

# CEO

Das Magazin für Entscheidungsträger. Juli 2010

## Dossier Ressourcen

Grenzen überschreiten. Wie eine Berghütte zum Zukunftslabor wurde.  
Wasser sparen. Wie Geberit mit intelligenten Spülsystemen global punktet.  
Wertloses nutzen. Warum Abfall als Energielieferant immer wichtiger wird.





Dr. Markus R. Neuhaus,  
CEO PricewaterhouseCoopers, Switzerland

Es gab Zeiten mit weniger Unsicherheiten als heute. Wer hätte vor ein paar Jahren für möglich gehalten, dass das Thema Staatsbankrott für europäische Staaten akut werden könnte?

Seit die Medien alle Vorgänge auf der Welt in Echtzeit und mit emotionalen Bildern in Wohnzimmer und auf Computerbildschirmen bringen können – und dies immer packender und prominenter tun –, scheinen die Gefahren und Bedrohungen vielfältig und allgegenwärtig. Manche dieser vermeintlichen Bedrohungen stellen sich im Nachhinein als Medienkonstrukt dar. Andere wurden schlicht und einfach gelöst. Hinter diesen Lösungen stecken immer Menschen, die mutig und entschlossen handeln, die kreativ und erfahren sind und die mit einer gehörigen Portion Zuversicht an die Sache herangehen. Zögerlichkeit, Verzögerung und Mutlosigkeit sind unüberwindbare Hindernisse für eine Lösungsfindung. Es ist spannend, wie drei Persönlichkeiten aus verschiedenen Lebenswelten im Forum dieses Magazins das Spannungsfeld von Vorsicht und Zuversicht bewerten. Ein Thema, das uns schon lange Zeit begleitet, ist die Endlichkeit der natürlichen Ressourcen. Zu Nachhaltigkeit wurde schon viel gesagt und geschrieben – oft sehr abstrakt. Konkret wird das Thema dann, wenn man der Frage nach dem intelligenten

Umgang mit Ressourcen in der Praxis nachgeht, was wir in dieser Ausgabe des ceo Magazins versucht haben. Am Beispiel der Neuen Monte-Rosa-Hütte können wir lernen, wie interdisziplinäre Zusammenarbeit, Teamdenken und Neugier zu erstaunlichen Ergebnissen führen. Erstaunlich auch die Tatsache, dass Abfall zu einer Ressource geworden ist, die zur Lösung der Energiefrage beitragen kann, wie unser Artikel über Von Roll Inova zeigt. Dass wiederum der intelligente Umgang mit Ressourcen im Kleinen wie im Grossen viel bewirkt – und gleichzeitig grosse Marktchancen birgt –, belegen die Beispiele von Siemens und Geberit.

#### Gute Gründe für Zuversicht

Auch beim Umgang mit Ressourcen scheint mir, dass Zuversicht eine wichtige Voraussetzung ist, um zukunftsweisende Lösungen zu erarbeiten. In unserem Dossier wird – wie ich finde eindrücklich – gezeigt, wie dank einer Mischung aus Kreativität, Fachwissen, Erfahrung und Forscherhunger neue, bessere und ermutigende Wege gefunden werden. Wir selbst sehen es als wesentliche Aufgabe in unserer Rolle als Berater, unseren Kunden Grund zu Zuversicht zu geben. Auch hier entspringt die Ursache für die gesteigerte oder zurückgekehrte Zuversicht einer intelligenten Kombination von Fachwissen, Erfahrung und Kreativität, die ein Beratungsunternehmen gebündelt auf ein

Problem ansetzen kann. Im PwC Spektrum reflektiert unser Consulting-Leiter Ralph Schlaepfer den grösstmöglichen Kundennutzen des Beraters in wirtschaftlich turbulenten Zeiten. Und auch in den Beiträgen zu Corporate Performance Management und «Headquarter Moves» geht es darum, wie Unternehmen oder im zweiten Fall der Standort Schweiz sich Grund für Zuversicht erarbeiten können.

Jeder, der schon einmal einen längeren Text verfasst hat, weiss, dass auch dies – vom ersten Wort auf dem weissen Blatt bis zum disziplinierten Abschluss des Manuskripts – nicht ohne Zuversicht geht. Mein Respekt gilt einmal mehr einer unserer Mitarbeiterinnen und ich hoffe, dass auch Sie den Beitrag über unsere Krimiautorin mit Vergnügen lesen.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme 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

© 2010 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved.

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

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

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

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





**Michael Hobmeier, CEO der Valiant Holding, schreibt im ceo Forum:** «Bei jedem Wagnis dreht sich alles um die Frage, was auf dem Spiel steht.»

06



**Katja Gentinetta, stellvertretende Direktorin bei Avenir Suisse, schreibt im ceo Forum:** «Ich glaube an die Fähigkeit, richtige Entscheide zu fällen.»

08



**Hans-Martin Wahlen, CEO von Kambly, schreibt im ceo Forum:** «Es ist für uns heute unvorstellbar, im Ausland zu produzieren.»

10



**Beruf versus Berufung:** Mona Bodenmann, Controller bei PricewaterhouseCoopers, hat soeben ihren zweiten Krimi vorgelegt.

54

### pwc spektrum

Unternehmensberatung: Unternehmensführung im Abschwung ist einem Marathon vergleichbar. So wie mancher Läufer für die letzten 10 Kilometer bis zum Ziel auf seine Betreuer angewiesen ist, ziehen viele Unternehmen externe Berater bei, um die Performance zu verbessern.

13

Strategietransformation: Das Corporate Performance Management (CPM) ist zumeist darauf ausgerichtet, die Unternehmensleistung über effiziente Prozesse und Systeme zu erhöhen. PwC hat ein Modell erarbeitet, das gezielt die Wirksamkeit der Strategieumsetzung verbessert.

16

«Die Kunst liegt in der Umsetzung»: Interview mit Roland Siebelink über ein Projekt zur effektiven Strategietransformation bei Swiss Life in Zürich.

18

«Headquarter Moves»: Im Wettbewerb um die Ansiedlung internationaler Konzerne hat die Schweiz eine gute Position. Es gilt indes, die Attraktivität des Standortes gegenüber jenen Ländern zu behaupten, die ihre steuerlichen Rahmenbedingungen stetig verbessern.

20

Service: Publikationen und Analysen. Abonnemente und Adressen.

22

Titelbild: KEYSTONE/Martin Ruetschi

## dossier ressourcen

Der Begriff Nachhaltigkeit hat eine Neubewertung erfahren. Er steht heute sowohl für umweltschonendes, an der Zukunft ausgerichtetes Handeln als auch für Aktivitäten, die auf unternehmerischen Nutzen mit Rücksicht auf Allgemeininteressen ausgerichtet sind. Dazu Meinungen und Erfahrungen in unserem Dossier.

24



**Böden renaturieren.** Der Familienbetrieb Schutz in Filisur hat sich auf alpingehärtete Pflanzen spezialisiert. Die Wurzeln der Überlebenskünstler sind ein unübertroffen effizienter Erosionsschutz.

42



**Grenzen überschreiten.** Die Neue Monte-Rosa-Hütte setzt Massstäbe in Sachen Nachhaltigkeit und effizientem Umgang mit Ressourcen. Sie ist aber auch ein Lehrstück in Sachen Projektmanagement der Zukunft. Im Gespräch mit den ETH-Professoren Dr. Meinrad Eberle, Andrea Deplazes und Dr. Lino Guzzella.

26



**Wasser sparen.** «Wir wollen zukünftigen Generationen eine bessere Lebensgrundlage ermöglichen», sagt Albert M. Baehny, CEO der Geberit Gruppe.

34



**Effizienter ausbilden.** «Die Leute müssen heute schneller und kostengünstiger lernen», sagt Professor Dr. John Wells, Präsident des IMD in Lausanne.

38



**Technologien optimieren.** Was können Unternehmen tun, um sich selbst und die Welt nachhaltiger zu machen? Siemens-Vorstand Barbara Kux über Wachstumsmöglichkeiten und Wachstumsgrenzen.

48



**Wertloses nutzen.** Abfall entwickelt sich zu einem begehrten Energielieferanten. Georg Silbermann leitet die «Energy from Waste»-Division der AE&E Gruppe, das Schweizer Unternehmen Von Roll Inova.

50

## forum1. vorsicht/zuversicht

**Michael Hobmeier: Wer nichts wagt, gewinnt nichts. Wer zu viel wagt, kann sehr viel verlieren. Bei jedem Wagnis dreht sich daher alles um die Frage, was auf dem Spiel steht.**

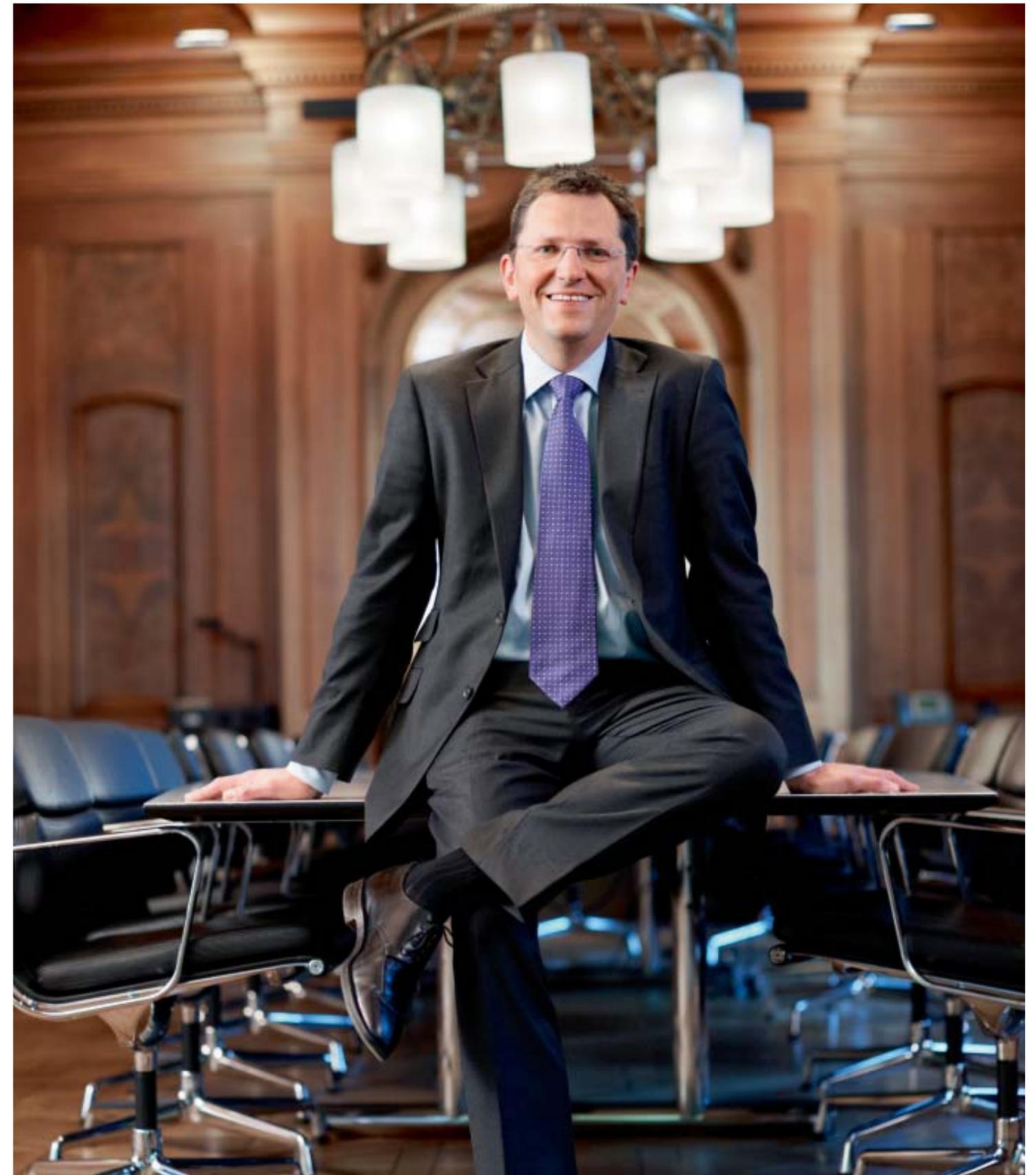
Michael Hobmeier ist seit 2003 Mitglied der Konzernleitung der Valiant Holding und war seit 2005 CEO der Valiant Bank. Davor war er Partner und Leiter des Bereichs Financial Services Schweiz bei PricewaterhouseCoopers und anschliessend in derselben Funktion bei IBM Schweiz. Michael Hobmeier hat an der HSG St. Gallen in Finanz- und Rechnungswesen und an der ETH Zürich in Elektrotechnik abgeschlossen. Am 20. Mai 2010 übernahm Michael Hobmeier die Führung der Valiant Holding.

Die Valiant Bank ist eine klassische Schweizer Retailbank. Unsere Kunden sind Privatpersonen sowie kleinere und mittlere Unternehmen im näheren Umkreis unseres Tätigkeitsgebiets, das sich über zehn Kantone in der Deutsch- und Westschweiz erstreckt. Wir konzentrieren uns nur auf den Markt Schweiz und stellen unsere Kundennähe durch unsere lokale Präsenz mit über 100 Geschäftsstellen sicher. Das Begriffspaar Vorsicht/Zuversicht trifft denn auch den Kern, um den sich bei uns alles dreht. Wir wollen, wie jedes andere Unternehmen auch, wachsen. Unsere Wachstumsstrategie gründet auf drei Säulen: Zum einen wollen wir unsere Marktposition durch Fusionen stärken, weiterstreben wir Kooperationen mit starken Partnern an. Ausserdem wollen wir organisch

wachsen. Dabei spielen Vorsicht und Zuversicht je eine wichtige Rolle. Die Zuversicht, weil sie der Treiber hinter jeder Akquisition oder Partnerschaft ist. Die Vorsicht, weil wir nur mit Banken kooperieren wollen, die einerseits finanziell gesund sind und die andererseits zu uns passen, weil sie genau das Gleiche machen wie wir – schliesslich wollen wir nicht diversifizieren. Beim richtigen Mix von Vorsicht und Zuversicht entsteht Fortschritt in Form von Wachstum, Qualität, Stabilität und in Form von Vertrauen. Fortschritt heisst Lernen, Lernen ist Versuch und Irrtum. Der Versuch ist Ausdruck von Zuversicht, der Irrtum schliesslich lehrt einen die Vorsicht. Zwischen den beiden Begriffen gibt es meiner Meinung nach kein Spannungsfeld, vielmehr gehören sie zusammen. Allein mit Zuversicht können wir ins Verderben laufen, und wenn wir nur vorsichtig sind, kommen wir nicht vom Fleck. Wer nichts wagt, gewinnt nichts. Wer zu viel wagt, kann sehr viel verlieren. Bei jeder unternehmerischen Entscheidung geht es um eine Chancen- und Risikobeurteilung. In jedem Fall muss auch ein Worst-Case-Szenario durchgespielt werden. Oder mit anderen Worten: Der schlimmste Fall muss verkraftbar sein. Wir als Bank haben die Verantwortung für das Geld unserer Anleger. Unsere diesbezügliche Vorsicht ist die Summe der gesammelten Erfahrungen in unserem Geschäft, niedergeschrieben in Handbüchern, Kriterienrastern und Reglementen, an denen sich unsere Mitarbeiter orientieren. Diese Vorgaben stellen sicher, dass wir aus gemachten Fehlern lernen. Aber längst nicht jeder Geschäftsfall passt perfekt in ein Schema. Zusätzlich braucht

es zur Beurteilung auch noch Gespür und Menschenkenntnis. Die Nähe, die wir mit unserem lokalen Ansatz zu unseren Kunden haben, ist für diesen Aspekt zentral. Ich werde immer wieder gefragt, ob wir bei Valiant von der Finanzkrise profitiert und welche Lehren wir gezogen haben. Profitiert haben wir ja und nein. Ja in Bezug auf die Geldzuflüsse. Wir verzeichneten letztes Jahr einen Nettozufluss von 1,1 Milliarden CHF und haben viele neue Kunden gewonnen. Nein, weil wir alle leiden, wenn es unserer Branche schlecht geht. Auf die Frage nach den Lehren kann ich nur sagen: Wir machen nur Geschäfte, die wir verstehen und nachvollziehen können – das war auch schon vor der Krise der Fall. In den Boomzeiten, als die Grossbanken tolle Renditen lieferten, wurden Institute wie wir eher belächelt. Heute kommen unsere Stärken sehr deutlich zum Vorschein. Um unser Profil zu schärfen, waren die letzten zwei, drei Jahre so gesehen gut. An unserer Geschäftspolitik hat sich indes überhaupt nichts verändert. Den Eigenhandel haben wir übrigens schon vor vielen Jahren eingestellt. Der Grund: Die Ergebnisse einer Bank werden sehr volatil, wenn sie stark mit dem Handel verbunden ist. Wir wollen aber keine Volatilität, sondern ein berechenbares Geschäft. Dafür verzichten wir gern auf mögliche Gewinne. //

Foto: Marc Wetli



## forum2. vorsicht/zuversicht

### Katja Gentinetta: Ich glaube an die Freiheit des Menschen und an seine Fähigkeit, aufgrund seines Wissens und seiner Erfahrungen richtige Entscheide zu fällen.

Katja Gentinetta ist stellvertretende Direktorin und Leiterin Strategie/Planung bei Avenir Suisse. Ihr thematischer Schwerpunkt sind sozial- und aussenpolitische Fragen.

Zuversicht und Vorsicht sind nur auf den ersten Blick ein Gegensatzpaar. Wer zuversichtlich ist, kann auch vorsichtig sein – und umgekehrt. Die Begriffe ergänzen sich. Zuversicht und Vorsicht sind für mich nicht etwa unkontrollierte Emotionen, sondern tief im eigenen Erfahrungswissen verwurzelte Handlungsmuster. Würde man die beiden Begriffe auf einer Geraden platzieren und an beiden Enden weiter nach aussen schreiten, folgten der Zuversicht der Übermut, der Leichtsinns und der Vorsicht die Angst, gar Verzweiflung. Zwischen Zuversicht und Vorsicht handelt man eher rational, ausserhalb vermutlich stärker emotional. Selbstverständlich spielen neben dem Erfahrungswissen auch äussere Faktoren eine Rolle. Wenn ich nicht nur für mich selbst, sondern auch für andere mitentscheide, werde ich tendenziell vorsichtiger. So gesehen müssen Manager und Politikerinnen bei aller Zuversicht auch ein gesundes Mass an Vorsicht walten lassen. Die aktuelle Krise jedoch nur auf einen Mangel an Vorsicht der Führungskräfte zurückzuführen, greift zu kurz. Waren nicht oft auch

die Kunden zu wenig vorsichtig? Die Verlockung des Geldes machte offenbar viele Menschen nicht nur zuversichtlich, sondern geradezu leichtsinnig. Nun schlägt das Pendel in Richtung Angst zurück. Dass die politischen Eliten zudem den Eindruck erwecken, ohne einheitliche Strategie der Realität hinterherzulaufen, vermag die Bevölkerung auch nicht gerade zuversichtlich zu stimmen.

Wenn Sie den Eindruck haben, auch Avenir Suisse beurteile die Zukunft der Schweiz nicht besonders zuversichtlich, dann liegt das an unserem Auftrag. Wir sind gewissermassen «von Amtes wegen» vorsichtig. Mit unseren Studien und Analysen wollen wir die öffentliche Debatte auf Themenfelder lenken, in denen unseres Erachtens politischer Handlungsbedarf besteht. Schliesslich wünschen wir uns eine Schweiz, die weiterhin zuversichtlich in die Zukunft blicken kann! Und die Voraussetzungen dafür müssen wir heute schaffen. Wer sich mit der Zukunft beschäftigt, kann das vereinfacht gesagt auf zwei Arten tun. Entweder entwirft man ein in weiter Ferne liegendes, utopisches Zukunftsbild, oder man kann, basierend auf aktuellen Studien, Daten und Analysen nüchtern extrapolieren und die logischen Schlüsse für die Zukunft ziehen. Bei Avenir Suisse folgen wir dem zweiten Ansatz. Mir persönlich sind die grossen Zukunftsentwürfe ohnehin suspekt, weil am Ende entweder – naiv zuversichtlich – das Paradies versprochen oder – vollkommen hoffnungslos – der Weltuntergang prophezeit wird. Solche Bilder sind meist vom Standpunkt des Absenders abhängig.

Sie beruhen auf einem kategorisch guten oder radikal schlechten Menschenbild. Beides ist falsch – das eine verkennt die niederen Triebkräfte des Menschen, das andere misstraut seiner Handlungsfähigkeit. Und es steht meinem Menschenbild diametral entgegen. Ich glaube an die Freiheit des Menschen und an seine Fähigkeit, aufgrund seines Wissens und seiner Erfahrungen richtige Entscheide zu fällen – gerade auch dahingehend, ob in einer Situation Zuversicht möglich oder Vorsicht am Platz ist. In der Philosophie findet man sowohl Vorsicht als auch Zuversicht im Kontext der «Vorsehung». Diese aber ist göttlich, nicht menschlich; zuversichtlich ist, wer dieser Vorsehung vertraut. Der Begriff Zuversicht wird heute kaum noch gebraucht; er taucht praktisch nur noch im Zusammenhang mit konjunkturellen Erwartungen auf – der Glaube an die unsichtbare Hand also? Oder an unsere eigenen Kräfte? Mir ist glücklicherweise bisher vieles gelungen und es kommt immer öfter vor, dass ich vor Herausforderungen stehe und weiss, dass ich ähnliche schon gemeistert habe. Das gibt Vertrauen. Vielleicht bin ich deshalb ein zuversichtlicher Mensch. //

Foto: Andri Pol



# Hans-Martin Wahlen: Wir sind so sehr im Emmental verwurzelt, dass es heute unvorstellbar ist, im Ausland zu produzieren. Dabei können wir hauptsächlich international expandieren.

Hans-Martin Wahlen ist CEO des Schweizer Biscuit-Herstellers Kambly. Mit edlem Feingebäck, etwa dem legendären Bretzeli, ist das Familienunternehmen, das dieses Jahr das 100-Jahr-Jubiläum feiert, weltweit auf Expansionskurs.

Von der Wirtschaftskrise sind wir zum Glück weitgehend verschont geblieben. Vielleicht empfinden wir sie deshalb eher als Chance. Sie hat unsere Sinne geschärft. Einerseits bestärkt sie uns in der Zuversicht, dass wir als Anbieter von Premiumprodukten in Nischenmärkten weltweit weiterwachsen können. Andererseits führt sie uns vor Augen, dass immer auch Vorsicht geboten ist. Gerade im Bereich von Investitionen gilt es, Risiken gut zu bedenken. Unsere Zuversicht beruht auf vier Säulen: der einzigartigen Qualität unserer Produkte; den herausragenden Fähigkeiten in Marketing und Supply Chain sowie in unseren Technologien, die wir grösstenteils selber, auf unsere Bedürfnisse ausgerichtet bauen. Ein «Butterfly»-Guetzi zum Beispiel herzustellen, das nur 1,8 Gramm wiegt, stellt hohe Anforderungen an die Produktion. Wir backen unsere Biscuits im emmentalischen Dorf Trubschachen. Hier wohnen seit drei Generationen die Gründer und Eigner der Firma. Oscar A. Kambly III. und seiner Frau gehört das Unternehmen zu

100 Prozent. Viele der rund 420 Mitarbeitenden wohnen in der Gegend. Die Bauern aus dem Dorf liefern die Milch und die Butter, der Müller das Mehl für unsere Guetzi. Das Bretzeli, Wahrzeichen von Kambly, wird seit 1906 unverändert hergestellt; das Rezept kennen nur wenige. Jährlich ergänzen neue Kreationen das Sortiment.

Wir sind so sehr im Emmental verwurzelt, dass es heute unvorstellbar ist, im Ausland zu produzieren. Dabei können wir hauptsächlich international expandieren. Der Schweizer Markt, der knapp 50 Prozent unseres Umsatzes ausmacht, ist gesättigt. Wir sind heute bereits in über 40 Ländern tätig. Umsatzleader im Ausland ist Frankreich. Das ist nicht verwunderlich, die Franzosen haben in der Confiterie und Patisserie eine lange Tradition und wissen edles Feingebäck zu schätzen. In Asien haben wir über 140 Verkaufsstellen. Wir sind in New York, in Moskau und Sydney präsent. Doch noch gibt es auf der Weltkarte weisse Flecken, wo es noch keine Kambly-Produkte zu kaufen gibt. Diese werden wir in den nächsten Jahren gezielt bearbeiten. Ziel ist es, den Umsatz von derzeit 160 Millionen CHF auf über 200 Millionen zu steigern. Wir haben keine eigenen Kambly-Läden – bis auf unseren Fabrikladen in Trubschachen. Wir haben ihn gezielt erweitert: Am 20. März dieses Jahres eröffneten wir zum 100-Jahr-Jubiläum der Firma das «Kambly Erlebnis», wo die Besucher über 100 Guetzi-Sorten probieren und kaufen können, in einem Knusperhäuschen die Geschichte des Unternehmens erleben, in der Kambly World sich bildlich in die weltweiten Genussmomente von Kambly entführen

lassen können und bei den Maitres Confiseurs auch zuschauen, und auf Voranmeldung aktiv mitmachen können, wie Kambly-Feingebäcke kreiert werden. Der Weg unserer Biscuits von Trubschachen in alle Welt stellt für uns die grösste logistische Herausforderung dar. Exportieren ist teuer. Deshalb sind wir ständig bestrebt, die Lieferwege zu vereinfachen. Für die nächsten Jahre haben wir klare Ziele. Erstens: Wir wollen unsere Stellung als weltweit führendes Biscuit-Unternehmen im Premium-Segment ausbauen. Zweitens: Wir wollen auf Märkten präsent sein, in denen unsere Qualität gefragt ist. Drittens: Wir wollen wie in den letzten Jahren nachhaltig wachsen. Im Wissen, dass das Potenzial der Unternehmung so gross ist wie die Fähigkeiten aller Beteiligten, sind wir als Geschäftsleitung bestrebt, den mit uns verbundenen Mitarbeitenden einen organisierten Raum der Offenheit und des Vertrauens zur gesunden Entfaltung zur Verfügung zu stellen. So sollen die Menschen und die Organisation wachsen und Kambly als selbstständiges Familienunternehmen nachhaltig in die 4. Generation führen. Führen heisst Fähigkeiten entwickeln. //

Foto: Helmut Wachter



Unternehmensberatung: Unterstützung bei Kilometerstein 32. Seite 13

Strategietransformation: Das Richtige tun. Seite 16

Interview: «Die Kunst liegt in der Umsetzung.» Seite 18

«Headquarter Moves»: Was bewegt Konzernzentralen? Seite 20

Service: Event, Publikationen und Analysen. Seite 22

## Unternehmensberatung: Unterstützung bei Kilometerstein 32.

Unternehmensführung im Abschwung ist einem Marathon vergleichbar. So wie mancher Läufer für die letzten 10 Kilometer bis zum Ziel auf seine Betreuer angewiesen ist, ziehen viele Unternehmen externe Berater bei, um die Performance zu verbessern.

[ralf.schlaepfer@ch.pwc.com](mailto:ralf.schlaepfer@ch.pwc.com)

Ist Beratung heute noch gefragt? Können Unternehmen es verantworten, Geld für Beratung auszugeben, wenn intern überall der Rotstift angesetzt wird? Spontan möchte man beide Fragen mit Nein beantworten. Auch die Marktdaten bestätigen, dass der Beratungsbedarf der Unternehmen derzeit weniger stark ausgeprägt ist als in Zeiten des Wachstums: Dem Branchenverband ASCO zufolge gab der Schweizer Beratungsmarkt im Jahr 2009 um 4 Prozent nach und dürfte auch 2010 noch rückläufig sein. Erst ab 2011 rechnet der Verband wieder damit, dass die Nachfrage ansteigt. Aus dem Blickwinkel der Unternehmen betrachtet zeigt sich jedoch ein anderes Bild: Seit Ende 2008 hat der Kampf der Unternehmen um Umsatz, Märkte und

Margen eine neue Ebene erreicht. Sie sehen sich mit neuen Herausforderungen im Finanz- und im Risikomanagement konfrontiert. Für viele Geschäftsleitungen stellte der wirtschaftliche Einbruch eine völlig neue Situation dar. Jahrelang waren sie es gewohnt, ihre Firmen unter prosperierenden Rahmenbedingungen zu steuern, nicht unter dem Druck einer Finanz- und Wirtschaftskrise. Der Geschäftsalltag der CEOs war von Wachstumsprojekten und Innovationschancen geprägt, nicht von Kostensenkungen. Es ist von daher kein Wunder, wenn das Erfahrungs- und Kompetenzprofil mancher Geschäftsleitungen ein Manko im Kostenmanagement aufweist, das gerade jetzt in den Fokus des unternehmerischen Handelns gerückt ist. An diesem Punkt ist die Erfahrung eines Beratungsunternehmens von hohem Nutzen: Der Berater soll für eine klar definierte Aufgabe temporär limitierte Ressourcen beibringen, die im Unternehmen nicht verfügbar sind. Er muss zudem Kompetenz und vergleichendes Know-how einbringen, welche ein einzelnes Unternehmen für sich allein nie erarbeiten kann. Damit trägt der Berater zum Beispiel bei Restrukturierungen, Einführung von Shared Service Centers, Supply-Chain-Optimierungen, Offshoring, Neuverhandlungen der Schulden oder Sanierungen bei. Durch Erfahrungen und Methoden wird zudem die nötige Geschwindigkeit für Veränderungen gebracht.

Die heutige Situation lässt sich mit einem Bild veranschaulichen: Unternehmensführung im Abschwung kommt einem Marathonlauf gleich. Nun ist Kilometerstein 32 erreicht, und die Frage ist, ob der Organismus auch die letzten 10 Kilometer bis zum Ziel durchhält. Das Ziel, das ist die Rückkehr zum Business as usual oder – etwas ambitionierter – das Erlangen eines Wettbewerbsvorteils, wenn die Durststrecke überwunden ist. Auf den letzten 10 Kilometern braucht der Marathonläufer seine Betreuer, damit Herz, Muskeln und Flüssigkeitshaushalt intakt bleiben. Übertragen auf die Situation mancher Unternehmen, die den Abschwung fast, aber eben noch nicht ganz durchschritten haben, heisst das: Eine externe Unterstützung hilft ihnen, damit der Aufschwung strategisch, führungs- und ressourcenmässig (personell, materiell und finanziell) vorbereitet werden kann. Sobald dies der Fall ist, sind die Voraussetzungen für neues Wachstum geschaffen. Der Berater kann sich wieder zurückziehen, und die Unternehmensführung kann zum Business as usual übergehen.

**Auf die Art der Beratung kommt es an**  
Es stellt sich also weniger die Frage, ob Beratung angesagt ist, als vielmehr jene, welche Art der Beratung die Unternehmen brauchen. Wenn es um die «richtige» Beratung geht, muss wiederum nach sachlichen Beratungsfeldern und nach der Art der Zusammenarbeit zwischen Berater und Beratenem differenziert werden. Beide Aspekte sind gleich wichtig. Und gute

Gut beraten in die Zukunft.



Dr. Ralf C. Schlaepfer, Leiter Consulting

## Beispiel für eine 360°-Beratung



Beratung zeichnet sich durch ein inhaltlich und kommunikativ aufeinander abgestimmtes Zusammenspiel interner und externer Kompetenzen aus. Beratungsfragen knüpfen stets an der Strategie des Unternehmens an. Stellt man sich die Festlegung der Strategie und deren Umsetzung als einen Kreis vor, wird der Begriff der 360°-Beratung leicht veranschaulicht. Rund um die Verwirklichung der strategischen Ziele kann ein Beratungsbedarf bestehen. Aber die meisten Unternehmen weisen heute ein genügend breites Spektrum an Kompetenzen und Ressourcen

auf, um zahlreiche strategische Projekte innerhalb dieses Kreises aus eigener Kraft umzusetzen. Dazwischen jedoch gibt es Lücken, welche die Unternehmen selbst nicht schliessen können. Genau an diesen Stellen sollte die externe Beratung einspringen. Dies gelingt umso besser, je breiter die Kompetenzen des externen Beraters gefächert sind. Beratungsfirmen, die in der Lage sind, all jene Lücken des Kreises zu schliessen, welche die unternehmensinter-

nen Kapazitäten offenlassen, können ihren Kunden gezielt echten Mehrwert bringen.

**360°-Beratung braucht Breite und Tiefe**  
Obwohl die Unternehmen eine selektive Unterstützung in genau definierten Bereichen wünschen, ist es also sinnvoll, auf einen Berater zurückzugreifen, der das gesamte Spektrum an Fähigkeiten aufweist: profundes Branchenwissen, tiefe Fachkenntnis – von der Strategie zur Prozessgestaltung, über Finanzierungs- und Steuerfragen bis hin zu Themen der Governance und der Compliance, und weltweit verfügbare Ressourcen. Erst eine solche Palette

an Breite und Tiefe macht eine 360°-Beratung möglich. Hier kommt der zweite Aspekt ins Spiel: die partnerschaftliche Zusammenarbeit. Gute und effiziente Beratung bietet mehr als Nischenlösungen. Der Berater macht sich im besten Fall selbst überflüssig, indem er das Unternehmen befähigt, künftig ähnlich gelagerte Probleme selbst zu lösen. Die moderne Beratung stützt sich auf Expertenteams, und sie verfolgt einen integrativen Ansatz: Ausgehend von den gegebenen Rahmenbedingungen identifiziert das Beraterteam gemeinsam mit dem Kunden zunächst die vorhandenen Stärken eines Unternehmens. Darauf basierend werden die strategischen Ziele festgelegt. Die zur Umsetzung dieser Strategie benötigten Stärken werden entsprechend gefördert, während zugleich allfällige Schwächen zu überwinden oder zu kompensieren versucht werden. In dieser Lücke zwischen den vorhandenen und den benötigten Stärken muss die externe Beratung ansetzen.

### Beratung setzt bei der Strategie an

Die Ausgangslage für eine konkrete Beratungssituation wird immer von einer strategischen Frage bestimmt. Grob lassen sich drei Situationen unterscheiden: die Wachstumsstrategie, die Optimierungsstrategie und die Innovationsstrategie. Der Wachstumskurs, ausgerichtet an Umsatzsteigerung und Marktdurchdringung, wurde im Abschwung in den Hintergrund gedrängt. Viele Unternehmen haben strategische Wachstumsprojekte durch Optimierungsprojekte abgelöst, bei denen Kostensenkungen dominieren. Wenn es ums Überleben geht, stehen nicht Akquisitionen, sondern Devestitionen im Zentrum der Überlegungen.

Heute sind sich viele Unternehmen darüber im Klaren, dass die Reduktion von Kosten nicht über prozentuale Budgetkürzungen erfolgen sollte, dass vielmehr ein strategisches Kostenmanagement gefragt ist, das es erlaubt, die wahren Kostentreiber zu identifizieren und zu bekämpfen. Dies wirft Fragen nach der Organisation der Supply Chain, nach den Vor- und Nachteilen von

Offshoring und Outsourcing oder nach der Errichtung von Shared Service Center auf. Sparmassnahmen sollten weitsichtig geplant und umgesetzt werden. Denn auch wesentliche unternehmensweite Funktionen können davon tangiert werden, und Kostenabbau kann so einem Bumerang gleichkommen. Keinesfalls dürfen etwa das Risikomanagement oder die Governance-Strukturen in Mitleidenschaft gezogen werden. Verstösse gegen die Compliance oder Wirtschaftskriminalität finden in einem Umfeld unzureichender Kontrollen einen fruchtbaren Nährboden.

### Das Augenmerk auf die Zukunft richten

Schliesslich darf ein Aspekt auch in wirtschaftlich schlechten Zeiten nicht aus dem Auge verloren werden: Früher oder später muss die Frage nach der Zukunft gestellt werden. Sobald sich der Aufschwung abzeichnet, werden Innovations- und Wachstumsstrategien – unter Beibehaltung von striktem Kostenmanagement – wieder aktuell. Weitsichtige Unternehmen setzen sich daher schon heute damit auseinander, wie sie sich Wettbewerbsvorteile verschaffen können – zum Beispiel durch Forschung und Entwicklung oder durch gezielte Transaktionen. Sie richten das Augenmerk wieder auf die Performance und den Übergang von der bisherigen zur künftigen Organisationsstruktur. Dabei ist es entscheidend, Transformationen kommunikativ anzugehen, das heisst, die Organisation und die darin tätigen Menschen in den Umwandlungsprozess einzubeziehen. Dies ist auch der Zeitpunkt, die Programme zur Kostensenkung neu zu bewerten. Entscheidend für die Fitness im Aufschwung sind die personellen Ressourcen: Hat das Unternehmen genügend – und vor allem – die passenden Mitarbeitenden? Reichen die Managementkapazitäten nicht nur der ersten, sondern auch der zweiten Führungsebene aus, um erneut durchzustarten? Wenn Handlungsbedarf in personeller Hinsicht besteht, werden die Kultur und die Werte des Unternehmens zu den entscheidenden Faktoren für den künftigen Erfolg. Können sich die Mitarbeitenden mit der Kultur und den Werten identifizieren, fördert dies die Loyalität und die Innovation: Die Mitarbeitenden fühlen sich an das Unternehmen gebunden und setzen sich voll dafür ein.

### FAZIT

Können es Unternehmen derzeit verantworten, Geld für Beratungsprojekte auszugeben? Ja, sie können. Mindestens vier Argumente sprechen dafür:

- Externe Berater verfügen über ein Spezialwissen – gerade für Krisenzeiten –, das das Management des Unternehmens in normalen Zeiten gar nicht braucht und das selbst aufzubauen viele Unternehmen sehr teuer zu stehen kommen kann.
  - Externe Berater haben einen Erfahrungsschatz, der ein Benchmarking, etwa bei der Kostenoptimierung, oder einen Vergleich der Lösungsansätze erlaubt.
  - Externe Berater können temporär Ressourcen zur Verfügung stellen, um punktuellen Herausforderungen zu begegnen oder Spitzenkapazitäten abzudecken.
  - Externe Berater liefern den Unternehmen in partnerschaftlicher Zusammenarbeit Hilfe zur Selbsthilfe.
- Kilometerstein 32 des Marathons ist ein kritischer Punkt. Ein guter Läufer verzichtet nicht auf Betreuer, die ihn zum richtigen Zeitpunkt mit isotonischen Getränken und einem Schub Motivation versorgen. In der Wirtschaft kommt dem Berater die Rolle des Betreuers zu: Er hilft der Unternehmensleitung durch die schwierige Zeit des Abschwungs, damit sie sich im anschliessenden Aufschwung wieder neuen Zielen zuwenden kann.

# Strategietransformation: Das Richtige tun.

Das Corporate Performance Management (CPM) ist zumeist darauf ausgerichtet, die Unternehmensleistung über effiziente Prozesse und Systeme zu erhöhen. PricewaterhouseCoopers hat ein Modell erarbeitet, das gezielt die Wirksamkeit der Strategieumsetzung verbessert.

roger.kunz-brenner@ch.pwc.com  
mario.stephan@ch.pwc.com

Der Wettbewerbsdruck in der globalisierten Wirtschaft nimmt stetig zu: Die Markteintrittsbarrieren sinken, die Innovationszyklen werden kürzer, neue Technologien lösen sich in immer schnellerem Rhythmus ab. Um sich in einem solchen Umfeld durchzusetzen, muss ein Unternehmen seine Leistung – die Performance – ständig erhöhen. Dazu sind jene Unternehmen am ehesten in der Lage, denen es gelingt, ihre strategischen Ziele konsequent und wirkungsvoll umzusetzen.

Hier liegt die eigentliche Aufgabe des Corporate Performance Management. Es muss die Prinzipien und Methoden bestimmen, die das Unternehmen einsetzen kann und muss, um die Leistung zu steigern. Dabei hat der Performance Manager zwei Ansatzpunkte: das «Was» und das «Wie» des unternehmerischen Handelns. Das «Was» zielt auf die Effektivität: Es geht darum, das Richtige zu tun beziehungsweise das, was ein Unternehmen tut, so zu gestalten, dass es sich in einem höheren Leistungsniveau niederschlägt. Das «Wie» spricht die Effizienz an. Sie ist darauf gerichtet, die Dinge richtig zu tun, das heisst, die Art und Weise des Handelns zu beeinflussen. Beide Ansätze, die Erhöhung der Effektivität und die Steigerung der Effizienz, bieten dem Unternehmen Hebel, um eine bessere Performance zu erreichen.

Die Leistungshebel lassen sich an verschiedenen Punkten ansetzen, auch bei den Managementprozessen der Unternehmensführung.

## Verbesserte Messsysteme allein helfen wenig

Traditionelle CPM-Modelle stellen vor allem darauf ab, die Effizienz der operativen Prozesse zu verbessern. Sie richten den Fokus auf die Optimierung von Abläufen und Systemen, auf die möglichst rasche und korrekte Bereitstellung von Daten und auf die stufengerechte Aufbereitung von Informationen für die Unternehmensleitung. Ausbalancierte Kennzahlen sollen aufzeigen, «wie» das Unternehmen agiert. Heute hat sich indes die Erkenntnis durchgesetzt, dass sich substantielle Leistungssteigerungen nicht oder zumindest nur in geringem Masse über verbesserte Messsysteme erreichen lassen. Kennzahlenbasierte Modelle zur Unternehmensführung wie die Balanced Scorecard stossen daher auf immer weniger Resonanz.

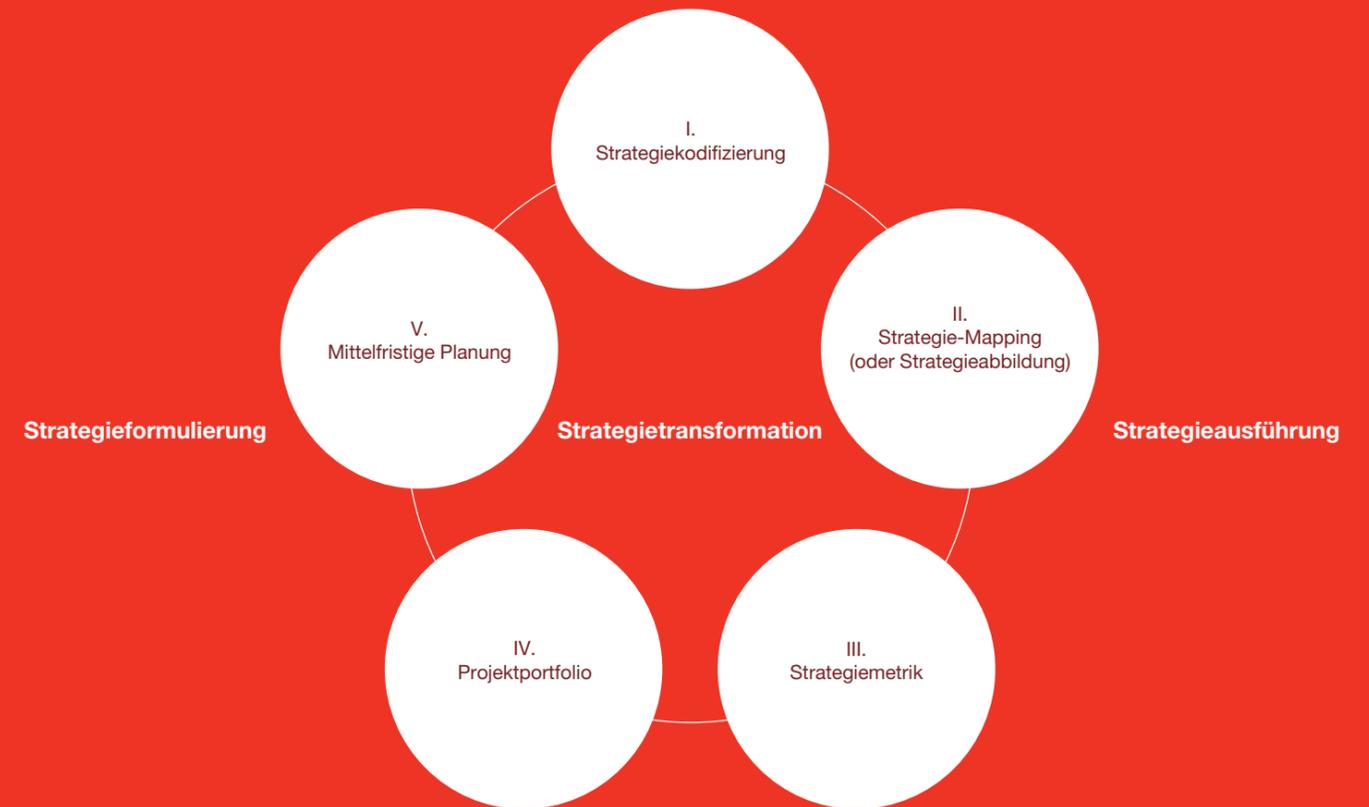
Solche «wie»-orientierten Ansätze vernachlässigen die Überlegung, «was» überhaupt getan werden soll. Entscheidend für die Performance ist aber genau die Frage, ob das Unternehmen die richtigen Handlungsoptionen wählt, um die strategischen Ziele wirksam zu erreichen. Da Strategien über Projekte realisiert werden, steht das Projektportfolio im Mittelpunkt einer effektiven Strategieumsetzung. PwC hat ein Verfahren entwickelt, das genau an dieser Stelle ansetzt und die Effektivität der Umsetzung oder Transformation von Strategien in konkretes Handeln in den Vordergrund rückt: das Strategy Transformation

Wirkungsvoll Ziele erreichen.



Roger Kunz-Brenner, Leiter Business Reporting  
Mario B. Stephan, Director Corporate Performance Management

Das Strategy Transformation Model® von PwC



Den Kern der Strategietransformation bilden drei grundlegende Elemente:

1. Die strategischen Ziele werden in einer Strategy Map abgebildet; dabei werden auch die Verantwortlichkeiten klar zugeordnet.
2. Im Rahmen der Strategiemetrik werden strategische Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung und -überwachung festgelegt; sie werden in einem Management-Cockpit und einem Dashboard (Armaturenbrett) visualisiert.
3. Ausgerichtet an der Strategie wird ein Projektportfolio erstellt; die einzelnen Projekte werden mit Prioritäten versehen, die zum Ausdruck bringen, inwieweit sie die strategischen Themen unterstützen. Die Strategietransformation erstreckt sich auch auf die beiden Schnittstellen zur vorgelagerten und zur

nachgelagerten Phase des strategischen Managementprozesses: Die Strategiekodifizierung ist die Schnittstelle zwischen der Strategieformulierung und der Strategietransformation, die mittelfristige Planung bildet den Übergang der Strategietransformation zur Strategieausführung. So lässt sich sicherstellen, dass die einzelnen Phasenübergänge stringent und fehlerfrei vollzogen werden.

Den Kern der Strategietransformation bilden drei grundlegende Elemente:

Model®. Dieses Modell ist damit gezielt auf den Führungsprozess gerichtet. Denn als Bindeglied zwischen der Strategieformulierung und der Strategieumsetzung ist die Strategietransformation der entscheidende Teil des strategischen Managementprozesses. Empirische Untersuchungen belegen, dass der grösste Teil der Effektivität und damit des strategischen Erfolgs während der Strategietransformation realisiert wird. Das Strategy Transformation Model® liefert nicht nur die Methodik, um die Unternehmensstrategie effektiv umzusetzen, sondern es gibt dem CEO auch ein Instrument in die Hand, um die Ressourcen des Unternehmens laufend an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen.

## Stets die Prioritäten aktualisieren

Das Projektportfolio spielt die zentrale Rolle im Rahmen der Strategietransformation. Heute ist unbestritten, dass der grösste Wertebel in der Optimierung des Projektportfolios liegt. Denn mit dem Projektportfolio schafft das Management die Voraussetzung dafür, dass die Strategie effektiv in die Realität übertragen wird, indem es die richtigen, das heisst die effektivsten Projekte auswählt und diesen laufend neue Prioritäten zuweist.

Anders als in den klassischen Ansätzen der Unternehmensführung beschränkt sich das Strategy Transformation Model® deshalb nicht darauf, zukunftsorientierte Kennzahlen festzulegen. Vielmehr stellt es auch strategische Kriterien auf, anhand deren sich die zur Strategieumsetzung definierten Aktivi-

täten priorisieren lassen. Anhand dieses Modells kann das Unternehmen klare Präferenzen setzen, denn es stellt die Instrumente bereit, um die einzelnen Projekte im Hinblick auf bestmögliche Zielerreichung zu bewerten.

## Projekte ohne strategischen Wert stoppen

Der finanzielle Wert der einzelnen Projekte wird üblicherweise über die Berechnung eines Nettokapitalwertes, z.B. den Net Present Value (NPV), ermittelt. Die Kalkulation sollte dabei stets auf die ursprünglichen Angaben zum Nutzen Bezug nehmen; denn

diese waren es, die eine Bewilligung des Projektes bewirkt hatten. Jedes Projekt, das einen negativen NPV aufweist, sollte auf den Prüfstand. Denn die Erfahrung zeigt, dass solche Projekte letztlich doch nicht den erhofften Nutzen bringen, auch wenn sie noch so sehr alimentiert werden. Zudem gilt: Je länger ein Projekt läuft, desto schwieriger ist es, dieses zu stoppen. Der strategische Wert eines Projekts ergibt sich daraus, in welchem Ausmass und in welcher Qualität es die strategischen Ziele unterstützt. Ist der strategische Beitrag hoch, kann dies einen negativen NPV überkompensieren. Ist das Projekt jedoch weder aus strategischer noch aus finanzieller Sicht wertvoll, kann die Unternehmensleitung es guten Gewissens beenden und die Ressourcen für bessere Projekte einsetzen.

#### **Ziele über Projektoptimierung steuern**

Die Strategietransformation liefert die Methodik, um die einzelnen Projekte des Portfolios ständig neu zu bewerten, und gibt der Unternehmensleitung überzeugende Argumente, um die Priorisierung der Projekte intern zu kommunizieren. Das Performance Management kann sich auf die relevanten Themen konzentrieren und stets der Frage nachgehen, welche Projekte am ehesten eine Steigerung der Performance bewirken. Über die Strategietransformation lassen sich die effektivsten Handlungsalternativen des Unternehmens im jeweiligen wirtschaftlichen Umfeld ausfindig machen und beweren.

#### **FAZIT**

**Das effektivitätsorientierte Strategy Transformation Model® basiert auf einer anderen Philosophie als das traditionelle Performance Management, das auf die Prozesseffizienz und die Optimierung von Messungen zielt. Ihm liegt die Erkenntnis zugrunde, dass sich die Unternehmensleistung in erster Linie über die Effektivitätssteigerung der Projektauswahl erhöhen lässt. Durch die kontinuierliche Ausrichtung des Projektportfolios an den Zielen des Unternehmens lässt sich die Strategie am effektivsten umsetzen.**

ten. Erst wenn die Strategie so spezifiziert worden ist, dass die Ziele über die Projektoptimierung steuerbar sind, folgt die Phase der strategischen Planung und Budgetierung. Im Anschluss daran kommen die verschiedenen Instrumente zur Effizienzsteigerung zum Einsatz. So werden beispielsweise Führungsinformationen schnell und stufengerecht aufbereitet. Damit liefern sie die Entscheidungsgrundlagen, die der CEO benötigt, um das Unternehmen zu führen – dies indes immer im Hinblick auf das zuvor optimierte Projektportfolio. Der neue, effektivitätsorientierte Ansatz des Corporate Performance Management zielt darauf ab, die Leistungskraft des Unternehmens zu verbessern, indem er die Strategie wirkungsvoller umsetzt, als dies mit den bisherigen Methoden, die auf eine Optimierung der Messung zielen, möglich ist. Zur Performancesteigerung sollte das Unternehmen durchaus auch sämtliche Möglichkeiten nutzen, um die Effizienz der operativen Prozesse zu erhöhen. Die Effektivität im strategischen Umsetzungsprozess, also die richtige Ableitung und Auswahl der Projekte sowie deren fortlaufende Priorisierung im Hinblick auf die Strategie, ist aber das wirkungsvollste Element des Performance Management. Roland Siebelink, ehemaliger Strategiechef der Swiss Life, drückt dies im Gespräch treffend aus: «Die Kunst liegt in der Umsetzung.»

## «Die Kunst liegt in der Umsetzung.»



**Roland Siebelink war bis März 2010 Head of Group Strategy, Portfolio und Performance Management bei Swiss Life in Zürich. In dieser Funktion hat er gemeinsam mit PwC ein Projekt zur effektiven Strategietransformation in der Versicherungsgruppe durchgeführt. Heute leitet Roland Siebelink als CEO das kanadisch-schweizerische IT-Unternehmen PhiScape.**

#### **Herr Siebelink, wie muss ein Unternehmen Ihrer Meinung nach das Corporate Performance Management gestalten?**

Performance Managers müssen verstehen, dass ein Unternehmen nicht in jeder Hinsicht gleich gut oder gar besser sein kann als die Konkurrenz. Daher gilt es sicherzustellen, dass die beschränkten Ressourcen dort eingesetzt werden, wo sich das Unternehmen am stärksten von der Konkurrenz abheben kann. Das Performance Management sollte dafür sorgen, dass das Unternehmen nur im Hinblick auf zwei oder drei strategische Themen führend ist. In allen anderen Bereichen genügt es, einen akzeptablen Mindeststandard einzuhalten und dabei die Kosten so niedrig wie möglich zu halten.

#### **In turbulenten Zeiten sind vor allem Krisenmanager gefragt, die sich um kurzfristige Kostensenkungs- und Optimierungsprojekte kümmern. Wo liegt hier die Aufgabe des Strategiemanagers?**

Strategie wird oft mit mittelfristiger Planung gleichgesetzt und gegenüber kurzfristigen Massnahmen abgegrenzt. Ich halte das für

irreführend. Die ursprüngliche Bedeutung des Begriffs Strategie kommt aus der Kriegsführung. Es geht um die Frage: Wie gewinne ich den Krieg im Markt? Dazu sind sowohl kurzfristige als auch mittelfristige Aktionen notwendig. Wichtig ist aber, dass sie alle in die gleiche Richtung zielen. Man soll sich stets darüber Gedanken machen, wie man sich im Markt besser positionieren kann, wie man Kunden und Aktionäre auf Dauer überzeugen und binden kann.

#### **Welche Konsequenzen hat dies für Kostensenkungsprogramme?**

Wenn ein Unternehmen ein Kostenproblem hat, heisst das meistens nicht, dass sämtliche Teilleistungen ineffizient sind. Vielmehr versucht das Unternehmen, zu viele Teilleistungen mit einem maximalen Qualitätsanspruch zu erbringen. Die Herausforderung besteht darin, Mittel zu kürzen oder sogar ganze Aktivitäten einzustellen, in denen sich das Unternehmen gar nicht im Markt unterscheidet. Die frei gewordenen Ressourcen können dann in Bereiche mit Differenzierungsmerkmalen investiert werden.

#### **Zwei Hebel zur Leistungssteigerung stehen zur Verfügung: die Erhöhung der Effektivität und die Steigerung der Effizienz. Welchen bewegt die Swiss Life?**

Wenn eine Aktivität ineffektiv ist, ist es egal, wie effizient sie erledigt wird. Und wenn eine Aktivität ineffizient ist, liegt der Grund fast immer darin, dass ihre Effektivität von zu vielen Nebenzielen untergraben wird. Deshalb bewegen wir immer beide Hebel. Effizienzmassnahmen wirken relativ schnell. Wenn man aber nicht gleichzeitig in Effektivitätsmassnahmen investiert, hat das Unternehmen kein Potenzial für die Zukunft. Die Zeiten, in denen sich ein Unternehmen entweder in einer Wachstumsphase oder in einem Kostensenkungsmodus befand, sind vorbei. Jene Aktivitäten, die am wenigsten zum Markterfolg beitragen, verursachen meist auch höhere Kosten in den Kernprozessen. Wenn ein Unternehmen sich strikt an den wichtigsten Kundenbedürfnissen ausrichtet, erhöht es gleichzeitig die Effektivität und die Effizienz.

#### **Liegt in dieser Kombination die Kunst des Performance Management?**

Die Kunst liegt immer in der Umsetzung: in den schmerzhaften, aber notwendigen

Entscheidungen, die den Arbeitsalltag der mittleren Führungsschichten beeinflussen. Und das passiert fast ausschliesslich über Projekte. Projekte müssen laufend anders ausgerichtet und das Portfolio muss anders zusammengestellt werden als ursprünglich gedacht. Hier liegt in der Tat die Kunst des Performance Management.

#### **Wie wichtig ist die Optimierung des Projektportfolios für die Umsetzung der Strategie?**

Auf PowerPoint-Folien kann man viele Strategien entwerfen. Aber der gewünschte Wandel muss mit konkreten Projekten vorangetrieben werden. Auf der Basis des von PwC entwickelten Modells zur effektiven Strategietransformation konnten wir die strategischen Hebel festlegen. Nun wird jedes eingereichte Projekt nicht nur auf seine Rentabilität hin geprüft, sondern auch – und vor allem – daraufhin, ob es eine, und zwar nur eine der strategische Stossrichtungen unterstützt. Hier liegt die Verknüpfung zwischen der auf Papier formulierten Strategie und dem, was wir konkret machen, um unsere Zukunft zu gestalten.

#### **Welche Konsequenzen hat Swiss Life aus der Analyse gezogen?**

Wir haben festgestellt, dass in einer Einheit über 50 Prozent der Projekte nicht den strategischen Zielen diene. Über 80 Prozent dieser Projekte wurden sistiert, eingestellt oder zurückgewiesen. Wenn man nicht bereit ist, Projekte zu stoppen, wird man ein Unternehmen nicht voranbringen. Der Vorteil eines aktiven Projektportfolio-Managements liegt darin, dass man bei Projekten nur Ideen tötet. Das ist einfacher zu akzeptieren, als wenn man Abteilungen schliessen oder Stellen abbauen muss.

#### **Warum haben Sie für die Strategietransformation einen externen Berater hinzugezogen?**

Mit der Einführung der neuen Strategie brauchte es einen starken Schub, um den Wandel für das mittlere Kader und für die Mitarbeitenden zu konkretisieren. Innerhalb des Unternehmens gab es zu wenig Personen mit den richtigen Kenntnissen und Erfahrungen, und es fehlte eine gewisse Neutralität in den Diskussionen, in die alle Manager, auch jene aus den einzelnen Ländergesellschaften, einbezogen wurden. Wir waren froh, mit erfahrenen Spezialisten zusammenzuarbeiten. So ist sehr schnell klar geworden, wo die Probleme liegen und wie viel Sparpotential wir haben.

#### **Welche konkreten Ergebnisse hat die neue Methodik gebracht?**

Früher setzte sich das Projektportfolio von Swiss Life aus der Summe der eingereichten Projekte zusammen. Diese wurden diskutiert, ein kleiner Teil wurde gestrichen, aber der Grossteil wurde einfach umgesetzt. Indem wir die Methode der Strategietransformation auf dieses vorgeschlagene Projektportfolio angewandt haben, konnten wir Einsparungen erzielen, die dem Aufwand von gut 100 Stellen entsprechen. Diese Stellen haben wir nicht etwa gestrichen, sondern wir haben sie in effektivere Projekte gelenkt, die das Unternehmen wirklich voranbringen. Zudem hat sich die Mentalität der Manager klar in die gewünschte Richtung verändert: Jedes Projekt soll die Strategie unterstützen, und jedes Projekt soll seine Rentabilität nachweisen. Diese Neuorientierung hin zu effektiveren Projekten war unser Ziel, nicht Einsparungen als solche. Trotzdem hat das Projekt mit PwC alleine durch die Sistierung oder das Neuaufsetzen nichtstrategiekonformer Projekte den Return on Investment in einer so kurzen Zeit erzielt, wie ich es bei anderen Projekten noch nie erlebt habe.

#### **Ist Swiss Life heute in der Lage, die Methodik selbst anzuwenden?**

Das war von Anfang an das Ziel. Und wir haben dieses Ziel nicht nur auf Konzernebene, sondern auch auf der Ebene der Ländergesellschaften erreicht. Zuerst hat sich die Konzernzentrale die Methodik angeeignet, dann haben wir sie den einzelnen Geschäftseinheiten weitervermittelt. Bereits heute sind die Einheiten in der Lage, die Projektanalyse zu einem grossen Teil selbst durchzuführen.

#### **Glauben Sie, dass die Swiss Life nun die Voraussetzungen geschaffen hat, um ihre differenzierenden Faktoren wirkungsvoll zum Ausbau ihrer Marktposition einzusetzen?**

Im Hinblick auf das Performance Management absolut. Wir haben auf die richtige Karte gesetzt, als wir uns für das Projekt der Strategietransformation entschieden haben. Gleichzeitig haben wir die strukturellen Kosten gesenkt. Beides zusammen macht die Positionierung im Markt jetzt viel stärker.

# «Headquarter Moves»: Was bewegt Konzernzentralen?

Im Wettbewerb um die Ansiedlung internationaler Konzerne hat die Schweiz eine gute Position. Es gilt indes, die Attraktivität des Standortes gegenüber jenen Ländern zu behaupten, die ihre steuerlichen Rahmenbedingungen stetig verbessern. Die Schweiz hat viele Trümpfe für Headquarters, doch diese müssen auch ausgespielt werden.

stefan.schmid@ch.pwc.com

Je globaler die Wirtschaft wird, desto weniger sind international tätige Unternehmen in ihrem Heimmarkt verwurzelt. Für viele dieser Firmen stellt sich daher die Frage, welche Standorte für regionale Konzernzentralen oder gar für den Hauptsitz am besten geeignet sind.

«Headquarter Moves» sind für die Unternehmensführung ein strategisches Thema. Für die potenziellen Standorte sind «Headquarter Moves» ein Grund, miteinander in den Wettbewerb zu treten. Denn die Ansiedlung von Unternehmen ist neben oder zusammen mit dem Beitrag an Foreign Direct Investments wohl eines der stärksten Indizien für die Attraktivität eines Standortes.

Der Wettbewerb der einzelnen Länder wird durch eine Vielzahl von Faktoren geprägt; sie spiegeln die Kriterien, anhand deren die

Unternehmen potenzielle Standorte beurteilen. Neben der Erfüllung betriebswirtschaftlicher Vorgaben wie der Möglichkeit zur Optimierung der internen und externen Entwicklungs-, Produktions-, Vertriebs- und/oder Dienstleistungsprozesse erstrecken sich die relevanten Standortfaktoren typischerweise prioritär auf die steuerliche Attraktivität, die Rechtssicherheit, kombiniert mit liberalen Arbeitsmarktbedingungen, die Arbeitsdisziplin, die politische Stabilität, die Infrastruktur für Transport und Kommunikation, die geografische Lage, das Vorhandensein eines Marktes für qualifizierte Arbeitskräfte und die Lebensqualität. Bei «Headquarter Moves» stehen strategische und daraus abgeleitete operative Überlegungen im Vordergrund – beispielsweise die Einführung einer zentralisierten und damit effizienteren Vertriebsstruktur oder die grössere Marktnähe der Konzernzentrale.

## Operative und steuerliche Vorteile

Auch zu einer Zeit, in der sich der Steuerwettbewerb verschärft, ist die Schweiz ein äusserst attraktiver Standort. Dies unterstreicht, dass die Schweiz nicht nur wegen der vernünftigen steuerlichen Belastung attraktiv ist, aber auch! Dies belegt das gute Abschneiden des Landes in den zahlreichen ländervergleichenden Rankings. So belegt die Schweiz im «Global Competitiveness Index 2009–2010» des World Economic Forum erneut den ersten Platz. Zurückzuführen ist die Spitzenposition erwartungs-

gemäss auf die wichtigen Standortfaktoren Rechtssicherheit, den effizienten Umgang mit Behörden, die Infrastruktur, das Bildungssystem, die Qualität von Forschung und Entwicklung sowie die Arbeitsmarktstrukturen. Doch es werden mehr und mehr Bedenken laut, dass dieser kompetitive Vorteil verlorengehen könnte. So richtet SwissHoldings, der Verband der multinationalen Konzerne in der Schweiz, einen ganzen Forderungskatalog an die Politiker, «um die Attraktivität des Headquarter-Standortes Schweiz nachhaltig zu verbessern».

In der Tat haben die jüngsten Diskussionen um den Finanzplatz und die Regulierung von Managergehältern, vor allem aber die Auseinandersetzung mit anderen Staaten über die Besteuerung und das Bankgeheimnis die Verlässlichkeit der Rahmenbedingungen – und damit das wohl wichtigste Kriterium für die Standortwahl – tangiert. Die Zweifel an der Verlässlichkeit der Institutionen sind, obwohl faktisch kaum begründet, leider das Ergebnis öffentlich ausgetragener Meinungsdivergenzen. Eine unmissverständliche und einheitliche Kommunikationspolitik zum Standort Schweiz wäre daher im Moment das wichtigste Signal an multinationale Konzerne. Wie gross deren Interesse an der Schweiz ist, zeigt eine Entwicklung, die Ende 2008 einsetzte. Seither haben rund zehn US-Konzerne ihre weltweite Konzernzentrale in die Schweiz verlegt. Einer der Gründe für diese «Headquarter Moves» innerhalb eines kurzen Zeitraums ist eine mögliche Änderung des US-Steuerrechts, die für sogenannte «inverted groups» weitreichende Folgen haben könnte.

In den Jahren 2000 bis 2004 hatten verschiedene amerikanische Konzerne,

die über erhebliche Geschäftsaktivitäten ausserhalb der USA verfügten, ihre kotierte Holdinggesellschaft an einen Offshore-Standort wie die Bermudas oder die Cayman Islands verlegt. Dies erfolgte klassischerweise durch eine Einlage der bisher kotierten Aktien der US-Gruppe in eine neu errichtete Offshore-Holdinggesellschaft, die somit zu der an der US-Börse kotierten Obergesellschaft wurde. Diese Offshore-Holdinggesellschaft wies jedoch meist wenig Aktivität auf, zumal das US-Gruppenmanagement selten bereit war, an diese Standorte überzusiedeln. Ziel dieser sogenannten «Inversionen» war es, künftige Auslandsinvestitionen durch die neue Holdinggesellschaft zu tätigen, um zu verhindern, dass diese notabene mit den USA nicht verknüpften Auslandsinvestitionen den US-Hinzurechnungsbesteuerungsregeln unterliegen.

Ermöglicht wurden solche Strukturen, weil das derzeitige US-Steuerrecht – in Abweichung zum Steuerrecht der meisten Staaten, auch der Schweiz – keine Regeln zur steuerlichen Ansässigkeit von Gesellschaften aufgrund des «effektiven Sitzes des Managements» kennt, sondern zur Beurteilung der steuerlichen Ansässigkeit einer Gesellschaft einzig darauf abstellt, ob eine Gesellschaft in den USA inkorporiert ist. Daher können derzeit diese Gruppen weiterhin aus den USA geführt werden, während an den Offshore-Standorten keine oder nur sehr geringe Managementfunktionen wahrgenommen werden, ohne dass dadurch eine Besteuerung der offshore erzielten Gewinne in den USA erfolgt. Ferner werden dabei die effektiven Managementaktivitäten in den USA nur auf sehr tiefer Steuerbasis der amerikanischen Besteuerung unterstellt. Die USA prüfen nun die Einführung von Regeln zur Besteuerung von Gesellschaften am Ort von «management and control», was zur Folge hätte, dass substanzlose ausländische Firmensitze von «invertierten Gruppen» nicht mehr anerkannt und steuerlich so behandelt würden, als wären sie in den USA ansässig.

## Zeitzone und Lebensqualität

Als sich diese Verschärfung der Ansässigkeitsbestimmungen abzeichnete, mussten sich die betroffenen Konzerne entscheiden, ob sie eine steuerliche Rückverlegung der

## Erfolgsfaktoren für Geschäftsaktivitäten in der Schweiz

- Die Schweiz bietet zahlreiche Standortvorteile. Um sie optimal zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition zu nutzen, sollten ansiedlungswillige Unternehmen eine fundierte Markteintrittsstrategie entwickeln und überprüfen.
- Das föderalistische System der Schweiz bietet den Unternehmen die Chance, die Vorteile der einzelnen Kantone gezielt zu nutzen. Neben steuerlichen Erwägungen spielen dabei die Sprache und die wirtschaftliche Infrastruktur eine Rolle.
- Die Integration der Schweizer Geschäftsaktivitäten in die weltweite Wertschöpfungskette verlangt eine genaue Analyse aller operativen, steuerlichen und rechtlichen Aspekte.
- Konzernzentralen und regionale Hub-Gesellschaften beschäftigen hochqualifizierte Mitarbeitende verschiedenster Nationalitäten. Die Klärung arbeitsrechtlicher Fragen ist ebenso wichtig wie die Ausgestaltung der Entlohnungssysteme und die individuelle Besteuerung von Expatriates.

Obergesellschaft in die USA in Kauf nehmen wollten oder ob sie einen alternativen Standort suchen sollten. Ein neuer Standort musste hinsichtlich der Konzernentwicklung und aus operativer Sicht sinnvoll sein, und er musste für das oberste Management, das auch tatsächlich dort arbeitet, attraktiv sein. Selbstverständlich musste solch ein Standort auch die notwendigen steuerlichen Attribute mitbringen. Viele entschieden sich für Europa: Für weltweit tätige Unternehmen bietet der alte Kontinent nämlich die ideale Zeitzone zwischen Amerika und Asien. Nach dieser Grundsatzentscheidung galt es, eine bestimmte Destination in Europa auszuwählen. Die Ausgestaltung des Steuersystems stellte dabei typischerweise ein wichtiges Entscheidungskriterium dar; folglich wurden vor allem Luxemburg, Irland und die Schweiz in die engere Wahl gezogen. Den Ausschlag dafür, welches der Länder mit ähnlich attraktiven Steuerstrukturen gewählt wurde, gaben aber andere als steuerliche Faktoren: die Lebensqualität und die Infrastruktur. Da die neue Konzernzentrale auch der Arbeitsort der obersten Geschäftsleitung sein wird, wird der Standort des neuen Headquarters zugleich der neue Lebensmittelpunkt der Führungskräfte. Und in dieser Hinsicht punktet die Schweiz.

Dieser Vorteil ist indes kein Grund, die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes nicht weiter zu erhöhen. Denn hinsichtlich der Steuerpolitik holen andere Staaten auf; vor allem die Beneluxländer unternehmen grosse Anstrengungen, um internationale Konzerne anzuziehen, und haben neue, seitens der EU anerkannte Besteuerungsmodelle eingeführt. Um mithalten zu können, muss die Schweiz die immer wieder hervorgehobenen Stärken weiter

ausbauen und ihre traditionellen Tugenden pflegen. Eine dieser Tugenden ist das offene Gespräch mit den Behörden. Die Verwaltung versteht es hierzulande, die Anliegen ansiedlungswilliger Gesellschaften nachzuvollziehen und – unter Einhaltung der anwendbaren Gesetzesgrundlagen – im Sinne der investitionswilligen Unternehmen zu entscheiden. Auch wenn von Kanton zu Kanton Unterschiede auszumachen sind, ist es doch typisch für die Schweiz, Investoren zuvorkommend und offen zu behandeln. Der unbürokratische Umgang mit ansiedlungswilligen Unternehmen, der auch in einer kurzen Bearbeitungszeit von Anträgen und in der Verbindlichkeit von Vereinbarungen zum Ausdruck kommt, untermauert die Verlässlichkeit und schafft Vertrauen. Auch hier herrscht jedoch starke Konkurrenz und andere Staaten schlafen nicht. Sie initiieren umfassende Ansiedlungsstrategien, die darauf ausgerichtet sind, Konkurrenten wie die Schweiz zu übertrumpfen. Dessen müssen sich die Schweizer Behörden bewusst sein.

## FAZIT

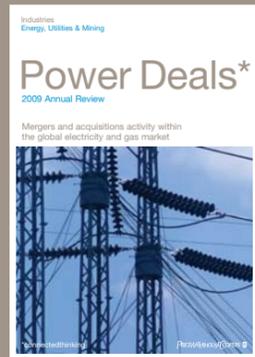
Günstige steuerliche Rahmenbedingungen sind zwar eine unverzichtbare Voraussetzung, um Unternehmen ins Land zu holen. Doch sie allein genügen nicht. Um sich gegenüber Ländern mit vergleichbaren steuerlichen Rahmenbedingungen abzuheben, muss die Schweiz ihre zahlreichen anderen Standortvorteile mit einer überzeugenden Kommunikationspolitik betonen.

Konzernen eine neue Heimat schaffen.



Stefan Schmid, International Tax Services

# Event, Publikationen und Analysen.



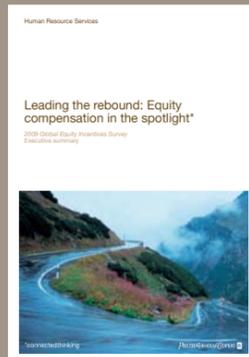
Europas Energieversorger führen die Konsolidierung an.

Die globale Strom- und Gasversorgungsbranche verzeichnete 2009 mit 596 Transaktionen 10 Prozent weniger Fusionen und Übernahmen als im Vorjahr. Der Gesamtwert des Transaktionsvolumens betrug mit 97,6 Milliarden USD nur noch die Hälfte des Vorjahresvolumens. Über 60 Prozent des Transaktionswertes gehen auf das Konto der europäischen Energieversorgungsbranche. Sie führt damit die weltweite Konsolidierungsbewegung wie im Vorjahr an. Einziger grosser Deal in der Schweiz: EOS und Atel schliessen sich zu Alpiq zusammen. Sie können die Studie «Power Deals» in englischer Sprache herunterladen unter: [www.pwc.ch/energie](http://www.pwc.ch/energie)

3 Minuten – eine monatliche Publikation für Ihr Unternehmen.

3 Minuten greift wirtschaftlich aktuelle Themen und die damit verbundenen unternehmerischen Herausforderungen auf. Kurz und prägnant nehmen die Beiträge relevante Fragen der Unternehmensführung auf, gehen auf Risiken der Thematik ein und geben konkrete Handlungsempfehlungen.

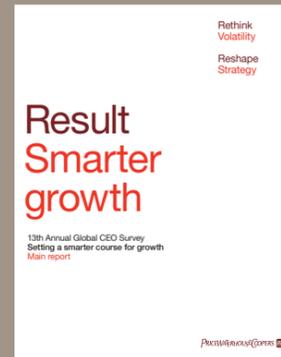
Unter [www.pwc.ch/3minuten](http://www.pwc.ch/3minuten) können Sie die Publikation in deutscher, englischer oder französischer Sprache abonnieren und bisherige Ausgaben herunterladen.



Aktienbasierte Vergütungsmodelle im Rampenlicht.

Die Publikation «2009 Global Equity Incentives Survey – Executive summary» fasst die wichtigsten Erkenntnisse einer Umfrage von PricewaterhouseCoopers zusammen, die bereits zum sechsten Mal durchgeführt wurde. Sie ist eine der umfassendsten Studien zur Entwicklung und Verwaltung von aktienbasierten Vergütungsmodellen internationaler Unternehmen. Die Umfrage 2009 berücksichtigt neue Aspekte, welche die allgemeinen Trends widerspiegeln – in der Zusammenstellung aktienbasierter Vergütungspläne, in der globalen Zuteilungspraxis und in der Wahrnehmung der Aktionärsinteressen sowie in der laufenden Anpassung an die weltweiten steuerlichen Auflagen.

Sie können die Publikation in englischer Sprache herunterladen unter: [www.pwc.ch/publications](http://www.pwc.ch/publications)



CEOs sind überzeugt: Wirtschaft erholt sich.

Weltweit geben 81 Prozent der CEOs an, sie seien zuversichtlich für ein Wirtschaftswachstum in den nächsten zwölf Monaten. Knapp 40 Prozent der CEOs planen, ihre Belegschaft im Jahr 2010 zu erhöhen. Die grösste Sorge der CEOs weltweit ist die Furcht vor einer lang anhaltenden globalen Rezession (65 Prozent), die zweitgrösste Sorge betrifft die Überregulierung (60 Prozent). Dies geht aus der «13th Annual Global CEO Survey» von PricewaterhouseCoopers hervor. Für die im letzten Quartal 2009 durchgeführte Studie wurden 1198 CEOs in 52 Ländern befragt. Sie können die Publikation in englischer Sprache herunterladen unter: [www.pwc.ch/en/press\\_room](http://www.pwc.ch/en/press_room)

Twitter.

Kurz, prägnant und auf den Punkt! Folgen Sie PwC Schweiz auf Twitter: [www.twitter.com/PwC\\_Switzerland](http://www.twitter.com/PwC_Switzerland)



Appetit auf Veränderung: Eine CO<sub>2</sub>-arme Wirtschaft.

Klimawandel und Umweltauflagen sind für Unternehmen trotz des Gipfeldebates in Kopenhagen ein bedeutendes Thema. Die PwC-Studie «Appetite for change: Global business perspectives on tax and regulation for a low carbon economy» zeigt, dass sich die Wirtschaft einheitliche Rahmenbedingungen und verlässliche Regeln wünscht und bereit ist, Massnahmen zum Klimaschutz zu ergreifen. CO<sub>2</sub>-Steuern, Emissionshandelssysteme und finanzielle Anreize finden in der globalen Wirtschaftswelt beachtlich breite Unterstützung. Eine deutliche Mehrheit der befragten Führungskräfte ist der Meinung, dass der Klimawandel die Art und Weise der zukünftigen Geschäftstätigkeit stark beeinflussen wird. Ein Viertel erwartet Änderungen in Bezug auf die Regulierung und Einhaltung von Klimavorschriften, aber auch Kosteneinsparungen und Wettbewerbsvorteile. Ausserdem wächst die Erkenntnis, dass der Klimawandel die Nachfrage nach neuen, innovativen Produkten und Dienstleistungen stärkt. Die Befragung wurde bei 700 Unternehmen in 15 Ländern – den USA, UK, Frankreich, Deutschland, den Niederlanden, Spanien, Schweden und der Tschechischen Republik sowie China, Kanada, Russland, Brasilien, Indien, Südafrika und Australien – durchgeführt. Sie können die Studie in englischer Sprache herunterladen unter: [www.pwc.ch/sustainability](http://www.pwc.ch/sustainability)



Emissionshandel: Alles klar über den Wolken?

Sind Airlines und Frachtcarrier für den Emissionshandel gewappnet? In der Exklusivstudie «Ready for take-off? The inclusion of aircraft operators in the EU Emissions Trading Scheme» untersucht PwC die Frage, inwieweit sich europäische Fluggesellschaften bereits auf den geplanten Emissionshandel vorbereitet haben. Sie können die Publikation in englischer Sprache herunterladen unter: [www.pwc.ch/publications](http://www.pwc.ch/publications)

Event.

**Turnaround Community Forum.**

Das Turnaround Community Forum versteht sich als Plattform zur Förderung des Erfahrungsaustausches unter Turnaround-Managern, Bankern, Investoren, Anwälten und Corporate Executives. An Beispielen aus der Praxis werden Herausforderungen und Entwicklungen im Restrukturierungsmarkt dargestellt und diskutiert.

Termin:

21. September 2010, Park Hyatt Zürich  
Kontakt für Informationen: Markus Koch, Head Business Restructuring Services Switzerland, [markus.koch@ch.pwc.com](mailto:markus.koch@ch.pwc.com)



Fragen, die Audit Committee Mitglieder stellen sollten.

Audit Committees werden die Auswirkungen des aktuellen regulatorischen und wirtschaftlichen Umfelds auf die Jahresrechnung zu berücksichtigen haben. Die Broschüre «Fragen, die Audit Committee Mitglieder stellen sollten» erörtert, welche Fragen für die Erstellung der Jahresrechnung wichtig sein können. Diese Fragen sollten mit den üblicherweise zwischen dem Audit Committee und der Geschäftsleitung sowie der Revisionsstelle angesprochenen Themen zur Jahresrechnung diskutiert werden. Sie können die Publikation in deutscher Sprache herunterladen unter: [www.pwc.ch/publications](http://www.pwc.ch/publications)

Abonnemente:

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

Leserservice:

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

# dossier

# ressourcen

## **Grenzen überschreiten.**

Die Neue Monte-Rosa-Hütte dient der ETH Zürich als Forschungsstation für Nachhaltigkeit und intelligente Technologien. Dass das spektakuläre Gebäude überhaupt gebaut wurde, ist eine Meisterleistung an Organisation, Koordination und interdisziplinärer Zusammenarbeit. Ein Lehrstück in Sachen Projektmanagement. So könnte die Zukunft aussehen.

## **Wasser sparen.**

Global gesehen wächst die Bevölkerung, und die Urbanisierung entwickelt sich weiter. Die Folge: Es gibt einen stetig steigenden Bedarf an Wasser. Geberit entwickelt wassersparende Spülsysteme. «Wir wollen zukünftigen Generationen eine bessere Lebensgrundlage ermöglichen», sagt Albert M. Baehny, CEO der weltweit erfolgreich tätigen Gruppe.

## **Effizienter ausbilden.**

Am IMD in Lausanne versucht man herauszufinden, wer wie am schnellsten lernt, um den Unterricht effizienter zu machen. Der Grund: Firmen investieren in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter und wollen sicher sein, dass sich diese Investitionen auch lohnen. «Die Leute müssen heute schneller und kostengünstiger lernen», sagt Dr. John R. Wells, Präsident der Lausanner Business School.

## **Böden renaturieren.**

Die Gärtnerei Schutz in Filisur hat sich auf alpingehärtete Pflanzen spezialisiert. Vor allem die Gräserzucht des Familienbetriebs boomt. Denn die Wurzeln der hochalpinen Überlebenskünstler halten bei Lawinnenverbauungen, Strassen und Staudämmen das Erdreich zusammen. Ein effizienter Erosionsschutz.

## **Technologien optimieren.**

Was können Unternehmen tun, um sich selbst und die Welt nachhaltiger zu machen? Barbara Kux, Siemens-Vorstand für Supply Chain Management und Nachhaltigkeit, über Wachstumschancen und Wachstumsgrenzen.

## **Wertloses nutzen.**

Abfall entwickelt sich zu einem begehrten Energielieferanten. Marktführer in der «Energy from Waste»-Technologie ist das zur AE&E Gruppe gehörende Schweizer Traditionsunternehmen Von Roll Inova.

Texte: Corinne Amacher, René Bortolani, Kaspar Meuli, Franziska Zydek  
Portraits: Markus Bertschi

Nach einer Planungsphase von 6 Jahren und einer Bauzeit von 20 Wochen nahm die Neue Monte-Rosa-Hütte im März ihren Betrieb auf. Das spektakuläre Gebäude ist dank seines Selbstversorgungssystems zu gut 90 Prozent autark.

Foto: ETH Zurich, Tonatiuh Ambrosetti





Das Werk eines Ensembles: Meinrad Eberle mit dem Modell der Neuen Monte-Rosa-Hütte in einer Ausstellung an der ETH Zürich.

## Kräfte vereinen.

«Ohne starke Partner aus der Wirtschaft hätte die ETH Zürich das Unternehmen Neue Monte-Rosa-Hütte nicht realisieren können», sagt **Dr. Meinrad K. Eberle**. Der emeritierte ETH-Professor für Verbrennungsmotoren und Verbrennungstechnik hat das Projekt koordiniert und geleitet.

### Professor Eberle, sind Sie Bergsteiger?

Eher Berggänger. Ich mag, wenn's aufwärtsgeht.

### Man wird Ihnen also gelegentlich in der Neuen Monte-Rosa-Hütte begegnen.

Mit Sicherheit. Ich werde oft hingehen – aus zwei Gründen. Einerseits interessiert es mich, an Ort und Stelle zu sehen, wie das Energiemanagement der Hütte funktioniert, ein Forschungsobjekt der ETH. Andererseits gibt es viele Leute, die dort hinaufwollen, und diese werde ich zum Teil begleiten.

### Die Neue Monte-Rosa-Hütte war das grösste Projekt des Jubiläums «150 Jahre ETH Zürich», dessen Projektleiter Sie waren.

Es war das grösste und das komplexeste. Nun kann man sich fragen: Warum macht man so etwas? Die Antwort ist relativ einfach: Wenn man ein Jubiläum organisiert, stellt sich die Frage,



Schneefall nach Beginn der Bauarbeiten im Jahr 2008.

Foto: ETH Zürich, Hans Zurniwen

wie man die Institution charakterisiert, in unserem Fall: «Was macht die ETH aus?» Sie ist – neben den Naturwissenschaften – eine Ingenieurschule. Sie ist auch eine Architekturakademie. Sie steht für Nachhaltigkeit und für Grenzüberschreitung. Und dann hat man Projekte gesucht, die in diesen Katalog passen. Die Neue Monte-Rosa-Hütte ist so ein Projekt. Die Idee stammt übrigens von meiner Frau. Sie ist Naturwissenschaftlerin und seit Jahren von der Walliser Bergwelt und ihrer Flora begeistert.

### Alle ETH-Kompetenzen zu einem Projekt vereinen: Das hat Sie gereizt?

Ja. Salopp habe ich gesagt, dass ich mich als Jubiläums-Projektleiter nicht fürs Würstlebraten und Biertrinken interessiere, obwohl ich das auch mag. Ich wollte Projekte realisieren, die etwas über die ETH aussagen. Die Neue Monte-Rosa-Hütte ist das Werk eines Ensembles: Es vereint Architektur mit einer grossen Emotionalität und Aspekte der Nachhaltigkeit, avantgardistisches Energiemanagement, Forschung und Ingenieurwesen. Diese Kombination hinzubekommen, ist nicht ganz einfach. Das macht den Charme dieses Projektes aus.

### Die Neue Monte-Rosa-Hütte ist ein Paradebeispiel für interdisziplinäre Zusammenarbeit innerhalb und ausserhalb der Hochschule.

Die ETH kann eine Idee entwickeln, gewisse Elemente ausführen und ein solches Projekt koordinieren. Aber sie war bei der Realisierung auf Partner angewiesen. Wir haben mit Fachhochschulen und mit der Industrie zusammengearbeitet. Manche Sponsoren haben nicht nur mit Geld zum Bau der Hütte beigetragen, sondern

«Wenn man auf 2900 Meter Höhe baut, ist das Risk Management besonders wichtig. Wir haben immer wieder verschiedene Varianten geprüft, auch in technischer Hinsicht, und versucht, die Risiken systematisch zu erfassen.»

auch mit fachlichem Know-how. Der Bau wurde ja nicht mit Steuergeldern finanziert. Und damit waren wir automatisch auf starke Partner angewiesen.

### War es schwierig, die Interessen, Ideen und Vorstellungen aller beteiligten Disziplinen und Charaktere unter einen Hut zu bringen?

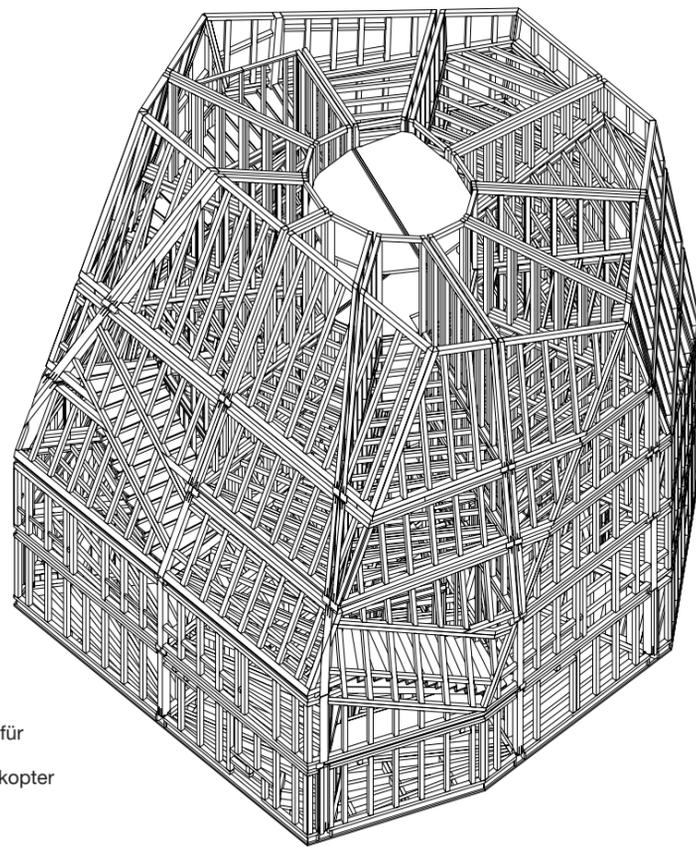
Das war in der Tat eine Herausforderung. Man muss Extrempositionen vereinen können: auf der einen Seite zum Beispiel die Architektur, die eine Form von Kunst ist und Emotionen ansprechen möchte, und auf der anderen Seite der Schweizer Alpen-Club SAC, der in erster Linie an Funktionalität interessiert ist. Die Architektur hat gewisse Ansprüche, welche die andere Seite überhaupt nicht versteht. Und dann braucht es jemanden dazwischen, der zu vermitteln versucht.

### ... und die Kosten im Griff hat.

Wenn man auf 2900 Meter Höhe baut, ist das Risk Management besonders wichtig. Wir haben immer wieder verschiedene Varianten geprüft, auch in technischer Hinsicht, und versucht, die Risiken systematisch zu erfassen. Beim Fassadenbau waren wir zum Beispiel lange nicht sicher, ob wir das Richtige machen. Die Quintessenz der Diskussionen war, dass wir nur Komponenten eingesetzt haben, die schon erprobt waren und von denen wir wussten, dass sie funktionieren. Wir sind während der ganzen Zeit sehr bewusst mit den Risiken umgegangen.

### Was war für Sie die grösste Herausforderung?

Zwei Dinge. Erstens die Finanzierung. Ich war für die Geldbeschaffung verantwortlich. Zweitens, die diversen Kräfte unter einen Hut zu bringen. Es gab zum Teil heftige Diskussionen. Man muss eine grosse Beharrlichkeit an den Tag legen, um ein solches Projekt zu



Ein sternförmiger Stahltisch auf 10 in den Fels eingebundenen Fundamenten bildet die Basis für den Holzelementbau. Die Tragstruktur besteht aus 420 vorgefertigten Elementen, die per Helikopter zum Bauplatz geflogen wurden.

© ETH-Studio Monte Rosa, Prof. Andrea Deplazes, ETH Zürich

realisieren. Wer nicht bereit ist, einen Sondereffort zu leisten, soll gar nicht damit anfangen.

**Der Bau der Hütte hat 6,5 Millionen CHF gekostet. Wie sind Sie bei der Geldbeschaffung vorgegangen?**

Zuerst müssen Sie eine Idee haben. Dann müssen Sie die Idee gut dokumentieren und schliesslich müssen Sie diese auch kommunizieren können. Ausserdem müssen Sie Leute kennen. Ich war nicht nur Professor, sondern auch 20 Jahre lang in der Industrie tätig. Von daher kenne ich viele Leute. Ich hatte und habe die nötigen Kontakte.

**Ohne Networking geht nichts?**

Nein, und dafür braucht es ein gewisses Alter. Ein 20-Jähriger hat niemals die Vernetzung, die ein 60- oder 70-Jähriger hat. Bei der Sponsorsuche stellt sich immer die Frage: «Wen kontaktiere ich?» Und wenn Sie die wichtigen Leute nicht kennen, bekommen Sie auch kein Geld.

**Sie haben 3 sogenannte Nobelpartner, also Hauptsponsoren, 9 Masterpartner und 31 Bachelorpartner von Ihrem Projekt überzeugen können. Haben Sie die Verhandlungen mit diesen Partnern selber geführt?**

Das habe ich. Wenn Sie mit dem CEO einer grossen Firma reden und erst noch Geld von ihm wollen, müssen Sie das selber tun. Sie können nicht den Assistenten oder die Assistentin schicken, selbst wenn diese noch so sympathisch sind.

**Von der Idee bis zur Eröffnung der Neuen Monte-Rosa-Hütte im März 2010 vergingen rund sechs Jahre. Hat es während dieser Zeit einen Moment gegeben, an dem das Projekt zu scheitern drohte?**

Geharzt hat es mitunter bei der Finanzierung. Es gab einen schwierigen Moment, als das Wallis nur sehr bedingt zu motivieren war mitzumachen.

**Meinen Sie Walliser Unternehmen?**

Es gab eine Phase, während der mir gewisse Leute in Zürich sagten, sie würden zu diesem Projekt nichts beisteuern, wenn die Walliser nicht auch mitmachten. So habe ich den Wallisern gesagt: «Wenn ihr nicht mitmacht, wird der Bau nicht zu Stande kommen.»

**Jetzt ist diese Hütte fertig gebaut und eröffnet worden. Das 150-Jahr-Jubiläum ist vorbei. Sie sind 73 Jahre alt und pensioniert. Was machen Sie jetzt?**

Diese Frage wird mir häufig gestellt.

**Das ist eine berechtigte Frage, oder?**

Die Antwort lautet: Ich habe weiterhin mein Büro in der ETH. Das Projekt «Neue Monte-Rosa-Hütte» wird mich noch bis etwa Ende Jahr beschäftigen; bis dann sollte abgerechnet sein. Dann arbeite ich noch für eine Firma und habe ausserdem ein paar private Grossprojekte. Ich bin ein Workaholic und werde voll weiterarbeiten. Ich werde – ich muss nicht. Das ist mein Privileg. //

dossier ressourcen  
grenzen überschreiten



Spiel mit Möglichkeiten: Andrea Deplazes und ETH-Architekturstudenten.

**Luftschlösser bauen.**

«Architektur muss aus Voraussetzungen, die man nicht immer selber wählen oder beeinflussen kann, ein Ganzes schaffen, das in sich stimmt», sagt **Andrea Deplazes**. Die Neue Monte-Rosa-Hütte ist für den ETH-Professor ein Beispiel für die Machbarkeit von Utopien.

**Professor Deplazes, am Anfang stand die Idee, anlässlich des Jubiläums «150 Jahre ETH» neben anderen Projekten auch eine SAC-Hütte zu bauen. Was hat Sie persönlich daran am meisten interessiert?**

Von Anfang an war es der zivilisationsferne Standort dort oben in dieser verrückten Berg- und Gletscherwelt. Eine Art Inselsituation! Dazu kam natürlich der Anspruch der ETH, trotz der Abgeschiedenheit ein hohes, fast urbanes Niveau zu erreichen. Das Projekt ist eine «Case Study», um die Effizienz moderner Technologien und ihr Zusammengehen – um nicht zu sagen: ihr Aufgehen in Architektur – aufzuzeigen als eine Art Machbarkeitsstudie für den globalen Städtebau der Zukunft.

**Und was denken Sie heute über das Resultat?**

Es ist meiner Meinung nach gelungen, ausserhalb von eingeschliffenen Konventionen ein Bauwerk zu realisieren, das neue Antworten gibt.

## dossier ressourcen grenzen überschreiten

### Was war Ihr Anspruch als Architekt?

Architektur ist keine singuläre Disziplin. Keiner kann heute mehr allein ein Haus bauen. Wir haben mit einer grossen Komplexität umzugehen allein physikalisch, statisch, technisch etc. Dazu kommen weiche Faktoren wie der Mensch und seine Vorstellungen, der kulturelle Rahmen. Dann die ganze Klaviatur der Nachhaltigkeit, die Einfluss nimmt auf ein Projekt. Und persönliche Abwägungen wie: Was kann ich machen als Architekt – und was wird die Gesellschaft akzeptieren? Was ist relevant? Aus all diesen unterschiedlichen Ansprüchen und Fragen kristallisiert sich Schritt für Schritt das Projekt heraus – das ist für mich jedes Mal ein sehr schöner Moment.

### Die Hütte wurde im ETH-Studio Monte Rosa während vier Semestern von wechselnden Studierenden in verschiedenen Projektphasen entwickelt ...

Der Prozess war wirklich aussergewöhnlich! Der Bauplatz und die mögliche Bauherrschaft waren real. Auch die isolierte Lage mit ihren extremen Witterungsbedingungen. Ebenso Probleme wie Transportlogistik, Infrastruktur, Energie- und Wasserhaushalt. Schon bald zeigte sich, dass durch die Abwesenheit der uns vertrauten Zivilisation eine Fülle urbaner Problemstellungen auftauchte, die die Studierenden bei der Erarbeitung ihrer Konzepte zu beachten hatten. Letztendlich entstand die Hütte in einem evolutionären Entwurfsverfahren, an dem 33 Studierende beteiligt waren.

### Ein Wettbewerb unter Studierenden – wie muss man sich das vorstellen?

Die Entwürfe – es waren insgesamt ein Dutzend – wurden in einer offenen Konkurrenz nach dem Cupsystem entwickelt und diskutiert. Es war erlaubt, sich fremde Ideen anzueignen und intelligent zu kombinieren. Was zählte, war das jeweils bessere Konzept – egal, woher es kam. Die Urheberschaft einer Idee wurde somit bewusst verwischt und die Sensibilität für den Prozess als solchen gefördert. Dazu kamen natürlich Diskussionen mit Experten und Spezialisten anderer Disziplinen sowie ein intensiver Dialog mit dem SAC. Meiner Meinung nach ist ein solcher Prozess die ideale Voraussetzung, damit Neues entstehen kann. Eine zukunftsweisende Form der Zusammenarbeit: Das Studio Monte Rosa war so etwas wie ein architektonischer Flugsimulator.

### War es Ihre Aufgabe als Professor, den Studierenden den Weg in die richtige Richtung zu zeigen?

Ja, im Sinne eines Coachings: Ich war der Trainer, der die Spielstrategie bestimmte und seine Spieler bestmöglich im Team einsetzte. Ich glaube daran, dass man nur dann Grenzen überschreiten kann, wenn man Irrtümer zulässt. Um Neues zu schaffen, brauchen wir das Privileg, Szenarien zu entwickeln, die auf den ersten Blick nicht rationell oder erfolgversprechend sind. Es ist nicht immer das Einfache das Richtige. Architektur ist ein Spiel mit zahllosen Möglichkeiten.

### Also kein rationaler Prozess?

Wenn wir alle rational wären, wären wir Maschinen. Die Fähigkeit zum Irrtum ist ein menschliches Potenzial, das total unterschätzt wird und dem oft sogar ein moralischer Makel anhaftet.

### Dennoch ist gerade die Neue Monte-Rosa-Hütte ein Musterbeispiel für die Effizienz von Wissenschaft und Technik sowie für komprimiertes, zweckorientiertes Bauen.

Genau. Allerdings ist der Weg, wie man ein Ziel erreicht, nicht immer geradlinig. Es gilt, Szenarien zu entwickeln und zu verwerfen. Andere Szenarien detaillierter zu entwickeln und später zu verwerfen. Eine Aneinanderreihung von Entscheidungen mit Rückkoppelungen auf das Ganze, die letztendlich – nach einem langen, zähen Prozess – dazu führen, dass man Sachverhalte, die normative Kraft haben, überwindet.

### Können Sie das näher ausführen?

Nehmen Sie die Lage der Hütte auf fast 3000 Meter Höhe und die daraus resultierenden Probleme in Bezug auf die Energie- und die Wasserversorgung. Die Vorstellungen des SAC und der Umweltverbände. Die Ansprüche der ETH an das Projekt. Gesellschaftliche und kulturelle Aspekte, Kosten, Bauvorgaben, Richtlinien etc. Als Architekt muss man unter diesem Radar hindurchfliegen. Also aus einer Fülle von Voraussetzungen, die nicht a priori harmonisch aufeinander abgestimmt sind, die man oft nicht frei wählen und beeinflussen kann – oder die man bei Planungsbeginn noch gar nicht kennt –, ein Ganzes schaffen, das in sich stimmt.

### Hat es Sie erstaunt, dass das Projekt nach jahrelanger Planung schlussendlich realisiert wurde?

Ja. Das ETH-Jubiläum war vorbei, als die Planungsphase in die Endrunde ging. Das Modell hätte genauso gut im Archiv des Departements verschwinden können. Aber zwei Faktoren brachten wieder Schwung in die Sache: zum einen der Wechsel in der Leitung der ETH und zum anderen eine völlig irrationale Begeisterung für ein Phantom namens «Bergkristall».

### Sie meinen das Bild der Hütte, das damals durch die Presse ging?

Studierende des dritten Semesters hatten 2005 eine Bildmontage der Hütte auf ihrem Standort hoch über dem Gletscher erstellt, die dann auf allen Ebenen eine unglaubliche Überzeugungsarbeit leistete. Sowohl innerhalb der ETH als auch bei Gönnern und Sponsoren. Aus der Vision wurde – nicht zuletzt durch den Medienrummel – eine Ikone. Dabei war das Ganze zu diesem Zeitpunkt nichts anderes als das Bild eines Luftschlosses. Dieses Luftschloss hatte eine enorme emotionale Kraft. Es vermochte Leute, die sonst knallhart nach Machbarkeit fragen, zu begeistern. Sie alle haben sich in der Folge eingelassen auf ein Abenteuer, dessen Ausgang ungewiss war.



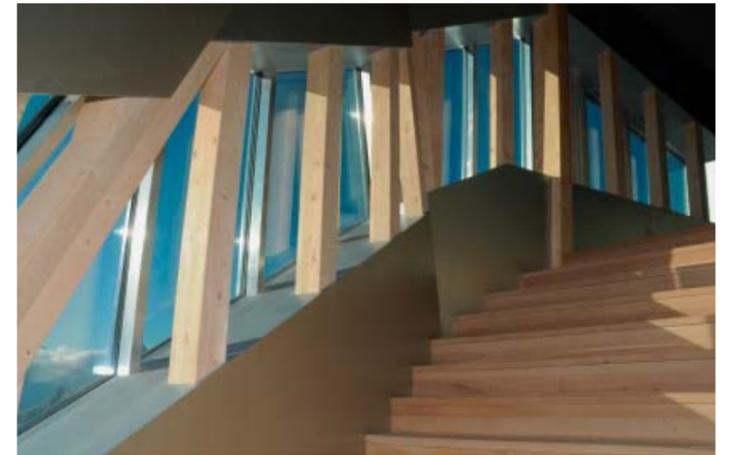
Eine Kaskadentreppe verbindet alle Etagen und folgt in einer Spiralbewegung der Aussenwand. Begleitet wird sie von einem Fensterband das sich – die grosse Photovoltaik-Anlage an der Südseite durchbrechend – einmal um das Gebäude windet und einen Rundblick auf die Bergwelt ermöglicht.

### Eine Täuschung, die Wünsche weckt – also Manipulation?

Sagen wir, es ist ein innovatives Manöver, um eine Absicht zu realisieren. Seit Urzeiten erliegen die Menschen dem Charme von Täuschungen. Echt oder nicht echt ist dabei gar nicht die Frage. Etwas muss nicht echt sein, wenn es gut gemacht ist. Wir haben dieses Etwas gezeigt – wir haben nicht bewiesen, dass es funktioniert.

### Und dennoch hat es funktioniert.

Die ganze Schlagkraft des Projekts wurde (ausserhalb des Studios Monte Rosa) vielen erst später klar. Die Realisierung der Hütte schuf ein neues Bewusstsein für die Interaktion der Disziplinen an der ETH, ja wurde zum Musterbeispiel für den Erfolg interdisziplinärer Zusammenarbeit. Die Architektur mit ihrer grossen emotionalen Ausstrahlung war dafür die Initialzündung. Die Emotionen halfen, Klüfte zu überbrücken und aussergewöhnliche Kräfte freizusetzen. Die Faszination und die Begeisterung zeigen sich nicht nur im wegweisenden Umgang mit Ressourcen und im Einsatz von Zukunftstechnologie – sie sind spürbar und sichtbar. Ich glaube, die Neue Monte-Rosa-Hütte wird auch deshalb als «schön» empfunden, weil sie mit so viel Leidenschaft erbaut wurde. Alle Beteiligten waren sich bewusst, dass die Mitarbeit an diesem Projekt eine Erfahrung ist, die man nur einmal im Leben macht. //



Fotos: KEYSTONE/Alessandro Della Bella 3, Ludwig Weh 1

### Architektonische Highlights

Die Hütte steht auf knapp 3000 Meter Höhe und bietet beinahe urbanen Komfort für 120 Übernachtungsgäste. Die Form der Hütte basiert auf der Idee eines punktförmigen Baukörpers, der auf einem Felsrücken sitzt. Sie ist dem Ideal einer Kugel oder eines Zylinders nachempfunden und verfügt, bei möglichst kleiner Oberfläche, über einen maximalen Rauminhalt. Im Inneren der Hütte führt eine Kaskadentreppe durch alle fünf Stockwerke – und zwar entlang der Aussenwand des Gebäudes – sichtbar gemacht durch ein Fensterband. Der unregelmässige achteckige Grundriss ist in zehn gleiche Segmente gegliedert. So entsteht ein dichtes Gefüge aus 50 trapezförmigen Raumzellen, die auf jedem Stock aus einem Zentralraum in der Mitte erschlossen werden. Die Fassade ermöglicht eine Kombination von Energiesparen und Energiegewinnung: Eine hochgedämmte Oberfläche hält den Wärmeverlust klein, das Fensterband ermöglicht Wärmeertrag durch direkte Sonneneinstrahlung. Die äussere Haut des Holzbaus besteht aus matt glänzendem Rohaluminium.



Nicht alle Probleme haben eine saubere mathematische Lösung: Lino Guzzella während einer Vorlesung an der ETH.

## Komplexe Systeme steuern.

«Ein Autarkiegrad über 90 Prozent ist bei der Neuen Monte-Rosa-Hütte unser Ziel», sagt **Dr. Lino Guzzella**. Der ETH-Professor für Dynamische Systeme und Regelungstechnik arbeitet mit seinem Team an der intelligenten Gebäudetechnik der Zukunft.

### Professor Guzzella, waren Sie von der Idee, die ETH könne eine SAC-Hütte bauen, sogleich begeistert?

Mir war sofort das Potenzial der Idee klar: Eine Berghütte in einer spektakulären Landschaft ausgestattet mit der modernsten Technik ist eine einmalige Chance, einer breiten Öffentlichkeit neue Ideen vorzustellen, eine Plattform, um zu zeigen, was heute bereits möglich ist im Umgang mit Ressourcen, und eine Bühne für die Innovationskraft und Kompetenz der ETH Zürich.

### Wurden für die Hütte völlig neue Anlagen und Systeme gebaut?

Die isolierte Lage und die Belastungen, denen die Hütte durch extreme Wetterverhältnisse ausgesetzt ist, forderten pragmatische Entscheidungen. Um eine kleine Reparatur auszuführen, müsste man jedes Mal einen Techniker einfliegen! Also hat man sich klar gegen Experimente oder Prototypen entschieden. Eingesetzt wurden bei der Energie- und Gebäudetechnik ausschliesslich bewährte Anlagen.

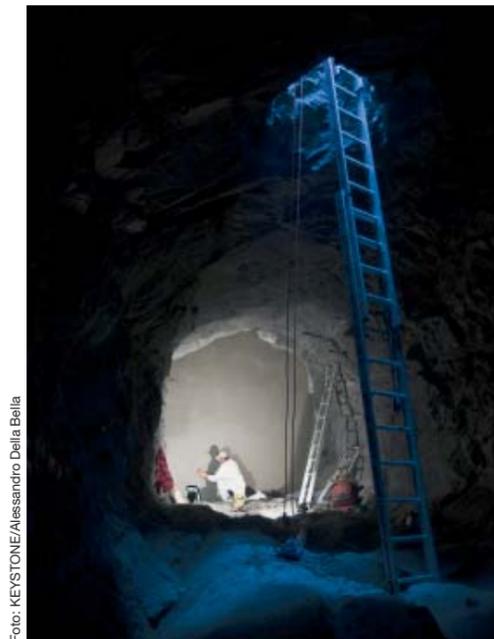


Foto: KEYSTONE/Alessandro Della Bella

In einer Felskaverne wird im Sommer Schmelzwasser gesammelt und bis zur nächsten Schneeschmelze auf natürliche Art überwintert.

### Wieso wird die Hütte als Forschungslabor der ETH bezeichnet?

Der Ertrag der erneuerbaren Energiequellen – thermische Solar Kollektoren und Photovoltaik-System – ist stark wetterabhängig. Zusätzlich haben das Wetter und die Benutzerfrequenz einen grossen Einfluss auf den Energiebedarf des Gebäudes. Die Energieeffizienz des Gesamtsystems hängt also ab von der Strategie, mit der die technischen Anlagen gesteuert werden. Optimale Lösungen zu entwickeln ist eine Forschungsaufgabe, die uns noch lange beschäftigen wird.

### Können Sie das näher erklären?

Im Prinzip geht es darum, Reserven anzulegen, sonst lebt man von der Hand in den Mund. Die Hütte funktioniert dank Energie- und Wasserspeichern, die intelligent bewirtschaftet – also zum richtigen Zeitpunkt geleert oder gefüllt – werden müssen. Eine herkömmliche Gebäuderegulungsanlage würde nach einem Wochenende mit Spitzenbelegung sofort damit beginnen, das Abwasser im vollen Tank zu klären. Da dies viel Energie beansprucht, würde gleichzeitig der Batterieladestand gegen null sinken. Kein Problem, wenn am nächsten Tag schönes Wetter ist! Käme hingegen eine Schlechtwetterphase, stünde man ohne Energievorräte da. Das Blockheizkraftwerk müsste zugeschaltet werden – mit negativen Auswirkungen auf die Energiebilanz.

### Wie sieht die Alternative aus?

Eine intelligente Regelung richtet sich auch nach dem Wetter und den Besucherprognosen. Sie wartet beispielsweise mit der Abwasserreinigung bis zur Wochenmitte, wenn nur wenige Gäste in der Hütte sind und sonniges Wetter angesagt ist. Dann hat man am kommenden Wochenende, wenn zahlreiche Besucher erwartet werden, volle Batterien und leere Abwassertanks.

### Technische Highlights

Die Hütte ist dank eines ausgeklügelten Selbstversorgungssystems zu rund 90 Prozent autark. Ihr Kraftwerk besteht aus einer Photovoltaik-Anlage, einem thermischen Sonnenkollektor und einem mit Rapsöl betriebenen Blockheizkraftwerk, das bei Bedarf eingesetzt werden kann. Um den Wasserbedarf zu decken, wird im Sommer Schmelzwasser in einer Felskaverne oberhalb der Hütte gesammelt. Das Abwasser von Küche, Waschraum und Duschen wird in einer biologischen Mikrofilteranlage gereinigt und als Grauwasser in Toiletten und Waschmaschinen erneut verwendet. Danach wird das Abwasser erneut gereinigt und an die Umgebung abgegeben. Die Gebäudetechnikanlage wird von der ETH Zürich aus betrieben. Eine meteorologische Messstation bei der Hütte liefert Daten, die in die modellbasierte, vorausschauende Steuerung einfließen.

### Die Kunst besteht also darin, den Umgang mit Ressourcen an der Zukunft auszurichten. Was macht man bei unsicheren Prognosen?

Das genau ist die Frage: Wie soll ein System funktionieren, das mit Ungewissheiten wie dem Wetter umgehen muss? Welches Szenario wählt man als Modell? Entscheidet man sich für ein Modell für das Worst-Case-Szenario, ist man zu konservativ. Und auch wenn man konsequent in der Mitte fährt, verpasst man die Chance, Energie zu sparen.

### Und das optimale Modell – kann man das errechnen?

Rein mathematisch wäre das möglich. Allerdings kann die Mathematik niemals die Natur korrekt beschreiben. Deshalb sind die Probleme, die wir lösen müssen, komplexer als saubere mathematische Lösungen.

### Wie finden Sie unter diesen Umständen überhaupt Lösungen?

Indem wir die Probleme in Subprobleme zerlegen, die man lösen kann. Und indem wir Mathematik und Physik mit Intuition und Erfahrung kombinieren. So kann man mit mathematisch strenggenommen unlösbaren Problemen umgehen und lösungsorientiert arbeiten. Das Ergebnis ist dann vielleicht nicht das Optimum – aber man ist nicht schlecht unterwegs. Die Hütte ist dafür mit ihrem Autarkiegrad von über 90 Prozent ein Musterbeispiel.

### Hat die Hütte eine Signalwirkung für die Zukunft?

Wir müssen in Zukunft mit unseren Ressourcen effizienter umgehen, daran führt kein Weg vorbei. Die Hütte zeigt, was technisch in dieser Beziehung heute bereits möglich ist. Unsere Aufgabe ist es, dies noch weiter zu optimieren. Die gewonnenen Erkenntnisse werden künftig dabei helfen, die Energieeffizienz normaler Bauten im Flachland zu verbessern. Eine theoretische Herausforderung von praktischer Relevanz – das ist ein ideales Forschungsziel! //

«Die Balance finden  
zwischen Ökonomie, Ökologie  
und der Gesellschaft.»

Geberit entwickelt wassersparende Spülsysteme und setzt dabei konsequent auf Nachhaltigkeit. «Wir wollen zukünftigen Generationen eine bessere Lebensgrundlage ermöglichen», sagt Albert M. Baehny, CEO der weltweit erfolgreich tätigen Gruppe. Fotos: Markus Bertschi

«Um in Nachhaltigkeit zu investieren, muss man Geld haben. Und dieses Geld muss erst verdient werden.»



### Herr Baehny, Wasser ist ein kostbares Gut – und ein Geschäft für Anleger. Investieren Sie in Wasser?

Ich habe und werde weiter in Geberit investieren. Mit anderen Worten: Ich glaube nicht nur an das Thema Wassersparen, sondern traue auch unserer Firma vieles zu.

### Die Investmentbank Goldman Sachs schätzt, dass die Wasserbranche in den kommenden Jahren jeweils um 15 bis 20 Prozent wachsen wird. Sie empfiehlt Aktien von Unternehmen zu kaufen, die ihr Geld mit Wasser verdienen.

Die Empfehlung macht Sinn. Das Thema Wasser ist aktuell. Entweder ist das Wasser knapp und/oder die Qualität ist schlecht. Weltweit gesehen wächst die Bevölkerung und die Urbanisierung entwickelt sich weiter. Die Folge: Es gibt einen stetig steigenden Bedarf an Wasser.

### Die Vereinten Nationen erwarten, dass die Welt im Jahr 2050 bis zu 40 Prozent mehr Wasser verbrauchen wird als heute. Und Helvetas, eine Schweizer Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit, befürchtet, dass bis dann fast jeder vierte Mensch in einem Land mit Wasserknappheit leben wird. Steuert die Menschheit auf eine katastrophale Wasserknappheit zu?

Wenn die Menschen nicht aktiv reagieren und die richtigen Entscheidungen treffen, könnte es tatsächlich zu einer Katastrophe kommen. Die Verantwortung, die richtigen Massnahmen umzusetzen, liegt vor allem bei den Politikern.

### Welche Massnahmen wären Ihrer Meinung sinnvoll?

Eine einfache Lösung wäre zum Beispiel, in Neubauten oder bei Renovationen für Toiletten die 2-Mengen-Spülung zu installieren: drei Liter für das kleine Geschäft, sechs Liter für das grosse. Dieses Prinzip müsste gesetzlich verankert werden. Damit könnte viel Wasser gespart werden. Doch davon ist man in den meisten Ländern noch weit entfernt. Die alten Systeme benötigen acht bis zwölf Liter pro Geschäft, egal wie klein oder wie gross es ist.

### Systeme zu entwickeln, um Wasser zu sparen. Ist dies das wichtigste Thema bei Geberit?

Definitiv. Dabei geht es nicht nur ums Sparen von Wasser, sondern auch um die Qualität des Wassers. Das zweitwichtigste Thema besteht darin, sichere Systeme zu entwickeln, die auch weniger qualifizierte Handwerker installieren können. Der Grund liegt darin, dass es weltweit leider immer weniger qualifizierte Sanitärinstallateure gibt.

### Geberit ist weltweit führend in der Entwicklung dieser Systeme. Können sie noch verbessert werden?

**Albert M. Baehny ist diplomierter Biologe der Universität Fribourg. Der Westschweizer, der in Arlesheim bei Basel wohnt, begann seinen Berufsweg 1979 in der Forschung der Serono-Hypolab. Nach Stationen bei Dow Chemicals Europe, Ciba-Geigy, Vantico und Wacker Chemie stiess Baehny 2003 zu Geberit. Seit 2005 ist er Vorsitzender der Konzernleitung.**

Ja, es gibt noch viele Möglichkeiten, die Systeme noch einfacher zu machen, um noch weniger Wasser bei der Spülung von Toiletten zu verbrauchen. Wir sind jetzt bei drei und sechs Litern und hoffen, bis in wenigen Jahren zum Beispiel bei zwei und vier Litern zu sein.

### Wovon ist das abhängig?

Man muss an zwei Sachen arbeiten: an der Spültechnologie und an der Toilettenschüssel, und da sowohl an der Form wie an der Oberfläche.

### Entwickeln Ingenieure die Spülsysteme?

Es braucht Werkstoffingenieure, Maschineningenieure und auch Spezialisten im Bereich der Hydraulik. Diese Komponenten sind bei Geberit vorhanden.

### Toilettenschüsseln stellt Geberit nicht her. Warum nicht?

Das ist nicht unser Fokus. Da gibt es schon genügend Anbieter und es herrscht Überkapazität. Unser Geschäft sind technische Produkte, die hinter der Wand installiert werden.

### Der schonungsvolle Umgang mit Wasser ist lernbar. Betreibt Geberit Aufklärung?

Nein, das müssen andere machen. Wir schulen Sanitärinstallateure, aber nicht etwa die Bevölkerung.

### Wasser kann man nicht nur bei der Toilette sparen.

Sie haben Recht. Aber denken Sie global. Ich weiss nicht, wie viele Milliarden Menschen keine Toilette haben. Wir helfen bei sozialen Projekten mit, bei denen es etwa darum geht, zu erklären, was eine Toilette ist und wie man sie benutzt. Viele Menschen wissen nicht, was es heisst, eine Toilette zu benutzen.

### Die Global Reporting Initiative (GRI), die Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten entwickelt, attestiert Geberit den Transparenzgrad A, den höchstmöglichen. Was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie?

Bei Geberit verstehen wir darunter, nachhaltig Werte zu erwirtschaften, um damit zukünftigen Generationen eine bessere Lebensgrundlage zu ermöglichen. Oder um es mit Antoine de Saint-Exupéry, dem Autor von «Der kleine Prinz», zu sagen: «Wir erben diese Welt nicht von unseren Vorfahren, wir leihen sie von unseren Kindern.» Das ist meine Lebensphilosophie – und diejenige von Geberit.

### Hilft Ihnen die Auszeichnung der GRI bei der Vergabe von Aufträgen?

Wir können sie auf dem Kapitalmarkt ausnützen. Es gibt immer mehr Fonds, die sich im Bereich Nachhaltigkeit befinden. Und wenn Sie dieses Niveau, die Klasse A, erreicht haben, sind Sie bevorzugt. Wir nützen das aus.

### Ist Nachhaltigkeit eine betriebswirtschaftlich kalkulierbare Grösse oder hat sie in erster Linie mit Haltung, Gewissen und Bewusstsein zu tun?



Wenn wir bei Geberit über Nachhaltigkeit nachdenken, versuchen wir die Balance zu finden zwischen drei Dimensionen: der Ökonomie, der Ökologie und der Gesellschaft beziehungsweise den Menschen. Um in Nachhaltigkeit zu investieren, muss man Geld haben. Und dieses Geld muss erst verdient werden. Doch auch beim Geldverdienen achten wir auf Nachhaltigkeit. Der Zweck heiligt nicht alle Mittel.

### Wie können Sie Nachhaltigkeit im Unternehmen fördern?

Das Thema ist ständig präsent, in unseren Zielen, in unserer Strategie ebenso wie in den Prozessen der Firma, etwa im Bereich der Produkte, der Logistik oder der Produkteentwicklung. Wir wollen auch, dass unsere Mitarbeitenden nur Autos fahren, die mit einem Partikelfilter ausgerüstet sind.

### Sie haben einen Nachhaltigkeitskodex eingeführt.

Ja – und mehr als das. Das ist fast wie ein «Gen», das in uns drin ist. Unsere Berichte zeugen von den Fortschritten, die wir in den letzten Jahren im Bereich der Nachhaltigkeit gemacht haben.

### Geberit ist überaus erfolgreich. Zwar hat das Unternehmen 2009 mit 397,5 Millionen CHF einen um 15 Prozent tieferen Gewinn erzielt als 2008, gleichwohl hat es mit einer Betriebsgewinnmarge von 24,1 Prozent einen Traumwert erreicht. Kann man ihn noch steigern?

Man kann immer, aber das ist nicht unser Ziel. Natürlich streben wir weiterhin gute Margen an, doch die Werte von 2009 wollen wir

**Die Geberit Gruppe ist der europäische Marktleader in der Sanitärtechnik. Das Produktespektrum umfasst die Bereiche Sanitärsysteme und Rohrleitungssysteme. Geberit ist in 40 Ländern mit Vertretungen aktiv. Das Unternehmen besitzt 15 Produktionsstandorte in 7 Ländern und beschäftigt weltweit rund 5600 Mitarbeitende. 2009 erwirtschaftete Geberit 2,2 Milliarden Umsatz, seit 1999 ist das Unternehmen mit Sitz in Jona an der Schweizer Börse kotiert.**

nicht unbedingt weiter nach oben treiben. Wir wollen noch mehr in die Forschung und ins Marketing investieren, um weltweit noch erfolgreicher zu werden.

### Soll Geberit weiterwachsen?

Keine Frage! Jedes Unternehmen muss wachsen. Wächst es nicht mehr, ist das der Anfang vom Ende. Es muss innovativ bleiben, um an der Front bestehen zu können. Es muss die weltweiten Chancen sehen und packen. Und was Geberit betrifft: Das Potenzial im Sektor der Sanitärtechnologie ist noch riesig.

### Welche Märkte wollen Sie noch erobern?

In Europa fokussieren wir uns auf Märkte, in denen wir im Vergleich zur Schweiz, zu Deutschland, Österreich, Italien und Benelux noch untervertreten sind: Frankreich, Grossbritannien, Spanien. In Asien liegt der Fokus vorwiegend auf China, Südostasien und Indien. Der Mittlere Osten ist für Geberit interessant – und auch Nordamerika, wo wir noch sehr klein sind. Es gibt also noch viele Weltregionen, wo wir Grosses erreichen können.

### Afrika haben Sie nicht erwähnt. Könnte Geberit dort helfen?

Um dies herauszufinden, sind wir eine Kooperation mit Helvetas eingegangen. Dabei geht es darum, bis Ende 2013 einer Million Menschen in den ärmsten Regionen der Welt Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung zu verschaffen. Mit welchen Produkten und Systemen könnte Geberit helfen? Wir wissen es noch nicht. Wir wissen nur, dass die heutige Technik von Geberit unbrauchbar ist in diesen ärmsten Ländern.

### Warum?

Vor allem fehlt es dort an Wasser. Wir müssten wasserarme oder sogar wasserlose Systeme erfinden. Vielleicht können wir mit der Zeit eine technische Lösung für diese ärmsten Länder entwickeln.

### Noch eine Frage zu Ihrem Führungsstil. Leute, die Sie gut kennen, sagen: «Er hält viel von kooperativem Führungsstil, aber letztendlich entscheidet immer er.»

(Albert Baehny lacht) Sagen wir es ganz neutral: Am Ende muss einer entscheiden. Und manchmal entscheide ich, auch wenn meine Kollegen in der Geschäftsleitung anderer Meinung sind. Aber ich führe nicht allein, sondern mit meinen Kollegen. Das sind auch nicht irgendwelche Kollegen, sondern die richtigen. Im Übrigen bin ich erreichbar. Man kann auf mich zukommen. Und ich bin unkompliziert, direkt und ehrlich. //

«Führungskräfte müssen heute in ihrem Job schneller und effizienter sein, sie müssen mehr Leistung bringen»,

sagt Dr. John R. Wells. Der Präsident der Lausanner Business School IMD ist überzeugt, dass der Umgang mit kulturellen Unterschieden den wichtigsten Erfolgsfaktor beim Führen eines globalen Unternehmens darstellt. Fotos: Cédric Widmer

**Professor Wells, Sie leiten eine führende Bildungsinstitution. Welche Erinnerungen haben Sie an Ihre eigene Schulzeit?**

Sie begann in einer kleinen Dorfschule, wo die Kinder nach Jahrgang aufgeteilt an verschiedenen Tischen im selben Zimmer sassen. Aber meine Lehrerin war grossartig, sie hielt uns alle unter Kontrolle und lehrte uns lesen und schreiben. Manchmal sassen wir um ein altes Aufziehgrammophon und hörten Musik – ich glaube es war «Peter und der Wolf» von Sergej Prokofjew. Und am Ende des Schultags las sie uns eine Geschichte vor. Das war sehr einfacher Unterricht, aber höchst effizient. Ich habe in dieser Gesamtschule begonnen und bin immerhin in Oxford gelandet.

**Was macht gute Lehrer aus?**

Sie müssen dem Stoff grosse Relevanz verleihen. Sobald man realisiert, welche Bedeutung ein Thema hat, wird das Lernen viel spannender. Wenn ich an die wirklich tollen Dozenten denke, die ich erlebt habe, dann verfügten die alle über grosses Wissen in ihrem Gebiet, konnten dieses Wissen aber zudem auf spannende Art vermitteln. So, dass es hängen blieb. Sie waren in der Lage, Supermetaphern im Kopf zu kreieren, um uns dabei zu helfen, den Stoff im Gedächtnis zu behalten.

**Und was zeichnet einen IMD-Dozenten aus?**

Hier unterrichten nur Leute mit praktischer Businesserfahrung. Unsere Dozenten müssen tiefes Wissen in ihrem Gebiet haben und eine enorme Energie, um dieses



«Je mehr Energie und Leidenschaft unsere Dozenten mitbringen, desto erfolgreicher sind sie.»



«Wir versuchen herauszufinden, wer wie am schnellsten lernt, und verschmelzen verschiedene Unterrichtsmethoden, um den Unterricht effizienter zu machen.»

zum Leben zu erwecken. Sie müssen sich auf die Teilnehmer ihrer Kurse einlassen und ihnen dabei helfen, zu lernen. Wir sorgen am IMD für ein kollaboratives Lernumfeld. Die Teilnehmenden lernen voneinander. Dazu brauchen die Dozenten grosse Fähigkeiten darin, Diskussionen in Gang zu bringen. Wir unterrichten hier vor Geschäftsleitungsmitgliedern. Die haben zwar viele eigene Erfahrungen einzubringen, sind aber auch relativ ungeduldig. Je mehr Energie und Leidenschaft unsere Dozenten mitbringen, desto erfolgreicher sind sie.

**Das IMD arbeitet mit Partnerfirmen zusammen, die den Hauptthrust der Studierenden stellen. Die meisten dieser Unternehmen stammen aus Europa. Wird sich dies künftig ändern?**

Ja, das streben wir an. Unsere Strategie ist, mit einer kleinen Zahl von bedeutenden Unternehmen in anderen Regionen zusammenzuarbeiten. Unternehmen, die bestrebt sind, globale Firmen zu werden. Denn da liegen unsere Stärken. Wir können chinesischen Firmen nicht zeigen, wie sie im chine-

sischen Markt operieren sollen. Was wir aber können, ist ihnen dabei helfen, eine globale Perspektive einzunehmen.

**Braucht es für die Führung eines chinesischen, eines brasilianischen oder eines Schweizer Unternehmens dieselben Fähigkeiten, um global erfolgreich zu sein?**

Nein, da gibt es Unterschiede. Je nach kulturellem Hintergrund startet ein Unternehmen mit einer anderen Geisteshaltung und mit einem spezifischen Blick auf die Realität. Der brasilianische Blick auf Europa zum Beispiel ist ziemlich verschieden vom europäischen Blick auf Europa. Es ist faszinierend zu sehen, wie Brasilianer die Rolle Europas in der globalen Wirtschaft der nächsten 20 Jahre einschätzen. Und weshalb sie in Europa präsent sein wollen oder nicht. Unterschiedliche Regionen der Welt haben unterschiedliche Perspektiven

**Das IMD ist eine der führenden Business Schools der Welt. Beim Ranking der «Financial Times» zum Beispiel belegte das IMD 2009 Platz 2. Im Gegensatz zu anderen Business Schools ist das IMD nicht Teil einer Universität, sondern eine unabhängige Stiftung. Jedes Jahr nehmen über 8000 Führungskräfte aus rund 100 Ländern an den Ausbildungsprogrammen teil. Das IMD arbeitet eng mit Unternehmen zusammen, seinen rund 200 «Learning Partners». Diese multinationalen Unternehmen sind die wichtigsten Kunden und Geldgeber des Lausanner Instituts, viele sind auch in seinem Stiftungsrat vertreten.**

und unterschiedliche Philosophien. Es ist sehr wichtig, dies zu verstehen, wenn man ein globales Unternehmen führt. Die Leute unterschätzen zum Beispiel, welche Herausforderung es für eine Firma darstellt, rund um die Uhr zu arbeiten. Das aber muss sie, wenn sie global tätig sein will. Wenn der Hauptsitz nur von 9 bis 17 Uhr arbeiten will, gibt es Probleme. Ich höre immer wieder von den CEOs, wie schwierig es ist, Mitarbeiter dazu zu bringen, sich 24 Stunden am Tag und sieben Tage in der Woche mit Kollegen anderswo auf der Welt verbunden zu fühlen.

**Der Engländer John Wells studierte an der Oxford University Kernphysik, machte an der Harvard Business School seinen MBA und doktorierte zu Fragen von Synergie und Profitabilität in Unternehmen. In den 1980er Jahren gründete Wells mehrere Firmen, danach arbeitete er in leitenden Positionen für PepsiCo und bei der Thomson Travel Group. 2002 kehrte er als Dozent für Strategie nach Harvard zurück. Seit 2008 ist Wells Präsidenten des IMD in Lausanne, wo er auch selbst unterrichtet.**

**Welche persönlichen Erfahrungen haben Sie als CEO in dieser Hinsicht gemacht?**

Ich habe unter anderem in London die Tochtergesellschaft eines amerikanischen Unternehmens geführt. Ich war schockiert, welche Probleme es bei der Arbeit zwischen zwei Ländern gab, die sogar dieselbe Sprache sprechen. Die Art zum Beispiel, wie Amerikaner E-Mails an ihre Vorgesetzten schreiben, ist für Engländer schwer zu akzeptieren, da waren Leute zu Tode beleidigt. Umgekehrt waren die Amerikaner irritiert über so viel Empfindlichkeit ...

**... ein Fall für interkulturelles Training. Steht das am IMD auf dem Lehrplan?**

Ja, seit Jahren! Wir stellen unsere MBA-Klassen so zusammen, dass 40 oder 50 Nationen darin vertreten sind. Der wichtigste Grund dafür ist, dass die Leute verstehen lernen, wie sie gegenseitig funktionieren, und sich entsprechend anpassen. Genau solche Fragen sind entscheidend für das Führen einer globalen Unternehmung.

**Was hat sich mit der Globalisierung für die Spitzenmanager geändert?**

Ein national tätiges Unternehmen zu führen ist bereits eine komplexe Sache. Wie ein Schachspiel. Es gilt, Unmengen von Entscheidungen zu treffen, doch viele Aspekte wie zum Beispiel die gesetzliche Regulierung bleiben gleich – wenn sich etwas ändert, dann sind auch die Konkurrenten davon betroffen. Das Führen eines globalen Unternehmens hingegen ist ungleich schwieriger: Wo investieren wir? Und in welchen Bereichen? Folgen wir einfach der Konkurrenz, oder gehen wir eigene Wege und sind dann möglicherweise als Einzige von Änderungen der Rahmenbedingungen betroffen? Das ist, wie wenn man beim Schach von zwei Dimensionen zu

einem multidimensionalen Spiel wechseln würde. Eine ziemliche Herausforderung. Denn es müssen nicht nur die richtigen Entscheidungen getroffen, sondern auch Leute über kulturelle und sprachliche Grenzen hinweg dazu gebracht werden, sie in die Tat umzusetzen. An die Führung eines global tätigen Unternehmens werden gewaltige Anforderungen gestellt.

**Wie reagiert das IMD auf diese wachsenden Anforderungen?**

Wir handeln proaktiv und versuchen, zusammen mit unseren Partnerfirmen globale Trends und Probleme von morgen zu identifizieren. Und wir handeln reaktiv und unterstützen Firmen dabei, Lösungen für die Herausforderungen der Globalisierung zu finden. Die Hälfte unserer Tätigkeit am IMD besteht darin, für unsere Partnerfirmen spezifische Programme zu entwickeln und ihnen dabei zu helfen, ihr Geschäft zu entwickeln.

**Das IMD wendet beinahe ein Drittel seiner Mittel für Forschung auf. Weshalb?**

Wir sind zwar keine akademische Institution, aber Forschung ist sehr wichtig für uns. Unsere Dozenten müssen 40 Prozent ihrer Arbeitszeit in die Forschung stecken. Wir betreiben nicht viel Theorie, sondern vor allem empirische, fallbezogene Forschung. Am IMD werden pro Jahr über 100 «Cases» produziert, und wir gewinnen für die Qualität dieser Fallbeispiele mehr Auszeichnungen als jede andere Business School in Europa. Wir betreiben nicht Forschung um ihrer selbst willen, sondern weil wir damit Wirkung in den Unternehmen erzielen wollen.

**Wie geben Sie das Wissen an Ihre Partner weiter?**

Wir führen zum Beispiel regelmässig sogenannte Discovery Events durch. An einer Universität würde man diese Forschungskolloquien nennen und dazu andere Forscher einladen. Wir aber laden nicht nur Forscher ein, sondern auch Leute aus der Praxis. Bei einem dieser Treffen ging es kürzlich um die Herausforderungen, die sich stellen, wenn in Familiengesellschaften Familienmitglieder auf Führungsleute treffen, die nicht zur Familie gehören. An diesem Anlass nahmen viele Firmenbesitzer mit ihren CEOs teil. Das sind Workshops mit aus dem Leben gegriffenen Themen und sehr engagierten Diskussionen. Ein Lernevent.

**Und wo liegt dabei der Forschungsaspekt?**

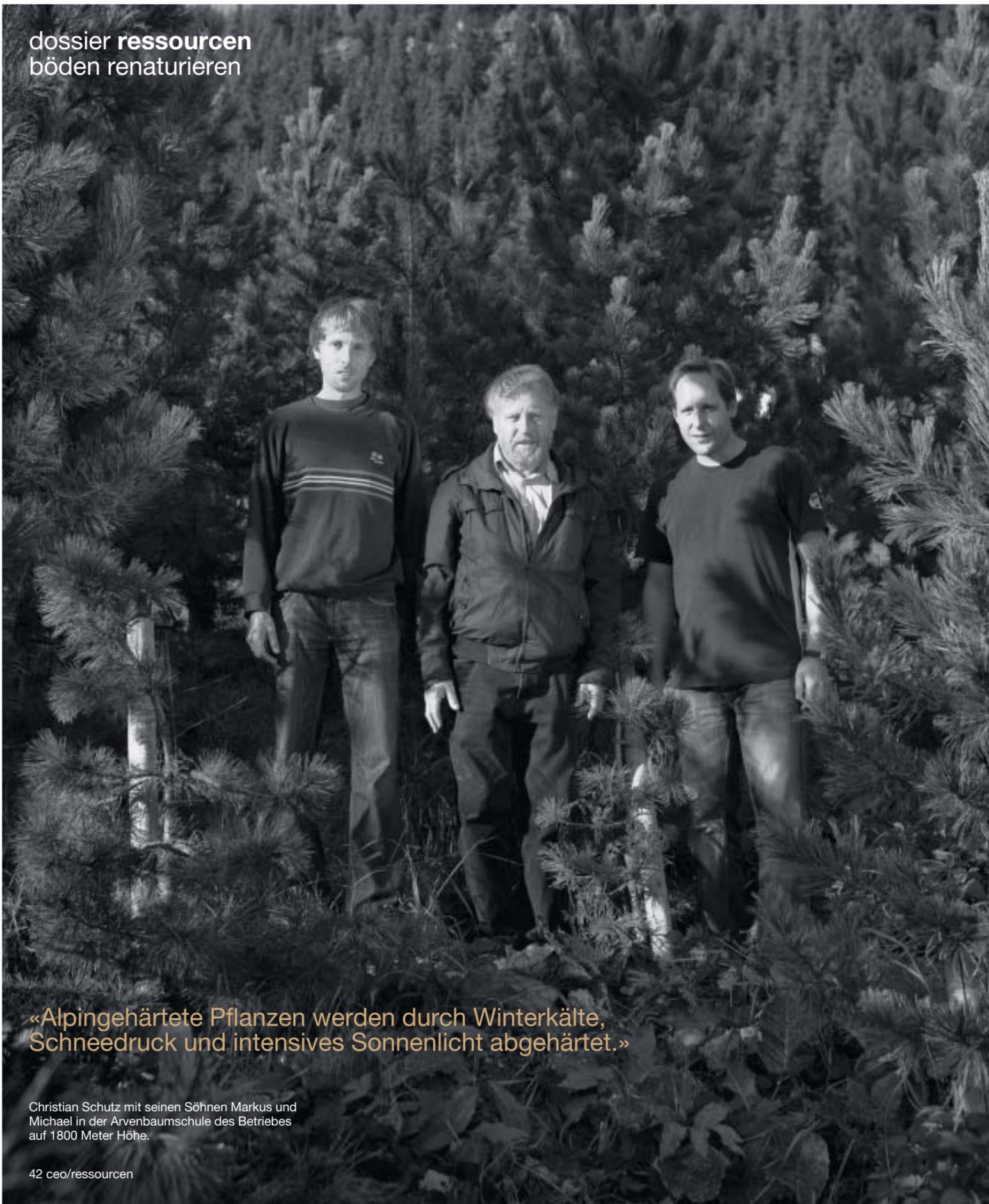
Einer meiner Kollegen, der sich speziell für Familiengesellschaften interessiert, hatte mit verschiedenen Firmen gesprochen, um herauszufinden, was bei dieser Schnittstellenproblematik wo funktioniert. Diese Erkenntnisse hat er dann den 90 Teilnehmern des Discovery Event zur Diskussion gestellt. Und anhand dieses Inputs richtet er nun die Fortsetzung seines Forschungsprojekts aus.

**Was hat sich am IMD durch die globale Wirtschaftskrise verändert?**

Viele unserer Partner verlangen mehr Effizienz bei der Ausbildung ihrer Führungskräfte. Sie fordern mehr Relevanz und mehr Nutzen. Darauf müssen wir Rücksicht nehmen. Wir führen immer mehr Programme ausserhalb unseres Campus durch, denn die Firmen wollen unser Angebot dort, wo ihre Leute arbeiten. Sie wollen kurze Programme und sie wollen massgeschneidertes Lernen. Das heisst, wir müssen unser Lehrangebot so aufteilen, dass die Teilnehmer jene Teile davon nutzen können, die sie auch wirklich brauchen.

**Wie wirkt sich das konkret aus?**

Wir müssen unsere Innovationen schneller vorantreiben. Sowohl was die Struktur unserer Programme angeht als auch die Pädagogik. Wir versuchen herauszufinden, wer wie am schnellsten lernt, und verschmelzen zunehmend verschiedene Unterrichtsmethoden, um den Unterricht effizienter zu machen. Die Leute müssen heute schneller und kostengünstiger lernen. Firmen investieren in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter und wollen sicher sein, dass sich diese Investitionen auch lohnen. Nach ihrem Training müssen Führungskräfte in ihrem Job schneller und effizienter sein, sie müssen mehr Leistung bringen. Die Zeiten, in denen jemand zur Belohnung in ein Führungsprogramm geschickt wurde, sind eindeutig vorbei! Wir sind im Wissensgeschäft tätig, im Entscheidungsgeschäft und im Umsetzungsgeschäft, aber definitiv nicht im Infotainment Business. //



«Alpingehärtete Pflanzen werden durch Winterkälte,  
Schneedruck und intensives Sonnenlicht abgehärtet.»

Christian Schutz mit seinen Söhnen Markus und  
Michael in der Arvenbaumschule des Betriebes  
auf 1800 Meter Höhe.

## Pioniere mit Potenzial.

Die Gärtnerei Schutz in Filisur hat sich auf alpingehärtete Pflanzen spezialisiert. Vor allem die Gräserzucht des Familienbetriebs boomt. Denn die Wurzeln der hochalpinen Überlebenskünstler halten bei Lawinenverbauungen, Strassen und Staudämmen das Erdreich zusammen. Ein effizienter Erosionsschutz.

Fotos: Bruno Augsburger





Die Samen der indigenen Gräser und Kräuter werden vollautomatisch in kleine Töpfchen ausgesät und anschliessend in Gewächshäusern herangezogen. Bis zu 200 000 dieser Töpfchen werden benötigt, um eine zerstörte Bodendecke im Hochgebirge wieder zu renaturieren.

## Die kleinen Pflanzen werden vor Ort von Hand eingepflanzt. «Wenn nötig, arbeiten unsere Leute angeseilt in bis zu 100 Prozent steilen Hängen.»

Auf den ersten Blick ist der Familienbetrieb Schutz im Bündner Bergdorf Filisur eine normale Gärtnerei. Gläserne Gewächshäuser, ein kleines Selbstbedienungs-Gartencenter, eine Baumschule und ringsum Beete mit Setzlingen und Pflanzen. Die alpine Umgebung bestimmt das Angebot: Reihenweise leuchten blauer Enzian und silberne Edelweiss, Bergnelken wippen in Blumenkästen, Feuerlilien und Türkenbund stehen Spalier.

Auf Feldern hinter dem Betrieb wächst Gras. Und zwar in kopfgrossen, sauber voneinander getrennten Büscheln. Unterschiede zwischen den einzelnen Graspflanzen sind für den Laien nicht erkennbar. Aber es gibt sie. «In diesem Mutterpflanzengarten ziehen wir verschiedene Gräser aus unterschiedlichen Bergregionen der Schweiz», sagt Markus Schutz. «Wir haben in den Höhenlagen dieser Regionen die Samen der Gräser gesammelt. Nun

vermehren wir die Pflanzen und bringen die Setzlinge anschliessend zurück an ihren Ursprungsort, um dort Böden mit zerstörter Vegetation neu zu begrünen.»

Der studierte Agraringenieur beschreibt mit diesen Worten ein neues Geschäftsfeld des Unternehmens: die Renaturierung von hochalpinen Lagen. «In Höhen weit oberhalb der Waldgrenze wachsen nur noch Pionierpflanzen, die sich den unwirtlichen Bedingungen perfekt angepasst haben», erklärt Markus Schutz. «Wenn man diese sensiblen Mikrosysteme zerstört, wächst dort gar nichts mehr. Die steilen Flächen liegen brach, der Boden erodiert und rutscht ab.» Dies geschieht auch bei Lawinverbauungen, bei Kraftwerk- und bei Strassenbauten. Jahrzehntlang hat man im steilen Gelände die Betonfundamente dieser Anlagen immer tiefer in den Untergrund getrieben – und immer wieder haben Frost und Schmelzwasser sie wieder freigelegt. «Heute weiss man, dass es nur eine Möglichkeit gibt, Bodenerosion im Hochgebirge nachhaltig zu verhindern – mit einer natürlichen Decke aus indigenen Gräsern und Pflanzen, deren Wurzeln das Erdreich zusammenhalten.»

### Intakte Landschaften schaffen

Markus Schutz führt durch eines der grossen Gewächshäuser des Betriebes. Unter einer Sprinkleranlage stehen zahllose kleine Plastikblumentöpfe. In jedem von ihnen spriessen drei, vier zarte

Der Starhang der Skiweltmeisterschaft 2003 in St. Moritz. Jahrelang war dieser Hang im Sommer ein nackter brauner Schandfleck – unterdessen ist er wieder eine grüne Matte.





«Heute weiss man, dass es nur eine Möglichkeit gibt, Bodenerosion im Hochgebirge nachhaltig zu verhindern: mit einer natürlichen Decke aus indigenen Gräsern und Pflanzen.»

Gräslein. Bis zu 200 000 dieser Töpfchen werden benötigt, um eine zerstörte Bodendecke im Hochgebirge wieder zu renaturieren. Zum Beispiel in der Umgebung der Staumauer Grande Dixence im Wallis. Oder am Lawinenleitdamm des Simplonpasses. Oder am Starthang der Skiweltmeisterschaft 2003 in St. Moritz. Jahrelang war dieser Hang im Sommer ein nackter brauner Schandfleck – unterdessen ist er wieder eine grüne Matte. Ebenso der Steilhang am Zermatter Schwarzsee auf 2500 Meter Höhe. «Immer mehr Wintersportorte wollen ihren Gästen auch im Sommer eine schöne, intakte Landschaft bieten», sagt Markus Schutz. «Da stören die abgehobelten Pisten, die durch sorglosen Skibetrieb entstanden sind.»

Warum sät man auf den Hängen nicht einfach Grassamen aus? Markus Schutz lacht: «Weil das nicht funktioniert!» Früher habe man mit dem Helikopter tonnenweise Grassamen aus Holland über den Bergen ausgeleert – ohne dauerhaften Erfolg. Heute versteht man besser, wie das fragile Ökosystem im Hochgebirge funktioniert, und sei auch eher bereit, die Kosten zu tragen, die eine aufwändige naturnahe Begrünung mit sich bringe. Will heissen: Die kleinen Graspflanzen, die in den Gewächshäusern der Familie Schutz in ihren Töpfchen heranwachsen, werden vor Ort von Hand eingepflanzt. «Wenn nötig, arbeiten unsere Leute angeseilt in bis zu 100 Prozent steilen Hängen», sagt Markus Schutz. In flacheren Lagen könne man natürlich versuchen, Saatgut auszubringen. Allerdings nicht irgendwelche beliebigen Samen, – sondern ausschliesslich Samen von Pflanzen, die aus genau dieser Region stammen. Vereinfacht gesagt gedeihe ein Hochgebirgsgras aus St. Moritz nicht in Zermatt. Ein Kilo Spezialsamen für extreme Lagen kann bis zu 5000 CHF kosten – je nachdem wie schwierig es war, die Samen für die Mutterpflanzen vor Ort zu sammeln, und wie lange es dauerte, um genügend neue Samen zu generieren.

#### Pflanzen gezielt abhärten

Naturnahe Hochlagenbegrünungen sind eine Wissenschaft für sich. Da gibt es endlose Computertabellen mit unterschiedlichen Sorten und Lagen, ausgeklügelte Testreihen, die zeigen, wer wo und mit wem zusammen am besten gedeiht. Florenreinheit heisst das oberste Gebot: «Man muss versuchen, das ursprüngliche Mikrosystem der Flora wiederherzustellen. Ortsfremde Pflanzen können das natürliche Gleichgewicht zerstören.» Markus Schutz und sein

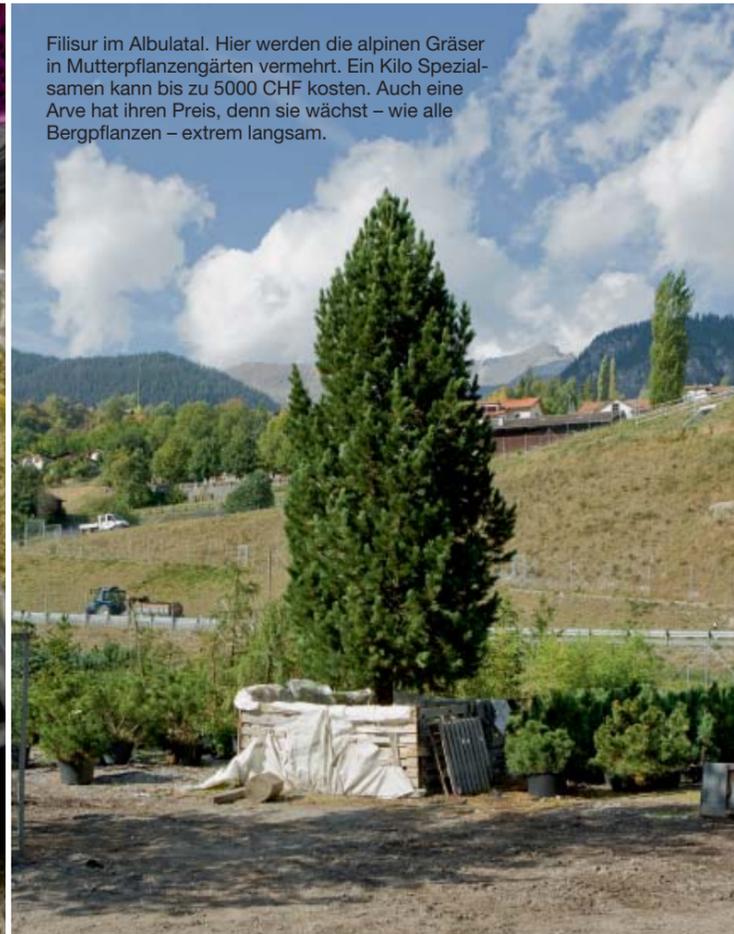
Bruder, der Gartenbautechniker Michael Schutz, sind Fachleute auf diesem Gebiet – vermutlich die versiertesten, wenn nicht die einzigen in der Schweiz. Ihre Expertise beruht auf Erfahrungen, die sie vor Ort gewonnen haben, und einem Wissensvorsprung in Sachen Gartenbau in Hochlagen. Die Auseinandersetzung mit der hochalpinen Natur hat in ihrer Familie nämlich Tradition: Der Name Schutz Filisur steht seit über 100 Jahren für alpingehärtete Pflanzen. Vater Christian Schutz kümmert sich um dieses Geschäftsfeld des Familienbetriebes. «Alpingehärtete Pflanzen werden auf unseren Feldern in Höhenlagen zwischen 1000 und 1600 Metern vermehrt und kultiviert», erklärt der Patron. «Sie werden durch Winterkälte, Schneedruck und intensives Sonnenlicht abgehärtet und sind somit weitaus robuster als Pflanzen aus dem Flachland.» Das Sortiment an alpingehärteten Pflanzen reicht von der Gletschertomate bis zur Föhre – geliefert wird in die ganze Schweiz.

#### Geschäftsmodell mit Zukunftspotenzial

Mit dem systematischen Anbau von Obstbäumen und Gemüse auf über 1000 Meter Höhe begann Urgrossvater Schutz im Jahr 1905. Der Gärtner aus Bad Zurzach hatte eine Bündnerin geheiratet und war nach Filisur gezogen, wo er Alleien anlegte, Spargel pflanzte und Freilandrosen vermehrte und so den Grundstein legte für den heute florierenden Betrieb. Sein Sohn Jakob, heute 92-jährig, baute das Unternehmen auf. Er war ein Visionär, der Ideen realisierte, die für die damalige Zeit schlichtweg undenkbar waren. Zum Beispiel einen schweizweiten Versand von Setzlingen. Auch pflanzte er auf 1800 Meter Höhe – zum Entsetzen der Bauern – auf bestem Weideland Waldbäume. Unterdessen ist die so entstandene Arvenbaumschule ein Vermögen wert. Besonders im nahen Engadin schätzen wohlhabende Kunden die attraktiven Nadelbäume vor ihren Chalets und lassen einen der bis zu 25 Meter hohen Riesen schon mal mit dem Helikopter einfliegen.

Christian Schutz und seine beiden Söhne Markus und Michael führen den Betrieb gemeinsam. Christians Bruder Felix hat sich auf Sportanlagen- und Landschaftsbau spezialisiert. Insgesamt sind bei Schutz Filisur während der Saison bis zu 90 Leute beschäftigt, im Winter etwas weniger. «Zu 90 Prozent gelernte Fachkräfte», sagt Christian Schutz stolz. Um etwas über alpine Pflanzen zu lernen, kämen sogar Gärtner aus dem Ausland. Unterdessen macht die naturnahe Hochlagenbegrünung bis zu 30 Prozent des Umsatzes aus – Tendenz steigend.

«Bei der Bewilligung von Bauvorhaben im Gebirge werden zunehmend strengere Umweltschutzaufgaben gemacht», sagt Markus Schutz. Auch sei der tauende Permafrost für Stau- und Schutzmauern zunehmend ein Problem, das letztendlich nur mit natürlichem Erosionsschutz gelöst werden könne: «Ich denke, wir haben ein Geschäftsmodell mit Zukunftspotenzial.» //



Filisur im Albulatal. Hier werden die alpinen Gräser in Mutterpflanzengärten vermehrt. Ein Kilo Spezialsamen kann bis zu 5000 CHF kosten. Auch eine Arve hat ihren Preis, denn sie wächst – wie alle Bergpflanzen – extrem langsam.

## «Grüne Technologien sind ohne Frage Wachstumstreiber.»

Was können Unternehmen tun, um sich selbst und die Welt nachhaltiger zu machen? Barbara Kux, Siemens-Vorstand für Supply Chain Management und Nachhaltigkeit, über Wachstumschancen und Wachstumsgrenzen.



Interview: Wolfgang Kaden, Foto: Frank Bauer

**Frau Kux, der Globus hat gerade die schlimmste Finanzkrise seit Jahrzehnten durchlitten. Eine wesentliche Ursache war das extreme Kurzfristdenken, in der Finanzbranche wie in der Industrieland. Dürfen wir hoffen, dass nach dieser schmerzlichen Lehre der Sinn für Nachhaltigkeit geschärft wurde?**

Wir sehen die Finanzkrise, aber dahinter steht eine Nachhaltigkeitskrise. Als Menschheit müssen wir drei Faktoren immer wieder in Einklang bringen: Profit, People, Planet. In den letzten Jahren haben wir den Fokus zu stark auf den Profit gerichtet. Wir nutzen zu viele Ressourcen: nicht die von einer Erde, sondern die von 1,3 Erden. Das kann so nicht weitergehen.

**Ganze Managergenerationen sind im Kurzfristdenken trainiert worden. Lassen die sich umpolen?**

Als Manager muss man beides tun, lang- wie kurzfristig agieren. Aber richtig ist, dass wir mehr Wert auf Langfristigkeit legen müssen. Wir brauchen längerfristige Strategien, in den Unternehmen wie in der Politik.

**Ihr Vorstandsvorsitzender Peter Löscher hat gesagt, die Finanzkrise könne Auslöser für ein «grünes Wirtschaftswunder» sein. War das zu optimistisch?**

Die grünen Technologien sind ohne Frage ein Wachstumstreiber, auch in der Krise.

**In Ihrem Nachhaltigkeitsbericht findet man kaum eine Seite ohne das Wort «Wachstum». Gibt es nicht einen Widerspruch zwischen Nachhaltigkeit und Wachstum?**

Nein, im Gegenteil. Wir müssen als Menschheit in Zukunft mit weniger Ressourcen mehr machen. Wir haben nur eine Erde. Und dafür brauchen wir die besten Technologien.

**Auch bessere Technologien können nicht verhindern, dass bei einem höheren Sozialprodukt auch mehr Ressourcen verbraucht werden.**

Ich will Ihnen ein Beispiel geben: Bei einem durchschnittlichen Kraftwerk werden 38 Prozent der Energie in Elektrizität umgewandelt. Wir haben einen neuen Kraftwerktypus entwickelt, der 60 Prozent schafft. Das bedeutet eine ganz erhebliche Einsparung von CO<sub>2</sub>. Wir können also mit neuen Technologien erheblich zum Klimaschutz beitragen.

**Dennoch: Wachstum heisst höherer Ressourcenverbrauch – wenn auch nicht im gleichen Ausmass, dank besserer Technik. Gibt es für Sie ewiges Wachstum?**

Ich möchte jetzt nicht auf einen so langen Zeitraum wie die Ewigkeit eingehen. Wenn Sie den Fokus einmal nicht auf Europa richten, sondern auf Länder wie Indien, Brasilien, China, dann sehen Sie, dass diese Länder erhebliche Wachstumsraten haben. Da tun sich für europäische Unternehmen gewaltige Chancen auf.

**Das ist richtig, aber keine Antwort auf die Frage, wie viel zusätzliches Sozialprodukt dieser Globus aushält, ohne irreparablen Schaden zu erleiden.**

Lassen Sie uns die einzelnen Länder mal mit ihrem CO<sub>2</sub>-Verbrauch ansehen. Auf einen durchschnittlichen Europäer entfallen pro Jahr ca. 10 Tonnen Kohlendioxid, auf einen US-Amerikaner 24 Tonnen, auf einen Chinesen 2 Tonnen. Die Frage ist jetzt, wie die neuen, aufstrebenden Länder ausgestattet werden sollen. Auf einem Level von 24 Tonnen oder auf einem von 10 oder weniger? Ich denke, wir in Europa haben eine ganz wichtige Rolle zu spielen, um hier die richtige Infrastruktur aufzubauen. Das ist natürlich auch mit grossen Marktchancen verbunden.

**Das Geschäft steht für Sie als Siemens-Vorstand denn doch im Vordergrund und weniger die Umwelt?**

Wir als Siemens haben 2009 mehr als 23 Milliarden EUR mit grünen Technologien umgesetzt. Aus der Kundensicht bedeutet das 210 Megatonnen weniger CO<sub>2</sub>-Ausstoss. Das ist immerhin ein Viertel des jährlichen Ausstosses von Deutschland. Für uns ist das ein Geschäft, für unsere Kunden ist es ein wesentlicher Beitrag zur Begrenzung der Erderwärmung.

**Im vergangenen Jahr haben 20 führende Wissenschaftler in London einen Aufruf veröffentlicht, in dem sie zur Umkehr im CO<sub>2</sub>-Konsum aufrufen. «Die Null-Kohlenstoff-Industrie muss das ultimative Ziel sein», hiess es. Eine realistische oder eine utopische Vorgabe?**

Wahrscheinlich utopisch, dennoch sind solche Szenarien wichtig. Wenn John F. Kennedy 1960 nicht gesagt hätte: «Let's go to the moon», dann wäre das auch nie passiert. Wir müssen in solchen Dimensionen denken, auch wenn sie derzeit nicht erreichbar erscheinen.

**Wie gross ist die Akzeptanz von Konzepten zur Schonung der Umwelt bei Siemens intern?**

Nachhaltigkeit ist für Siemens kein neues Thema. Schon vor über 100 Jahren hat Werner von Siemens gesagt: «Für einen kurzfristigen Gewinn möchte ich die Zukunft nicht riskieren.» Natürlich erkennen wir bei Siemens, dass grüne Technik zunehmend neue Geschäftschancen bietet. Es geht also nicht nur um die Einsicht in die Notwendigkeit von Umweltschonung, sondern auch und nicht zuletzt um die Nutzung von Marktchancen.

**Siemens ist in über 190 Ländern präsent. Wie setzen Sie Ihre Ziele organisatorisch in diesem Riesenkonzern um?**

Da ist einmal der Vorstand, in dem wir uns abstimmen, welche Ziele wir haben und wie wir sie erreichen wollen. Zudem haben wir einen Sustainability Board eingerichtet. In ihm sind alle Sektoren

**Die Schweizerin Barbara Kux ist seit Herbst 2008 Mitglied des Siemens-Konzernvorstands und dort für Supply Chain Management und Nachhaltigkeit zuständig. Zuvor war sie als Beraterin für McKinsey sowie in leitenden Funktionen bei Nestlé, ABB, Ford und Philips tätig. Mit dem Thema Nachhaltigkeit ist sie seit 1991 vertraut: Damals war sie Mitverfasserin einer Sustainability-Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT) im Vorfeld des Umweltgipfels von Rio de Janeiro. 1995 wurde Kux vom World Economic Forum Davos als «Global Leader for Tomorrow» ausgezeichnet.**

und alle wichtigen Funktionen vertreten, die mit Nachhaltigkeit zu tun haben. Dort stimmen wir die Strategie ab, die Programme und den Fortschritt. So haben wir uns für 2011 das Ziel gesetzt, die Energieeffizienz im Konzern um 20 Prozent zu steigern.

**Sie sind nicht nur für Nachhaltigkeit, sondern auch für Supply Chain Management zuständig. Wie stellen Sie sicher, dass Lieferanten umweltfreundlich produzieren?**

Alle müssen einen Code of Conduct unterzeichnen und wir kontrollieren, ob der auch eingehalten wird. Zudem haben wir jetzt Audits bei den Lieferanten in den Schwellenländern gestartet, die wir von Dritten durchführen lassen. Wir bemühen uns, unsere Lieferanten energieeffizienter zu machen, und haben da im vergangenen Jahr eine Verbesserung von 15 Prozent erreicht.

**Wissen Sie, wie Sie im Vergleich mit Wettbewerbern dastehen?**

Im vergangenen Jahr sind wir im Dow Jones Sustainability Index als Sector Leader ausgezeichnet worden. Bei diesem Index wird ein Unternehmen auf umfassendste Weise betrachtet. Wir müssen der Jury über 100 Fragen beantworten. Der Anspruch ist es nun, den Schwung, den uns diese hervorragende Platzierung vermittelt hat, auch intern zu nutzen.

**Sie unternehmen eine Menge, um als grüner Konzern glänzen zu können. Tun Sie das aus Image-Gründen?**

Das Wichtigste ist die innere Überzeugung, dass Nachhaltigkeit ein fundamentaler Wert ist. Es muss mehr sein als der Zeitgeist. Diese Überzeugung muss selbst nachhaltig sein. Aber natürlich kommt hinzu, dass diese Anstrengungen gut sind fürs Image.

**Wie weit hat Sie Ihre Herkunft, auch Ihr Elternhaus, bei diesen Überzeugungen geprägt?**

In der Schweiz hat die Umwelt einen ganz besonderen Stellenwert. Bei mir persönlich hat dieses Engagement sicher mit meiner Kindheit zu tun. Aber auch damit, dass ich die Chance hatte, beim ersten Nachhaltigkeitsgipfel 1991 in Rio mitwirken zu können. Das war für mich schon ein Ereignis, das mir die Augen geöffnet hat.

**Rio war ein Anfang. Kopenhagen sollte eine Fortsetzung der globalen Bemühungen um die CO<sub>2</sub>-Reduktion bringen. Der Klima-Gipfel ist gescheitert. Gibt es überhaupt noch eine Chance für eine globale Einigung?**

Ich bewerte Kopenhagen positiver als viele andere. Allein dass es dazu kam, ist ein Erfolg: Erstmals sind 193 Länder zusammengekommen. Alle haben die Notwendigkeit anerkannt, die Erderwärmung auf 2 Grad zu beschränken, und den Willen bekundet, eine Lösung zu finden. Das ist positiv. Es ist ein Prozess.

**Glauben Sie, dass es in absehbarer Zukunft zu einem Akkord über die Umsetzung kommen wird?**

Ich hoffe es sehr. //

## Der Wert des Wertlosen.

Abfall entwickelt sich zum begehrten Energielieferanten. Marktführer in der «Energy from Waste»-Technologie ist das Schweizer Traditionsunternehmen Von Roll Inova. Portrait: Markus Bertschi

Verbindung von Abfallverwertung und architektonischer Ästhetik: die Anlage im schwedischen Uppsala.



Georg Silbermann: «Mich reizte der Wechsel von herkömmlichen Brennstoffen hin zur Verwertung einer Ressource, die normalerweise weggeworfen wird.»

Die Schweiz ist eines der wenigen Länder der Welt, in dem alle Abfälle wiederverwertet werden und keine Abfälle ohne Vorbehandlung auf die Deponie gelangen. Die eine Hälfte – mengenmässig bedeutend sind Glas, Papier und Karton sowie Grünabfälle und PET-Flaschen – wird recycelt, die andere Hälfte – nichtverwertbarer Abfall aus Haushalt, Gewerbe und Industrie – in Strom umgewandelt. Aus einer Tonne Abfall können bis zu 1000 Kilowattstunden Strom gewonnen werden – genug, um einen durchschnittlichen Haushalt während eines halben Jahres mit Elektrizität zu versorgen. Mit den mehr als 3 Millionen Tonnen Abfällen, die in der Schweiz jährlich verbrannt werden, kann der Strombedarf von 450 000 Haushalten gedeckt werden.

«Im Abfallmanagement ist die Schweiz vorbildlich»: Dieses Lob kommt aus berufenem Mund, nämlich von Georg Silbermann, Ingenieur mit deutschem Pass, der seine Karriere in der Erdöl- und Gasindustrie und im Maschinen- und Anlagenbau unter anderem bei ABB und Linde durchlaufen hat. Vor zwei Jahren übernahm Silbermann die Leitung der zu AE&E Gruppe gehörenden Von Roll Inova mit Hauptsitz in Zürich und rund 1000 Mitarbeitenden. Nach einer Neuorganisation der AE&E leitet er seit Januar 2010 den wichtigsten Bereich der AE&E, die Division «Energy from Waste». Das Schweizer Traditionsunternehmen, das Mitte Juni in AE&E umfirmiert wird, baut Anlagen, in denen der Dampf, der bei der Verbrennung des Abfalls entsteht, Turbinen antreibt, die elektrische Energie erzeugen, oder als Fernwärme genutzt wird. «Mich reizte der Wechsel von herkömmlichen Brennstoffen wie Kohle, Erdöl oder Gas hin zur Verwertung einer Ressource, die normalerweise weggeworfen wird», sagt Silbermann. Im Vergleich zu Solar- oder Windenergie, die sich nur durch erhebliche staatliche Unterstützung finanzieren lasse, sei Abfall als Energiequelle wirtschaftlich vertretbar und könne in erheblichem Umfang fossile Energieträger ersetzen.

### Regelrechte Boomphase

«Waste is our Energy» – Abfall ist unsere Energie – ist der Leitsatz, der die Geschichte des Unternehmens seit mehr als 75 Jahren prägt und der im Zeitalter der Rohstoffverknappung aktueller denn je ist. Energie aus Abfall gilt als wichtiger Pfeiler einer nachhaltigen Gesellschaft, die wegen Ressourcenmangel und Klimaschutz vor der Frage steht, wie sich die zur Verfügung stehenden Energiequellen optimal nutzen lassen und wie sich der stetig steigende Strombedarf möglichst nachhaltig und umweltverträglich decken lässt. Bei der Verbrennung von Abfall werden beträchtliche Energiemengen frei, entspricht doch der Heizwert der Abfälle in gewissen Ländern fast dem von Holz. Eine Tonne Abfall ersetzt rund 350 Kilogramm Erdöl.

Mit einem Marktanteil von 40 Prozent in Europa und weltweit mehr als 450 «Energy from Waste»-Referenzen, davon 14 in der Schweiz, gehört Von Roll Inova zu den führenden Anbietern in der Abfallverwertung, die wegen der komplexen Zusammensetzung des Kehrtrahs auf Spitzentechnologie beruht. Der Fokus auf Umweltthemen bescherte dem Unternehmen in der jüngeren Geschichte eine regelrechte Boomphase. Zwischen 2005 und 2008 sprang der Umsatz von 278 auf 518 Millionen EUR, der Auftragsbestand von 306 auf 799 Millionen EUR – Silbermann spricht sogar von «Überhitzung». Die Wirtschaftskrise führte nun zu einer Abküh-

## «Es geht nicht mehr nur um die Beseitigung von Abfällen, sondern vielmehr um die maximale Nutzung der Energie und die maximale Reduktion von Schadstoffen.»

lung; vergangenes Jahr betrug der Umsatz (immerhin) noch 525 Millionen EUR. Georg Silbermann prognostiziert die Erholung fürs Jahr 2011.

Der Nachfrageschub setzte vor einigen Jahren mit der Umsetzung von schärferen Umweltvorschriften in verschiedenen europäischen Ländern ein. Dazu gehört unter anderem Grossbritannien. Dort landen noch immer über 60 Prozent des Abfalls auf Deponien. Deren Schliessung wird seit kurzem mit Nachdruck vorangetrieben, auch zum Nutzen der Von Roll Inova. In der Nähe von London baut das Unternehmen für 400 Millionen EUR die grösste energetische Abfallverwertungsanlage des Landes. Nach Fertigstellung im Juni 2011 wird das Werk pro Jahr aus knapp 600 000 Tonnen Siedlungs- und Gewerbeabfällen 72 Megawatt Strom gewinnen, mit dem fast 200 000 Haushalte in der Umgebung Londons versorgt werden können.

Die Baustelle mit rund 1200 Arbeitern gehört zu den grössten Europas. Nicht nur die Dimension des Werks, sondern auch die geografische Lage in Stadtnähe an der Themse macht das Projekt für Von Roll Inova laut Georg Silbermann «sehr anspruchsvoll». Um die Transportkosten des Abfalls gering zu halten, liegt es auf einem engen Landstück in der Nähe der Stadt. Die Anlieferung des Abfalls wird dereinst mit Schiffen auf dem Fluss erfolgen. «Wegen der Bodenbeschaffenheit und der geografischen Lage gibt es keine standardisierten Anlagekonzepte», sagt Silbermann, für jeden Bau beginne die Planung von vorne. In Paris zum Beispiel, einem bereits vollendeten Prestigeprojekt des Unternehmens, liegt der tiefste Punkt der Anlage 31 Meter tief unter der Erdoberfläche. Der Schornstein ragt nicht wie üblich 70 Meter in die Höhe, sondern kaum sichtbar nur 5 Meter über das Dach des Gebäudes hinaus. In Europa wurde schon Ende des 19. Jahrhunderts mit der Verbrennung von Abfällen begonnen. Die Schweiz hatte bereits damals eine Vorreiterrolle inne, die erste Anlage nahm im Jahr 1904 in Zürich ihren Betrieb auf. Bereits in den 30er Jahren wurde der Abfall als Energiequelle entdeckt, zuerst in Form von Dampf, später auch in Form von Strom. Die Stadt Lausanne gehört zu den Pionieren des «Energy from Waste». Ein vor 50 Jahren durch Von Roll Inova erbautes Werk wurde im Jahr 2006 durch ein grösseres und



Bei der Verbrennung von Abfall werden beträchtliche Energiemengen frei. Eine Tonne Abfall ersetzt rund 350 Kilogramm Erdöl.

leistungsfähigeres ersetzt. In der neuen Anlage wird der grösste Teil der Abfälle des ganzen Kantons Waadt verwertet – genug, um 18 000 Haushalte mit Strom zu versorgen. Der Abfall wird per Bahn durch einen vier Kilometer langen Tunnel unter dem Stadtgebiet angeliefert. Die Anlage besteht aus zwei Verfahrenslinien, einem Dampferzeuger mit Kraft-Wärme-Kopplung, einer Abgasreinigung sowie einer Anlage zur Rückgewinnung von Wertstoffen. «Mit diesem Anlagenkonzept werden alle gültigen Emissionsvorschriften bei den meisten Werten um ein Mehrfaches unterschritten», betont der «Energy from Waste»-Chef.

### Fossile Energieträger ersetzen

Im Gegensatz zu Solar- oder Windenergie wurden die Abfallverwertungsanlagen als Produzenten von erneuerbarer Energie in der Vergangenheit kaum wahrgenommen. Das hat sich im Herbst 2005 mit der Revision des Energiegesetzes schlagartig geändert. Seither gilt Strom aus Abfall als zukunftssträchtige Alternative zu herkömmlichen Energiequellen und muss entsprechend gefördert werden. Die Politiker haben erkannt, dass Energieerzeugung aus Abfall nicht nur erneuerbar, sondern auch «sehr ökologisch und relativ kostengünstig ist», wie es beim Bundesamt für Energie (BFE) heisst. Dass sich die erneuerbare Stromproduktion seit 1995 mehr als verdoppelt habe, sei vorwiegend den Abfallverwertungsanlagen zu verdanken. Strom aus Abfall habe eine «hervorragende Öko-

bilanz». Man ersetze nicht nur fossile Energieträger, sondern verhindere Methanemissionen aus Deponien und leiste damit einen wichtigen Beitrag zur Reduktion von Treibhausgasen. Mit dem Aufstieg zur wichtigen Energiequelle sind die Anlagen dabei, ihr schlechtes Image abzulegen. Denn vielerorts galten sie lange Zeit als Luftverschmutzer. Georg Silbermann betont, der Ausdruck Verbrennung werde den heutigen Verfahren nicht mehr gerecht. Es gehe nicht mehr nur um die Beseitigung von Abfällen, sondern vielmehr um die maximale Nutzung der Energie und die maximale Reduktion von Schadstoffen. Dank hochentwickelter Abgasreinigung verursachen die modernen Verwertungsanlagen – so der Ingenieur – nur noch eine vernachlässigbare Luftbelastung. Die hohen Temperaturen von über 1000 Grad Celsius sorgen dafür, dass Schadstoffe zerstört würden. Metalle wie Zink oder Eisen würden zurückgewonnen. «Wir müssen aber sicher noch mehr Aufklärungsarbeit bezüglich technischer Notwendigkeit und Umweltverträglichkeit leisten», räumt Silbermann ein.

### Risiken beherrschen

Um die Führungsposition zu halten, forschen die Ingenieure bei Von Roll Inova an Methoden, mit denen sich Abfall noch effizienter in Energie verwandeln lässt. Die Verbesserung des Wirkungsgrades und die Verringerung des Schadstoffausstosses der Anlagen sind eine permanente Aufgabe des 20-köpfigen Forschungs- und Entwicklungs-Teams. Für die Expansion in neue Märkte wird derzeit zudem die Entwicklung von vereinfachten Anlagen vorangetrieben, um die Länder nicht mit westlicher Spitzentechnologie zu überfordern. Viel Wachstumspotenzial bietet die Alte Welt nämlich nicht mehr. Westeuropa ist ein eher gesättigter Markt – zumindest für Neuanlagen, die USA halten vorderhand an ihren Deponien fest, aber in Osteuropa und Asien eröffnen sich neue Chancen. Besonders in China entwickelt sich mit dem Umweltbewusstsein auch eine Infrastruktur zur Verwertung des Abfalls. Als neue Märkte treten auch Indien, der Mittlere Osten und Südamerika auf den Plan. In Dubai, wo der Abfall einfach in die Wüste gekippt wird, könnten sich schon bald neue Geschäfte erschliessen. «Dubai interessiert sich konkret für den Bau einer «Energy from Waste»-Anlage», sagt Silbermann, der das Dossier zur Chefsache erklärt hat. Es steht einiges auf dem Spiel: Gross und grandios soll die Anlage sein, wie es im Emirat zum guten Ton gehört. Gut möglich, dass sich die Scheichs von den bisherigen Prachtbauten der Von Roll Inova inspirieren lassen. Firmengründer Ludwig von Roll würde staunen über die gelungene Verbindung von Abfallverbrennung und architektonischer Ästhetik. Im französischen Perpignan sieht die Abfallverbrennungsanlage aus wie ein Museum für moderne Kunst. Im britischen Newhaven hat sie die Gestalt eines U-Boots, in Mallorca wähnt man sich auf einer Raumfahrtstation und in Thun bietet die moderne Anlage einen reizvollen architektonischen Kontrapunkt zur Schweizer Bergwelt im Hintergrund. Welche Richtung das Vorhaben in Dubai nimmt, ist noch ungewiss. Nur eines ist für Georg Silbermann klar: «Wir müssen uns in neue Märkte wagen und die damit verbundenen Risiken nicht nur nehmen, sondern auch beherrschen.» //

## Beruf versus Berufung: Als Administratorin und Autorin in zwei verschiedenen Welten leben.

PwC-Mitarbeiterin Mona Bodenmann legte kürzlich ihren zweiten Kriminalroman, «Mondmilchgubel», vor und arbeitet bereits an ihrem nächsten Buch.



Motivation, Eigeninitiative und eine gewisse Beharrlichkeit: Mona Bodenmann.  
Foto: Vera Hartmann

Es geschah an einem Frühlingssonntag im April 2007. Mona Bodenmann brach frühmorgens auf zu einer Wanderung ins Zürcher Oberland. Diese führte sie auf dem Weg in Richtung Höchhand auch zum Mondmilchgubel. Dieser Ort ist, was sein Name verheisst – geheimnisvoll: Der Mondmilchgubel ist eine lang gezogene Höhle, über die ein Wasserfall in die Tiefe stürzt. Dort angekommen, trat Mona Bodenmann ans Geländer am Höhlenrand und blickte

dem fallenden Wasser nach. Da sah sie unten in der Schlucht eine Tote liegen. Die Leiche war zum Glück nicht wirklich, sondern von Bodenmanns Fantasie dorthin gelegt worden. Ein wahres Geschenk: Das imaginäre Bild im Kopf, setzte sich Mona Bodenmann noch am gleichen Tag an ihren Computer und begann, ihren zweiten Kriminalroman zu schreiben. Er heisst «Mondmilchgubel» und ist im Frühjahr 2010 in einer Auflage von 3000 Stück im Gmeiner-Verlag erschienen.

Drei Jahre liegen zwischen der Idee und dem fertigen Buch. Und ganze zehn Jahre

sind vergangen seit Erscheinen ihres ersten Krimis, «Tod einer Internatsschülerin». Mona Bodenmann sagt: «Ich lebe fürs Schreiben.» Davon leben kann sie allerdings nicht. Ihr Geld verdient sie seit 1992 bei PricewaterhouseCoopers, inzwischen als Time & Expense Administrator. In dieser Funktion sorgt sie dafür, dass die Mitarbeitenden im Operation-Bereich Zürich ihre Spesen korrekt abrechnen und dabei die geltenden Reglemente einhalten.

### Ziel: als Autorin bekannt werden

«Diese 60-Prozent-Stelle ermöglicht mir das Schreiben», sagt Mona Bodenmann. Der Beruf sei für sie aber mehr als nur eine reine Geldquelle: «Meine Arbeit regt mich an, mich auch mit einer wirtschafts- und leistungsorientierten Sicht- und Lebensweise auseinanderzusetzen, zu der ich sonst keinen Zugang hätte.» Von Dienstag bis Donnerstag ist sie Controller bei PwC, von Freitag bis Montag Krimiautorin vor dem PC. Die zweigeteilte Woche empfindet Bodenmann ganz als «Leben in zwei Welten mit einigen Gemeinsamkeiten: Für beide Tätigkeiten brauche ich Eigenschaften wie Motivation, Eigeninitiative und eine gewisse Beharrlichkeit.»

Den Krimi «Mondmilchgubel» zu schreiben, sei für sie spannend gewesen, sagt Mona Bodenmann, ihn zu vermarkten, «das Schwierigste von allem». Aus dem stillen Kämmerlein unter die Leute zu gehen, koste sie jedes Mal viel Überwindung. Dennoch hat sie zahlreiche Hebel in Gang gesetzt, damit ihr Krimi unter die Leute kommt: eine Buchtaufe hier, Lesungen dort und sogar «Tatortbegehungen» im echten Mondmilchgubel im Zürcher Oberland. Sie tat dies alles mit dem klaren Ziel vor Augen, bis Ende 2010 sämtliche 3000 Exemplare des Buches zu verkaufen. Nicht nur des Geldes wegen, sondern auch, um als Krimiautorin bekannt zu werden und einen grösseren Leserkreis zu begeistern. Die Fortsetzung des «Mondmilchgubel» ist nämlich bereits in Arbeit. //

# Was ist eine Arbeitskraft wirklich wert?

Julia Sailer, PricewaterhouseCoopers Zürich



Qualifizierte Mitarbeiter sind das Kapital jedes Unternehmens. Doch wie effizient wird gearbeitet? Wo sind die besten Teams? Wie effektiv ist die Führung? PricewaterhouseCoopers zeigt Ihnen Wege auf, um die Leistung des Personals zu messen und mit Zahlen zu dokumentieren. Daraus resultiert eine tragfähige Grundlage für faire Entlohnungssysteme. Und eine bessere Performance: von den Mitarbeitenden bis zum ganzen Unternehmen. Welche Frage bewegt Sie?

[www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



**Michael Hobmeier:**  
«Bei jedem Wagnis dreht  
sich alles um die Frage,  
was auf dem Spiel steht.»

**06**



**Katja Gentinetta:**  
«Ich glaube an  
die Fähigkeit, richtige  
Entscheide zu fällen.»

**08**



**Hans-Martin Wahlen:**  
«Es ist heute für uns  
unvorstellbar, im Ausland  
zu produzieren.»

**10**