

ceo*

Das Magazin für Entscheidungsträger. Februar 2010

Umdenken. Robert Deillon über das neue Potenzial des Flughafens Genf.
Vorausschauen. Jörg Wolle über die Kunst, ein Unternehmen neu zu erfinden.
Ausrichten. Prof. Gerhard Schmidtchen über Orientierung in der Arbeitswelt.





Dr. Markus R. Neuhaus
CEO PricewaterhouseCoopers Schweiz

Die Veränderung schafft neue Möglichkeiten.
Wem es gelingt, sich am schnellsten und präzisesten
zu orientieren, dem gehört die Zukunft.

Es ist ermutigend, dass die Wirtschaftsdaten wieder positivere Signale aussenden. Und es ist sicher nicht angebracht, Pessimismus zu verbreiten, doch die Redewendung «Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer» kommt nicht von ungefähr. Es gibt noch nicht wirklich triftige Gründe, das Ende der Krise auszurufen. Wir können noch nicht einmal sagen, ob es sich um eine eigentliche Krise handelt. Eine Krise hat einen Anfang und ein Ende. Ob es diesmal ein Ende geben wird, nach dem wieder so etwas wie eine «Rückkehr zur Normalität» stattfindet, ist höchst zweifelhaft und muss in vielen Bereichen sogar ausgeschlossen werden. Die letzten Monate haben die Rahmenbedingungen, in denen die Schweiz sich als Standort behaupten und bewähren muss, unwiederbringlich verändert. Deshalb ist es für die Schweiz Zeit, eine Standortbestimmung vorzunehmen und die Stärken herauszuschälen. Urs Landolf nimmt den Unternehmensstandort Schweiz in seinem Beitrag in diesem Magazin unter die Lupe und zeigt die Trümpfe auf, mit denen die Schweiz gerade jetzt stechen kann.

Um mit der Veränderung und der Unsicherheit umgehen zu können, ist eine Neuorien-

terung nötig. In allen Bereichen der Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft kann man derzeit beobachten, wie sich Menschen und Institutionen neu orientieren müssen. Für Unternehmen knüpft sich an die Neuorientierung die Absicht, neue Produkte, Märkte und damit neue Wachstumsfelder zu finden. Die Veränderung schafft neue Möglichkeiten und wem es gelingt, sich am schnellsten und präzisesten neu zu orientieren, dem gehört die Zukunft.

Es braucht beides: Wurzeln und Flügel

Doch wie geht das und wo kommen die neuen Orientierungspunkte her? In unserem Dossier «Neuorientierung» zeigen die Führungspersönlichkeiten von sechs Unternehmen, wie unterschiedlich Neuorientierung angestossen werden und ablaufen kann. Prof. Dr. Gerhard Schmidtchen erklärt zudem den Begriff Orientierung vor dem Erkenntnisstand der Sozialpsychologie und knüpft daran seine Folgerungen für die Unternehmensführung.

Unsere eigenen Fachbeiträge in diesem Heft haben ebenfalls alle mit Neuorientierung zu tun: In der Rezession bekommen Regelverstöße bis hin zur Wirtschaftskriminalität plötzlich eine andere Aktualität mit neuen Schwerpunkten, die Anforderungen an Family Offices orientieren sich heute an den Professionalitätsmassstäben von Grosskonzernen und in der Kommunikation über die finanziellen Beiträge, die Unternehmen an

das Gemeinwesen leisten, muss ein Perspektivenwechsel stattfinden, weg von der ausschliesslichen Betrachtung der Gewinnsteuer hin zu sämtlichen finanziellen Beiträgen. Bei diesem neuen Ansatz der Total Tax Contribution, den wir gemeinsam mit economiesuisse erforscht und entwickelt haben, gibt es «first movers», mit denen wir nun den neuen Ansatz umsetzen dürfen. Es wird spannend sein, zu beobachten, wie die Pioniere sich Wettbewerbsvorteile erarbeiten und die Vorteile dieses Ansatzes über die Zeit zum Standard werden lassen.

Krisen bergen Gefahren und Chancen, Neuorientierung bedarf einer Standortbestimmung und neuer Perspektiven; es braucht beides: Wurzeln und Flügel. Daher hat uns interessiert, wie Menschen mit dem Spannungsfeld zwischen Bodenhaftung und Höhenflügen umgehen. Wir haben interessante Persönlichkeiten gefunden, die uns an ihren Gedanken teilhaben lassen.

Ich wünsche Ihnen viel Anregung bei der Lektüre.

Markus R. Neuhaus

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

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





Claude Nobs, Leiter des Montreux Jazz Festival, schreibt im ceo* Forum: «Auch wenn es gut läuft, überlege ich, was ich besser machen könnte.»

06



Monique Bourquin, Country Managing Director von Unilever Schweiz, schreibt im ceo* Forum: «Wer ausruht, statt vorwärtszueilen, ist im Nu überholt.»

08



Dr. Frank Brinken, CEO von StarragHeckert, schreibt im ceo* Forum: «Gerade in Zeiten grosser Unsicherheit muss der Chef der Leuchtturm sein für Mitarbeiter und Kunden.»

10



Soziales Engagement. Linus Gabrielsson, Senior Consultant bei PwC, und der ehemalige Bankmanager Patrik Elsa haben den Verein Socentia gegründet. Er bringt Investoren mit im sozialen Bereich tätigen Unternehmen zusammen.

52

pwc spektrum

Total Tax Contribution: Unternehmen sehen sich immer wieder dem Verdacht ausgesetzt, nicht genügend zum Gemeinwohl beizutragen. Eine Analyse der gesamten Steuerleistungen juristischer Personen zeigt ein anderes Bild.

13

Family Offices: Mit der zunehmenden Internationalisierung und Regulierung sind Family Offices verstärkt auf unabhängige und professionelle Beratung angewiesen.

17

Wirtschaftskriminalität: Viele Unternehmen sparen auch bei den Massnahmen zur Prävention und zur Kontrolle von Wirtschaftskriminalität. Dies kann ein günstiges Klima für Delikte schaffen.

19

Standort Schweiz: Viele international tätige Konzerne steuern ihre Aktivitäten ganz oder teilweise von der Schweiz aus. Die Schweiz hat viele Trümpfe, doch im globalen Standortwettbewerb muss sie ihre Attraktivität stets aufs Neue unter Beweis stellen.

21

Service: Publikationen und Analysen. Abonnemente und Adressen.

23

Titelbild: Qin Zhen/ChinaFotoPress/laif

dossier neuorientierung

Unternehmensleiter sind heute mehr denn je gefordert, Entwicklungen vorauszusehen und rechtzeitig die Weichen für die Zukunft zu stellen. Persönlichkeiten der Schweizer Wirtschaft und Lehre geben Auskunft über ihre Erfahrungen, Einsichten und Strategien.

24



Sabine und Oliver Weisbrod, CEOs der Seidenweberei Weisbrod-Zürcher, über die Aufgabe, ein traditionelles Familienunternehmen mit neuen Ideen zu beleben.

30



Prof. Dr. Gerhard Schmidtchen über die Notwendigkeit, die fachliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden zu fördern.

34



Dr. Jörg Wolle, CEO des Handelshauses DKSH, über die Neuausrichtung des Unternehmens und die Vorteile klarer Führungsstrukturen.

36



Gian A. Rossi, CEO Deutschschweiz, Mittel- und Nordeuropa der Bank Julius Bär über die weltweiten Wachstumschancen der Vermögensverwaltung.

40



Bernd Hasse, CEO von ING Real Estate Germany, über das neue Alpenrhein Village Outlet als Investition in den Trend zum Schnäppchen.

44



Ernst Bärtschi, CEO Sika, über ökologische und soziale Verantwortung und über das Risiko einer falsch verstandenen Nachhaltigkeitsdebatte.

48



Robert Deillon, Chef des Flughafens Genf, über den kreativen Umgang mit dem Wandel und über Probleme, die sich (manchmal) von selber lösen.

26

forum1. bodenhaftung/höhenflug

Claude Nobs: Wir haben viel geträumt und viel erreicht. Aber auch wenn es gut läuft, überlege ich, was ich besser machen könnte.

Claude Nobs ist Mitbegründer und seit 43 Jahren Leiter des Montreux Jazz Festival. Die Rockband Deep Purple verewigte ihn in ihrem Welthit «Smoke on the Water» als «Funky Claude».

Als wir 1967 das erste Festival organisierten, druckten wir 1200 Eintrittskarten. Heute beschäftigt das Montreux Jazz Festival 1200 Mitarbeitende. Diese Entwicklung erfüllt mich mit Stolz, vor allem aber mit Genugtuung. Wir haben viel geträumt und viel erreicht. Aber auch wenn es gut läuft, überlege ich, was ich besser machen könnte. Mein Anliegen war es immer, Musiker zu fördern und ihnen eine künstlerische Plattform zu bieten. Es ging nie um meine Person. Was wir aufgebaut haben, heisst Montreux Jazz Festival, nicht Claude-Nobs-Festival. Es ging mir auch nie um Geld. Neben meiner Tätigkeit als Festivalleiter war ich 30 Jahre lang Generaldirektor von Warner Music Switzerland, und der Job war gut bezahlt. Das Geld, das wir an einem Festival verdient hatten, investierten wir in das nächste. So konnten wir die Infrastruktur ausbauen und die Verträge mit den Musikern erfüllen. Wir fingen mit einem Budget von 8000 CHF an, heute beträgt es 18 Millionen. Mit Prince habe ich dieses Jahr einen wahnwitzigen Vertrag abge-

schlossen. Doch für die beiden kurzfristig angesetzten Konzerte, die er am 18. Juli 2009 gab, wurden die 8000 Eintrittskarten innerhalb von sieben Minuten ausverkauft. Prince ist ein Genie. Als er 18 war, habe ich seine drei ersten europäischen Konzerte in London, Amsterdam und Paris organisiert. Die Gefahr, abzuheben oder den Boden unter den Füßen zu verlieren, bestand bei mir nicht. Ich stamme aus bescheidenen Verhältnissen; sie haben mich geprägt. Alles, was ich habe, steckt in meinen beiden Chalets in Caux, oberhalb von Montreux. Ich bin eigentlich eher zurückhaltend. An den Konzerten des Festivals halte ich mich jeweils hinter der Bühne auf. Mein Vater war Berner, meine Mutter Zürcherin. Ich bin in Territet aufgewachsen, das zu Montreux gehört. Mit 17 zog ich nach Basel, um eine Kochlehre zu absolvieren. Ich teilte das Zimmer mit einem Lehrling, der oft besoffen war. Ich war einsam; es war eine schwierige Zeit. Dann war ich ein Jahr lang Koch im Zürcher Kongresshaus. Zurück in Montreux arbeitete ich für das Fremdenverkehrsbüro. Dienstlich reiste ich nach New York und besuchte spontan den Präsidenten des Plattenlabels Atlantic Records. Dort begegnete ich der Jazzsängerin Roberta Flack. So fing alles an. Aus meiner Zeit als Koch habe ich die Leidenschaft fürs Kochen bewahrt. Ich habe ein offenes Haus, Gäste sind willkommen, und während des Festivals ist das Chalet voller Musiker. Leute zusammenbringen, das gefällt mir. Am meisten beeindruckt hat mich über all die Jahre der Trompeter Miles

Davis. Mit Quincy Jones, dem Musikproduzenten, bin ich eng befreundet; zwischen 1991 und 1993 haben wir zusammen das Festival organisiert, und letztes Jahr feierten Sängerinnen und Musiker aus aller Welt seinen 75. Geburtstag mit einem grossen Konzert. Es gab auch Tiefs – und eine Katastrophe: 1971 brach während eines Konzerts von Frank Zappa im Casino ein Feuer aus und zerstörte das Gebäude. Die Mitglieder der Rockband Deep Purple, die für Plattenaufnahmen angereist waren, wurden Augenzeugen; das Ereignis inspirierte sie zum Welthit «Smoke on the Water». Einige in Montreux sagten, der Nobs sei schuld am Feuer, er solle mit seinem Festival aufhören. Wie man heute in Montreux über mich denkt, weiss ich nicht. Am liebsten bin ich hier auf dem Berg, ich liebe die Natur, in der ich mit meinen Hunden wandere. Vor drei Jahren wurde mir nach einer komplizierten Herzoperation ein zweites Leben geschenkt. Seither versuche ich kürzerzutreten. Es gelingt mir schlecht. Ich bin noch immer gerne in der Welt unterwegs. Sterbe ich, lebt das Festival dank meinem Team und den Audio- und Filmarchiven weiter. Dafür bürgt auch Thierry Amsellem, seit über 20 Jahren mein Geschäfts- und Lebenspartner und Verwalter der Festivalarchive. //

Foto: Cédric Widmer



forum2. bodenhaftung/höhenflug

Monique Bourquin: Zurücklehnen und den Höhenflug geniessen können wir uns nicht leisten. Denn wer ausruht, statt vorwärtszueilen, ist im Nu überholt.

Monique Bourquin, lic. oec. HSG, begann ihre Berufskarriere 1990 bei der damaligen Price Waterhouse Management Consultants, war anschliessend bei STG-Coopers & Lybrand im Bereich Corporate Finance engagiert und wechselte 1994 in die Nahrungsmittelindustrie. Ihre Stationen: Knorr, Rivella, Mövenpick und Unilever Schweiz, dort ist sie seit 2008 Country Managing Director.

Bodenhaftung/Höhenflug – ein Spannungsfeld? Nicht für mich. Ich habe schon viele Höhenflüge erlebt, allerdings ohne je abzuheben. Dafür bin ich einerseits nicht der Typ. Andererseits habe ich für meine Erfolge immer gearbeitet: Gute Noten, das Liz, eine neue persönliche Bestmarke im Sport, eine erfolgreiche Verhandlung, Marktanteils-gewinne – das alles freut mich und ich feiere diese Erfolge auch gern gebühlich. Aber immer auf dem Boden der Tatsache, dass nichts von alleine kommt.

In der Konsumgüterindustrie dreht sich alles um Facts and Figures. Der Markt ist sehr transparent, wir wissen jederzeit, wie sich unsere Umsätze und Marktanteile entwickeln und werden auch daran gemessen. Wir erhalten täglich die Zahlen von allen Brands, die wir in der Schweiz verkaufen, und wissen jeden Abend, wo es gut läuft und wo es harzt. Harzt es, suchen wir Ursachen und Lösungen. Läuft es, überlegen wir uns, wie wir den Erfolg fortschreiben können.

Das Rezept dazu klingt simpel, ist aber eine grosse und permanente Herausforderung: Wir müssen der Konkurrenz immer einen Schritt voraus sein. Das gelingt uns derzeit recht gut. Unser Umsatz steigt, auch Marktanteile gewinnen wir dazu. Beides feiern wir – und zwar am Tag, an dem die positive Entwicklung jeweils bekannt wird. Dann haken wir diese Erfolge aber ab und gehen zur Tagesordnung über. Zurücklehnen und den Höhenflug geniessen können wir uns nicht leisten. Denn da ist schliesslich ein Mitbewerber, der realisiert, dass er Umsatz und Marktanteile an uns verloren hat. Der wird sich nun massiv anstrengen, wieder aufzuholen.

Wer ausruht, statt vorwärtszueilen, ist im Nu überholt. Die Dinge laufen zu lassen, liegt nicht in der Natur unseres Geschäfts und auch nicht in meiner eigenen: Ich mag die unablässige Bewegung und freue mich entsprechend jeden Tag auf die Arbeit, mit allem Drum und Dran.

Ich arbeite fürs Leben gern, aber mein Leben besteht nicht nur aus Arbeit. Ich werde auch gebraucht als Mutter, Ehefrau, Schwester und von meinen Freundinnen. Und das ist gut so: Mein Privatleben relativiert und gleicht aus – mich, meine geschäftlichen Höhenflüge und auch die Niederlagen – und verleiht mir eine gute Portion Pragmatismus. Erfolge bringen mich nicht zum Abheben, Misserfolge nicht zur Verzweiflung. Klappt etwas nicht, will ich wissen warum, denn ich habe keine Lust, den gleichen Fehler zweimal zu erleben. Die Analyse ist wichtig, egal ob es um mich geht oder um andere. Dafür zu sorgen, dass wir hier eine entsprechend offene Kultur

haben, betrachte ich als eine meiner wichtigsten Aufgaben. Ich mag es nicht, wenn geschwiegen wird, wenn ich nach Meinungen frage. Ich mag keine lauwarmen Mitarbeitenden ohne Passion. Ich schätze Mitarbeitende, die sagen, was sie denken, und dafür mit stichhaltigen Argumenten einstehen. Auch oder vor allem wenn sie gegensätzlicher Ansicht sind. So entstehen Entscheide, die von einem Team mit intelligenten Persönlichkeiten erarbeitet und getragen werden. Unter dem Strich, das ist meine Überzeugung, kommt damit auch die Qualität eines Entscheids höher zu liegen.

Apropos Bodenhaftung/Höhenflug: Ich erhalte sehr viele Einladungen für unterschiedlichste Veranstaltungen, darunter auch einige sehr schmeichelhafte. Das freut mich, aber ich weiss auch genau, dass dies zumeist mit meiner Person wenig zu tun hat. Sollte ich dereinst meine Funktion nicht mehr ausüben, wird diese «Gunst» auf die Person, die auf mich folgt, übergehen. Ein anderer Aspekt im Zusammenhang mit meiner Funktion ist ein gewisser materieller Wohlstand, der damit verbunden ist. Klar, weiss ich dies zu schätzen, bin mir aber auch bewusst, dass dies sehr schnell ändern kann – wegen einer Krankheit, einer Umstrukturierung oder auch weil ich die Freude am Job verliere. In letzterem Fall wäre ich bereit, auf vieles zu verzichten. Denn das Gefühl, mir treu zu sein, geht mir über alles. //

Foto: Andri Pol



forum3. bodenhaftung/höhenflug

Frank Brinken: Gerade in Zeiten grosser Unsicherheit ist die Präsenz eines Vorgesetzten wichtig – da muss der Chef der Leuchtturm sein für Mitarbeiter und Kunden.

Dr. Frank Brinken ist seit 2005 CEO von StarragHeckert. Der börsenkotierte Hersteller hochwertiger Werkzeugmaschinen beliefert weltweit Kunden in der Luftfahrt, im Transportwesen, in der Energieerzeugung und im Präzisions-Maschinenbau. Das Unternehmen beschäftigt rund 800 Mitarbeitende und macht einen Umsatz von 300 Millionen CHF.

Zyklen gehören zum Werkzeugmaschinenbau. In der Regel sorgen diese sich abwechselnden Hochs und Tiefs auch für die nötige Bodenhaftung. Angeheizt durch billiges Geld wurden allerdings in den letzten Jahren enorme Überkapazitäten aufgebaut, die ungefähr dem Anderthalbfachen des weltweiten Verbrauchs an Werkzeugmaschinen entsprachen. Die Schnelligkeit des Absturzes und die Fallhöhe hatte niemand vorausgesehen: Innert vier Monaten brachen die Bestellungen um durchschnittlich 70 Prozent ein. StarragHeckert steht mit minus 45 Prozent noch vergleichsweise gut da.

In Zeiten von Höhenflügen werden Fehler gemacht, die dann zutage treten, wenn es abwärtsgeht. Wir waren sehr vorsichtig, haben das Eigenkapital gestärkt, die internen Prozesse verbessert, kaum Schulden gemacht. Die Auftragsspitzen im Boom konnten wir mit Leiharbeitern auffangen – diese Verträge wurden im Abschwung nicht

verlängert. Wir müssen jetzt die ganze Klaviatur der Möglichkeiten nutzen, über Kurzarbeit, angeordnete Ferien, flexible Arbeitsmodelle, reduzierten Beschäftigungsgrad bis zu Kündigungen. Ich bin überzeugt: Die Krise wird länger dauern, als viele glauben. Wir haben die Talsohle zwar erreicht, werden aber 2010 wohl auf dem heutigen Niveau verharren. Unsere Branche dürfte in drei Jahren völlig anders aussehen als heute, denn 30 Prozent der Marktteilnehmer kämpfen ums Überleben. Modernste Werkzeugmaschinen sind so günstig wie nie; die Margen geraten massiv unter Druck. Jeder Auftrag ist hart umkämpft.

Wer als Chef hoch in den Wolken schwebt, sieht den Boden nicht mehr. Gerade in Zeiten grosser Unsicherheit ist die Präsenz eines Vorgesetzten wichtig – da muss der Chef der Leuchtturm sein für Mitarbeiter und Kunden. Das bedingt noch mehr Engagement im Unternehmen und draussen am Markt. Wir dürfen unsere Leute jetzt nicht alleinlassen und sollten möglichst zeitnah und ungeschminkt informieren. Mitarbeitende können mit allem leben, nur nicht mit Unsicherheit. Als börsenkotiertes Unternehmen müssen wir Spielregeln einhalten. StarragHeckert hat grosse Kunden, die aus erster Hand erfahren wollen, wie es uns wirtschaftlich geht. Da muss man Rede und Antwort stehen.

Zur Bodenhaftung gehört eine gewisse Bescheidenheit. Chefs dürfen nicht zu dick auftragen. Arroganz oder fehlende kulturelle Sensibilität sind unprofessionell. Wer beispielsweise bei Kunden aus Fernost ins Fettnäpfchen tritt, kann den Auftrag vergessen. StarragHeckert baut aktuell ein

Produktionswerk in Indien und wir müssen akzeptieren, dass dort die Uhren wirklich anders gehen.

Auch Unternehmen brauchen keine Höhenflüge. Viele der Selbstdarstellungen in Firmenbroschüren sind Phrasendrescherei und austauschbar.

Entscheidend ist es für einen CEO, selber den Puls am Markt zu fühlen. Was will beispielsweise die Flugzeugindustrie im Jahr 2020? Wir gehen davon aus, dass die Flugzeuge leichter sein werden, weniger Lärm und Emissionen verursachen und weniger Treibstoff brauchen. Unsere Herausforderung ist es, heute zu erkennen, welche Produkte übermorgen gefragt sind, damit wir unseren Kunden morgen die Werkzeugmaschinen dafür liefern können. Wichtig sind mir persönlich meine Familie und mein Bekanntenkreis, den ich bewusst pflege trotz grosser zeitlicher Belastung durch den Job. Es braucht ernsthafte Beziehungen zu Menschen ausserhalb der Firma, um sich selber nicht zu verlieren. Was mir zudem hilft und immer wieder Anregungen gibt, ist meine Lehrtätigkeit an der Technischen Universität in Chemnitz. Die Diskussionen mit den Studenten sind ausgesprochen belebend. //

Foto: Markus Bärtschi



Total Tax Contribution: Wie viele Steuern zahlen Schweizer Unternehmen? Seite 13

Family Offices: Beratungsbedarf wie Grosskonzerne. Seite 17

Wirtschaftskriminalität: Begünstigt die Krise Wirtschaftsdelikte? Seite 19

Standort Schweiz: Anziehungskraft für multinationale Konzerne stärken. Seite 21

Service: Publikationen und Analysen. Seite 23

Total Tax Contribution: Wie viele Steuern zahlen Schweizer Unternehmen?

Total Tax Contribution oder kurz TTC ist ein gesellschaftlich relevantes Thema. Unternehmen sehen sich immer wieder dem Verdacht ausgesetzt, nicht genügend zum Gemeinwohl beizutragen. Eine Analyse der gesamten Steuerleistungen juristischer Personen zeigt ein anderes Bild.

armin.marti@ch.pwc.com

Gute Corporate Governance und Transparenz sind ein Gebot der Zeit. Dies gilt auch für die Steuerzahlungen eines Unternehmens. Nach wie vor konzentriert sich die Analyse der Steuerleistungen auf eine Steuerart: die Gewinnsteuern. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass die meisten Unternehmen lediglich diese Steuern gesondert in ihrer Jahresrechnung ausweisen. Tatsächlich aber entrichten die Unternehmen eine Vielzahl von Steuern und Abgaben. Eine transparente Aufstellung aller Steuern – die Total Tax Contribution – ist der beste Weg, den Beitrag der Unternehmen an das Gemeinwesen darzustellen. Erst der Einblick in sämtliche Steuern und Abgaben, die das Unternehmen direkt und indirekt zahlt, ermöglicht den Stakeholdern eine Einschätzung des steuerlichen Gesamtbeitrags. Darüber hinaus erleichtert eine solch umfassende Betrachtung die interne Überwachung der Steuerstrategie, der Prozesse und des Risikoprofils. In acht Ländern hat PricewaterhouseCoopers (PwC) bereits Studien zur Total Tax

Contribution durchgeführt: in Australien, Belgien, Grossbritannien, Indien, Kanada, den Niederlanden, Südafrika und den USA. In diesem Jahr nun hat PwC in Zusammenarbeit mit economieuisse die Steuerzahlungen von Schweizer Unternehmen unter die Lupe genommen. An der Umfrage haben 58 der 500 grössten Unternehmen des Landes teilgenommen. Insgesamt beschäftigen sie 146 000 Arbeitnehmer. Unter den Teilnehmern sind elf Unternehmen, die im Swiss Market Index (SMI) erfasst sind; sie repräsentieren 71 Prozent der Marktkapitalisierung des SMI. Die Daten beziehen sich auf das Jahr 2007; für die Gewinnsteuern hat die Untersuchung indes auch die Zahlungen im Jahr 2008 erhoben, um den Einfluss der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die Steuerbeiträge sichtbar zu machen. Die Aussagen der Studie sind beeindruckend:

- Pro Mitarbeiter steuern die grössten Schweizer Unternehmen rund 140 000 CHF zum Schweizer Gemeinwesen bei. Dieser

Betrag beinhaltet die Steuern, die das Unternehmen selbst trägt, Steuern, die durch seine unternehmerische Tätigkeit generiert werden und die auf Dritte überwält werden, und die Einkommenssteuern, die das Unternehmen durch die Gehalts- und Bonuszahlungen an die Mitarbeiter bewirkt. Insgesamt summieren sich diese Zahlungen für die 58 Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, auf 21,7 Milliarden CHF, was einem Neuntel der gesamten Steuereinnahmen der Schweiz (Bund, Kantone und Gemeinden) im Jahr 2007 entspricht.

- Gerade in Krisenzeiten, also auch wenn die Unternehmen Verluste verbuchen, stabilisieren die grössten Schweizer Firmen die öffentliche Hand durch konstant hohe Steuerleistungen. So reduzierte sich der Gesamtbetrag aller von den 58 Unternehmen generierten Steuern (also die selbst getragenen und die durch die eigene wirtschaftliche Tätigkeit generierten) in 2008 im Vergleich zu 2007 bloss um 15 Prozent. Eine Stabilität von 85 Prozent in der grössten Krise ist doch beachtlich.

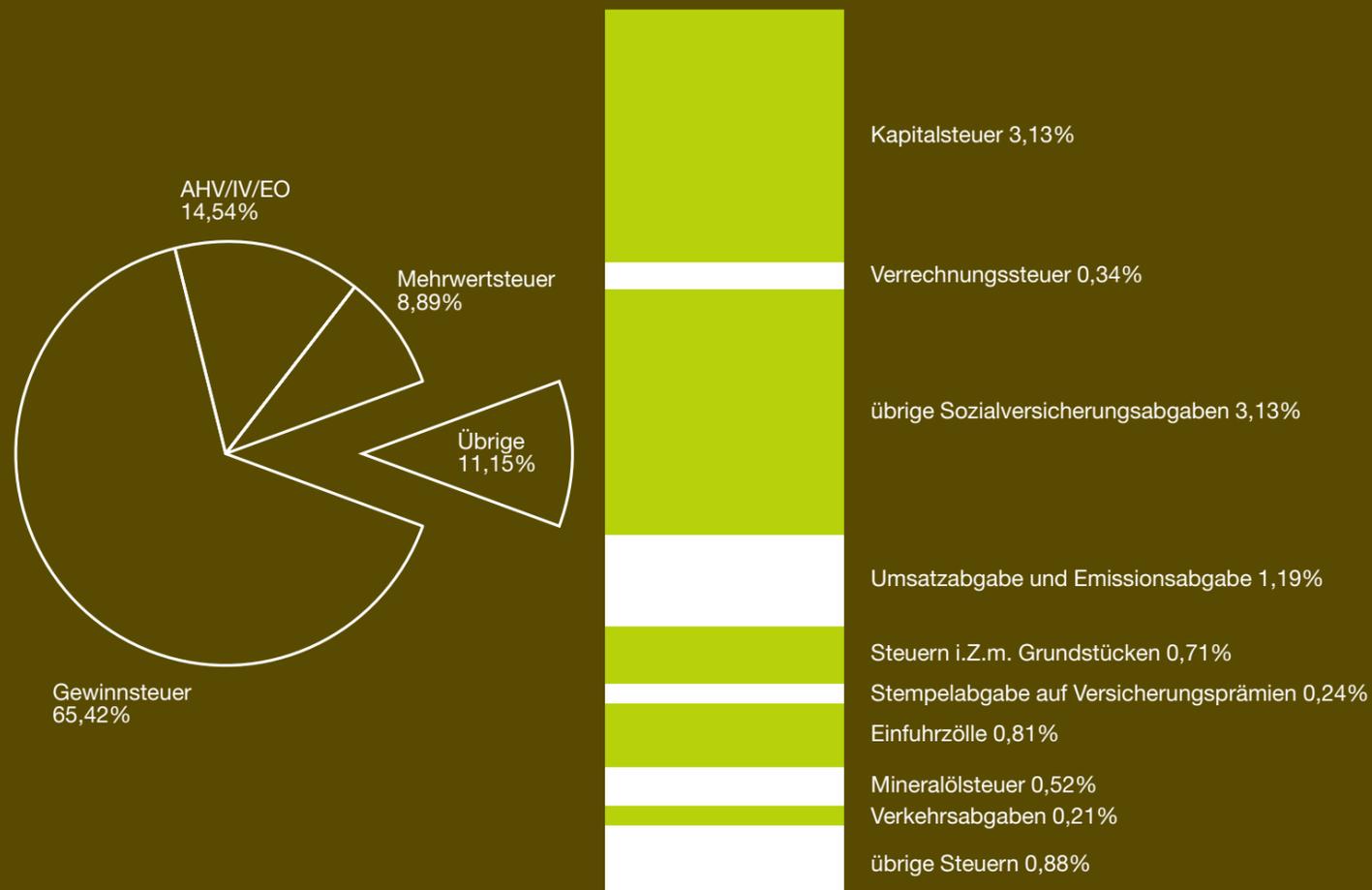
- Für Unternehmen wird es immer wichtiger, ihre Total Tax Contribution zu verstehen, zu überwachen und zu kommunizieren.

Den Beitrag von Unternehmen ans Gemeinwesen aufzeigen



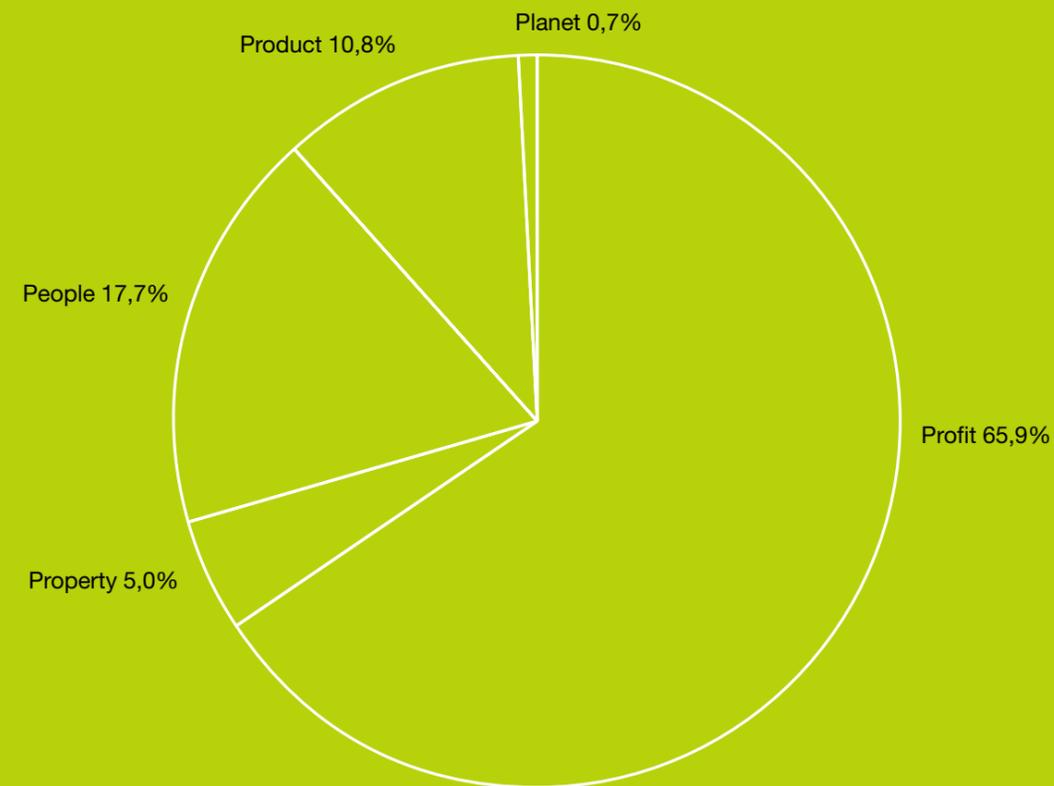
Armin Marti, Leiter International Tax Services Schweiz

«Taxes borne» nach Steuerarten



Im Durchschnitt wird ein Unternehmen in der Schweiz mit 18 verschiedenen «taxes borne» belastet. Im Jahr 2007 sticht die Gewinnsteuer mit einem Anteil von 65,4 Prozent hervor. Pro Franken Gewinnsteuer haben die Unternehmen aber zusätzlich mehr als 50 Rappen übrige «taxes borne» geleistet.

«Taxes borne» nach Steuerkategorien



Das TTC-Konzept nimmt auch eine Differenzierung nach Steuerkategorien vor und unterscheidet dabei die fünf «P»: Profit (Gewinn), Property (Vermögen), People (Mitarbeiter), Product (Produktion, Verkauf und Verwendung) und Planet (Umwelt). Der Anteil der Kategorie «People» verdoppelt sich, wenn die Arbeitgeberbeiträge an die Pensionskassen hinzugerechnet werden.

Es lohnt sich ein Blick ins Detail. Das Konzept der Total Tax Contribution (siehe Seite 15) unterscheidet zwischen den «taxes borne» und den «taxes collected». Die «taxes borne» stellen die eigentliche Steuerbelastung der Unternehmen dar, die Steuern, welche das Unternehmen selbst trägt. Ausser den Gewinnsteuern handelt es sich etwa um Kapitalsteuern, nichtrückforderbare Anteile an der Mehrwertsteuer oder um Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherungen (siehe Grafik oben). Die «taxes collected» sammelt das Unternehmen von Dritten, meist Kunden oder Mitarbeitern, ein und führt sie an den Staat ab. Es handelt sich um eine Art Durchlaufposten, der

jedoch auf der unternehmerischen Leistung des Unternehmens basiert und ohne welche diese Steuern nicht anfallen würden. Die unternehmerische Leistung in der Schweiz ist also kausale Ursache für all diese Steuern. Solche Steuern sind für das Unternehmen auch mit administrativem Aufwand und nicht zuletzt mit finanziellen Risiken bei einer fehlerhaften Abwicklung verbunden. Zu den «taxes collected» zählen unter anderem die Arbeitnehmerbeiträge an die Sozialversicherung, die Mehrwertsteuer und die Verrechnungssteuer, die Umsatzabgabe (Stempelsteuer), die Lohn-Quellensteuer für nicht-niedergelassene ausländische Arbeitnehmer und die EU-Zinsbesteuerung. Letztere ist bei den Zahlstellen im Finanzsektor mit einem erheblichen Aufwand zur Wahrung der Compliance verbunden.

Die Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, entrichteten 2007 Steuern im Gesamtbetrag von 18,2 Milliarden CHF. Diese teilen sich in 6,5 Milliarden CHF für «taxes borne» und 11,7 Milliarden CHF für «taxes collected» auf. Mit anderen Worten: Für jeden Franken an Steuern, den Schweizer Unternehmen selber tragen, treiben Sie in einer Art Inkassofunktion zusätzlich 1.78 CHF für den Staat ein. Bezogen auf die gesamten Staatseinnahmen des Jahres 2007 trugen die untersuchten Unternehmen damit 10 Prozent zum Steueraufkommen der Schweiz bei. Dieser Beitrag erhöht sich auf 11,9 Prozent, wenn die Einkommenssteuern der Arbeitnehmer hinzugerechnet werden. Dies ist vor allem für die internatio-

Das Konzept der Total Tax Contribution

PricewaterhouseCoopers hat das Konzept der Total Tax Contribution (TTC) im Jahr 2005 entwickelt, mit dem Ziel, die Transparenz der Unternehmenssteuern zu verbessern. TTC ist ein Modell, das – unabhängig von der Komplexität des Steuerrechts – die gesamten Steuerzahlungen und Abgaben eines Unternehmens erfasst und darstellt. Das Konzept schliesst alle Steuerarten ein, die für juristische Personen relevant sind, und basiert auf einer reinen Cashflow-Betrachtung, was einen direkten Vergleich mit den veröffentlichten Staatseinnahmen ermöglicht. Das TTC-Konzept unterscheidet zwischen den Steuern, die das Unternehmen selbst trägt und der Erfolgsrechnung belastet, den «taxes borne», und jenen Steuern, die das Unternehmen für den Staat einzieht und an diesen weiterleitet, den «taxes collected». TTC erfasst auch die Kosten, die für die Compliance in Steuerfragen anfallen. Eine wichtige Kennzahl im TTC-Konzept ist die Total Tax Rate (TTR); Sie misst die gesamte effektive Steuerbelastung eines Unternehmens, indem sie die Summe der «taxes borne» in Relation zum Gewinn vor allen «taxes borne» setzt. Die TTR ist in der Regel deutlich höher als die üblicherweise betrachtete Gewinnsteuerquote.

Entscheidend für die internationale Vergleichbarkeit ist die Definition des Begriffs «Steuer». Angewandt auf die Schweiz, liegen dem TTC-Modell folgende Kriterien zugrunde: Als Steuern gelten jene Zahlungen, die

- an den Staat (Bund, Kantone und Gemeinden), an staatliche Organisationen oder an Behörden, die direkt dem Staat unterstellt sind, zu leisten sind; dazu zählen insbesondere die Einrichtungen der sozialen Vorsorge;
- die obligatorisch sind;
- für die keine direkt zuordenbare Gegenleistung in Anspruch genommen werden kann und die zur Finanzierung öffentlicher Aufgaben verwendet werden.

In der Schweiz stellen vor allem die Pensionskassenbeiträge eine Besonderheit dar. Sie sind zwar obligatorisch, werden aber nicht an den Staat, sondern überwiegend an private Organisationen bezahlt. Daher gelten sie in einer strengen Auslegung des TTC-Konzepts nicht als Steuern; für einige internationale Vergleiche ist es indes sinnvoll, die Pensionskassenbeiträge in den Auswertungen zu berücksichtigen.

nalen Vergleiche korrekt, da zahlreiche Länder – anders als in der Schweiz – die Einkommenssteuer unselbstständig Erwerbender als Quellensteuer bei den Unternehmen erheben.

Die Steuerzahlungen verteilen sich dabei nicht gleichmässig auf die Teilnehmer der Studie. Vielmehr, und dies überrascht, tragen einige Unternehmen frappant mehr zum Steueraufkommen bei als andere. Auf die zehn grössten Steuerzahler entfällt ein Anteil von fast 80 Prozent der «taxes borne» und von 84 Prozent der «taxes collected». Der Rest verteilt sich auf die übrigen 48 untersuchten Unternehmen, die allesamt unter den 500 grössten Firmen der Schweiz figurieren.

Stabilisierung auch in der Krise

Der Blick der Öffentlichkeit ist meist nur auf die Gewinnsteuern und somit auf deren Volatilität gerichtet. Die Gewinnsteuerzahlungen der Studienteilnehmer sind im Vergleich der Jahre 2007 und 2008 um beinahe 70 Prozent eingebrochen. Der Rückgang des gesamten Steuerbeitrags der untersuchten Unternehmen (als Summe aus «taxes borne», «taxes collected» und den Einkommenssteuern, die auf das Erwerbseinkommen der Mitarbeiter erhoben werden) beläuft sich jedoch bloss auf 15 Prozent, also deutlich geringer, denn viele der übrigen Steuereinnahmen wie Mehrwertsteuern, Sozialversicherungsabgaben, Verrechnungssteuern, Stempelabgaben und Kapitalsteuern sind nicht gewinnabhängig und somit kaum oder erst mit Verzögerung von wirtschaftlichen Einbrüchen betroffen. Vor diesem Hintergrund wird zweierlei klar: Erstens, auch im Konjunkturabschwung leisten die Unternehmen einen erheblichen Beitrag an die Gemeinschaft. Zweitens, die weitverbreitete Fokussierung auf die Gewinnsteuern verfälscht das Bild des steuerlichen Gesamtbeitrags der Unternehmen erheblich.

Hohe mitarbeiterbezogene Steuerleistung

Vor allem die mitarbeiterbezogene Steuerleistung trägt viel zur Total Tax Contribution bei. Dies ist hauptsächlich auf die Sozialversicherungsbeiträge zurückzuführen. Eine Aufteilung der «taxes borne» nach Steuerkategorien für 2007 verdeutlicht, dass sich deren Anteil auf 17,7 Prozent beläuft; unter Einbeziehung der Pensionskassenbeiträge (was für internationale Vergleiche teilweise geboten ist) sind es gar 35,6 Prozent. Dies entspricht gut zwei Dritteln der Gewinnsteuern des Jahres 2007. Zweifellos spiegeln die Zahlen das hohe Lohnniveau und das gut ausgebaute Sozialsystem der Schweiz. Umweltbezogene Steuern hingegen sind (noch) von untergeordneter Bedeutung (siehe Grafik Seite 15).

Steuersystem als Plus für die Attraktivität des Standorts

Das TTC-Konzept erlaubt einen Vergleich der Steuerbelastung von Unternehmen über die Landesgrenzen hinweg und lässt damit Rückschlüsse auf die Standortattraktivität zu. Denn steuerliche Aspekte zählen nach wie vor zu den wichtigsten Kriterien für die Standortwahl. Eine Gegenüberstellung der Ergebnisse der Schweizer TTC-Studie mit jenen aus den anderen Ländern, für die solche Studien existieren, zeigt, dass die Schweiz sehr gut positioniert ist: Betrachtet man alle «taxes borne», rangiert die Schweiz mit einer Total Tax Rate (TTR) von 30,2 Prozent nach Kanada auf dem zweiten Platz; berücksichtigt man ausschliesslich die Gewinnsteuern, nimmt sie sogar den ersten Rang ein.

Zwei weitere Ergebnisse sind nennenswert: Wie alle föderalistisch strukturierten Gemeinwesen weist die Schweiz eine hohe Anzahl an Steuerarten auf; insgesamt kennt sie 49 verschiedene «taxes borne» und «taxes collected». Aber nicht jedes Unternehmen ist von allen diesen Steuerarten betroffen. Die in der Studie untersuchten Unternehmen müssen sich mit 18 verschiedenen «taxes borne» und mit 10 verschiedenen «taxes collected» beschäftigen. Im internationalen Vergleich ist das zwar ein Rekord; der Wert relativiert sich aber dadurch, dass die Unternehmen, soweit sie dies überhaupt erfassen, einen relativ geringen Aufwand haben, um in Steuerangelegenheiten compliant zu sein. Dieser Vorteil des Steuersystems ist ein weiteres überzeugendes Argument für den Standort Schweiz.

FAZIT

Die Total Tax Contribution gibt den Unternehmen ein Modell an die Hand, um ihren gesamten Steuerbeitrag zu verstehen, zu überwachen und adäquat zu kommunizieren. Die Anforderungen an das Corporate Reporting und die Transparenz der Berichterstattung werden vor allem für börsenkotierte Unternehmen immer höher. Von diesem Trend sind auch die Unternehmenssteuern nicht ausgenommen. Indem Unternehmen Informationen zur Total Tax Contribution veröffentlichen, können sie ihren Finanzierungsbeitrag an die verschiedenen Gemeinwesen transparent, verständlich und umfassend aufzeigen. Intern bietet das TTC-Konzept ein Instrument, um die Steuerstrategie, die Prozesse und das Risikoprofil zu überwachen und gegebenenfalls anzupassen.

Family Offices: Beratungsbedarf wie Grosskonzerne.

Family Offices sollen den Wohlstand von Familien wahren. Diese Aufgabe ist umso schwieriger, je verzweigter die Familie ist und je komplexer die Vermögensstrukturen sind. Mit der zunehmenden Internationalisierung und Regulierung sind Family Offices verstärkt auf unabhängige und professionelle Beratung angewiesen.

marcel.widrig@ch.pwc.com

Ein Family Office ist eine Gesellschaft, deren Zweck es ist, das Vermögen einer Familie zu betreuen, dabei die besonderen Interessen und Vorlieben der Familie zu berücksichtigen, und dies möglichst diskret. Eine genaue Definition des Begriffes oder der Aufgaben gibt es nicht. Ihren Ursprung haben Family Offices in den USA des 19. Jahrhunderts; einige Familien hatten es im Zuge der Industrialisierung zu beträchtlichem Reichtum gebracht, den sie nicht länger «normalen» Banken oder Vermögensverwaltern anvertrauen wollten.

Wohlstandswahrung in Zeiten der Globalisierung

Grundlegendes hat sich an der Institution der Family Offices seither nicht geändert. Im Vordergrund steht – zumindest in der westlichen Welt – das Prinzip der «family wealth protection», der Wohlstandswahrung der Familie. Geändert aber hat sich das Umfeld: Die Familien und ihre Portfolios sind international gestreut. Damit wird das Management von Family Offices um einiges komplexer. Die jeweiligen nationalen Rechtssysteme und Regulierungen sind für grosse Family Offices von gleicher Relevanz wie für international tätige Konzerne; Gleiches gilt für

die steuerlichen Bestimmungen etwa zu Verrechnungspreisen, zu Quellen- oder Mehrwertsteuerfragen und für die Einhaltung von Doppelbesteuerungsabkommen. Fragen der Compliance und des Risikomanagements, aber auch der Konsolidierung, des Audit und der Berichterstattung rücken für die Manager von Family Offices immer stärker in den Vordergrund.

In der Schweiz existieren heute schätzungsweise 300 bis 400 Family Offices unterschiedlichster Struktur und Grösse. Sie lassen sich grob in drei Kategorien einteilen: Zunächst gibt es vor allem Vermögensverwalter und Anwälte, die meist eine Familie mit relativ einfachen Strukturen betreuen. Daneben betreiben die Grossbanken und eine Reihe von Privatbanken «Multi-Family Offices», das heisst, sie übernehmen für verschiedene wohlhabende Familien die Vermögensverwaltung und weitere damit verbundene Dienstleistungen. Schliesslich gibt es Family Offices, die als eigenständige Gesellschaften operieren und als rechtlich unabhängige Einheiten firmieren. Solche Unternehmen dienen in der Regel Familien mit weitverzweigten Stämmen und komple-

xe Vermögensstrukturen. Die Dimensionen dieser dritten Kategorie verdeutlichen: Die landläufige Vorstellung, ein Family Office müsse sich nur um ein paar Finanzanlagen, angereichert um eine Kunstsammlung und philanthropisches Engagement, kümmern, liegt in vielen Fällen jenseits der Wirklichkeit. Vielmehr geht es um die Koordination international gestreuter Unternehmensbeteiligungen, um komplexe Finanzportfolios, um Investments in Immobilien und Rohstoffe – und das alles unter Wahrung des Interessenausgleichs der Familienmitglieder und weitestreichender Diskretion.

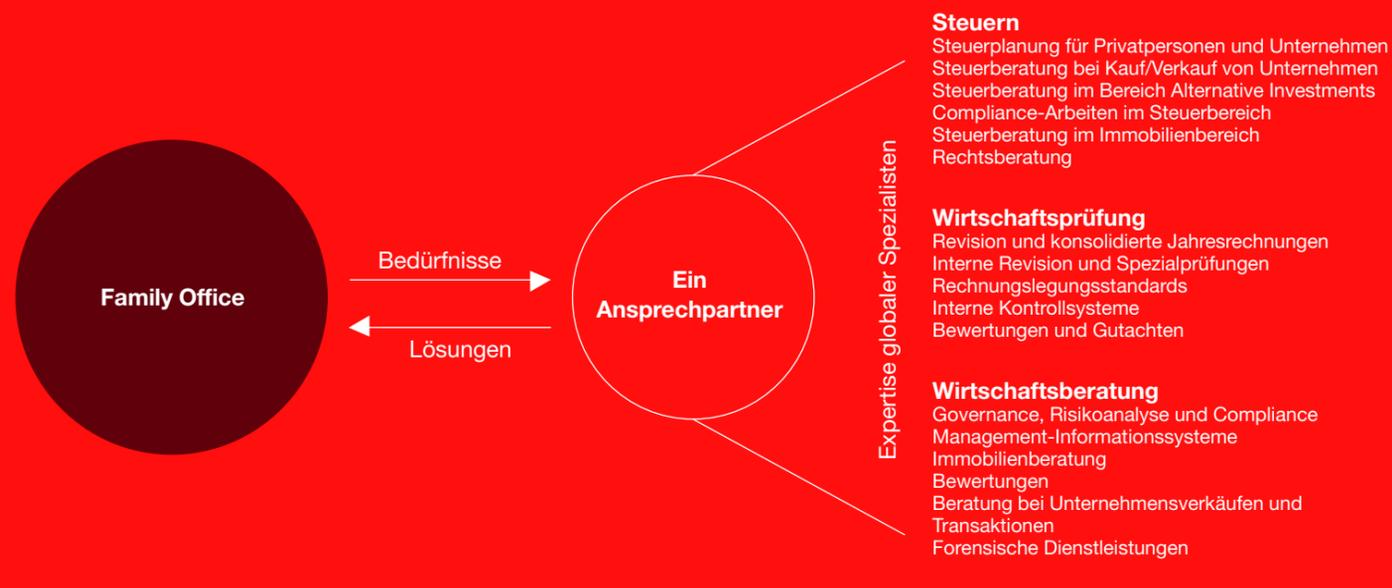
Gefahren des traditionellen Beratungsansatzes

Die Organigramme grosser Family Offices sind häufig verästelter als jene von Industrie- und Finanzkonzernen. Meist aber sind die internen Management-Ressourcen viel begrenzter als bei Grossunternehmen. Der Beratungsbedarf von Family Offices ist entsprechend hoch. Traditionell greifen sie auf einen grossen Kreis externer Dienstleistungsanbieter zurück. Dies hat den Vorteil, dass jeder einzelne Berater nur gezielt ausgewählte Informationen erhält und somit dem Bedürfnis der wohlhabenden Familien nach Verschwiegenheit entsprochen wird. Effizient ist ein solcher Ansatz indes nicht. Er birgt die Gefahr, dass Dienstleistungen doppelt erbracht werden, sich überschneiden und ungenügend aufeinander abgestimmt sind. Noch wichtiger als ein Defizit an Wirtschaftlichkeit aber sind die systemimmanenten Risiken, die aus der mangel-



Dr. Marcel Widrig, Leiter Private Clients Schweiz

Geschäftsmodell für Family Offices



Die Beratung von Family Offices deckt sich weitgehend mit jener für internationale Konzerne. Im Idealfall verfügt der Ansprechpartner für das Family Office über ein globales Netzwerk an versierten Experten verschiedenster Spezialgebiete.

den Transparenz erwachsen können. Dies zeigt sich schon im Bereich der Finanzanlagen. So mag jedes der einzelnen Portfolios ausgewogen sein und dem Risikoprofil der Familie entsprechen, konsolidiert können sich einzelne Positionen dennoch als Klumpenrisiken erweisen.

Kommt ein Beteiligungsportfolio hinzu, was bei grossen Family Offices die Regel ist, wird eine alle Facetten beleuchtende Beratung, gestützt auf weltweite Vernetzung, noch wichtiger. Gerade Letzteres ist Voraussetzung, um Strukturen aufbauen und unterhalten zu können, die organisatorisch und steuerlich optimal sind und zugleich allen Gesetzen und regulatorischen Vorschriften entsprechen. Dazu bedarf es

der Bündelung verschiedener Kompetenzen: Expertise in der Rechnungslegung, der Prüfung und der Berichterstattung muss mit Fachwissen für Bewertung und Corporate Finance und nicht zuletzt mit tiefgehender Kenntnis des Steuerrechts gekoppelt werden. Auch Experten für Transaktionen und Reorganisationen oder für Immobilienmanagement können je nach Problemstellung erforderlich sein. All diese Kompetenzen «inhouse» aufzubauen, lohnt sich für ein Family Office meist nicht, sicher nicht in allen notwendigen Facetten. Eine solche Dienstleistungskombination aus einer externen Hand bedingt ein grösseres Mass an Information und Transparenz, sichert dem Family Office aber eine profes-

sionelle und unabhängige Beratung. Der Familie selbst bringt sie mehr Sicherheit für die Verwaltung des Vermögens und die Wahrung des Wohlstands über Generationen hinweg.

FAZIT

Grosse Family Offices sind mit den gleichen Fragen konfrontiert wie international tätige Konzerne: Es geht um die Optimierung bestehender und geplanter Strukturen und zugleich um die Minimierung der damit verbundenen Risiken. Dies erfordert eine grenzüberschreitende Sichtweise, die auch die Bereiche Compliance und Risikomanagement, Rechnungslegung und Steuerplanung umfasst. Um die Effizienz ihres Geschäftes zu erhöhen und die Risiken zu minimieren, haben Family Offices einen hohen Bedarf an fachübergreifender, koordinierter und international vernetzter Beratung. Eine solche Beratung hilft auch, den Wohlstand der Familien langfristig zu wahren.

Berühmte Family Offices

Das wohl erste Family Office wurde 1868 von Thomas Mellon, einem Anwalt und Unternehmer aus Pittsburgh, gegründet. Die daraus hervorgegangene T. Mellon & Sons' Bank galt an der Schwelle zum 20. Jahrhundert als grösste Privatbank zwischen New York und Chicago.

Kurz nach Mellon gründeten andere namhafte Personen wie John D. Rockefeller, Junius S. Morgan und Alexander Hamilton ihre Family Offices; all diese «Familienbüros» sollten sich später zu weltweit tätigen Konzernen entwickeln. Bisweilen vermischten sich die Family Offices oder, besser gesagt, die daraus entstandenen Finanzinstitute. So geht The Bank of New York Mellon einerseits auf Thomas Mellon und andererseits auf Alexander Hamilton (der nicht nur als Bankier, sondern auch als Staatsmann und Ökonom Berühmtheit erlangte) zurück.

Wirtschaftskriminalität: Begünstigt die Krise Wirtschaftsdelikte?

Viele Unternehmen senken heute in möglichst allen Bereichen die Kosten – und sparen auch bei den Massnahmen zur Prävention und zur Kontrolle von Wirtschaftskriminalität. Dies kann ein günstiges Klima für Delikte schaffen und deren Aufdeckung erschweren.

gianfranco.mautone@ch.pwc.com

Hat die Wirtschaftskrise die Unternehmen anfälliger für Betrug gemacht? Diese Frage steht im Zentrum des «Global Economic Crime Survey 2009» von PricewaterhouseCoopers. Es ist die fünfte Umfrage dieser Art, die PwC weltweit durchgeführt hat und an der auch 129 Schweizer Unternehmen teilgenommen haben.

Das Ergebnis für die Schweiz überrascht – zumindest auf den ersten Blick: Nur 17 Prozent der befragten Schweizer Unternehmen geben an, in den vergangenen zwölf Monaten zumindest einen Betrugsfall aufgedeckt zu haben. Dieser Wert liegt unter jenem der vorangegangenen Umfrage aus dem Jahr 2007; allerdings ist die Vergleichbarkeit dadurch eingeschränkt, dass sich diese Umfrage auf einen Zeitraum von zwei Jahren bezog, während der aktuellen Befragung nur ein Jahr zugrunde liegt. Allerdings: 32 Prozent jener Schweizer Unternehmen, die über Betrugsfälle berichten, stellen fest, dass sich die Anzahl der Delikte erhöht hat.

Kaum Anlass zu Buchführungsdelikten

Die Erklärung für den verhältnismässig geringen Anteil an Wirtschaftskriminalität in Schweizer Unternehmen – im internationalen Durchschnitt waren 30 Prozent der befragten Unternehmen mit Delikten konfrontiert – dürfte in erster Linie darin

liegen, dass die hiesige Wirtschaft in der weltweiten Rezession glimpflicher davonkommt als andere Volkswirtschaften. So haben Schweizer Unternehmen weniger Schwierigkeiten, Fremdmittel bei Banken aufzunehmen, als dies in anderen Ländern der Fall ist. Auch wenn die Bonitätsprüfungen schärfer werden, kann nicht von einer Kreditklemme gesprochen werden. Von daher ist auch die Versuchung gering, Bilanzen und Finanzkennzahlen zu frisieren, um in einem guten Licht bei den Gläubigern zu erscheinen. In der Tat liegt der Anteil der Buchführungsdelikte in der Schweiz deutlich unter dem weltweiten Durchschnitt (siehe Tabelle Seite 20). Ein weiterer Grund dürfte darin liegen, dass das Bewusstsein für Governance und Compliance in der Schweiz – wie auch in anderen Ländern mit geringen Deliktquoten – relativ ausgeprägt ist. Dafür spricht die verhältnismässig geringe Anzahl von Korruptions- und Bestechungsfällen. Ein Zusammenhang zwischen dem Wohlstand einer Nation und ihrer Anfälligkeit für Korruption ist unübersehbar. Es ist indes zu früh, um eine Entwarnung zu geben. Die Wirtschaftskrise ist noch nicht überstanden, und die Unternehmen sehen sich nach wie vor in dem Spannungsfeld

zwischen Kostenabbau und Prozessverbesserung. Manche negativen Begleiterscheinungen von flächendeckenden Sparmassnahmen werden sich erst zeigen, wenn sich der nächste Konjunkturaufschwung abzeichnet. Viele Schweizer Unternehmen sind sich dessen bewusst: 29 Prozent der Befragten glauben, dass das derzeit unsichere wirtschaftliche Umfeld ein erhöhtes Betrugsrisiko schafft.

Anhaltspunkte für hohe Dunkelziffer

Um die Studienergebnisse richtig zu interpretieren muss eine wichtige Unterscheidung gemacht werden: Die erhobenen Daten zeigen Fälle, die entdeckt wurden und über welche die Unternehmen berichtet haben. Die tatsächliche Zahl der Betrugsfälle kann deutlich höher liegen, sei es, weil sie nicht aufgedeckt wurden, sei es, weil die Unternehmen sich scheuen, Angaben darüber zu machen. Es gibt gute Argumente, die für eine beachtliche Dunkelziffer sprechen:

- 56 Prozent der befragten Schweizer Unternehmen beklagen eine Verschlechterung ihres finanziellen Leistungsausweises. Häufig versuchen diese Unternehmen ihre Performance über Kostensenkungen zu verbessern. Von den Sparmassnahmen bleiben die Budgets für Compliance und interne Kontrollen nicht verschont. So ist die interne Revision immer häufiger Kürzungen der finanziellen und personellen Ressourcen ausgesetzt. Delikte werden deshalb intern weniger häufig systematisch aufgedeckt.
- Unternehmen, die eine Beurteilung der Betrugsrisiken durchführen, entdecken mehr Delikte als Firmen, die auf solche Risiko einschätzungen verzichten. Es besteht

Mitarbeitende gerade jetzt vor Fehlverhalten schützen



Gianfranco Mautone, Leiter Forensic Services

eine Korrelation zwischen der Häufigkeit der Risikokontrolle und der Aufdeckungsquote. Aber nur 17 Prozent der befragten Unternehmen nehmen eine solche Kontrolle halbjährlich oder öfter vor. Nicht unterschätzt werden sollte auch die Hemmschwelle, Delikte offenzulegen. Dabei ist die Publizitätsscheu verständlich. Denn häufig werden aus der kriminellen Energie Einzelner Rückschlüsse auf die Kultur des Unternehmens gezogen. Dies verursacht eine bleibende Rufschädigung, die sich wiederum negativ auf den Geschäftsgang auswirkt. Nicht zuletzt deshalb ist eine offene und ehrliche Firmenkultur auch die beste Präventionsmassnahme.

Manager als Täter

Dafür spricht auch die Analyse der Täter, die wohl eines der frappierenden Ergebnisse der Umfrage ist: Von allen unternehmensinternen Betrugsfällen in der Schweiz – dies sind immerhin 46 Prozent aller Fälle – werden 70 Prozent dem mittleren oder oberen Management zugeschrieben, wie die an der Studie beteiligten Unternehmen angaben. Der Hauptgrund für die hohe Deliktzahl unter Führungskräften liegt wohl darin, dass diese die Kontrollmechanismen kennen und folglich auch umgehen können. In Krisenzeiten kommt eine weitere Erklärung hinzu: Es wird schwieriger, die oft hochgesteckten Performance-Ziele zu erreichen. Dies aber ist entscheidend für das interne Fortkommen und auch, um die Bonuszahlungen zu erhalten, die an eben-diese Ziele gekoppelt sind. Um ihr Ansehen und ihren Lebensstandard auf gleichem Niveau zu halten, könnten Führungskräfte

versucht sein, kriminelle Handlungen zu begehen.

Unterschätzung der indirekten Kosten

Im Schnitt beläuft sich ein einzelner aufgedeckter Betrugsfall auf rund 1,5 Millionen CHF, in 18 Prozent der Fälle gar auf mehr als 5 Millionen CHF. Und dies beziffert nur den unmittelbaren Schaden. Hinzu kommen die indirekten Kosten, die aus der Aufklärung, der Aufarbeitung und Installation neuer Kontrollmechanismen und -prozesse resultieren. Kaum quantifizierbar ist der immaterielle Schaden, der sich in Reputationseinbussen, sinkender Arbeitsmoral und einem Vertrauensverlust in den Geschäftsbeziehungen niederschlägt. Die Erfahrung zeigt, dass die Unternehmen diese indirekten Kosten, vor allem die Bindung von Managementkapazitäten, stark unterschätzen.

Unternehmenskultur als Prävention

Was also ist den Unternehmen zu raten? Wirtschaftskriminalität ist keine höhere Gewalt. Sie zu verhindern ist vor allem eine Frage der Unternehmenskultur. Diese wiederum wird vom «tone at the top» geprägt, der unmissverständlich eine Null-

Toleranz für Verstösse gegen externe und interne Regelungen zum Ausdruck bringen muss. Operative und prozessuale Massnahmen unterstreichen die Ernsthaftigkeit dieser Vorgabe. Dies sind vor allem:

- Regelmässige und systematische Risikobewertungen. Sie erhöhen nicht nur die Aufdeckungsquote, sondern allein ihre Existenz wirkt bereits abschreckend.
- Die Bereitschaft, ausreichende Mittel für Kontrolle und Prävention zur Verfügung zu stellen. Sparmassnahmen in diesem Bereich können mittelfristig erheblich höhere Kosten verursachen.
- Ein klar definiertes und konsequent angewandtes Sanktionssystem: Die Nichtbeachtung von Regeln muss nach einheitlichen Richtlinien – unabhängig von der Person und der Position – gemessen und geahndet werden. Die Unternehmen sollten die Richtlinien konsequent und ohne jegliche Willkür anwenden und die entsprechenden Sanktionen bekanntgeben. Die Offenlegung von Delikten und Sanktionen hat erfahrungsgemäss eine präventive Wirkung. Unternehmen, die davor nicht zurückschrecken, erhöhen die Glaubwürdigkeit ihrer Unternehmenskultur der Nulltoleranz nach innen und nach aussen.

FAZIT

Um Wirtschaftskriminalität zu verhindern, ist eine Unternehmenskultur der Nulltoleranz entscheidend. Auch in Krisenzeiten sollten die Unternehmen hinreichende Budgets für Compliance und Kontrollen haben. Regelmässige und systematische Risikobewertungen erhöhen die Aufdeckungsquote. Sanktionen sollten strikt und willkürfrei angewandt werden.

Deliktarten in Prozent der betroffenen Unternehmen

	Schweiz	weltweit
Vermögensveruntreuung	64	67
Buchführungsdelikte	27	38
Verstösse gegen das geistige Eigentum	27	15
Geldwäscherei	14	12
Korruption und Bestechung	9	27
Insiderhandel	5	4
Spionage	5	3

Vermögensveruntreuungen sind das bei weitem am häufigsten genannte Vergehen. Zudem kommt es in der Schweiz überdurchschnittlich häufig zu Verstössen gegen das geistige Eigentum. Dies lässt sich auf die grosse Anzahl von Patenten zurückführen, die in der Schweiz ansässige Konzerne besitzen. Die relativ hohen Zahlen der weiteren Deliktarten erklären sich auch dadurch, dass in der Schweiz Delikte besser und effizienter aufgedeckt werden als in anderen Ländern.

Standort Schweiz: Anziehungskraft für multinationale Konzerne stärken.

Viele international tätige Konzerne steuern ihre Aktivitäten ganz oder teilweise von der Schweiz aus. Die Schweiz hat viele Trümpfe, doch im globalen Standortwettbewerb muss sie ihre Attraktivität stets aufs Neue unter Beweis stellen.

urs.landolf@ch.pwc.com

Für die Schweizer Volkswirtschaft sind die multinationalen Konzerne von grösserer Bedeutung als oft angenommen wird. Im Jahr 2004 erwirtschafteten sie 34 Prozent des Bruttoinlandprodukts; davon entfallen 10 Prozentpunkte auf ausländische Konzerne. Aber der globale Standortwettbewerb ist härter geworden; die Erfahrung zeigt, dass die Multinationalen alle fünf Jahre ihre Standortpolitik überdenken. Es gilt also, nicht nur neue Unternehmen anzulocken, sondern auch jene zu halten, die ihren Sitz in der Schweiz haben.

Im Moment sprechen viele Argumente für die Schweiz, wie die Trends der letzten Jahre belegen:

- Europäische Konzerne wählen die Schweiz zunehmend als «Hub» für ihre Europaaktivitäten oder gar als weltweiten Hauptsitz. Auch die Schweizer Multinationalen bleiben im Land, obwohl sie den weitaus grössten Teil ihres Umsatzes im Ausland erwirtschaften.
- US-Konzerne entscheiden sich immer häufiger, die Aktivitäten ausserhalb ihres Heimatmarkts nicht mehr von den USA aus zu steuern. Der entscheidende Grund dafür ist das Prinzip der weltweiten Besteuerung. Im Zuge dieser Strategie ist es für US-Firmen eine valable Option, zumindest den Europa-Hauptsitz in die Schweiz zu verlegen.

- Neuerdings zeichnet sich auch ein Interesse asiatischer und südamerikanischer Konzerne ab, sich in der Schweiz niederzulassen. Dies gilt namentlich für die BRIC-Länder – Brasilien, Russland, Indien und China. So ist die Schweiz nicht zuletzt wegen der russischen Rohstoffkonzerne der grösste Rohstoffhändler der Welt – und das, obwohl sie selbst, abgesehen von Wasser, keine Rohstoffe besitzt. Ein Beispiel dafür, dass auch der Finanzplatz Schweiz für ausländische Investoren nach wie vor attraktiv ist, bietet die Bank of China: Im November 2008 gründete sie eine Niederlassung in Genf, und im September 2009 stieg sie von Genf aus in nennenswertem Umfang ins europäische Fondsgeschäft ein. Begründet hat sie diesen Schritt mit der Neutralität und der Stabilität des Landes sowie mit dem Expertenwissen.

Überschaubares und transparentes Steuersystem

Für den Standort Schweiz sprechen viele Gründe: die Lage im Herzen Europas, die international geprägte Kultur, die ausgeprägte Stabilität und Rechtssicherheit, die Zuverlässigkeit und Effizienz der Behörden, die vorbildliche Infrastruktur, das Potenzial

an qualifizierten Arbeitskräften und die hohe Lebensqualität und nicht zuletzt die stabile und kompetitive Steuerbelastung. Dabei sind die Steuersätze im internationalen Vergleich gar nicht besonders niedrig. Die Gewinnsteuersätze für den Bund betragen 8,5 Prozent, und die Belastung in Stadt und Kanton Zürich macht zusätzliche 18,6 Prozent aus. Für eine Gegenüberstellung mit anderen Ländern ist zu berücksichtigen, dass die Steuern in der Schweiz als abzugsberechtigter Aufwand verbucht werden dürfen. So resultiert in Zürich eine Gesamtsteuerbelastung von 21,3 Prozent des Gewinns vor Steuern. In der Stadt Frankfurt am Main liegt die vergleichbare Steuerbelastung bei ca. 32 Prozent. Zu beachten ist auch, dass in der Schweiz für bestimmte grenzüberschreitende Tätigkeiten günstigere Steuersätze gelten, so dass die Schweiz für globale und europäische Hauptsitze attraktiv ist. Die Schweiz unterscheidet sich zudem in einem wesentlichen Punkt von vielen anderen Staaten: im Steuerklima. Die Behörden und der Grossteil der Bevölkerung sind grundsätzlich unternehmerfreundlich gesinnt. Dies spiegelt sich auch in einem überschaubaren und transparenten Steuersystem wider, das der Schweiz zu einem komparativen Vorteil in der Standortpolitik verhilft. Nehmen wir das Beispiel USA: Das Prinzip der weltweiten Besteuerung hat zur Folge, dass ein grosser Teil der Wertschöpfung, die ausserhalb der USA erwirtschaftet wird, in den USA noch einmal der Steuer unterliegt. Andere Länder haben ihr Steuersystem zwar an einem territorialen Prinzip ausgerichtet, zugleich aber das Konstrukt



Dr. Urs Landolf, Leiter Märkte Schweiz

Beispiele multinationaler Konzerne mit Sitz in der Schweiz

Unternehmen	Stadt/Kanton	Art des Sitzes	Umsatz in Europa	Mitarbeiter in Europa	Jahresbericht
Cadbury	Rolle/VD	Europasitz	GBP 1097 Mio.	10 700	2008
Caterpillar	Genf	Europasitz	USD 16 121 Mio.	26 983	2008
DuPont	Genf	Europasitz	USD 9500 Mio.	60 000 (global)	2008
Japan Tobacco International (JTI)	Genf	Europasitz	USD 20 748 Mio.	47 977 (global) (380 Schweiz)	2009
Parker Hannifin	Etoy/VD	Europasitz	USD 4219 Mio. (international ohne Nordamerika)	51 639 (global) (21 Schweiz)	2009
Pepsi	Bern	Europasitz	USD 6435 Mio. (UK & Europa)	198 000 (global), 5500 (UK & Irland)	2008
Philip Morris International (PMI)	Lausanne/VD	Hauptsitz	USD 30 265 Mio. (Europäische Union)	75 600 (global)	2008
Procter & Gamble (P&G)	Petit-Lancy/GE	Europasitz	USD 79 029 Mio. (global)	2560 (Europa, Naher und Ferner Osten und Afrika)	2009
Amgen	Zug	Europasitz	USD 3231 Mio. (Länder ausserhalb der USA)	17 000 (global)	2008
Dow (Rohm & Haas)	Horgen/ZH	Europasitz	USD 21 850 Mio.	16 000	2008
Kraft	Zürich	Europasitz	USD 11 259 Mio.	>18 000 (ca. 1000 Schweiz)	2008

der «Controlled Foreign Corporations»-Besteuerung eingeführt. Dies bedeutet: Grundsätzlich sind die Gewinne zwar in dem Land steuerbar, in dem sie erwirtschaftet werden. Unterliegt aber eine Tochtergesellschaft im Ausland einer vermeintlich zu geringen Steuerbelastung, muss sie unter bestimmten Bedingungen zusätzlich Steuern im Land des Hauptsitzes abführen. Das Schweizer Steuersystem ist zudem stabil und berechenbar. Manchmal erweist sich die oft als nachteilig empfundene Langsamkeit der direkten Demokratie als Vorteil: Gesetzesänderungen brauchen ihre Zeit. Auch der häufig kritisierte interkantonale Steuerwettbewerb ist durchaus ein probates Mittel, um die Standortattraktivität zu fördern, denn er verhindert eine Nivellierung nach oben.

Potenziale zur Erhöhung der Attraktivität

Im «Global Competitive Report» des World Economic Forum liegt die Schweiz auch dieses Jahr wieder auf dem ersten Platz. Dennoch: Im globalen Standortwettbewerb darf sich kein Land mit dem Status quo zufriedengeben. Es gilt im Gegenteil, die Vorteile stetig weiter auszubauen. In diesem Zusammenhang lohnt sich ein Blick in die Studie der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer und der Boston Consulting Group aus dem Jahr 2007, die sich genau diesem Thema widmet: «Wie kann die Schweiz im Standortwettbewerb gewinnen?»

Die Autoren haben fünf Bereiche identifiziert, in denen die Schweiz ansetzen sollte, um ihre Attraktivität für multinationale Konzerne zu erhalten oder auszubauen:

1. Die Wettbewerbsfähigkeit des Steuersystems erhalten.
2. Einen einfacheren Zugang zum Arbeitsmarkt für hochqualifizierte und -spezialisierte Arbeitnehmer aus dem Ausland. Mit dem Personenfreizügigkeitsabkommen ist es zwar für Personen aus der EU und der EFTA einfacher geworden, in der Schweiz erwerbstätig zu sein. Dies gilt aber nicht für qualifizierte Arbeitskräfte aus anderen Ländern.
3. Eine weitere Verbesserung der Zusammenarbeit und der Koordination zwischen den Kantonen, um den multinationalen Firmen eine einheitliche Ansprechstelle zu gewähren.
4. Die Beseitigung von Kapazitätsschwächen in der Infrastruktur. Damit sind vor allem die internationalen Flugverbindungen und die internationalen Schulen angesprochen.
5. Eine Verstärkung der Kommunikation über den Standort Schweiz.

In einer weiteren Studie aus dem Jahr 2008 unterstreicht die Handelskammer darüber hinaus, dass die Schweiz ihre Stärken als Innovationsstandort ausbauen und die naturwissenschaftlich und technologisch ausgerichteten Studiengänge fördern soll.

Die Bildungspolitik sowie optimale Rahmenbedingungen für Forschung, Entwicklung und Innovation sind zweifellos entscheidend, um die Attraktivität des Arbeitsplatzes Schweiz weiter zu erhöhen. Die weltweite Diskussion um den Finanzplatz hat im vergangenen Jahr die Standortfrage überlagert. Doch die Schweiz ist mehr als ein Finanzplatz, sie ist ein attraktiver Standort für alle Branchen.

FAZIT
Multinationale Konzerne steuern ein Drittel zum Bruttoinlandprodukt der Schweiz bei. Viele Konzerne aus Europa, den USA und zunehmend auch aus Asien und Südamerika wählen die Schweiz als Standort für ihren Europasitz oder gar als Hauptsitz. Das transparente und stabile Steuersystem hat herausragende Bedeutung, ist aber nicht das einzige Argument für die Schweiz. Doch der globale Standortwettbewerb wird härter, und die multinationalen Konzerne überdenken ihre Standortpolitik regelmässig. Die Schweiz muss daher ihre Attraktivitätsvorteile stetig weiter ausbauen.

Publikationen und Analysen.



Schweizer Energiemarkt.

Die schweizerischen Energieversorgungsunternehmen (EVU) stehen seit der Einführung des Stromversorgungsgesetzes und den öffentlichen Diskussionen im Zusammenhang mit Tarifierhöhungen stärker denn je im Fokus der Öffentlichkeit. Für die Studie «Wie hoch ist die Spannung im Schweizer Energiemarkt?» hat PwC gemeinsam mit 101 Führungskräften der EVU die aktuelle Situation in der Energiebranche analysiert.

Sie können die Studie kostenlos bei sonja.jau@ch.pwc.com bestellen oder unter www.pwc.ch/energie herunterladen.

Globaler Jahresbericht von PwC.

Der Jahresbericht von PwC Global betrachtet Themen, die sowohl auf unsere Kunden als auch auf unsere Mitarbeitenden Auswirkungen haben. Dazu kommen eine eingehende Übersicht über das abgeschlossene Geschäftsjahr, die wichtigsten Leitlinien unseres globalen Netzwerks sowie die Aktivitäten innerhalb der globalen Gemeinschaft während des Finanzjahrs 2009.

Sie finden den Jahresbericht (auf Englisch) unter www.pwc.com/gx/en/annual-review. Dort finden Sie auch den Link, um ein gedrucktes Exemplar bestellen zu können.



Kompensation.

Vergütungssysteme hängen direkt ab von der Unternehmensstrategie und dem Umfeld, in dem ein Unternehmen tätig ist. Für die dritte Ausgabe der Studie «Executive Compensation & Corporate Governance» von PwC Schweiz wurden die Geschäftsberichte von 48 börsenkotierten Schweizer Unternehmen analysiert. Aufgrund der seit 2007 gültigen Transparenzvorschriften erlaubt die Studie erstmals auch direkte Vergleiche mit dem Vorjahr.

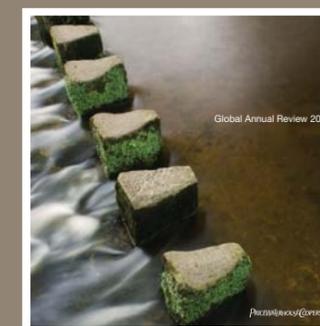
Sie können die Studie (auf Englisch) kostenlos bei sonja.jau@ch.pwc.com bestellen oder unter www.pwc.ch/compensation herunterladen.



Wirtschaftskriminalität.

Für den «Global Economic Crime Survey 2009» wurden weltweit 3000 Fragebogen aus 55 Ländern ausgewertet. Mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer waren Geschäftsleitungs- oder Verwaltungsratsmitglieder. Die Schweizer Resultate basieren auf den Antworten von 129 Unternehmen. 29 Prozent der befragten Unternehmen in der Schweiz sehen aufgrund des Wirtschaftsabschwungs ein erhöhtes Betrugsrisiko (siehe auch Seite 19).

Sie können die gedruckte Studie kostenlos bei sonja.jau@ch.pwc.com bestellen oder unter www.pwc.ch/crimesurvey herunterladen.



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.

dossier neuorientierung

Neue Horizonte.

Der Flughafen Genf-Cointrin hat den Weg aus der Krise gemeistert. CEO Robert Deillon über den kreativen Umgang mit dem Wandel.

Neue Ideen.

Sabine und Oliver Weisbrod-Steiner bringen frischen Wind in das traditionsreiche Familienunternehmen Weisbrod-Zürcher.

Neue Ausrichtung.

Das Management sollte nicht nur fachlich kompetent sein, sondern auch einem Dienstideal folgen, das auf die humanen Werte der Gesellschaft bezogen ist, fordert Professor D. Dr. Gerhard Schmidtchen.

Neue Strategie.

Dr. Jörg Wolle, CEO des Dienstleistungskonzerns DKSH, über Neugier als Antriebskraft und die Herausforderung, ein Unternehmen neu zu erfinden.

Neue Stärken.

Gian A. Rossi, CEO Deutschschweiz, Mittel- und Nordeuropa der Bank Julius Bär, sieht für die Zukunft weltweit Wachstumschancen für die Vermögensverwaltung.

Neue Trends.

Im Alpenrhein Village Outlet werden Markenartikel zu Schnäppchenpreisen angeboten. Eine Investition in zeitgeistiges Kaufverhalten.

Neue Verpflichtungen.

Sika-CEO Ernst Bärtschi über die Bedeutung ökologischer und sozialer Verantwortung und über das Risiko einer falsch verstandenen Nachhaltigkeitsdebatte.

Texte: Corinne Amacher, René Bortolani, Iris Kuhn-Spogat, Franziska Zydek
Fotos: Roth und Schmid





«Wir sind ein wettbewerbsfähiger Airport.»

Der Entscheid der Swissair 1996, Genf aus ihrem Langstreckennetz zu streichen, stürzte den Flughafen in eine schwere Krise. Mittlerweile hat sich das Blatt gewendet: Genf verzeichnet konstant Wachstum. Flughafenchef Robert Deillon über den kreativen Umgang mit dem Wandel und über Probleme, die sich (manchmal) von selber lösen.



Herr Deillon, bevor Sie Flughafendirektor wurden, waren Sie selbst ein ausgesprochener Vielflieger. Welche Flughäfen haben Sie besonders geschätzt?

Ich glaube, ich kenne alle grossen Flughäfen in Europa, Amerika und Asien. Während zehn Jahren habe ich sechs bis sieben Mal pro Woche das Flugzeug genommen. Am besten gefallen mir die skandinavischen Flughäfen. In Oslo zum Beispiel hat man es geschafft, die praktischen Aspekte gut zu lösen und trotzdem einen gewissen nordischen Charme zu bewahren. Man hat eher das Gefühl, in einem Hotel zu sein als auf einem Flughafen.

Was zeichnet einen guten Flughafen aus?

Aus der Sicht der Passagiere zählt, dass alle Prozeduren wie Check-in, Gepäckaufgabe und Sicherheitskontrollen so schnell wie möglich vor sich gehen. Design und Architektur mögen interessant sein, aber was wirklich zählt, sind die gut funktionierenden Abläufe. Ein Flughafen kann noch so toll gestaltet sein, wenn es lange Schlangen gibt, sind die Leute unzufrieden.

Als Flughafenbetreiber arbeiten Sie mit einem eher ungewöhnlichen Business Model. Auf die Aspekte, die Ihre Kunden am meisten interessieren – Destinationen, Flugzeiten und -frequenzen –, haben Sie kaum Einfluss.

Ja, genau da liegt die Schwierigkeit in unserem Geschäft. Man kann sich fragen, wer eigentlich unsere Kunden sind. Bis vor 20 Jahren waren es ausschliesslich die Fluggesellschaften, denen wir eine Infrastruktur zur Verfügung stellten. Heute sehen wir auch die Passagiere als Kunden. Sie zahlen schliesslich Flughafengebühren. Das führt zu Diskussionen. Wir können zum Beispiel fordern, dass ein Passagier in weniger als drei Minuten eing_checked haben muss. Eine Fluggesellschaft hingegen kann sagen: Für uns sind zehn Minuten gut genug! Dieser Konflikt ist nicht einfach zu lösen. Die Klagen über lange Wartezeiten landen immer bei uns.

Robert Deillon hat nach seiner Ausbildung an der Hotelfachschule Lausanne eine Managementausbildung an der Hochschule St. Gallen, in Boston und am Institute for Management Development in Lausanne durchlaufen. Nach diversen Funktionen in der Swissair-Gruppe übernahm er 2001 die operationelle Direktion von Gate Gourmet in Europa. Seit 2006 steht er als CEO an der Spitze des Flughafens Genf-Cointrin.

Auf einem Flughafen wird nicht nur geflogen, sondern auch konsumiert. Was ist wichtiger für Ihr Unternehmen: die Höhe der Passagiergebühren oder die Mietpreise für die Shops und Restaurants?

Es braucht beides. Ein finanziell ausgeglichener Flughafen macht die eine Hälfte seines Umsatzes mit dem Flugbetrieb und die andere mit seinem kommerziellen Angebot. Das ist der Idealfall, und dem entsprechen wir in Genf ziemlich genau.

Bemühen Sie sich aktiv um zusätzliche Airlines und neue Destinationen?

Ja, unbedingt. Wir gehen mehrmals im Jahr auf die Fluggesellschaften zu und zeigen ihnen anhand der Passagierstatistiken, für welche Destination ein Markt bestünde. Doch eine neue Destination aufzubauen, ist eine grosse Arbeit. Zuerst müssen die Fluggesellschaften überzeugt werden, dann aber auch die Passagiere. Denn da haben sich alte Gewohnheiten eingespielt. Das haben wir gemerkt, als wir kürzlich einen Direktflug nach Montreal eröffnet haben. Es gibt zum Beispiel Firmen, deren Mitarbeiter haben nur Anrecht auf die Business Class, wenn sie länger als acht Stunden unterwegs sind. Da nimmt man gerne ein Umsteigen in Kauf und fliegt über London nach Kanada.

Vor zehn Jahren sah die Zukunft des Flughafens Genf rabenschwarz aus, heute strotzt er vor Selbstvertrauen. Wie war so ein Wandel möglich?

Als die Swissair 1996 beschloss, sich auf einen Hub zu konzentrieren, wurde die Situation für Genf tatsächlich heikel. Früher machten die Langstreckenflüge von und nach Zürich alle in Genf Halt. So ein Produkt wäre heute ja undenkbar. Die Anbindung ans Langstreckennetz hätte Genf also so oder so verloren. Was uns aus der Krise geholfen hat, ist das Phänomen der Low-Cost-Airlines. Durch den Markteintritt von easyJet haben wir einen Ersatz für die verlorenen Langstreckenpassagiere gefunden. Ich versuche nun, eine ausgewogene Balance zwischen Billigfliegern, für die in der Bevölkerung ein grosses Bedürfnis besteht, und traditionellen Fluggesellschaften zu halten. Denn sie sind die einzigen, die neue Langstreckenverbindungen aufbauen können.

easyJet beschert Genf ein Drittel seines Passagieraufkommens. Ein ziemliches Klumpenrisiko.

Flughäfen wie Paris, Frankfurt oder Zürich haben alle eine dominierende Fluggesellschaft, die häufig mehr als die Hälfte des Verkehrs ausmacht. Ob Low-cost- oder traditionelle Airline macht da keinen Unterschied – die Geschichte hat ja gezeigt, dass auch nationale Fluggesellschaften verschwinden können. Was für die Zukunft unseres Flughafens zählt, ist, dass es in Genf einen interessanten Markt gibt. Der Anteil der Bevölkerung in der Region, der regelmässig fliegt, ist aussergewöhnlich hoch. Eigentlich ist Genf ja eine ganz kleine Stadt, verglichen mit ähnlichen Einzugsgebieten dürften wir nie 12 Millionen Passagiere im Jahr haben.

Es ist zwar alles etwas komplizierter geworden, aber die Flughäfen funktionieren. Das Fliegen ist eine ausgesprochen krisenresistente Industrie mit einer grossen Innovationsfähigkeit.

Wie erklärt sich diese Reisefreudigkeit?

Da sind einmal die vielen multinationalen Firmen, die sich hier niedergelassen haben. So ein Firmensitz beschäftigt vielleicht 200, 300 Mitarbeiter, aber weil von hier aus der europäische Markt oder auch Asien betreut wird, sind viele von ihnen ständig unterwegs. Dann gibt es die internationalen Organisationen und zudem ist der Lebensstandard am Genfersee generell hoch. Viele Leute haben auch Familie im Ausland. Kurz: Genf ist ein ziemlich einzigartiger Markt, und das ist den Fluggesellschaften bewusst.

Ihr Flughafen gilt als sehr preisgünstig. Die Passagiergebühren sind in etwa halb so hoch wie in Zürich. Wie ist das möglich?

Wir sind ein wettbewerbsfähiger Airport. Der Schlüssel dazu sind die vergleichsweise kleinen Kapazitäten und eine eher bescheidene Infrastruktur. Sie ist relativ alt, wurde aber immer gut unterhalten. Vor allem aber nutzen wir sie ausgesprochen gut. Wir haben nur eine Piste, bewältigen damit aber rund die Hälfte der Flugbewegungen von Zürich mit seinen drei Pisten. Da fallen grosse Investitions- und Unterhaltskosten weg.

In Genf starten und landen überdurchschnittlich viele Privatflugzeuge.

Ja, die Business Aviation macht rund ein Drittel der Flugbewegungen aus. Das ist viel und hat mit der speziellen Situation in Genf zu tun. Viele CEO der multinationalen Firmen reisen im Business Jet, zahlreiche Berühmtheiten, die sich in der Region niedergelassen haben, besitzen Flugzeuge, und auch viele Minister reisen mit Privatflugzeugen zu den UNO-Konferenzen an. Uns machen diese vielen Flugbewegungen das Leben nicht eben leichter, aber für den Standort Genf sind die Geschäftsflüge wichtig.

Für Unmut sorgen hingegen die vielen privaten Helikopterflüge.

Im Winter ist Genf der Flughafen der Skifahrer. Dieser Markt ist für uns sehr bedeutend. Jedes Wochenende sind rund 70 000 Skifahrer unterwegs. Unter ihnen gab es Russen oder andere Vermögende, die liessen sich mit dem Heli vom Flughafen in die Skiorte fliegen. An gewissen Samstagen zählten wir bis zu 80 Helikopterbewegungen. Dass die Bevölkerung darüber nicht so begeistert war, ist klar. Doch mittlerweile gibt es diese Flüge praktisch nicht mehr.

Wurden sie verboten?

Nein, das Problem hat sich von selbst gelöst. Die Reichen sind als Folge der Krise heute eben etwas weniger reich.

Wie wird sich das Geschäft mit dem Fliegen weiterentwickeln? Sind die goldenen Zeiten vorbei?

Der Flugverkehr muss sich anpassen, aber bisher ist er noch mit allen Krisen fertig geworden. Und es hat viele Krisen gegeben in unserer Branche. Man hat immer Lösungen gefunden. Zum Beispiel bei der Sicherheit. Stellen Sie sich vor, die Eisenbahnen müssten ein Sicherheitssystem aufbauen, wie wir es kennen. Die wären dazu schlicht nicht in der Lage. Der Flugverkehr aber war nach den Attentaten von 2001 fähig, sehr schnell ein funktionierendes System auf die Beine zu stellen. Es ist zwar alles etwas komplizierter geworden, aber die Flughäfen funktionieren. Das Fliegen ist eine ausgesprochen krisenresistente Industrie mit einer grossen Innovationsfähigkeit. Zudem: Wir kommen um den Flugverkehr schlicht nicht herum. Er ist das einzige globale Transportsystem. Und wenn mir jemand sagt, in zehn Jahren hätten die Menschen keine Lust mehr nach Australien oder China zu fahren, glaube ich das nicht. Im Gegenteil, wir werden immer mehr reisen und dazu werden wir das Flugzeug benutzen ...

... aber das Fliegen wird teurer.

Das ist anzunehmen, doch heute ist der Preis fürs Fliegen ja auch lächerlich gering. Fliegen ist viel zu billig. Man zahlt weniger für ein Flugticket als fürs Hotel. Das macht doch keinen Sinn.

Beim Flughafen Genf sind Sie zum ersten Mal in Ihrer Karriere CEO. Hat sich Ihr Berufsleben durch diese Neuausrichtung verändert?

Nicht wirklich. Aber was ich im Vergleich zu meiner früheren Tätigkeit schätze, ist die gute Balance zwischen dem Führen eines Unternehmens und anderen, nichtfinanziellen Aspekten. Es macht Freude, zu spüren, dass man mit seiner Arbeit Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung einer ganzen Region hat. An den früheren Stationen meiner Karriere haben sich die Aktionäre für die guten finanziellen Ergebnisse bedankt. Heute erhalte ich Anerkennung dafür, dass der Flughafen seine Rolle als Instrument bei der Entwicklung der Region gut spielt. Das finde ich, ehrlich gesagt, ein gutes Stück befriedigender. //

Die Betreibergesellschaft Aéroport international de Genève (AIG) gehört zu 100 Prozent dem Kanton Genf. Das Unternehmen beschäftigt 700 Personen und erzielte 2008 einen Umsatz von 300 Millionen CHF bei einem Gewinn von 60 Millionen. Insgesamt arbeiten auf dem Flughafen mehr als 8000 Menschen. Heute bietet Genf im europäischen Vergleich die meisten Flugdestinationen pro Einwohner. 2008 zählte Genf-Cointrin 11,5 Millionen Passagiere.



«Um zu überleben, müssen wir innovativ sein und innovativ bleiben.»

Die Seidenweberei Weisbrod-Zürcher AG in Hausen am Albis wird gleichberechtigt von Sabine und Oliver Weisbrod-Steiner geführt. Das Ehepaar will das traditionsreiche Familienunternehmen als Trendsetterin im Markt positionieren.



Seit 2006 sind Sabine und Oliver Weisbrod – beide studierte Biologen – gleichberechtigte Geschäftsführer der Seidenweberei Weisbrod-Zürrer AG in Hausen am Albis. Ihr Gesellenstück lieferten die beiden Jungunternehmer mit der Neuausrichtung des rückläufigen Krawattengeschäfts. Während das Unternehmen bisher Krawattenstoffe für verschiedene Anbieter hergestellt hatte, beschlossen Sabine und Oliver Weisbrod, ein eigenes Label unter dem eigenen Namen zu lancieren und die Krawatten im Internet anzubieten. Die Idee schlug ein. Weisbrod-Krawatten und Schals sind einzeln oder im Abonnement per Mausklick zu beziehen oder können im ersten Weisbrod-Shop in Zürich gekauft werden. «Weitere Läden sind geplant», sagt Oliver Weisbrod, «die Marke Weisbrod hat noch viel Potenzial. Das wollen wir in den nächsten Jahren gezielt nutzen.»

Neue Produkte entwickeln und lancieren

Ihre naturwissenschaftliche Ausbildung verschaffte den beiden Weisbrods Zugang zu ungewöhnlichen Innovationen. Weil Männer kleckern, beschlossen sie, ein neuartiges Fleckenschutzmittel bereits bei der Herstellung in Krawattenstoffe einzuarbeiten. Zusammen mit der Eidgenössischen Materialprüfungs- und Forschungs-Anstalt (Empa) wurde zwei Jahre lang mit Fluorkohlenstoff und anderen Molekülen experimentiert. Ziel war, eine Substanz zu entwickeln, mit der Seide so behandelt werden kann, dass Tropfen jeglicher Farbe und Konsistenz abperlen und keine Flecken hinterlassen. Das neue Produkt wurde unter dem Namen Coocontec® geschützt. Zusammen mit der Hochschule für Gestaltung und Kunst der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) entwickeln die Weisbrods «textile interfaces». Das sind selbstleuchtende Gewebe, mit denen zum Beispiel Fenster und Trennwände in Innenräumen neu

Die Weisbrod-Zürrer AG in Hausen am Albis produziert Qualitätsstoffe für die Bereiche Damenoberbekleidung, Dekoration/Inneneinrichtung und Krawatten. Das Unternehmen beschäftigt 120 Mitarbeitende und erzielt einen Umsatz von 25 Millionen CHF pro Jahr und verkauft pro Jahr über eine Million Meter Stoff. 85 Prozent der Produktion werden in mehr als 60 Länder exportiert.

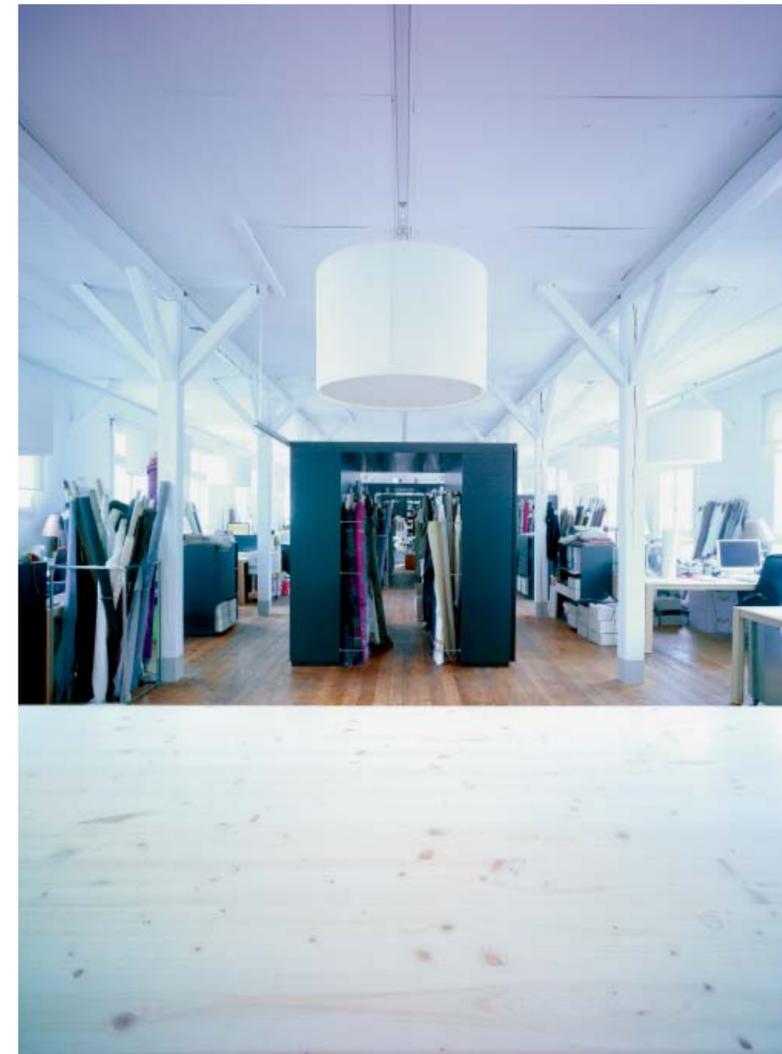
gestaltet werden können. «Wir wollen mit diesen Lichttextilien 2010 oder spätestens 2011 auf den Markt gehen», sagt Oliver Weisbrod. Er hofft, dass Architekten und Interior Designer die atmosphärische Wirkung der leuchtenden Stoffe für ihre Kunden nutzen werden.

Zwei junge CEOs im Jobsharing

Dass er einmal die Nachfolge seines Vaters antreten und die Familienfirma in sechster Generation weiterführen würde, hatte Oliver Weisbrod nie geplant. Er studierte Biologie, lernte während des Studiums seine Frau kennen und schloss sein Studium 2000 in Anthropologie ab. Als das Unternehmen im Jahr 2000 sein 175-Jahr-Jubiläum plante, halfen Sabine und Oliver Weisbrod bei den Vorbereitungen mit. Sie beschäftigten sich mit der Unternehmensgeschichte, erkannten die Leistungen und die Leidenschaft des Vaters beziehungsweise Schwiegervaters – und der Funke sprang über. Das Paar bildete sich in Betriebswirtschaft weiter, um für die zukünftige Leitung der Seidenweberei gerüstet zu sein. Ronald Weisbrod, seit über 30 Jahren Chef des Familienunternehmens, begegnete der Nachfolgeregelung zuerst skeptisch; eine Führung im Jobsharing schien ihm etwas gewagt. Mittlerweile ist er überzeugt, die beste Lösung gefunden zu haben. Heute erarbeiten die beiden 35-Jährigen gemeinsam die Strategie für die Entwicklung und das Weiterbestehen der Firma. Denn dem traditionellen Familienunternehmen stellen sich aktuelle Fragen: Wie weiter? Was entwickeln wir? Wo investieren wir? Wie begegnen wir der Konkurrenz aus dem Fernen Osten? Die Antwort der Chefs: «Wir müssen innovativ sein und innovativ bleiben, um Erfolg zu haben und zu überleben. Auch im Unternehmen selber müssen wir zulegen: die EDV modernisieren, die Abläufe verbessern, die Organisation verschlanken.»

Familienbetrieb mit langer Tradition

Die Seidenweberei Weisbrod ist – neben der Firma Gessner AG in Wädenswil – eines der letzten Unternehmen einer einst blühenden Industrie. Im 18. und 19. Jahrhundert entstanden im Knonauer Amt, im Zürcher Oberland, im Glarnerland oder im Baselbiet zahlreiche Textilunternehmen, die Seiden- und Baumwollstoffe herstellten. Im Jahr 1825 legte der 22-jährige Hans-Jakob Zürrer mit 2000 Gulden den Grundstein zur Firma Jakob Zürrer, bald beschäftigte er bis zu 700 Heimweberinnen und Heimweber. Durch Heiraten, Zukäufe, Übernahmen und Bauten von Fabrikgebäuden vergrös-



Innovationsziel war, eine Substanz zu entwickeln, mit der Seide so behandelt werden kann, dass Tropfen jeglicher Farbe und Konsistenz abperlen und keine Flecken hinterlassen.

Sabine Weisbrod-Steiner und Oliver Weisbrod absolvierten nach ihrem Biologiestudium Weiterbildungen in den Bereichen «Ganzheitliches Management» und «Unternehmensführung». 2006 übernahmen sie die operative Leitung der Weisbrod-Zürrer AG im Jobsharing. Das Paar hat drei Kinder (8, 5 und 3 Jahre) und lebt in Hausen am Albis.

serte sich die Weberei. 1964 wurde die Firma Jakob Zürrer in Weisbrod-Zürrer umbenannt. Drei Jahre später übernahm Ronald Weisbrod die Geschicke der Firma, er ist heute Verwaltungsratspräsident. Wer die Weisbrods auf dem Firmengelände, einer Ansammlung von historischen Fachwerkhäusern und Produktionsgebäuden, am Rande von Hausen am Albis besucht und erlebt, mit wie viel Leidenschaft sie sich für das Familienunternehmen engagieren, wünscht ihnen, die Wirtschaftskrise hätte diese ländliche Idylle verschont. Doch sie hat auch die Schweizer Textilindustrie erfasst: Der Branchenumsatz sank 2008 um 3,2 Prozent auf 4,19 Milliarden CHF, und für 2009 droht ein noch grösserer Rückgang. Profiteure der Krise sind Billiglohnländer wie China, Vietnam, Taiwan oder Korea. Die Firma Weisbrod hat Kurzarbeit eingeführt und hofft, damit Entlassungen vermeiden zu können. Oliver Weisbrod: «Es könnte besser laufen, wir müssen kämpfen.»

Jährlich eine Million Meter Textilien

Heute umfasst die Weisbrod-Zürrer AG drei Textilabteilungen und einen Stoffladen. Die Dekorationsstoffabteilung macht 44 Prozent des Umsatzes aus, die Damenoberbekleidungsabteilung 36 Prozent, die Krawatten 13 Prozent und der Stoffladen 7 Prozent. Die Kundschaft kommt aus mehr als 60 Ländern, in 25 Ländern unterhält Weisbrod Vertretungen. Rund 120 Mitarbeitende aus 10 Nationen arbeiten für die Seidenweberei. Der Maschinenpark umfasst 65 moderne Jacquard- und Schafmaschinen. Damit werden jährlich ca. eine Million Meter Textilien gewoben, die Investitionen belaufen sich auf rund eine Million CHF pro Jahr. Mit der Umsetzung neuer Ideen sucht die Firma nun die Balance zwischen Tradition und Moderne. Einerseits pflegt sie in herkömmlichen Bereichen wie der Damenoberbekleidung oder der Vorhangstoffe ihr Image als Traditionsunternehmen, andererseits will sie sich als Trendsetterin einen Namen machen. «Es genügt schon lange nicht mehr, nur qualitativ hochwertige Produkte anzubieten», sagt Oliver Weisbrod. Dazu muss der unbedingte Wille kommen, nicht nur zu bewahren, was in 184 Jahren erreicht worden ist, sondern auch ständig Neues zu erfinden und zu entwickeln. «Innovativ sein», sagt Oliver Weisbrod, «ist unser tägliches Brot.» //

«Orientierung entsteht durch soziale Kommunikation»,

sagt Professor Dr. Gerhard Schmidtchen. Der ehemalige Ordinarius für Sozialpsychologie der Universität Zürich ist überzeugt, dass Unternehmen, die das menschliche Potenzial ihrer Mitarbeitenden fördern, erfolgreicher sind.

Professor Schmidtchen, kurz gefragt, was ist Orientierung?

Orientierung bedeutet, einen festen Punkt in einer bestimmten Richtung zu suchen. Früher lag dieser Ausrichtungspunkt im Osten, in Richtung Orient. Von dort kam die Lehre des Christentums – Jesus verkündete: «Fürchtet euch nicht.» Furchtlos zu sein war für die Menschen damals etwas völlig Neues, denn ihre Welt war voller Dämonen und Ängste. Aus dem Orient kam das Licht der Aufklärung, daher das Wort Orientierung.

Und heute?

Ist es ähnlich, unserer Zeit entsprechend, allerdings etwas moderner empfunden. Die Menschen haben einen inneren Kompass; sie wollen ihr Leben optimieren. Um dies tun zu können, müssen sie wissen: Wo bin ich? Wer bin ich? Wo sind die Anderen? Wer sind die Anderen? Mit diesen Fragen orientieren sie sich. Durch Nähe, Ferne, Sympathie, Antipathie. Die zentralen Fragen sind

heute wie damals – wem kann ich vertrauen und wem nicht? Die Psychologie spricht vom Selbst, das immer in Beziehung zum Anderen steht.

Wie muss man sich diese Beziehung vorstellen?

Kompetenzen – jedweder Art – werden bewertet und belohnt. Letztendlich ist das Selbst nichts anderes als die Summe der Ertragserwartungen: Anerkennung, Liebe, materielle Vergütungen, gesellschaftlicher Status. Man kann etwas leisten und erhält etwas dafür. An den möglichen Erträgen misst sich das Verhältnis, in dem man zum Anderen steht. Daraus resultiert auch die Manifestation des Willens: Das will ich erreichen.

Wer sind diese Anderen? Wer ist dafür zuständig, dass Ertragserwartungen erfüllt werden? Die Unternehmen, der Staat?

Tatsächlich tritt die Umwelt dem Individuum heute in sehr vielen Bereichen in organisierter Form entgegen. Die Organisationen, sprich politische Institutionen, Gesetzwerke und ihre Grenzen, Familien, Schulen, Kirchen, Universitäten, Wirtschaftsunternehmen etc., sind an der Orientierung des Individuums beteiligt. Man kann kein stabiles Selbst aufbauen, wenn diese Organisationen chaotisch oder unzuverlässig sind.

Bedeutet das, der Mensch muss sich auf seine Umgebung verlassen können, um produktiv sein zu können?

In der gesellschaftskritischen Betrachtung ist man skeptisch gegenüber der Entfaltung des Selbst, weil das Selbst nach einem fremden Willen handeln kann, der sehr früh installiert wurde. Zum Beispiel in totalitären Systemen – sagen wir der Mafia. Sie bietet ein hohes Mass an Zuverlässigkeit für alle, die sich an die Regeln halten. Der Mafiakiller wäre in diesem Beispiel das manipulierte Selbst. Dagegen steht das Ideal vom autonomen Ich. Vom Menschen, der sagt: Ich denke, also bin ich. In diesem Unterschied liegt die grosse Quelle für Veränderung, für Konflikte mit der Organisation.

Welches Mass an Verlässlichkeit brauchen denkende Menschen heute im normalen Berufsalltag?

Die Wissensverbreitung im Internet und in anderen Medien – aber auch in den Organisationen selbst – führte dazu, dass der Einzelne mit Versatzstücken von Wissen arbeitet. Selbst das Denken ist keine absolute Gewissheit mehr für Unabhängigkeit. Kaum jemand ist an der Entstehung eines Produktes bis zu dessen Fertigstellung beteiligt. Die meisten Vorgesetzten «managen», also organisieren, dass gearbeitet wird, sie machen die zu leistende Arbeit

nicht mehr besser als ihre Untergebenen – so wie das früher in Handwerksbetrieben der Fall war. Im heutigen Umfeld ist es für den Einzelnen immens wichtig zu wissen: Die Arbeit, die ich heute leiste, ist noch eine Weile zu tun. Wenn diese Sicherheit nicht gegeben ist, fragt sich er sich: Was mache ich hier? Bin ich das noch selbst?

Geht Ihrer Meinung nach in Zeiten der Unsicherheit die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen verloren?

Identifikation zu erzeugen gilt als höchste Kunst der Personalführung. Den Mitarbeitenden suggeriert der Wunsch des Managements nach Identifikation vereinfacht gesagt: Wenn ich das Lied meines Arbeitgebers singe, brauche ich keine Angst zu haben, meinen Job zu verlieren. Diese Form der Identifikation ist ein Angstmechanismus, der in einer freien Gesellschaft nichts zu suchen hat. Ein Irrweg.

Können Sie diesen Gedanken genauer ausführen?

Man kann nicht von Mitarbeitenden eine geradezu irrationale Treue verlangen, wenn die Unternehmensleitung selbst untreu ist. Wenn man genau weiss, dass bei der nächsten Sparrunde Entlassungen bevorstehen. So erzeugt man eine tiefe Skepsis gegenüber der Wirtschaft – und innerhalb des Unternehmens Verunsicherung und Orientierungslosigkeit.

Was wäre Ihrer Ansicht nach das richtige Vorgehen, um die Motivation der Mitarbeitenden auch in schwierigen Zeiten zu erhalten?

Nicht die Mitarbeitenden müssen sich mit dem Unternehmen identifizieren, sondern das Unternehmen muss alles daransetzen, die fachliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden zu fördern. Sie befähigen, angstfrei durch die derzeitige und auch durch die nächste Krise zu kommen.



Man kann nicht von den Mitarbeitenden eine geradezu irrationale Treue verlangen, wenn die Unternehmensleitung selbst untreu ist. Wenn man genau weiss, dass bei der nächsten Sparrunde Entlassungen bevorstehen.

Wie kann das in der Praxis aussehen?

Man könnte zum Beispiel aufhören, Mitarbeitenden in schwierigen Zeiten von Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu predigen. Das ist unglaubwürdig. Jeder weiss unterdessen, dass diese Tugenden nutzlos sind, wenn die Arbeitsmarktstatistik zeigt, dass nicht genügend neue Jobs vorhanden sind. Flexibilität muss belohnt werden durch neue, interessante Arbeit, nicht durch Kündigung. Wenn ein Unternehmen es ernst meint mit dem Begriff Unternehmenskultur, sollte es in einem langfristigen Sinne Sorge tragen, die Ressourcen der Mitarbeitenden zu stärken. Es profitiert ja auch direkt davon: Hochzufriedene, motivierte Mitarbeitende senken indirekt die Lohnkosten – weniger Fehlzeiten, weniger Fehler. Unternehmen, die das menschliche Potenzial ihrer Mitarbeitenden missachten, sind am Ende nicht nur unproduktiver, sie gefährden auch die Gesamtgesellschaft.

Was sind denn heute – neben dem sicheren Arbeitsplatz – Anreize für einen motivierten Einsatz?

In den 70er Jahren haben wir Umfragen in den oberen Führungsebenen gemacht. Damals wollten gut qualifizierte Leute in erster Linie auskömmliche Arbeit, Sicherheit

für die Familie und ein Eigenheim. Heute stehen bei vergleichbaren Umfragen zuoberst Persönlichkeitsentwicklung und berufliches Weiterkommen. Rund 80 Prozent der Interviewpartner befassen sich mit der Frage nach einem sinnvollen Leben noch vor der Frage nach dem Lohn. Persönlichkeitsentfaltung ist derzeit das grosse Thema quer durch alle sozialen Schichten.

Glauben Sie an eine Umorientierung in der Arbeitswelt – weg vom finanziellen Erfolg, hin zu mehr Lebenssinn?

Menschen, die nach engen Weisungen arbeiten müssen, können ihre Intelligenz nicht entfalten. Unternehmen werden in Zukunft nicht mehr nur technisch-wirtschaftliche Zusammenschlüsse, sondern auch Gemeinschaften autonomer Individuen sein müssen, um erfolgreich zu sein. Das Management sollte nicht nur fachlich kompetent sein, sondern auch einem Dienstideal folgen, das auf die humanen Werte der Gesellschaft bezogen ist.

An welchen Regeln sollten sich Unternehmensführungen in diesen Fragen orientieren?

Diese Orientierung entsteht durch soziale Kommunikation. Es ist immens wichtig, dass im obersten Management eine Engführung des Denkens vermieden wird. Dass man weitausgreifend denkt und den Diskurs sucht mit staatlichen Organisationen, Soziallehren, Kirchen etc. Es gilt, die kreativen und sozialen Grundlagen unserer Kultur in das unternehmerische Denken mit einzubeziehen. Denn ob sie wollen oder nicht, gehören Unternehmen zu den prominenten Einrichtungen unserer Kultur; im Guten wie im Schlechten. Es ist zu hoffen, mehr und mehr im Guten. //



«Wer sich nicht neu erfindet, geht unter.»

Dr. Jörg Wollé, CEO des führenden Dienstleisters für Marktexpansion in Asien DKSH, über die Neuausrichtung des Unternehmens, klare Führungsstrukturen und den Faktor Vertrauen im internationalen Geschäft.



Herr Wolle, als 31-jähriger Ingenieur sind Sie aus der DDR in den Westen geflüchtet. Seither können Sie tun, was Ihnen vorher nicht vergönnt war: reisen. Was haben Sie dabei gelernt?

Ich war immer sehr neugierig – und bin es noch immer. Ansonsten würde es ja nicht vorwärtsgehen. Ich bin echt interessiert an Menschen und an dem, was sie antreibt. Auf das Geschäftsleben bezogen frage ich mich: Was für Herausforderungen und Bedürfnisse haben andere Unternehmen? Mit welchen Dienstleistungen könnten wir sie jetzt und in der Zukunft unterstützen? Und: Wie reagieren wir auf Wandel? Genauer: Wie agieren wir, bevor wir reagieren müssen? Das scheint mir wichtig, um eine Dienstleistung, ein Produkt oder ein ganzes Leistungspaket in den verschiedenen Ländern an den Mann zu bringen.

Sind Sie noch viel unterwegs?

Normalerweise bin ich 40 bis 50 Prozent meiner Arbeitszeit auf Reisen – nicht nur ich, auch meine Führungsmannschaft ist sehr viel unterwegs. Wir halten unsere Konzernzentrale in Zürich mit 18 Leuten bewusst sehr klein. Wir beschäftigen 22 000 Mitarbeiter in 35 Ländern, vor allem in Asien. Um nahe am Geschäft und an den Märkten zu sein, muss man reisen. Man kann nicht nur von der Zentrale aus führen.

Wie stellt man sicher, reaktionsfähig zu sein und zu bleiben?

In dem Moment, in dem Sie reagieren müssen, sind Sie schon im Nachteil. Wir versuchen stets agieren zu können, indem wir – und das wiederum bedingt die Reisetätigkeit – nahe am Puls der Märkte sind. Wir bemühen uns, Entwicklungen vorauszusehen, die auf unsere Kunden und auf unsere Hersteller zukommen, damit wir ihnen massgeschneiderte Konzepte und Vorschläge anbieten können, die diese Herausforderungen bereits antizipieren. Daher ist es extrem wichtig für uns, sozusagen «vom Markt her» zu führen.

Entwicklungen voraussehen – wie macht man das konkret?

Einen unserer Markenwerte haben wir mit dem Begriff «Proactive Partner» umschrieben. Wir arbeiten mit zwei Arten von Geschäfts-

partnern zusammen: einerseits mit den Herstellern, deren Produkte wir in Asien vertreiben, und andererseits mit den Kunden, denen wir diese Produkte und unsere Dienstleistungen anbieten. Für den Hersteller sind wir auch ein Trendscout, ein verlängerter Arm in den Märkten, der nicht nur Marketing, Vertrieb und Kundendienst der Produkte übernimmt, sondern auch detaillierten Informationsrückfluss aus den Märkten an den Hersteller sicherstellt. Für unsere Kunden sind wir, einfach gesagt, das Fenster zur Welt. Denn ein Einzelhändler in Malaysia oder Thailand kommt nicht nach Europa oder Amerika und schaut sich die neuesten Trends an. Er fragt uns: Welche Produkte empfiehlt ihr? Mit welchen Marketingprogrammen können wir unseren Marktanteil vergrössern?

Das bedingt ein besonderes Vertrauensverhältnis.

Absolut. Vertrauen ist für uns eine sehr wichtige Komponente. Was wir suchen, sind Mitarbeiter, die einerseits ein Vertrauensverhältnis aufbauen können und andererseits unternehmerische Eigeninitiative entwickeln. Die nicht darauf warten, bis sie Kommandos aus der Zentrale erhalten, sondern selbst ihren Weg erfolgreich gehen. Die gesunde Mischung aus Eigeninitiative und Vertrauen bringt die Firma enorm voran. Die Balance zwischen diesen beiden Eigenschaften zu halten, ist wiederum eine Herausforderung für das Management: Wie viel Kontrolle soll und muss sein?

Wie schulen Sie die Mitarbeiter?

Das Wichtigste ist, dass Vorgesetzte eine Vorbildfunktion wahrnehmen. Jeder Mitarbeitende auf jeder Stufe schaut als Erstes auf seinen Chef oder seine Chefin. Das Zweite ist unser «Brand», die Dienstleistungsmarke DKSH. Wir haben viel Energie, Zeit und Geld aufgewendet, um eine klare Markenstrategie zu definieren und zu implementieren. Ich selbst habe mit der sogenannten CEO Branding Roadshow in allen Ländern unseren Mitarbeitern die Markenstrategie vorgestellt, ihnen die neue Positionierung von DKSH erklärt, wofür wir stehen wollen und wohin sich das Unternehmen entwickeln soll. Damit habe ich mehr als 3500 Mitarbeiter persönlich erreicht und ihnen vorgelebt, was es heisst, Brand Ambassador für DKSH zu sein. Ein weiterer wichtiger Pfeiler ist die Fantree Academy, unsere DKSH-interne Weiterbildungsstätte für Führungskräfte und Nachwuchstalente.

Die beiden Familienunternehmen, die sich zur DKSH zusammengeschlossen haben, sind seit 150 Jahren tätig. Wie hat sich das Unternehmen gewandelt in diesen vielen Jahren, in denen sich auch die Welt völlig verändert hat?

Ursprünglich waren es sogar drei Unternehmen. Wilhelm Heinrich Diethelm, Eduard Anton Keller und Hermann Siber wanderten unabhängig voneinander in den 1860er Jahren in den Fernen Osten aus: Diethelm nach Singapur, Keller in die Philippinen und Siber

Asien wird für die nächsten Jahrzehnte der Markt mit den weitaus höchsten Wachstumsraten sein und stellt daher für viele Unternehmen ein interessantes Expansionsgebiet dar. Von diesem Trend werden wir ganz klar weiter profitieren.

nach Japan. Sie haben drei Handelshäuser gegründet und zum Erfolg geführt.

Die meisten Handelshäuser sind über die Zeit verschwunden, weil sie es nicht geschafft haben, ihr Geschäftsmodell neu zu erfinden. Andere wie Jardines oder Swire haben sich zu grossen Konglomeraten entwickelt, die heute Fluggesellschaften, Banken und Immobilien besitzen. Einige sind zu Herstellern geworden, die ihre eigenen Produkte fertigen und vertreiben. Und dann gibt es Firmen wie die DKSH, die ganz bewusst die Entscheidung getroffen haben, sich ausschliesslich auf Dienstleistungen zu fokussieren.

Dazu mussten Sie eine neue Strategie entwickeln.

Es war notwendig, das Geschäftsmodell komplett neu zu erfinden. Im Sommer 2002 nach unserem Merger, durch den das grösste Asien-Handelshaus entstand, hatte ich gegenüber Journalisten geäussert: «Das Handelshaus ist tot.» Sie haben mich erschrocken angeschaut und gesagt: «Halt mal, jetzt haben Sie gerade erst das grösste gegründet.» Nur: Das Handelshaus in der alten Form, als günstig eingekauft und teuer verkauft wurde, gibt es nicht mehr. Wir haben uns zuerst vom Handelshaus zum hochspezialisierten Marketing-, Vertriebs- und Distributionsunternehmen und nun zum führenden Dienstleister für alle Fragen der Marktexpansion nach Asien entwickelt. Mit Market Expansion Services haben wir ein neues Geschäftssegment oder eine neue Industrie geschaffen.

Welche Qualität braucht es, um eine richtige Strategie in die Realität umzusetzen?

Vor allem braucht es eine ganz klare Führungsstruktur. Man muss führen können – und führen wollen. Man muss auch durch schwierige Zeiten gehen und harte Entscheidungen treffen können.

Sie haben seit dem Merger den Umsatz um 80 Prozent auf 8,4 Milliarden CHF gesteigert, 8500 zusätzliche Mitarbeiter eingestellt und den Gewinn um 160 Prozent erhöht. Wo sehen Sie noch Expansionsmöglichkeiten?

Sobald Firmen, egal welcher Grösse, die strategische Entscheidung zur Expansion nach Asien getroffen haben, unterstützen und begleiten wir diese Unternehmen aktiv beim erfolgreichen Eintritt in fremde Märkte, stellen ihnen unsere Marktkenntnisse, unsere Beratung und Erfahrung, unsere Beziehungen vor Ort sowie umfassende Logistikdienstleistungen zur Verfügung. Wir begleiten Firmen, die nach Asien exportieren möchten, beim Ausbau von Marktanteilen oder bei der Beschaffung von Rohstoffen in asiatischen Ländern. Wir unterstützen die Unternehmen beim Einstieg und bei der Expansion. Asien wird für die nächsten Jahrzehnte der

Markt mit den weitaus höchsten Wachstumsraten sein und stellt daher für viele Unternehmen ein interessantes Expansionsgebiet dar. Von diesem Trend werden wir ganz klar weiter profitieren.

Wie schafft man es, dass nach sieben fetten nicht sieben magere Jahre folgen?

In der Tat haben wir in Bezug auf Umsatz und Gewinn jedes Jahr einen neuen Rekord aufgestellt. Da besteht schon immer Gefahr, dass einige Mitarbeiter selbstgefällig werden. Mein Credo ist: Man sollte sich nie auf den Lorbeeren ausruhen, sondern sich kontinuierlich hinterfragen und herausfordern.

Sie waren bis im vergangenen Jahr Verwaltungsrat der UBS und haben die Finanzkrise hautnah miterlebt. Was haben Sie als Manager für Lehren gezogen?

«Never take anything for granted», also niemals etwas für gegeben nehmen, sondern sich als Person und als Firma ständig selbst hinterfragen. Das ist etwas, was wir hier bei DKSH machen. Dazu braucht es an sich keine Krise, aber es hilft, wenn man selber mehr als einmal schwierige Situationen gemeistert hat.

Sie waren im Jahr 2000 in einer derartigen Situation.

Als ich damals CEO von SiberHegner wurde, war das Unternehmen in einer schlechten Verfassung. Der Verwaltungsrat traute mir zu, nicht nur den Turnaround zu schaffen, sondern praktisch auch ein neues Geschäftsmodell zu definieren. Das ist gelungen. Die Führungskräfte, Manager, die ich damals ins Team holte und die noch heute in der Firma sind, werden nie vergessen, wie schwierig Verhandlungen mit Banken sind, wenn die Eigenkapitaldecke so dünn geworden ist, dass es an einer Sitzung hängen kann und sämtliche persönliche Überzeugungskraft braucht, um zu verhindern, dass der Stecker gezogen wird.

Sie sind jetzt 52 Jahre alt. Wo werden Sie in zehn Jahren sein?

Ich setze gerne Dinge in Bewegung, und vor allem ziehe ich sie durch. Und solange das Spass macht und das Spielfeld gross genug ist, gibt es keine Notwendigkeit, über persönliche Veränderungen nachzudenken. //

Die DKSH unterstützt und begleitet andere Unternehmen dabei, in neuen oder bereits existierenden Märkten in Asien zu expandieren. Mit weltweit mehr als 22 000 Mitarbeitenden in 35 Ländern erarbeitete die DKSH im Jahr 2008 einen Umsatz von 8,4 Milliarden CHF. Das Unternehmen verfügt über ein Netzwerk aus 440 Niederlassungen in Asien sowie 20 weiteren in Europa und Nord- und Südamerika.



«Bei uns herrscht Aufbruchstimmung»,

sagt Gian A. Rossi, Mitglied der Geschäftsleitung der Bank Julius Bär und CEO Deutschschweiz, Mittel- und Nordeuropa. Für die Zukunft sieht er weltweit Wachstumschancen für die Vermögensverwaltung.

Herr Rossi, wann ist ein Tag für Sie ein guter Tag?

Ein guter Tag ist für mich, wenn ich ihn gut vorbereitet angehe und weiss, was mich erwartet. Mein Credo ist, zwei Drittel meiner Arbeitszeit mit Kunden und Mitarbeitern zu verbringen. Wenn ich zudem Freiräume schaffen kann, um Pendenzen abzuarbeiten, Fachartikel zu lesen und aktuelle Geschehnisse in der Politik und an den Märkten zu analysieren, dann empfinde ich den Tag als sehr gelungen.

In der Finanzbranche geht es häufig hektisch zu und her. Wie behalten Sie den Überblick?

Es gehört zu meinen Stärken, dass ich auch in hektischen Zeiten Ruhe bewahre.

Woher rührt diese stabile Verfassung?

Die Erfahrungen in meinen ersten Lebensjahren haben mich besonders geprägt und meine Persönlichkeit gestärkt. Ich verbrachte meine Kindheit im Ausland, zuerst in Venezuela, dann im Iran. Dort habe ich gelernt, Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen. Ausserdem lasse ich mir neben meinem Beruf bewusst genügend Freiraum für Familie und Freizeit. So halte ich mich fit und flexibel.

Sie sind seit mehr als 20 Jahren in der Bankbranche tätig und haben viele turbulente Zeiten erlebt. Was haben Sie daraus gelernt?

Um Veränderungen durchzustehen und langfristig handlungsfähig zu bleiben, muss eine Privatperson oder ein Unternehmen über genügend Reserven verfügen – und zwar auf den verschiedensten Ebenen –, sei es psychisch, strukturell oder finanziell. Bei Krisen unterscheide ich freilich zwischen Panikreaktionen auf ein verändertes Umfeld und existenziellen Krisen, bei denen es um ein persönliches Schicksal oder um Arbeitsplatzverlust geht.

Wie erleben Sie die derzeitige Krise?

Bei uns herrscht nicht Krisenstimmung, sondern Aufbruchstimmung. Die Vermögensverwaltung wird weltweit wachsen. Die Altersvorsorge muss zwangsläufig von jedem Einzelnen selber übernommen werden, weil dem Staat die Mittel fehlen. Mit zunehmender Lebenserwartung steigt auch der Druck, die Vorsorge für die Zeit nach dem Berufsleben frühzeitig zu planen.

Gian A. Rossi begann seine Karriere 1988 bei Credit Suisse Private Banking und wechselte 2006 zur Bank Julius Bär. Er ist CEO Deutschschweiz, Zentral- und Nordeuropa, sowie Mitglied der Geschäftsleitung.

Die Julius Bär Holding steckt in einer Phase der Neuorientierung. Im Herbst wurde die Asset-Management-Gesellschaft GAM abgetrennt, die vor vier Jahren akquiriert worden war. Wie erklären Sie Kunden und Mitarbeitern den erneuten Umbau?

Es gibt bestimmte Situationen, die eine Neuorientierung verlangen. Dann muss gehandelt werden. Wir haben uns nie vor Veränderungen gescheut und haben diese unseren Kunden, Mitarbeitenden und Investoren stets transparent kommuniziert. Uns war es wichtig, dass sie über unsere Absichten im Bild waren und diese auch mittragen.

Was hat sich durch die Abspaltung geändert?

In Bezug auf unser Selbstverständnis nicht viel. Es versteht sich aber von selbst, dass unser Geschäftsmodell nun einfacher zu erklären und zu führen ist, weil wir nicht mehr zwei Geschäfte betreiben.

Warum ist Fokussierung so wichtig?

Viele Banken haben noch nicht begriffen, dass die Zeit der «me-too»-Strategien vorbei ist und dass eine klare Positionierung für den Erfolg von existenzieller Bedeutung ist. Für mich liegt der Charme nicht in der Grösse einer Bank, sondern in ihrer Fokussierung. Die Konzentration auf Vermögensverwaltung und Vermögensplanung ist für uns absolut zentral, denn sie erlaubt uns, alle unsere Dienstleistungen und Produkte exakt auf die Bedürfnisse der Privatkunden auszurichten. Wir wollen unsere Aktionen auf diese Kernaufgabe ausrichten.

Lange hiess es, das Geschäftsfeld von GAM mit den institutionellen Kunden und das der Privatkunden könnten voneinander profitieren. Warum galt dies plötzlich nicht mehr?

Diese Krise hat uns gezeigt, dass die Privatkunden andere Bedürfnisse haben als institutionelle Kunden. Sie legen stark in Zyklen an, die von der jeweiligen Lebensphase abhängen. Wenn Kunden zum Beispiel aus dem aktiven Berufsleben ausscheiden, haben sie häufig das Bedürfnis, Risiken zu minimieren beziehungsweise ihr ausbleibendes Einkommen durch konstante Zinseinnahmen zu kompensieren.

Durch die Trennung ist das Unternehmen kleiner geworden, gleichzeitig wird mit der Privatbank expandiert. Wo setzen Sie neue Schwerpunkte?

Mit verwalteten Vermögen von rund 150 Milliarden CHF sind wir die führende Privatbankengruppe der Schweiz, und die Nachfrage nach Dienstleistungen einer unabhängigen Privatbank ist immer noch sehr gross. Durch die Übernahme der ehemaligen Privatbanken der UBS vor vier Jahren kamen wir in der Schweiz erstmals zu

Bei europäischen Kunden besteht immer noch das starke Bedürfnis, in der Schweiz betreut zu werden. Gleichzeitig wollen wir jedoch die Vorteile des «Swiss made» exportieren.

einer grösseren Präsenz ausserhalb Zürichs und sind seither in den wichtigen Städten Genf, Lugano, Bern und Basel vertreten. Der örtliche Bezug ist auch im globalen Geschäft mit Bankdienstleistungen äusserst wichtig. Um das Geschäft mit internationalen Kunden auszubauen, eröffneten wir auch an Feriendestinationen wie St. Moritz, Verbier oder Crans-Montana Niederlassungen.

Diese Orte haben klingende Namen, was aber bringen Ihnen Niederlassungen in Städten wie Kreuzlingen, wo demnächst eine Filiale eröffnet wird?

Wir suchen die Nähe zu den Kunden in den Kantonen St. Gallen und Thurgau, welche viel für die Standortförderung machen und dank der nachhaltigen Steuerpolitik und guten Verkehrsverbindungen Unternehmen und Privatpersonen aus dem In- und Ausland anziehen. Wir bieten ihnen heute eine ganze Palette von Dienstleistungen an, die über die klassische Anlageberatung hinausreicht, wie etwa Hypotheken und Vorsorgelösungen. Wir haben die kritische Grösse, um diese Geschäfte dort zu entwickeln – mit allen Spezialisten, die es dazu braucht.

Vorgesehen ist auch der Vorstoss nach Süddeutschland mit der Eröffnung einer Niederlassung in München. Ist es eine Konsequenz der Diskussion ums Bankgeheimnis, ausländische Kunden vermehrt in ihrem Heimatland zu betreuen?

Bei europäischen Kunden besteht immer noch das starke Bedürfnis, in der Schweiz betreut zu werden. Gleichzeitig wollen wir jedoch die Vorteile des «Swiss made» exportieren und den offenen Blick auf das Anlageuniversum bei der Zusammensetzung der Portefeuilles nutzen. Diese Stärke wollen wir pflegen.

Julius Bär übernimmt das Schweizer Geschäft der Banken- und Versicherungsgruppe ING. Der Zukauf kostet 520 Millionen CHF und bringt verwaltete Vermögen von 15 Milliarden CHF. Wie passt diese Akquisition in der Schweiz in die Wachstumsstrategie der Gruppe?

Diese Transaktion entspricht unseren strategischen und finanziellen Kriterien. Wir haben die aktuellen Marktbedingungen gezielt ausgenutzt und übernehmen eine qualitativ hochstehende und profitable Bank mit einem starken Leistungsausweis. Damit wird unser Geschäft in der französischsprachigen Schweiz und in ausgewählten europäischen Kernmärkten verstärkt und das Geschäftsvolumen in Zentral- und Osteuropa, Russland sowie anderen Wachstumsmärkten deutlich erhöht. Dies bildet wiederum eine attraktive Basis für weiteres Wachstum.

Wie lautet der Fahrplan für die Integration der ING Schweiz?

Es stehen verschiedene Integrationsvorgänge an, wie das Rebranding der ING Bank, die Zusammenführung der lokalen Geschäftseinheiten beider Unternehmen in der Schweiz sowie der Transfer der Geschäftstätigkeiten der ING Bank in Monaco und Jersey zu den bestehenden Geschäftseinheiten von Julius Bär. ING Schweiz passt nicht nur in Bezug auf die Kundenbasis und die engagierte Kundenorientierung sehr gut zu Julius Bär, auch die Unternehmenskultur stimmt mit unserer überein.

Die Konsolidierung in der Bankenbranche geht weiter. Sind weitere Akquisitionen geplant und wenn ja, wo liegen die Schwerpunkte?

Wir möchten weiterhin eine aktive Rolle in der Konsolidierung der Bankenbranche spielen, aber nicht um jeden Preis. Auch bei zukünftigen Akquisitionen müssen Qualität, Preis und Marke zu Julius Bär passen. Die Zahl qualitativ hochstehender Zielobjekte ist aber begrenzt. Wir beobachten und evaluieren konstant die Märkte, insbesondere in der Schweiz, Europa und Asien.

Was ist aus den Wachstumsplänen der Bank Julius Bär in Asien geworden?

Asien hat weltweit nach wie vor die stärkste Dynamik, und wir wollen dort unseren zweiten Heimmarkt etablieren. Mit Thomas Meier sitzt erstmals in der Geschichte der Bank ein Mitglied der Geschäftsleitung in Singapur – ein klares Bekenntnis zu dieser wichtigen Wachstumsregion.

Was ist für Sie die grösste Herausforderung?

Nebst der dauerhaft schwierigen Aufgabe, qualifizierte und leistungsstarke Arbeitnehmer zu finden, stellt die Informationstechnologie langfristig eine der grössten Herausforderungen dar. Wir müssen die Computersysteme auf dem neusten Stand halten, um den regulatorischen Anforderungen und den Bedürfnissen der Kunden zu genügen, gerade auch denjenigen der jüngeren Kundschaft, die mit dem Internet aufgewachsen ist. Derzeit analysieren wir jedes Land auf den Investitionsbedarf. //

Die Julius Bär Gruppe betreute per Ende Oktober 2009 Kundenvermögen von insgesamt 234 Milliarden CHF und beschäftigt mehr als 3000 Mitarbeitende in über 20 Ländern und an rund 40 Standorten.



«Die Menschen sind markenaffin.»

Für einen dreistelligen Millionenbetrag ist im bündnerischen Landquart ein ganzes Dorf entstanden – das Alpenrhein Village Outlet. Artikel namhafter Labels gehen hier mit bis zu 70 Prozent Rabatt über den Ladentisch. Eine Investition in den Trend zum Schnäppchen, findet Bernd Hasse, Geschäftsführer von ING Real Estate Germany.



«Das sind ja nur zwei Minuten», antwortet Bernd Hasse auf die Frage, warum er trotz Gepäck am Bahnhof kein Taxi genommen habe, sondern zu Fuss gekommen sei. Nun steht er am Eingangstor zum Alpenrhein Village Outlet in Landquart, blickt sich um und sagt: «Überall Berge, man fühlt sich hier doch gleich wie im Urlaub.» Bernd Hasse ist nicht ferienhalber in Graubünden, sondern geschäftlich. Er ist CEO von ING Real Estate Germany und aus Frankfurt angereist, um sich vor Ort ein Bild zu machen. Auf das, was er sieht, ist er spürbar stolz. Vor über zweieinhalb Jahren, als er das 90 000 Quadratmeter grosse Stück Boden zwischen der Autobahn A13 und dem Bahnhof Landquart gekauft hatte, war hier ödes Brachland. Und jetzt steht vor ihm ein Factory Outlet Center, wie es kein zweites gibt, in der Schweiz. Die Geschäfte befinden sich nämlich nicht unter einem Dach, sondern in nebeneinandergebauten Häusern, entlang einer «Dorfstrasse». Diese ist 650 Meter lang, mal schmaler, mal breiter. Hier lädt eine Bank zum Verweilen ein, dort ein Restaurant oder ein Strassencafé – eine echte Flaniermeile.

Typisch schweizerisches Ambiente

Hasse gefallen die zweistöckigen Gebäude mit Ziegeldach und Fassaden in Hell und Pastell, die einen im Bündner Stil bemalt, die andern mit Klinker verkleidet. Die meisten haben eine Arkade und hölzerne Fensterläden, im Sommer werden in Blumenkästen die Geranien blühen. «Wie überall hier in den Bergen», sagt der Deutsche, der seit über 20 Jahren in der Schweiz Skiferien macht. «Authentizität ist uns sehr wichtig.» Im Alpenrhein Village Outlet muss denn auch im Winter gepfadet werden und wenn es regnet, brauchen die Besucher einen Schirm «wie in einem echten Dorf», sagt Hasse.

Im Alpenrhein Village Outlet bieten internationale und Schweizer Markenartikelhersteller bisherige Kollektionen mit Preisreduktionen bis 70 Prozent an – sieben Tage die Woche. Das Sortiment umfasst Damen- und Herrenmode, Ski- und Sportbekleidung, Freizeitmode, Dessous, Schuhe, Accessoires, Haushaltswaren und Schweizer Spezialitäten.

Ein echtes Dorf? Es gibt 1200 Parkplätze, 5 Restaurants mit weit über 1000 Sitzplätzen, 100 Ladenlokale mit insgesamt 21 000 Quadratmetern Verkaufsfläche und bis zu 350 neu geschaffene Arbeitsplätze. Hasses Unternehmen hat dafür einen dreistelligen Millionenbetrag investiert – in der Absicht, das Ganze dereinst wieder zu verkaufen.

Das Geschäftsmodell funktioniert so: ING Real Estate, Teil des niederländischen Finanzkonzerns ING und einer der grössten Immobilienbesitzer der Welt, finanziert das Village und betreibt es so lange, bis es rentiert. Die Häuschen entlang der Dorfstrasse werden als Hülle direkt an Markenartikelhersteller vermietet, Ziel ist der Abschluss von 10-Jahres-Verträgen. Die Ausgestaltung der Läden und der Ladenbau selbst sind Sache der Mieter.

Grosses Einzugsgebiet im Visier

Was gab den Ausschlag für den Standortentscheid Landquart? «Die Lage», sagt Bernd Hasse. Entlang der einen Seite des Village verläuft die A13 Richtung Engadin und San Bernardino, auf der jährlich knapp 14 Millionen Fahrzeuge vorbeibrausen. Auf der anderen Seite ist der Bahnhof, wo jedes Jahr über 4 Millionen Menschen umsteigen. Von der Autobahn gibt es eine direkte Zufahrt zum Outlet-Dorf, vom Bahnhof führen zwei Unterführungen ins neue Einkaufsparadies. Im Visier hat Bernd Hasse auch die vielen Touristen, die jedes Jahr innerhalb eines Radius von 30 Autominuten in der Nähe des Alpenrhein Village übernachten, dazu jene, die in Klosters/Davos, Flims, Arosa oder im Engadin Ferien machen. «Für sie bieten wir eine gute Alternative für Schlechtwettertage oder einen Zwischenstopp bei der An- oder Abreise.» Last but not least rechnet Hasse mit den 4 Millionen Menschen, die im Umkreis von 90 Minuten leben – «so viel Zeit wird erfahrungsgemäss investiert, um in ein Outlet Center zu gelangen».

Um möglichst viele Besucher anzusprechen, wird in Landquart für möglichst viele etwas geboten: für Kinder ein Spielplatz und ein Kindergarten, für Buschauffeure eine Lounge, für Hungerige Restaurants – und für die anvisierte Zielgruppe der Shopper Markenartikel mit Rabatten von 30 bis 70 Prozent. Anbieter wie Nike, Bogner, Lacoste, Calvin Klein, Geox, Strenesse, Schlossberg und viele mehr verkaufen hier ab Fabrik Modelle vorheriger Saisons oder extra für den Outlet Store produzierte Ware. «Outlets sind ein neuer Vertriebsweg für Waren von namhaften Marken mit hoher Qualität», beschreibt Bernd Hasse den Trend zum Schnäppchen. «Für unser Village wollten wir Mainstream-Marken im mittleren bis höheren Preissegment.»

Potenzial der Krise nutzen

Geplant in guten Zeiten, ist das Millionenprojekt mitten in der grössten Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit gebaut worden. Ist das gut oder schlecht fürs Geschäft? «Die Krise kann uns nicht viel anhaben», sagt Bernd Hasse. «Europaweit haben Outlets weniger gelitten als andere Vertriebskanäle, einige haben sogar zugelegt.»



Auf 90 000 Quadratmetern Boden in Landquart zwischen Bahnhof und Autobahn erbaut: ein Outlet Center mit 1200 Parkplätzen, 5 Restaurants, 100 Ladenlokalen mit insgesamt 21 000 Quadratmetern Verkaufsfläche entlang einer 650 Meter langen «Dorfstrasse».

Das grosse Outlet Center Foxtown in Mendrisio mit 160 Shops zum Beispiel verzeichnete im vergangenen Jahr mit über 2,3 Millionen Besuchern einen Zuwachs von fast 20 Prozent gegenüber dem Vorjahr. «Die Menschen sind heute zunehmend markenaffin», erklärt Hasse. «Wenn sie auch noch aufs Geld achten müssen, landen sie automatisch in einem Outlet. Hier kaufen sie dann, was sie sowieso kaufen wollten.»

Die Besucher von Factory Outlets sind der eine Erfolgstreiber, die Mieter der andere: Während für die Konsumenten Outlets dank der Krise unter Umständen noch attraktiver werden, überlegen sich die grossen Labels heute jede Investition zweimal. In der Branche herrscht eine eher gedrückte Stimmung. Nichtsdestotrotz wurde im Alpenrhein Village Outlet der Benchmark erreicht, den man sich bei Baubeginn gesetzt hatte: Bis zu 10 000 Quadratmeter der Fläche sollten bei Eröffnung vermietet sein. Einfach war das nicht: «Die Zurückhaltung war wirklich gross», sagt Bernd Hasse, «aber praktisch alle, die sich unser Projekt vor Ort angesehen haben, haben schliesslich auch einen Vertrag mit uns abgeschlossen. Das Village hier ist einfach outstanding.»

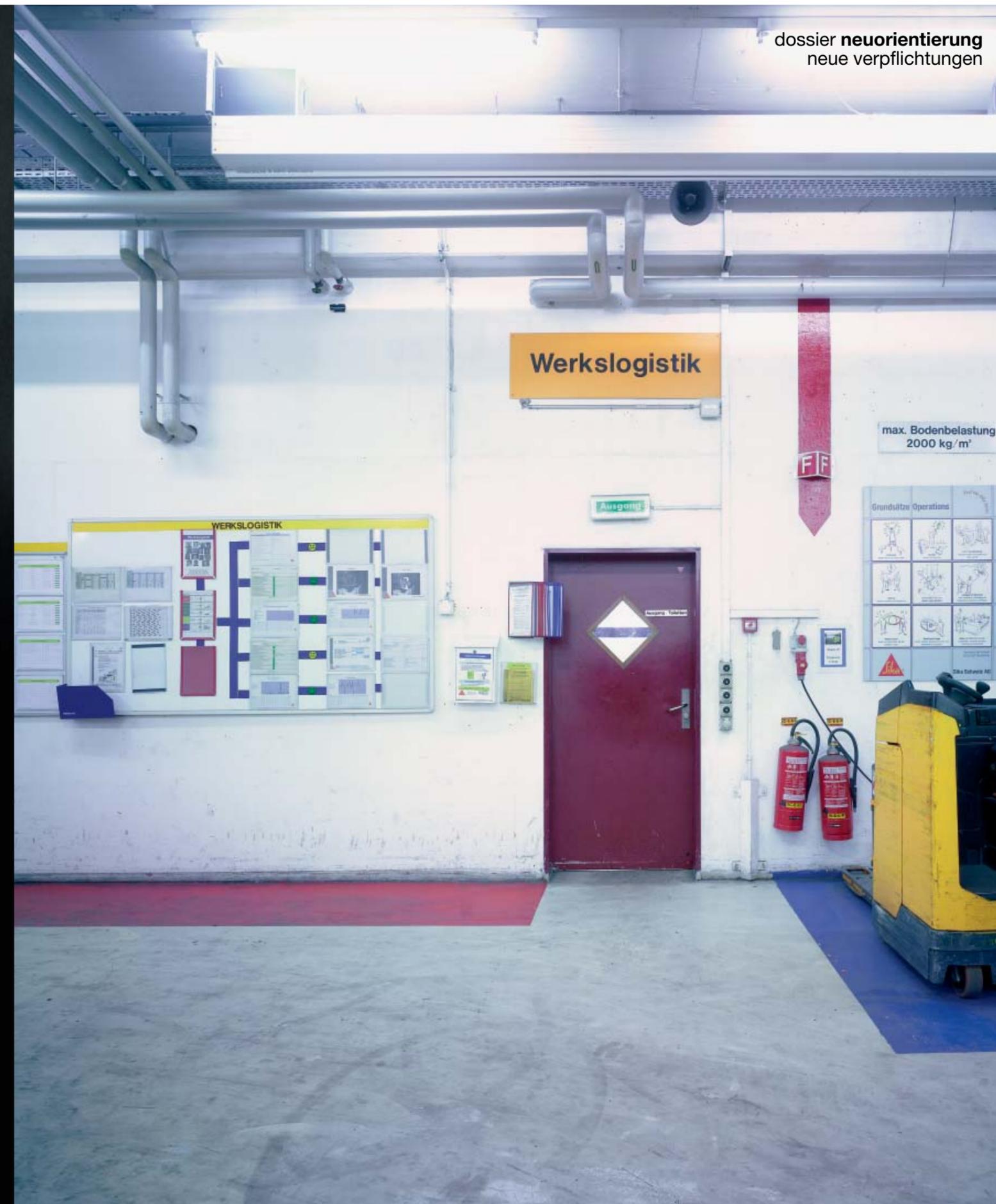
Tourismus als Erfolgstreiber

Dass das Alpenrhein Outlet Village in einer Liga für sich ist, finden auch die lokalen Behörden, das Grossprojekt stösst auf viel Goodwill. Der deutsche Bauherr hat sich denn auch bemüht, nicht anzuecken: Gebaut worden ist alles im Minergiestandard, und zwar von Baufirmen und Handwerkern aus der näheren Umgebung. Trotzdem hat es kurz vor der Eröffnung Misstöne gegeben: wegen des Sonntagsverkaufs. Nach intensiven Verhandlungen konnte man sich mit den Gewerkschaften, mit Ausnahme der Unia, Anfang Oktober 2009 auf einen Gesamtarbeitsvertrag einigen – nur wenige Wochen vor dem Startschuss. «Das war ein Meilenstein», sagt Bernd Hasse. Im Konzept des Alpenrhein Outlet Village hat der Tourismus einen besonders hohen Stellenwert, deshalb ist der Sonntagsverkauf extrem wichtig für den Erfolg. Von den Behörden erhielt das Village grünes Licht mit der Begründung, die Region sei schliesslich ein Tourismusgebiet.

Hasse schaut auf seine Uhr: «Ich muss wieder los», sagt er. Sieht er neben all den Chancen auch Risiken? Gibt es ein Worst-Case-Szenario? «Sicher», antwortet Hasse und wendet sich zum Gehen: «Dass wir keine Vollvermietung hinbekommen, dass die Marketingkampagne nicht anschlägt, dass die Kunden ausbleiben und damit die Umsätze.» Er reicht mir zum Abschied die Hand und eilt davon, als sein Zug bereits im Bahnhof Landquart einfährt. Er erreicht ihn locker, es sind wirklich nur zwei Minuten. //

«Wir wollen unseren Beitrag zur globalen Nachhaltigkeit leisten.»

Sika-CEO Ernst Bärtschi über die Bedeutung ökologischer und sozialer Verantwortung, eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen basiert, und das Risiko einer falsch verstandenen Nachhaltigkeitsdebatte.



Herr Bärtschi, vor zehn Jahren lancierte der damalige UN-Generalsekretär Kofi Annan am World Economic Forum in Davos den UN Global Compact, bei dem sich weltweit tätige Unternehmen verpflichten, in ihrem Bereich Menschen- und Arbeitsrechte, Umweltschutz- und Antikorruptions-Richtlinien einzuhalten. Diesem Pakt ist jetzt auch Sika beigetreten. Bedeutet dies eine Neuausrichtung für den Konzern?

Nachhaltigkeit wird bei Sika seit längerem gelebt. So sind wir als chemisches Unternehmen schon seit Jahrzehnten daran, umweltgefährdende Stoffe durch harmlose zu ersetzen oder begrenzte Rohstoffe schonend zu verwenden. Auch bezüglich sozialer Nachhaltigkeit haben Sika-Führungskräfte den korrekten Umgang mit Mitarbeitenden gepflegt und gestärkt.

Warum ist Sika dem UN Global Compact erst jetzt beigetreten?

Sika war bezüglich Marktpositionierung und Profitabilität bis vor einigen Jahren nicht in bester Verfassung und musste zuerst die Aktionsfähigkeit und Geschwindigkeit verbessern. Wir haben auch heute noch Verbesserungspotenzial – aber das bevorstehende 100-Jahr-Jubiläum gibt uns jetzt Anlass, bezüglich Nachhaltigkeit aktiver zu werden.

Kann ein Unternehmen von der Grösse von Sika die Umwelt nachhaltig beeinflussen?

Jeder Einzelne muss danach trachten, mit sich und seiner Umwelt im Gleichgewicht zu sein. Das gilt bezüglich Lebensweise, Ethik und sozialer Nachhaltigkeit. Das hat vor 2500 Jahren schon der chinesische Philosoph Laotse gefordert. Allerdings werden weder der UN Global Compact noch ISO 26000 die anstehenden Probleme dieser Welt lösen. Dazu braucht es globale Lösungen der Politik. Trotzdem ist es sinnvoll, dass Unternehmer wissen, was von ihnen als «Global Citizens» erwartet wird.

Wie spart Sika Energie?

Wir leisten substanzielle Beiträge zu Energieeinsparungen. Unser Programm «Roof to Basement» zum Beispiel berücksichtigt die

Ernst Bärtschi studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen. Er begann seine Managerkarriere bei der Nestlé. Zwischen 1980 und 2001 war er in verschiedenen Führungsfunktionen beim Aufzugsunternehmen Schindler tätig. 2002 wechselte er zur Sika AG, seit 2005 ist er dort CEO.

Isolation der gesamten Aussenhülle eines Gebäudes hinsichtlich Wasser, Wärme, Kälte und Lärm. Je teurer die Energie sein wird, desto besser rechnen sich unsere Technologien. Mittelfristig wird aber die Wasserverknappung für die Menschheit das grössere Problem werden als der Erdölmangel. Darauf stellen wir uns ein. Ein Beispiel: Beton, der mit unseren neuen Betonzusatzmitteln hergestellt wird, benötigt heute viel weniger Wasser, als dies bei der Verwendung alter Technologien der Fall war.

Als chemisches Unternehmen müssten Sie massiv Erdöl substituieren.

Im Bereich der auf Erdöl basierenden Produkte unternehmen wir grosse Anstrengungen, den Erdölverbrauch anteilmässig zu senken. Es ist aber Aufgabe der Politik, die Spielregeln der Zuteilung von Erdöl so zu organisieren, etwa über den Preis, dass nur noch diejenigen diesen Rohstoff verwenden können, die den relativ grössten Nutzen daraus generieren. Entsprechend werden sich die Anstrengungen der Unternehmen, den Energieverbrauch zu reduzieren, einfacher rechnen.

Profitiert Sika von der Nachhaltigkeitsbewegung?

Es ist unsere unternehmerische Aufgabe, die Marktentwicklung zu beobachten und auszunutzen. Ausserdem wollen wir den von uns erwarteten Beitrag zur globalen Nachhaltigkeit leisten. Utopisten plädieren angesichts der schwindenden Rohstoffvorräte eher für das Zurückfahren der wirtschaftlichen Tätigkeit – wir setzen auf die Erforschung von Lösungen, die trotz begrenzter Rohstoffe ein erstrebenswertes Leben im Gleichgewicht mit der Umwelt ermöglichen.

Was unternimmt Sika im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit?

Soziale Nachhaltigkeit wird von Menschen gelebt – in unserem Fall von Mitarbeitenden und Führungskräften von Sika. Sie beeinflussen das Wohlbefinden in ihrer Umgebung, am Arbeitsplatz und in ihrem privaten Umfeld. Sie entscheiden mit, ob unser Unternehmen in Tokio, Chengdu, Kairo, Bogotá oder New York positiv beurteilt wird oder nicht. Wir suchen deshalb Mitarbeitende, die Integrität und Commitment für Themen der Nachhaltigkeit als Verpflichtung empfinden und nicht als Last oder als bonusabhängiges Zwischenziel. Wir haben zum Beispiel bei Sika eine Vertrauenskultur entwickelt, die weitgehend ohne zentrale Entscheidungs- und intensive Kontrollprozesse auskommt. Insbesondere die Führungskräfte schätzen den Freiraum und entscheiden rasch – allerdings mit dem Risiko, dass gelegentlich Fehler etwas später entdeckt werden.

Kann diese Vertrauenskultur sicherstellen, dass Mitarbeitende keine Bestechungsgelder bezahlen oder annehmen?

Kein Unternehmen kann «sicherstellen», dass alle Mitarbeiter immer fehlerfrei arbeiten. Menschen machen Fehler. Aber bei uns sind die Instruktionen klar, und wir erwarten unmissverständlich einen wenn möglich vorgängigen Informationsaustausch im Falle von Unklarheiten. Somit wird Ethik zum Offenheits- und Integritäts-



Wir sind ein erfolgsorientiertes Unternehmen, bei dem über die Strategie, die Erfolgsfaktoren, die Finanzierung und über viele andere Themen nicht primär nachhaltig, sondern vorrangig erfolgsbezogen und zeitgerecht entschieden werden muss. Nur ein Unternehmen, das auf Dauer Erfolg hat, kann mit der Umwelt im Gleichgewicht bleiben.

Sika ist ein global tätiges Unternehmen der Spezialitätenchemie. Es offeriert seinen Kunden Lösungen in der Anwendung hochwertiger Betonzusatzmittel, Dicht- und Klebstoffe, Dämpf- und Verstärkungsmaterialien, Industrieböden, Folien etc. Sika ist in über 70 Ländern mit eigenen Gesellschaften mit 12 900 Mitarbeitenden vertreten und erzielte 2008 einen Umsatz von 4,6 Milliarden CHF.

problem und weniger zum Problem eines Fehlverhaltens gegenüber einem Kunden oder Lieferanten.

Soziale Nachhaltigkeit umfasst nicht nur das Einhalten von Ethikregeln.

Ja, nach dem Stakeholderprinzip muss ein Unternehmen seine Position gegenüber allen Partnern in seiner Umgebung definieren. Sika strebt nicht nach der perfekten Welt. Wir bauen aber vor allem in Wachstumsmärkten hochwertige Arbeitsplätze auf, entwickeln Produkte in fast allen Kontinenten, welche die Wohnqualität massiv verbessern können. Sika leistet damit auch Beiträge zur Armutsbekämpfung und gesellschaftlichen Entwicklung, vor allem in Ländern der Dritten und Vierten Welt.

Welche Priorität hat Nachhaltigkeit bei Sika?

Es mag als Widerspruch erscheinen: Nachhaltigkeit ist ein Muss – und trotzdem gibt es wichtigere Ziele. Zwar können wir unserer Jugend nicht glaubhaft begegnen, ohne ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit zu betreiben. Und wir haben eine Verantwortung gegenüber den armen Ländern der Welt. Nachhaltigkeit darf aber nicht der alleinige Unternehmenszweck werden. Das wäre eine falsche Priorität. Wir sind ein erfolgsorientiertes Unternehmen, bei dem über die Strategie, die Erfolgsfaktoren, die Finanzierung und über viele andere Themen nicht primär nachhaltig, sondern vorrangig erfolgsbezogen und zeitgerecht entschieden werden muss. Nur ein Unternehmen, das auf Dauer Erfolg hat, kann mit der Umwelt im Gleichgewicht bleiben.

Gilt das auch für die soziale Nachhaltigkeit?

Da liegen die Prioritäten nochmals anders: Offenheit, Sorgfalt, Respekt oder Verlässlichkeit sind unabdingbare Voraussetzungen für die Leistungs- und Veränderungsfähigkeit in unserem Unternehmen. Hier liegen meine grössten persönlichen Erwartungen: Integrität und Commitment sind Voraussetzungen für eine lebenswerte Gesellschaft und eine Vertrauenskultur, die den Geist eines Unternehmens beflügelt. Wir nennen das den «Sika Spirit». Auch wenn er seit Jahrzehnten gelebt wird – er muss täglich neu erarbeitet werden. //

Engagement: Marktplatz für Social Entrepreneurs und Investoren.

Linus Gabrielsson, Senior Consultant bei PwC, und der ehemalige Bankmanager Patrik Elsa haben den Verein Socential gegründet. Er bringt Investoren und Philanthropen mit Unternehmen mit sozialem Zweck und ausgewählten Projekten zusammen.



Linus Gabrielsson und Patrik Elsa, Gründer des Vereins Socential.
Foto: Vera Hartmann

Es begann im Winter 2008 in der Zürcher Innenstadt. PwC-Berater Linus Gabrielsson arbeitete gemeinsam mit Patrik Elsa an einem globalen Bankprojekt. Beide waren Anfang dreissig, beide engagiert im Beruf, man begann, nach der Arbeit ein paar persönliche Worte zu wechseln, hin und wieder zusammen ein Glas Wein zu trinken. «In der Weihnachtszeit sammeln an jeder Ecke der Bahnhofstrasse Hilfsorganisationen», sagt Linus Gabrielsson. «Wir waren

uns schnell einig, dass wir es vorziehen würden, unser Wissen und unsere Zeit in ein seriöses Projekt zu investieren, um zu helfen, anstatt einfach Geld zu spenden.» Immer öfter seien ihre Unterhaltungen darum gekreist, was man im sozialen Bereich Sinnvolles tun könnte – bis die Idee Form angenommen habe, selber aktiv zu werden. «Wir beschlossen, den sozialen Bereich mit dem Know-how unserer beiden Berufe zu analysieren. Schnell merkten wir, dass ein eigentlicher Marktplatz fehlte; eine Platt-

form, wo Anbieter ihre Projekte vorstellen und potenzielle Investoren und Philanthropen sich über die Angebote informieren können.»

Transparenz und Effizienz

Die beiden stellten gezielte Fragen: «In allen Bereichen des Marktes sorgt man für eine Fülle an Informationen, um sich gegenüber Mitbewerbern abzuheben. Wie steht es damit im sozialen Bereich? Was macht Projekte vergleichbar? Wie geht man mit Transparenz um? Wie wird Effizienz ausgewiesen?» Um sich im riesigen Markt der Hilfsorganisationen und -projekte nicht zu verzetteln, beschlossen Gabrielsson und Elsa, auf Social Entrepreneurs zu fokussieren. Auf Unternehmen, die mit einer innovativen Geschäftsidee Probleme im Sozial- oder Umweltbereich adressieren und dabei finanziell zumindest selbsttragend werden wollen.

Am 1. Januar 2009 begannen die beiden, einen Businessplan für Socential zu erstellen; der Name ist eine Kombination der Begriffe Social, Entrepreneur und Potential. PricewaterhouseCoopers haben sie vom Anfang an für die Idee gewinnen können – unterdessen arbeitet Gabrielsson nur noch 50 Prozent als Senior Consultant, die andere Hälfte seiner Arbeitszeit investiert er – unterstützt und finanziert von PwC – in den Start-up. Patrik Elsa hat gekündigt und arbeitet voll für Socential. Soeben ist eine Pilotversion des Marktplatzes für Social Entrepreneurship online gegangen; der nächste Schritt sind eigene Büroräume. «Durch ein innovatives Geschäftsmodell erreicht man unter Umständen mehr als durch einen allein von Spenden abhängigen Ansatz», sagt Linus Gabrielsson. «Das gilt für Socential, aber auch für alle Social Entrepreneurs, die sich professionell und seriös etablieren wollen.»

Details zur Firma Socential unter www.socential.org
Den Marktplatz für Social Entrepreneurship können Sie unter www.socential.net kennenlernen.

Sind Familien die besseren Unternehmer?

Maire Walsh, PricewaterhouseCoopers Zug



Die Zukunft von Familienunternehmen hängt nicht nur von der Wirtschaftsentwicklung ab. Auch interne Faktoren wie die strategische Ausrichtung und Planung, Internationalisierung, Investitionen oder Nachfolgeregelung sind für den Erfolg entscheidend. Als führender Prüfungs- und Beratungspartner für KMU hilft Ihnen PricewaterhouseCoopers, unternehmerische Fragen sicher zu beantworten. Damit Ihre Familienwerte einen nachhaltigen Ertrag erzeugen. Welche Frage bewegt Sie?

www.pwc.ch/kmu

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

ceo* bodenhaftung/höhenflug



Claude Nobs:
«Ich stamme aus bescheidenen Verhältnissen; sie haben mich geprägt.»

06



Monique Bourquin:
«Erfolge bringen mich nicht zum Abheben, Misserfolge nicht zur Verzweiflung.»

08



Dr. Frank Brinken:
«Wer als Chef hoch in den Wolken schwebt, sieht den Boden nicht mehr.»

10