

# ceo

Das Magazin für  
Entscheidungsträger

Dezember 2010

## **Erfolgsmodell Schweiz**

Was sind die Stärken des Standorts Schweiz? Und was die Schwächen? Was ist typisch schweizerisch? Chefs von Lantal, Straumann, Rega, Osec und Lonza sowie andere Führungspersönlichkeiten geben Antwort.



**pwc**

Dr. Markus R. Neuhaus,  
CEO PwC Schweiz



## ***In der Schweiz haben wir seit über zwölf Jahren die erfreuliche Situation, dass uns das Vertrauen der Schweizer Wirtschaft zum deutlich führenden Unternehmen unserer Branche macht.***

Es ist vielleicht etwas anmassend, vom eigenen Land als Erfolgsmodell zu sprechen. Deshalb hatten wir dem Titel unseres Dossiers zunächst ein Fragezeichen beige-fügt. Aber letztlich möchten wir den vielen vagen Aussagen über die Schweiz nicht eine weitere hinzufügen und stattdessen ein klares Statement abgeben: Die Schweiz hat als Volkswirtschaft die schwierigen letzten Jahre besser überstanden als viele andere Länder. Es lohnt sich daher, genauer hinzuschauen, was die Stärken der Schweizer Wirtschaft sind. Nicht um sich zurückzulehnen, sondern um bei der weiteren Gestaltung der Zukunft ein klares Bild vor Augen zu haben. Ein Magazin kann natürlich nicht die Zukunft beeinflussen, aber es kann ein Scheinwerferlicht auf Beispiele richten, die sonst vielleicht eher unbemerkt bleiben würden. Dies haben wir versucht und ich bin mir sicher, dass Sie in diesem ceo Magazin interessante Highlights zum Thema Schweiz entdecken. Zur Schweiz gehören gleichsam der Finanzplatz sowie der Werkplatz. Zu beiden Bereichen haben unsere Experten Informationen für Sie aufbereitet und mit eigenen Erkenntnissen angereichert. Die steigende Bedeutung des CO<sub>2</sub>-Managements und die Veränderungen im Verbraucherverhalten sind globale Entwicklungen mit grosser Bedeutung für die Schweizer Wirtschaft. Es würde mich freuen, wenn Sie aus unseren Beiträgen nützliche Information ziehen könnten.

Wenn eine Persönlichkeit sich entwickelt, kommt irgendwann der Punkt, an dem sich diese Veränderung auch äusserlich manifestiert. Gleiches gilt für Unternehmen, zumindest für PwC ist es so.

In der Schweiz haben wir seit über zwölf Jahren die erfreuliche Situation, dass uns das Vertrauen der Schweizer Wirtschaft zum deutlich führenden Unternehmen unserer Branche macht. Im Gespräch mit unseren Kunden konnten wir lernen, dass sie insbesondere die technisch-fachliche Qualität unserer Dienste schätzen.

Wir erfuhren aber auch, dass das Erlebnis der Zusammenarbeit mit uns noch positiver wäre, wenn wir im persönlichen Umgang zulegen würden. In den vergangenen Jahren haben wir intensiv daran gearbeitet. Wir haben uns mit den Aspekten der Kundenbeziehungen auseinandergesetzt und die Art und Weise der Leistungserbringung neu ausgerichtet. Gleichzeitig haben wir unser Dienstleistungsangebot gezielt ausgebaut, um Unternehmen umfassend von der Strategie bis zur Implementierung unterstützen zu können, aufbauend auf unserem immer noch stärksten Bereich, der Wirtschaftsprüfung. Damit können wir in einem umfassenden Sinne zur Sicherheit, zum Risikomanagement und zur Problemlösung generell in jedem Unternehmen beitragen.

Der Veränderung, die PwC in den letzten Jahren durchlaufen hat, wird jetzt auch im Erscheinungsbild unseres globalen Firmennetzwerks Rechnung getragen. Wir haben uns anstelle des etwas langen PricewaterhouseCoopers den kurzen, praktischen Namen PwC gegeben und insgesamt ein frisches Erscheinungsbild gewählt.

Natürlich hoffe ich, dass Ihnen unser neuer Look gefällt. Aber was mir wirklich am Herzen liegt, ist, dass Sie von der Zusammenarbeit mit uns begeistert sind – begeistert von dem Nutzen, den Sie daraus ziehen, und begeistert von der Art und Weise, wie wir mit Ihnen Ihre Aufgabenstellungen bewältigen.

Nun wünsche ich Ihnen eine anregende 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



# Dossier Erfolgsmodell Schweiz

Die Experten des World Economic Forum setzten die Schweiz in ihrem «Global Competitiveness Report» 2010 an die Weltspitze. Auch durch die Krise ist die Schweiz besser gekommen als andere Nationen. Ist sie deshalb ein Erfolgsmodell? In unserem Dossier erläutern Persönlichkeiten der Schweizer Wirtschaft, warum sie auf den Standort Schweiz setzen, was sie für gut und was für veränderenswert halten. Und was für sie typisch schweizerisch ist. 6



Nur nicht abheben: Solide bleiben und trotzdem agil sein, das ist die Maxime von Rega-CEO Ernst Kohler. 16



Werte leben: Achtung, Ehrlichkeit, Vertrauen und Vor-Sorge sind für CEO Urs Rickenbacher Säulen, auf denen Lantal steht. 44



Langfristig planen: Osec-CEO Daniel Küng über das Image der Schweiz im Ausland und erfolgreiche Auslandsvorhaben. 8



Die Wurzeln suchen: Modedesignerin Ida Gut über Swissness und den unverkrampften Umgang mit Folklore. 22



Know-how einbringen: Andreas Bergmann entwickelt internationale Rechnungslegungsstandards für Organisationen. 50



Qualität garantieren: Lonza-Finanzchef Toralf Haag über die Vorteile von ganz gewöhnlichen Schweizer Tugenden. 12



«Made in Switzerland»: Für Gilbert Achermann, VR-Präsident von Straumann, ein klarer Wettbewerbsvorteil. 40



Einen Kult kreieren: Der Skibauer Zai verbindet Perfektion, Innovation und Exklusivität mit dem rauen Charme der Berge. 52

## Wertvolles Wissen

Finanzplatz Schweiz: Die Lage hat sich verändert – besonders, was die grenzüberschreitenden Aktivitäten der Schweizer Banken im Privatbankgeschäft betrifft. Die neue Situation bietet Chancen für neue Geschäftsmodelle im Private Banking. 27

CO<sub>2</sub>-Management: Der Klimawandel ist heute ein strategisches Thema, das alle Unternehmensbereiche betrifft. Ein integriertes CO<sub>2</sub>-Management beschränkt sich nicht alleine auf die Einhaltung regulatorischer Vorschriften, sondern bietet auch die Chance zur Stärkung der Wettbewerbsposition. 30

Verbraucher-trends: Konsumenten wollen heute so viel Gegenwert wie möglich für ihr Geld – und stellen die Branche damit vor grosse Herausforderungen. 33

IFRS für KMU: auf den ersten Blick eine Alternative. Beim genaueren Hinsehen aber zeigt sich: Unternehmen, die an der Schweizer Börse gehandelt werden, ist dieser Standard derzeit untersagt. Auch für die meisten anderen Schweizer Unternehmen ist es sinnvoller, den Vollstandard IFRS oder Swiss GAAP FER anzuwenden. 36

Service: Veranstaltungen, Publikationen und Analysen. Abonnemente und Adressen. 39

## Engagement

Daniele Fumagalli, Manager bei PwC Lugano, pflanzte Olivenbäume und erntete nachhaltige Denkanstösse für seinen Beruf. 58



# Dossier Erfolgsmodell Schweiz

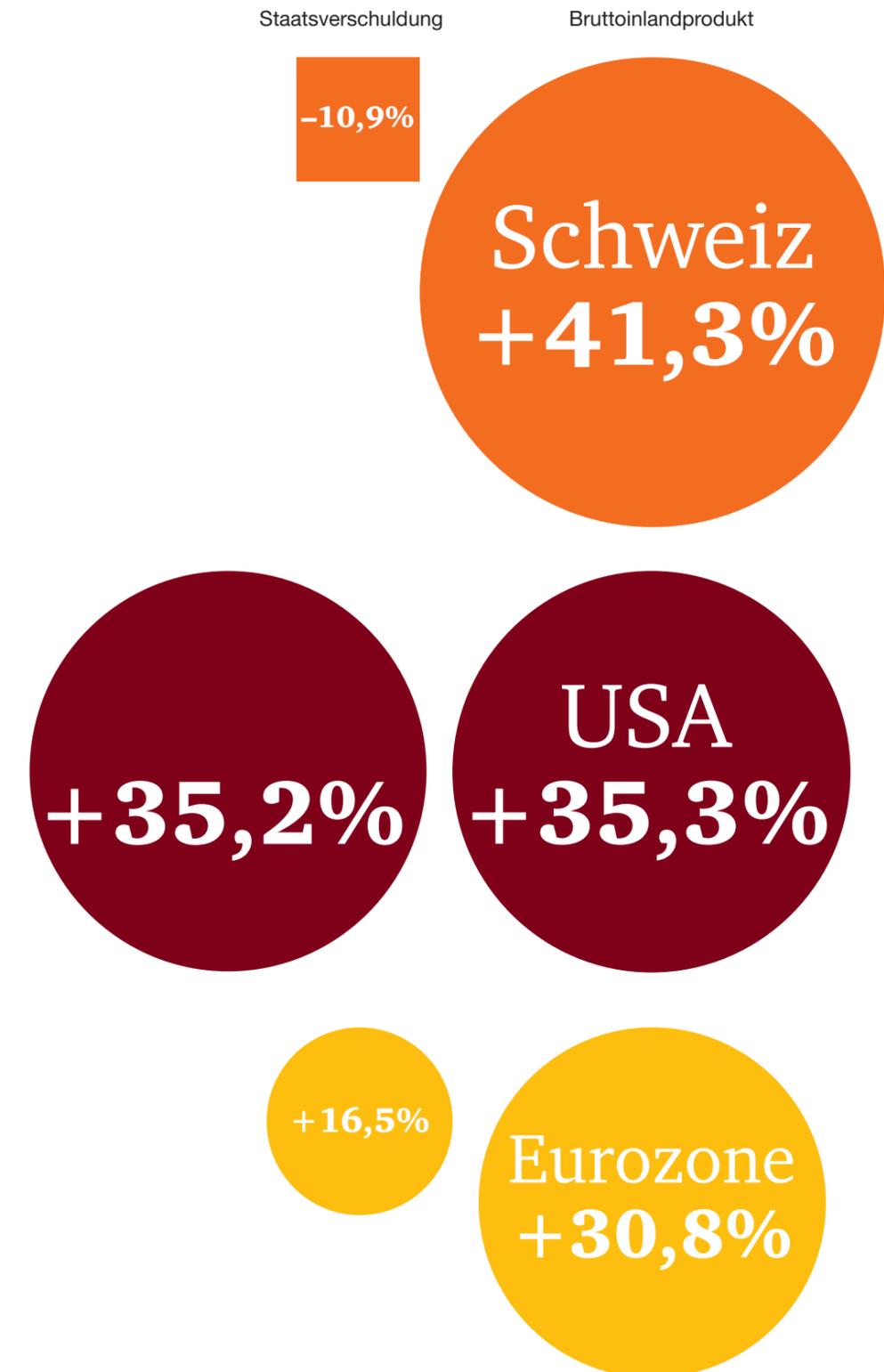
Die Schweiz ist besser durch die Krise gekommen als andere Nationen. Der Schweizer Volkswirtschaft gelang es auch in den Jahren 2009 und 2010, die Leistung zu steigern, bei vergleichsweise kleiner Staatsverschuldung und guter Infrastruktur. Die Experten des World Economic Forum setzten die Schweiz in ihrem diesjährigen «Global Competitiveness Report» in Sachen Wettbewerbsfähigkeit an die Weltspitze. Das wirtschaftliche Umfeld bewerten sie als eines der stabilsten überhaupt. Ist die Schweiz ein Erfolgsmodell? In unserem Dossier erläutern Persönlichkeiten der Schweizer Wirtschaft, warum sie auf den Wirtschaftsstandort Schweiz setzen, was sie für gut und was für veränderenswert halten. Und was für sie typisch schweizerisch ist.

Texte:  
Corinne Amacher, René Bortolani  
Iris Kuhn-Spogat, Bernhard Raos  
Franziska Zydek

Fotos: Roth und Schmid

## Staatsverschuldung relativ zum Bruttoinlandsprodukt per capita 2009/2010

Die Schweiz konnte die Leistung steigern und gleichzeitig Schulden reduzieren.



Quelle: OECD Economic Outlook, 2010

## «In diesem Land wird lang-, nicht kurzfristig geplant»

Daniel Küng, CEO der Osec, über den Wert von Swissness, das Image der Schweiz im Ausland und die Voraussetzungen für erfolgreiche Auslandsvorhaben.

### **Herr Küng, ist die Schweiz ein Erfolgsmodell?**

Wenn wir auf Zahlen und Resultate abstützen, eindeutig ja. Der Anteil der Schweizer an der Weltbevölkerung beträgt 0,1 Prozent. Mit diesen 0,1 Prozent bestreitet das Land 1,4 Prozent des Welthandels. Wenn man zudem bedenkt, dass jeder dritte Arbeitsplatz, den die Schweiz zahlt, im Ausland liegt, belegt das, wie stark das Land im Ausland präsent ist. Der Kapitalstock, das jahresdurchschnittliche Bruttoanlagevermögen der Schweiz im Ausland, macht rund 850 Milliarden CHF aus. Das ist enorm viel. In den 90er Jahren wurde die Hälfte des Bruttoinlandproduktes im Ausland investiert, inzwischen sind es 1,5-mal so viel.

### **Was macht den Erfolg der Schweiz aus?**

Es sind die Eigenschaften, die sich unter dem Begriff Swissness zusammenfassen lassen: Qualität, Ernsthaftigkeit, Verantwortungs-

bewusstsein, Stabilität, Zuverlässigkeit und Nachhaltigkeit. Nachhaltig heisst: In diesem Land wird lang-, nicht kurzfristig geplant. Als weitere Erfolgsfaktoren kommen die Dynamik und die Risikobereitschaft unserer Unternehmen hinzu, was ihre Auslandsengagements betrifft.

### **Haben Negativschlagzeilen, etwa über die Libyenaffäre, die Abstimmung über das Minarettverbot oder der Rechtsstreit mit den USA, das Image der Schweiz beschädigt oder dem Land Wettbewerbsnachteile beschert?**

Von mir aus gesehen, nein. Im Ausland haben die erwähnten Ereignisse an unserem Image gekratzt, aber nicht mehr als das. Da wir Schweizer politisch sensibilisiert sind, überschätzen wir allfällige Reaktionen aus dem Ausland. Ich erlebe das, wenn ich in den USA zu tun habe. Die Steuer- und Bankenaffäre ist an der Wallstreet und im Regierungsviertel von Washington ein Thema. Der Rest der USA interessiert sich nicht dafür. Auch Präsident Barack Obama denkt am Morgen nach dem Aufwachen nicht als Erstes: Wie löse ich die Probleme mit der Schweiz?

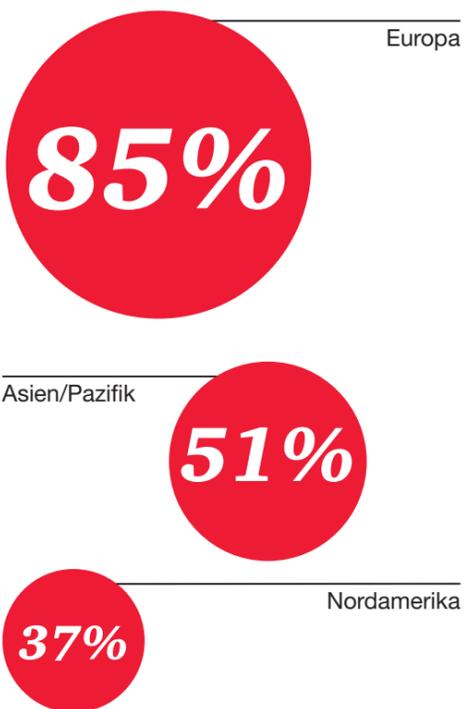


### **Daniel Küng**

ist seit 2004 CEO von Osec. Der Volks- und Betriebswirtschaftler begann seine Laufbahn als Vorstandsassistent bei Mercedes-Benz do Brasil in São Paulo. 1982 gründete er in São Paulo eine Dienstleistungsgesellschaft für die Verwaltung und Beratung von Agroindustriunternehmen. 1987 expandierte Agrosuisse nach Portugal. Dort baute sie Küng zu einem Beratungsunternehmen für ausländische KMU aus, die sich in Portugal ansiedeln wollten.

### Die wichtigsten Exportmärkte im 4. Quartal 2010

Wichtigste Zielländer aufgrund der Befragung eines Panels von über 200 Schweizer KMU (Mehrfachnennungen möglich).



Quelle: Osec

### Wie ist Ihre Erfahrung: Nimmt man die Schweiz im Ausland noch immer als Land der Schokolade, der Uhren und der Berge wahr?

Immer noch, aber glücklicherweise immer weniger. Immer häufiger gilt die Schweiz als Werk-, Denk- und Innovationsplat. Das Heidi-land ist noch präsent, rückt aber langsam in den Hintergrund.

### Die Organisation Osec, die Sie leiten, ist ein privatrechtlicher Verein, der Schweizer und Liechtensteiner Unternehmen, die im Ausland tätig werden wollen, Hilfe anbietet. Wie sieht diese Hilfe aus?

Grosse Unternehmen, die in neue Märkte einsteigen wollen, brauchen uns nicht. Sie haben die entsprechenden Export- und Entwicklungsstrukturen im Hause. Kleinere Firmen, die mit der Globalisierung konfrontiert werden, haben damit keine Erfahrung. Plötzlich locken China, Indien, Brasilien, die Golfstaaten – oder auch Deutschland – als neue Absatzmärkte. Diese KMU beraten wir.

### Wie muss man sich das vorstellen? Der Chef eines KMU, der in der Schweiz an Grenzen stösst und ins Ausland will, kontaktiert Osec. Was geschieht dann?

Nehmen wir als Beispiel einen Hersteller hochwertiger Kugelschreiber. Mit einer neuen Maschine kann er 300 000 Stück produzieren. Weil er aber im gesättigten Schweizer Markt nur 100 000 Kugelschreiber absetzen kann, plant er, die restlichen 200 000 zu exportieren. Als Erstes klären wir mit ihm ab, welche Länder in Frage kommen. Mit seinem Produkt muss er in ein hochpreisiges Land, also eher nicht nach Indien, sondern nach Deutschland, Singapur oder Japan. Dort wird für Qualität ein Aufpreis bezahlt. Hat man sich, sagen wir, auf Singapur geeinigt, geht es darum, ob seine Firma die personellen und finanziellen Voraussetzungen hat, um einen neuen Markt zu erobern. Wir stellen Fragen: Gibt es Businesspläne? Haben Sie einen

Export- oder Verkaufschef und nicht nur einen Berater in Singapur? Ist die Finanzierung der Expansionspläne gesichert? Verfügen Sie über die notwendigen Ressourcen? Kurzum: Wir klären die grundsätzlichen Voraussetzungen ab.

### Setzt Osec auch den Markteinstieg um?

Wir helfen, in den Markt hineinzukommen, indem zum Beispiel unsere Aussenstelle in Singapur eine Marktanalyse erstellt oder diese bei einem Dritten in Auftrag gibt. Wer sind die Konkurrenten? Gibt es mögliche Agenten, Importeure oder Joint-Venture-Partner? Können andere Schweizer Firmen, die nach Singapur gekommen sind, mit Anregungen und Erfahrungen helfen? Und natürlich stellen wir auch die notwendigen Kontakte zu möglichen lokalen Geschäftspartnern und Regierungsstellen her.

### Wie verrechnet Ihre Organisation diese Dienstleistungen?

Die Informationsbereitstellung ist ebenso kostenlos wie die Basisberatung, also zum Beispiel der Exportcheck. Erst wenn der Unternehmer eine Marktanalyse, einen Businessplan oder mit Hilfe unserer Leute vor Ort Kontakte knüpfen will, verrechnen wir ihm die Kosten – und zwar mit 150 CHF pro Stunde, was nicht sehr viel ist.

### Also ist Osec eine Art unternehmerfreundliches Hilfswerk?

Wir müssen keinen Gewinn erzielen und werden vom Staat subventioniert, um KMU zu unterstützen.

### Was sind die unternehmerischen Voraussetzungen für Erfolg im Ausland?

Erstens braucht man ein gutes Produkt und zweitens muss ein Engagement im Ausland gut vorbereitet sein. Man sollte eine starke

## Konsens zu finden ist eine der Spezialitäten unseres politischen Systems. Gleichzeitig bremst uns das aber auch.

Position im Heimmarkt haben, um ein Auslandsvorhaben zu verkräften. Ich denke dabei weniger an die finanziellen als an die personellen Ressourcen. Geld ist in der Regel genügend vorhanden, aber oft fehlt es am Know-how der Manager. Drittens braucht es einen realistischen Businessplan. Wer denkt, er habe nach einem halben Jahr das investierte Geld wieder eingenommen, täuscht sich meist. Und schliesslich braucht es gute Berater. Wenn man nach Indien will, muss man zum Beispiel vor Ort auch kulturell beraten sein.

### Sie haben einmal die These formuliert: «Das Mittelmeer ist der Ozean der Vergangenheit, der Atlantik der Ozean der Gegenwart und der Pazifik der Ozean der Zukunft.» Heisst das, ein Engagement in Asien ist für Schweizer Unternehmen opportun?

Nicht für alle – das hängt doch stark vom Produkt und von der Strategie ab. Aber grosso modo ist Asien der Zukunftsmarkt, aber auch Brasilien oder die Golfstaaten sind interessant, und Afrika gilt es noch zu entdecken.

### Sie haben nicht das Gefühl, dass Afrika wirtschaftlich ein vergessener Kontinent sei?

Vor drei Jahren habe ich noch an der Potenz von Afrika gezweifelt; heute nicht mehr. In vielen afrikanischen Ländern beginnen sich die Dinge zu bewegen, auch wenn sie noch in einem frühen Stadium sind. Deshalb rate ich Schweizer KMU momentan noch nicht, in Afrika zu investieren. Noch empfehlen wir die etablierten Märkte wie die EU und die USA; in diese beiden Märkte gehen 80 Prozent unserer Exporte. Dann folgen China, Indien, Russland und Brasilien – Länder, die auch schon weitgehend etabliert sind. In der nächsten

Welle folgen dann Vietnam, Südafrika oder Mexiko, und erste Stärkesignale empfangen wir aus Ländern wie Peru oder Indonesien. Besonders letzteres ist ein Land mit einem gewaltigen wirtschaftlichen Potenzial für Investoren, wenn erst einmal die Korruption überwunden und die Handelshemmnisse abgebaut sein werden. Am Horizont schliesslich sieht man Länder wie Angola oder Nigeria. Ich bin überzeugt, in zehn Jahren werden diese Länder auf unserem Radar sein.

### Sie sind seit sechs Jahren Chef von Osec. Wie hat sich in dieser Zeit das Umfeld international und für die Schweiz verändert?

Die Globalisierung hat enorm zugenommen, auch wenn sie zurzeit durch eine gedämpfte Phase geht und wir aufpassen müssen, nicht in den Protektionismus zurückzufallen. Die Schuldensituation in verschiedenen Ländern stimmt nicht gerade zuversichtlich. Was die Schweiz betrifft, so hat sie in der Zeit, seit ich für die Osec tätig bin, ihren Anteil am Globalisierungskuchen kontinuierlich vergrössern können, auch in den Krisenjahren 2008 und 2009.

### Wirtschaftlich ist die Schweiz international ausgerichtet, politisch verweigern wir uns nach wie vor der Europäischen Gemeinschaft. Sind Sie für oder gegen einen EU-Beitritt?

Rein wirtschaftlich betrachtet würde es zweifellos manches erleichtern, wenn wir Mitglied der EU wären. Neben der wirtschaftlichen gibt es aber noch andere Dimensionen, die es auch zu beachten gilt. Ob die Schweiz beitreten soll oder nicht, wird dann zu einer politischen Frage, und dazu möchte ich mich als Chef von Osec nicht öffentlich äussern.

### Hat sich der bilaterale Weg, den die Schweiz gegenüber der EU eingeschlagen hat, Ihrer Meinung nach bewährt?

Eindeutig ja. Nach der Ablehnung der Beitrittsinitiative war er der richtige Weg. Er

ermöglicht uns einen politisch und wirtschaftlich guten Umgang mit der EU. Es gibt aber Anzeichen, dass es an der Zeit ist, den bilateralen Weg beziehungsweise seine Ausgestaltung zu überdenken. Ob die beste Lösung in der Beibehaltung oder Optimierung des Status quo besteht oder in einem «Bilateralen Weg plus» oder gar einem EU-Beitritt «light» oder ohne Wenn und Aber, kann und will ich hier nicht beurteilen. Ich könnte aber keiner Lösung zustimmen, die nicht auch die Anliegen unserer exportierenden KMU berücksichtigt.

### Sie sind weit gereist und haben lange im Ausland gelebt. Wie hat Sie das geprägt?

Ich empfinde mich aufgrund meiner Jahre im Ausland als Weltbürger. Doch in meiner Funktion als Osec-Chef lebe ich mit der Politik und der Wirtschaft der Schweiz – zwei Pole, die recht gegensätzlich sein können. Ich habe mit 26 Kantonen zu tun und die wollen nicht immer alle dasselbe. Da muss man mehrheitsfähige Lösungen suchen und finden.

### Darin sind wir Schweizer ja geübt.

Ich denke schon. Konsens zu finden ist eine der Spezialitäten unseres politischen Systems. Gleichzeitig bremst uns das aber auch. Wir Schweizer haben die Tendenz, dass wir 100-Prozent-Lösungen anstreben und nicht mit 80-Prozent-Lösungen zufrieden sein können. Dabei braucht man – meiner Erfahrung nach – 20 Prozent Aufwand für die ersten 80 Prozent und für die letzten 20 Prozent 80 Prozent Aufwand. Das kostet viel Geld und Energie. Allerdings kann man sagen, dass dafür auch das Resultat meist recht stabil ist. —

Signal. ( ENTER )

Presentation.....LONZA



## «Wir profitieren von der guten Steuersituation»

Das Life-Science-Unternehmen Lonza hat seinen Hauptsitz in Basel und ein grosses Werk in Visp – und das soll auch so bleiben. Finanzchef Toralf Haag über das Fitnessprogramm von Lonza, Wachstumspläne und den Wert von Schweizer Tugenden im globalen Wettbewerb.

### Toralf Haag

ist seit 2005 CFO bei Lonza. Zuvor war er in derselben Funktion bei der Norddeutschen Affinerie AG in Hamburg tätig. Haag hat ein Diplom in Betriebswirtschaft und promovierte an der Universität Kiel. Der Norddeutsche war bisher immer im industriellen Umfeld tätig und führte unter anderem den Geschäftsbereich Stamping & Frame bei einer US-Tochtergesellschaft von Thyssen Krupp Automotive.

### Herr Haag, wie definieren Sie Ihre Rolle als Finanzchef bei Lonza?

Der Finanzchef hat sicherlich in erster Linie die Finanzpolitik des Unternehmens zu verantworten. Dabei darf er nicht zu konservativ sein, denn er muss auch die strategische Weiterentwicklung begleiten. Kein Unternehmen kommt weiter, wenn man nur Kosten spart und zu risikoavers ist. Ich bin bei Lonza daher von Anfang an in alle Prozesse involviert.

### Wie muss man sich diese aktive strategische Rolle vorstellen?

Es gibt beispielsweise einen intensiven Austausch mit den CFO-Kollegen unserer Kunden. Da bestehen viele Gemeinsamkeiten, wenn es etwa darum geht, das Working Capital und Investitionsprojekte zu optimieren. So überlegen sich unsere Pharma- und Biotech-Kunden beispielsweise, ob sie selber investieren oder an uns outsourcen wollen. Ich bin vermehrt in diese Diskussionen mit den Kunden eingebunden.

### Können Sie ein Beispiel aus der Praxis nennen?

Wir schauen uns an, ob wir etwa im Bereich Custom Manufacturing eine Vorwärts- oder Rückwärtsintegration in der Wertschöpfungskette machen. Vorwärtsintegration wäre,

wenn wir zum Beispiel für einen Kunden nicht nur einen Wirkstoff produzieren, sondern ihn auch verpacken und dosieren. Rückwärtsintegration bedeutet, auch Auftragsforschung zu übernehmen. Grundsätzlich sind wir an sogenannten Pipeline-Deals interessiert, wo wir den Auftrag gleich für mehrere Produkte ausführen. Das kann so weit gehen, dass wir die Produktionsanlage eines Kunden übernehmen.

### Lonza ist ein Global Player. Nützt Ihrem Unternehmen die Swissness?

Sehr viel sogar. Wir haben uns aus der Schweiz heraus international entwickelt und verbinden die Schweizer Tugenden mit der globalen Entwicklung. Lonza ist ein Qualitätsunternehmen, verfügt hier über einen gut ausgebildeten Mitarbeiterstamm und profitiert am Schweizer Standort von der guten Finanzierungs- und Steuersituation.

### Ist das hohe Lohnniveau in der Schweiz für Sie als CFO ein Thema?

Das Lohnniveau spielt keine übergeordnete Rolle. Für sehr gut ausgebildete Mitarbeiter bezahlen sie auch in China vergleichbare Löhne. Wir investieren stark in die Automati-

2,69  
Milliarden  
CHF  
Umsatz

#### Lonza

Lonza bietet Produkte und Dienstleistungen für die Pharma-, Gesundheits- und Life-Science-Industrien und gilt als weltweit führend in der Produktion und Prozessbegleitung von pharmazeutischen Wirkstoffen sowohl im chemischen wie im biotechnologischen Bereich. Ebenso stark ist das Unternehmen in der zellbasierten Forschung und bei hochwertigen Zwischenprodukten für die Märkte Ernährung, Hygiene, Wasser- und Holzbehandlung sowie Agro und Körperpflege. Lonza beschäftigt weltweit 8200 Mitarbeitende, hat seinen Hauptsitz in Basel und machte 2009 einen Umsatz von 2,69 Milliarden CHF.

sierung unserer Werke; da wird das Lohnniveau immer weniger wichtig. Wo die Schweiz aufpassen muss, ist bei der Überregulierung. Da laufen wir Gefahr, unsere Wettbewerbsfähigkeit stark einzuschränken.

#### Findet Lonza in der Schweiz qualifizierte Mitarbeiter in ausreichender Zahl?

Die Qualität der Studienabgänger in der Schweiz ist sehr gut, aber es fehlt an Quantität. Wir beschäftigen am Standort Schweiz vermehrt ausländische Ingenieure. Und wir bauen Forschungskapazitäten in China und Indien auf.

#### Nicht nur Forschungskapazitäten. In China und Singapur baut Lonza neue Werke. Hat das Folgen für den Standort Schweiz?

In den asiatischen Märkten liegen die grössten Wachstumschancen. Wir bauen dort Kapazitäten auf, weil wir noch Nachholbedarf haben. Unser Schweizer Standort in Visp ist aber weiterhin der grösste weltweit, wo wir jährlich einen dreistelligen Millionenbetrag investieren. Wir spezialisieren uns hier auf Produkte mit höherer Wertschöpfung und komplexe Produktionsprogramme. Auch die biotechnologische Produktion ist in der Schweiz angesiedelt.

#### Haben die Währungsturbulenzen Einfluss auf das Ergebnis von Lonza?

Die Umrechnungseffekte beeinflussen zunehmend die Umsatzzahlen und das Ergebnis. Der starke Schweizer Franken schränkt insbesondere die Wettbewerbsfähigkeit unseres Standortes in Visp ein, weil hier die Kosten in Schweizerfranken anfallen, der Grossteil der Produkte aber in die USA und nach Europa exportiert wird. An anderen Standorten in der Welt haben wir überwiegend eine «natürliche» Absicherung. Für unsere Werke in den USA schliessen wir die Verträge grösstenteils in US-Dollar ab, im Euro-Raum in Euro.

#### Wie stellt sich Lonza im gegenwärtig heiklen wirtschaftlichen Umfeld auf?

Wir müssen damit leben. Es ist wichtig, dass wir von der Bilanzstruktur und von der Finanzierung her konservativ aufgestellt sind. Es braucht einen guten Mix an Kunden aus den verschiedenen Ländern und Bereichen. Zudem sind wir mit Pharma und Life Science in vergleichsweise krisenresistenten Branchen tätig.

#### Reagieren die Staaten Ihrer Meinung nach richtig auf die Finanzkrise?

In der ersten Phase haben die Regierungen und Zentralbanken einen guten Job gemacht. Der Prozess, der nun weitere Krisen verhindern soll, dauert aber schon viel zu lange und wird schlecht gemanagt. Zwei Massnahmen wären simpel und rasch zu realisieren: Man sollte den Derivatehandel ohne konkretes Gegengeschäft verbieten und für Banken eine sauber definierte Mindestkapitalquote festlegen. Die Gefahr besteht, dass wir in eine nächste Krise schlittern.

#### Sie sagen das, obwohl Sie kein Freund von Regulierungen sind?

Ich bin gegen Überregulierung. Aber ohne ein paar verbindliche Spielregeln kommen wir nicht aus.

#### Sie leben jetzt seit fünf Jahren in der Schweiz. Hat sich das Land Ihrer Wahrnehmung nach verändert?

Die Diskussionen zwischen den politischen Parteien sind aggressiver und intensiver geworden. Das ist gut für die Weiterentwicklung. Kritisch beurteile ich die Diskussion über die Werthaltungen von Managern und deren Gehälter. Es braucht ein gewisses Gehaltsniveau, um im internationalen Wett-

## Die Qualität der Studienabgänger in der Schweiz ist sehr gut, aber es fehlt an Quantität. Wir beschäftigen am Standort Schweiz vermehrt ausländische Ingenieure.

bewerb gute Manager zu bekommen. Eine isolierte Regelung würde dem Standort Schweiz schaden.

#### Der eigenständige Weg der Schweiz gerät zunehmend unter Druck. Wie kann der Wirtschaftsstandort in Zukunft punkten?

Die Schweiz ist mit ihrer Strategie der bilateralen Verträge mit der EU bisher gut gefahren. Der EU-Raum ist für die Schweiz der grösste Markt, daher muss der Weg der weiteren Annäherung fortgesetzt werden. Das sollte schrittweise erfolgen, um Akzeptanz in der Bevölkerung zu finden.

#### Ist unter Ihren Managerkollegen in Europa die Schweiz ein Thema?

Nicht in unseren geschäftlichen Gesprächen. Vielfach wird jedoch neidisch auf die Schweiz und ihre soliden Finanzen sowie die gute Steuerpolitik geschaut.

#### Wie zahlreiche andere Unternehmen hatte Lonza 2009 ein schwieriges Jahr. Wo stehen Sie in Ihrem Reengineering-Programm?

Alle Massnahmen sind bis Anfang 2011 umgesetzt. Wir wollen unsere Kosten um 70 bis 80 Millionen CHF senken. Da liegen wir auf Kurs. Zwei von drei vorgesehenen Werken sind bereits geschlossen, das dritte wird bis Ende dieses Jahres in den USA abgewickelt. Der Abbau von 450 Stellen ist dann grösstenteils abgeschlossen.

#### Wie wird Lonza in Zukunft sein?

Lonza wird schlanker sein, weil wir die Kosten senken. Aber auch fitter, weil wir durch die Neuorganisation marktgerechter ausgerichtet sind und die Prozesse verbessert haben. Unternehmen sollten sich alle paar Jahre einem solchen Prozess unterziehen. Das schärft bei den Mitarbeitern das Kostenbewusstsein und die Ergebnisorientierung.

#### Machen Langfristplanungen in Zeiten wie diesen überhaupt Sinn?

Langfristplanung ist wichtig, auch wenn der Detaillierungsgrad mit der Anzahl Jahre abnimmt. Wir haben Lonza in den letzten Jahren durch viele Investitionen und Desinvestitionen vom Feinchemie- zum Life-Science-Unternehmen umgebaut. Wir sind in den drei Divisionen Life Science Ingredients, Custom Manufacturing und Bioscience vom Mix her gut aufgestellt und werden diese Geschäftsfelder durch internes und externes Wachstum weiterentwickeln. Wir denken auch über ein viertes Standbein nach, doch das ist noch nicht spruchreif.

#### Börsenkotierte Unternehmen werden vor allem abgestraft, wenn kurzfristige Prognosen nicht zutreffen. Lonza hat das 2009 erlebt.

Wir waren 2009 etwas zu optimistisch. Aber unser Geschäft ist nun einmal volatil. Im Bereich Custom Manufacturing sind wir von den grossen Pharmafirmen abhängig. Bauen die ihre Lager ab, spüren wir das direkt. Zudem werden die Zulassungsprozesse für Medikamente immer strikter, was die Produktion zunehmend verzögert.

#### Trotzdem legt Lonza die Latte hoch und will bis 2013 beim Umsatz und Ertrag wieder zweistellig wachsen.

Wir haben in den letzten zwei, drei Jahren viel in unsere Anlagen investiert und wollen darauf eine entsprechende Rendite erwirtschaften. Das sind wir nicht nur unseren Aktionären schuldig, sondern das entspricht auch unserer eigenen Erwartungshaltung. Sie ist fundiert durch Aufträge, die wir bereits in unseren Büchern haben. Risiken sind unsere operationelle Performance und Verzögerungen durch die Regulierungsbehörden. —

#### Gute Zusammenarbeit

Der Kauf von Unternehmen wie Peptides (Belgien), Bioscience (USA) und Amaxa (Deutschland) bedeutet für die Lonza Group eine nichtalltägliche strategische und operative Herausforderung. Je nach Ausgangslage und Ziel muss sowohl eine volle Integration des akquirierten Unternehmens in die Lonza Group als auch eine Weiterentwicklung als eigenständiger Geschäftsbereich möglich sein. Die Integration mehrerer Unternehmen innert kurzer Zeit ist für PwC «daily business». In intensiver Zusammenarbeit mit den PwC-Beratern konnte die Lonza Group ihre Kompetenz im Bereich der Unternehmenstransaktionen sukzessive ausbauen. Informationen zur PwC Experience von Lonza Group und weiteren Kunden unter [www.pwc.ch/experience](http://www.pwc.ch/experience)



### **Nur nicht abheben**

Die Rettungsflugwacht verkörpert Sicherheit, Qualität und Fortschritt und wird von über 2,2 Millionen Gönnerinnen und Gönnern als typisch schweizerische Institution geschätzt. Solide bleiben und trotzdem agil sein – das ist die Maxime von Rega-CEO Ernst Kohler.



«3 Millionen  
Gönner – vorher  
gehe ich nicht in  
Pension.»

#### Ernst Kohler

Rega-CEO Ernst Kohler lernte den Beruf des Elektromonteurs und bildete sich an der Technischen Fachschule in Winterthur weiter. Parallel dazu erwarb er das Bergführerpatent. Er sammelte Erfahrung als Bergretter und war stellvertretender Rettungschef der Alpenen Rettung Schweiz in Meiringen. 1987 trat Kohler ins damalige Bundesamt für Militärflugplätze ein und übernahm ab 1996 verschiedene leitende Funktionen, zuletzt als Betriebsleiter und Kommandant des Militärflugplatzes Meiringen im Range eines Obersten. Seit 2006 ist der Oberst der Luftwaffe Vorsitzender der Geschäftsleitung der Rega, nachdem er zuvor sieben Jahre im Stiftungsrat war.

Seine erste Bergrettung war für Ernst Kohler prägend: Kaum hatte er mit 22 Jahren das Bergführerpatent erworben, wurde er zu einer Rettungsaktion aufgeboten. Es galt, einen Bergführer und einen Schwerverletzten aus einer Höhle zu bergen. Kohler betete, dass die Eisschraube, die er als noch junger Bergführer vermutlich nicht optimal gesetzt hatte, halten würde. Sie hielt – und Kohler zog daraus seine Lehren für künftige Einsätze: Schwachstellen eliminieren, Abläufe professionalisieren. «Eine Rettungsaktion ist etwas Rationales», sagt er. «Gefordert sind die rasche Analyse eines Ereignisses, das schnelle Durchspielen aller Szenarien und die Fähigkeit, daraus die richtigen Entscheide zu treffen.»

Von seinen Erfahrungen in unwegsamem Gelände profitiert er noch heute, wenn er sich morgens statt mit Seil mit Krawatte für den Tag rüstet. Vor fünf Jahren übernahm Kohler den CEO-Posten der Schweizerischen Rettungsflugwacht (Rega), die jährlich über 14 000 Rettungseinsätze organisiert und durchführt.

Höchste Ansprüche an Qualität und Sicherheit bilden das Fundament der Rega. «Wenn man so will, sind das Schweizer Urtugenden», sagt Kohler. Seine Organisation hat sich seit der Gründung im Jahr 1952 zum beliebtesten Unternehmen der Schweiz aufgeschwungen – was eine Umfrage des Marktforschungsinstituts IHA-GfK attestiert. Für Kohler ist die Pflege der Reputation keine akademische, sondern eine pragmatische Arbeit, die an der Basis beginnt: «Sie fängt mit dem professionellen Auftreten der Rettungsequipe am Unfallort an und endet mit der Art und Weise, wie eine Rechnung abgefasst wird.» Das Ansehen der Rega trägt auch finanziell Früchte. Die Zahl der ausgestellten Gönnerausweise beträgt 2,2 Millionen; Jahr für Jahr wächst sie um einige Prozente. Kohler versteht den Gönnerbeitrag, der seit Anfang der 90er Jahre für eine Einzelperson 30 CHF beträgt, in erster Linie als «Solidaritätsbeitrag»: Statistisch gesehen ist jeder zwölfte Schweizer einmal im Leben auf die Hilfe der Rega angewiesen. Die überwiegende Mehrheit finanziert mit ihrem Beitrag die Rettung anderer Menschen – und weiss gleichzeitig, dass die Rega im Notfall auch für sie zur Stelle wäre. Die Rega gehört damit zu den bedeutendsten privaten Solidaritätswerken der Schweiz.

Die Rega ist eine typisch helvetische Einrichtung, die es in dieser Form in keinem anderen

Land der Welt gibt. Denn im Gegensatz zu ähnlichen Rettungsdiensten im Ausland, die meist überwiegend vom Steuerzahler finanziert werden, sind es in der Schweiz in erster Linie die Gönner, die mit ihrem Beitrag die Luftrettung möglich machen. 80 Millionen CHF kommen auf diese Weise jedes Jahr zusammen. Als private gemeinnützige Stiftung ist die Rega völlig unabhängig von staatlichen, kantonalen, parteipolitischen oder kommerziellen Interessen und fühlt sich gemäss Kohler «einzig und allein den Gönnern und Patienten verpflichtet». Das rote Kreuz auf dem Bauch der Flugzeuge erinnert daran, dass die Rega «ohne Ansehen der Person, der finanziellen Leistungsfähigkeit, der sozialen Stellung, der Nationalität, der Rasse, des Glaubens oder der politischen Überzeugung» hilft, wie es in der Stiftungsurkunde heisst.

### Vom Pionierbetrieb zum KMU mit über 300 Mitarbeitenden

Das wird von der Rega auch länderübergreifend verstanden, denn die Arbeit der Rega endet nicht an der Landesgrenze. Mit drei Ambulanzflugzeugen holen die Retter verletzte Schweizerinnen und Schweizer rund um den Globus zurück in die Heimat. Vergangenes Jahr behandelte sie rund 3000 Dossiers von Notfällen im Ausland, davon organisierte sie 915 Repatriierungen, die meisten mit Rega-eigenen Jets. Die Rega steht aber auch im Dienst von Ausländern. Als im vergangenen Frühling die von Island stammende Aschewolke den Flugbetrieb in halb Europa und auch in der Schweiz lahmlegte, entschied Kohler kurzerhand, zwei Ambulanzjets nach Sizilien zu verlagern, um handlungsfähig zu bleiben. Prompt kam ein Notruf aus dem Norden. Zwei amerikanische Kinder mit schwersten Verbrennungen sollten von Oslo in eine Spezialklinik nach Boston verlegt werden. Dank den im Süden stationierten Flugzeugen konnte die Rega trotz gesperrtem Schweizer Luftraum starten und die Aschewolke umfliegen – eine organisatorisch und medizinisch anspruchsvolle Aufgabe. Dank guter Planung, geeigneter Ausrüstung und Know-how waren die Schweizer Luftretter die einzigen der Welt, die eine solche Operation ausführen konnten.

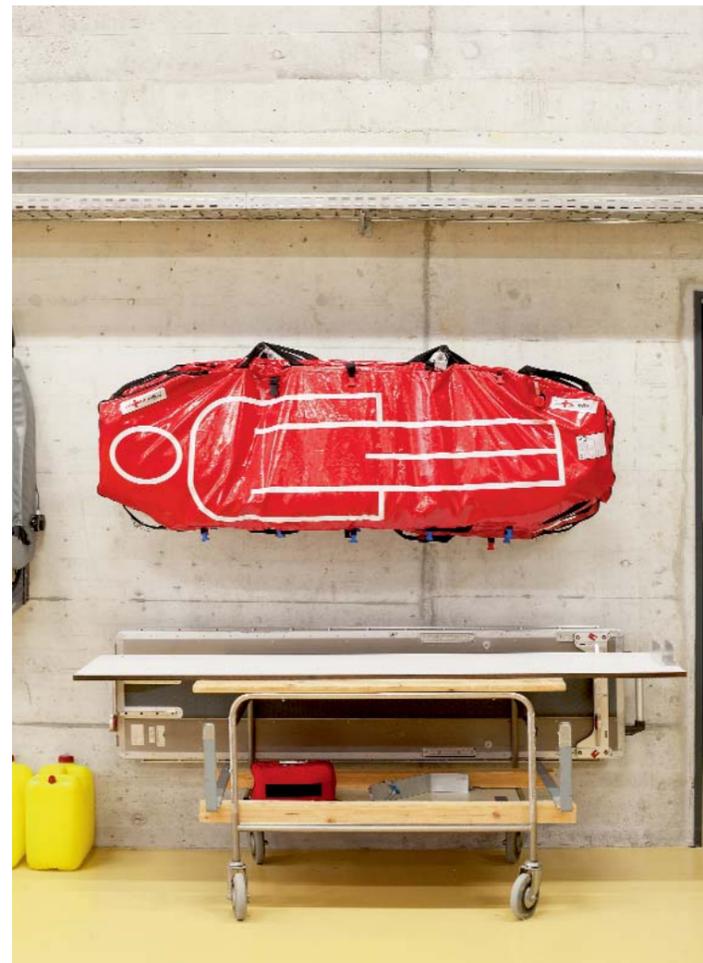
Aus dem Pionierbetrieb, der in den 50er Jahren mit vorwiegend freiwilligen Rettern gestartet ist, hat sich ein KMU mit über 300 Mitarbeitenden entwickelt, das von professionellen Spezialisten verschiedenster Berufs-



Die Arbeit der Rega endet nicht an der Landesgrenze. Mit drei Ambulanzflugzeugen holen die Retter verletzte Schweizerinnen und Schweizer rund um den Globus zurück in die Heimat. Vergangenes Jahr behandelte sie rund 3000 Dossiers von Notfällen im Ausland, davon organisierte sie 915 Repatriierungen, die meisten mit Rega-eigenen Jets.



Die Vorleistungen für einen allfälligen Notfall sind enorm: Eine Rega-Basis ist im Durchschnitt pro Tag nur 70 Minuten in der Luft, die übrige Zeit ist Warte- und Wartezeit für Equipen und Maschinen, die 24 Stunden auf Pikett sein müssen, um im richtigen Moment bereit zu sein.



**Ein Budget von 145 Millionen CHF**

#### Rega

Die 1952 von Mitgliedern der Schweizerischen Lebensrettungs-Gesellschaft gegründete Schweizerische Rettungsflugwacht (Rega) ist eine gemeinnützige private Stiftung. Sie hat ein Budget von 145 Millionen CHF. Im Jahr 2009 führte die Rega insgesamt 14 013 Einsätze durch, über 10 000 davon mit Helikoptern. Wegen hoher Investitionen in neue Helikopter ging im Jahr 2009 das Betriebsergebnis um 29 Prozent auf 13 Millionen CHF zurück. Die Organisation beschäftigt über 300 Mitarbeitende und finanziert sich in erster Linie über Spenden in Form der Rega-Gönnerschaft.



gruppen – Ärzten, Piloten, Sanitätern, Pflegefachpersonen, Technikern, Verwaltungsangestellten – geprägt wird. Ernst Kohler steht als Vertreter der dritten Führungsgeneration vor der Aufgabe, die Rega zu konsolidieren und für die Zukunft fit zu machen. Als erfahrener Bergsteiger weiss er, dass auf jeden Aufstieg ein Abstieg folgt. Deshalb ist er bestrebt, «die fliegende Organisation solide auf dem Boden zu halten». Die Herausforderung besteht für ihn darin, «die Bodenständigkeit zu wahren und trotzdem agil zu bleiben». Für Kohler bedeutet das vor allem, keine Kompromisse in der Sicherheit und Qualität einzugehen. Die Rega unterhält in der Schweiz zwölf Helikopterbasen zwischen St. Gallen, Basel, Locarno und Lausanne, hinzu kommt die Partnerbasis in Genf. Sie sind so angelegt, dass alle Einsatzorte in der Schweiz innerhalb von 15 Flugminuten erreicht werden können. Die einstigen Fluggeräte – es waren mit Ballonkörben versehene Helikopter – sind durch fliegende Intensivstationen abgelöst worden: Der Helikopter AgustaWestland Da Vinci etwa, von dem derzeit im Rahmen eines grossen Erneuerungsprogramms elf Maschinen angeschafft werden, gilt punkto Komfort, Platz und technischer Ausrüstung als modernster Gebirgsrettungshelikopter der Welt. 113 Millionen CHF, verteilt auf mehrere Jahre, lässt sich die Rega die Flottenerneuerung kosten – eine Investition, die nur dank der starken Gönnergemeinschaft möglich ist. Der Staat zahlt keinen Rappen.

### Bei den Jungen das Bewusstsein für die Rega schärfen

Die Gönner ermöglichen nicht nur die Investitionen in die Infrastruktur, sondern auch die betrieblichen Vorleistungen. Vom Jahresbudget von 145 Millionen CHF stammen 80 Millionen CHF von Rega-Mitgliedern und Spendern, den Rest steuern die Unfall- und Krankenversicherungen in Form von Zahlungen für Einsätze bei. Die Vorleistungen für einen allfälligen Notfall sind enorm: Eine Rega-Basis ist im Durchschnitt pro Tag nur 70 Minuten in der Luft, die übrige Zeit ist Warte- und Wartezeit für Equipen und Maschinen, die 24 Stunden auf Pikett sein müssen, um im richtigen Moment bereit zu sein. Jeder Einsatz schlägt mit durchschnittlich rund 3000 CHF zu Buche. Obschon sich die Rega an der Schnittstelle zwischen den kostenintensiven Branchen Fliegerei und Gesundheit bewegt, sind die

Tarife für ihre Dienste seit 1996 gleichgeblieben. Dennoch hat der Druck der Versicherungen zugenommen, zum Teil auch auf Empfehlung des Preisüberwachers, der findet, die Tarife seien zu hoch. Rega-Chef Ernst Kohler weist darauf hin, dass eine Entlastung der Versicherungen zwangsläufig eine Mehrbelastung der Gönner zur Folge hätte, «die Gönner aber nicht noch stärker zur Kasse gebeten werden sollten». Die schweizerische Helikopterrettung mache weniger als ein Promille der Schweizer Gesundheitskosten aus. Eine Sparübung zu Lasten der Qualität – etwa Abstriche in der Sicherheit – würde er nie akzeptieren.

Im Gegenteil, die nächsten Investitionsvorhaben sind bereits angedacht. Noch immer müssen Verlegungsflüge von Spital zu Spital oder Einsätze im Nebel abgesagt werden, weil das Wetter keinen Sichtflug zulässt. Die Rega arbeitet darum an der Umsetzung neuer Anflugverfahren unter Einbezug des Navigationsverfahrens Global Positioning System (GPS). Während die Technologie bereit ist, müssen noch Bewilligungsverfahren bewältigt werden. «An unserer Generation liegt es, die GPS-Anflüge auf Spitäler zu realisieren und damit das Luftrettungswesen vom reinen Sichtflug zu lösen», so Kohler, «ich bin überzeugt, dass hier das Potenzial für den nächsten Entwicklungsschub in der Luftrettung liegt.»

Potenzial bieten nicht nur die technischen Errungenschaften, auch die Möglichkeiten der Gönnerbasis sind für Kohler noch nicht ausgeschöpft. Sein Ziel ist es, dass der Rega-Gönnerausweis für möglichst viele Schweizerinnen und Schweizer zum festen Inventar des Portemonnaies wird – wie etwa Identitätskarte, Fahrausweis oder SBB-Halbtaxabo. Denn für die Rega bedeutet eine möglichst breite Gönnerbasis eine maximale Unabhängigkeit von kommerziellen Interessen – zum Nutzen der Patienten. Vor allem bei den Jungen will Kohler das Bewusstsein für die Rega schärfen, unter anderem durch die im August lancierte Internetplattform [www.myrega.ch](http://www.myrega.ch). Bis zum 18. Altersjahr sind Jugendliche in der Familiengönnerschaft der Eltern eingeschlossen, dann aber läuft ihre Gönnerschaft automatisch aus. Viele kümmern sich erst wieder um die Rega, wenn sie selber Familien haben. Dazwischen gibt es für Kohler noch Aufholbedarf. Er glaubt nicht, dass mit den aktuellen 2,2 Millionen Gönnern der Plafond erreicht ist und verspricht: «3 Millionen Gönner – vorher gehe ich nicht in Pension.» —



Der hohe Design- und Qualitätsanspruch von Ida Gut spricht Frauen an, die eine urbane Klassik in moderner Kleidung suchen; Kleidung mit Charakter und Ausdruck von kultureller Sensibilität.



**Frau Gut, was ist für Sie Swissness?**

Sie möchten wissen, was für mich schweizerisch ist?

**Ist das nicht dasselbe?**

Swissness ist für mich ein Label, das sich auf alles Mögliche kleben lässt, was man unter dieser Marke verkaufen will. Schweizerisch hingegen sind über einen langen Zeitraum entstandene, für dieses Land typische Dinge und Eigenschaften.

**Sie haben im vergangenen Jahr für die Angestellten von Swissôtel Berufskleidungen entwickelt. Woran haben Sie sich bei der Entwicklung der Kleidung orientiert – an bewährt Schweizerischem oder an Swissness?**

Der Kunde wünschte eine Anlehnung an die Trachten des Appenzells. Also war es klar eine

Orientierung an gewachsenen Traditionen und Wertvorstellungen. Aber man kann Menschen in Bangalore oder Lima nicht in Schweizer Folklorekleidung stecken. Es galt also, die Essenz der Tracht herauszufiltern und in eine modische Form zu bringen, die für Menschen auf der ganzen Welt funktioniert und die dennoch erkennbar schweizerisch ist. Belastbar muss Berufskleidung ja auch noch sein, sowie extrem alltagstauglich.

**Wie sind Sie an diese Aufgaben herangegangen?**

Indem ich mir mit meinem Team überlegt habe, was für uns archetypische Schweizer Charakterzüge sind und wie man diese auf Mode übertragen kann. Interessant war dann, dass die Charakterzüge, die wir für die heutige Zeit erarbeitet haben, sich bereits in der Mode von damals – also in der Tracht – spiegeln.

**Erfolgsmodell Schweiz**  
**Ida Gut**



**Sehnsucht nach Heimat**

In einer schnelllebigen, globalisierten Welt stehen traditionelle Werte wie Qualität und Zuverlässigkeit hoch im Kurs. Ein Gespräch mit der Zürcher Modedesignerin Ida Gut über Schweizer Werte, die Suche nach den Wurzeln und den unverkrampften Umgang mit Folklore.

## Es geht um Identität. Wer sind wir? Was sind wir? Wie stellen wir uns dar?

### Können Sie das erklären?

Ich möchte nicht Klischees bemühen, aber heute wie damals ist ein ausgeprägtes Bewusstsein für Wertigkeit und Präzision typisch schweizerisch. Eine gewisse Holzigkeit, eine Art sperriger Charme, das Bedürfnis, sich abzugrenzen und gleichzeitig über den Zaun zu schauen, hintergründiger Witz und Schläue. Verspieltheit, Tempo und Leichtigkeit gehören hingegen eher nicht zur Schweizer DNA.

### Wie packt man dies alles in Kleidungsstücke?

Indem man hochwertige Materialien verwendet und grossen Wert auf Details legt. Und indem man in gute Verarbeitung investiert. Früher hat es Jahre gedauert, bis eine Tracht mit ihren Stickereien und Verzierungen fertig war. Man hat sie ein Leben lang getragen und vielleicht sogar vererbt. Auch ein modernes Kleidungsstück kann diese Wertigkeit ausstrahlen.

### Es geht also weniger um Mode, sondern mehr darum, eine Haltung auszudrücken?

Es geht um Identität. Wer sind wir? Was sind wir? Wie stellen wir uns dar? Fragen, die nicht nur bei der Berufskleidung eines Unternehmens zentral sind, sondern generell für jeden von uns.

### Es gibt ja derzeit einen starken Trend zur Swissness in der Mode. Leute tragen in ihrer Freizeit handgestrickte Pullover, Mützen mit Edelweiss und Gürtel mit Appenzeller Kühen. Ist das ihrer Meinung nach Ausdruck einer allgemeinen Suche nach den Wurzeln?

Ich denke, die Sehnsucht nach Boden und Heimat wird umso grösser, je schneller wir uns bewegen. Die globalisierte Welt bietet gewaltige Chancen und Freiheiten für jeden Einzelnen, auf der anderen Seite vermisst man Stabilität und sucht das Beständige. In diesem Spannungsfeld bewegt sich die Mode, die ja immer Ausdruck ihrer Zeit war und ist.

### Nun ist aber doch gerade die Mode ein Beispiel für Schnellebigkeit ...

Mode ist ein Business, das von finanziellem Erfolg getrieben wird. Die moderne Technik macht heute immer mehr möglich in Bezug

auf Stoffherstellung und Färbung. Gleichzeitig aber sind manche dieser Verfahren so strapaziös für die Faser, dass das Produkt, wenn es auf den Markt kommt, quasi schon kaputt ist. Dem entgegen steht das Bedürfnis einer wachsenden Zielgruppe nach qualitativ wirklich hochstehenden Produkten. Nach sorgfältig verarbeiteter Kleidung aus natürlichen Rohstoffen in einem Stil, der die jeweilige Saison überdauert. Um solche Kleidung herzustellen, braucht man Zeit – und da sind wir wieder bei der Tracht. Ihre Wertigkeit ist über jeden Zweifel erhaben. Vielleicht ist auch das ein Grund, warum traditionelle Kleidung und Accessoires derzeit so beliebt sind.

### Wo ist die Trennlinie zwischen traditioneller Kleidung und Heimatkitsch?

Ach, ein bisschen Kitsch darf doch auch mal sein! Warum müssen wir denn immer so streng sein? In anderen Ländern geht man völlig unverkrampft mit Folklore um und ist stolz darauf. Kein Mensch findet es geschmacklos, wenn Frauen in Japan Kimonos tragen oder in Russland die Knöpfe an den Uniformjacken glänzen.

### Sie haben bereits in vielen Ländern produziert und verkauft. Wie wird man im Ausland als Modeschöpferin aus der Schweiz wahrgenommen?

Ich habe bisher immer und überall positive Reaktionen erlebt. Vielleicht existiert diese kleine Schweiz, die kein Modeland ist und deshalb belächelt wird, nur in unseren Köpfen. Ich habe fast auf der ganzen Welt schon Kunden getroffen, die alle grosses Vertrauen in unsere Zusammenarbeit haben. Das liegt wohl auch daran, dass die Schweiz für Werte steht wie Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und Neutralität.

### Was ist mit Kreativität?

Sagen wir: Innovation. Ich denke, man traut uns Schweizern zu, dass wir – auch in der Mode – Produkte entwickeln, die modern sind, langlebig und anwendbar; weder Kopien noch Massenware.



### Haben Sie das Gefühl, dass die Bezeichnung «Made in Switzerland» im Ausland als eine Art Qualitätsgarantie angesehen wird?

Eindeutig. Allerdings stellt sich für mich die Frage, was ist drin, wenn «Made in Switzerland» draufsteht? Wenn man die Schweiz als Symbol für Qualität und Vertrauen sieht, dann sollte man dies auch einlösen und keine Mogelpackungen machen. Zum Beispiel ein Produkt als schweizerisch verkaufen, es aber im Ausland produzieren lassen.

### Muss man das in der Modebranche nicht tun, um konkurrenzfähig zu bleiben?

Wir können in der Schweiz in vielen Branchen, darunter die Modebranche, sowieso nicht mit anderen, grösseren Ländern konkurrieren. Da können wir doch stattdessen eine eigenständige Denkweise pflegen

und anstatt zu rationalisieren, etwas bewusst unrationalisiert lassen. Oder wir können uns in Ruhe überlegen, wie wir etwas anders oder besser machen könnten als die anderen. Dadurch würde man glaubhaft bleiben – und vielleicht sogar einen Wettbewerbsvorteil erringen. Dazu braucht es allerdings Ehrlichkeit, Geradlinigkeit, Selbstbewusstsein, Strenge ...

### ... und Geduld?

Der Zeitfaktor spielt in der Tat eine grosse Rolle. Ein gutes und wertiges Produkt herzustellen, braucht Zeit. Aber – und da sind wir wieder bei den archetypischen Charakterzügen – etwas mit Ruhe und Bedacht zu tun hat in der Schweiz Tradition. Es ist unsere freie Entscheidung, ob wir uns Zeit nehmen – oder ob sie uns gegeben wird. —

Früher hat es Jahre gedauert, bis eine Tracht mit ihren Stickereien und Verzierungen fertig war. Man hat sie ein Leben lang getragen. Auch ein modernes Kleidungsstück kann diese Wertigkeit ausstrahlen.

**Finanzplatz Schweiz**

Neue Strategien im Privatbankgeschäft Seite 27

**CO<sub>2</sub>-Management**

Chance zur Differenzierung Seite 30

**Verbraucher-trends**

Was Konsumenten heute wollen Seite 33

**IFRS für KMU**

Nur für wenige Schweizer Unternehmen attraktiv Seite 36

**Service**

Veranstaltungen, Publikationen und Analysen Seite 39

Wolfgang Rieder,  
Financial Services



## Finanzplatz Schweiz Neue Strategien im Privatbankgeschäft

**Die Lage auf dem Finanzplatz Schweiz hat sich verändert – besonders, was die grenzüberschreitenden Aktivitäten der Schweizer Banken betrifft. Die neue Situation bietet Chancen für neue Geschäftsmodelle im Private Banking.**

Eigentlich hat die Schweiz die Finanzkrise gut überstanden. Nur ein einziges Institut geriet vorübergehend ins Schlingern. Im internationalen Vergleich ist dies eine hervorragende Bilanz. Dennoch hat sich die Situation auf dem Finanzplatz Schweiz verändert, und zahlreiche Banken müssen ihre Geschäftsmodelle erneuern. Dies hängt mit der Struktur der Schweizer Finanzbranche zusammen, die einen Grossteil ihrer Aktivitäten im Private Banking hat. Gerade jene Akteure, die stark im Privatbankgeschäft – zumal im grenzüberschreitenden – engagiert sind, müssen sich auf signifikante Veränderungen ihres Umfeldes einstellen. Dies sind die indirekten Auswirkungen der Finanzkrise. Sie treffen die Schweizer Banken viel härter als die Krise selbst und werfen vor allem drei Fragen auf:

- Welchen Anforderungen müssen Bankinstitute, die im Private Banking und im Offshore-Geschäft tätig sind, künftig genügen?
- Welche Auswirkungen werden neue Regulierungen, vor allem hinsichtlich der Eigenkapital- und Liquiditätsanforderungen sowie in Bezug auf das Risikomanagement, haben?
- Welche strategischen Optionen eröffnen sich den Banken für die Gestaltung ihrer Geschäftsmodelle?

### **Rund 2 Billionen USD an Offshore-Geldern**

Ein Schlüsselbegriff für die strukturellen Veränderungen des Marktes ist das Bankgeheimnis. Die Diskretion auch gegenüber den Behörden war für viele Kunden jenseits der Grenze ein wichtiger Grund, ihr Vermögen in der Schweiz verwalten zu lassen. Vermutlich wäre das Bankgeheimnis auch ohne Finanzkrise ins Kreuzfeuer der Kritik geraten – zu sehr ist es ein Dorn im Auge ausländischer Finanzbehörden, die in dieser Hinsicht auch den

vollen Rückhalt in der Bevölkerung geniessen. Doch die Krise hat den Druck auf das Bankgeheimnis massiv verstärkt. Viele westliche Staaten müssen mit gewaltigen Haushaltsdefiziten kämpfen, nachdem sie Hunderte von Milliarden aufbringen mussten, um einen Kollaps des Finanzsystems zu verhindern – die Staatshilfe allein der Europäischen Union wird auf 3 Billionen EUR geschätzt. Auf der Suche nach Einnahmequellen haben die Finanzminister die un versteuerten Vermögen wohlhabender Bürger im Ausland entdeckt, und diese Schwarzgelder vermuten sie vor allem in der Schweiz und in Liechtenstein. Wie hoch der Betrag nichtdeklarer Vermögen ist, lässt sich allenfalls vermuten. Den statistischen Angaben der Schweizerischen Nationalbank (SNB) zufolge belief sich die Summe der verwalteten Offshore-Gelder, versteuerter wie unverteuerter, Ende 2009 auf 2,4 Billionen CHF; dies entspricht 55 Prozent der insgesamt verwalteten Vermögen. Es gibt Schätzungen, wonach etwa die Hälfte davon nicht deklariert ist. Nun ist es nicht so, dass all diese Gelder

**-19,5%**  
**2008**

**+8,4%**  
**2009**

### Kundenvermögen

Entwicklung in der Schweiz verwalteter Assets.

Die Zahlen stammen aus der PwC-Studie «Private Banking in Switzerland: Benchmark Study 2010», siehe Seite 39.

vom Finanzplatz Schweiz abzufließen drohen. Es gilt vielmehr, zwischen den Vermögen aus der EU und den USA einerseits und jenen aus dem Rest der Welt zu differenzieren; denn die Steuerflucht dürfte insbesondere in den europäischen Nachbarländern und den USA, jedoch weniger im Rest der Welt für die Wahl des Finanzplatzes Schweiz von Bedeutung sein. Es ist plausibel, anzunehmen, dass etwa die Hälfte der Offshore-Gelder von Anlegern mit Wohnsitz in der EU stammt. Wenn die Schätzungen stimmen, dass drei Viertel dieser Vermögen unbesteuert sind, stehen mindestens 20 Prozent der total verwalteten Vermögen zur Disposition. In absoluten Zahlen entspricht dies einem Betrag von 900 Milliarden CHF. Diese Summe droht über kurz oder lang vom Finanzplatz Schweiz abzufließen. Eine mögliche Linderung des Abflusses könnte die geplante Abgeltungssteuer sein, die zwar kurzfristig zu einem Abfluss in Form des Steuersubstrates in die jeweiligen Länder führt, aber langfristig das Vertrauen in den Finanzplatz stärken kann. Entscheidend ist jedoch, wie schnell sich die betroffenen Institute auf die hiermit verbundenen, veränderten Kundenanforderungen einstellen können. Ob Neugeldzuflüsse aus Staaten mit unterentwickelten Rechtsordnungen und Finanzin-

frastrukturen in dieser Grössenordnung möglich sind, dürfte zumindest fraglich sein.

### Verschärfte Regulierung

Druck auf den Finanzplatz und hier insbesondere auf das grenzüberschreitende Privatbankgeschäft kommt nicht nur seitens ausländischer Steuerbehörden und Regierungen, sondern auch von den regelsetzenden Institutionen und den Aufsichtsbehörden. Es steht ausser Zweifel, dass die Regulierung auf internationaler und nationaler Ebene verschärft wird. Da Regulierung momentan auf hohe Akzeptanz in der Bevölkerung stösst, haben die entsprechenden Institutionen gute Chancen, neue Regelwerke durchzusetzen. Viele Themen zur Finanzmarktaufsicht sind noch in Diskussion, die geordnete Insolvenz systemrelevanter Banken beispielsweise oder die Reglementierung des Eigenhandels. Andere Vorhaben sind bereits fortgeschritten. So hat der «Basler Ausschuss» neue Vorschläge zur Unterlegung der Banken mit Eigenkapital und zur Vorhaltung von Liquidität ausgearbeitet. Auch wenn diese Bestimmungen noch nicht in Kraft sind, ist sicher: Die Banken werden dickere Liquiditätspolster haben, um Engpässe bei der

Beschaffung kurzfristiger Gelder zu vermeiden. Der Verschuldungsgrad der Institute wird geringer, mit der Folge, dass die Bankbilanzen konservativer ausfallen und weniger Mittel für den Eigenhandel verbleiben. Zielen solche Vorschriften vor allem auf die Grossbanken, so betreffen gewisse Regelungen der Schweizer Finanzmarktaufsicht FINMA unmittelbar das Offshore-Banking und damit alle Banken: Bei Verletzungen des Rechts im Heimatland des Kunden beispielsweise, kann die Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit hinterfragt werden; ist diese Gewähr nicht mehr gegeben, kann die FINMA drastische Massnahmen anordnen. Auch wenn sich die Beachtung ausländischer Rechtsvorschriften nicht direkt aus dem Schweizer Aufsichtsrecht ableiten lässt, wird die Compliance mit den jeweiligen nationalen Gesetzen unabdingbar. Nicht zu unterschätzen sind in diesem Zusammenhang die Prozess- und die Reputationsrisiken, die aus einer unvorsichtigen Kundenakquisition im Ausland resultieren.

### Neue Geschäftsmodelle

Nach wie vor machen die Stabilität und die Finanzkraft der Banken die Stärke des Finanzplatzes Schweiz aus; die Qualität der Dienstleistungen und das Know-how der Branche sind entscheidende Wettbewerbsvor-

teile – viel wichtiger als das Bankgeheimnis. Die Reihenfolge der Erfolgsfaktoren hat sich umgekehrt: Rangierten Kundenzufriedenheit und Anlageperformance vor 15 Jahren weit hinter dem Bankgeheimnis, so sind sie heute entscheidend für das Kundenbeziehungsmanagement. Das verlangt nach Anlageberatern mit tiefen Finanzmarktkenntnissen, die verantwortlich handeln und die individuellen Risikoprofile ihrer Kunden einzuschätzen wissen. Auch das ist eine Lehre aus der Finanzkrise: Kunden sind nur loyal, wenn sie kompetent beraten werden.

Der Druck der Anspruchsgruppen zwingt die Banken zum Handeln. Tangiert ist in erster Linie das grenzüberschreitende Privatkundengeschäft, das Cross-Border Private Banking. Dies aber ist eine Kernaktivität sowohl der Grossbanken als auch der Privatbanken.

### Welche Strategien sind für die Akteure angesagt?

Die Grossbanken: Sie dürften ihre Strategie künftig verstärkt auf das Onshore-Geschäft ausrichten und rückwirkend auf eine Legalisierung unbesteuerteter Offshore-Gelder setzen, ihren Kunden also zur Deklaration raten. Dies verringert die Reputationsrisiken, senkt die Gefahr von Prozessen und stärkt die Kundenbindung. Wollen die Banken europäische und amerikanische Kunden halten, müssen sie mit Servicequalität und Anlageperformance überzeugen. Es wird ein Wandel stattfinden vom Bankgeheimnis zum Schutz der Privatsphäre. Dies ist eine Abschwächung des strategischen Vorteils gegenüber ausländischen Wettbewerbern. Ergo: Der Konkurrenzkampf wird härter, der Druck auf die Margen hält an. Gleichzeitig steigen die Kosten für Compliance.

Auch die Marktbearbeitung will überprüft sein. Denn tot ist das Offshore-Geschäft nicht. Anleger aus aufstrebenden Märkten haben oft andere als steuerliche Gründe, ihr Geld in der Schweiz anzulegen: Viele fürchten um die politische und wirtschaftliche Stabilität ihrer Länder. Die Privatbanken: Die grossen, international tätigen Institute befinden sich in einer ähnlichen Situation wie die Grossbanken. Die mittelgrossen Institute, die fast ihre gesamten Erträge aus dem Cross-Border Private Banking gezogen haben, sehen sich mit der Existenzfrage konfrontiert. Aber auch ihnen bleiben verschiedene Optionen:

1. Konzentration auf den Heimatmarkt: Die Institute setzen auf das Geschäft mit Schweizer Kunden. Dies bedeutet allerdings einen verstärkten Wettbewerb mit hiesigen Instituten und bietet nur beschränkte Möglichkeiten zur Differenzierung.
2. Expansion ins benachbarte Ausland: Wie die Grossbanken eröffnen mittelgrosse Privatbanken Niederlassungen mit Banklizenz in den für sie wichtigen Ländern und betreuen ihre Kunden vor Ort. Rechtlich gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Onshore-Präsenz zu verstärken, doch dieser Weg ist immer mit hohen Investitionen verbunden.
3. Umstrukturierung des Kundenportfolios: Auch die mittelgrossen Privatbanken können sich um Kunden aus dem Mittleren Osten, aus Asien und anderen aufstrebenden Regionen bemühen, die in erster Linie Rechtssicherheit suchen. Dies eröffnet ihnen die Möglichkeit, das Offshore-Geschäft aufrechtzuerhalten; allerdings verlangt auch diese Option zusätzliche Investitionen – etwa in die Eröffnung alternativer Buchungszentren in Singapur oder Hongkong.
4. Fusion: Ein Institut schliesst sich mit einer anderen Privatbank in ähnlicher Lage zusammen oder vereinbart eine Kooperation, um eine bessere Marktstellung zu erlangen.
5. Verkauf: Diese Option ist an sich schon unattraktiv, vor allem

aber angesichts der heutigen Marktlage. Vor einigen Jahren hätte eine mittelgrosse Schweizer Privatbank einen hohen Verkaufspreis erzielen können; heute hingegen will kaum jemand risikobehaftete Vermögenswerte akquirieren. Die Situation der kleinen Privatbanken ist schwierig zu beurteilen. Entscheidend für die künftige Strategie ist, wie sich die verwalteten Vermögen aus Onshore- und Offshore-Geldern zusammensetzen. Darüber hinaus kommen eine Vielzahl von regulatorischen Anforderungen auf die Banken zu. Insbesondere das US-Gesetz FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) wird Auswirkungen auf die Kosten von Banken haben, da es eine besonders weitreichend konzipierte Regulierung ist und nahezu alle Banken davon betroffen sein werden. Unabhängig von ihrer Grösse sind alle Marktteilnehmer im grenzüberschreitenden Private Banking gezwungen, ihre Geschäftsmodelle anzupassen. Die Verteidigung des Status quo kann keine strategische Option sein; denn sie ist mit hohen geschäftspolitischen Risiken verbunden und kaum zukunftsfruchtig. Auch der komplette Ausstieg aus den Offshore-Aktivitäten ist angesichts des weltweiten Vermögenszuwachses der sogenannten High Net Worth Individuals von schätzungsweise 8 Prozent pro Jahr keine valable Alternative. Um zu entscheiden, welche Strategie im Einzelfall eingeschlagen werden soll, sind eine eingehende Analyse der derzeitigen Marktposition in den einzelnen Ländern, eine Auslotung der Handlungsalternativen und eine Bewertung der Optionen erforderlich. Eines aber kann nicht in Frage kommen: abwarten.

wolfgang.rieder@ch.pwc.com

### Fazit

*Die Stabilität und die Finanzkraft der Banken machen die Stärke des Finanzplatzes Schweiz aus. Die Qualität der Dienstleistungen und das Know-how der Branche sind dabei wichtigere Erfolgsfaktoren als das Bankgeheimnis. Gesamthaft sind die indirekten Folgen der Finanzkrise für die Schweizer Banken gravierend, denn der Finanzplatz Schweiz gerät ins Visier von Regierungen und Steuerbehörden, regelsetzenden Institutionen und Aufsichtsbehörden. Marktteilnehmer, die rechtzeitig neue Geschäftsmodelle für das Private Banking entwickeln, werden dadurch Wettbewerbsvorteile erlangen.*



Markus Nöthiger,  
Sustainability

# CO<sub>2</sub>-Management Chance zur Differenzierung

**Die Auswirkungen des Klimawandels sind heute ein strategisches Thema, denn die Konsequenzen der Erderwärmung betreffen alle Unternehmensbereiche. Ein integriertes CO<sub>2</sub>-Management beschränkt sich nicht allein auf die Einhaltung regulatorischer Vorschriften, sondern bietet darüber hinaus die Chance zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition.**

Auf der politischen Agenda steht das Thema Klimawandel ganz oben. Vor allem der Bericht des Weltklimarates (IPCC) aus dem Jahr 2007 hat die Öffentlichkeit aufgerüttelt und den Handlungsbedarf für Politik und Wirtschaft aufgezeigt. Einige Berechnungen und Dokumentationen des IPCC wurden zwar in den letzten Monaten in Frage gestellt, doch auch wenn die Reputation der Klimaforscher gelitten hat, so ist die Grundaussage für die überwiegende Mehrheit der Fachleute unbestritten: Die Emissionen von Treibhausgasen, allen voran von CO<sub>2</sub>, erwärmen das Klima, und der weitaus grösste Teil der Klimaerwärmung ist auf menschliches Handeln zurückzuführen.

### **Auswirkungen des Klimawandels auf Unternehmensebene**

Die Klimadiskussion wird aber heute nicht nur auf makroökonomischer Ebene geführt. Auch die Unternehmen setzen sich mit den Auswirkungen des Klimawandels auseinander. Diese lassen sich in der mikroökonomischen Betrachtung in drei Kategorien einteilen: die unmittelbaren physischen Folgen, Fragen der Regulierung und der Compliance sowie Veränderungen des Konsumentenverhaltens. Unmittelbare physische Folgen hat die Klimaänderung vor allem

für die Produktion und die Versorgungskette: Extreme Wetterverhältnisse können den Betrieb an einzelnen Produktionsstandorten verhindern oder extrem verteuern sowie die Transport- und Logistikkette beeinträchtigen. Die Versicherungsprämien für Aktivitäten in gefährdeten Regionen steigen nach Unwetterkatastrophen erfahrungsgemäss drastisch. Hinzu kommen regionale Versorgungsengpässe, etwa bei Wasser. Eine weitblickende Standortpolitik und ein risikoorientiertes Supply-Chain-Management sollten folglich auch klimatische Aspekte abwägen.

### **Neue Regulierungen im Umweltbereich**

Der zweiten Kategorie kommt derzeit vermutlich weitaus grössere Aufmerksamkeit zu: der Regulierung im Umweltbereich und der Notwendigkeit von Compliance gegenüber Umweltsetzen und -auflagen. Zu beachten gilt es ein Bündel aus globalen Vorgaben, nationalen Gesetzen, Richtlinien der EU oder Auflagen der Börsenzulassung. Einer neuen Richtlinie zufolge müssen Unternehmen, die der US-Börsenaufsichtsbehörde SEC unterstehen, seit Februar 2010 sogar offenlegen, wie sie die Implikationen des Klimawandels auf ihre

finanzielle Verfassung und ihre operative Performance beurteilen.

Ein anderes Beispiel ist das Emissionshandelssystem der EU, auch bekannt als EU ETS (EU Emission Trading System). Dieses verlangt unter anderem, dass alle Fluggesellschaften, die in der EU starten und landen, ein Monitoring- und Reportingsystem für ihren CO<sub>2</sub>-Ausstoss einrichten. Seit dem Jahr 2010 sind sie verpflichtet, Emissionsrechte zu erstehen und ihre Emissionen unter einem cap und trade System kontinuierlich zu senken. Fluggesellschaften, die gegen diese Vorgaben verstossen, können mit dem Entzug ihrer Start- und Landerechte in der EU bestraft werden.

Die nationalen Umweltgesetzgebungen sind strikter geworden, seit das Kyoto-Protokoll verabschiedet wurde und dessen Klimaziele in Vorgaben für die einzelnen Unterzeichnerstaaten aufgeschlüsselt wurden. So liegt das Klimaziel für die Schweiz darin, den CO<sub>2</sub>-Ausstoss von 2008 bis 2012 um 8 Prozent gegenüber dem Vergleichsjahr 1990 zu verringern. Zur Umsetzung hat die Schweiz das CO<sub>2</sub>-Gesetz in Kraft gesetzt, das auf einer Mischung aus freiwilligen Massnahmen und der CO<sub>2</sub>-Abgabe beruht. Die revidierte Fassung dieses Gesetzes, die voraussichtlich 2013 in Kraft treten wird, sieht weiterreichende Vorschriften vor und will das nationale Emissionshandelssystem in das europäische integrieren. Öffnet man das Zeitfenster bis 2050, so sprechen Wissenschaftler von einer Dekarbonisierung, das heisst einer Absenkung der absoluten CO<sub>2</sub>-Emissionen in den entwickelten

Wirtschaftssystemen, von bis zu 80 Prozent. Dies macht klar: Um solche Zielvorgaben zu erreichen, ist eine industrielle «grüne» Revolution erforderlich.

### **Milliardenschwerer Zertifikatemarkt**

Für die Unternehmen geht es aber um mehr, als alle internationalen und nationalen Vorgaben einzuhalten. Die Regulierung wirkt sich auch auf diverse Unternehmensaspekte aus, etwa die Finanzierung, die Steuern, die Rechnungslegung oder die Berichterstattung. CO<sub>2</sub>-Zertifikate sind heute ein handelbares Gut, dessen Markt bereits ein Handelsvolumen im dreistelligen Milliardenbereich aufweist und bis anhin von hoher Preisvolatilität geprägt ist. Dies wirft Fragen nach der optimalen Bewirtschaftung der Zertifikate auf: Ist es sinnvoller, Zertifikate zu kaufen oder die Produktion auf umwelt-

schonende Technologien umzustellen? Wann ist der richtige Zeitpunkt für Kauf oder Verkauf? Wie werden die Zertifikate in der Bilanz bewertet und steuerlich behandelt? Welche Trading- und Hedging-Strategie sollte das Unternehmen verfolgen? Wie komplex die Fragen sind, zeigt die Tatsache, dass einige Konzerne bereits Tochterunternehmen gegründet haben, die sich ausschliesslich mit dem Handel und dem Hedging von CO<sub>2</sub>-Zertifikaten beschäftigen. Oder auch daran, dass das International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) globale Standards für die Überprüfung von CO<sub>2</sub>-Emissionen erarbeitet.

### **Wandel des Konsumentenverhaltens**

Die Klimadebatte hat den Markt in mehrfacher Hinsicht verändert. Zum einen hat der Staat volkswirtschaftliche Anreize zur Förderung klimaschonender Technologien und erneuerbarer

## **Assurance für «pro clima» der Schweizerischen Post**

Die Schweizerische Post bietet ihren Privat- und Geschäftskunden mit dem Angebot «pro clima» die Möglichkeit, ihre Briefe, Pakete und Güter gegen einen Aufpreis klimaneutral zu versenden. Technisch umgesetzt wird dies, indem die Post die CO<sub>2</sub>-Emissionen berechnet, die beim Versand verursacht werden, und diese Emissionen den einzelnen Versandgütern zuordnet. Die gesamten Emissionen, die aus dem «pro clima»-Versand resultieren, werden vollständig durch den Kauf von CO<sub>2</sub>-Zertifikaten kompensiert.

PwC Schweiz hat im Frühjahr 2010 die CO<sub>2</sub>-Daten überprüft und der Schweizerischen Post eine sogenannte «Assurance» auf die Treibhausgasbilanz ihres Angebotes «pro clima» gegeben. Die Arbeiten umfassten die Überprüfung der Berechnungen der sendungsrelevanten CO<sub>2</sub>-Emissionen (Carbon Footprint), des Erfassungsprozesses der Daten, die den Berechnungen der CO<sub>2</sub>-Emissionen zugrunde liegen, sowie die Überprüfung der Umrechnung der sendungsrelevanten Emissionen auf Briefe, Pakete und Stückgüter.

Die Assurance als unabhängige externe Überprüfung erhöht einerseits die Glaubwürdigkeit des «pro clima»-Angebots, andererseits werden in einer Assurance auch Empfehlungen für die laufende Verbesserung des Prozesses gemacht, was zusätzlich hilft, die Qualität des Reportings und der Berechnungen sicherzustellen.

Energien gesetzt, zum anderen reagieren die Konsumenten sensibler auf die Klimafreundlichkeit von Produkten. Die Kombination von Vorgaben und Anreizen auf politischer Ebene tangiert in erster Linie die Herstellungsverfahren, das Konsumentenverhalten primär die Produkte selbst. Die Sensibilisierung der Marktteilnehmer für Klimafreundlichkeit und Nachhaltigkeit zwingt die Unternehmen dazu, ihre Produktionsweise und ihr Produktportfolio strategisch zu überdenken. Umstellungen sind natürlich mit hohen Investitionen in Forschung und Entwicklung, in Technologie, aber auch ins Marketing verbunden. Zugleich aber heisst dies, Wettbewerbsvorteile zu gewinnen. So hat die Ausschreibung von Infrastrukturprojekten für die Olympischen Sommerspiele 2012 in London gezeigt, dass die CO<sub>2</sub>-Bilanz eines Anbieters ein entscheidendes Kriterium für den Zuschlag in der öffentlichen Auftragsvergabe sein kann.

#### **Umweltbilanz von Produkten offenlegen**

Bei privaten Konsumenten gewinnt das Nachhaltigkeitsargument zunehmend an Schlagkraft; verstärkt und verdeutlicht wird dies nicht zuletzt durch die Werbung und das sogenannte Labelling. Immer mehr Produkte wie Elektrogeräte, Wasch- und Putzmittel, aber auch Kleider, Nahrungsmittel oder Autos werden oder müssen mit Etiketten versehen werden, welche die Umweltbilanz dieser Produkte offenlegen. Teilweise geht es dabei nicht nur um das Endpro-

dukt, sondern um seinen gesamten Lebenszyklus, von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung. Ob dies letztlich ein (weiteres) Verkaufsargument bleibt, oder die Konsumenten auch bereit sind für einen solchen Mehrwert zu bezahlen, bleibt noch offen.

Unternehmensstrategisch hoch relevant sind Energieeffizienz und Nachhaltigkeit von langlebigen Konsumgütern, die zugleich Image und Status symbolisieren. Das Paradebeispiel sind Autos: Das Prestige der Marken wird bereits heute nicht mehr ohne weiteres mit der Pferdestärke gleichgesetzt, sondern auch mit den Verbrauchswerten.

#### **Überprüfungen der Umweltleistung**

Angesichts des gestiegenen Interesses an der Umweltleistung gehen grosse Unternehmen mehr und mehr dazu über, ihre Produkte und Dienstleistungen einer externen Überprüfung zu unterziehen, um das entsprechende Resultat zum Beispiel in Form eines Testats zu veröffentlichen. Mit dem Argument der externen Überprüfung hat sich

zudem eine Möglichkeit der Differenzierung eröffnet (siehe Textkasten Seite 31).

Was für den Absatzmarkt gilt, trifft auch auf den Arbeitsmarkt zu: Ein Unternehmen, das die besten Mitarbeiter anwerben will, kann sich nicht zuletzt durch seine Einstellung zur Umwelt und zur Nachhaltigkeit profilieren. Mitarbeitende und Führungskräfte verlangen heute mehr denn je nach Authentizität: Hinter dem Image des Unternehmens sollen fundierte Werte und konkrete Aktionen stehen.

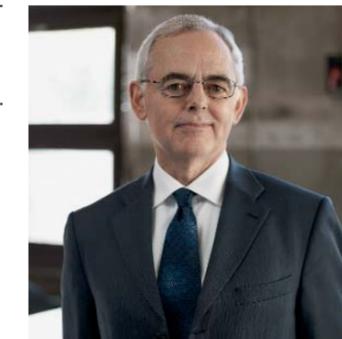
Am erfolgreichsten sind Unternehmen, welche die Umweltproblematik nicht isoliert betrachten, sondern ein integriertes CO<sub>2</sub>-Management betreiben. Denn es gibt kaum einen Unternehmensbereich, der von der Bekämpfung des Klimawandels unberührt bleibt. Das CO<sub>2</sub>-Management sollte zudem nicht nur bestehende oder kommende Restriktionen berücksichtigen, sondern auch darauf ausgelegt sein, neue Geschäftsmöglichkeiten wahrzunehmen. Mit einem integrierten CO<sub>2</sub>-Management beweist sich ein Unternehmen nicht nur als «good citizen», sondern es kann damit sicherstellen, auf Dauer erfolgreich am Markt zu bleiben.

markus.noethiger@ch.pwc.com

#### **Fazit**

*Der Klimawandel berührt die Unternehmen in vielfacher Hinsicht: Produktion und Lieferkette unterliegen den unmittelbaren Auswirkungen der Erderwärmung auf die Natur; die verschärfte Regulierung verlangt Compliance mit nationalen und internationalen Vorgaben; die Sensibilisierung der Verbraucher erfordert neue Produkte und Technologien, sowie Rechenschaft über die Produktion. Ein CO<sub>2</sub>-Management ist notwendig, um die Folgen des Klimawandels in die Unternehmensstrategie zu integrieren, um wegweisende Technologien zu entwickeln, um erfolgreich am Zertifikatehandel teilzunehmen und um den Ansprüchen der Stakeholder zu genügen.*

William Wright,  
Detailhandel  
und Konsumgüter



## Verbrauchtrends Was Konsumenten heute wollen

**Verbraucher wollen Trends folgen, ohne auf Gewohnheiten zu verzichten. Sie wollen umweltfreundlich produzierte Produkte kaufen, ohne zu viel Geld auszugeben. Sie wollen Angebote und Preise vergleichen, ohne viel Zeit dafür aufzuwenden. Kurz: Konsumenten wollen so viel Gegenwert wie möglich für ihr Geld – und stellen die Branche damit vor grosse Herausforderungen.**

Im Rahmen des «Annual Global CEO Survey 2010» hat PwC 194 CEOs der Konsumgüterbranche und 78 CEOs aus Einzel- und Grosshandel über die Einschätzung des Verbraucherverhaltens befragt. Die Ergebnisse dieser weltweiten Umfrage, kombiniert mit den Erkenntnissen aus der Marktbeobachtung der PwC-Branchenexperten, identifizieren die folgenden Trends: Die Verbraucher tendieren verstärkt zu preiswerteren Produkten. 62 Prozent der befragten CEOs aus der Gross- und Einzelhandelsbranche erwarten, dass die Konsumenten in Zukunft weniger Geld für ihre Einkäufe

ausgeben werden. Zugleich beobachten 68 Prozent, dass die Verbraucher dem Leistungsavis hinsichtlich der Sozial- und Umweltpolitik hohe Beachtung schenken, bevor sie entscheiden, wo sie einkaufen. Diese Tendenz zu nachhaltigem Kaufverhalten bestätigen die befragten CEOs der Konsumgüterindustrie: 65 Prozent unter ihnen glauben, dass die Konsumenten Hersteller bevorzugen, die sozial und umweltfreundlich produzieren; die CEOs gehen davon aus, dass die Reputation als nachhaltig produzierendes Unternehmen eine Quelle höherer Wertschöpfung ist.

Die Trends mögen auf den ersten Blick nicht vereinbar sein, da nachhaltig hergestellte Produkte in der Regel teurer sind als andere. Doch der Widerspruch lässt sich auflösen: Preisgünstig einkaufen heisst nicht unbedingt, das billigste Produkt zu wählen. Die Verbraucher wollen Waren, die ihnen Wert bringen.

Worin dieser Wert liegt, hängt stark von den individuellen Präferenzen ab und kann von einer Güterkategorie zur anderen wechseln. In Grossbritannien hat PwC im Rahmen einer empirischen Studie herausgefunden, dass die Konsumenten ein völlig neues Verständnis dessen entwickeln, was Wert bedeutet. Die britischen Verbraucher wollen «ein Geschäft machen», aber dennoch die gewohnte Produktqualität erhalten. Welche Strategien sie dazu einschlagen, hängt stark von ihrer wirtschaftlichen Lage ab.

#### **Internationalisierung und Differenzierung**

Konsumgewohnheiten sind auch heute kulturell verankert. Neben der Einkommenssituation bestimmen tradierte Gewohnheiten die Präferenzen der Verbraucher. Das mag erstaunen, da sich die Innenstädte und Haupteinkaufsstrassen rund um den Erdball beinahe zum Verwechseln ähnlich werden: Doch bei genauerem Hinsehen bemerkt man, dass die Kollektionen der Designer von Stadt zu Stadt variieren; Lebensmittelhändler

## Verbraucherverhalten

Im «Annual Global CEO Survey 2010» hat PwC 272 CEOs der Konsumgüterbranche sowie aus Einzel- und Grosshandel befragt. Über 60 Prozent der CEOs sehen folgende Trends:

### Sparen

Die Konsumenten werden in Zukunft weniger Geld für ihre Einkäufe ausgeben.

62%

65%

68%

### Hinterfragen

Die Verbraucher werden dem Leistungsweis eines Unternehmens in Bezug auf Sozial- und Umweltpolitik Beachtung schenken.

### Umdenken

Die Konsumenten werden vermehrt Hersteller bevorzugen, die sozial und umweltfreundlich produzieren.

## Anregungen für den Handel und die Konsumgüterbranche

- Setzen Sie auf Innovationen, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen
- Betreiben Sie Marktforschung, um Trends rechtzeitig zu erkennen
- Investieren Sie in die richtigen Mitarbeitenden
- Beobachten Sie, wie sich die Wertvorstellungen der Konsumenten verändern
- Vermeiden Sie Ausgaben, die keinen Mehrwert bringen
- Reagieren Sie auf demografische Veränderungen
- Versuchen Sie, die individuellen Bedürfnisse der Konsumenten zu berücksichtigen
- Anstatt Verkaufsflächen zu horten – bleiben Sie flexibel, vermeiden Sie langfristige Verträge
- Reagieren Sie auf die Liberalisierung und die Konsolidierung des Marktes
- Überdenken Sie Ihre Wachstumsstrategien und wägen Sie externe Wachstumschancen ab

passen ihr Sortiment gar von Quartier zu Quartier den lokalen Bedürfnissen an. Der Trend zur Angleichung über Kontinente hinweg läuft parallel zu jenem der Differenzierung.

Angesichts des neuen Wertverständnisses ist es fraglich, ob die traditionelle Segmentierung des Einzelhandels weiterbestehen kann: Luxusgeschäfte, Läden im mittleren Preissegment und Discounter. Die Kategorie in der Mitte gerät zunehmend unter Druck, vor allem in jenen Ländern, in denen sich die Einkommensschere weiter öffnet. In manchen Ländern, etwa in Deutschland, kämpfen die über Jahrzehnte hinweg blühenden Kaufhausketten ums Überleben. Das Premiumsegment musste zwar einen rezessionsbedingten Einbruch erleiden, hat sich aber wieder erholt. Alle Anbieter sind gezwungen, ihre strategische Ausrichtung an die sich verändernden Verbraucherpräferenzen anzupassen.

Um die Gunst der Konsumenten zu erhalten oder zu gewinnen, wollen die CEOs der Konsumgüterbranche die Ausgaben für Werbung und Markenpositionie-

rung – im Vergleich mit anderen Branchen – überdurchschnittlich erhöhen. Wichtig ist dies vor allem für die Hersteller von Markenprodukten, die gegen die Wahrnehmung argumentieren müssen, ihre Produkte seien austauschbar.

### Knausern und Protzen

Die Ressourcen der Verbraucher sind limitiert, hinsichtlich des Geldes und der Zeit. «Knausern und Protzen» identifizierte die Studie in Grossbritannien als gesellschaftliches Phänomen. Dies spricht zunächst die Auswirkungen der Rezession auf die verschiedenen Bevölkerungsschichten an: Die einen müssen mangels Kaufkraft sparen, die anderen können unbekümmert Geld ausgeben. Aber auch das individuelle Kaufverhalten tendiert in diese Richtung: Für manche Konsumenten ist es durchaus vereinbar, einen Sportwagen der Luxusklasse zu fahren und gleichzeitig bei den Lebensmitteln zu sparen. Wo gespart und wo grosszügig Geld ausgegeben wird, hängt auch mit dem Zeitgeist, der in den einzelnen Gesellschaften vorherrscht, zusammen.

Nicht zu unterschätzen ist die demografische Entwicklung als Determinante des Konsumverhaltens. Mit der Veränderung der Bevölkerungspyramide in den Industrieländern haben mehr Menschen weniger Geld für den Konsum, aber mehr Zeit für die Wahl von Produkten und Bezugsquellen. Sie können nicht nur verschiedene Einzelhändler, sondern auch das Internet nutzen, als Einkaufs- und als Recherchekanal.

Andere Konsumenten setzen auf Internetbestellungen und Hauslieferdienste, hauptsächlich um Zeit zu sparen. Zeitaufwendige Preisvergleiche über mehrere Kanäle hinweg sind für sie wirtschaftlich uninteressant. Es sind auch diese Verbraucher mit limitiertem Zeitbudget, die den Convenience-Produkten und -Läden zu immer grösserem Auftrieb verhelfen – ein Trend, der besonders in der Schweiz unübersehbar ist. Produkte, die rasch zubereitet sind, und Läden, die bis spätabends offen haben, erhöhen die Lebensqualität vieler beruflich stark engagierter Menschen.

### Faktoren für die Schweiz

Mehr oder weniger ausgeprägt, lassen sich diese Entwicklungen in allen westlichen Industrieländern beobachten. Für die Schweiz, die ohnehin als Hochpreisinsel gilt, kommt ein wichtiger Faktor hinzu: das Konsumverhalten von Ausländern. Die Wechselkurse bestimmen über die Erfolgsbilanz der Tourismusbranche. Unter hohen Frankennotierungen leiden nicht nur Hotellerie und Gastgewerbe, sondern auch der Einzelhandel.

Die Einwanderung hochqualifizierter, ebenso hochbezahlter und entsprechend ausgabenfreudiger Personen hat die makroökonomische Komponente «privater Konsum» erheblich gestärkt. Eine Umkehr dieses Trends würde sich entsprechend negativ in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung niederschlagen. Neben diesem quantitativen Aspekt aber gibt es auch einen qualitativen: Mit ausländischen Arbeitnehmern kommen zugleich Konsumenten in die Schweiz, die mit ihrer Tradition verbunden sind. Der Schweizer Einzelhandel hat dies früh realisiert: In Zürich sind deutsche Produkte heute ebenso leicht erhältlich wie italienische.

william.wright@ch.pwc.com

### Fazit

*Die Verbraucher wollen Waren, die ihnen Wert bringen. Worin dieser Wert liegt, hängt stark von den individuellen Präferenzen ab. Diese wiederum werden von internationalen Trends und tradierten Gewohnheiten, von Preisen und Produktionsweisen, von ökonomischen und demografischen Entwicklungen bestimmt.*



Peter Eberli,  
Wirtschaftsprüfung

## IFRS für KMU Nur für wenige Schweizer Unternehmen attraktiv

Für viele Unternehmen klang es nach einer guten Nachricht: Das International Accounting Standards Board (IASB) arbeitet einen internationalen Rechnungslegungsstandard aus, der speziell auf die Bedürfnisse und die Möglichkeiten kleinerer Unternehmen zugeschnitten ist. Nach jahrelanger Vorbereitung hat der Londoner Standardsetzer im Juli 2009 die «IFRS for SMEs» publiziert. Dieser Standard ist mit 230 Seiten schon vom Umfang her wesentlich geringer als der Vollstandard; inhaltlich sieht er, verglichen mit den IFRS, zahlreiche Vereinfachungen für die Bewertung und die Bilanzie-

rung vor; die wichtigsten betreffen Unternehmenszusammenschlüsse, Finanzinstrumente und die Offenlegung (siehe Kasten). Für Schweizer Unternehmen allerdings halten sich die Vorzüge der IFRS für KMU in Grenzen. Denn nur wenige Firmen können sie überhaupt anwenden. Die Vorschriften der Schweizer Börse SIX sind eindeutig: Gesellschaften, die im «Main Standard», dem ehemaligen Hauptsegment, kotiert sind, müssen ihre Rechnungslegung nach IFRS oder US GAAP erstellen. Im «Domestic Standard» (früher Nebensegment) lässt die SIX auch Swiss GAAP FER zu. Neben diesem

**Viele mittelgrosse Unternehmen halten eine Rechnungslegung nach International Financial Reporting Standards (IFRS) für zu komplex und aufwendig. Auf den ersten Blick erscheinen die neuen IFRS für KMU als Alternativstandard. Beim genaueren Hinsehen aber zeigt sich: Unternehmen, die an der Schweizer Börse gehandelt werden, ist dieser Standard derzeit untersagt. Auch für die meisten anderen Schweizer Unternehmen ist es sinnvoller, den Vollstandard IFRS oder Swiss GAAP FER anzuwenden.**

nationalen Regelwerk akzeptiert sie keinen anderen vereinfachten Standard.

Mit anderen Worten: Der neue internationale Standard kommt ausschliesslich für nichtbörsenkotierte Firmen in Frage. Angesprochen sind damit etwa Familienunternehmen, die international ausgerichtet sind und ihren Jahresabschluss nach einem international anerkannten Standard erstellen wollen. Dies macht die Rechnungslegung einfacher und hat zudem den Vorteil, dass ausländische Anspruchsgruppen, die nicht mit Swiss GAAP FER vertraut sind, den Jahresabschluss verstehen.

### Gut für Family Offices

Family Offices, die Vermögensverwaltungsgesellschaften wohlhabender Familien, finden sich viele in der Schweiz. Sie zeichnen sich meist durch ein breit diversifiziertes Portefeuille und den Wunsch nach diskreter Verwaltung aus. Für Family Offices sind IFRS für KMU der geeignete Standard: Sie erhalten einen international anerkannten Abschluss, ohne den mit dem Vollstandard IFRS verbundenen Aufwand betreiben zu müssen.

Eine zweite Gruppe, die als Anwender von IFRS für KMU in Frage kommt, sind Start-up-Firmen, sofern sie von Anfang an eine internationale Tätigkeit beabsichtigen. Hier gilt es indes zu unterscheiden: Plant ein solches Jungunternehmen, über kurz oder lang an die Börse zu gehen, ist es sinnvoller, gleich den Vollstandard anzuwenden. Denn es wäre mit zusätzlichem Zeit- und Kostenaufwand verbun-

## Die drei wichtigsten Unterschiede zwischen IFRS für KMU und dem Vollstandard

### Unternehmenszusammenschlüsse

IFRS: Transaktionskosten dürfen gemäss überarbeitetem IFRS 3 nicht als Teil der Akquisitionskosten betrachtet werden. Eine vom Eintritt zukünftiger Ereignisse abhängige Kaufpreisvereinbarung wird unabhängig von der Wahrscheinlichkeit einer Zahlung erfasst. Zukünftige Anpassungen erfolgen in der Regel über die Erfolgsrechnung. Goodwill wird nicht abgeschrieben, sondern es erfolgt ein jährlicher Wertberichtigungstest.

IFRS für KMU: Transaktionskosten sind Teil der Akquisitionskosten. Vom Eintritt zukünftiger Ereignisse abhängige Kaufpreisvereinbarungen sind Teil der Akquisitionskosten, sofern deren Zahlung wahrscheinlich ist und ihr Zeitwert verlässlich bestimmt werden kann. Zukünftige Anpassungen erfolgen über den Goodwill. Der Goodwill wird abgeschrieben.

### Offenlegung

IFRS: Der Vollstandard enthält detaillierte Offenlegungspflichten für Positionen wie Finanzrisikomanagement, Finanzinstrumente, Segmente oder Steuern.

IFRS für KMU: Die Offenlegungspflichten reichen wesentlich weniger weit, beispielsweise ist keine Segmentberichterstattung vorgeschrieben.

### Finanzinstrumente

IFRS: IAS 39, «Finanzinstrumente: Erfassung und Bewertung», unterscheidet zwischen vier Kategorien der Bewertung von Finanzinstrumenten wie folgt: finanzielle Vermögenswerte und -schulden, die erfolgswirksam zum Zeitwert bewertet werden, bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen, Kredite und Forderungen sowie zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte.

IFRS für KMU: Zwei Abschnitte befassen sich mit Finanzinstrumenten: ein Abschnitt mit Forderungen und Verbindlichkeiten und anderen einfachen Finanzinstrumenten und ein Abschnitt mit komplexeren Finanzinstrumenten. Die meisten der einfachen Finanzinstrumente werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet; die komplexen Finanzinstrumente werden im Allgemeinen erfolgswirksam zum Zeitwert bewertet.

den, zunächst IFRS für KMU einzuführen und nach wenigen Jahren der Geschäftstätigkeit auf IFRS umzustellen. Für Start-ups hingegen, deren Gründer ihre Firma über längere Zeit privat halten wollen, gleichwohl aber Auslandsaktivitäten suchen, ist der vereinfachte Standard durchaus geeignet.

### **Geeignet für Einzelabschlüsse international tätiger Konzerne**

Relevant ist der neue Standard zudem für international tätige Konzerne, auch für solche, die am Main Standard der SIX kotiert sind und ihren Jahresabschluss nach IFRS erstellen. Dies mag auf den ersten Blick verwundern, leuchtet aber vor folgendem Hintergrund ein: Ob die IFRS für KMU zugelassen oder gar vorgeschrieben werden, haben die Gesetzgeber der einzelnen Staaten zu entscheiden. Während die EU den Vollstandard IFRS für alle börsenkotierten Unternehmen vorgeschrieben hat, überlässt sie die Akzeptanz der IFRS für KMU den einzelnen Mitgliedstaaten. Die Überlegungen auf nationaler Ebene gehen in unterschiedliche Richtungen. Während Grossbritannien, die Niederlande und Australien dazu tendieren, die IFRS für KMU anstelle ihrer nationalen Rechnungslegungsstandards (local GAAP) zu übernehmen, sind Deutschland, Frankreich und Italien skeptisch gegenüber einer derartigen Substitution. Der Grund liegt in der Verknüpfung von handels- und steuerrechtlichem Abschluss. Um das Steueraufkommen zumindest teilweise im Griff zu haben, wollen einige

Staaten flexibel genug bleiben, um regulierend in die Rechnungslegung eingreifen zu können. Eine Übernahme der IFRS für KMU könnte unerwünschte fiskalische Folgen mit sich bringen. In der Schweiz ist es denkbar, dass die IFRS für KMU im Rahmen der Aktienrechtsreform zugelassen werden, keinesfalls aber werden sie vorgeschrieben.

Die Standardsetzer hatten aber auch weniger Westeuropa im Auge als vielmehr jene Länder, die keine generell akzeptierten «local GAAP» haben. Dies trifft auf weite Teile der Welt zu, unter anderem auf die meisten osteuropäischen Länder. Für sie wäre die landesweite Einführung von IFRS für KMU die Chance, die Rechnungslegung ihrer Unternehmen auf ein international anerkanntes Niveau zu heben. Noch lässt sich indes nur spekulieren, welche Staaten den neuen Standard übernehmen werden.

Genau dies aber ist die entscheidende Frage für Konzerne mit Tochtergesellschaften rund um den Globus. Es liegt in ihrem Interesse, dass viele Länder IFRS für KMU anerkennen und somit so viele Gruppengesellschaften wie möglich nach diesem Standard Rechnung legen. Dies würde die Transparenz und die Vergleichbarkeit der Einzelabschlüsse erheblich verbessern. Man kann davon ausgehen, dass ein internationaler Konzern mit hundert Tochtergesellschaften weltweit, in drei bis vier Jahren etwa die Hälfte der Einzelabschlüsse nach IFRS für KMU erstellen kann. Insofern wiederum ist dieser Standard ein wichtiges Thema für international tätige Konzerne, auch in der Schweiz. Dies gilt umso mehr, als die IFRS für KMU – entgegen ihrem Namen – keine Grössen-

kriterien beinhalten, also theoretisch auch von grossen Unternehmen angewendet werden können. Wie hoch die Akzeptanz des neuen Standards in der Schweiz sein wird, hängt auch davon ab, wie viele Länder die IFRS für KMU in nationales Recht übernehmen.

### **Die Vorteile des Vollstandards sehen**

Für einige Schweizer Unternehmen kann der neue Standard schon heute eine Alternative zu den «local GAAP» sein. Allerdings

### **Fazit**

*In der Schweiz dürfen börsenkotierte Unternehmen ihre Rechnungslegung nicht nach dem neuen Standard IFRS für KMU erstellen. Der vereinfachte internationale Standard ist vor allem für zwei Anwendergruppen relevant: für international ausgerichtete Familienunternehmen und Family Offices sowie für weltweit tätige Konzerne, welche die Einzelabschlüsse ihrer Tochterunternehmen in verschiedenen Ländern nach dem gleichen Standard erstellen wollen. Unternehmen, die erwägen, IFRS für KMU einzuführen, sollten aber auch die Anwendung des Vollstandards IFRS als Alternative prüfen.*

sollte nicht unterschätzt werden, dass der Vollstandard IFRS bei aller Komplexität wichtige Vorteile mit sich bringt, vor allem den freien Zugang zu in- und ausländischen Kapitalmärkten. Die Einsparungen, die sich so im Rahmen der Finanzierung erzielen lassen, können den Zusatzaufwand für die Rechnungslegung bei weitem aufwiegen.

peter.eberli@ch.pwc.com

## Veranstaltungen, Publikationen und Analysen



### **Private Banking: Auf zu neuen Horizonten**

Das Schweizer Private Banking steht vor einem tief greifenden Umbruch mit enormen Herausforderungen und neuen Aufgaben. Die Benchmark-Analyse hilft den Finanzinstituten, die Zeichen der Zeit richtig zu deuten, diese gezielt als Chance zu nutzen und ihre internationale Spitzenposition auch in Zukunft zu behaupten. Das sind Ergebnisse der PwC-Studie «Private Banking in Switzerland: Benchmark Study 2010». Sie können diese Studie in englischer Sprache als PDF kostenlos herunterladen unter [www.pwc.ch/pb\\_study](http://www.pwc.ch/pb_study)



### **PwC: Jahresbericht 2009/10**

Auch in diesem Jahr informieren wir Sie in unserem Jahresbericht über die strategische Ausrichtung unseres Unternehmens und der einzelnen Geschäftsbereiche, über das Management der Werttreiber und über die Performance. Sie finden die Online-Ausgabe des PwC-Jahresberichts 2009/10 in den drei Landessprachen sowie auf Englisch auf unserer Website unter: [www.pwc.ch/jahresbericht](http://www.pwc.ch/jahresbericht)



### **Aufschwung 2009: Schweizer Manager profitierten**

Die CEOs von grossen Schweizer Unternehmen verdienten im Jahr 2009 teilweise mehr als im Jahr 2008 und konnten auch durch Wertgewinne auf ihren Aktienpaketen profitieren. Allerdings konnten sie weder in Hinblick auf die laufende Kompensation noch auf die Vermögensentwicklung an das Jahr 2007 anschliessen. Verwaltungsrats Honorare, hauptsächlich als fixe Vergütung entrichtet, lagen in den letzten Jahren in einem engen sowie stabilen Bereich. Die PwC-Studie «Executive Compensation & Corporate Governance 2010» beinhaltet eine Analyse der öffentlich verfügbaren Gehälter und Entschädigungen von Führungskräften bei 20 SMI- und bei 28 SMIM-Unternehmen. Sie können diese Studie in englischer Sprache kostenlos als PDF herunterladen unter: [www.pwc.ch/reward](http://www.pwc.ch/reward)

Abonnemente: ceo, das Magazin für Entscheidungsträger von PwC 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: PwC, 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)  
Fax 058 792 20 52

## «Konkurrenzkampf um gute Mitarbeitende»

Ein billiger Produktionsstandort bringe zwar den Vorteil tieferer Lohnkosten – im Gegenzug müsse man aber für die Qualitätssicherung deutlich mehr aufwenden, argumentiert Gilbert Achermann. Für den VR-Präsidenten von Straumann ist das Gütesiegel «Made in Switzerland» ein Wettbewerbsvorteil im globalen Geschäft.

### **Herr Achermann, wie viel «Made in Switzerland» steckt in Zahnimplantaten von Straumann?**

Sehr viel. Das Unternehmen wurde in der Schweiz gegründet, die Technologie ist schweizerisch und die ganze Forschung und Entwicklung sowie ein grosser Teil der Produktion sind noch heute in der Schweiz. Obschon Straumann im Ausland stärker gewachsen ist als im Inland, geschieht der grosse Teil der Wertschöpfung noch immer hier.

### **Diesen Sommer feierte das bedeutendste Produktionswerk von Straumann in Villeret im Berner Jura sein zehnjähriges Bestehen. Was ist besonders am Standort Villeret?**

Das Werk Villeret zählt zu den grössten und modernsten Produktionsstätten der ganzen Industrie. Unsere Innovationen basieren historisch auf der Nähe zur Uhrenindustrie, darum fertigen wir schon lange im Jura. Wir gingen dorthin, weil wir dort genügend Fachkräfte mit feinmechanischen Fertigkeiten finden. Es gibt nur ganz wenige Standorte in Europa, die diese Nähe zu qualifizierten Arbeitskräften bieten.

### **Gilbert Achermann**

kam im Jahr 1998 als CFO zu Straumann, wurde 2002 zum CEO ernannt und übernahm im Frühling 2010 das Verwaltungsratspräsidium. Zuvor war er während 13 Jahren in den Bereichen Corporate Finance und Investment Banking bei der UBS tätig. Achermann besitzt einen Abschluss als Betriebsökonom der HWV St. Gallen sowie einen Executive MBA der Managementenschule IMD in Lausanne.



**80%**  
Bruttomarge

#### **Straumann**

Die in Basel beheimatete Straumann-Gruppe ist ein weltweit führendes Unternehmen im Bereich der Zahnimplantate und der oralen Geweberegeneration. Mit knapp 2200 Beschäftigten erzielte Straumann 2009 einen Umsatz von 736 Millionen CHF, einen Betriebsgewinn von 165 Millionen CHF und einen Rein Gewinn von 146 Millionen CHF. Die Produkte und Dienstleistungen des börsenkotierten Unternehmens werden in mehr als 60 Ländern verkauft.

**Überall wird über den Mangel an qualifizierten Fachkräften geklagt. Warum kommen diese ausgerechnet zu Straumann nach Villeret?**

Wir hatten nie Probleme, Fachkräfte zu finden, und haben den Personalbestand in den letzten zehn Jahren kontinuierlich erhöht, natürlich auch mit Mitarbeitenden aus dem Ausland. Es gibt eine Reihe von namhaften Medizinaltechnikfirmen im Jura, die sich einen gewissen Konkurrenzkampf um gute Mitarbeitende liefern.

**Viele Unternehmen nehmen das hohe Schweizer Lohnniveau zum Anlass, Arbeitsplätze ins Ausland zu verlagern. Sie nicht?**

Wir haben das Privileg, in einer Branche tätig zu sein, deren Bruttomarge mit 80 Prozent relativ hoch ist. Der Anteil der direkten Lohnkosten an den Produktkosten ist bescheiden. Ein billiger Produktionsstandort brächte zwar den Vorteil von tieferen Lohnkosten, aber wir müssten im Gegenzug deutlich mehr aufwenden für die Qualitätssicherung. Ein Implantat ist kein Konsumgut, das man billig kaufen und später fortwerfen kann, sondern ein Medizinprodukt, von dem der Patient zu Recht erwartet, dass es ein Leben lang funktioniert. Unser Anspruch ist es also nicht, tiefe Kosten zu haben, sondern hohe Qualität und Präzision zu bieten.

**Warum haben beide Weltmarktführer von Zahnimplantaten – Straumann und Nobel Biocare – ihren Sitz in der Schweiz?**

Es ist in der Tat bemerkenswert, dass zwei Schweizer Unternehmen in der Disziplin führend sind. Dies hat mit der Erfindung der Behandlungsform zu tun, die auf die 60er und 70er Jahre zurückgeht. Es waren ein schwedischer und ein schweizerischer Professor, die die Implantologie erfunden haben. Die Medizinaltechnik ist für die Schweiz eine der wichtigsten Industrien, die auch im Vergleich zu Deutschland oder England hervorragend abschneidet und Jahr für Jahr neue Arbeitsplätze schafft.

**Warum ist die Schweiz aus Ihrer Sicht international so wettbewerbsfähig?**

Das hat in erster Linie mit unserem hervorragenden Bildungssystem zu tun. Die Eidgenössischen Technischen Hochschulen ETHZ und

EPFL sowie die Fachhochschulen sind enorm stark in Life Sciences. Auch von den Gewerbeschulen gibt es hervorragende Abgänger.

**Anfang der 90er Jahre expandierte Straumann in die USA und beschäftigt heute in Andover an der Ostküste über 100 Mitarbeitende in der Produktion. Welchen Stellenwert hat dort die Schweizer Herkunft von Straumann?**

Einen hohen. Wir pflegen auch eine intensive Zusammenarbeit mit dem Standort Villeret. Dadurch ergibt sich ein Zugehörigkeitsgefühl zu einem Unternehmen schweizerischen Ursprungs. Ich sage bewusst nicht Schweizer Unternehmen, denn wir haben den Anspruch, ein internationales Unternehmen zu sein. Aber unser Verständnis bezüglich Innovation und Qualität ist im ganzen Unternehmen typisch schweizerisch. Die Anlage in Andover erfüllt die gleichen strengen Qualitätsanforderungen wie das Werk in Villeret.

**Es dauerte viele Jahre, bis sich Straumann auf dem amerikanischen Markt etablieren und Geld verdienen konnte. Was war so schwierig?**

Die Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitenden. Vor allem in Marketing und Vertrieb hatten wir als unbekannter Schweizer Arbeitgeber im Wettstreit mit den etablierten US-Firmen einen schweren Stand. Heute haben wir in den USA keine Probleme mehr, Talente zu rekrutieren.

**Was machen Sie heute besser als früher?**

Wir haben uns einen Namen geschaffen als erfolgreiches Unternehmen und als Arbeitgeber, der keine «Hire and fire»-Methoden anwendet. Natürlich optimieren auch wir laufend den Personalbestand, aber im Gegensatz zu manchem amerikanischen Unternehmen überlegen wir es uns zweimal, bevor wir eine Restrukturierungsrunde durchführen.

**Welche Lehren haben Sie aus dem Einstieg in den amerikanischen Markt gezogen?**

Man muss kritisch sein bezüglich dem, was einem von amerikanischen Führungskräften in Aussicht gestellt wird. «Underpromise and overdeliver» ist eine Schweizer Tugend, bei den Amerikanern ist es häufig umgekehrt. Auch ist der Durchhaltewille der Leute kleiner als hier. Wenn etwas nicht funktioniert, wechselt man einfach den Arbeitgeber. Schliesslich werden die Herausforderungen beim Eintritt in den US-Markt vielfach unter-

**Man muss kritisch sein bezüglich dem, was einem von amerikanischen Führungskräften in Aussicht gestellt wird. «Underpromise and overdeliver» ist eine Schweizer Tugend, bei den Amerikanern ist es häufig umgekehrt.**

schätzt. Bis man in einem Markt mit 300 Millionen Konsumentinnen und Konsumenten die kritische Grösse erreicht, braucht es fünf bis zehn Jahre. Ich stelle immer wieder fest, dass die USA auf kleinere Unternehmen eine grosse Faszination ausüben – vielleicht eine zu grosse. Es braucht viel Zeit, Geld und Stehvermögen, um in den USA den Durchbruch zu schaffen.

**Straumann unterhält auch Produktionsstandorte in der Europäischen Union – im schwedischen Malmö und im deutschen Leipzig. Welche Vorteile ergäben sich für das Unternehmen, wenn die Schweiz Mitglied der EU wäre?**

Wir hatten sicher noch nie einen Nachteil, weil wir nicht in der EU sind, weder bei der Erschliessung neuer Märkte noch bei der Beschaffung von Arbeitskräften. In einer allfälligen Mitgliedschaft sehe ich keine offensichtlichen Vorteile. Mit den flankierenden Massnahmen der bilateralen Verträge können wir gut leben.

**Keine negativen Erfahrungen mit Brüssel?**

Wir können uns wirklich nicht beklagen.

**Straumann leidet wie alle exportorientierten Schweizer Unternehmen unter dem starken Franken. Manche reagieren darauf mit einer Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland oder einer Umstellung der Bilanzierung auf Euro. Was planen Sie?**

Beides ist für uns kein Thema. Das Verhältnis zwischen unseren Kosten, die mehrheitlich in Schweizer Franken anfallen, und unseren Einnahmen, die wir in Euro tätigen, ist derzeit tatsächlich aus dem Lot. Aber der Aufwand für eine Verlagerung von wesentli-

chen Kosten in den EU-Raum steht in keinem Verhältnis zum Nutzen, den ein solches Vorgehen einbringen würde. Auch bezüglich Währungsschwankungen sehe ich langfristig kein Problem, denn diese gleichen sich über die Jahre gesehen wieder aus. Wir sehen also keine Notwendigkeit, die Rechnungslegung umzustellen.

**Seit einigen Jahren expandiert Straumann auch in Asien und hat zum Beispiel in China ehrgeizige Pläne. Wie steigt man als Schweizer Unternehmen in den chinesischen Markt der Zahnimplantate ein?**

Das geht nur über lokale Partner. Wir haben einen kompetenten Vertriebspartner und sind Industriepartner des International Team for Implantology ITI, welches eine Ländersektion in China hat. Das Internationale Team für Implantologie ist das weltweit grösste akademische Netzwerk der Branche. Das ITI macht an Kongressen und Schulungen die Implantologie als Behandelungsdisziplin bekannt, und wir stossen dann kommerziell nach.

**Welche Ziele verfolgen Sie in China?**

China ist von der absoluten Grösse des Geschäfts her noch sehr klein, hat aber grosses Potenzial. Wir sind seit 2003 dort und klarer Marktführer; wir rechnen damit, dass China in den nächsten zehn Jahren einer der drei Topabsatzmärkte sein wird. Heute sind dies die USA, Deutschland und Japan.

**Wie wichtig ist in China das Label «Made in Switzerland»?**

Es hilft uns enorm. Unserem chinesischen Vertriebspartner mussten wir die Zusage geben, dass die Implantate für den chinesischen Markt in der Schweiz hergestellt würden und nicht in den USA, obschon sie von der Qualität her identisch sind.

**Bestehen Pläne, in China ein Produktionswerk aufzubauen?**

Ich will es nicht ausschliessen, aber geplant ist derzeit nichts.

**Im Markt für Zahnimplantate tummeln sich immer mehr Billiganbieter. Haben Sie sich überlegt, darauf selber mit einem Billigangebot zu reagieren?**

Wir haben nicht den Eindruck, dass es eine Marktverschiebung zu Billiganbietern gibt, und sehen keine Notwendigkeit, eine Budgetlinie zu lancieren. Die Billiganbieter merken allmählich auch, dass die Anforderungen für eine Zulassung steigen. Unsere Standards liegen seit jeher weit über den Anforderungen der Zulassungsbehörden. Auch das Serviceangebot und die Dienstleistung sind je länger, je mehr entscheidend. Wir bieten nicht nur ein medizintechnisches Qualitätsprodukt, sondern auch die dazu passende hochstehende Dienstleistung.

**Sie äussern sich sehr positiv über den Wirtschaftsstandort Schweiz. Gibt es trotzdem aus Ihrer Sicht etwas, das man verbessern müsste?**

Wir müssen aufpassen, dass wir die Vorteile unseres Bildungssystems und unserer Trinationalität nicht aufs Spiel setzen. Bildung ist schliesslich unser einziger Rohstoff. Häufig wird mehr über die Überforderung von Kindern und Jugendlichen diskutiert als über die Chancen, die sich zum Beispiel durch Mehrsprachigkeit und das frühe Erlernen von Fremdsprachen ergeben. Für mich ist auch nicht nachvollziehbar, wie schwer sich einige Kantone tun mit dem Thema Schulharmonisierung. Tatsache ist, dass besonders die asiatischen Länder nicht schlafen und gemerkt haben, dass Bildung ein wesentlicher Faktor bei der Schaffung von Wohlstand ist. —



**«Der Standort Schweiz ist für uns ein Businessmodell»**

Achtung, Ehrlichkeit, Vertrauen, positives Denken und Vor-Sorge sind für Urs Rickenbacher, CEO des Textilspezialisten Lantal, die fünf Säulen, auf denen sein Unternehmen steht. Werte, die sich nicht so leicht exportieren lassen.



«Selbstbewusst  
und selbstsicher  
ja, überheblich  
nein.»

#### Urs Rickenbacher

ist seit 2003 CEO von Lantal Textiles, seit September dieses Jahres mit einem Anteil von zwei Dritteln auch Mehrheitsaktionär des Unternehmens. Vor seinem Einstieg bei Lantal war der Dr. oec. der HSG in Führungsfunktionen bei Kuoni Reisen, Jelmoli und bei der USM-Gruppe aktiv.

#### Herr Rickenbacher, auf einer Skala von 0 bis 10 – wo liegt für Sie der Werkplatz Schweiz?

Bei 8.

#### Kein schlechter Wert, wofür gibt es Abzüge?

Einmal für den administrativen Aufwand, mit dem man sich als Unternehmer herumschlagen muss. Das könnte man alles um ein Vielfaches vereinfachen. Zweitens für die Art und Weise, wie mit dem Thema Bildung umgegangen wird. In unserem Land ist Know-how die wichtigste Ressource und trotzdem wird das Thema meiner Meinung nach stiefmütterlich behandelt. Da müsste viel mehr investiert und bewusst auf Forschung und Ausbildung fokussiert werden. Die Knappheit an Fachspezialisten wird in den nächsten 25 Jahren immer virulenter, das weiss man. Und was werden in der Schweiz für Zeichen gesetzt? Keine.

#### Finden Sie denn hier keine qualifizierten Fachkräfte?

Wir haben in der Schweiz nicht mehr viele Spezialisten im Bereich Textil, die meisten rekrutieren wir im Ausland. In unserer Belegschaft mit rund 400 Mitarbeitenden sind 25 Nationalitäten vertreten. Die bilden wir mit eigenen Programmen selber aus. Wir können es uns nicht leisten, darauf zu warten, dass der Staat uns die Leute befähigt.

#### Was hält Sie in der Schweiz?

Hier ist unser Werkplatz und wir profitieren von den vielen Stärken dieses Landes. Der vermeintliche Nachteil – die hohen Standortkosten – hat uns letztlich zu dem gemacht, was wir sind: ein Unternehmen, das als Konkurrent preislich locker, in Sachen Qualität aber kaum zu schlagen ist. Der Standort Schweiz ist für uns ein Businessmodell und wir möchten so lange wie möglich daran festhalten. Wir verlören an Nimbus und Image, wenn wir die Swissness aufgeben würden. Das «Made in Switzerland» hat noch immer einen Wert auf dieser Welt. Erst vor kurzem haben wir bei einer Akquisition, bei der wir hart am Wind sein mussten, ein Angebot «Made in Switzerland» gemacht und dazu auch eines von vergleichbarer Qualität aber zu einem günstigeren Preis von unserer US-Tochter. Der Kunde hat den Auftrag trotz höherem Preis in die Schweiz vergeben. Das erleben wir immer wieder.

#### Die Kunden sind also stolz, Ihre Kunden zu sein?

Das ist so.

#### Haben Sie auch Kunden in China?

Gerade die Chinesen sind Fans von Lantal: Wir sind die Erstausrüster von allen vier chinesischen Airlines. Jeder Faden, jeder Stoff in deren Flugzeugen stammt aus Langenthal oder aus Melchnau.

#### Sind Sie denn unkopierbar?

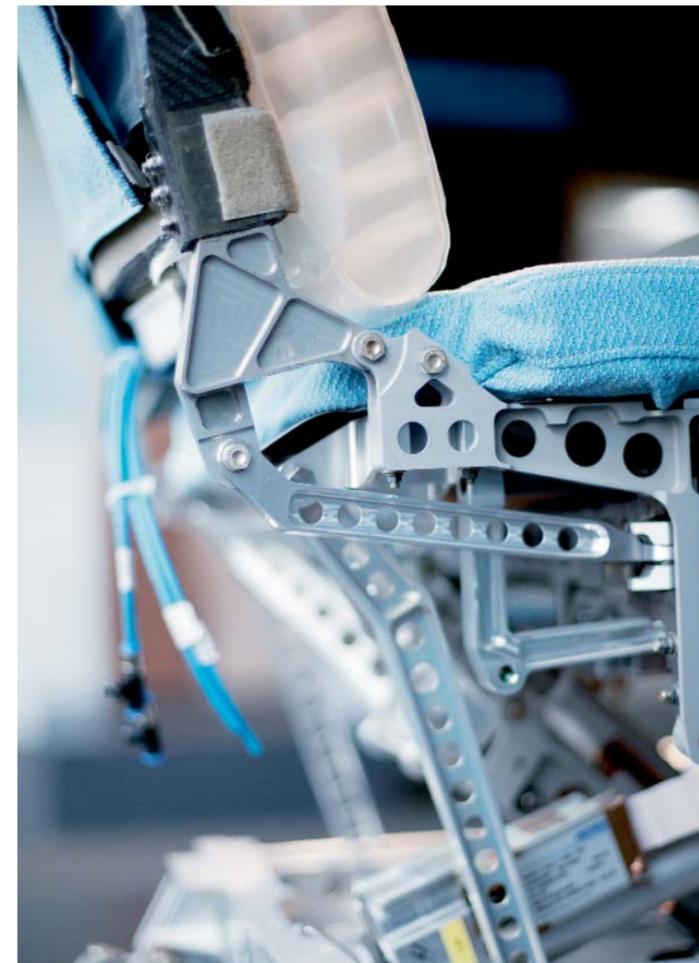
Oh nein. An der grossen Branchenmesse in Hamburg sehen wir an den Ständen der asiatischen Konkurrenten regelmässig Produkte, die wir vor einem Jahr eingeführt haben. Wenn man hinget und sagt: «Hey, das ist unser Produkt», dann sagen sie bloss: «Yes, yes, of course, we can do it, too.» Für uns heisst das, dass wir im nächsten Jahr wieder etwas Neues auf den Markt bringen müssen. Nur so kann unsere Strategie als Nischenanbieter aufgehen. Andererseits stellt sich die Frage, wann die Vorliebe für Swissness bei den Chinesen kippt und sie finden, sie selber seien nun stark genug. Dieser Moment wird kommen und wir dürfen ihn nicht verpassen.

#### Wäre das der Moment, um selbst in China zu produzieren? Fänden Sie dort die Leute, die Sie bräuchten?

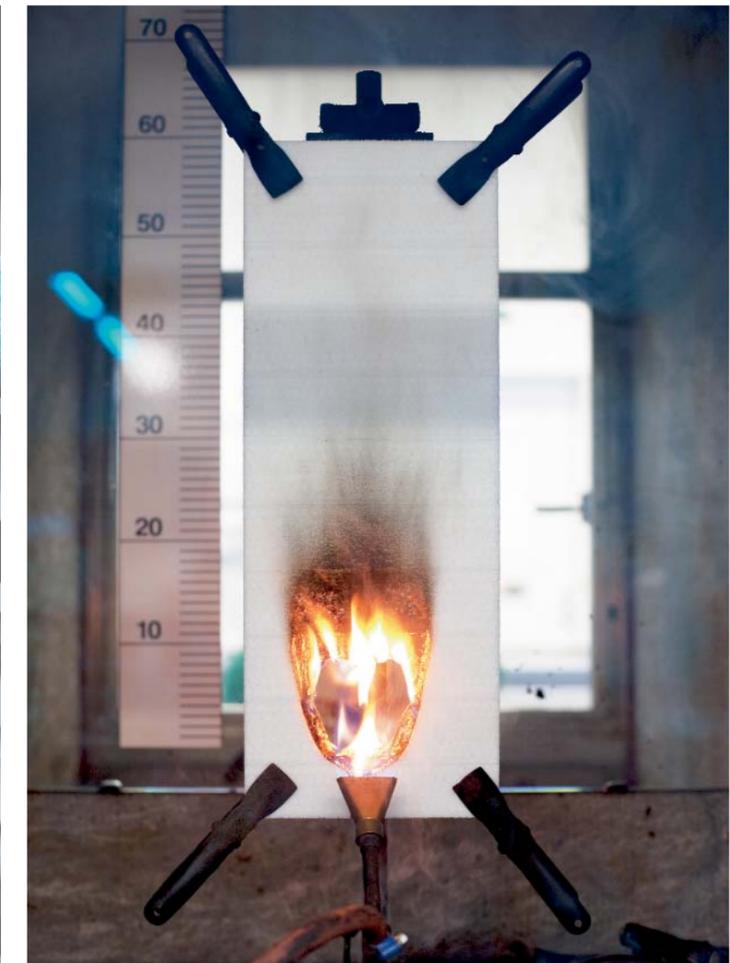
Sicher, da arbeiten schliesslich 17 Millionen Menschen in der Textilindustrie. Allerdings müsste bewiesen werden, ob die gleiche Qualität erreicht werden kann wie am Schweizer Standort.

#### Dann wäre der Werkplatz China letztendlich eine Option für Lantal?

Bis vor kurzem war eine Auslagerung kein Thema. Aber der Druck steigt und steigt – und hat sich nun mit der Währungskrise sogar überproportional verstärkt. Der Bedarf an Textilien für den Transportbereich in China ist sehr hoch. Wir müssen uns Gedanken machen, wie wir in Zukunft diesen Markt weiter beliefern und sogar ausbauen wollen. Gleichzeitig könnte man den Währungsschwankungen entgegenwirken. Wir exportieren 94 Prozent unserer Produktion. Dort, wo wir in Dollar und in Euro fakturieren, spüren wir die momentanen Schwankungen massiv. Noch sind wir in der komfortablen Situation, dass wir rund 80 Prozent in Franken fakturieren können. Aber auch dieses Privileg ist nicht in Stein gemeisselt. Für unsere Kunden heisst es nämlich, dass wir relativ gesehen noch teurer werden. Wir diskutieren deshalb nun auch die Umstellung von Franken auf Euro.

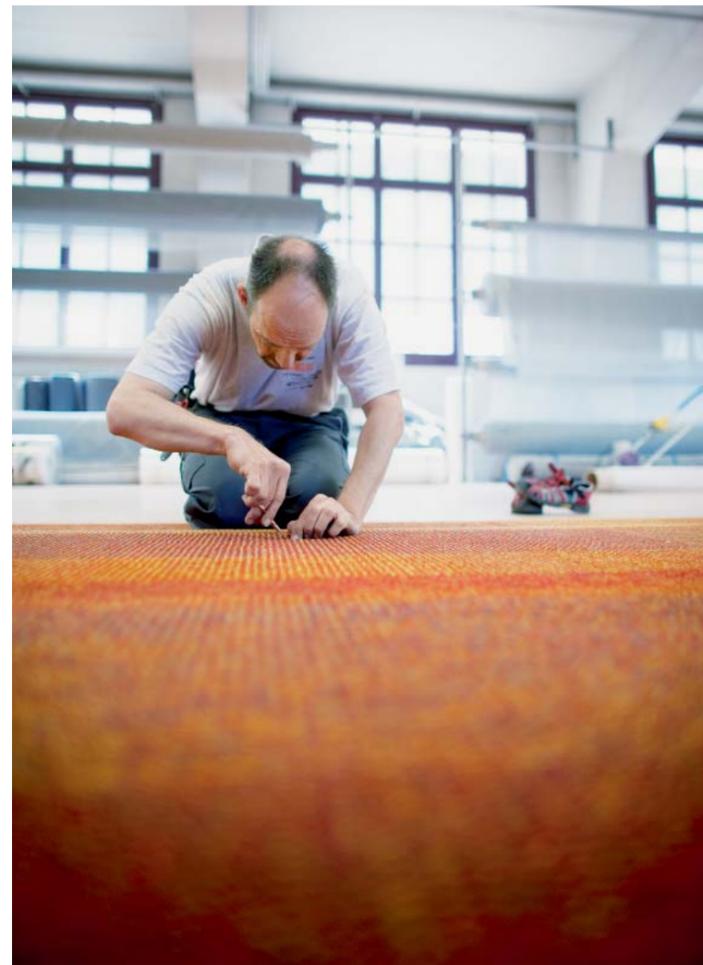


Lantal fertigt Textilien mit flammhemmenden Eigenschaften für den internationalen Luft-, Bus- und Bahnverkehr. Dabei setzt das Unternehmen den Fokus auf die Entwicklung von Weltneuheiten sowie die Vereinfachung von Produktionsverfahren.



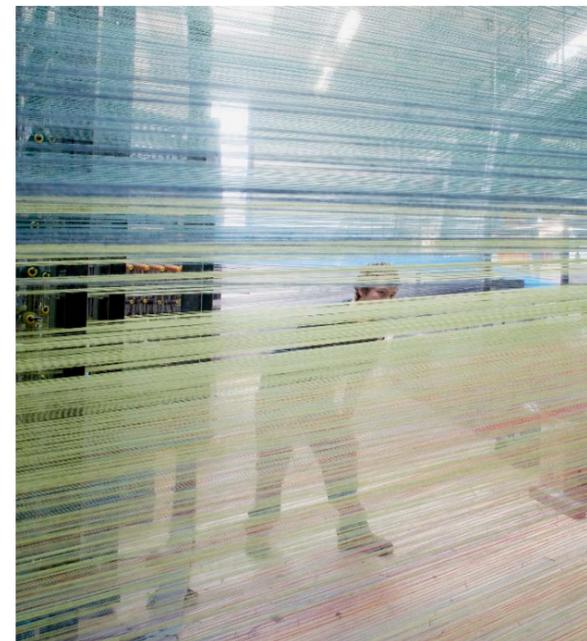
**Es stellt sich die Frage, wann die Vorliebe für Swissness bei den Chinesen kippt und sie finden, sie selber seien nun stark genug. Dieser Moment wird kommen.**





Ein völlig neuartiger Teppich, ein wahres Leichtgewicht: Bislang wog ein Quadratmeter Teppich durchschnittlich 1900 Gramm, die besten Entwicklungen schaffen es auf 1300 Gramm – der von Lantal aber wiegt nur noch 950 Gramm.

**Sobald wir den Status des Primus verlieren, werden auch wir nur noch über den Preis definiert. Damit es nicht so weit kommt, lancieren wir pro Jahr eine Weltneuheit.**



**94%  
Export**

#### Lantal

Das Unternehmen mit Sitz in Langenthal BE ist weltweit die Nummer eins in Sachen Textilien für den internationalen Luft-, Bus- und Bahnverkehr sowie für Kreuzfahrtschiffe. 94 Prozent der Stoffe und Teppiche «Made in Switzerland» werden exportiert. Lantal beschäftigt 400 Mitarbeiter und erzielt einen Umsatz von 86 Millionen CHF.

#### **Gesetzt den Fall, Lantal ginge nach China – gingen Sie mit?**

China warum nicht, ich kann mich überall relativ schnell wohl fühlen. Aber für Lantal würden wir das Wesentliche – alles, was mit Know-how, Innovationen und Entwicklung zu tun hat – sowieso in der Schweiz behalten. Die Nähe und der Zugang zu den Universitäten und Forschungsinstituten sind für uns wichtig.

#### **Wäre das Unternehmen ausserhalb der Schweiz noch das gleiche?**

Das haben wir uns auch schon gefragt. Um eine Antwort zu finden, haben wir von der Geschäftsleitung uns vor ein paar Jahren zusammengesetzt, um uns darüber klar zu werden, was Lantal ausmacht. Dabei herausgekommen sind fünf Werte, die hier seit Jahrzehnten vorherrschen – und auch weiter vorherrschen sollen: Achtung, Ehrlichkeit, Vertrauen, positives Denken und Vor-Sorge.

#### **Kein Wort von Effizienz, Innovation oder Schweiz?**

Letztendlich ist das alles enthalten. Nehmen wir das Beispiel Vertrauen: Wenn man mit japanischen und chinesischen Kulturen zu tun hat, kommt es sehr auf Produkt und Qualität an. Zu einem Auftrag kommt es aber erst, wenn man auch das Vertrauen gewonnen hat, was unter Umständen Jahre braucht. Dafür hält das dann auch.

#### **Wie sichern Sie die Marktführerschaft von Lantal?**

Mit Innovationen am laufenden Band, mittels Gesamtlösungen, Dienstleistungen und bester Qualität (lacht). Im Ernst: Sobald wir den Status des Primus verlieren, werden auch wir nur noch über den Preis definiert. Damit es nicht so weit kommt, haben wir klare Ziele definiert, etwa dass wir pro Geschäftsbereich pro Jahr eine Weltneuheit lancieren.

#### **Was sind die jüngsten Innovationen?**

Zum Beispiel der pneumatische Sitz, der bei der Swiss im Einsatz ist. Oder ein völlig neuartiger Teppich, ein wahres Leichtgewicht: Bislang wog ein Quadratmeter Teppich durchschnittlich 1900 Gramm, die besten, neusten Entwicklungen schaffen es auf 1300 Gramm – unserer aber wiegt nur noch 950 Gramm.

#### **Woher kommen die Ideen?**

50 Prozent kommen vom Markt, 50 Prozent von innen. Wir haben ein Innovationsmanagement mit klar definierten Strukturen und allem, was dazugehört. Aber das Wichtigste ist, dass unsere Werthaltung und unsere

Firmenkultur Innovationen nicht nur erlauben, sondern auch fördern.

#### **Wie hoch ist die Flopquote?**

Weder können wir uns eine hohe Flopquote leisten noch jedes Mal das Rad neu erfinden. Wir versuchen stattdessen, neue Technologien und Verfahren aus anderen Branchen für uns nutzbar zu machen. Ein Beispiel: Boeing kam auf uns zu und sagte: «Wir wollen die Zeit, die wir brauchen, um einen Teppich herauszunehmen und einen neuen zu verlegen, reduzieren.» Früher dauerte dieser Vorgang 26 Stunden. Wir haben Partner gesucht mit dem Know-how, das uns für dieses Projekt fehlte. Entstanden ist in dieser Kooperation eine Technologie, mit der wir einen Teppich herstellen können, der sich in nur 4 Stunden neu verlegen lässt. Die ersten 35 Flugzeuge, die Boeing als Antwort auf den Airbus 380 herausbringt, werden mit unseren Teppichen ausgestattet.

#### **Kann Lantal ausser Innovation weitere Wettbewerbsvorteile nutzen?**

Wir sind die Einzigen, die sowohl Stoffe wie Teppiche und Plüsch anbieten. Wenn ein Kunde für seine Maschinen alles von uns bestellen will, können wir das bei uns im Haus so gut aufeinander abstimmen, dass alles perfekt passt, farblich wie zeitlich. Im Bereich Sitzbezugsstoffe für die Luftfahrt haben wir denn auch einen Marktanteil von gegen 65 Prozent; den Rest teilen sich vier bis fünf Mitbewerber.

#### **Das Know-how, das Sie im Kundenauftrag erwerben, gehört das dem Kunden oder Lantal?**

Unser Business wird von Airbus und Boeing dominiert und wir arbeiten seit Jahr und Tag für beide Unternehmen. Wir können nicht für einen etwas entwickeln und den andern von solchen bahnbrechenden Innovationen ausschliessen. Aber wir sichern dem Auftraggeber zum Beispiel ein Jahr Exklusivität.

#### **Macht Sie der Erfolg selbstsicher und selbstbewusst?**

Selbstbewusst und selbstsicher ja, überheblich nein. Wir sind stets darauf bedacht, zu zeigen, was wir können, aber ohne zu protzen. Wir haben eine Führungsposition zu verteidigen, die wir zu einem guten Teil dadurch erlangt haben, dass wir nicht selbstgefällig auftreten, sondern partnerschaftlich. Wenn Sie so wollen, ist das auch eine Form von Swissness. —

**Professor Bergmann, Sie sind Präsident des IPSASB der IFAC. Was muss man sich unter diesen zehn Grossbuchstaben vorstellen?**

In voller Länge heisst die Bezeichnung International Public Sector Accounting Standards Board of the International Federation of Accountants. Und die Erklärung lautet kurz gesagt: Der internationale Dachverband aller Rechnungslegungs-Berufsverbände IFAC hat die Schirmherrschaft für das unabhängige Spezialistenteam IPSASB übernommen, das global einheitliche Rechnungslegungsstandards für den öffentlichen Bereich erarbeitet.

**Ist es in dieser Position von Vorteil oder von Nachteil, ein Schweizer zu sein?**

Im globalen Vergleich hat die Schweiz vorbildliche Rechnungslegungsstandards im öffentlichen Bereich. Und dies schon sehr lange. Wenn es also darum geht, Standards für Nationen oder für international tätige Organisationen zu entwickeln, traut man der Schweiz einen Erfahrungsvorsprung gegenüber zahlreichen anderen Nationen zu.

## «Unser Know-how international einbringen»

Die Schweiz ist im öffentlichen Bereich im Vergleich zu anderen Ländern wenig verschuldet. Das hat unter anderem auch einen Zusammenhang mit der langen Tradition sauberer und transparenter Rechnungslegung, sagt Andreas Bergmann. Der Winterthurer Wirtschaftsprofessor präsidiert ein internationales Board, das Rechnungslegungsstandards für Nationen und Organisationen entwickelt.

**Wieso verfügt die Schweiz über eine vorbildliche Rechnungslegung?**

Die Schweiz ist stark geprägt durch hohe Ansprüche an das politische System. Die Wähler verlangen zuverlässige Fakten und Zahlen als Grundlage für ihre Meinungsbildung bei Volksabstimmungen. Unsere direkte Demokratie basiert auf Transparenz – das heisst auch, die Bilanzen müssen stimmen. Die Ausübung dieser Informationspflicht hat in der Schweiz eine lange Tradition.

**Und in anderen Ländern ist das nicht der Fall?**

In vielen – aber nicht in allen! Junge Nationen wie Kanada, Neuseeland, Australien und die USA haben früh ihr Rechnungswesen auf Vordermann gebracht. Frau Thatcher hat begonnen, Grossbritannien wie ein Wirtschaftsunternehmen zu führen, dazu brauchte man saubere Zahlen. Aber viele andere Länder haben Nachholbedarf in Sachen Rechnungslegung.

**Vereinfacht gesagt: Diese Länder wissen nicht genau, welche Aktiven und Passiven sie in ihrer Bilanz haben?**

Genau. Das Beispiel Griechenland ist da bloss die Spitze des Eisbergs. Auch die deutsche Bundesregierung dürfte die Höhe ihrer Schulden nicht genau kennen. Ebenso wenig wie die italienische, die französische und viele andere Regierungen dieser Welt.

**Jede Firma ist zu einer korrekten Rechnungslegung verpflichtet. Wieso können Nationen sich da Ungenauigkeiten leisten?**

Viele Staaten, die nicht genau wissen, wo sie stehen, fühlen sich derzeit nicht besonders wohl. Überall, wo die Entscheidungsträger saubere Zahlen fordern, werden grosse Anstrengungen unternommen, die Rechnungslegung zu verbessern. Andererseits haben amtierende Regierungen auch Angst vor exakten Zahlen, da sie befürchten, das Bild könnte nachher schlechter sein als vorher.

**Heisst das, man kann den Bilanzen von Ländern, so wie sie derzeit publiziert werden, nicht trauen?**

Man kann sie nicht vergleichen. Solange nicht einheitliche Standards gelten, misst man in jedem Land mit anderen Ellen. Das kann zu Unsicherheiten und Misstrauen führen, wenn es darum geht, die tatsächliche finanzielle Situation einer Nation zu beurteilen.

**Das IPSASB bietet Rechnungslegungsstandards für Länder und Organisationen an. Warum werden diese nicht einfach implementiert?**

Je nach Rechnungslegungspraxis der jeweiligen Nation oder Organisation erfordert die Umstellung sehr viel Aufwand. Es müssen unter Umständen grosse Mengen an Daten gesammelt und verarbeitet werden, was mit hohen Kosten verbunden ist. Davor schrecken viele Entscheidungsträger zurück.

**Gibt es politischen Druck, um die Rechnungslegungspraxis zu verbessern und zu vereinheitlichen?**

Die EU fordert seit Jahren von ihren neuen Mitgliedern mehr Transparenz. Und auch bei international agierenden Organisationen wie der Nato oder Interpol wächst die Erkenntnis, dass in Sachen Rechnungslegung etwas geschehen muss. Aber noch ist die Umstellung auf neue, einheitliche Standards freiwillig.

**Warum braucht es eigene Standards? Könnten Länder und Organisationen nicht einfach die internationalen Rechnungslegungsstandards für Unternehmen, die IFRS-Standards, übernehmen?**

Wann immer möglich basieren die Rechnungslegungsstandards für den öffentlichen Bereich auf den IFRS. Aber der wirtschaftliche Sachverhalt in einem öffentlichen Haushalt ist in vielen Belangen nicht gleich wie in der Wirtschaft. Wie zum Beispiel sollen Steuererträge verbucht werden? Oder Rentenansprüche? Ein weiteres Beispiel ist der Umgang mit Budgets. In der Privatwirtschaft haben Budgets in der Finanzberichterstattung nichts zu suchen – im öffentlichen Bereich sind sie ein wichtiges finanzpolitisches Instrument.

**Wie steht es mit Zukunftsprognosen wie Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum? Müssen vorhersehbare Entwicklungen nicht auch in einen Staatshaushalt mit einbezogen werden?**

Das ist in der Tat ein Problem, das sich uns stellt. Zum Beispiel die Kostenentwicklung im Gesundheitswesen oder langfristige Zinsbelastungen. Das zukunftsorientierte Accounting versucht diese Informationen zu vermitteln. Das ist ein sehr innovativer Prozess, denn bisher betraf die Buchhaltung nur die Gegenwart und die Vergangenheit. In Zukunft werden Prognosen einbezogen und offengelegt werden.

**Ist das eine völlig neue Denkweise?**

Nein, die Schweiz macht das bereits! Unser Land ist führend darin, Langzeitperspektiven in die öffentlichen Finanzen mit einzubeziehen. Andere Länder können vom Know-how der Schweiz profitieren.

**Vielleicht ist dies auch ein Grund, warum Sie als Schweizer das hochkarätige internationale IPSASB-Gremium präsidieren?**

Wer Wissen und Erfahrung einbringen kann, wird international Gehör finden. Voraussetzung ist natürlich, dass man in den wichtigen Gremien und Ausschüssen präsent ist. Im Rechnungslegungsbereich gelingt es der Schweiz, sich einzubringen. Da sind wir präsent und relevant. In anderen Bereichen glänzt die Schweiz allzu oft durch Abwesenheit.

**Hat die Präsenz in internationalen Gremien – neben einem Prestigege Gewinn – auch andere Vorteile?**

Natürlich! Hochschulen und Dienstleistungsunternehmen profitieren direkt davon, wenn ein Wissensvorsprung international anerkannt wird. Wo Know-how verbrieft ist, kommen Anfragen von globalen Unternehmen, von Regierungen und Organisationen. Das gilt generell – aber auch für die Rechnungslegung. Jede Umstellung auf neue Standards muss zum Teil über Jahre hinweg von ausgewiesenen Fachleuten begleitet werden. Das schafft in der Beratungsbranche dauerhaft Arbeitsplätze mit hoher Wertschöpfung. Aber noch fast wichtiger ist natürlich, dass die Transparenz in der Rechnungslegung zu sinnvollen finanzpolitischen Entscheidungen und damit zur volkswirtschaftlichen Prosperität beiträgt.

**Wie ist es für Sie persönlich, an etwas mitzuarbeiten, das international von grosser Tragweite ist?**

Wir beschäftigen uns mit komplexen Fragen und die internationale Zusammensetzung unseres Teams gibt Einblick in unterschiedliche kulturelle, geschichtliche und wirtschaftliche Zusammenhänge. Das ist sehr spannend und motiviert mich auch persönlich. Man sagt ja gerne etwas salopp, Rechnungslegung sei nicht sexy. Ich bin vom Gegenteil überzeugt; es geht dabei um relevante Themen für die Gesellschaft der Zukunft. —

### Andreas Bergmann

ist Direktor und Professor an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Winterthur sowie Gastprofessor für Accounting Research an der Victoria University Wellington. Seit 2006 ist der Dr. oec. Mitglied des International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB) der International Federation of Accountants (IFAC), deren Vorsitz er von 2010 bis 2012 innehat.



## ***Faszination Ski***

Die Ski der Firma Zai sind bei Insidern Kult. Sie werden in der Manufaktur in Disentis aus Materialien wie Granit, Kautschuk und Carbon handgefertigt. Die Skibauer verbinden Perfektion, Innovation und Exklusivität mit dem rauen Charme der Bündner Berge. Eine coole Spielart von Swissness.



Simon Jacomet

## Die Idee, selber Ski zu bauen, kam Simon Jacomet – wo sonst? – am Skilift.

Im gläsernen Windfang vor der Werkshalle sind Holzblöcke gelagert. Das scheint zweckmässig und praktisch – ist aber keinesfalls zufällig. Denn das Zedernholz verströmt einen intensiven Waldduft und die kunstvoll gestapelten massiven Blöcke wirken wie ein Kunstwerk. Die Botschaft der Installation ist klar: Hier wird mit Sorgfalt und besten natürlichen Materialien gearbeitet. Dass das Holz im Eingang liegt – und wie es dort hingelegt wurde –, gehört zur Selbstinszenierung der Skimanufaktur Zai in Disentis.

### Das Skifahren neu erfinden

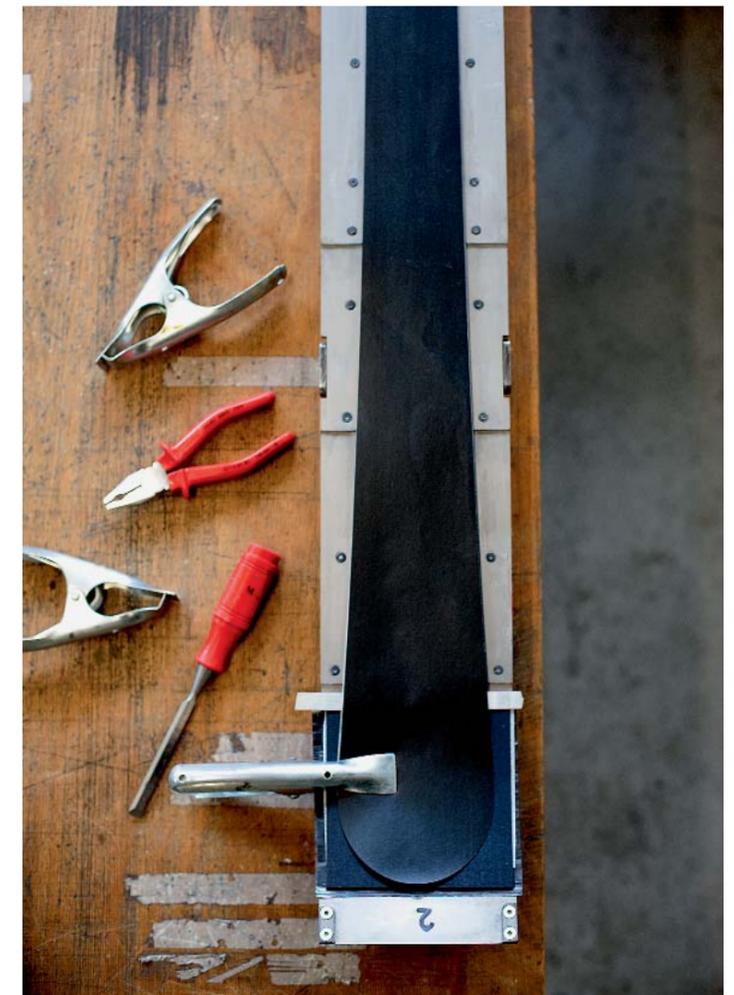
«Ästhetik ist für uns ein entscheidender Faktor», sagt Simon Jacomet, Gründer und Entwickler von Zai. «Wir bauen zwar Ski, und das ist manchmal mit Lärm und Gestank verbunden, aber unsere Ski sind handwerkliche Unikate von allerbesten Qualität, Haptik und Optik. Dieser Wertigkeit tragen wir mit jedem Quadratmeter unserer Manufaktur während des gesamten Arbeitsprozesses Rechnung.» Eine Einstellung, die man bis ins Detail lebt. Hell und sauber ist die Werkshalle, die Arbeitsplätze sind aufgeräumt, die Männer an den Werkbänken tragen schwarze T-Shirts mit Zai-Logo. Durch ein Fensterband blickt man auf die Disentiser Gipfel und das Skigebiet Péz Ault. «Das haben wir bewusst so eingeplant, damit wir bei der Arbeit immer sehen können, wofür wir unsere Ski bauen – für die Berge, für den Schnee», sagt Jacomet. Unter Insidern sind Zai-Ski Kult. Denn als weltweit erste Skifirma verwenden die Bündner ebenso exklusive wie ungewöhnliche Materialien. Zum Beispiel Carbon. Die mikroskopisch kleinen, röhrenförmigen Gebilde aus Kohlenstoff übertreffen, laut Jacomet, andere Materialien in Bezug auf Zug- und Druckwerte, Langlebigkeit und Gewicht. Einzigartig sind zweifellos auch die Verwendung von Bündner Granit und Kautschuk beim Skibau. Warum diese Experimentierfreude? Simon Jacomet fasst die Firmenphilosophie so zusammen: «Zai ist der Traum vom perfekten Ski. Vom Ski, der keine Kompromisse eingeht. Weder beim Material noch bei der Konstruktion. Und der deshalb ein ganz neues Fahrerlebnis bieten soll: leichter, freudvoller, vollendeter.»

Mehr Freude beim Skifahren ist ein Thema, das Simon Jacomet seit Jahren begleitet. Der ehemalige Disentiser Klosterschüler studierte Kunst in Florenz und verdiente sich als

Skilehrer und Trainer von Skilehrern seinen Lebensunterhalt. Mit der Zeit geriet er in Konflikt mit der damals gängigen klassischen Skischulpraxis, «diese unnatürlichen Bewegungen gegen die Bedürfnisse des Körpers und gegen den Berg». Mit dieser Kritik war er nicht alleine. Ende der 90er Jahre begannen Jacomet und ein paar andere junge Wilde, das Skifahren – und damit die Ski – neu zu erfinden. Es waren die Anfänge des Carvens. Zuerst zeigten die Skirennfahrer an der neuen Technik Interesse, bald darauf stiegen die Skihersteller ein. Ohne es aktiv zu forcieren, startete Simon Jacomet seine Karriere als Skientwickler, zuerst bei Völkl, dann bei Salomon. «Eine ungeheuer spannende Zeit», sagt er rückblickend. «Doch irgendwann begann es mich zu ärgern, dass man für die Massenproduktion immer wieder Kompromisse in Sachen Qualität und Innovation machen musste.» Die Idee, selber Ski zu bauen, kam ihm – wo sonst? – am Skilift, beim Gespräch mit einem Freund aus der Finanzbranche, der ihn auch gleich bei der Ausarbeitung der Geschäftsidee unterstützen und für die Finanzierung Weichen stellen konnte. Für den Businessplan entscheidend war die Positionierung der Firma: «Vor sechs Jahren gab es in der Skibranche keine Segmentierung. Die Ski waren alle ähnlich in Preis und Qualität, die meisten wurden im Osten produziert. Für eine wirklich coole Marke, die hochwertige Ski auf neuestem technischen Stand produziert, gab es unserer Meinung nach realistische Marktchancen», sagt Jacomet. «Kurz darauf haben zwar andere Skiproduzenten im Topsegment nachgezogen, aber das werten wir unterdessen als Bestätigung unserer Idee und weniger als Konkurrenz.»

### Anfangsschwierigkeiten meistern

Mit 4 Millionen CHF Investorenkapital startete Simon Jacomet im Jahr 2002 mit Zai. Der Name war Programm: Zai ist ein rätoromanisches Wort aus der Surselva und bedeutet widerstandsfähig, zäh. Im ersten Jahr habe man nur Prototypen gebaut und getestet, im Jahr darauf 150 Paar Ski verkauft. Nach



Sportgeräte von extremer Haltbarkeit und Spannkraft: Jeder einzelne Ski wird von Hand an 19 Punkten ausgemessen. Der Spannungsabfall liegt nach rund 100 Tagen Piste im einstelligen Prozentbereich und ist selbst nach 400 Tagen kaum der Rede wert.



Die Firma beschäftigt 10 Mitarbeiter, 6 davon in der Produktion. 1000 Paar Ski hat Zai im vergangenen Winter gefertigt – 10 verschiedene Modelle, in Kleinstserien um 100 Paar in limitierter Auflage. Derzeit wird die Marke erweitert um eine Brillen-, eine Helm- und eine Golfkollektion.

## Da hat jemand angerufen und gesagt: «Wir können Steine biegen, interessiert euch das?»

einem Kapitalschnitt mit Kapitalerhöhung wurde die Unternehmensstrategie von den verbleibenden Investoren noch einmal verifiziert und das Management professionalisiert. Geführt wird die Firma heute von einem Operational Board: Konstrukteur Simon Jacomet, CEO Benedikt Germanier, Skilehrer und ehemaliger Chef-Währungsstrategie von UBS Americas, sowie der Delegierte des Verwaltungsrates Patrick Markus Aisher, ein erfahrener internationaler Unternehmer, bilden das Führungsteam unter der Verantwortung des CEO. Benedikt Germanier ist überzeugt, dass Zai aufgrund der neuen Strukturen im kommenden Jahr erstmal schwarze Zahlen schreiben wird.

Derzeit beschäftigt die Firma 10 Mitarbeiter, 6 davon in der Produktion. 1000 Paar Ski hat Zai im vergangenen Winter gefertigt – 10 verschiedene Modelle, in Kleinstserien um 100 Paar in limitierter Auflage. Bei rund 3,5 Millionen jährlich weltweit hergestellter Ski liegen die Bündner damit nicht einmal im Promillebereich. Dafür kann man mit 80 Händlern rund um den Globus aufwarten und mit einer Kundschaft, die gerne bereit ist für ein Paar exklusive Ski mit Bindung und Skisack zwischen 3000 und 6000 CHF hinzublättern.

### Skiwelt als Business-Netzwerk

Zu den Investoren und Verwaltungsräten zählen namhafte Vertreter der Schweizer Wirtschaft und bekannte Namen aus der kreativen Szene. VR-Präsident etwa ist Swiss-Verwaltungsrat Walter Bosch; als Botschafter der Marke amtierend unter anderen Werber Dominique von Matt, Allrounder Dieter Meier, Lufthansa-Chef Christoph Franz und der Schauspieler Antonio Banderas. Auch Abt Daniel vom Kloster Disentis ist bekennender Zai-Fan und die Damen des benachbarten Altersheims stricken kostenlos Skimützen für das Start-up. Woher kommt diese Sympathiewelle? Für Simon Jacomet ist die Antwort vielschichtig. Zum einen sei die Firma lokal

verwurzelt und verkörpere typische Bündner Eigenschaften wie Eigensinn, Hartnäckigkeit und Naturverbundenheit. Zum anderen wären viele Menschen vom kompromisslosen Umgang mit Material, Qualität und Innovation in Verbindung mit reduziertem Design so angetan, dass sie bereit seien, sich dafür in irgendeiner Form – auch finanziell – zu engagieren. Aber auch die Faszination Ski sei ein nicht zu unterschätzender Faktor, und dies durchaus auf globaler Ebene. «Ich habe als Skilehrer in der ganzen Welt zahllose CEOs und Unternehmensgründer getroffen, die aus den unterschiedlichsten Gründen passionierte Skifahrer sind. In den Bergen schliesst man auf eine spezielle Art und Weise Freundschaft. Und man lernt in vielerlei Beziehung gegenseitig voneinander», sagt Jacomet. «Ich war oft als Privatskilehrer am WEF in Davos, davon habe ich beim Aufbau der Firma profitiert.»

Das internationale Business-Netzwerk aus seinen Zeiten als einer der gefragtesten Skilehrer der Schweiz hat Simon Jacomet auch nutzen können, um für Zai neue Kontakte zu knüpfen. Etwa mit Hublot-Chef Jean-Claude Biver, den er für eine Zusammenarbeit gewann. In der Folge kreierten die Bündner für die Uhrenmanufaktur einen Ski, der vom monochromen Konzept des Hublot-Klassikers Big Bang inspiriert ist. Der schwarze Ski aus Kohlenstofffasern, Glasfaser, Stahl, Kautschuk und Bündner Granit wurde in einer Auflage von 111 nummerierten Paaren gefertigt, Preis: 8500 CHF. Diesen Winter gehen erstmals Zai-Bentley-Ski auf die Piste. 250 Stück werden davon gefertigt, sie kommen ab Mitte Januar für 9800 CHF auf den Markt.

Partnerschaften haben sich bisher für Zai auch in Sachen Innovation ausgezahlt. Zum Beispiel jene mit Herstellern, die mit ungewöhnlichen Materialien oder Verfahren experimentieren. Die Idee mit dem Granitkern im Ski sei so entstanden. «Da hat jemand angerufen und gesagt: «Wir können Steine biegen, interessiert euch das?»» Eine weitere Neuheit ist aus der Zusammenarbeit mit der Uhrenfirma Hublot entstanden, die Uhrenarmbän-

der aus Kautschuk verwendet. Unterdessen wird Kautschuk als Material für ein Skideckblatt eingesetzt. «Das sind sehr teure Materialien», sagt Jacomet. «Aber in unserem Preissegment haben wir andere Möglichkeiten in der Materialwahl und beim Aufwand. Wo die Skibranche mit Rappen kalkulieren muss, rechnen wir mit Franken.»

### Ungeteilte Aufmerksamkeit

Aus 20 bis 45 verschiedenen Kombinationen von Materialien werden Zai-Ski mit Hilfe modernster Maschinen einzeln und von Hand produziert. Das macht es möglich, gezielt auf Bedürfnisse von Kunden einzugehen. Beim Design etwa können das passende Furnier ausgewählt und die Initialen eingebrannt werden. Auch die Härte der Ski wird individuellen Wünschen angepasst. «Manche Kunden kommen vorbei und schauen zu, wie ihre Ski gebaut werden, andere reservieren sich ein Jahr im Voraus ihre Seriennummer.» Oder sie bringen ihre Ski nach Saisonende persönlich vorbei. Denn Zai-Ski lassen sich komplett aufarbeiten, sie halten ein Leben lang.

Simon Jacomet und das Operational Board sind zufrieden. Die Firma hat eine Nische besetzt und auf internationalem Parkett – zum Beispiel auf Messen – die ungeteilte Aufmerksamkeit der Fachwelt. Derzeit wird die Marke erweitert um eine Brillen-, eine Helm- und eine Golfkollektion. Das Einzige, was die Bündner ärgert, ist, wenn Zai als Luxusmarke bezeichnet wird. «Wie lange können wir uns den Luxus noch leisten, billige Produkte zu kaufen, die in Niedrigpreisländern produziert werden?», fragt Simon Jacomet. Und CEO Benedikt Germanier ist überzeugt, dass für die Zukunft Werte wie Langlebigkeit, Qualität und Funktionalität entscheidende Faktoren für den Erfolg eines Unternehmens sind. —

## Persönliches Wachstum

Was man von Olivenbäumen lernen kann



Vor der Geburt seines ersten Kindes verspürte der Jurist Daniele Fumagalli das Bedürfnis, etwas zu tun, das langfristig Früchte tragen und mit seiner Familie wachsen würde. Er erinnerte sich an ein Stück Land bei Rovio, oberhalb des Ceresio, des Luganersees, das seiner Familie gehört. Früher einmal war dieses Land ein Weinberg, dann geriet es in Vergessenheit, nur noch Gras wuchs auf den 2500 Quadratmetern zwischen alten Natursteinmauern, die langsam zerfielen. Für Daniele Fumagalli ist die mediterrane

**Daniele Fumagalli, Legal Manager bei PwC in Lugano, bepflanzte ein brachliegendes Stück Land mit Olivenbäumen. Und fand in der Natur nicht nur Ruhe, sondern auch nachhaltige Denkanstöße für seinen Beruf.**

Landschaft mit ihren Olivenbäumen Sinnbild der südlichen Lebensweise und Kultur, der er sich als Tessiner verbunden fühlt. Er beschloss, 30 Olivenbäume zu pflanzen. «Ich merkte schnell, dass ich mit dieser Idee nicht alleine war», erinnert er sich. «Im Mendrisiotto sind es vor allem die Besitzer von Weingütern, die wieder Olivenhaine anlegen, denn die Olive war früher im Tessin heimisch. Bei Gandria gibt es sogar noch eine ganze Reihe alter Bäume.»

Unterdessen sind Daniele Fumagallis Söhne fünf und zwei Jahre alt – und die Oliven gehören mit zur Familie. «Für mich ist es eine gute Erfahrung, die Bäume zu pflegen», sagt der 33-jährige PwC-Manager. «1000 Jahre können Olivenbäume alt werden! Sie sind für

mich ein Beispiel für Nachhaltigkeit und für langfristiges und in die Zukunft gerichtetes Engagement.»

Zweimal im Jahr schneidet der PwC-Mann die Äste seiner Olivenbäume: «Geduldig und mit Bedacht, so wie ein Japaner seine Bonsai trimmt.» Nach drei Jahren blühten die Bäume zum ersten Mal, in diesem Jahr trugen sie so viele Früchte, dass es sich lohnte, erstmals eigenes Öl zu pressen. «Nicht viel», sagt Daniele Fumagalli, «nur etwa 15 Liter für den Familienbedarf, aber immerhin ...» Zwar gebe es im Tessin unterdessen eine moderne Ölmühle, aber er habe am Comersee eine alte Steinmühle gefunden, zu der er seine Oliven bringe. «Das archaische, langsame Verfahren erscheint mir richtiger.»

Leidenschaft, Commitment und Kostanz verbindet Daniele Fumagalli mit seiner Arbeit im Olivenhain. «Und Respekt vor dem Baum, der ein Zeitzeuge ist und noch immer Früchte tragen wird, wenn es uns alle nicht mehr gibt.» Auf seinen Beruf habe die Beschäftigung mit den Oliven mit der Zeit eine spürbare Auswirkung gehabt, sagt Daniele Fumagalli: «Sich Zeit nehmen und langfristig Ziele verfolgen, das kann man von den Olivenbäumen lernen. Und auch, wie man mit Rückschlägen umgehen kann: Sind die Bedingungen nicht ideal, dann wachsen die Oliven einfach langsamer als in guten Jahren», sagt Daniele Fumagalli. «Aber sie wachsen.» —

Foto: Franca Pedrazetti

www.pwc.ch

## Wo liegt die Schweiz im Morgenland?

Alessandro Cavadini, PwC Lugano



pwc

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

# **ceo 3/2010**

## Wertvolles Wissen

---

### **Finanzplatz Schweiz**

Neue Strategien im Privatbankgeschäft Seite 27

---

### **CO<sub>2</sub>-Management**

Chance zur Differenzierung Seite 30

---

### **Verbrauchtrends**

Was Konsumenten heute wollen Seite 33

---

### **IFRS für KMU**

Nur für wenige Schweizer Unternehmen attraktiv Seite 36

---

### **Service**

Veranstaltungen, Publikationen und Analysen Seite 39