

ceo*

Das Magazin für Entscheidungsträger. September 2009

Zukunftsdenken. Thomas Schmidheiny über Investitionen in bleibende Werte.
Verantwortung. Professor Ernst Fehr über Voraussetzungen für faires Verhalten.
Strategie. Martin Senn über den Wert von Disziplin und strukturierten Prozessen.



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

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

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

Copyright: ceo Magazin PricewaterhouseCoopers.

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

Das ceo Magazin erscheint dreimal jährlich in deutscher, französischer und englischer Sprache. Auflage 26 000

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

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





Dr. Markus R. Neuhaus
CEO PricewaterhouseCoopers Schweiz

Die aktuelle Entwicklung hat den Menschen, seine Emotionen, Beweggründe, Motivationen und seine ethischen Glaubenssätze wieder stärker in den Mittelpunkt des unternehmerischen Denkens und Handelns gestellt. Auch die Wirtschaft kann sich den Emotionen nicht entziehen.

Die Krise zeigt ihr hässliches Gesicht. Nachdem lange zuerst die Finanzkrise und dann die Wirtschaftskrise für einen Grossteil der Bevölkerung der Schweiz abstrakt blieben, wird nun der Abschwung schmerzhaft real. Firmen strukturieren um oder müssen saniert werden, Menschen verlieren ihre Arbeitsplätze, Saläreinbussen sind bei leitenden Angestellten der Regelfall. Angst, Sorge oder auch Wut sind die Reaktionen. Emotionen, die bisher verborgen waren, gelangen an die Oberfläche. Auch die Wirtschaft kann sich den Emotionen nicht entziehen. Sie sollte es wohl auch nicht. Denn sicher ist es richtig, Gefühle zu artikulieren und klar zu kommunizieren, besonders wenn es um so wichtige Entscheidungen wie Umstrukturierungen, Stellenabbau und Entlassungen geht. Aber auch in einem übergeordneten Sinne wird die Bedeutung von Emotionen in der Wirtschaft immer deutlicher erkannt und auch akzeptiert. Das wissenschaftliche Infragestellen der Idee des Homo oeconomicus – des rein rational denkenden und handelnden, nutzenorientierten Menschen –, die der Ökonomieprofessor Ernst Fehr mit

seiner Forschung an der Universität Zürich eingeläutet hat, ist ein Zeichen dafür.

Die Welt wird von Emotionen regiert

Die aktuelle Entwicklung hat den Menschen, seine Emotionen, Beweggründe, Motivationen und seine ethischen Grundsätze wieder stärker in den Mittelpunkt des unternehmerischen Denkens und Handelns gestellt. Denn dass rein rationale oder mathematische Modelle für komplexe Zusammenhänge wie das Finanzwesen ihre Grenzen haben, hat uns die Finanzkrise schmerzhaft vor Augen geführt. Wir haben auch gelernt, dass Anreizmodelle, die allein auf persönlichen Profit zielen, nicht für nachhaltiges Wirtschaften sorgen. Doch was ist die Schlussfolgerung? Statt individuelle Wahrnehmung und Emotionen zu verdrängen oder zu rationalisieren, kalkuliert man sie besser ein. Denn «weiche» Faktoren liefern zusammen mit «harten» Kennzahlen eine verlässliche Basis für die Umsetzung der Unternehmensstrategie und die Steuerung der Leistungserbringung. Thomas Scheiwiller zeigt in einem Beitrag in unserem Spektrum auf, wie PwC mit dem kleinen, aber feinen ISG neue Wege geht bei der Erfassung emotional verbundener menschlicher Antriebskräfte.

Emotionen sind stark. Und das gilt zum Glück ganz besonders für die positiven Emotionen. Davon, wie mit ihnen Grosses bewegt werden kann, legt diese Ausgabe

des ceo* Magazins gleich an mehreren Stellen Zeugnis ab. Der Unternehmer Thomas Schmidheiny berichtet, warum er mit gutem Gefühl 160 Millionen CHF in die Zukunft der gehobenen Hotellerie im Sarganserland investiert hat. Der CEO des Grand Resort Bad Ragaz, Peter. P. Tschirky, wiederum berichtet, dass man ein Unternehmen dieser Grösse und internationalen Ausrichtung nicht führen kann, ohne auf seine Gefühle zu vertrauen.

Ob positive oder negative Emotionen die Überhand gewinnen, hängt häufig nur vom Blickwinkel ab. Wir alle kennen das berühmte Glas, das entweder halbvoll oder halbleer gesehen werden kann. Häufig spielt die Perspektive, die eingenommen wird, eine grosse Rolle. Dazu nehmen zu Beginn dieses Magazins vier Persönlichkeiten Stellung. Sie erklären, wie sie es handhaben mit der Balance zwischen Optimismus und Pessimismus.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Markus R. Neuhaus



Professor Dr. Susanne Suter, Präsidentin des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierats, schreibt im ceo* Forum: «In der Bildungspolitik ist nebst Optimismus auch Realitätssinn gefragt.»

06



Jean-Marc Bolinger, Managing Director von Eden Springs Schweiz, schreibt im ceo* Forum: «Es braucht Unternehmen mit Substanz in ihren Dienstleistungen statt Marketing-Blabla.»

08



Dr. Maja Storch, Inhaberin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich SMZ, schreibt im ceo* Forum: «Vorgesetzte sollten dazu stehen, dass sie sich in schwierigen Situationen unwohl fühlen.»

10



Andy Schmid, Profi-Handballer, schreibt im ceo* Forum: «Ich habe Vertrauen in die eigenen Stärken und glaube an ein gutes Ende. Das mag optimistisch klingen, ist aber realistisch.»

12

«Ulysses», ein Leadership-Development-Programm von PwC.
Eine Landwirtschaftsschule in 50 Ländern.

50

pwc spektrum

Steuerstandort Schweiz: Die Schweiz muss ihre Steuerpolitik strategisch als Standortpolitik ausrichten. Gleichzeitig darf unser Steuersystem nicht Anlass zu Ausschluss- oder Retorsionsmassnahmen geben.

15

Nichtfinanzielle Werte: Individualisierung ist ein langfristiger Trend in der Wirtschaft. Mit einer neuen Methode lassen sich individuelle Wahrnehmungen und Emotionen zuverlässig und robust erheben.

18

Nachhaltige Compliance: Zusätzlich zur Regelkonformität lässt sich Compliance als Teil des Opportunitätsmanagements verstehen – als Chance, eine Kultur der Integrität im Unternehmen zu verankern.

20

Unternehmensführung: Die Finanzkrise gab Anlass, die Führungspraxis bei Banken kritisch zu untersuchen. Drei Verhaltensregeln lassen sich daraus ableiten: die Nähe zum Markt behalten, eine offene und kritische Firmenkultur pflegen und die Qualität von Daten und Annahmen hinterfragen.

23

Service: Publikationen und Analysen. Abonnemente und Adressen.

25

dossier werte

Die aktuelle Entwicklung hat das Bedürfnis nach bleibenden Werten verstärkt. Im Zentrum stehen vermehrt Fragen wie: Was ist wirklich wichtig? Was wird Bestand haben? Antworten geben Persönlichkeiten der Schweizer Wirtschaftszene.

26



Thomas Schmidheiny, Unternehmer, über sein persönliches Engagement für lohnende, langfristige Investitionen und die Erhaltung von Werten.

28



Peter P. Tschirky, CEO Grand Resort Bad Ragaz AG, über wahren Luxus und die Kunst, eine Unternehmenskultur zu erarbeiten, in deren Zentrum Wertigkeit steht.

32



Professor Dr. Ernst Fehr, Leiter des Instituts für Empirische Wirtschaftsforschung, Universität Zürich, über Fairness, Altruismus und den Wert von Emotionen.

36



Adrian Pfenniger, CEO Trisa AG, Triengen, über die besondere Pflege von Werten wie Menschlichkeit, Fairness, Anstand und Respekt.

40



Martin Senn, Group Chief Investment Officer (und designierter Chief Executive Officer) von Zurich Financial Services, über den Wert von Disziplin.

44



Professor Ernst Mohr Ph.D., Rektor Universität St. Gallen, über die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf sein Institut und den Wert gesellschaftlicher Verantwortung.

47

forum1. realismus/optimismus

Susanne Suter: In der Bildungspolitik ist nebst Optimismus auch Realitätssinn gefragt. Machbar und durchsetzbar ist der Kompromiss.

Prof. Dr. Susanne Suter, war zwischen 1994 und 2008 Chefärztin der Kinderklinik des Universitätsspitals Genf. Seit Anfang 2004 berät sie als Präsidentin des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierats den Bundesrat vor allem in Forschungs-, aber auch in Bildungsfragen.

Beruflich Karriere machen, eine Familie haben, drei Kinder aufziehen und sich in einer männlich dominierten Gesellschaft durchsetzen, das verlangt zwangsläufig eine optimistische Haltung. Ich bin Optimistin, kein Zweifel. Manchmal werde ich von anderen Frauen gefragt: «Wie hast du das gemacht?» Meine Antwort: «Ich will es nicht mehr wissen.» Jetzt ist der Druck weg: Seit einem Jahr bin ich als Chefärztin der Kinderklinik Genf pensioniert. Würde ich es noch einmal so machen? Ja, bestimmt. Mit Kindern umgehen stimmt auch optimistisch: Die Persönlichkeit von Kindern, gesunden und kranken, zu erfassen, zu fördern und deren positive Kräfte zu mobilisieren, ist erfüllend. Auch bei Erwachsenen habe ich die Tendenz und den Willen, zuerst das Positive zu identifizieren. Jede und jeder sollte das Beste aus sich machen können. Die Pädiatrie – vor allem ein von Frauen gewähltes Fach – eignet sich sehr gut, Frauen zu fördern: In Genf ist der Anteil

an Professorinnen in der Pädiatrie markant gestiegen.

Mein Amt als Präsidentin des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierats erlaubt mir, an der Schnittstelle zwischen der akademischen und der politischen Welt tätig zu sein, und zwar alle Wissenschaftszweige einschliessend. Der Rat ist unabhängig, vertritt keine Interessengruppen und verteilt auch keine finanziellen Mittel.

In der Bildungspolitik ist, bedingt durch das föderalistische System, nebst Optimismus auch Realitätssinn gefragt: Machbar und durchsetzbar ist der Kompromiss. Derzeit ist das neue Hochschulgesetz in parlamentarischer Vernehmlassung. Zwar sind die Meinungen geteilt, wie die Hochschullandschaft aussehen soll. Dennoch hoffe ich, dass die Leitidee des Gesetzes, nämlich eine grösstmögliche Autonomie der Hochschulen, zum Durchbruch kommt.

Das Niveau von Bildung und Forschung in der Schweiz ist qualitativ gut, quantitativ müsste mehr getan werden. Die Schweiz darf nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen; andere Länder holen auf. Unbestritten ist, dass der Bedarf an wissenschaftlich Gebildeten steigt, und es ist unübersehbar, wie sehr die Schweiz in gewissen Bereichen auf gut ausgebildete ausländische Arbeitskräfte angewiesen ist, etwa an der Spitze von Unternehmen, im Lehrkörper von Hochschulen oder bei Ärzten in unseren Spitälern.

Ich befürworte den Austausch von Wissen zwischen Ländern, die internationale Freizügigkeit von Wissen und Geist. Hier zeigt sich die Schweiz von einer ambivalenten Seite: Einerseits wollen gewisse politische

Kreise noch immer am «Sonderfall Schweiz» festhalten; andererseits hat die Schweiz ihre Grenzen für Spitzenkräfte geöffnet – und könnte das auch noch mehr tun.

Wenn ich drei Wünsche zugut hätte, wäre es erstens die Hoffnung, dass es uns in der Schweiz gelingt, jedem Individuum die gleichen Bildungschancen zu eröffnen. Zweitens wünsche ich mir, dass die Bedeutung der ersten drei bis vier Lebensjahre des Menschen für eines jeden Zukunft besser erkannt wird. Bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts hat die Wissenschaft die Erforschung des Kleinkindes sträflich vernachlässigt, aber heute verfügen wir über viel Wissen aus einer kindgerechten Forschung. Daraus folgt mein dritter Wunsch: Die öffentliche Diskussion um die Förderung von Kleinkindern soll basiert auf den Resultaten der modernen Entwicklungsforschung geführt werden; wir dürfen uns nicht mehr an alte Klischees klammern und auch nicht glauben, wir könnten damit die Zahl zukünftiger Nobelpreisträger erhöhen. Was wir aber können: die Bildungschancen von Kindern aus bildungsfernen Familien verbessern. Da besteht noch eine Lücke in unserem Bildungssystem. //

Foto: Bertrand Cottet



Jean-Marc Bolinger: Es braucht pragmatischen Optimismus und Unternehmen mit Substanz in ihren Dienstleistungen statt Marketing-Blabla. Dann sind die Chancen gross.

Jean-Marc Bolinger ist seit 2006 Managing Director bei Eden Springs Schweiz. Eden Springs liefert Trinkwassersysteme an Unternehmen und Private, beschäftigt europaweit 2650 Mitarbeitende und macht rund 300 Millionen EUR Umsatz.

Wer in unserem Geschäft erfolgreich sein will, braucht Optimismus und Realismus. In der Mineralwasserbranche haben sich innert zehn Jahren die Preise halbiert, während die Transport- und Materialkosten stark gestiegen sind. Wir verkaufen primär eine Dienstleistung und bringen Wasser in die Nähe der Leute. Das ist in der Schweiz mit ihrem qualitativ meist einwandfreiem «Hahnenburger» an sich schon ein schwieriges Unterfangen. Man benötigt unser Produkt nicht zwingend, was wir liefern, ist Convenience und Effizienz für unsere Kunden.

Wie funktioniert unser Geschäftsmodell? Wir stellen Unternehmen unsere Wasserspender – meist 19-Liter-Tanks, gefüllt mit Mineralwasser aus unserer Quelle im Wallis – ins Büro oder ins Haus, holen leere Tanks wieder ab und übernehmen die Wartung. Unsere Kunden erhalten alles aus einer Hand. Geliefert wird in der Regel nicht auf Bestellung, sondern nach einem festgelegten Turnus. Das funktioniert so wie früher der Milchmann, was uns eine effiziente Logistik ermöglicht und die Anzahl gefahrener Kilometer reduziert. Dieses System ist ökologisch sinnvoll und ökonomisch überlebenswichtig. Unser Wasser reist maximal

300 Kilometer, denn jeder Kilometer mehr verringert die Rentabilität. Ausserdem vertreiben wir Frischwasserspender, die direkt an eine Wasserleitung angeschlossen werden. Das aufbereitete Trinkwasser lässt sich auch mit Kohlensäure anreichern. Mit 25 000 Wasserspendern in 12 000 Unternehmen und Privathaushalten sind wir Marktführer in der Schweiz.

Wir spüren die Krise umsatzmässig noch nicht, sind aber nicht immun. Wird bei Zusatzdienstleistungen gespart, trifft uns das. Wenn wir unsere Arbeit aber weiter gut machen, bleibe ich optimistisch. Es gibt Firmen, die ihre Budgets zurückfahren und von Mineralwasserflaschen auf Wassertanks oder Frischwasserspender umstellen, das sind für uns potenzielle neue Kunden. Die Alternative zum «Age of Less» ist ja nicht das «Age of Nothing». Die Welt geht auch dieses Mal nicht unter, es kommt nicht zum Worst Case mit massenhaften Kündigungen unserer Verträge.

Für unsere Kunden geht es um kleine Budgets, für deren Mitarbeitende hingegen ist das Ganze ein Riesenthema: Wenn Firmen ihren Leuten sozusagen das Wasser abstellen, gehen die Wogen wochenlang hoch. Unternehmen unterschätzen teilweise die Signalwirkung. Trinkwasser am Arbeitsplatz ist eine extrem emotionale Sache, wie der Kaffeeautomat oder der Firmenparkplatz.

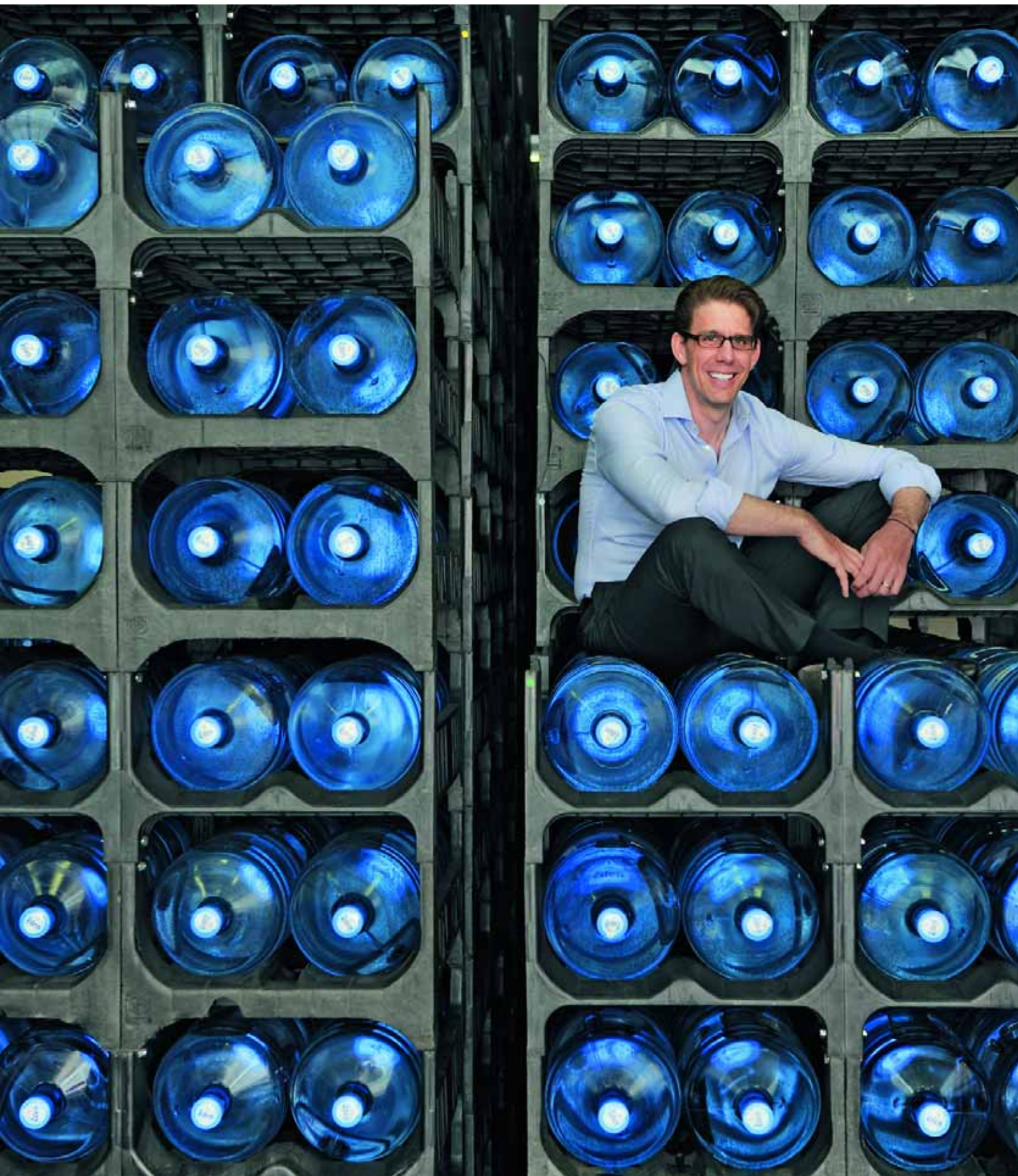
Was wir bemerken, sind jedoch Verschiebungen auf der Prioritätenliste. So rangierte die Ökologie bis vor einem halben Jahr ganz oben. Wir entwickelten zusammen mit einem Spin-off der ETH Lausanne und Partnerfirmen eine Software, um die Ökobilanz eines Unternehmens in Echtzeit zu messen.

Der CO₂-Ausstoss sollte ein Schlüsselindikator werden. Doch nun verlangen die Kunden im Wasserbereich nicht mehr das ökologischste, sondern vor allem das wirtschaftlichste Produkt. Ökologie ist nur noch ein Verkaufsargument, wenn es preislich drin liegt. Schon bei 3 Prozent höheren Kosten winken die Einkäufer ab. Persönlich bedauere ich das, geschäftlich ist es eine Realität: Wir können die Ökologie nicht vor die Wirtschaftlichkeit setzen. Trotzdem bin ich überzeugt: Unternehmen, die Ökologie und Ökonomie unter einen Hut kriegen, werden längerfristig gewinnen.

Es braucht pragmatischen Optimismus und Unternehmen mit Substanz in ihren Dienstleistungen statt Marketing-Blabla. Chancen und Opportunitäten erkennt nur, wer operativ mittendrin steht und weiss: Gerade Krisen fördern es, ein Unternehmen neu zu gestalten – und auch Fragen zu stellen, die bisher nicht gestellt wurden.

Chefs sollen gegenüber ihren Mitarbeitenden die Karten offen auf den Tisch legen. Die Leute wissen oft selber, dass restrukturiert werden muss. Wer zu optimistisch ist, alles schönredet, verliert an Glaubwürdigkeit. Wird alles Negative einfach ausgeblendet, passieren Fehler und man gefährdet das Unternehmen. Bezogen auf unsere Branche: Wenn Mineralwasser in Flaschen zu viel kostet, setzen deswegen nicht alle Kunden auf Hahnenburger. Dazwischen liegen unsere Chancen. //

Foto: Andri Pol



forum3. realismus/optimismus

Maja Storch: Vorgesetzte sollten dazu stehen, dass sie sich in schwierigen Situationen unwohl fühlen, und dies auch artikulieren.

Die Diplompsychologin Dr. Maja Storch, Inhaberin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich ISMZ, hat mit Frank Krause das «Zürcher Ressourcen Modell» entwickelt. Es soll Menschen helfen, immer öfter so zu handeln, wie sie es wirklich wollen.

Es gibt zwei Formen von Optimismus. Die eine ist die rosarote Brille, die nicht den Realitäten entspricht und in keiner Form zielführend ist. Mit unrealistischem Optimismus kann man kein Unternehmen leiten – schon gar nicht in Krisensituationen. Wenn Chefs damit auftreten, durchschauen Mitarbeitende dies instinktiv und werten es zu Recht als Schönfärberei.

Die zweite Form ist der gesunde, funktionale Optimismus. Wer mit ihm agiert, ist Realist durch und durch. Das menschliche Gehirn verarbeitet positive und negative Gefühle in zwei getrennten Systemen. Das gehört sozusagen zu unserer biologischen Grundausstattung. Menschen mit gesundem, funktionalem Optimismus können positive Gefühle wie mit einem Regler höherschalten und negative Gefühle zurückdrehen.

Wie hilft nun diese Fähigkeit konkret einem Vorgesetzten, der vor seine Leute hinstehen und unangenehme Dinge verkünden muss? Sie macht ihn authentisch! Ganz besonders wichtig ist Ehrlichkeit: Viele Unternehmensleiter glauben, sie dürften ihre Besorgnis nicht offen zeigen. Dabei erwartet niemand, dass der Chef verkündet, alles werde gut,

wenn der Umsatz um 30 Prozent eingebrochen ist. Vorgesetzte sollten dazu stehen, dass sie sich in schwierigen Situationen unwohl fühlen, und dies auch artikulieren.

Es ist immer ein Fehler, wenn nicht transparent und zeitnah informiert wird. So entstehen Gerüchte, Unsicherheit wird geschürt. Weil viele Chefs Angst davor haben, harte Entscheidungen offen zu kommunizieren, laufen zum Beispiel Entlassungen oft sehr verletzend für die Betroffenen ab. Richtig wäre, rechtzeitig und offen darzulegen, warum Entlassungen nötig geworden sind, und die einzelnen Entscheidungen mit grösstem Respekt vor der Würde des Einzelnen zu kommunizieren.

Beim Ausleseprozess für Führungspositionen setzen sich häufig Leute durch, die ich, salopp gesagt, dem Typ Rhinoceros zuordne. Das sind geborene Dickhäuter, die stressresistent sind und negative Gefühle stark herunterregulieren können. Solche Menschen neigen nicht selten zur Selbstüberschätzung, es fehlt ihnen nämlich die Fähigkeit zur Selbstberuhigung. Wie jemandem, der mit der Badehose bekleidet im Schnee steht und die Kälte nicht spürt. Wer hingegen über gesunden, funktionalen Optimismus verfügt, hat diese Fähigkeit zur Selbstberuhigung: Negative Gefühle sind ein inneres Alarmsystem, das dazu aufruft, den Verstand einzuschalten und herauszufinden, warum man so beunruhigt ist. Wir sind auf beide Fähigkeiten angewiesen: auf Selbstberuhigung und auf Selbstberuhigung.

Beunruhigung führt zu einer hormonellen Umstellung im Körper. Wir sind aber nicht dafür geschaffen, diesen Zustand auf Dauer

auszuhalten! Die Folge kann beispielsweise ein Burnout sein. Um belastende Gefühle zu regulieren, braucht es die Kunst des Selbstmanagements, die wir in unserem Zürcher Ressourcen Modell in Kursen und Coachings vermitteln. Selbstmanagement ist die Voraussetzung, um Ziele zu erreichen und optimal mit einer sich ständig verändernden Umgebung umzugehen.

In unseren Kursen höre ich immer wieder, dass heute oft keine Zeit für gut überlegtes Vorgehen und das Wechselspiel von Bauchgefühl und Verstand bleibe. Chefs müssten rasch entscheiden. Das sehe ich anders: Wer heute auf komplexe Fragen sofort die «richtige» Lösung weiss, der lügt. Wir sind bei komplexen Fragen nur in der Lage, möglichst klug zu entscheiden. Und das braucht Zeit und häufig mehrere Feedbackschleifen.

Krisen bergen immer auch Chancen. Aber auch in diesem Bereich liegt es an den Chefs, ihren Optimismus glaubwürdig zu vertreten. Eine positive Grundstimmung lässt sich nur auf der Haltungsebene erzeugen, denn über diese Ebene erreicht man das limbische System – die Funktionseinheit im Gehirn, die Stimmungslage und Leistungsbereitschaft reguliert. Nehmen wir als Beispiel Barack Obama und sein «Yes, we can». Unter dem Aspekt «Konkretes» ist dies eine völlig inhaltsleere Aussage, unter dem Aspekt «Haltung» aber stärkt es den Glauben an sich selbst. //

Foto: Helmut Wachter



forum4. realismus/optimismus

Andy Schmid: Ich habe Vertrauen in die eigenen Stärken und glaube an ein gutes Ende. Das mag optimistisch klingen, ist aber realistisch.

Andy Schmid ist Profi-Handballer und trug massgeblich dazu bei, dass der ZMC Amicitia Zürich in den beiden vergangenen Jahren Schweizer Meister wurde. Seit diesem Sommer spielt er für den dänischen Spitzenclub Bjerringbro-Silkeborg.

Ich bin Realist. Auch aus Selbstschutz. Sind die Erwartungen zu optimistisch, ist die Enttäuschung vorprogrammiert. Viele Menschen behaupten von sich, optimistisch zu sein. Aber sind sie es wirklich? Kann jemand mit Haut und Haaren Optimist sein? Manchmal habe ich den Eindruck, dass solche Menschen in einer Scheinwelt leben. Sie reden sich ein, dass alles klappen wird, was sie sich vornehmen, und fallen aus allen Wolken, wenn dem dann nicht so ist. Da bleibe ich lieber auf dem Boden. Im Spitzensport ist eine gute Vorbereitung entscheidend für den Erfolg. Wenn ich beispielsweise nicht drei Mal die Woche im Krafraum war, fühle ich mich am Spieltag nicht stark genug. Natürlich ist auch die mentale Vorbereitung enorm wichtig. Vor einem Spiel analysieren wir die Aufgabe, die Gegner, ich gehe im Kopf einzelne Spielsituationen durch, Coach und Captain machen sich Gedanken, welche Taktik zu wählen ist, wenn es beispielsweise fünf Minuten vor Schluss noch unentschieden

steht. Stimmt die Vorbereitung, kann ich ein Spiel gelassen angehen. Ich weiss, dass ein Team dann schon verdammt gut sein muss, um uns zu schlagen. Ich habe Vertrauen in die eigenen Stärken und glaube an ein gutes Ende. Das mag optimistisch klingen, ist aber realistisch.

Handball ist ein Mannschaftssport. Wir gewinnen oder verlieren zusammen. Wenn wir uns als Team stark und bereit fühlen, entsteht eine ganz spezielle Aura, die uns beinahe unbesiegbar macht. Der Trainer nimmt darauf gezielt Einfluss. Einzelne Zweifler in der Mannschaft können durch eine optimistische Atmosphäre auch persönlich an Stärke gewinnen. Das ist notwendig, um auch in internationalen Wettbewerben mitzuhalten. In der Schweiz gab es während der vergangenen beiden Jahre nur einen Verein, der es mit uns aufnehmen konnte. Aber gewisse Clubs, beispielsweise aus Spanien oder Deutschland, hätten uns vermutlich in zehn Spielen neun Mal geschlagen. Um gegen solche Gegner zu bestehen, sollte man ausnahmsweise auf eine zu realistische Betrachtung verzichten. Eine optimistische Scheinwelt kann in solchen Situationen durchaus hilfreich sein. Im Halbfinal des Europacups gegen den spanischen Spitzenclub Valladolid hat das im Hinspiel gut funktioniert. Amicitia gewann mit vier Toren Unterschied. Für das Rückspiel waren wir dann wohl zu optimistisch. Realistisch betrachtet, hatte Valladolid im Hinspiel einfach einen sehr schlechten Tag – und trotzdem nur knapp

verloren. Der Optimismus vor dem Rückspiel in Spanien wurde dann vor allem von aussen an uns herangetragen: «Ihr packt das», sagten die Fans – und die Presse sprach bereits vom Finale. Wir verloren das Rückspiel mit sechs Toren Unterschied und verpassten den Finaleinzug. Das war die Realität.

Momentan setze ich mir eher kurz- bis mittelfristige Ziele. Ich würde gerne einmal für ein Spitzenteam in Deutschland spielen – ein realistisches Ziel. Einige Vereine aus dem Mittelfeld der Handball-Bundesliga haben mir bereits Angebote gemacht, aber ich will mich zuerst noch weiterentwickeln. Deshalb wechselte ich fürs Erste nach Dänemark, in die drittbeste Liga Europas. Mir gefällt die Mentalität der Skandinavier und die Art und Weise, wie sie Handball spielen. Schnell und technisch anspruchsvoll. Wenn ich mich in Silkeborg durchsetze – und das kann ich –, wird der Wechsel zu einem deutschen Topclub gelingen. Die Voraussetzung dafür ist natürlich, dass ich gesund bleibe. In dieser Hinsicht bin ich weder optimistisch noch realistisch, sondern fatalistisch. //

Foto: Markus Bärtschi



Steuerstandort Schweiz: Balance zwischen Attraktivität und internationaler Akzeptanz. Seite 15

Nichtfinanzielle Werte: Die Erfassung und Berücksichtigung individueller Präferenzen erhöht den Unternehmenserfolg. Seite 18

Nachhaltige Compliance: Der erste Schritt zum Integritätsmanagement. Seite 20

Unternehmensführung: Lektionen aus der Finanzkrise. Seite 23

Service: Events, Publikationen und Analysen. Seite 25

Steuerstandort Schweiz: Balance zwischen Attraktivität und internationaler Akzeptanz.

Das Schweizer Steuersystem ist ins Fadenkreuz internationaler Kritik geraten. Dabei ist klar: Die Schweiz muss ihre Steuerpolitik strategisch als Standortpolitik ausrichten und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts fördern. Gleichzeitig darf unser Steuersystem nicht Anlass zu Ausschluss- oder Retorsionsmassnahmen geben. Es muss international kompatibel sein.

andreas.staubli@ch.pwc.com

Der Druck verschiedener Staaten und internationaler Organisationen auf die Schweiz hat sich verstärkt. Zwar war das Bankgeheimnis für ausländische Steuerverwaltungen schon immer ein Stein des Anstosses, dies grundsätzlich aus ethischen als auch aus fiskalischen Gründen. Seit aber die Defizite der Staatshaushalte infolge der Finanz- und Wirtschaftskrise ins Unermessliche zu steigen drohen, überwiegen die haushalterischen Gründe – auch wenn sie nicht selten mit dem Argument der Steuergerechtigkeit begründet werden. Denn Staatshilfen für Unternehmen und Konjunkturprogramme zwingen die Finanzminister, alle Mittel zu mobilisieren, um Steuereinnahmen zu erzielen. Dies verschärft gleichzeitig den internationalen Steuerwettbewerb. So liegen die Fakten, und die Schweiz muss eine Strategie entwickeln, um ihr Steuersystem der neuen Sachlage anzupassen. Dabei steckt sie in einem gewissen Dilemma. Auf der einen Seite gilt es, die Attraktivität des Standorts Schweiz zu wahren, auf der anderen Seite müssen jene Regelungen, die Grund zu Ausschluss- oder Retorsionsmassnahmen geben, überarbeitet werden. Anders ausgedrückt: Die Schweiz muss eine Balance finden zwischen der Standortattraktivität und der Konformität mit international anerkannten Grundsätzen und Steuerregimen. Dies verlangt eine aktive Politik,

die an klaren strategischen Zielen ausgerichtet ist und wirksam kommuniziert wird.

Informationsaustausch ja – automatischer Informationsaustausch nein

Das Communiqué, das die G-20 anlässlich ihres Treffens Anfang April veröffentlichte, lässt keinen Zweifel aufkommen: «Die Zeiten des Bankgeheimnisses sind vorbei.» Im Vorfeld des G-20-Gipfels hatte die Schweiz erklärt, am Bankgeheimnis festzuhalten, sich jedoch damit einverstanden erklärt, Artikel 26 des OECD-Musterabkommens zur Vermeidung von Doppelbesteuerung zu akzeptieren. Ziel dieses Schritts war es, nicht auf einer «schwarzen Liste» der OECD zu figurieren und den damit verbundenen Imageschaden zu vermeiden. Das OECD-Musterabkommen beinhaltet Richtlinien und Standards für die grenzüberschreitende Besteuerung, die weltweit als Basis für zwischenstaatliche Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) gelten. Artikel 26 regelt den Informationsaustausch zwischen den Steuerbehörden der OECD-Staaten. Konkret bedeutet der Entschluss des Bundesrates vom 13. März dieses Jahres, dass die Schweiz künftig bereit sein wird, generell Amtshilfe in Steuersachen zu leisten, sofern im Einzelfall eine konkrete und

begründete Anfrage vorliegt. In der Praxis bedeutet dies, dass etliche DBA hinsichtlich des Informationsaustauschs neu ausgehandelt werden müssen. Diese Verhandlungen wurden in der Zwischenzeit konsequent vorangetrieben, und es liegen bereits parapierte revidierte DBA vor.

Und mehr werden bald dazukommen.

Die Schweiz setzt damit ein Zeichen, dass sie ein höheres Mass an Steuertransparenz befürwortet und den Informationsaustausch nach den Grundsätzen der OECD vornehmen wird. Dieses Signal ist zum jetzigen Zeitpunkt richtig. Ziehen in Europa doch auch Österreich und Luxemburg gleichzeitig mit. So versetzt sich die Schweiz nicht in einen Nachteil. Auf der anderen Seite aber gilt es, dem automatischen Informationsaustausch (den das Musterabkommen nicht verlangt) einen Riegel vorzuschieben.

«Fishing Expeditions», also allgemeine Anfragen eines Landes zu den Konten seiner Staatsbürger, dürfen nicht erlaubt sein; denn sie verletzen den Schutz der Privatsphäre, zu dem in der Schweiz ein breiter Konsens herrscht.

Der Standpunkt der Schweiz muss demnach lauten: Uneingeschränkte Konformität mit den OECD-Regeln, damit aber auch ein ebenso klares Nein zum automatischen Informationsaustausch. Erwähnenswert in diesem Zusammenhang ist, dass der Informationsaustausch nur hinsichtlich natürlicher Personen zu Kontroversen führt. Unternehmen sind aufgrund der Vorschriften zu den Transfer-Pricing-Dokumentationen ohnehin immer mehr zur Offenlegung verpflichtet und akzeptieren den vollen Informationsaustausch in Steuerverfahren schon seit einiger Zeit. Dennoch hat die

Schweiz
Steuern
Ansehen



Andreas Staubli, Leiter Steuer- und Rechtsberatung

Debatte um den Informationsaustausch den Ruf des gesamten Steuerstandorts belastet. Etwas anders gelagert ist der seit Jahren anhaltende Steuerstreit zwischen der Schweiz und der EU. Die EU wirft der Schweiz vor, sie gewähre gewissen Gesellschaftsformen über ihre Steuerregime ungerechtfertigte Steuerermässigungen, was einer wettbewerbsfeindlichen Subventionierung durch die öffentliche Hand gleichkomme und somit gegen das Freihandelsabkommen aus dem Jahr 1972 verstosse. Konkret angesprochen ist die Besteuerung von Holdings, Domizilgesellschaften und sogenannten Gemischten Gesellschaften.

Gleichheitsgrundsatz wahren

Die Schweiz widerspricht dieser Interpretation dezidiert und vertritt den Standpunkt, dass das Freihandelsabkommen keine ausreichende Grundlage für die Beurteilung der Schweizer Unternehmensbesteuerung biete. Diese Schweizer Haltung kann nicht in Frage gestellt werden, war sie doch 1972 allen Vertragspartnern explizit bekannt. Auch wenn die Argumentation der EU konstruiert ist – die Frage nach der unterschiedlichen Besteuerung von Steuerpflichtigen besteht. Genau hier, in der Bevorzugung bestimmter Kategorien von Steuerpflichtigen, liegt die Krux. Denn Steuerregime gelten dann als problematisch, wenn sie unterschiedliche Massstäbe anlegen. Wird eine Verwaltungsgesellschaft mit Einkünften aus ausländischen Einkunftsquellen niedriger besteuert als eine Gesellschaft mit inländischen Quellen, so braucht dies eine differenzierte Begründung. Der Bundesrat stellt im Rahmen einer Unternehmenssteuerreform III Überlegungen an, wie diese Steuerregime weiterentwickelt oder gar durch anders gestaltete Regime ersetzt werden könnten. Diskutiert werden das generelle Verbot der Geschäftstätigkeit von Holdings (auch im Ausland, nicht nur in der Schweiz), gewisse Besteuerung der Nebeneinkünfte der Holdinggesellschaften, Anpassungen bei der Besteuerung von Gemischten Gesellschaften mittels eines minimalen Besteuerungssatzes und die Abschaffung des Status der Domizilgesellschaften. Damit kommt die Schweiz den Forderungen der EU entgegen. Auf der anderen Seite gilt es, dem zunehmenden Steuerwettbewerb Rechnung zu tragen. Andere europäische Länder versuchen mit

Spezialsteuerkonzepten mobile Unternehmensfunktionen anzuziehen (siehe Box). Der Schweiz stellt sich damit die Aufgabe, Besteuerungsformen zu finden, die kompetitiv sind und zugleich aus Sicht der Steuergerechtigkeit begründet werden können. Um im internationalen Wettbewerb zu bestehen, sind neue Modelle gefragt; Modelle, mit denen die Schweiz an Attraktivität gewinnt und gleichzeitig die Vorhaltungen von Drittstaaten ins Leere laufen lässt. Zu einer solchen Strategie gehört auch die Abschaffung bestimmter Steuern und Abgaben. Man denke etwa an die Emissionsabgabe; diese Stempelabgabe auf die Ausgabe von Wertpapieren erschwert die Investition von Risikokapital in den Aufbau neuer Unternehmen. Die Schweiz ist eines

der letzten Länder, die eine solche Abgabe kennen, Luxemburg hat sie zu Beginn dieses Jahres abgeschafft. Auch im Bereich der Konzernfinanzierungen müssen die geschäftsschädlichen Besteuerungsregeln bei der Verrechnungssteuer und den Stempelabgaben eliminiert werden, da sie sich nachteilig auf den Standort Schweiz auswirken. Eine Unternehmenssteuerreform, die auf eine solche Renovierung zielt, muss unbedingt breite politische Unterstützung finden. Vorteile für Unternehmen und vermögende Privatpersonen stossen im derzeitigen Umfeld jedoch nicht ohne weiteres auf politische Akzeptanz, obwohl sie gerade jetzt,

Staat	Massnahme
Belgien	«Excess profits» 80% Steuerabzug für Patenterträge «Notional interest deduction»
Irland	«Non-trading branch»
Luxemburg	80% Steuerabzug für Patenterträge Abschreibung auf Goodwill
Niederlande	Steuerliche Behandlung von Zinsen «Excess profits» CV-/BV-Strukturen
Portugal	Madeira
Spanien	Abschreibung auf Goodwill

Konkurrenz der Wirtschaftsstandorte: Auch EU-Staaten arbeiten mit steuerlichen Anreizen.*

Kurzbeschreibung

Die belgischen Steuerbehörden gewähren in gewissen Fällen eine Steuerbefreiung von Gewinnen, die eine Gesellschaft nur aufgrund ihrer Stellung innerhalb eines Konzerns erzielen konnte. Solche Gewinne sind nicht «at arm's length» bzw. hätten von Einzelgesellschaften eben gerade nicht erzielt werden können. Sie entsprechen deshalb dem sogenannten Drittvergleich nicht und werden nicht besteuert.

80% der Erträge aus Patenten werden zum Abzug zugelassen, sofern die Erträge «at arm's length» bemessen werden. Dies führt zu einer effektiven Besteuerung solcher Erträge von 6,8%.

Es wird ein Abzug für eine fiktive Zinszahlung auf dem Eigenkapital zugelassen.

Finanzierungsaktivitäten innerhalb einer Niederlassung («branch») können unbesteuert bleiben, sofern diese ein genügend «geringes Profil» aufweist (d.h. sehr limitierte Tätigkeit).

80% der Erträge aus Patenten sind zum Abzug zugelassen. Dies führt zu einer effektiven Besteuerung solcher Erträge von 5,7%.

«Prinzipal»-Strukturen: Bei Migration nach Luxemburg kann steuerlich ein Goodwill geltend gemacht und abgeschrieben werden (Verkehrswert, wird via Ruling festgehalten, handelsrechtlich nicht erfasst). Wird als «verdeckte Kapitaleinlage» behandelt. Dies führt zu einer effektiven Besteuerung von 2% bis 8%.

Die Niederlande sind bestrebt, konzerninterne Zinszahlungen steuerlich auszunehmen oder jedenfalls stark zu entlasten. Entsprechende Pläne müssen zurzeit jedoch noch von der EU-Kommission «abgesegnet» werden.

Ähnliche Regelung wie in Belgien.

Gesellschaften, die selber grundsätzlich nicht der Besteuerung unterliegen («transparent» sind), werden für Zwecke des DBA mit den USA dennoch wie besteuerte Gesellschaften behandelt, sofern sie echten geschäftlichen Aktivitäten in den Niederlanden nachgehen. Sehr attraktiv für Holdinggesellschaften.

Gesellschaften, die im International Business Centre of Madeira registriert sind und Arbeitsstellen schaffen, zahlen eine reduzierte Gewinnsteuer auf grenzüberschreitenden Transaktionen.

Nach Akquisitionen kann eine Gesellschaft eine Abschreibung auf dem Goodwill während 20 Jahren steuerlich geltend machen. Das Regime muss noch von der EU-Kommission bewilligt werden.

* Diese Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll lediglich einen beispielhaften groben Überblick über bestehende vorteilhafte Steuerregime bieten.

da sie der Stärkung des Standorts Schweiz dienen, zum Vorteil aller notwendig sind. Die Lösung liegt in einer Kombination mit anderen steuerlichen Entlastungen, etwa im Bereich der Familienbesteuerung, verbunden mit einer überzeugenden Kommunikationspolitik. Die Attraktivität des Standorts Schweiz ist kein abstrakter Begriff, sie fördert die volkswirtschaftliche Wertschöpfung. Die Schweiz braucht Rahmenbedingungen, die es erlauben, dass hier ansässige Unternehmen weiterhin in der Schweiz produzieren und Gewinn erzielen können und dass neue Unternehmen angezogen werden. Der Anreiz zu Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländer wird auch künftig nicht schwächer. Der Standortwettbewerb ist in vollem Gange. Sich dem einseitig

zu entziehen, brächte nur Nachteile für uns. Kein anderes Land hält sich zurück. Welchen Grundsätzen also sollte die Strategie der Schweizer Steuerpolitik folgen? Zwei Prinzipien sollten im Zentrum der Neuausrichtung stehen: die Attraktivität des Standorts und die Vermeidung von Ausschluss- oder Retorsionsmassnahmen. Die Schweiz sollte dem internationalen Druck nicht einseitig nachgeben, sondern ihm aktiv begegnen. Und sie muss rasch handeln, denn der weltweite Druck, verbunden mit Forderungen nach höherer steuerlicher Transparenz und gleichmässiger höherer Besteuerung, wird zu immer neuen Forderungen führen.

FAZIT

Die öffentlichen Diskussionen um das Schweizer Steuersystem haben den guten Ruf des Standorts Schweiz beschädigt. Um die Reputation wiederherzustellen, muss die Schweiz überzeugend agieren, neue Konzepte entwickeln und diese wirksam vermarkten. Sie muss die Kommunikation sowohl mit der Öffentlichkeit als auch mit anderen Staaten intensivieren. Dazu gehört auch selbstbewusstes Auftreten; die neuen Realitäten aber zu verstehen und die notwendigen und möglichen Schritte zu vollziehen.

Nichtfinanzielle Werte: Die Erfassung und Berücksichtigung individueller Präferenzen erhöht den Unternehmenserfolg.

Individualisierung ist ein langfristiger Trend in der Wirtschaft. Mit einer neuen Methode lassen sich individuelle Wahrnehmungen und Emotionen zuverlässig und robust erheben. Solche «weichen» Faktoren liefern zusammen mit «harten» Finanzkennzahlen eine verlässliche Basis für die Umsetzung der Unternehmensstrategie und die Steuerung der Leistungserbringung.

thomas.scheiwiller@ch.pwc.com

«Der Mensch steht im Mittelpunkt unserer Organisation.» Diese oder ähnliche Aussagen finden sich in fast jeder Unternehmenskommunikation. Dabei handelt es sich heute um mehr als ein Lippenbekenntnis. Zahlreiche Firmen haben erkannt, dass Menschen – seien es Kunden, Mitarbeiter oder andere Stakeholder – die wahren Werttreiber sind, dass die finanzielle Performance lediglich das Resultat deren Wertschöpfung ist. Auch Controller sind sich bewusst, dass der betriebswirtschaftliche Erfolg in erster Linie von der emotionalen Beziehung abhängt, die Menschen in und zu Unternehmen haben.

«Emotionen sind wichtige Zukunftsindikatoren, um die langfristige Entwicklung einer Firma, auch in finanzieller Hinsicht, beurteilen zu können», erläutert Roman Kurmann, Finanzchef der Zürcher Privatbank Bank Clariden Leu. «Die Wahrnehmung von Kundenbedürfnissen jenseits der reinen Produktleistung und die Steuerung emotionaler Treiber sind deshalb in einer immer stärker dienstleistungsorientierten Wirtschaft von strategischer Bedeutung», führt Kurmann aus.

Wandel des Menschenbildes in der Ökonomie

Parallel zu diesen Erkenntnissen in der Unternehmenspraxis lässt sich ein fundamentaler Wandel im Menschenbild der Wirtschaftswissenschaften beobachten. Die empirische Ökonomie, allen voran der Leiter des Instituts für Empirische Wirtschaftsforschung an der Universität Zürich, Professor Ernst Fehr (siehe Interview Seite XX), stützt sich heute auf real existierende Menschen, deren Entscheidungen nicht nur vom Verstand, sondern auch von Gefühlen bestimmt werden. Bezeichnend für diesen Trend ist der Titel des Buchs von Uwe Jean Heuser: «Humanomics: Die Entdeckung des Menschen in der Wirtschaft».

Unbestritten ist, dass jedes Unternehmen über nichtphysische Quellen für den künftigen Erfolg verfügt. Solche sogenannten intangiblen Werte sind vor allem das Wissen der Mitarbeiter, die Loyalität der Kunden oder das Funktionieren der Ablauforganisation.

Beispiel Mitarbeiter: Arbeitnehmer werden von verschiedenen Motivationen bewegt. Möglichst viel Geld zu verdienen ist eine davon. Der Arbeitsinhalt, die Weiterbildung, die Integration in das Team, die Karrierechancen sind weitere wichtige Faktoren, welche die Loyalität, den Leistungswillen und die Einsatzfreude eines Mitarbeiters stark beeinflussen. Kennt ein Unternehmen solche individuellen Präferenzen, kann es zielgerichtet entsprechende Anreize setzen. Das Ergebnis sind eine höhere Mitarbeitermotivation, eine bessere Unternehmensleistung und damit grössere Erfolgchancen im Wettbewerb.

Beispiel Kunden: Kunden können preis- oder qualitätsorientiert sein, sie können Wert auf eine bestimmte Marke legen oder auf die persönliche Beziehung mit dem Kundenberater. Kostengetriebene Kunden lassen sich kaum von innovativen Lösungen überzeugen; steht hingegen die Qualität im Vordergrund, lassen sich Kunden nicht über Preisnachlässe binden. Vor allem im Business-to-Customer-Geschäft gilt es zu berücksichtigen, dass Verbraucher nicht in allen Produktsegmenten die gleichen Präferenzen haben. Unabhängige Studien zeigen, wie wichtig der Kontext für das Kaufverhalten ist: Manche Konsumenten kaufen im Alltag äusserst kostenbewusst ein; bei Produkten mit einem hohen sozioemotionalen Prestigewert achten sie selten auf den Preis.

Weiche
Faktoren
Harte
Faktoren
Controlling



Thomas Scheiwiller,
Globaler Leiter Nachhaltigkeitsberatung

Konsistente Messung individueller Wahrnehmungen

Unternehmen müssen die intangiblen Werte aufdecken und steuern, um ihre Leistung nachhaltig zu erhöhen. Die Problematik liegt darin, dass Steuerung auch Erfassbarkeit voraussetzt. Intangible Werte brauchen nichtfinanzielle Masseinheiten. Die Indikatoren, die dazu entwickelt wurden, sind auf Zielgruppen ausgerichtet, und ihre Erhebung ergibt stets aggregierte Kennzahlen. Bislang mangelte es an Methoden, um die Erfassung von Performance-Indikatoren systematisch von der Zielgruppe insgesamt zu den einzelnen Personen herunterzubrechen.

Eine solche leistungsfähige Methode zur Ermittlung individueller Wahrnehmungen hat nun das auf Sozialforschung und Business Intelligence spezialisierte ISG Institut (ISG) entwickelt. Das St. Galler Institut stützt sich dabei auf eigene Studien, die belegen, dass das Verhalten von Menschen massgeblich von komplexen motivationspsychologischen Faktoren wie Wertvorstellungen, Beweggründen und Einstellungen geleitet ist.

Gemeinsam mit PricewaterhouseCoopers passt das ISG diese robuste Messmethodik an unternehmensspezifische Herausforderungen an und implementiert sie in Unternehmen. Mit diesem neuen Ansatz lässt sich die individuelle Wahrnehmung konsistent und zuverlässig erheben. Entscheidend sind dabei drei Aspekte:

- Die Methode ist robust, weil sie webbasierte Techniken konsistent anwendet.
- Gemessen werden subjektive Wahrnehmungen, unabhängig davon, ob diese objektiv richtig sind.
- Es werden individuelle Werte ermittelt, nicht Mittelwerte, die es in der Realität meist gar nicht gibt.

Die webbasierten Techniken gewähren den befragenden Unternehmen und dem Befragten zeitliche Flexibilität und Anwenderfreundlichkeit. Das Unternehmen kann die Erhebung beispielsweise zur Vorbereitung eines Kundengesprächs genau termi-

nieren. Der Kunde wiederum hat die Möglichkeit, den Online-Fragebogen unabhängig von Zeit und Ort auszufüllen. Dieses Vorgehen erhöht auch die Rücklaufquote. Indem das Verfahren die individuelle Wahrnehmung von Kunden, Mitarbeitern oder anderen Stakeholdern ermittelt, setzt es an der Quelle der Wertschöpfung an. Die Betrachtung beinhaltet zwei Dimensionen: Sie zeigt auf, wo die Präferenzen liegen und inwieweit das Unternehmen diese Präferenzen innerhalb seines Wertmanagements berücksichtigt.

Kongruenz von Mitarbeiter- und Kundentypen

Die Kenntnis individueller Präferenzen eröffnet neue Perspektiven für die Unternehmensführung und die Steuerung der Werttreiber: Denn die ISG-Methodik ermöglicht, verschiedene Präferenztypen unter den Mitarbeitern und den Kunden zueinander in Bezug zu setzen. So lässt sich eine Kongruenz von Mitarbeiter- und Kundentypen herstellen. Dies ist gerade in beratungintensiven Branchen eine ideale Voraussetzung, um die Bindung von Kunden und die Loyalität von Mitarbeitern zu erhöhen. Die Informationen zu den individuellen Präferenzen werden in einem Kennzahlen-Cockpit visualisiert und mit Finanzkennzahlen kombiniert. Dadurch erhalten das strategische Controlling und die Linienverantwortlichen ein praxistaugliches Werkzeug für eine umfassende Betrachtung der Werttreiber. Die ISG-Methodik lässt sich auch auf die Erforschung anderer Stakeholder, etwa von Geschäftspartnern und Lieferanten, anwenden. Der Investor-Relations-Abteilung liefert sie ein Instrument, um die Zielvorstellungen von Aktionären zu erfassen und einzuordnen. Die differenzierte Kenntnis der Eigentümerinteressen kann so in die Formulierung strategischer Zielgrößen wie der Eigenkapitalrendite oder der Dividendenpolitik einfließen.

Mit dem neuen Ansatz ist ein Unternehmen in der Lage, die Ursachen tatsächlich zu steuern und nicht nur die Folgen zu beobachten. Es erfährt beispielsweise, wie der Umsatz entsteht und was den einzelnen Kunden zum Kauf motiviert. Es weiss, wie es Margen und Kosten steuern kann. Und es erkennt, über welche Anreize es den einzelnen Mitarbeiter am besten motivieren kann. Dieses Wissen eröffnet entscheidende Wettbewerbsvorteile.

FAZIT

Neue webbasierte Techniken zur Messung intangibler Werte ermöglichen es, nicht nur Mittelwerte für Anspruchsgruppen zu ermitteln, sondern auch individuelle Wahrnehmungen konsistent zu erfassen. Die einzelne Person rückt in den Fokus der Leistungssteuerung. Diese Vorgehensweise wird durch das neue Menschenbild der empirischen Ökonomie gestützt: Menschen entscheiden nicht nur rational, sondern auch emotional.

Nachhaltige Compliance: Der erste Schritt zum Integritätsmanagement.

Compliance wird meist aus der Perspektive des Risikomanagements gesehen. Zusätzlich zur Regelkonformität lässt sich Compliance aber auch als Teil des Opportunitätsmanagements verstehen – als Chance, eine Kultur der Integrität im Unternehmen zu verankern und sich so im Markt zu differenzieren.

juerg.wyser@ch.pwc.com

Grosse strategische Risiken bestehen heute darin, gegen regulatorische Vorschriften oder interne Richtlinien zu verstossen. Renommierte international tätige Konzerne haben bereits für Schlagzeilen gesorgt, weil sie unlautere Praktiken bei der Auftragsakquisition angewandt oder gegen den Datenschutz verstossen haben. In Umfragen unter Unternehmensführern rangiert die Regelkonformität an erster Stelle der Geschäftsrisiken. Und dies zu Recht, denn Konflikte mit Gesetzen und Vorgaben werden mit oft drastischen Sanktionen geahndet und können die Reputation eines Unternehmens in kürzester Zeit zerstören.

In vielen Unternehmen wächst daher das Bewusstsein für Compliance. Dabei ist die Thematik ebenso vielschichtig wie der Begriff «Compliance» selbst. Eine allgemein gültige Definition gibt es nicht – eine Google-Suche für «Definition Compliance» bringt rund 30 Millionen Treffer. Die Eidgenössische Bankenkommission (EBK) erklärt in ihrem Rundschreiben vom 27.9.2006: «Als Compliance gilt das Einhalten von gesetzlichen, regulatorischen und internen Vorschriften sowie die Beachtung von marktüblichen Standards und Standesre-

geln.» Diese Definition ist allerdings sehr allgemein gefasst, vor allem die Formulierung «marktübliche Standards» lässt Interpretationsspielräume offen. Compliance lässt sich aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten. Meist wird sie, wie in der Definition der EBK, aus der Optik des Risikomanagements gesehen. Aus dieser Sichtweise heraus sind Compliance-Themen zum Beispiel die Antikorruptionsgesetzgebung, das Wettbewerbsrecht (Anti-Trust) und zunehmend auch Fragestellungen zu Umwelt, Gesundheit und Sicherheit.

Verstösse kommen teuer zu stehen

In der Antikorruptionsgesetzgebung haben die EU, vor allem aber die USA Standards gesetzt: Der «Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)», der bereits 1977 in Kraft trat, untersagt Bestechung in allen Ländern, in denen diese unter Strafe steht, verlangt eine vollständige und detaillierte Dokumentation zu allen Transaktionen sowie ein funktionie-

rendes Kontrollsystem. Das Strafmass, das die eingeleiteten Präventivmassnahmen und die Schwere des Verstosses berücksichtigt, kann im Extremfall mehrere hundert Millionen Dollar betragen – ganz abgesehen von drohenden Gefängnisstrafen für die Geschäftsleitung.

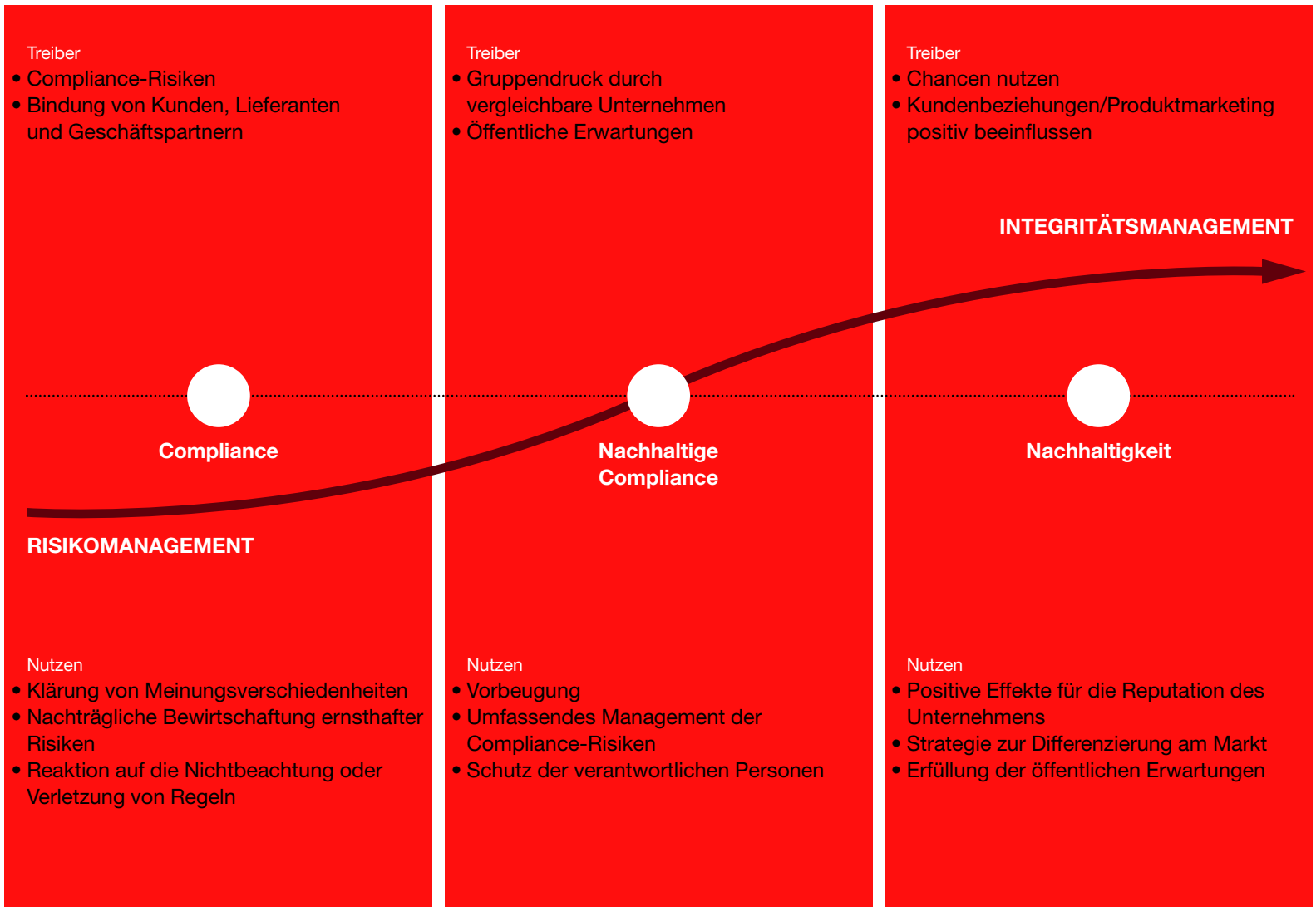
Die Anti-Trust-Bussgelder der EU liegen in der Regel zwischen 500 Millionen und einer Milliarde EUR. Im Mai 2009 verhängte die EU-Kommission die bislang höchste Anti-Trust-Strafe: Gegen den Chip-Hersteller Intel sprach sie wegen Missbrauchs einer marktbeherrschenden Stellung ein Bussgeld von 1,06 Milliarden EUR aus. Die bisher höchste Gesamtstrafe wegen eines Verstosses gegen das Wettbewerbsrecht erhielt jedoch Microsoft: Im März 2004 wurde das US-Unternehmen zur Zahlung von 497 Millionen EUR verurteilt; im Februar 2008 verhängte die EU-Kommission ein weiteres Bussgeld über 899 Millionen EUR, weil Microsoft die Vorgaben des Beschlusses von 2004 nicht eingehalten habe. Schweizer Unternehmen haben der Compliance mit der europäischen Anti-Trust-Gesetzgebung – schon der drastischen Strafen wegen – stets einen hohen Stellenwert eingeräumt. Der Antikorruptionsgesetzgebung aber haben viele Firmen in den vergangenen Jahren weniger Beachtung geschenkt. Zum einen liegt das an der in der Vergangenheit vergleichsweise geringen Strafhöhe, zum anderen fühlten sich die

Regeln
Risiko
Reputation



Jürg Wyser, Leiter Compliance

Vom Risikomanagement zum Integritätsmanagement.



Unternehmen, die sich ausschliesslich darauf konzentrieren, Fragen der Compliance im Rahmen des Risikomanagements anzugehen, handeln stets reaktiv. Hingegen bietet ein umfassendes Integritätsmanagement die Chance, sich am Markt zu differenzieren. Ein erster Schritt dorthin ist die nachhaltige Verankerung der Compliance in der Unternehmenskultur.

meisten Unternehmen vor den US-Behörden sicher; sie sind an keiner US-Börse notiert und glaubten nicht an die Durchgriffsmöglichkeiten der Justizinstanzen. Aber diese Argumente gelten nicht wirklich: Korruption ist ein Delikt im strafrechtlichen Sinne; sie ist weder versicherbar noch abhängig davon, an welcher Börse oder ob überhaupt Aktien gehandelt werden. Eine Anzeige wegen Korruption kann überall und jederzeit erfolgen. Zudem zeichnet sich in den USA ein Trend ab, das Strafmass zu

erhöhen und gravierende Konsequenzen aus solchen Verfehlungen zu ziehen. So wurde Halliburton Anfang Februar 2009 zu einer Busse von 560 Millionen USD verurteilt.

Bussgelder und Reputationsverlust

Auch ist es ein Irrtum anzunehmen, nur internationale Konzerne seien von drastischen Bussgeldern betroffen. Die Summe, zu der beispielsweise Intel verurteilt wurde, entspricht gut 4 Prozent des Firmenumsatzes (die EU kann bis zu 10 Prozent des Umsatzes an Bussgeldern verhängen). Für kleinere Unternehmen können die Strafen

noch schmerzhafter sein. Es gibt Beispiele von mittelständischen Unternehmen, bei denen sich die Bussgelder für Korruption und der operative Schaden auf einen dreistelligen Millionenbetrag addieren. Nicht «compliant» zu sein, kann ein Unternehmen teuer zu stehen kommen. Der Schaden beschränkt sich nicht nur auf Bussgelder, sondern beinhaltet auch einen

Reputationsverlust. Zudem drohen Gefahren, die von Lizenzverlusten über Marktausschlüsse und Gewinnabschöpfung bis hin zu Haftstrafen für die Verantwortungsträger reichen. Allein die Tatsache, dass ein Unternehmen in ein Verfahren verwickelt ist, kann zu einem Markteinbruch führen, denn Kunden und Lieferanten gehen auf Distanz. Auch haben die Behörden die Möglichkeit, ein Unternehmen zu verpflichten, ein Compliance-Programm auszuarbeiten und dauerhaft umzusetzen. Die Qualität des Programms wird dabei von den zuständigen Instanzen kontrolliert.

Die Integration der Compliance in das unternehmensweite Risikomanagement ist heute für alle Unternehmen unverzichtbar. Die Bedeutung der Compliance-Risiken hängt dabei weniger von der Art der Geschäftstätigkeit als vielmehr vom Grad der internationalen Verflechtung der Wertschöpfungskette ab. Nicht von ungefähr hat das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) seinen Leitfadens «Korruption vermeiden – Hinweise für im Ausland tätige Schweizer Unternehmen» auf solche Firmen abgestellt, die stark im Ausland exponiert sind.

Interne Verhaltensnormen zählen

Neben der Risikoperspektive gibt es aber auch eine zweite Sichtweise, der zufolge Compliance nicht nur formale Regelkonformität ist – sondern auch Teil des Opportunitätsmanagements. Aus dieser Optik ist Compliance eine Sache der Einstellung, der Authentizität und der Unternehmenskultur. Erst wenn die Compliance eine nachhaltige Komponente erhält und zu einem Integritätsmanagement entwickelt wird, gelingt es, nicht nur Schaden abzuwenden, sondern auch dauerhaft Wert zu schaffen.

Der Ansatz hierzu liegt in einer integrierten Sichtweise von Compliance, Unterneh-

menskultur und Nachhaltigkeit. Im Rahmen ihrer Corporate Governance, aber auch ihrer Markenpolitik geben sich fast alle Unternehmen Werte vor, mit denen die Unternehmenskultur zum Ausdruck kommen soll. Diese Werte werden in einen Code of Conduct übersetzt, in dem Verhaltensregeln für verschiedene Bereiche vorgegeben sind. Meist deckt der Code of Conduct ein breites Spektrum ab, das über den Umgang mit Themen wie Bestechung oder Kinderarbeit bis hin zu Umweltfragen reicht. Aus diesen Leitlinien werden Managementprozesse abgeleitet, die über Kontroll- und Korrekturmechanismen die Einhaltung der Verhaltensnormen sicherstellen sollen. Ob die Werte und Verhaltensregeln auch wirklich verinnerlicht werden, ist eine andere Frage. Die Vorschriften des Sarbanes-Oxley Act zum Code of Conduct haben der unternehmensinternen Regelkonformität nicht unbedingt einen Nutzen gebracht: Wenn leitende Angestellte gezwungen werden zu unterschreiben, dass sie den Kodex verstanden und ihre Mitarbeitenden entsprechend unterrichtet haben, wird dieser leicht zu einer formalen Angelegenheit – obwohl der Kodex doch im Unternehmen «gelebt» werden sollte. Die nachhaltige Compliance nicht nur gegenüber den externen Regulierungs- und Gesetzesvorschriften, sondern auch gegenüber den internen Verhaltensnormen ist der entscheidende Schritt hin zu einem Integritätsmanagement.

Kompromisslose Konsequenz

Es gibt einige Unternehmen, die schon heute den Begriff der Integrität jenem der Compliance vorziehen. Doch bei einem Auswechseln der Begriffe allein sollte es nicht bleiben: Integritätsmanagement heisst, die Werte des Unternehmens authentisch zu leben und integer zu handeln. Auch in dieser Hinsicht gibt der «tone at the top», die Vorbildfunktion der Unternehmensleitung, den Weg vor. Unternehmen, die bereits in Verfahren verwickelt sind oder waren, dürften nur dann in der Lage sein, ein Integritätsmanagement umzusetzen, wenn sie Konsequenz an den Tag legen. Im Extremfall heisst dies, das Fehlverhalten von Entscheidungsträgern kompromisslos zu ahnden.

Mit einem konsequenten Integritätsmanagement können sich Unternehmen strategisch differenzieren, die Erwartungen ihrer Stakeholder erfüllen und so ihre Reputation positiv beeinflussen. Eine solche Kultur mindert die Compliance-Risiken systemisch. Im Übrigen bringt es meist keinen Vorteil, mit unlauteren Praktiken Marktanteile gewinnen zu wollen. Die Erfahrung von PwC zeigt, dass die Mehrzahl jener Transaktionen, die mit Bestechung verbunden waren, insgesamt betrachtet keinen finanziellen Vorteil brachten.

FAZIT

Die Compliance birgt zahlreiche Gefahren, aber auch Chancen. Vor allem Verstösse gegen die Antikorruptionsgesetzgebung, gegen das Wettbewerbsrecht und gegen Umweltauflagen können drastische Strafen zur Folge haben. Der Schaden aus Gesetzes- und Regelverstössen ist für Unternehmen und Verwaltungsräte nur schwer zu reparieren. Unternehmen, die dagegen gewappnet sein wollen, empfiehlt sich, die Compliance nachhaltig zu verankern, eine auf Integrität ausgerichtete Unternehmenskultur zu entwickeln und die Werte authentisch vorzuleben. Wer dies tut, verfügt über ein wichtiges Differenzierungsmerkmal im Markt.

Unternehmensführung: Lektionen aus der Finanzkrise.

Die Finanzkrise gab Anlass, die Führungspraxis bei Banken intensiv und kritisch zu untersuchen. Drei grundlegende Verhaltensregeln für gute Entscheidungen lassen sich daraus ableiten: die Nähe zum Markt behalten, eine offene und kritische Firmenkultur pflegen und die Qualität von Daten und Annahmen hinterfragen.

matthias.memminger@ch.pwc.com

Die Ursachen der Finanzkrise sind vielfältig; systemische Faktoren wie mangelhafte Regulierung oder eine Notenbankpolitik des lockeren Geldes schufen die Voraussetzungen. Entscheidend für die Schiefelage vieler Banken waren aber auch institutsspezifische Gründe, etwa Entscheidungen aufgrund falscher Annahmen oder ein unzulängliches Risikomanagement. Gerade aus den internen Unzulänglichkeiten können die Unternehmen Lehren ziehen, denn diese lassen sich – anders als die systemischen Faktoren – direkt beeinflussen. Wenn man untersucht, was wirklich falsch gelaufen ist, stösst man auf drei altbekannte Entscheidungsfallen: Hybris (Selbstüberschätzung), Groupthink (Gruppendenken) und blindes Vertrauen in die Qualität von Informationen bzw. Annahmen.

Hybris: der Ikarus-Effekt

Es ist frappierend, dass gerade Firmen, die zu den erfolgreichsten zählten, einen besonders jähen Fall erleben. Royal Bank of Scotland, UBS, AIG zählten sicher zu den angesehensten Vertretern ihrer Branche. Vom

Erfolg euphorisiert, verschrieben sie sich immer ehrgeizigeren Wachstumszielen, die sie zwangsläufig in Bereiche jenseits ihrer Kernkompetenz brachten. So konnten manche Unternehmen bald die Risiken der neuen Geschäftsfelder nicht mehr realistisch einschätzen und sind wie Ikarus, der übermütig zu nahe an die Sonne flog, tief gestürzt.

Langfristig erfolgreiche Manager wissen einen solchen Ikarus-Effekt zu vermeiden und der Hybris gegenzusteuern: Sie ziehen eine Gruppe von möglichst unabhängigen Vertrauten zur Entscheidungsfindung heran, die ihnen direktes und offenes Feedback geben und so den Bezug zur Realität des Marktes wahren helfen. Erfolgreiche Banken treffen ihre strategischen Entscheidungen zudem mit sehr viel «business sense» und unter sorgfältiger Abwägung der Risiken. Ein gutes Beispiel ist der CEO von J.P. Morgan, Jamie Dimon. Entscheidungen tref-

fen Dimon und sein Team auf der Basis ausführlicher Management-Reports, die jeden Geschäftsbereich abdecken. Als Devise gilt: Wenn die Daten zeigen, dass ein Geschäft riskanter ist, als es die Margen rechtfertigen, steig aus! Als Ende 2006 die Kosten für Credit Default Swaps (ein Instrument, das pikanterweise J.P. Morgan erfunden hatte und eine Art Versicherungsprämie gegen Zahlungsausfall darstellt) in die Höhe schossen, signalisierten die Daten den Ausstieg aus dem Geschäft mit minderwertigen Collateralised Debt Obligations (CDO). Dimon gab die Order zum Verkauf, obwohl er für diese Entscheidung von seinen Wettbewerbern belächelt wurde und einige «Stars» unter seinen Investment-Bankern kopfschüttelnd J.P. Morgan verliessen.

Groupthink: die Gefahr der Konformität

Nach der desaströsen Entscheidung zur Invasion der Schweinebucht beauftragte der damalige US-Präsident John F. Kennedy den Psychologen Irving Janis mit der Untersuchung der Gründe für diese Fehlentscheidung. Janis kam zu dem Resultat, dass sich wegen der dominanten Persönlichkeit Kennedys keiner seiner hoch qualifizierten Berater («the best and the brightest») traute, sich während der Entscheidungsfindung kritisch zu äussern.

Governance
Kultur
Gewinn



Matthias Memminger, Wirtschaftsberatung
Financial Services

Janis bezeichnete dieses Phänomen als «Groupthink», als den Druck zum konformen Denken in Organisationen. Als probates Mittel empfahl er damals unter anderem einen «Advocatus Diaboli» (ein Konzept, das mehrere hundert Jahre zuvor vom Vatikan erfunden worden war) zu ernennen, um die Konformität in der Entscheidungsfindung zu durchbrechen.

Ein positives Beispiel dafür, wie man Groupthink aktiv minimiert, gibt wiederum Jamie Dimon: Der CEO von J.P. Morgan stützt sich auf ein Führungsteam aus Weggefährten, langjährigen Mitarbeitern der Bank und neu angeheuerten Experten. Er ermuntert die Manager zum Widerspruch und zwingt sie zu überzeugenden Argumenten. Bei Besprechungen lässt sich Dimon auf Debatten ein und diskutiert über divergierende Sichtweisen. Goldman Sachs wiederum ist dafür berühmt, dass sich Nachrichten von Problemen wie ein Blitz bis ins Management verbreiten. Ein solch rascher Informationsfluss ist möglich, weil die Firmenkultur Mitarbeiter nicht sanktioniert, wenn sie Probleme identifizieren, sondern sie eher Probleme bekommen, wenn sie diese bewusst verbergen.

Qualität von Daten und Annahmen: «garbage in, garbage out»

Die Senior Supervisory Group hat einen Bericht zum Risikomanagement von elf weltweit führenden Banken vor der Krise veröffentlicht. Darin stellt das Gremium aus verschiedenen Aufsichtsbehörden unter anderem fest, dass die Qualität von Daten und Annahmen, die in Risikomodellen hinterlegt waren, nicht immer den Gegebenheiten des Marktes entsprochen hätten. Auch der Informationsfluss sei ein entscheidender Faktor für die Funktionsweise des Risikomanagements gewesen. Nicht bei allen untersuchten Instituten sei sichergestellt gewesen, dass die richtigen Informationen zeitgerecht an die Geschäftsleitung gelangt seien.

Alle Banken haben mit der Qualität von Daten, Annahmen und Informationen zu kämpfen. Gut geführte Banken sind sich jedoch sehr bewusst, dass die Daten Schwächen haben. Sie reagieren darauf, indem sie kreative und teils sehr aufwändige Lösungen zur Verbesserung der Datenqualität suchen. Zum anderen kalibrieren sie die Entscheidungen, um die mindere Qualität der Daten zu kompensieren.

Eine Kultur des Austauschs schaffen

Bei den Annahmen sieht die Lage ähnlich aus. So haben Banken, die in der Krise schlecht abgeschnitten haben, zumeist nur ein Risikomodell, nämlich «Value at Risk» (VaR) verwendet. Hierbei ergaben sich zwei Schwachstellen. Zum einen werden im VaR-Modell jene Positionen nicht mit einbezogen, die über Hedging abgesichert oder versichert sind. Da bis zu zwei Drittel der Positionen abgesichert waren und diese Absicherungen in der Krise zum grossen Teil ausfielen, hat die betroffene Bank immer nur die Spitze ihres Risiko-Eisbergs gesehen. Zum anderen benötigt VaR Zeitreihen von mindestens 20 bis 30 Jahren, damit die Extrapolierung des Modells genügend Auf- und Abschwünge berücksichtigt. Für die Subprime-Instrumente gab es aber nur Zeitreihen von 4 bis 6 Jahren, die zudem nur einen Aufschwung und keinen Abschwung abdeckten. Die Prognosen des Modells waren deshalb viel zu optimistisch. Einige Banken verstanden diese Schwachstellen der Annahmen und steuerten gegen, indem sie zusätzlich Modelle verwendeten, die alle Positionen (auch die abgesicherten) analysierten und zudem mit Stresstests Abschwünge simulierten. Diese Beispiele haben für alle Managemententscheidungen jenseits von Risikomodellen Gültigkeit: Man muss die Qualität der Informationen und Annahmen verstehen und hinterfragen. Und man sollte sich in der Regel nicht nur auf eine Quelle verlassen, sondern mehrere verwenden und die Ergebnisse zueinander in Bezug setzen.

Ein Modell kann immer nur so gut sein, wie die Daten und Annahmen, die in dieses einfließen. Sind diese unzulänglich, kann auch das Ergebnis nur unzulänglich sein –

wie es der Spruch aus der IT-Welt «garbage in, garbage out» bestens veranschaulicht. Die zitierten Studien, aber auch Gespräche von PwC mit Verwaltungsräten und Geschäftsführungen zeigen, dass Finanzinstitute strukturelle und kulturelle Vorkehrungen treffen können, um künftige Krisen zu meistern. Die Basis für eine erfolgreiche Unternehmensführung bieten ausgereifte Management-Informationssysteme, marktgerechte Risikomodelle und ausgewogene Governance-Strukturen. Hinzu kommt eine Kultur, die Raum lässt für den Austausch verschiedener Meinungen, sei es innerhalb des Unternehmens, sei es mit externen Spezialisten.

FAZIT

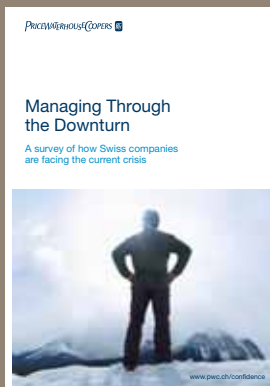
Will man Lehren aus den Turbulenzen des vergangenen Jahres ziehen, lohnt sich ein Blick auf erfolgreiches und weniger erfolgreiches unternehmerisches Handeln. Dabei kristallisieren sich essentielle Punkte heraus: Governance und Führungspersonen prägen die Unternehmenskultur. Relevante und qualitativ gut aufbereitete Daten, kombiniert mit Informationsflüssen aus der gesamten Organisation, erleichtern ebenso die Entscheidungsfindung wie eine argumentative Diskussionskultur.

Events, Publikationen und Analysen.



Retail & Consumer Worlds.

«Retail & Consumer Worlds» ist ein internationaler elektronischer Newsletter, welcher halbjährlich ein Update über die Entwicklungen und die aktuellen Themen in der Detailhandels- und Konsumgüterindustrie gibt. Der von PricewaterhouseCoopers Schweiz herausgegebene Newsletter behandelt neben den weltweiten Aspekten auch landesspezifische Themen und richtet sich damit an Entscheidungsträger von nationalen und internationalen Unternehmen in der Detailhandels- und Konsumgüterindustrie. Weitere Informationen finden Sie unter www.pwc.ch/r&cworlds, wo Sie den Newsletter auch gleich abonnieren können.



Wirtschaftskrise.

Schweizer Unternehmen bereiten sich gezielt auf die Rezession vor, z.B. mit Kostenmanagement im Personalbereich durch Früh Pensionierungen oder Entlassungen mit Reduktion der Fixkosten und alternativen Strategien. Kleinere Firmen spüren den erhöhten Druck seitens der Banken weniger als grössere; alle Unternehmen beobachten eine Verschlechterung der Zahlungsmoral. Dies sind die wichtigsten Ergebnisse der Studie «Impact of the economic crisis on Swiss companies/Managing Through the Downturn» von PwC, bei welcher Antworten von 91 Schweizer Unternehmen ausgewertet wurden. www.pwc.ch/medien



Rechnungslegung und Revision.

In der regelmässig erscheinenden Publikation «Disclose» von PricewaterhouseCoopers werden die wichtigsten Aspekte von komplexen Rechnungslegungs- und Revisonsthemen verständlich dargelegt. Das Magazin hilft Führungspersönlichkeiten, den Überblick in diesem sehr dynamischen Umfeld zu behalten. Im Fokus der aktuellen Ausgabe stehen unter anderem die Finanzkrise und ihre Auswirkungen auf Verwaltungsräte, auf Pensionskassen und auf die Jahresrechnung. «Disclose» finden Sie unter www.pwc.ch/disclose. Bei sonja.jau@ch.pwc.com können Sie gedruckte Exemplare bestellen.

Events

PwC Energieforum 2009

Am jährlichen PwC Energieforum werden die Brennpunkte und Herausforderungen im schweizerischen Energiemarkt vorgestellt und diskutiert. Die Themen in diesem Jahr: Netz- und Anreizregulierung sowie Resultate aus der neuen PwC-Studie zum Energiemarkt Schweiz.

Zürich Oerlikon, Mittwoch, 23. September 2009

Für Information und Anmeldung: jasmin.moser@ch.pwc.com, Tel. 058 792 18 30

Total Tax Contribution – Welchen Beitrag leisten grosse Unternehmen zur Finanzierung der Schweiz?

An dieser kostenlosen Vorabendveranstaltung werden die Ergebnisse der gemeinsamen Umfrage von economiesuisse und PwC zur Total Tax Contribution (TTC) der grössten Schweizer Unternehmen vorgestellt. TTC erfasst – über die Gewinnsteuern hinaus – sämtliche Steuerzahlungen eines Unternehmens. Präsentiert werden die Resultate der ersten Umfrage nach der TTC-Methodik in der Schweiz.

Zürich, Dienstag 27. Oktober 2009

Für Information und Anmeldung: romana.eichler@ch.pwc.com, Tel. 058 792 44 96

Abonnemente:

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

Leserservice:

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

Was zählt ist, was bleibt.

Die aktuelle Entwicklung hat das Bedürfnis nach bleibenden Werten verstärkt. Im Zentrum stehen vermehrt wieder Fragen wie: Was ist wirklich wichtig? Was wird Bestand haben? In manchen Unternehmen und Institutionen werden Kursänderungen vorgenommen – viele fühlen sich jedoch in ihrer bisherigen Haltung bestätigt.

Thomas Schmidheiny investierte 160 Millionen CHF in das Grand Resort Bad Ragaz und setzte dabei konsequent auf das Beste vom Besten. Er ist überzeugt: «Das Interessante ist der Werterhalt.»

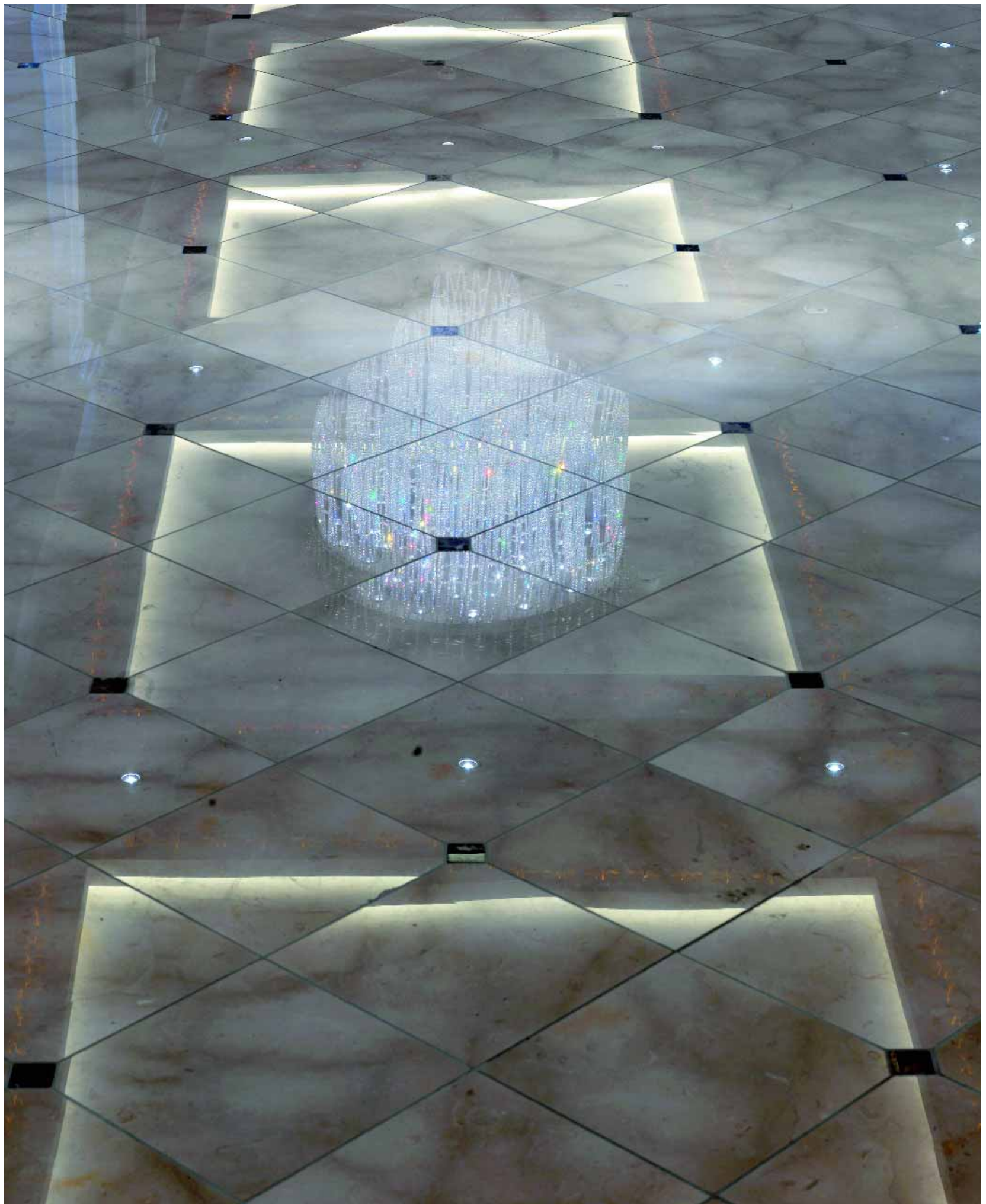
Ernst Fehr, Leiter des Instituts für Empirische Wirtschaftsforschung an der Universität Zürich, forscht über den Wert von Emotionen.

Martin Senn, Group Chief Investment Officer (und designierter CEO) von Zurich Financial Services, hat Werte wie Disziplin, klare Philosophie und systematische Prozesse verinnerlicht und liegt damit richtig.

Für **Adrian Pfenniger** wiederum, Chef des Triengener Bürstenherstellers Trisa, ist es die Pflege von Werten wie Menschlichkeit, Anstand und Respekt, die einem Unternehmen gerade in Krisenzeiten die nötige innere Stabilität verleiht.

Und für **Ernst Mohr**, Rektor der Universität St. Gallen, hat die gesellschaftliche Verantwortung einen besonderen Stellenwert.

Texte: Corinne Amacher, René Bortolani, Samuel Dubno, Iris Kuhn-Spogat, Franziska Zydek





A close-up portrait of Thomas Schmidheiny, a middle-aged man with light blue eyes and a slight smile, wearing a light pink shirt. The background is a plain, light-colored wall.

Einfach «Wow!»

Der Unternehmer **Thomas Schmidheiny** über sein persönliches Engagement für das Grand Resort Bad Ragaz, über lohnende langfristige Investitionen und die Erhaltung von Werten. Fotos: Cédric Widmer

Herr Schmidheiny, Ihr Vater hinterliess Ihnen unter anderem die Grand Hotels Bad Ragaz. Als er 1991 starb, waren Sie 46 Jahre alt. Was empfanden Sie, als Sie eines der renommiertesten Hotelunternehmen der Schweiz erbten?

Ich war schon viel früher in Bad Ragaz dabei – genau genommen seit meinem 28. Lebensjahr. Der Verwaltungsrat der Hotels war der erste, in den mein Vater mich delegierte. Das war 1973; ich kam gerade aus Mittelamerika zurück, wo ich bei Apasco, der mexikanischen Tochterfirma von Holcim, meine Sporen abverdient hatte.

Nahmen die Hotels in Bad Ragaz innerhalb Ihrer Familie eine besondere Stellung ein?

Ja, das kann man sagen. Mitte der 50er Jahre des letzten Jahrhunderts schloss sich eine Gruppe von Ostschweizer Unternehmerfamilien zusammen, um die Thermalbäder Bad Ragaz, deren Haupthotel Quellenhof teilweise abgebrannt war, neu zu eröffnen. Diese Familien wollten etwas für den Kanton und die Region tun. Damals

Zum Vermögen gehören auch Herz und Engagement. Und damit eine Strategie langfristig erfolgreich ist, müssen Effizienz, Stabilität und Reputation dazukommen. Dies sind Werte, die ich meinen Kindern weitergeben möchte.

herrschten fast depressive Zustände im Sarganserland. Viele Unternehmen waren weggezogen oder mussten schliessen. Der Wille, etwas zur Gesundung der Region beizutragen, begründete unser Engagement. Da war von Anfang an eine grosse Affinität vorhanden. Aber natürlich wäre es unmöglich gewesen, etwas gegen den Wunsch der Kunden, des Marktes, anzubieten.

Ihr Trumpf war die Quelle?

Nicht nur. Klar, wenn man mit grossen Resorts konkurrieren will, braucht man etwas Spezielles. Das ist bei uns das Wasser. Die Quelle von Bad Ragaz gehört dem Kanton, und wir sind die Nutzer. Es gibt einen Vertrag, der, glaube ich, im Jahr 2067 ausläuft. Doch die ganze Region, die Bündner Herrschaft mit ihren Weingütern, rundet das Bild ab. Sie ist nicht städtisch, aber attraktiv für das, was wir dort anbieten: Entschleunigung, Kuren, Rehabilitation. Nur waren damals die Hotels teilweise hoffnungslos veraltet und die Therme entsprach in keiner Weise einer modernen Kuranstalt.

Um die Qualität des Angebots zu steigern, mussten Sie investieren.

Vor rund 15 Jahren haben wir in drei Phasen das Wesentliche erneuert: das Hotel Hof Ragaz, das Wellness-Center und die öffentlichen Thermalbecken. Ursprünglich war geplant, auch den Quellenhof zu renovieren. Das Hotel war aber – wie auch der Hof Ragaz – etwa zu einem Drittel denkmalgeschützt. Das Bauwerk war nach über 100 Jahren baufällig, der Zahn der Zeit hatte den Strukturen stark zugesetzt. Da reifte der Entschluss, das Hotel abzubauen und neu aufzubauen.

Wie wurde der Bau finanziert?

Wir schlugen den Aktionären eine Kapitalerhöhung vor. Nur ein Teil hat mitgemacht. Unser Anteil wuchs aufgrund unseres finanziellen Engagements auf rund 50 Prozent. Der Quellenhof wurde dann in Rekordzeit gebaut: Abbruch 1995, Wiedereröffnung am

31. Oktober 1996 nach nur 22 Monaten Bauzeit! Eine Meisterleistung!

Sie haben das Hotel im ursprünglichen Stil wiederaufgebaut – warum?

Natürlich gab es Ideen, etwas völlig Neues – zum Beispiel einen Glasbau – zu realisieren. Dennoch haben wir, hauptsächlich aus Denkmalschutzgründen, entschieden, das Haus im klassischen Look wiederaufzubauen. Der Erfolg gab uns recht: Die Qualität, der Innenausbau, die Infrastruktur – alles stimmte. Unsere Gäste waren begeistert. Darauf aufbauend, entstand die Vision, eines der führenden Resorts in Europa zu werden.

Dieser Schritt wurde in den letzten zwei Jahren mit dem Ausbau der Grand Hotels Bad Ragaz zum Grand Resort Bad Ragaz vollzogen.

Zuerst haben wir uns für ein B-Casino beworben und die Lizenz erhalten. Bad Ragaz hatte notabene eines der ersten Casinos der Schweiz. Das Casino wurde ein unwahrscheinlicher Erfolg! Die Einnahmen aus dem Spielgeschäft tragen heute zur Finanzierung des weiteren Ausbaus bei ...

... der mit 160 Millionen CHF veranschlagt wurde. Eine grosse Investition in die Zukunft. Welche Strategie liegt diesem Schritt zugrunde?

Wir fragten uns, wie das Resort noch wachsen könnte, und kamen zum Schluss, dass

es im Quellenhof zwar viel Verkehrs- und Restaurationsfläche gibt, aber zu wenige wirklich grosszügige Zimmer. So entstand ein Turm von 36 Metern Höhe, ausschliesslich mit Suiten.

Völlig neu gebaut wurde auch die Tamina Therme.

Da wir in den Bädern im Laufe der Zeit immer weniger Eintritte verzeichnen konnten, waren wir in Zugzwang. Wir haben uns etwa 20 konkurrierende Anlagen in Europa angeschaut – und unsere Therme völlig neu gebaut. Mit der heutigen Lösung sind wir, meiner Meinung nach, wieder an der Spitze mit dabei. Die Architektur, die wir gewählt haben, wird meines Erachtens Geschichte schreiben.

Wie gross war Ihr persönliches Engagement während des Umbaus?

Ich war ein- bis zweimal pro Monat vor Ort. Das war und ist schön investierte Zeit. Ein Hotelbau hat etwas Faszinierendes; man kann sehen, wie etwas wächst, wie Zimmer strukturiert werden, und man ist immer persönlich involviert – zum Schluss denkt man sogar über die Farbe der Vorhänge nach.

Und Ihr finanzielles Engagement?

Die Grand Resort Bad Ragaz AG zählt mittlerweile rund 700 Aktionäre. Unser Anteil als Hauptaktionär stieg auf etwa 75 Prozent.

Was ist Ihre Motivation für diese Investition?

Ich bin ein bodenständiger Mensch, der Kanton St. Gallen ist mein Heimatkanton, und wir haben – wie schon gesagt – als

«Bei allem, was ich tue, muss das Ideelle und das Betriebswirtschaftliche im Gleichgewicht sein. Die Grand Resort Bad Ragaz AG ist eine Geschäftseinheit, die nach betriebswirtschaftlichen Regeln geführt wird.»

Familie entschieden, Bad Ragaz zu fördern. Wir fühlen uns dem Tal, in dem wir aufgewachsen sind, verpflichtet und verbunden. Ich habe ja auch in Heerbrugg die familien-eigenen Weinberge restrukturiert. Dort produzieren wir unterdessen anerkannt gute Weine.

Das Grand Resort Bad Ragaz wurde im Juni in wirtschaftlich schwieriger Zeit eröffnet. Macht Sie das nervös?

Es braucht schon etwas mehr, um mich nervös zu machen! Aber aus zwei Gründen bin ich zuversichtlich: Erstens leisten unser Managementteam und alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hervorragende Arbeit, zweitens sind wir – in Bezug auf unsere Angebote und das Profil unserer Zielgruppen breit aufgestellt. 40 bis 50 Prozent unserer Gäste kommen aus der Schweiz, etwa 30 Prozent sind Deutsche, der Rest verteilt sich auf andere Nationen. Wir haben eine relativ starke Kundschaft aus dem Golfsegment – und das Medizinische Zentrum bietet hervorragende Leistungen im Therapiebereich. Damit profitieren wir von den Bedürfnissen und Ansprüchen einer älter werdenden Gesellschaft – mit dem Swiss Olympic Medical Center aber auch vom Megatrend Sport und Fitness. Sicher wird auch uns die Wirtschaftskrise tangieren. Schlussendlich aber kommen wir mit einem Produkt auf den Markt, das einfach «Wow!» ist. Das ist ein grosser Wettbewerbsvorteil.

Sie besitzen Hotels, bauen Wein an, sammeln Kunst. Offensichtlich sind Sie den schönen Dingen des Lebens zugeneigt?

Jein. Natürlich ist es schön, Kunst zu besitzen. Ich geniesse dieses Privileg. Das Faszinierende am Wein, aber auch an der Hotellerie ist, dass hier – mehr als anderswo – ein Produkt mit persönlichem Engagement verbunden ist. Aber bei allem, was ich tue, muss das Ideelle und das Betriebswirtschaftliche im Gleichgewicht sein. Das Interessante ist der Werterhalt. Für uns ist die Grand Resort Bad Ragaz AG eine Geschäftseinheit, die nach betriebswirtschaftlichen Regeln geführt wird.

Was bedeutet Ihnen Geld?

Im Prinzip ist es für mich ein Massstab für die Leistung, die man erbringt. Ich hatte das Glück, dass ich von meinem Vater die Beteiligung der Familie an Holcim bekommen habe und das Unternehmen über 20 Jahre lang erfolgreich in die Expansion führen konnte. Das Vermögen der Familie ist zum grossen Teil noch immer in Holcim investiert. Zum Vermögen gehören auch Herz und Engagement. Und damit eine Strategie langfristig erfolgreich ist, müssen Effizienz, Stabilität und Reputation dazukommen. Dies sind Werte, die ich meinen Kindern weitergeben möchte. //



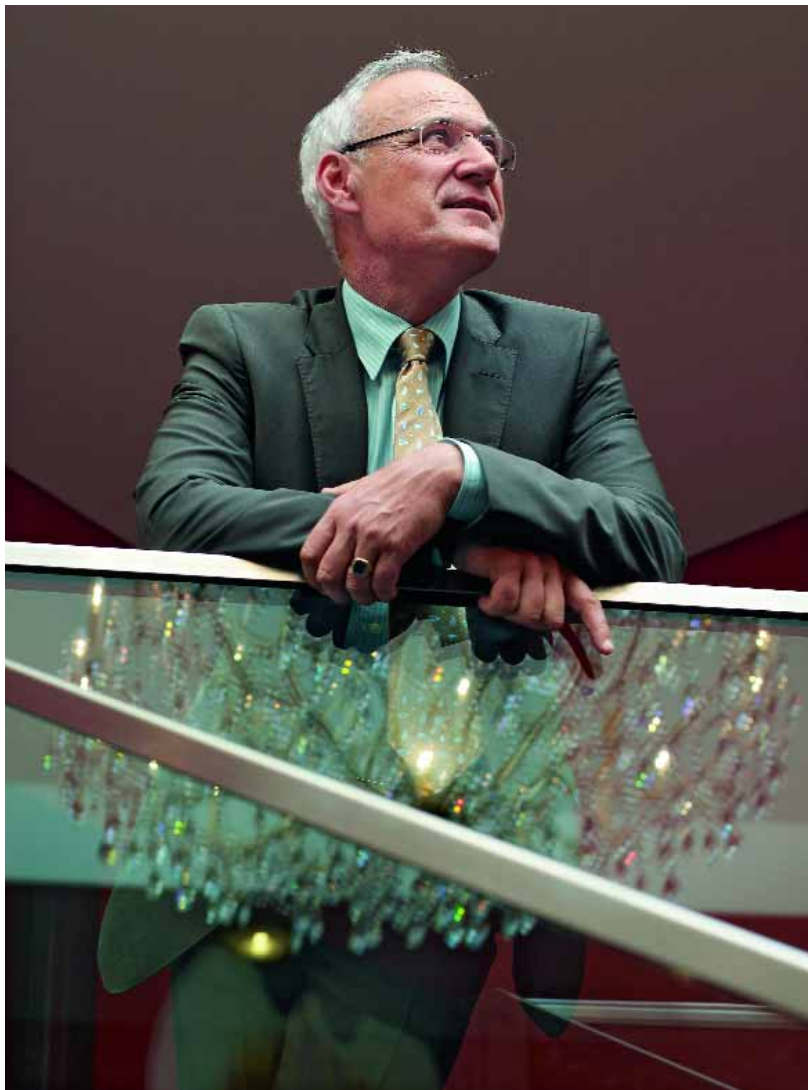
Luxus als Ware oder wahrer Luxus.

160 Millionen CHF kosteten der Um- und Ausbau des Grand Resort Bad Ragaz. Eine wegweisende Investition in die Zukunft. Doch die Bereitstellung finanzieller Mittel allein garantiert noch nicht den Erfolg, findet CEO **Peter P. Tschirky**.

Fotos: Cédric Widmer

Der Penthouse Floor im neu erbauten Suiten-Turm des Grand Resort Bad Ragaz ist 560 Quadratmeter gross, etwa so weitläufig wie ein Tanzsaal. Die Einrichtung ist von erlesenem Geschmack – alles vom Besten, Feinsten und Teuersten: die Zimmerböden aus Nussbaumholz, das riesige Bett, die Satinbettwäsche und das exklusive Daunenset, das Licht im Badezimmer, das von Swarovski-Kristallen reflektiert wird, der Whirlpool und die finnische Sauna und der über dem Bett in der Decke versteckte Flat-TV. Was sich der Gast hier für 12 000 CHF pro Nacht leistet, ist, kein Zweifel, Luxus pur.

Der Luxus, der einen umhüllt wie ein Mantel aus Cashmere, sobald man das Gelände des Resorts betritt, ist die Ruhe. In einem Liegestuhl im Park unter einem 100 Jahre alten Baum der Stille zu lauschen ist Balsam für die Seele. Auch die Lage der Wohlfühloase am Fusse der Bündner Herrschaft mit Blick auf die Alpen ist im besten Sinne



«Der schönste Hochglanzprospekt ist wertlos, wenn die Atmosphäre nicht stimmt. Für ein Haus unserer Positionierung ist die beste Werbung Mund-zu-Mund-Propaganda.»

therapeutisch – weitab vom Lärm der Städte und doch so schnell erreichbar: eine Autostunde von Zürich, zweieinhalb Stunden von München, drei Stunden von Mailand. «Luxus», sagt schliesslich Peter P. Tschirky, «ist dort, wo ich mich wohl fühle. Und auf ein Hotel bezogen: wo der Gast findet, was er sucht.»

Tschirky, 57, ist seit Juni 2006 CEO der Grand Resort Bad Ragaz AG. Nach 30 Jahren im Ausland ist der Manager heimgekehrt in die Nähe des Sarganserländers

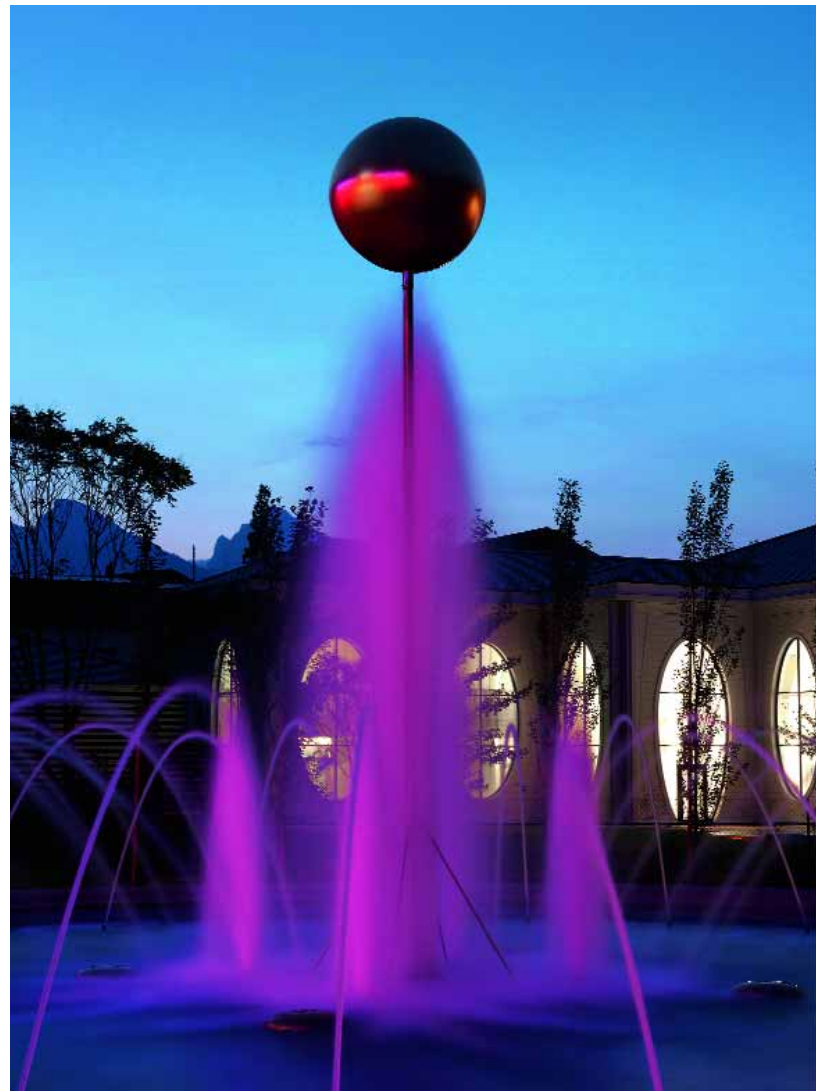
Weisstannentals, «wo alle Tschirkys herkommen» und wo er als Bergbauernbub aufwuchs. Anfang der 80er Jahre arbeitete Tschirky als Hotelmanager für die Sheraton-Gruppe im Königreich Bahrain, dem Inselstaat am Persischen Golf. Der damalige Emir Scheich Isa, dessen Vertrauen er gewinnen konnte, beauftragte den Schweizer mit der Renovation seiner Palastanlagen. So wurde Tschirky auch Bauexperte. Genau diese Mischung aus Bau- und Gastronomiekompetenz war in Bad Ragaz gefragt, als der Aus- und Umbau der Grand Hotels in Bad Ragaz geplant wurde (siehe auch das Interview mit dem Mehrheitsaktionär Thomas Schmidheiny). 160 Millionen CHF sind unterdessen in den Bau des Turms mit 56 Spa-Suiten, in den Umbau und die Renovation der beiden Hotels Quellenhof und Hof Ragaz, in das neue Medizinische Zentrum und in die neue Tamina Therme investiert worden. Das neue Medical Health Center, dem auch das

Swiss Olympic Medical Center angeschlossen ist, bietet Rehabilitation und Prävention auf höchstem Niveau an. Es steht auch Patienten, die nicht im Resort absteigen, zur Verfügung; sie steuern die Hälfte des Umsatzes bei. Von den Hotelgästen kommen rund 30 Prozent aus therapeutisch-medizinischen Gründen nach Ragaz. Das Durchschnittsalter der Gäste beträgt 59,6 Jahre – und die Verjüngung der Kundschaft ist auch in Bad Ragaz ein Thema. Tschirky hat dazu eine pragmatische Auffassung: «Die Demografie verspricht enorme Zuwachsraten bei dieser Zielgruppe – und ausserdem wachsen immer neue alte Menschen nach.»

Eine Reise in die Zukunft

Die «innere» Umwandlung der Grand Hotels Bad Ragaz zum Grand Resort Bad Ragaz





«Wir wollen sicherstellen, dass Interesse, Fürsorge und Respekt das Handeln unserer Mitarbeiter bestimmen, und nicht Gleichgültigkeit und Egoismus.»

für die 55+ Generation plante Tschirky bereits vor Baubeginn als «Zukunftsreise», die er zusammen mit seinem Führungskreis, dem 62 Mitarbeitende angehören, unternahm. In ganztägigen Seminaren wurde auf den Anspruch und das Ziel vorbereitet, das führende Resort seiner Art in Europa zu werden. «Es ging um das Erarbeiten einer umfassenden Kultur», sagt Tschirky, «bei der das Schlüsselwort Liebe ist.» Gemeint ist die Liebe zum Detail – und die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen. «Wir wollen sicherstellen, dass Interesse, Fürsorge und Respekt das Handeln unserer Mitarbeitenden bestimmen, und nicht Gleichgültigkeit und Egoismus.»

Jedes Mitglied der Führungsscrew ist dafür verantwortlich, seinen Mitarbeitenden die in den Seminaren erarbeiteten Ergebnisse der «Zukunftsreise» zu vermitteln. Die Abteilung «Business Excellence» wertet Feedbacks der Gäste aus und versucht mit diversen anderen Tools zu überprüfen, ob die Bemühungen um diese besondere Kultur Früchte tragen. «Ihr Haus hat eine Seele», schrieb ein Gast. Ein anderer notierte: «Meine Frau und ich reisen sehr viel. Wir kennen kein anderes 5-Sterne-Hotel, in dem Mitarbeitende so freundlich und hilfsbereit sind.» Diese Aussagen zeigen Tschirky, dass er und sein Team auf dem richtigen Weg sind. Zusätzlich zur «Zukunftsreise» stellte Tschirky während des Umbaus den ganzen Betrieb auf ein ISO-zertifiziertes Managementsystem um. Auch dies eine Vorbereitung auf die neue Grösse des Resorts und ein weiterer Schritt in Richtung Exzellenz:

«Wir haben gewusst, dass wir nach dem Umbau nicht mehr das gleiche Unternehmen sein werden wie vorher», sagt Tschirky. «Nun kann man in solch einer Situation täglich predigen: «Das machen wir in Zukunft anders.» Aber dies birgt die Gefahr, dass letztendlich alles beim Alten bleibt, weil die Gewohnheiten stärker sind.» Im Rahmen der Umstellung auf ISO-Normen sei hingegen kein Stein auf dem anderen geblieben – das Neue habe unwiderrüflich Einzug gehalten. «Dieser Schritt brauchte Wille, Mut und Demut», zieht der CEO Bilanz. «Er hat uns viel gebracht, aber auch viele Nerven gekostet.»

Den Quantensprung geschafft

550 Gäste kann das Resort heute aufnehmen. Sie werden von 682 Mitarbeitenden betreut. Operationell wird das Unternehmen



Nur das Beste: 160 Millionen CHF wurden in den Umbau und die Renovation der Hotels Quellenhof und Hof Ragaz, einen Turm mit Spa-Suiten, das neue Medizinische Zentrum und in die neue Tamina Therme investiert.



von der Resort-Leitung (RL) geführt, bei der Tschirky den Vorsitz hat und der die vier Geschäftsleiter der Bereiche «Grand Hotels», «To B. Wellbeing & Medical Health», «Business & Events» und «Golf» angehören sowie der CFO, der Director of Marketing & Sales und der Leiter der Infrastruktur. Die RL versammelt sich einmal im Monat; mit den Geschäftsleitern trifft sich Tschirky an wöchentlichen oder 14-täglichen Jours fixes. Einmal im Monat kommt auch der Führungskreis zusammen. Der Verwaltungsrat mit dem Industriemanager Willy Kissling als Präsidenten und Thomas Schmidheiny als Vizepräsidenten zeichnet für die Strategie.

«Wir haben unsere Vision umgesetzt und den Quantensprung zum führenden Wellbeing & Medical Health Resort in Europa geschafft», sagte VR-Präsident Kissling anlässlich der Eröffnung. Gleichwohl

tangiert die gegenwärtige Wirtschaftskrise auch Bad Ragaz – weniger bei der Belegung der Zimmer, sondern in den Restaurants. «Der Gast konsumiert weniger», sagt Tschirky, «beim Pro-Stuhl-Umsatz verzeichnen wir einen Rückgang von 18 Prozent.» Dieser Trend habe sich schon früh im Jahr 2008 abgezeichnet, bevor die Finanzkrise für alle spürbar ausbrach. Mit Anpassungen der Menü- und Weinkarten wird unter anderem versucht, den Umsatz wieder anzukurbeln. Diese Feinarbeit sei, sagt Tschirky, reinste Psychologie. Überhaupt habe die Führung eines Resorts dieser Grösse und Exklusivität nebst Management-Know-how viel mit Intuition zu tun. «Durch Wahrnehmung merkt man», sagt Tschirky, «was man verändern muss.» Auf seinen endlosen Rundgängen durchs Resort spürt der Chef seinen Gefühlen nach. Ein gewisses Unwohlsein angesichts einer bestimmten Situation kündigt ihm zweifelsfrei an, dass man hier einen Zacken

zulegen muss. Und Gefühl sei schliesslich auch der Treiber, der Gäste dazu bringe, überhaupt nach Bad Ragaz zu kommen: «Der schönste Hochglanzprospekt ist wertlos, wenn die Atmosphäre nicht stimmt. Für ein Haus unserer Positionierung ist die beste Werbung Mund-zu-Mund-Propaganda», sagt Tschirky. «Wenn jemand in seinen Kreisen erzählt, er habe sich bei uns rundum wohl gefühlt.»

Drei Ziele hat sich der CEO gesetzt: «Erstens will ich, dass wir die 160 investierten Millionen als Return erwirtschaften können. Zweitens möchte ich für unsere Kunden das beste Hotel der Welt sein. Und drittens wünsche ich mir, dass mein Name in Bad Ragaz für ein gutes und erfolgreiches Management steht.» Der Zeitrahmen für das Erreichen dieser Ziele: 2011. //

A photograph of a middle-aged man with short, light-colored hair, smiling broadly. He is wearing a blue button-down shirt and light-colored trousers. He is sitting on a dark staircase, leaning back with his hands resting on his lap. The background is a dark blue wall with a vertical light blue stripe on the right side. The lighting is soft, highlighting his face and the texture of his shirt.

«Menschen haben ein tief verankertes
Bedürfnis, anderen gute oder schlechte
Absichten zuzuschreiben»,

sagt **Professor Ernst Fehr**, Leiter des Instituts für Empirische Wirtschaftsforschung an der Universität Zürich und erster Ökonom, der mit dem renommierten Marcel-Benoist-Preis ausgezeichnet wurde.

Foto: Tom Haller

Professor Fehr, kurz gefragt: Was forschen Sie?

Wir verfolgen eine breite Palette von Fragen: Wie funktionieren Arbeitsmärkte, wie gestaltet man optimale Anreize für Mitarbeitende und Manager, wie entstehen Hierarchien in Unternehmen, welche Rolle spielt die Reputation für die Funktionsweise von Märkten? Neben diesen ökonomischen Fragen beschäftigen wir uns auch mit der Frage, welchen Einfluss nichtökonomische Faktoren wie Fairness oder soziale Normen auf das Wirtschaftsleben und dessen Akteure haben. Sind das biologische Faktoren oder sind das kulturelle Faktoren, und falls es kulturelle Faktoren sind, was genau an der Kultur ist es? Das Forschungsprogramm ist unterdessen sehr erfolgreich. Heute gehört die Universität Zürich im Bereich der experimentellen Wirtschaftsforschung und der Neuroökonomik weltweit zu den führenden Zentren.

Was interessiert Sie derzeit besonders?

Neuerdings interessieren uns die biologischen Grundlagen wirtschaftlichen Handelns. Wir machen Genetikstudien oder untersuchen, welche Hirnprozesse altruistischem oder egoistischem Verhalten zugrunde liegen.

Wie gehen Sie dabei vor?

Die Teilnehmer eines Experiments werden in unserem Computertlabor interaktiv vernetzt und vor ökonomische Situationen gestellt. Sie müssen innerhalb klarer Regeln Entscheide treffen. Das können sehr einfache Experimente sein, wie das Ultimatumspiel, aber auch komplizierte Marktexperimente mit komplexen Trading Rules.

Was ist das Ultimatumspiel?

Im Ultimatumspiel erhält ein Teilnehmer, nennen wir ihn Teilnehmer A, einen Geldbetrag und kann entscheiden, wie viel er davon B anbieten will. A macht ein Angebot und B hat nur die Wahl, das Angebot anzunehmen oder abzulehnen. Die beiden verhandeln nicht. Wenn B das Angebot annimmt, erhalten beide ihren Betrag, wenn B ablehnt, erhalten beide nichts.

Wie sind die Ergebnisse?

Viele bieten 50 Prozent der Summe an, weil sie ein solches Angebot für fair halten und damit rechnen, dass es angenommen wird. Risikofreudigere Spieler versuchen mit einem aggressiveren, also einem niedrigeren Angebot besser abzuschneiden. Je einseitiger allerdings das Angebot von A ist, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass B es ablehnt. Die Bereitschaft von B, unfaire Aufteilungen abzulehnen, obwohl er danach gar nichts erhält, diszipliniert A und trägt dazu bei, dass fairere Vorschläge gemacht werden. Die Erfahrung zeigt, dass die Testpersonen B tiefere Beträge eher akzeptieren, wenn die Rollenverteilung nicht durch Münzwurf, sondern aufgrund eines Leistungstests erfolgt ist. Oder wenn ein Zufallsmechanismus A vorschreibt, welchen Betrag er B zu offerieren hat.

«Setzt ein Unternehmen Anreize für Aufgaben, deren Erfüllung messbar ist, konzentrieren sich die Mitarbeitenden hauptsächlich auf diese Aufgaben und vernachlässigen andere. Das ist das bekannte Multi-Tasking-Problem.»

Das Spiel zeigt also, dass sich die Testpersonen nicht so verhalten, wie sich der als Homo oeconomicus definierte Wirtschaftsmensch verhalten würde?

Das stimmt. Die Homo-oeconomicus-Annahme ist insofern verletzt, als B bereit ist, auf Geldbeträge zu verzichten, um Teilnehmer A für ein niedriges Angebot zu bestrafen. Das ist weder rational noch eigennützig. Der Homo oeconomicus würde nicht so handeln. Das Resultat dieses Experiments hat die Ökonomen überrascht. Aber vermutlich nur die Ökonomen. Jedem mit etwas sozialer Intuition und gesundem Menschenverstand ist klar, dass ein Spieler nicht jeden lausigen Betrag akzeptieren wird, wenn ein anderer Spieler dadurch unverhältnismässig viel mehr erhalten würde.

Welcher Menschentyp löst denn Ihrer Meinung nach den Homo oeconomicus ab?

Ein bunterer, vielfältigerer Menschentyp. Einer der zwar ein hohes Mass an Rationalität besitzt, aber auch von Emotionen geleitet wird, die für Entscheidungsprozesse nicht immer optimal sind. Es ist ein Mensch, der auch irrationales Verhalten an den Tag legt. Einer, der unter gewissen Voraussetzungen bereit ist, sich fair zu verhalten und zu kooperieren, auch wenn die Kooperation etwas kostet und nicht in seinem eigenen materiellen Interesse liegt. Ich sage nicht, der Mensch sei ein Heiliger, der sich immer altruistisch verhält. Im Gegenteil. Eigennutz bleibt ein wichtiges Motiv, aber eben nicht das einzige.

Wann sind die Menschen – auf die Wirtschaft oder den Berufsalltag bezogen – fair oder altruistisch beziehungsweise eigennützig?

Wir können das Erreichen von Fairnesszielen oder altruistischen Zielen als Güter betrachten. Eine Person, der Fairness sehr wichtig ist, «kauft» sich Fairness mit fairem Verhalten und teilweise Verzicht auf materiellen Wohlstand. Wenn die Kosten für faires Verhalten zu hoch sind, dann «kauft» niemand mehr dieses Gut ein. Das ändert aber nichts an der Tatsache, dass es eine Präferenz für faires Verhalten gibt. Wenn Schokolade teurer wird, kaufen die Leute nicht weniger davon, weil sie keine Lust mehr auf Schokolade haben, sondern weil die Schokolade eben teurer ist. Die Unterscheidung ist übrigens nicht immer einfach: Wenn ein Unternehmer seinem Geschäftsführer freiwillig eine Gewinnbeteiligung gibt, kann das ein altruistisches Motiv sein oder aus Eigennutz passieren, weil der Unternehmer glaubt, damit den Geschäftsführer für die Zukunft zu motivieren.

Braucht es Ihrer Meinung nach überhaupt Anreizsysteme, um Leute zu motivieren?

Bei Anreizsystemen stellt sich immer die Frage, was sie anreizen wollen. Häufig wird das Falsche angereizt. Menschen sind auch bereit, etwas zu tun, ohne dass sie dafür separat entschädigt werden. Materielle Anreize können freiwillige Kooperation zerstören. Ein Job besteht in der Regel aus vielen Aufgaben. Wenn sich die Zielerfüllung nur bei wenigen Aufgaben messen und anreizen lässt, kann es besser sein, auf Anreize zu verzichten. Setzt ein Unternehmen Anreize für Aufgaben, deren Erfüllung messbar ist, konzentrieren sich die Mitarbeitenden hauptsächlich auf diese Aufgaben und vernachlässigen andere. Das ist das bekannte Multi-Tasking-Problem. Ein Beispiel dafür ist die Bezahlung des Managements nach absoluten Aktienkursen. Das ist meines Erachtens ein schlechtes Anreizsystem.

Weshalb?

Das absolute Niveau des Aktienkurses ist ein schlechter Leistungsindikator. Es wird von Faktoren bestimmt, die ein Manager nicht beeinflussen kann. Wieso soll das Management an einer Wertsteigerung des Unternehmens teilhaben, die eintritt, weil die Konjunktur gut ist? Das ist ja nicht der Verdienst des Managers. Das gilt auch umgekehrt: Wieso soll ein Manager dafür bestraft werden, dass die Konjunktur schlecht läuft? Das ist unsinnig. Als Massstab wäre der Aktienkurs relativ zu einem Vergleichsindex geeigneter. Der Anreizmechanismus sollte so sein, dass jene Komponenten, auf welche der Manager keinen Einfluss hat, für seine Entlohnung nicht relevant sind.

Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Verantwortung in der Wirtschaft?

Der Begriff Verantwortung ist eng mit moralischen Urteilen verknüpft. Es ist interessant, dass es den Begriff Verantwortung in den Wirtschaftswissenschaften nicht gibt. Sie finden den Begriff

in keinem Lehrbuch. In einer idealen Marktwirtschaft spielt Verantwortung jedoch eine zentrale Rolle. Im Ultimatumspiel beispielsweise macht entweder Spieler A einen Vorschlag, wie das Geld aufzuteilen sei, oder ein Zufallsmechanismus. Die Reaktionen von Spieler B fallen unterschiedlich aus. Wenn Spieler A einen unfairen Vorschlag macht, wird er viel häufiger abgelehnt, als wenn derselbe unfaire Vorschlag von einem Zufallsmechanismus kommt. Das zeigt, dass die Menschen ein tief verankertes Bedürfnis haben, anderen gute oder schlechte Absichten zuzuschreiben und sie für diese Absichten verantwortlich zu machen. Wobei dies in bildungsfernen Schichten weniger verbreitet zu sein scheint als in hohen Bildungsschichten.

Im Labor weiss die Testperson, ob die Verteilung durch einen Menschen oder das «System» geschieht. Ist diese Unterscheidung in der Realität nicht viel schwieriger?

Ja, in der Praxis ist das häufig vermischt. Wenn ein Manager eine Lohnerhöhung verhindern will, sagt er: «Ich habe keine Wahl, die Unternehmensergebnisse lassen das nicht zu.» Die Aussage «Ich habe keine Wahl» heisst, dass ich für meine Entscheide nicht verantwortlich bin. Wenn ich eine Wahl hätte, wäre ich verantwortlich. Es ist ein Unterschied, ob ein Mensch etwas tut oder der Markt. Wenn ein Geschäftspartner die Rechnungen nicht bezahlt, lässt sich die Verantwortung klar zuweisen. Wenn der Preis einer Aktie sinkt, kann man nicht einfach die anderen Kapitalmarktteilnehmer dafür verantwortlich machen. Das macht es oft schwierig, psychologische Prozesse in der Realität wissenschaftlich zu untersuchen.

Kann unter diesen Umständen verloren gegangenes Vertrauen überhaupt wiederhergestellt werden – und wenn ja, wie?

Märkte und Marktakteure können selbst Vertrauen herstellen. Das ist überall dort der Fall, wo es um Vertrauen in Individuen geht. Ich weiss, ob ein Vertragspartner zuverlässig ist oder nicht. Das regelt der Markt weitgehend von selbst. Einzelne Akteure haben Vertrauen geschaffen, indem sie Verantwortung übernommen und einen Teil ihrer Entschädigungen zurückbezahlt haben. Aber wenn es um das Systemvertrauen geht, regelt das der Markt nicht von selbst. Da muss der politische Akt erfolgen. Der staatliche Eingriff, um der UBS unter die Arme zu greifen, war sehr wichtig für das Schweizer Finanzsystem. Wenn man die Aktienkursentwicklung der jüngeren Vergangenheit anschaut, scheinen die Anleger wieder mehr Vertrauen zu haben.

Galt nicht in der klassischen Lehre, dass das Gemeinwohl maximiert wird, wenn die Märkte frei sind und jeder versucht, seinen persönlichen Nutzen zu maximieren?

Das ist die Ideologie, welche um die klassische Lehre gewoben wird. Das entspricht aber weder den Tatsachen noch dem vorherrschenden Lehrbuchwissen. Die Volkswirtschaftslehre gibt ganz klare Bedingungen an, wann Märkte effizient sind und wann nicht. Wenn externe Effekte vorhanden sind, beispielsweise bei vielen Umweltgütern wie saubere Luft oder saubere Seen, sind dezentrale freie Märkte nicht mehr effizient. Wenn ich mit meinen Produktionsaktivitäten das Flusswasser dreckig mache oder die Luft verschmutze, ist die Kostenwahrheit nicht gegeben. Die Umweltgesetzgebung in der Schweiz ist ein Beispiel dafür, dass der Staat eingreift, weil diese Märkte nicht effizient sind. Die traditionelle Volkswirtschaftslehre hat einen sehr wissenschaftlichen und völlig unideologischen Zugang zu diesem Problem. Es gibt Umstände, da ist der Markt das bessere System, und es gibt Umstände, in denen es einer Regulierung bedarf.

Welche Umstände sind das zum Beispiel?

Ein gutes Beispiel sind die Finanzmärkte. Dort bestehen enorme Informationsasymmetrien. Die eine Marktseite kennt sich häufig besser aus als die andere. In solchen Situationen mit asymmetrischer Information besteht die Gefahr, dass einzelne Akteure überverteilt werden. Es ist deshalb notwendig und sinnvoll, dass der Staat immer dort Instrumente bereitstellt, wo starke Informationsasymmetrien existieren. Aber die staatlichen Eingriffe beginnen ja bereits bei der Vertragsdurchsetzung! Ich kann vor Gericht die Durchsetzung eines Vertrages einklagen. Das ist eine elementare rechtliche Voraussetzung für das Funktionieren von Märkten.

Sie meinen Rechtssicherheit als Form der Regulierung?

Wenn private Akteure Verträge, die sie freiwillig eingehen, besser durchsetzen können, ist das eine positive Form der Regulierung. Sie ermöglicht es den Privaten, Tauschgewinne besser auszuschöpfen. Die Idee, dass Märkte komplett unreguliert effizient funktionieren, hat nie gestimmt. //

«Spitzenleistungen erbringt man auf Dauer nur, wenn man sich wohl fühlt»,



sagt **Adrian Pfenniger**, Chef des Triengener Bürstenherstellers Trisa. Er ist überzeugt, dass die besondere Pflege von Werten wie Menschlichkeit, Fairness, Anstand und Respekt dem Unternehmen gerade in Krisenzeiten die nötige innere Stabilität verleiht. Foto: Tom Haller

Jedes Jahr nach der Generalversammlung macht Trisa-Chef Adrian Pfenniger einen besonderen Rundgang durch sein Unternehmen. Zusammen mit der Geschäftsleitung geht er durch Fabrikhallen und Büroräume und verteilt Couverts mit wertvollem Inhalt. In den Umschlägen befindet sich Geld – Bargeld, exakt abgezählt –, das der Chef den Mitarbeitenden persönlich übergibt. Es ist die Erfolgsbeteiligung fürs abgelaufene Geschäftsjahr. 2008 betrug sie 6,5 Prozent des Grundlohns, vom Maschinenarbeiter bis zum Verwaltungsrat. Pfenniger hält auch im Zeitalter des elektronischen Zahlungsverkehrs an dem Ritual fest. Die Übergabe gibt ihm Gelegenheit, den Angestellten zu danken und an der Basis den Puls zu nehmen.

Den Begriff «Bonus» vermeidet er geflissentlich, denn Trisa hat finanzielle Anreize eingeführt, lange bevor sie in Mode und später auch in Verruf kamen. Seit 1964 lässt der Bürstenhersteller die Mitarbeitenden am Jahresergebnis teilhaben. Wurden sie damals als «Kommunisten» verhöhnt, referiert Pfenniger heute an Hochschulen über

sein partizipatives Führungsmodell, das er als den «grössten Erfolgsfaktor» des Unternehmens bezeichnet. Jeden Monat erhalten die Mitarbeitenden Rechenschaft über den Geschäftsgang und die damit verbundene Erfolgsbeteiligung. «Es ist ein gutes Führungsinstrument», sagt Pfenniger, «alle können sehen, ob die Richtung stimmt.»

Zu Bestleistungen anspornen

Die Methode ist aus der Not entstanden. Anfang der 60er Jahre experimentierte Adrians Vater Ernst Pfenniger mit neuen Managementmodellen, um die angeschlagene Firma vor dem Kollaps zu retten. Der Patron investierte in neue Fabrikhallen und entwickelte ein System, um das Team zu Bestleistungen anzuspornen. Dazu führte er nicht nur die Erfolgsbeteiligung ein, sondern machte die Mitarbeitenden auch zu Aktionären und damit zu Unternehmern. 30 Prozent der Trisa-Aktien sind seither im Besitz der Mitarbeitenden, 70 Prozent gehören der Familie Pfenniger. Wer ins Unternehmen eintritt, erhält nach einem Dienstjahr eine Trisa-Aktie geschenkt, die laut Pfenniger aber «nicht als Anlagevehikel gedacht ist, sondern als Billett zum Mitreden an der Generalversammlung und im Verwaltungsrat». Wer das Unternehmen verlässt, dem wird die Aktie zum Steuerwert abgekauft.

So kommt es, dass an der Generalversammlung des Bürstenherstellers ein grösserer Aufmarsch herrscht als an der Jahres-

versammlung von manchem börsenkotierten Konzern. Nach einer starken Expansionsphase zählt die Gruppe heute über 1000 Angestellte, davon 750 am Hauptsitz in Triengen. Unabhängig vom Wachstum gelten immer noch die Werte, die seit eh und je gelebt werden – mit einem Unterschied: Nun sind sie auch schriftlich festgehalten. Adrian Pfenniger, der 1989 in den Betrieb einstieg und ihn seit 2005 operativ leitet, wollte sicherstellen, dass die Kultur mit dem Unternehmen wächst. Dabei verordnete er nicht ex cathedra ein Leitbild, sondern definierte mit dem Verwaltungsrat und den 100 Führungskräften im Projekt «Trisa Spirit» die zentralen Führungsgrundsätze, die am Ende alle persönlich unterschrieben haben. Bei Trisa soll der Umgang von Menschlichkeit, Fairness, Anstand und Respekt geprägt sein, wobei dies Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit in keiner Weise ausschliessen soll. «Spitzenleistungen erbringt man auf Dauer nur, wenn man sich wohl fühlt», ist Pfenniger überzeugt. Überall im Betrieb hängen Tafeln mit Parolen wie «Wir begegnen einander mit Wertschätzung»,



Alle Trisa-Mitarbeitenden haben einen Ideenpass, in den jede eingebrachte Idee eingetragen und später auch belohnt wird. Ende Jahr werden die «Champions» gekürt.

«Wir wollen innovativ sein» oder «Wir erbringen Spitzenleistungen». So können sich nicht nur langjährige Mitarbeitende die Werte immer wieder vergegenwärtigen, auch Neueintretende werden schnell zu «Trisanern». Durch Seminare zu Themen wie «Lob und Anerkennung», «Auf dem Weg zu mehr Lebensqualität», «Arbeiten im Team» wird der kooperative Stil im Alltag gefestigt.

Was neoliberale Vordenker als Sozialromantik belächeln mögen, hält Pfenniger für einen «klaren strategischen Vorteil». Die starke Kultur sei der Grund, warum es sich noch immer lohne, am teuren Standort Triengen zu produzieren. Dabei konkurriert Trisa gerade in jungen Märkten wie China

oder Indien mit Anbietern, die mit markant tieferen Lohnkosten kalkulieren. Aber Pfenniger hält am Standort Triengen fest und stärkte ihn sogar in den letzten Jahren durch Investitionen von über 100 Millionen CHF in neue Produktionsanlagen. Eine Auslagerung in Billiglohnländer steht nicht zur Diskussion.

Für Pfenniger gibt es nur einen Weg, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können: Innovation. Ideenmanagement hat in Triengen einen hohen Stellenwert; der Umsatzanteil der Produkte, die weniger als drei Jahre auf dem Markt sind, ist in den letzten

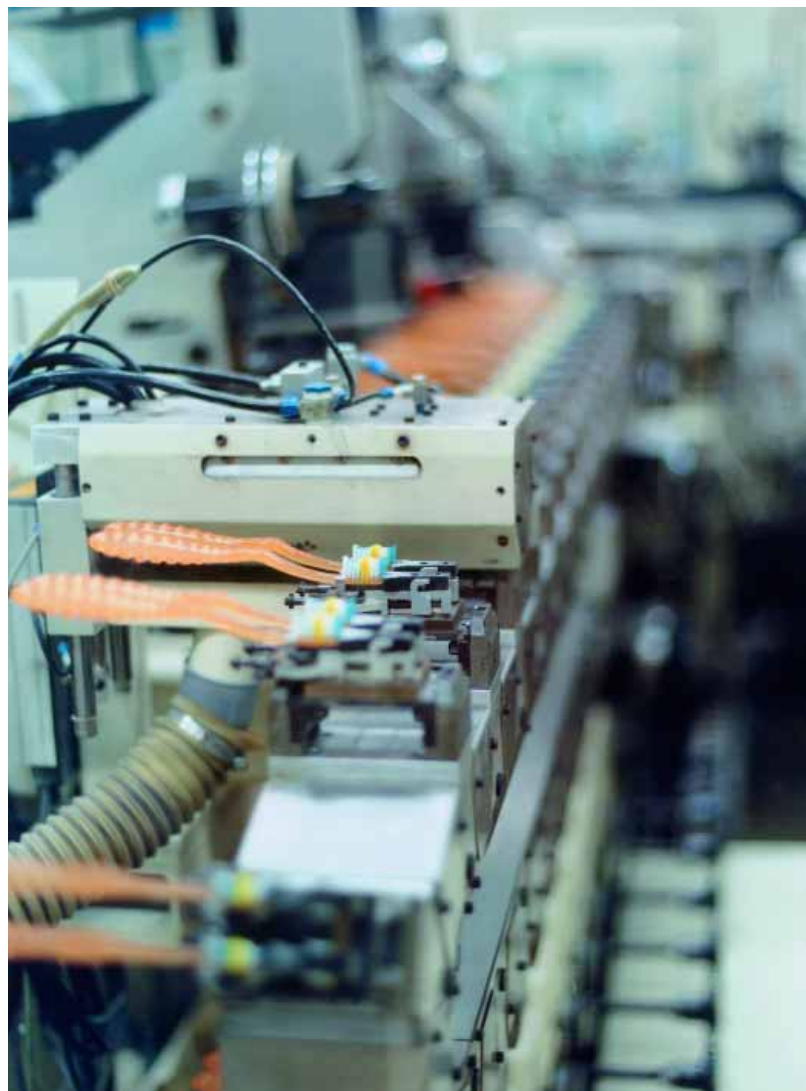
zehn Jahren von 5 auf 35 Prozent gestiegen. In mehreren Innovationszirkeln treffen sich Mitarbeitende verschiedener Bereiche und externe Experten regelmässig in einem sogenannten «Ideenhaus» zur Entwicklung neuer Produkte. Ideen und Wissen über Patente und Technologien werden in einer Datenbank systematisch bewirtschaftet. Alle Trisa-Mitarbeitenden haben zudem einen Ideenpass, in den jede eingebrachte Idee eingetragen und später auch belohnt wird. Ende Jahr werden «Trisa-Champions» gekürt. Auf diesem Weg kam etwa die Schallzahnbürste Sonicpower auf den Markt. Vier Jahre lang tüftelte ein Team an einer Lösung, wie sich ein Motor im engen Hals der Zahnbürste unterbringen lässt.

Kein Schönwetterprogramm

Die Wirtschaftskrise wird auch für Trisa zum Härtestest. Pfenniger will zeigen, dass soziales Unternehmertum kein Schönwetterpro-



Trisa hat finanzielle Anreize eingeführt, lange bevor sie in Mode und später auch in Verruf kamen. Seit 1964 lässt der Bürstenhersteller die Mitarbeitenden am Jahresergebnis teilhaben.



gramm ist, sondern die Firma auch unbeschadet durch rezessive Zeiten führt. Mit einem Exportanteil von 97 Prozent bei Zahnbürsten wurde Trisa im vergangenen Jahr vom Währungszerfall getroffen, zudem trieben hohe Rohstoffpreise die Kosten in die Höhe. In den ersten Monaten des laufenden Jahres war die Auslastung rückläufig. Hauruck-Sparübungen würden indessen nicht zur sozialen Grundhaltung passen, stattdessen ist Kostensenkung bei Trisa ein laufender Prozess. «Das Ideenmanagement betrifft nicht nur die Schaffung neuer Produkte, sondern auch den ganzen Herstellungsprozess, die Logistik und die Administration», sagt Adrian Pfenniger, «die internen Abläufe werden bei uns laufend

optimiert und rationalisiert, nicht nur in Krisenzeiten.» Gegenwärtig wird die Auftragsabwicklung durchleuchtet. Der Trisa-CEO stellt sich auf eine zwei bis drei Jahre währende Stagnation und eine langsame Erholung ein. Das Ziel, die Erfolgsbeteiligung der Mitarbeitenden auf 10 Prozent zu heben, rückt damit etwas in die Ferne, aber dass wie in der Wirtschaftskrise der 70er Jahre kein Zustupf ausbezahlt werden kann, hält Pfenniger für unwahrscheinlich. Er ist überzeugt, dass die Werterhaltung dem Unternehmen gerade in Krisenzeiten die nötige innere Stabilität verleiht: «Unsere Werte sind ein Anker in einem sehr beweglichen Umfeld», sagt Pfenniger, «dank ihnen, einem Quäntchen Glück und Gottes Segen werden wir auch diese schwierige Zeit überstehen.» //

Zahlen und Fakten

Trisa wurde im Jahr 1887 gegründet und gehört heute zu den fünf grössten Bürstenherstellern der Welt. Im vergangenen Geschäftsjahr erzielte das Unternehmen mit rund 1000 Mitarbeitenden einen Umsatz von 236 Millionen CHF und einen Reingewinn von 16,5 Millionen CHF. Jeden Tag verlassen rund eine Million Zahnbürsten das Werk, 97 Prozent davon sind für den Export in über 80 Länder bestimmt. Weitere Geschäftsfelder sind Haarpflege und Raumpflege. 30 Prozent der Aktien der Trisa AG sind im Besitz von Mitarbeitenden, 70 Prozent gehören der Familie Pfenniger.

A man with short brown hair, smiling broadly, stands on a staircase. He is wearing a dark blue suit jacket, a white dress shirt, and a blue patterned tie. The background is slightly blurred, showing the stone steps and a wooden handrail of the staircase.

Die grösste Herausforderung:
Disziplin.

Für **Martin Senn**, Group Chief Investment Officer (und designierter Chief Executive Officer) von Zurich Financial Services, sind klar strukturierte Investmentprozesse und eine klar definierte Investmentstrategie unabdingbar für Erfolg. Seine Devise: sich immer strikt an die Buchstaben halten. Foto: Tom Haller

Herr Senn, als Chief Investment Officer eines global tätigen Versicherungskonzerns bekleiden Sie eine Schlüsselfunktion. Was ist Ihre Aufgabe?

Das Investment Management der Zurich hat den Auftrag, eine überdurchschnittlich hohe risikobereinigte Rendite auf den Kapitalanlagen im Verhältnis zu den Verbindlichkeiten zu erzielen. Mein Team und ich streben danach, mit den Einnahmen aus dem Versicherungsgeschäft sowohl für unsere Versicherten als auch für unsere Aktionäre nachhaltig Mehrwert zu schaffen.

Sie streben nach überdurchschnittlicher Rendite. Woran messen Sie sich?

Wir vergleichen uns laufend mit den weltweit 30 grössten Mitbewerbern. In den letzten drei Jahren schafften wir es immer unter die fünf Besten, sowohl bezüglich der Gesamrendite als auch des «relative return», also bezüglich Gewinn in Relation zu unseren Verbindlichkeiten. Eine schöne Bestätigung. Unsere Ambition ist es, im Investment Management die Benchmark der Branche zu setzen.

Über was für Summen wachen Sie?

In unserem Kerngeschäft, der Verwaltung von Versicherungsgeldern, geht es um rund 174 Milliarden USD. Zum Management dieser Mittel kommt eine vielfältige konzerninterne Beratertätigkeit

– etwa für rund 100 Milliarden USD – dazu. Zudem fungieren wir als Berater unserer Pensionskassen; Zurich-weit existieren rund 40 Pensionspläne mit einem Volumen von 11 Milliarden USD. Und ausserdem sind wir auch noch Experten in Sachen selbst benützter Immobilien. Hier verfügen wir über eine grosse Expertise, da Immobilien ein wichtiger Teil unseres Portfolios sind und wir die entsprechenden Spezialisten im Team haben.

Wie viele Mitarbeitende beschäftigen Sie in Ihrer Division?

Wir sind sehr schlank organisiert, weltweit sind rund 300 Zurich-Mitarbeitende mit dem Investment Management betraut. Dazu kommt ein Netz aus externen institutionellen Vermögensverwaltern, mit denen wir auf Mandatsbasis zusammenarbeiten. Diese Aufteilung hat diverse Vorteile, etwa, dass wir überall auf der Welt die jeweils besten Asset Managers engagieren und uns aber auch jederzeit von ihnen trennen können, sollten sie unsere Performanceerwartungen nicht erfüllen.

Wie gross sind Ihre Handlungsspielräume?

Einerseits gross, weil wir sehr grosse Mittel einsetzen und entsprechend Einfluss nehmen können. Andererseits wird unser Aktionsradius eingeschränkt durch unsere Verbindlichkeiten, durch unser Kapital sowie durch regulatorische Auflagen in den verschiedenen Ländern, wo wir aktiv sind. Die grössten Einschränkungen sind unser Kapital und unsere Verbindlichkeiten. Sie bilden die Leitplanken für unsere Investmentstrategie. Als Versicherer müssen wir jederzeit sicherstellen, dass die Verbindlichkeiten des Unternehmens gedeckt sind, und zwar so, dass wir auch in einem schlechten Marktumfeld an den Finanzmärkten nicht auf das Kapital des

Martin Senn, der auf 1. Januar 2010 CEO von Zurich Financial Services wird, ist seit 2006 Mitglied der Konzernleitung und Chief Investment Officer des Unternehmens. Der Karriereweg des 52-jährigen führte durch verschiedene Management Funktionen beim damaligen Schweizerischen Bankverein und bei der Credit Suisse. Zwischen 2003 und 2006 amtierte er als Chief Investment Officer der Swiss Life Gruppe.

«Unsere Philosophie wird weiterhin lauten: Wir wollen in guten Zeiten einen möglichst hohen risikoadjustierten Ertrag und in schlechten Zeiten einen möglichst kleinen Verlust erzielen.»

Konzerns zurückgreifen müssen, um diese Bedingung zu erfüllen. Die jüngste Krise hat viele Beispiele dafür geliefert, was passiert, wenn ein Versicherer dies nicht berücksichtigt: Einige Mitbewerber waren in solchen Schwierigkeiten, dass sie eine Kapitalerhöhung vornehmen mussten oder gar auf Unterstützung vom Staat angewiesen waren.

Wie sind Ihre Erfahrungen mit der aktuellen Krise?

Es ist nicht die erste Krise, die ich erlebe. Die weltweite Finanzkrise hat die Bedeutung einer klaren Investmentphilosophie und eines entsprechend systematischen und strukturierten Investmentprozesses wieder einmal sehr deutlich gemacht. Wir haben festgestellt, dass unsere Investmentstrategie solid und robust ist. Allerdings: Auch wir sind überrascht worden von den Ausmassen, wir mussten Wertveränderungen in Kauf nehmen, die teils grösser waren, als wir es erwartet hatten. Nun fragen wir uns natürlich, welche Lehren wir für die Zukunft daraus ziehen.

Können Sie das konkretisieren?

Allzu konkret kann ich nicht werden, vieles ist noch im Fluss. Grundsätzliches wird sich bei uns aber nicht ändern, im Kern haben wir keinen Handlungsbedarf. Unsere Philosophie wird weiterhin lauten: Wir wollen in guten Zeiten einen möglichst hohen risikoadjustierten Ertrag und in schlechten Zeiten einen möglichst kleinen Verlust erzielen – und wir werden die Existenz des Unternehmens nicht aufs Spiel setzen. Unser übergeordnetes Ziel ist ganz klar, die Bilanz der Zurich stark zu halten.

Welches ist dabei die grösste Herausforderung?

Disziplin. Wir haben eine klar definierte Investmentstrategie, klar strukturierte Investmentprozesse und es gilt sicherzustellen, dass sich jeder an diese Vorgaben hält, egal, was der Markt für Verlockungen bereithält. Die Versuchungen des Marktes sind gewaltig – und die Gefahr, ihnen zu erliegen, lauert auch hier, denn es sind Menschen am Werk und keine Maschinen. Die jüngste Vergangenheit zeigt, dass es sich für uns abermals bezahlt macht, dass wir uns derart strikt an die Buchstaben halten: Ohne unser rigides Regime wären wir dem Markt viel stärker ausgesetzt. Wir wären womöglich, wie andere, getrieben von der Gier auf dem Weg nach oben und von Panik auf dem Weg nach unten. Dank unserer

Disziplin hatten wir Ende 2008 eine positive Anlagerendite von etwas mehr als 1 Prozent – ein grosser Erfolg und klar eine Bestätigung dafür, dass wir vieles richtig machen.

Was ist in Ihrem Fach Know-how und Leistung, was ist Glück und Intuition?

Bei uns steht und fällt alles mit der Expertise und eben der Disziplin der Mitarbeitenden. Sicherzustellen, dass wir in jeder Funktion die besten Leute haben, ist daher absolut zentral. Dazu gehört auch Diversität. Hier am Konzernhauptsitz beschäftigen wir 53 Mitarbeitende aus 25 Ländern im Investment Management. Das ist nicht nur Programm, sondern auch ausschlaggebend für den Erfolg: Wenn wir in China ein Geschäft abschliessen wollen, brauchen wir einen versierten chinesischen Mitarbeitenden, der die Kultur und die Gepflogenheiten seines Landes ebenso verinnerlicht hat wie die Werte unseres Unternehmens. Ich bin sehr stolz auf die Professionalität und das Engagement meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und zum Thema Glück: Das darf bei uns natürlich kein Faktor sein! Wir spielen nicht Lotto. Unser Erfolg ist abgestützt auf fundierte Marktanalysen, empirische Modelle und klar definierte Prozesse. Bauchentscheide und Intuition können bis zu einem gewissen Grad auch eine Rolle spielen – sind aber bestimmt keine Treiber. Weit wichtiger als Intuition sind Erkenntnisse basierend auf breit abgestütztem internem und externem Research.

Der Markt der Anlagemöglichkeiten ist sehr agil und erfindungsreich. Wie investieren Sie?

Da haben wir einen klaren Grundsatz: Wir investieren nur in Risiken, die wir verstehen. Das ist nicht technisch gemeint, denn die Struktur von Produkten verstehen wir problemlos. Es geht vielmehr darum, zu verstehen, welche Bedeutung und welchen Einfluss verschiedene Produkte für unsere Bilanz haben; insbesondere im Fall einer Krise. Gewisse Produkte sind zu komplex, als dass sie in der Summe noch den Aufwand rechtfertigten, der notwendig wäre, sie richtig zu analysieren, modellieren und in den Risikosystemen abzubilden. Unsere Erfahrung ist, dass hochkomplexe Produkte sich im Versicherungsumfeld nur marginal bewähren. Die jüngste Vergangenheit gibt uns recht.

Wann rechnen Sie mit einer Erholung der wirtschaftlichen Situation?

Wir sehen bereits erste Anzeichen einer Erholung. Allerdings auf sehr tiefem Niveau. Ich denke, die Arbeitslosigkeit wird in vielen Ländern noch weiter steigen und das Vertrauen der Konsumenten noch lange angeschlagen sein. Daher ist der Silberstreifen am Horizont noch keine Trendwende. Auf eine nachhaltige Trendwende werden wir noch eine Weile warten müssen.

Was für ein Verhältnis haben Sie persönlich zum Risiko?

Risiko ist der Treiber von Ertrag. Diesen Zusammenhang berücksichtige ich immer, ob in meinem Beruf oder privat. Die Relation von Risiko und Ertrag wäge ich vor jeder Entscheidung ab. //



«Hügel aufschütten, von denen man einen Überblick gewinnt.»

Rektor **Ernst Mohr** über die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Universität St. Gallen, menschliche Schwächen und gesellschaftliche Verantwortung.

Foto: Tom Haller

«Ich halte nichts von Schulddiskussionen. Interessanter ist, dass die Dimensionen und Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise ein gewaltiges Potenzial bieten, um daraus zu lernen.»

unsere Aufgabe, eine wissenschaftliche Ausbildung anzubieten, andererseits geht es darum, verbindende Elemente, etwa aus dem Kontextstudium, zu fördern. Das ist ein wichtiger Punkt, der uns nicht erst seit der Finanz- und Wirtschaftskrise beschäftigt. Die Krise hat ja bestätigt, dass eine einzelne Disziplin die Probleme nicht lösen kann. Sie müssen umfassend in Angriff genommen werden.

Wird die Diskussion über die Zukunft von Universitäten international geführt?

Im Zuge der Krise ist die HSG gegenwärtig unter besonderer Beobachtung – wie alle Wirtschaftshochschulen. Wir sind der Community of European Management Schools angeschlossen und stellen fest, dass alle Partneruniversitäten vor der gleichen Herausforderung stehen: Wie reagieren sie auf die Fragen und Forderungen der Gesellschaft? Im Vergleich zu reinen Business Schools sind wir besser aufgestellt. Da wir ein breites Portfolio anbieten, erhalten die Studierenden ein Umfeld, in dem sie sich mit Studierenden und Dozenten aus anderen Fachrichtungen austauschen können. Das verschafft uns gegenüber anderen Universitäten einen gewissen Vorsprung. Das heisst aber nicht, dass alles in Ordnung sei. Auch wir müssen über die Bücher gehen, insbesondere im bereits erwähnten Zusammenspiel zwischen Kontextstudium und Fachstudium.

Sie verlangen von den Studierenden gesellschaftliche Verantwortung. Was verstehen Sie darunter?

Gesellschaftliche Verantwortung hat mit Interesse am Gemeinwesen zu tun. Dieses

besteht aus unterschiedlichen Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und unterschiedlichen Interessen, Wahrnehmungen und Bedürfnissen. Wenn hier die Antenne auf Empfang steht, ist schon viel erreicht. Studierende können in studentischen Organisationen in dem Sinn tätig sein, dass ihr Engagement nicht ausschliesslich den anderen Vereinsmitgliedern, sondern der Gesamtheit der Studierenden zugutekommt.

Sie selber sind Volkswirtschaftslehrer mit «besonderer Berücksichtigung des Zusammenhangs von Wirtschaft und Ökologie». Unternehmerisches Handeln, das Sorge zur Umwelt trägt, hat auch mit gesellschaftlicher Verantwortung zu tun.

Es geht vor allem um die Frage, was die Grundlagen des menschlichen Wohlstands sind. Da spielt die Umwelt eine grosse Rolle – und man muss sich als Nächster fragen: «Lohnt es sich, eine langfristige Perspektive zu wählen statt eine kurzfristige?» Natürlich sollte man zukünftige Generationen im Auge behalten; ein Unternehmen muss aber auch wirtschaftliche Überlegungen anstellen, und beides miteinander zu verbinden, ist die Herausforderung.

Politik und Wirtschaft werden noch immer von Männern dominiert. Unter- nimmt die HSG genug, um die Frauen zu fördern?

Die Zahl der Studentinnen wächst stetig, liegt aber wegen unseres spezifischen Fächerangebots noch unter dem Durchschnitt. Sie machen jetzt rund 38 Prozent der Studierenden aus; vor zehn Jahren waren es noch 28 Prozent. Aber wir haben da sicher noch ein Steigerungspotenzial

im Vergleich zu anderen Universitäten, die einen Frauenanteil von über 50 Prozent haben, aber auch ein anderes Fächerspektrum. Frauenförderung nehmen wir ernst. Seit 2008 bieten wir den Weiterbildungskurs «Women Back to Business» für Frauen an, die den beruflichen Wiedereinstieg planen.

Ist eine Rektorin für die HSG vorstellbar? Ja, natürlich.

Welche Lehren ziehen Sie als Rektor der Universität St. Gallen aus den letzten zwölf Monaten?

Universitäre Lehre ist forschungsbasiert, das macht sie aus. Forschung wird immer spezialisierter, das geht nicht anders. Die Herausforderung ist, wie immer spezialisiertere Forscher in ihrer Lehre nicht nur wie in der Forschung tiefe Löcher bohren, sondern auch Hügel aufschütten, von denen man einen Überblick gewinnt.

Die HSG steht, wie Sie gesagt haben, unter besonderer Beobachtung. Hat die Wirtschaftskrise ihr geschadet?

Nein, für uns ist sie eine Herausforderung, was wir in Zukunft besser machen können. Ich halte nichts von Schulddiskussionen. Interessanter ist, dass die Dimensionen, der Facettenreichtum und die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise ein gewaltiges Potenzial bieten, um daraus zu lernen und alte Konzepte zu überdenken, zu bestätigen oder durch bessere zu ersetzen. Diese Chance müssen wir packen, denn die Karten werden auch an den Hochschulen neu gemischt. //



Prägende Erfahrungen: PwC-Mann Philippos Soseilos (Mitte) in Paraguay.

«Ulysses»: Eine Landwirtschaftsschule in 50 Ländern.

Genau ein Jahr ist es her, dass Philippos Soseilos, Leiter Wirtschaftsprüfung und Leiter des People & Change Team bei PwC in Zypern, im Rahmen des «Ulysses»-Programms in Südamerika war. Er hatte sich für die Teilnahme an einem komplexen Projekt entschieden, bei dem es – kurz gesagt – darum ging, eine Strategie auszuarbeiten, wie eine Landwirtschaftsschule in 50 Ländern der Welt implementiert werden kann. Die Schule soll Menschen in unterprivilegierten, ländlichen Regionen befähigen, sich selbst zu helfen – unterstützt durch Mikrokredite. «Unsere Aufgabe war es, die Schule in Paraguay genau zu studieren und dann mit anderen internationalen Teams ein Modell auszuarbeiten, das sich auf andere Länder übertragen lässt», erklärt Philippos Soseilos. «Es war eine unglaublich intensive Lektion in Sachen Diversität!»

Aber auch ein persönlicher Lernprozess. Philippos Soseilos berichtet, er habe noch nie zuvor so viel über sich selbst nachgedacht wie während der «Ulysses»-Monate: «Meine Stärken und Schwächen, meine

Werte, die Quelle meiner Energie, alles kam auf den Prüfstand», erinnert er sich. «Ich habe während der sehr intensiven Teamarbeit mit Menschen der verschiedensten Kulturen begriffen, dass wir alle eine Aufgabe in der Gesellschaft, in der Welt haben; und dass wir dafür verantwortlich sind, dass global eine nachhaltige Entwicklung stattfindet.»

Philippos Soseilos begann, sich selbst und die Welt mit anderen Augen zu sehen. «Die Reisen, die ich im Rahmen des Projekts unternehmen durfte, brachten mich in Kontakt mit grosser Armut. Das hat mich demütig gemacht. Vor allem weil ich erlebt habe, wie grosszügig, freigiebig und auch glücklich die Menschen sind, die nach unserer Auffassung nichts besitzen. Einer

«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.

von ihnen sagte zu mir «Ihr habt Uhren, wir haben Zeit.» Natürlich ist dies ein Bonmot; es birgt aber einen wahren Kern, über den es sich nachzudenken lohnt.» Philippos Soseilos hat durch «Ulysses» gelernt, sehr genau zuzuhören. «Ich bin heute in meinem Beruf, aber auch privat sehr viel aufmerksamer. Ich versuche, eine Basis des Vertrauens zu schaffen, auf der echte Kommunikation stattfinden kann. Es ist mir heute extrem wichtig, herauszufinden, was jemand wirklich meint – und nicht nur auf das zu reagieren, was gesagt wird.» Lernen und verändern, davon ist der 43-Jährige überzeugt, ist ein lebenslanger Prozess. Ein Prozess, der einen dazu befähigt, im Alltag Werte zu leben und anderen Menschen mit Geduld und Offenheit zu begegnen. «Um die Probleme unserer Zeit angehen zu können, sollten wir alle in die gleiche Richtung marschieren. Das geht nur, wenn wir uns aufrichtig darum bemühen, einander besser zu verstehen.» //

Wie viel Geheimnis braucht der Erfolg?

Sandra Böhm, PricewaterhouseCoopers Zürich



Der Erfolg von Unternehmen ist eine Frage der nachhaltigen Rentabilität. Der Weg dahin führt über Offenheit und Glaubwürdigkeit. Eine transparente Führung ist Ausdruck einer zeitgemässen Corporate Governance und wichtig für die Vertrauensbildung. PricewaterhouseCoopers trägt mit Ihnen dazu bei, die Position Ihres Unternehmens auf dem Kapitalmarkt und in der Öffentlichkeit zu stärken. Und Ihren Erfolg zu sichern. Welche Frage bewegt Sie?

www.pwc.ch

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Prof. Dr. Susanne Suter:
«Machbar und durchsetzbar ist der Kompromiss.»

06



Jean-Marc Bolinger:
«Es braucht Substanz statt Marketing-Blabla.»

08



Dr. Maja Storch:
«Vorgesetzte sollten dazu stehen, dass sie sich in schwierigen Situationen unwohl fühlen.»

10



Andy Schmid:
«Ich habe Vertrauen in die eigenen Stärken.»

12