen lernen

Was das Führungsduo verbindet, sind Grundwerte wie Respekt, Anstand und Bescheidenheit. Die Geschäftsleitung besteht aus fünf Mitgliedern. Das verhindert Pattsituationen, und ein externer Verwaltungsratspräsident bringt eine unabhängige Stimme in die familiäre Konstellation. Gründer Hans Reichle ist Mitglied des R&M-Verwaltungsrats und Präsident der separaten Familienholding, welche die Aktien des Unternehmens hält. Der Vater besitzt knapp 50 Prozent an R&M, die Söhne je gut 25 Prozent. «Wenn sie wollen, können sie mich überstimmen», sagt Hans Reichle und lacht. Nach rationalen Gesichtspunkten lief der Nachfolgeprozess bei R&M reibungslos ab, aber zum guten Gelingen braucht es mehr als ausgefeilte Pläne. «Ein Ablöseprozess ist sehr emotional, das wird oft vergessen», sagt Hans Reichle. So habe er unterschätzt, dass es zu Spannungen führen könne, wenn er weiterhin in der Chefetage ein Büro habe oder sein Auto vor dem Eingang parke. Auch nach seinem Rücktritt sei er manchmal von Mitarbeitern nach einem umstrittenen Entscheid der Söhne konsultiert worden und so zwischen die Fronten geraten. «Ich habe gemerkt, dass ich mich zu 100 Prozent zurücknehmen muss, sonst würde ich meine Söhne an ihrer Entfaltung hindern», sagt Reichle.

Anfänglich tauchte er zuweilen noch in der Cafeteria auf, um die Stimmung an der Basis zu spüren, hörte aber schnell damit

auf. Seit seinem Rückzug betreut er nur noch klar abgegrenzte Dossiers wie den Erweiterungsbau am Firmensitz im zürcherischen Wetzikon, der Ende 2009 eröffnet werden soll. Er wird 400 Arbeitsplätzen und einem Logistikzentrum Platz bieten.

Seit R&M an die zweite Generation übergegangen ist, boomt das Geschäft. In den letzten fünf Jahren stieg der Umsatz von 130 auf 241 Millionen CHF und die Zahl der Mitarbeiter von 474 auf 655. R&M stellt technologisch hochstehende Verkabelungssysteme und Netzwerklösungen her und gehört damit zu den führenden Unternehmen der Welt. Der Status als Familienbetrieb birgt gegenüber den gesichtslosen Konkurrenten einen entscheidenden Vorteil: «Wir heissen wie die Firma und kümmern uns persönlich um unsere Kunden und Mitarbeiter», sagen die Gebrüder Reichle, «die sollen merken, dass sie nicht nur eine Nummer sind.» Entsprechend einfach gestaltet sich ihr Führungscredo: «Das Lachen der Mitarbeiter ist unser wichtigster Indikator. Solange sie lachen, wissen wir, dass der Geschäftsgang auf Monate hinaus stimmt.»

In den bald zehn Jahren, in denen Martin und Peter Reichle dem Zürcher Oberländer Unternehmen vorstehen, machten sie vieles anders als der Vater, der das Unternehmen 1964 gegründet hatte. Die Pionierphase ist vorüber. Martin ist 41 Jahre alt, Peter 44, sie prägen eine neue Phase der Unternehmensgeschichte, in der Wachstum und Internationalisierung angesagt sind, was neue Strukturen und formellere Entscheidungswege erfordert.

«Der Vater kümmerte sich noch um jedes Detail. Das ist heute gar nicht mehr möglich», sagt Martin Reichle. «Dies war vermutlich für ihn und mich das Schwierigste in der ganzen Ablösung: Ich wollte nicht in die Fussstapfen des Vaters treten, sondern meinen eigenen Stil entwickeln.» Detailfragen delegiert er und konzentriert sich darauf, den Überblick zu behalten. Um der Grösse des Unternehmens gerecht zu werden, bauten die Brüder vor allem das mittlere Management aus und stellten die Geschäftsleitung neu zusammen. Für die internationale Expansion wurden in entfernten Märkten wie China oder Australien Länderchefs eingestellt, die so selbstständig und unternehmerisch denken, als gehörte ihnen die Firma. Die Vorbildfunktion des Vaters ist immer noch da: «Er hat uns losgelassen», sagt Martin Reichle, «und wir lassen auch los.» //

## Sanfter Übergang Hans Reichle: Vier Tipps für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung.

- 1. Früh anfangen:** Der Ablöseprozess dauert fünf bis zehn Jahre und sollte rechtzeitig eingeleitet werden. Falls etwas schief läuft, reicht die Zeit für einen zweiten Anlauf.
- 2. Drehbuch erstellen:** Im Nachfolgeplan sollen die einzelnen Schritte und Ziele im Voraus klar festgelegt werden.
- 3. Neutrale Begleitung:** Die Wachablösung sollte von einer Person begleitet werden, die mit der Familie nichts zu tun hat – einem externen Berater oder einem unabhängigen Verwaltungsrat.
- 4. Klare Rollenverteilung:** Das Loslassen der alten Position ist schwieriger als das Einsetzen der Nachfolger. Der Vorgänger soll sich vom Tagesgeschäft fernhalten. Für einen sanften Übergang sollte ihm ein klar definiertes Dossier übergeben werden.

## **Beruf und Berufung vereint.**

Vor acht Jahren gab Urs Bühler die operative Führung der Bühler AG ab. Heute arbeitet er als VR-Präsident rund zwei Tage die Woche für die Firma. Seine restliche Zeit investiert er in ein Gesundheitszentrum für Mensch und Tier. Ziel des Unternehmens: ein Leben in Balance.





## Ein Leben in Balance.

Urs Bühler ist Eigentümer und Verwaltungsratspräsident der Bühler Holding AG in Uzwil. 2003 gründete er die HealthBalance AG und startete eine zweite Karriere – als Lebensberater für Mensch und Tier.

Sein Mandat als Verwaltungsratspräsident der Bühler Holding AG im sankt-gallischen Uzwil ist sein Beruf, seine zweite Karriere als Therapeut seine Berufung.

Dies wäre ein hübscher Einstieg in ein Porträt über Urs Bühler. Der 66-Jährige ist in vierter Generation Eigentümer der Bühler AG, Chef von rund 7000 Mitarbeitenden, in 140 Ländern tätig und «nachhaltig erfolgreich», so der Titel des Geschäftsberichts 2007. Aber seit ein paar Jahren betätigt er sich mehr als «Rösslidoktor» (SonntagsBlick) oder als «Pferdeflüsterer» (Bilanz) denn als Unternehmer. Doch Urs Bühler lässt den Unterschied zwischen Beruf und Berufung nicht gelten. «Ich habe an beidem den Plausch», sagt er – und spielt mit dieser Formulierung seine Bedeutung da wie dort herunter.

Im Unternehmen sei er, sagt der studierte Maschineningenieur, stets «einer der 7000 Angestellten» gewesen, und was seine Tätigkeit als Lebensberater angeht, weist er besondere Fähigkeiten von sich: «Ich bin nur ein Technokrat.»

Das ist Understatement, aber ohne Koketterie vorgetragen. Bühler ist auf eine ungezwungene Weise selbstironisch. Locker, mit offenem Hemd («Ich hätte auch eine Krawatte dabei»), Espresso trinkend parliert er in einem modernen, schmucklosen Sitzungszimmer der Bühler AG über sein Leben.

Er habe Chirurg werden wollen. Aber da damals seine Hände zitterten, wäre das wohl nicht optimal gewesen. Zum Ingenieurstudium an der ETH Zürich habe er sich aus Interesse zu den Naturwissenschaften entschlossen. Nein, sein Vater habe ihn nicht gedrängt, das Erbe in der

Firma anzutreten. «Mach, was du willst», habe er dem Sohn gesagt, dafür war und ist ihm dieser dankbar.

Ob Berufung oder zweiter Beruf: Mittlerweile investiert Urs Bühler mehr Zeit in seine neue Unternehmung als in die Bühler Holding AG. Die Firma HealthBalance umfasst das TierGesundheitsZentrum und den Bereich VitalQuelle für Menschen. Der Geschäftssitz von HealthBalance wurde für rund 8 Millionen CHF auf 78 000 Quadratmetern familieneigenem Land an der Flawilerstrasse in Uzwil errichtet. HealthBalance bietet «Ganzheitlichkeit für Mensch und Tier» an und beschäftigt ein Dutzend Personen, darunter Tierärztinnen, einen Masseur, Therapeutinnen und einen Homöopathen. Das Ziel des Unternehmens: ein Leben in Balance.

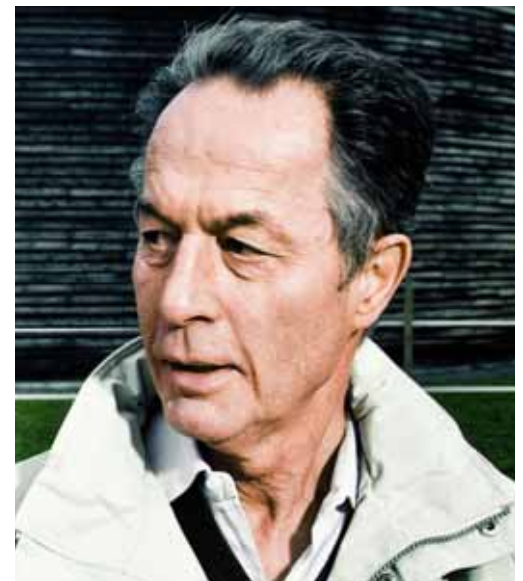
### Auf Veränderungen reagieren

2001 hatte Urs Bühler die operative Führung der Bühler AG an Calvin Grieder abgegeben. Als VR-Präsident trifft er sich einmal wöchentlich oder ad hoc mit seinem CEO; er verfolgt den Fortschritt und die strategische Entwicklung und betreut einige ältere Kunden, die sich an ihn gewöhnt haben; insgesamt arbeitet er etwa ein bis zwei Tage pro Woche für die Firma.

Die Bühler AG, 1860 von Adolf Bühler als Eisengiesserei gegründet, stellte ursprünglich Textilmaschinenbestandteile her, spezialisierte sich später auf den Bau von Getreidemöhlen und belieferte damit die Weltmärkte. Heute ist Bühler ein Technologiekonzern für die Nahrungsmittelproduktion, die chemische Verfahrenstechnik und den Druckguss.

Die Bühler AG gilt als «Hidden Champion», als Unternehmen, das in seiner Branche führend ist, aber von der Öffentlichkeit und den Wirtschaftsmedien wenig beachtet wird. 2007 war mit einem Umsatz von 1770

Millionen CHF das bisher beste Jahr in der Geschichte. Trotz Wirtschaftskrise blickt Urs Bühler mit verhaltener Zuversicht in die Zukunft: «Wir haben attraktive Produkte, und wir sind gewappnet. Auf Veränderungen muss man rasch reagieren können.» Zu seiner zweiten Karriere kam Urs Bühler 1992. Sein Pferd Sunny und er qualifizierten sich, «trotz mir als Reiter», für die Schweizermeisterschaft im Militaryreiten. Kurz vor dem Wettkampf lahmte das Pferd. Arthrose, diagnostizierten die Tierärzte. Um Sunny zu retten, brachte Bühler den Fuchswallach



### HealthBalance AG

Die HealthBalance AG bildet die wirtschaftliche Basis für die Arbeit des HealthBalance-Teams und die Betreiberin der beiden Gesundheitszentren VitalQuelle für Menschen und TierGesundheitsZentrum in Uzwil. Die Firma wurde am 3. Januar 2003 gegründet und wird von Urs Bühler präsidiert. [www.healthbalance.ch](http://www.healthbalance.ch)



Die HealthBalance AG wurde für rund 8 Millionen CHF auf familieneigenem Land in Uzwil errichtet. Das Zentrum soll sich eines Tages selbst finanzieren können.

zu einer Homöopathin. Mittels einer Handrute erkannte diese, dass das Pferd nicht krank, sondern nur falsch ernährt war. Zehn Tage später, nach umgestellter Ernährung, konnte sich Sunny, damals 14-jährig, wieder unbeschwert bewegen. Sunny ist im Alter von 27 Jahren im Herbst 2005 eines natürlichen Todes gestorben.

Nachdem die Homöopathin in Pension gegangen war, beschloss Bühler, den Umgang mit der Handrute selber zu lernen. Er besuchte einen Kurs bei der Homöopathin Dr. Rosina Sonnenschmidt in Stuttgart und war zunächst frustriert: «Bei den anderen Kursteilnehmenden bewegte sich die Rute bald einmal, bei mir zitterte nur die Hand.» Bühler gab nicht auf und eignete sich Schritt um Schritt das Wissen an. Vereinfacht gesagt basiert das Therapieangebot von HealthBalance auf der Lehre der Kinesiologie, die davon ausgeht, dass Körper, Seele und Geist miteinander verbunden sind und das Wohlbefinden eines Tieres oder eines Menschen davon abhängt, ob die körpereigenen Energien im Gleichgewicht sind und ungehindert fließen können. Darüber hinaus liess sich Bühler von der Theorie des deutschen Naturwissenschaftlers Hartmut Müller überzeugen, die besagt, dass harmonische Wellen das Grundprinzip des Universums darstellen und physikalische, chemische, biologische und soziale Prozesse auslösen. Bühler, der Ingenieur, betont, dass sich diese Wellen und Schwingungen physikalisch messen

lassen. Das mache die Theorie für ihn nachvollziehbar, und es störe ihn nicht, wenn andere sie bezweifelten. «Es hilft», sagt er. Seine bisherigen Patienten waren Pferde, Hunde, Katzen – und ein Goldfisch. Der schwamm in seinem Aquarium in Schräglage. Die elektromagnetische Abstrahlung einer Umwälzpumpe hatte seine Schwingungen aus der Balance gebracht. Diese Diagnose hatte Bühler ausgependelt; der Schaden konnte behoben werden.

#### Unternehmerische Ziele verfolgen

Von den Tieren war es ein kleiner Schritt zu den Menschen. Wer von HealthBalance Aufschluss über seinen Allgemeinzustand haben möchte, braucht lediglich eine Haarprobe, ein Foto und einen Brief einzuschicken, in dem er sein Problem schildert. Er erhält dann eine sogenannte Resonanzanalyse, in der er, so ist auf der Website nachzulesen, «mit Hilfe feinstofflicher Methoden (kinesiologisch, mit Pendel, Pulsdiagnose oder anderer Methoden) in seiner emotionalen, mentalen und körperlichen Befindlichkeit betrachtet und nach Störfaktoren in diesen Bereichen beurteilt wird». Die Analyse umfasst Vorschläge, wie allfällige Störfaktoren behoben werden könnten. Wer sich auf eine Therapie einlassen

möchte, muss eine Erklärung unterzeichnen, in der er, Punkt 1, bestätigt, zur Kenntnis genommen zu haben, dass «Urs Bühler sich als Lebensberater (und nicht als Arzt oder Heilpraktiker) versteht mit dem Ziel, das Wohlbefinden der Person zu verbessern». Punkt 6: Die Person bestätigt, Bühlers Rat «aus freier Überzeugung» und als Folge eines eigenverantwortlichen Willensentschlusses angenommen zu haben, und verzichtet, «Urs Bühler für sein Tun und Unterlassen im Rahmen der Beratungstätigkeit in irgendeiner Form zur Rechenschaft zu ziehen».

Für sein «Tun und Unterlassen» erfährt Urs Bühler zunehmend Akzeptanz und Unterstützung. Wissenschaftler reisen nach Uzwil, wo sich HealthBalance auch als Akademie für den Gedanken- und Interessenaustausch sowie als Ausbildungsstätte profilieren will. Dabei verfolgt Bühler auch unternehmerische Ziele: «Wir wollen nicht nur salonfähig werden, das Zentrum soll sich eines Tages auch selbst finanzieren können.»

Urs Bühler war in seinem Leben viel Glück beschieden: Er wurde reich geboren, hat sein Unternehmen erfolgreich geführt und nun ein Betätigungsfeld gefunden, das ihn erfüllt. Ist er glücklich? «Ja, wenn Glück heisst, am Morgen gerne aufzustehen und am Abend dankbar zu Bett zu gehen.» Kein Zweifel – der Mann mit dem Pendel ist im Lot. //

## Das Vergnügen Arbeit.

Von der Ärztin zur Risikokapitalgeberin: Im Verlauf ihrer Laufbahn hat sich Dr. Michèle Ollier, Partnerin bei Index Ventures, weniger von Karrieredenken als vom Lustprinzip leiten lassen. Ihr Motto: Dinge aufbauen und bewegen.

Das Flugzeug hatte sie verpasst, dafür aber ein hochinteressantes Stellenangebot erhalten. Michèle Ollier war in Genf-Cointrin einem der Gründer von Index Ventures, Giuseppe Zocco, über den Weg gelaufen. Die beiden hatten sich vor einigen Monaten auf der Autofahrt an eine gemeinsame Sitzung in Turin kennengelernt und danach bei verschiedenen Projekten miteinander zu tun gehabt. Bei der Zufallsbegegnung auf dem Flughafen meinte der Index-Ventures-Chef unvermittelt: «Michèle, möchtest du nicht mit uns arbeiten?» Ob dem intensiven Gespräch, das auf diese Frage folgte, vergassen die beiden die Zeit – und den Flugplan.

Die Anekdote, wie Michèle Ollier zu ihrem heutigen Arbeitgeber und ihrem «Traumjob» gefunden hat, passt ausgezeichnet zur Karriere dieser Frau, die bereits in ihrem dritten Beruf erfolgreich ist. «Ich hatte das Glück, dass mir immer wieder Gelegenheiten über den Weg liefen, die mich völlig

begeisterten.» Die ungewöhnliche Karriere mag mit Glück und Zufällen zu tun haben, vor allem aber hat Michèle Ollier die Chancen, die sich ihr boten, zu packen gewusst. Denn die einstige Ärztin und heutige Risikokapitalgeberin weiss genau, was sie will: Dinge aufbauen und bewegen! «Deshalb arbeite ich auch bei Index Ventures, einem der europäischen Leader im Venture-Capital-Bereich. Ich will Spuren hinterlassen und Jungunternehmern dabei helfen, ihre Projekte zu realisieren. Wenn dann einmal alles rund läuft, suche ich eine neue Challenge. Ich bin keine Verwalterin, ich liebe Herausforderungen.»

### **Geduld und Kompromissbereitschaft**

Die gibt es bei Index Ventures in Hülle und Fülle. Das Genfer Unternehmen hat rund 2 Milliarden CHF in über 100 Start-ups in Europa und den USA investiert und wird von jungen Firmen auf Kapitalsuche richtiggehend überrannt. Ein Schwerpunkt bei den Anlagen bilden Unternehmen im Bereich Life Sciences – Michèle Olliers langjährigem Tätigkeitsfeld. Sie hat das Geschäft mit der Entwicklung und Vermarktung von Medikamenten von der Pike auf gelernt. Kommt dazu, dass Index Ventures nicht einfach auf

lukrative Finanzdeals aus ist, sondern Firmen unterstützt, die das Potenzial haben, ganze Märkte neu aufzumischen. Offensichtlich ist die Französin mit dem sanften Auftreten hier am richtigen Ort. Das Westschweizer Wirtschaftsmagazin «Bilan» hat sie 2008 zur «Frau des Jahres» gekürt. Titel des Hintergrundartikels zur Auszeichnung: «Michèle Ollier, europäischer Star der Biotechnologie».

Im eleganten Sitzungszimmer hinter der Glasfassade von Index Ventures an der Genfer Rue de Jargonnant erzählt Michèle Ollier mit Begeisterung von ihrer reichlich atypischen Karriere. Die Schlüsselbegriffe beim Blick zurück auf 25 Jahre Berufsleben: Leidenschaft, Geduld und Kompromissbereitschaft. «Wenn ich einen neuen Posten unbedingt wollte, musste ich immer auch Konzessionen machen.» Will heissen: Die Karrieresprünge verliefen nicht prinzipiell nach oben, sondern gegebenenfalls auch seitwärts oder gar nach unten – mit entsprechenden Lohn- und Kompetenzschwankun-





**Persönliches Wachstum  
im Vordergrund.**

Michèle Olliers Karriere verlief nicht prinzipiell nach oben, sondern gegebenenfalls auch seitwärts oder gar nach unten – mit den entsprechenden Lohn- und Kompetenzschwankungen.



gen. Bei Index Ventures zum Beispiel wurde die damalige Direktorin bei einer Investmentbank nicht als Partnerin, sondern zuerst einmal als Principal eingestellt. «Die meisten Leute, die ich kenne, nehmen die nächste Stufe auf der Karriereleiter beim Wechsel von einer Firma zur anderen. Ich hingegen bin immer innerhalb eines Unternehmens aufgestiegen.» Sie habe, betont Ollier, immer «sehr ansprechend» verdient. Allerdings hätten sie ihre Arbeitgeber jeweils dafür bezahlt, was sie dem Unternehmen tatsächlich gebracht habe, und nicht dafür, was man bei der Einstellung von ihr erwartet habe. Aus Sicht der ausgesprochen leistungsbereiten Michèle Ollier ein entscheidender Unterschied.

### Mut zum Wechsel

Grosses zu leisten hatte sie sich bereits als kleines Mädchen in Südfrankreich vorgenommen, wo sie eine Frau aus dem Bekanntenkreis ihrer Eltern bewunderte, die ein Unternehmen leitete und als Autorennfahrerin Erfolge feierte. Mehr als alles andere aber hat Michèle Ollier der frühe Tod zweier ihrer Schwestern geprägt. «Ich denke noch immer jeden Tag an sie; ich habe Medizin studiert, um zu verstehen, weshalb ich sie verlieren musste.» Ausgeübt hat Michèle Ollier ihren erlernten Beruf – abgesehen von einigen Stellvertretungen – nie. Im Verlauf des Studiums an der Faculté de Médecine Paris Ouest wurde ihr klar, dass sie sich mehr zur international ausgerichteten Geschäftswelt hingezogen fühlte als zu der auf sich selbst bezogenen Medizin. Sie machte einen Business Master an der ESSEC in Paris und stürzte sich in ihren zweiten Beruf: Pharmamanagerin. Bei Firmen wie Sanofi, Bristol-Myers Squibb oder Rhône-Poulenc Rorer/RPR Gencell arbeitete sie während 15 Jahren in Entwicklung und Marketing und kümmerte sich um

strategische Fragen. In verschiedenen Ländern bekleidete sie immer verantwortungsvollere Positionen. Beim Schweizer Biotechnologieunternehmen Serono beispielsweise als Vice President Reproductive Health.

Den Grundstein für ihren dritten Beruf legte Michèle Ollier 2003: Sie wechselte auf die finanzielle Seite der Medikamentenentwicklung und wurde Direktorin für den Bereich Life Sciences bei Edmond de Rothschild Investment Partners in Paris. 2006 folgte der Wechsel zu Index Ventures.

Als einzige Frau unter den neun Index-Partnern beurteilt sie heute Jungunternehmen aus dem Life-Sciences-Bereich, welche die Genfer Risikokapitalgeber gerne als Investor gewinnen möchten. Pro Jahr erhält Index Ventures rund 1000 Dossiers von Firmen auf Kapitalsuche, doch nur zwei bis drei von ihnen werden tatsächlich unterstützt. Finanziell, aber auch mit Know-how. Aus diesem Grund sitzt Michèle Ollier im Verwaltungsrat von fünf Unternehmen in den USA, in Grossbritannien und in Holland,



### Index Ventures

Das Unternehmen mit Sitz in Genf gehört zu den führenden Venture-Capital-Unternehmen in Europa. Es hat sich das Ziel gesetzt, Topunternehmen im IT-, Gesundheits- und Life-Sciences-Bereich beim Aufbau ihres Geschäfts zu helfen. Index Ventures hat Niederlassungen in London und Jersey und fokussiert auf Investments von der Start- bis zur Wachstumsphase. [www.indexventures.com](http://www.indexventures.com)

und in der Schweiz hat sie das junge Lausanner Unternehmen OncoEthix unter ihre Fittiche genommen.

### Sich selbst kennenlernen

OncoEthix wurde von europäischen Krebspezialisten gegründet. Ziel: neue Wirkstoffe zu kaufen, sie zu Krebsmedikamenten weiterzuentwickeln und diese schliesslich an Pharmaunternehmen weiterzuverkaufen. «Von den vielen Projekten für neue Krebsmedikamente gelangen nur wenige je auf den Markt», sagt Michèle Ollier, «der entscheidende Faktor ist die Qualität des Forschungsteams.» Das Lausanner Start-up arbeitet an der Weiterentwicklung eines einzigen Moleküls, das Wachstum und Verbreitung von Krebstumoren stoppen soll. Finanzbedarf bis zum Abschluss der klinischen Testphase des daraus gewonnenen Medikaments: 20 bis 40 Millionen CHF. Von der Medizinstudentin über die Pharmamanagerin zur Risikokapitalgeberin: Folgte diese Karriere einem Plan? Mit einem Lachen winkt Michèle Ollier ab. «Ich müsste lügen, wenn ich sagte, ich hätte meinen Berufsweg bewusst geplant. Ich habe mich meist intuitiv aus einem Bauchgefühl heraus für eine neue Aufgabe entschieden. Und von jeder neuen Stelle war ich so begeistert, dass ich mir sagte: Hier wirst du ein Leben lang mit Vergnügen arbeiten!» Sie habe sich umgesehen, berufliches Terrain erkundet und dabei laufend Neues entdeckt, erzählt Michèle Ollier. Und sie habe sich durch die unterschiedlichen Erfahrungen selbst immer besser kennengelernt. «So habe ich herausgefunden, was mir wirklich gefällt.» Geplant war dieser Aufstieg im Zickzackkurs also nicht. Einen roten Faden allerdings, der sich durch ihr Berufsleben zieht, sieht Michèle Ollier durchaus: Innovationen rund um Gesundheit und Pharmazie. «Ich wollte immer dort tätig sein, wo neue Produkte von grossem Wert geschaffen werden. Neue Medikamente mit neuen Wirkungsweisen und mit einem gewaltigen Marktpotenzial.» //



**Burckhardt Compression:  
Bloss nicht ausruhen.**

Ob als Angestellter oder als Unternehmer, Valentin Vogt handelte stets, «als ob die Firma mir gehöre». Sein Verhalten basiert auf der Maxime «Führen durch Vorbild». Oft sei er einer der Ersten am Morgen und einer der Letzten am Abend. Extravaganzen erlaube er sich keine.



## Nach vorne schauen.

Vom Sanierer zum Miteigentümer: Mit Beharrlichkeit, Pragmatismus und Kalkül hat Valentin Vogt den Winterthurer Industriebetrieb Burckhardt Compression übernommen und an die Börse gebracht. Der CEO ist der grösste Einzelaktionär der Firma.

«Umsatz plus 13 Prozent, Gewinn auf Vorjahreshöhe, an den ehrgeizigen Prognosen für das laufende Geschäftsjahr wird nicht gerüttelt.» Valentin Vogt, Chef der Winterthurer Burckhardt Compression, macht eine Pause, lehnt sich in seinem Stuhl zurück und sagt: «Die Krise hat sich noch nicht in unseren Zahlen niedergeschlagen.» Nach einer weiteren Pause fügt er an: «Aber wie die Zukunft aussehen wird, wissen auch wir nicht.»

Seine Firma baut Kolbenkompressoren, tonnenschwere, unzerstörbare Ungetüme, die vor allem in Ölraffinerien und bei Erdgasverarbeitern zum Einsatz kommen. Von der Konstruktion bis zur Auslieferung und Montage vor Ort können zwei Jahre vergehen. Daher schlagen Auf und Abs in der Realwirtschaft erst mit Verzögerung auf Burckhardt durch – wenn überhaupt. Vogt blickt gelassen in die Zukunft, denn er hat Reserven: «Man muss in guten Zeiten so hoch fliegen, dass man in schlechten Zeiten auch mal absinken kann, ohne abzustürzen», erläutert er seine Maxime zum Thema Zyklen.

In den vergangenen Boomjahren hat das dazu geführt, dass Burckhardt eine operative Marge von über 20 Prozent erreichte. Den Erfolg erklärt der Chef von 850 Mitarbeitenden in 13 Ländern mit einfachen Sachverhalten wie: «Unser gesamtes Managementteam verdient in einem Jahr so viel wie einzelne CEO in anderen Industrieunternehmen.»

Der 48-Jährige hat weder abgehoben, noch ist er ein Senkrechtstarter, er erklimm die

Karriereleiter Stufe um Stufe. Angefangen hat er 1985 als Controller beim Winterthurer Maschinenbauer Sulzer. Bereits nach eineinhalb Jahren konnte Vogt nach Detroit in die USA, als Finanzchef von Alloy Metals, einem KMU mit 70 Mitarbeitenden, das Sulzer akquiriert hatte. Drei Jahre später kehrte er in die Schweiz zurück, als CFO von Sulzer Metco, wurde dort 1992 zum Geschäftsführer des Stammhauses und blieb, bis der damalige Sulzer-Konzernchef,



### **Burckhardt Compression**

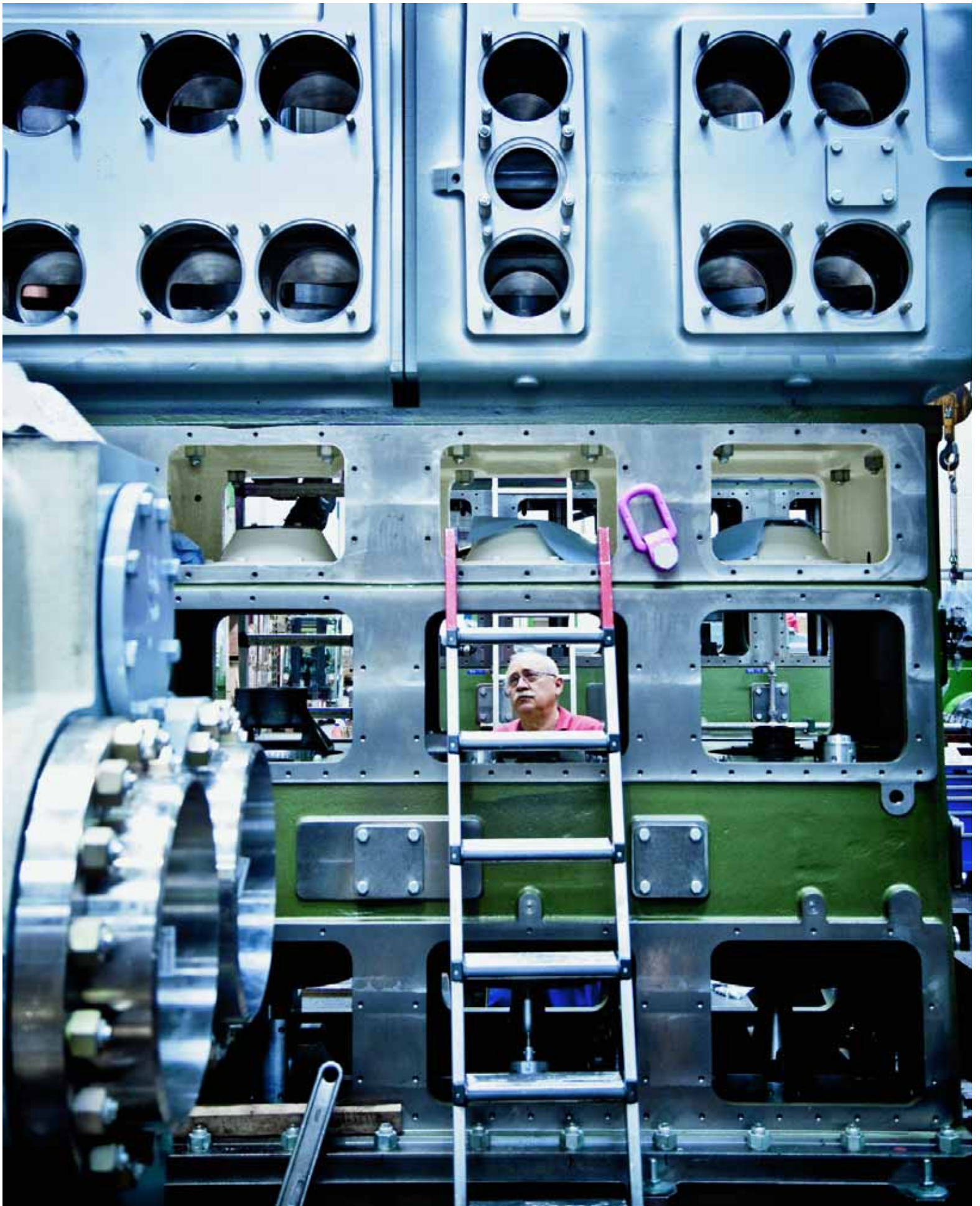
Einer der weltweit grössten Hersteller von Kolbenkompressoren, die in eigenen Werken in Winterthur und Pune (Indien) hergestellt werden. Seit 2000 wird das Unternehmen von einem Managementteam geführt und ist seit 2006 an der Schweizer Börse SWX kotiert.

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

Fred Kindle, ihn anfragte, ob er bei der Tochter Sulzer-Burckhardt CEO werden wolle. Das war im Jahr 2000.

Der Zeitpunkt war günstig. Vogt, seit 15 Jahren im Konzern, davon 8 auf dem gleichen Posten, suchte eine neue Aufgabe, und die Division Kolbenkompressoren brauchte dringend einen neuen Chef. Das Unternehmen mit 630 Mitarbeitern in Basel und Winterthur stand nämlich gefährlich nahe am Abgrund. Vogt hatte nur gerade ein Wochenende Zeit, sich zu entscheiden. Um sich ein Bild zu machen, befragte er seine Kollegen im Konzern um ihre Einschätzung. Das Fazit: Sulzer-Burckhardt stand gut im Markt, die Produkte waren erstklassig, die Probleme, welche die Firma lähmten, hatten mit der Firma selbst zu tun. «Da habe ich gedacht, das kann ich lösen», sagt Vogt und betont, dass er den Posten nicht angetreten hätte, wenn die Diagnose «Schlechte Produkte, gut geführte Firma» gelautet hätte. Warum? «Ich hätte keine Lust gehabt, Totengräber zu spielen.»

Das erste Jahr in der neuen Funktion bezeichnet er heute als «annus horribilis»: Burckhardt – gegründet 1844, Sulzer-Tochter seit 1969 – war 1999 in die Verlustzone geraten. «Das grösste Problem war, dass man Probleme während Jahrzehnten unter den Teppich gekehrt hatte», blickt Vogt zurück, «auf einmal tauchten sie alle auf.» Davon liess er sich nicht einschüchtern, fasste die Misere als Chance auf: «Ich habe nichts zu verlieren», beteuerte er, damals 40-jährig, der verunsicherten Belegschaft, «ich bin da, um euch zu helfen. Wenn ihr



Bei Burckhardt Compression entstehen Kolbenkompressoren, die vor allem in Ölraffinerien und bei Erdgasverarbeitern zum Einsatz kommen.





Burckhardt Compression beschäftigt 850 Mitarbeitende in 13 Ländern und erzielt einen Umsatz von über 400 Millionen CHF.

nicht wollt – ich habe kein Problem, einen neuen Job zu finden, im Gegensatz zu vielen von euch.»

Vogt begann bei Burckhardt ganz von vorn, mit dem, was er gut konnte: rechnen, kalkulieren, benchmarken, budgetieren. Um einen Stellenabbau – das wurde dem Manager rasch klar – kam er nicht herum. 300 Mitarbeitende mussten das Unternehmen verlassen. «Nicht angenehm, aber es gehört zum Geschäft», sagt er, «ich bin pragmatisch und schaue nach vorn, die Geschichte interessiert mich nur, wenn ich etwas daraus lernen kann.»

### Führen durch Vorbild

Über die Geschichte des Unternehmens erfuhr er viel bei einem Workshop, den er als Erstes veranstaltete. Eingeladen waren die 100 Führungskräfte des Unternehmens. Vogt erinnert sich an die Essenz dieser Veranstaltung: Jeder für sich habe das Gefühl gehabt, er hätte seinen Job gemacht, erzählt er und legt ein Ausrufezeichen in die Stimme, als er anfügt: «Dabei stand das Unternehmen am Rande des Ruins!»

Seine Eindrücke dieser Tagung bündelte Vogt mit seinem neuen Führungsteam in einer Art Verhaltenskodex, auf den er sich bis heute beruft. Darin enthalten sind einfache Regeln wie «Unsere Türen sind offen», «Wir sind transparent» oder «Wir führen durch Vorbild». Vogt hat den Kodex bei sich im Büro an die Wand gepinnt, die Inhalte hat er verinnerlicht: «Ich bin vielfach einer der Ersten am Morgen und einer der Letzten am Abend, erlaube mir keine Extravaganzen.» Schon mit seinem Büro statuiert er ein Exempel. Vogt hat wohl ein Fenster mehr als andere, aber der Raum ist schlicht eingerichtet: keine Sitzecke, keine Kunst, kein Parkettboden.

Die Aufbruchstimmung, die Vogt als neuer Chef von Burckhardt hat erzeugen können, wurde empfindlich gestört, als die Sulzer-Konzernleitung wenig später entschied, den Konzern umzubauen und vier Divisionen zu verkaufen, darunter auch Burckhardt. «Das war ein Schlag», erinnert sich Vogt, «wir waren am Anfang der Restrukturierung, Herzblut floss hier.» Vogt hatte ein Jahr Zeit, Burckhardt für den Verkauf herzurichten und darüber nachzudenken, wie die Zukunft aussehen könnte. Dabei nahm er unter anderem ein Sachbuch über Management-

Buy-outs in die Hände. Die Idee eines MBO hat ihn erst fasziniert, dann inspiriert: Warum nicht wir, habe er gedacht und sich auf die Suche nach Verbündeten gemacht. Bald hatte er vier seiner Kollegen aus der Geschäftsleitung im Boot. Gemeinsam suchten sie Investoren. Gegen Ende 2001 – Burckhardt verdiente bereits wieder Geld und erzielte mit der Hälfte der Belegschaft den gleichen Umsatz wie zuvor – kam mit der Beteiligungsfirma Zurmont eine Einigung zustande. Die fünf Manager erwarben 18 Prozent des Aktienkapitals, Zurmont den Rest. «Mit Zurmont hat die Chemie gestimmt», sagt Vogt, «die waren die Einzigen, die nicht schon im dritten Satz fragten, wie unsere Exitstrategie aussehe.» Sechs weitere Monate vergingen, bis das MBO-Team die Banken für die Fremdfinanzierung der 58 Millionen CHF gefunden hatte, die es für den Deal brauchte. Dann war es geschafft: Am 1. Mai 2002 wurde aus dem Manager Vogt der Unternehmer Vogt und aus Sulzer-Burckhardt Burckhardt Compression.

Was sich für ihn dadurch geändert hat? «Nichts», sagt Vogt, «ich habe immer so gehandelt, als ob mir die Firma gehörte.» Tatsächlich klammert er sich nicht an seinen Status. Als Zurmont vier Jahre später mit einer anderen Beteiligungsgesellschaft fusionierte und bei Burckhardt aussteigen wollte, entschieden sich Zurmont und das MBO-Team gemeinsam für den Gang an die Börse. «Wir haben kein MBO gemacht, um dann wieder bei einem Konzern zu landen», erklärt Vogt, «und einen neuen privaten Investor, der zu uns gepasst hätte, haben wir nicht gefunden.»

### Qualität liefern, Termine einhalten

Das IPO liegt inzwischen drei Jahre zurück. Verändert hat sich für Vogt abermals wenig, auch nicht fürs Unternehmen: Umsatz und Gewinn entwickelten sich nach wie vor nur in eine Richtung: nach oben. Heute beschäftigt Burckhardt 850 Mitarbeitende in 13 Ländern und erzielt einen Umsatz von über 400 Millionen CHF – 2001 waren es noch 120 Millionen CHF. Das Geschäft läuft wie am Schnürchen: 2007 hatte Vogt sogar mit Kapazitätsengpässen zu kämpfen und musste den Bestelleingang drosseln. «Ich wollte kein Wachstum um jeden Preis», erklärt Vogt, «sondern Qualität liefern und Termine einhalten.»

Inzwischen hat er weiteres Personal angestellt und die Erweiterung seines Werklandes um 9500 Quadratmeter projektiert.

Die Visiere sind gestellt. Läuft alles nach Plan, werden die neuen Hallen im ersten Quartal 2010 in Betrieb genommen. «Wir machen nichts anders als zuvor», sagt Vogt und fragt: «Wie sonst wäre es möglich gewesen, Burckhardt innerhalb von nur vier Monaten an die Börse zu bringen?» Die Antwort gibt der CEO gleich selbst: «Wir waren bereits börsenfähig, als der IPO-Entscheid fiel.» Als grösster Einzelaktionär – ihm gehören nach wie vor rund 7 Prozent am Unternehmen – sitzt er im Verwaltungsrat und vertritt dort auch die rund 14 Prozent seiner Kollegen, die wie er Aktionäre geblieben sind, auch nach dem IPO. Vogt ist aber nicht der Präsident des Gremiums. Er achtet auf die Trennung zwischen den Funktionen als Aktionär und Verwaltungsrat und seiner Funktion als CEO. «Der CEO wie auch alle anderen Mitglieder der Geschäftsleitung sollen jederzeit entlassen werden können, egal, ob Aktionär der Firma oder nicht.»

### Immer noch besser werden

Diese Art von Pragmatismus zieht sich wie ein roter Faden durch Vogts Berufsleben und soll auch die Zukunft bestimmen: Das Ende von Vogts Karriere soll keinesfalls zum Problem werden für Burckhardt. «Das Ziel heisst, in den nächsten 10 bis 15 Jahren Leute zu fördern, die dann übernehmen können, und ihnen mehr zu überlassen, als wir angetroffen haben.» Den Nachwuchs findet er intern: Für die letzten 20 Führungspositionen, die Burckhardt Compression zu besetzen hatte, fand er für 19 die richtigen Köpfe im eigenen Unternehmen. Apropos Erfolg: Vogt geniesst ihn, hat aber auch Respekt. Jedenfalls steht er beim Thema auf, geht zu einem seiner Büroschränke und kommt mit einer PowerPoint-Präsentation zurück an den Besprechungstisch. Das Paper datiert aus dem Jahr 2001 und enthält, was er und sein elfköpfiges Managementteam sich damals alles vorgenommen hatten, um aus Burckhardt Compression das zu machen, was es heute ist: ein blühendes Unternehmen. Das Dokument komme ihm immer in den Sinn, wenn er besonders zufrieden sei, sagt Vogt. Warum? «Bei der Durchsicht wird mir immer von Neuem klar, dass wir noch besser werden können», sagt er, «wir dürfen uns nicht auf unseren Lorbeeren ausruhen.» //



## «Gefragt sind Kritiker und Querdenker.»

Verwaltungsräte sind besonders in Krisenzeiten stark gefordert und stehen zunehmend unter Beobachtung der Stakeholder. Sowohl die Zusammensetzung eines Verwaltungsrats als auch der Karriereschritt VR will heute gut überlegt sein, sagt Dr. Matthias Jeger, Partner Assurance PwC.

### **Herr Jeger, haben sich die Aufgaben eines Verwaltungsrats in den letzten Jahren geändert?**

Die Aufgaben des Verwaltungsrats sind in Art. 716 OR gesetzlich festgelegt, daran hat sich nichts geändert. Ganz sicher aber steht der Verwaltungsrat heute stärker unter kritischer Beobachtung der Öffentlichkeit als noch vor 10 Jahren. Das Gremium muss für seine Entscheidungen geradestehen und wird auch vermehrt juristisch belangt. Ein Verwaltungsratsposten ist kein gutdotiertes Ruhekitzen. Auch die Zeit, wo ein Verwaltungsratsmitglied an wenigen Sitzungen teilzunehmen hatte, ist vorbei. Heute braucht es eine intensive Vorbereitung, enge Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und Arbeit in den Ausschüssen.

### **Was bedeutet dies für die Anforderungen an die Qualifikation eines Verwaltungsrats?**

Wir sollten zwischen zwei Aspekten unterscheiden. Der eine ist die Qualifikation des Verwaltungsrats als Ganzes – hier ist die Zusammensetzung entscheidend. Der andere ist die Qualifikation der einzelnen Mitglieder, ihr beruflicher Rucksack, ihre Motivation.

### **Reden wir zuerst über die Zusammensetzung eines Verwaltungsrats. Was gilt es da zu beachten?**

Es gibt den Trend, den Verwaltungsrat spiegelbildlich zum Management aufzubauen, damit alle Funktionen überwacht werden können. Das heisst, es braucht für jeden Kernbereich des Unternehmens mindestens ein Verwaltungsratsmitglied, das über Kenntnisse und Erfahrungen in diesem Bereich verfügt. Meiner Meinung nach ist das eine sinnvolle Entwicklung. Es handelt sich um ein kompetenzbasiertes Modell.

### **Bedeutet dies, dass Unternehmen gezielt Verwaltungsratsmitglieder mit bestimmten Qualifikationen suchen?**

Heute genügen rein persönliche Netzwerke nicht mehr für die Rekrutierung von Verwaltungsratsmitgliedern – obwohl die Aufrechterhaltung eines Netzwerks als Einstiegshilfe meist unverzichtbar ist und die Beobachtung des Verhaltens von möglichen Kandidaten in solchen Netzwerken wertvolle Hinweise liefert. Wir beobachten, dass die Suche zunehmend professionalisiert wird, und auch, dass mehr und mehr Unternehmen einen Anforderungskatalog für ihre Verwaltungsratsmitglieder aufstellen. Wir beurteilen dies als wichtigen Querschnitt. Denn gerade in Krisenzeiten ist ein starker, unabhängiger und kompetenter Verwaltungsrat existenzsichernd.

### **Was bedeutet dies für das einzelne Verwaltungsratsmitglied? Welche Eigenschaften sind gefordert?**

Es braucht einerseits Erfahrung und Kompetenz in mindestens einem unternehmensrelevanten Bereich sowie die Fähigkeit, gesamtwirtschaftlich zu denken. Andererseits bedarf es einer Persönlichkeit, die das Management herausfordern und überwachen kann. Finanzielle Unabhängigkeit (von der Firma) ist von Vorteil, um die eigene Meinung offen einbringen und vertreten zu können.

### **Gibt es Unterschiede im Arbeitsstil von Verwaltungsräten?**

Ja. Die Arbeitsweise wird in starkem Masse vom persönlichen Stil des Verwaltungsratspräsidenten geprägt. Der Arbeitsstil hat grossen Einfluss darauf, ob das Potenzial von Persönlichkeiten und Kompetenzen voll ausgeschöpft wird.

### **Wie ist es mit Doppelmandaten? Ist es sinnvoll, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung zu trennen?**

Die Trennung ist im Moment ein klarer Trend. In diesem Zusammenhang wird auch vermehrt darauf geachtet, Rotationen zu

vermeiden – also den CEO nicht automatisch zum VRP zu ernennen. Dort würde er unter Umständen versuchen, seine früheren Entscheide zu rechtfertigen. Generell sollte die Mehrheit des VR nichtexekutiv sein, um Interessenkonflikte zu vermeiden. Absolute Regeln gibt es nicht.

### **Ist Diversität wichtig bei der Zusammensetzung eines Verwaltungsrats?**

Ein kompetenzorientiertes Modell, welches dem heutigen Trend entspricht, baut auf Diversität auf. Wichtigste Anforderungen sind Branchenkenntnisse und/oder Kompetenzen in Finanz, Produktion, Marketing, M&A sowie oft internationale Erfahrungen oder auch politische Beziehungen. Heute ist man sich bewusst, dass ein VR nicht nur aus Gleichgesinnten bestehen sollte. Gefragt sind Kritiker und Querdenker, unter dem Thema Diversität gehören auch weibliche Führungspersönlichkeiten in den Verwaltungsrat.

### **Ist Verwaltungsrat ein Nebenjob? Wie viele VR-Mandate sollte eine Person ausüben? Wie sind da die Erfahrungen in der Praxis?**

Wir erleben eine zunehmende Professionalisierung des Verwaltungsrats. Das liegt zum Teil daran, dass – je nach Branche und Grösse der Firma – der Zeitbedarf enorm ist. Verlangt sind immer mehr Sitzungen, Verwaltungsräte arbeiten intensiv in Ausschüssen oder in direktem Kontakt mit der Geschäftsleitung. Es gibt Überraschungen, die schnelles Handeln erforderlich machen – da muss



**«Zusätzlich zu aller fachlichen Kompetenz braucht es inneres Engagement für das Unternehmen und viel strategischen Weitblick.»**

man verfügbar sein. All diese Kriterien kann man nur sehr schwer erfüllen, wenn man zu viele Ämter auf sich vereint. Professionelle Verwaltungsräte sind hier im Vorteil. Dennoch sollten nicht alle Verwaltungsräte professionell sein – eine Diversifizierung führt auch hier zu den besten Resultaten.

### **Was sollte man bedenken, bevor man sich für den Karriereschritt Verwaltungsrat entscheidet?**

Lange Zeit galt es als schmeichelhafte Anerkennung, in einen Verwaltungsrat berufen zu werden. Heute ist es eine echte Herausforderung. Wenn man zur falschen Zeit im Verwaltungsrat sitzt, kann das unter Umständen sogar das Ende der Karriere bedeuten. Eine Firma kann schnell in Schieflage geraten – besonders in der heutigen Zeit. Der Verwaltungsrat trägt die Oberverantwortung für Strategie und wirtschaftliche Entwicklung. Dazu kommen ein zunehmendes Risiko durch globale Verflechtungen sowie eine strengere nationale und insbesondere ausländische Verantwortlichkeit. Daher ist es wichtig, sich alle Aspekte dieses Amtes bewusst zu machen und die betreffende Gesellschaft einer sorgfältigen Prüfung zu unterziehen, bevor ein Mandat angenommen wird.

### **Wie sollte man dabei vorgehen?**

Das persönliche Netzwerk ermöglicht eine erste Überprüfung: Wer hat bereits im VR Einsitz, wie setzt sich das Management zusammen etc. Darüber hinaus wird heute eine gezielte Due Diligence immer wichtiger. So, wie manche Unternehmen mit Hilfe von ganz bestimmten Auswahlkriterien geeignete VR-Kandidaten identifizieren, können auch potenzielle Kandidaten ein Unternehmen durchleuchten. Dies ist in ihrem eigenen Interesse, denn besonders bei börsenkotierten Firmen hat der Verwaltungsrat eine zunehmende Verantwortung und Exponiertheit.

### **Was sind die wichtigsten Überlegungen?**

Die zu beantwortenden Fragen folgen einer gewissen Systematik: Bin ich mir der Verantwortung, der Risiken bewusst? Kenne ich die Firma gut genug? Kann ich dem Management vertrauen? Erhalte ich Zugang zu den gewünschten Informationen? Welche Verantwortung tragen die Ausschüsse? Und so weiter. Besonders auch der Umgang mit Risikomanagement und interner Kontrolle sollte einen angehenden Verwaltungsrat interessieren. Mit der Zeit erhält man sehr gute Einblicke, wie eine Gesellschaft funktioniert und ob die persönliche Berufserfahrung dem Unternehmen nützen kann bzw. ob die Gesellschaft den eigenen Anforderungen entspricht.

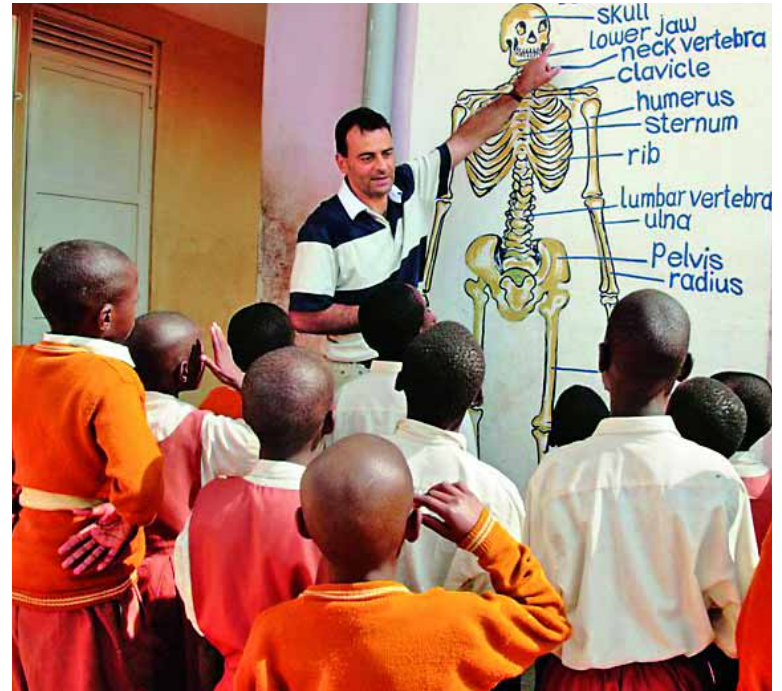
### **Sollte ein Verwaltungsrat Ihrer Meinung nach eine emotionale Bindung zum Unternehmen haben?**

Unbedingt! Ein Verwaltungsrat arbeitet im Dienste der Unternehmung und ihrer Stakeholder. Da ist es wichtig, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren – auch gefühlsmässig. Zusätzlich zu aller fachlichen Kompetenz braucht es inneres Engagement für das Unternehmen und viel strategischen Weitblick. Erst ein persönliches Commitment macht den Verwaltungsrat glaubwürdig gegenüber der Geschäftsleitung und den Angestellten und gegenüber den anderen Stakeholdern wie den Medien und der Öffentlichkeit. //





Prägende Erfahrungen: PwC-Mann Frank Schmidt in Uganda.



## «Ulysses»: Versorgung psychisch Kranker in Uganda.

Von allen Optionen des «Ulysses»-Programms war dieses die grösste Herausforderung: Die Organisation Basic Needs sorgt dafür, dass psychisch kranke Menschen in Uganda ein Minimum an Lebensqualität erhalten – Medikamente, Essen, Trinken, und die elementarsten Rechte.

«Ich hatte eine vage Ahnung von Afrika – schliesslich hatte ich eine Zeit lang als Student in Südafrika gearbeitet», sagt Dr. Frank Schmidt, Steuerberater, Partner bei PwC in Frankfurt, Private Equity und M&A Tax Spezialist. «Aber das, was dann kam, lässt sich kaum mit Worten beschreiben.»

Zusammen mit den Basic-Needs-Gastgebern bewegte sich das dreiköpfige «Ulysses»-Team im Kamoya-Slum der Hauptstadt Kampala: In der ersten Woche besuchte man HIV-Kranke, in der zweiten Woche psychisch Kranke, in der dritten psychisch Kranke mit HIV. «Das war eine echte Grenzerfahrung für mich», erinnert sich Frank Schmidt. «Wir liefen auf eine armselige Behausung zu und unser Begleiter erzählte

nebenbei, hier lebe ein Mann ganz allein, mit Epilepsie und HIV. Da habe ich an meine drei Kinder gedacht und mich gefragt, was ich hier eigentlich zu suchen hatte.»

Wie ein Film läuft die folgende Szene noch heute vor den Augen des PwC-Mannes ab: Gerade als er umkehren wollte, ging die Tür der Hütte auf und ein Mann streckte ihm beide Arme entgegen – um ihn herzlich willkommen zu heissen. «Eine solche Umarmung kann man als Mensch nicht abschüteln», sagt Frank Schmidt. «Man kann sie nur erwidern.»

Dieses Schlüsselerlebnis hat ihn tief geprägt. Als seine beiden «Ulysses»-Kollegen nach drei Wochen aufgeben wollten, machte er sich stark fürs Bleiben. Die Auseinandersetzung mit den Argumenten der anderen und der gemeinsame Entschluss, nicht aufzugeben, haben das Team

«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.

zusammengeschweisst. «Wir haben so tiefe Erfahrungen gemacht, dass wir uns am Ende der Zeit nur sehr schwer voneinander und von Uganda trennen konnten. Ich persönlich wäre gerne länger geblieben.» Für Frank Schmidt hat sich auch im Berufsalltag einiges geändert. «Ich bin viel gelassener und gehe Probleme mit grösserer innerer Ruhe an», sagt er, denn die Antwort auf die Frage «Was ist wirklich wichtig im Leben?» falle nach Uganda anders aus als vorher.

Auch im Umgang mit Kunden sei er hellhöriger geworden: «Früher hat mich die Gereiztheit einer anderen Person irritiert oder gestört. Heute versuche ich herauszufinden, was los ist, wie es dem anderen wirklich geht.» Besonders in der Zusammenarbeit mit seinem Team habe diese neue Einstellung viel gebracht. «Ich bin heute bereit, viel mehr Verantwortung für andere zu übernehmen. Zwischenmenschliche Probleme werden der Mandantenarbeit nicht mehr per se untergeordnet, sondern geniessen mindestens die gleiche Aufmerksamkeit, weil sie den nachhaltigen Erfolg des Teams betreffen.» //

# Was macht den CFO zum Chief Future Officer?

Etienne Hamoir, PricewaterhouseCoopers Neuchâtel



Die Vermittlung zukunftsorientierter Daten zum einen, die Mitgestaltung strategischer Entscheide zum andern – die Anforderungen an den CFO sind höher denn je. Die Berichterstattung an interne Stellen und externe Stakeholders erfordert eine effiziente Organisation des Finanzwesens. PricewaterhouseCoopers erarbeitet mit Ihnen die Grundlagen, damit Ihr Unternehmen die Ansprüche des Kapitalmarkts auch morgen erfüllt. Welche Frage bewegt Sie? [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



**Hans Vontobel:**  
«Es ist wichtig, frühzeitig  
verschiedene Interessen  
zu pflegen und nicht nur  
die Karriere zu sehen.  
Das gilt für Jung und Alt.»  
**06**



**Melanie Raouzeos:**  
«Das Studium bereitet  
einen nur beschränkt  
auf die Geschäftswelt  
vor. Man weiss von  
vielm einiges, aber  
meiner Meinung nach  
von allem zu wenig.»  
**08**



**Philippe Gaydoul:**  
«Man hört immer wieder  
von Söhnen, die dem  
Erwartungsdruck der  
Eltern nicht standhalten.  
Für mich war es ein Glück,  
dass ich nicht Sohn war,  
sondern Enkel.»  
**10**