

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

# *Jahresbericht 2011/12*

**pwc**

---

## Strategie

### Mit innovativen Dienstleistungen in die Zukunft.

Das strategische Ziel von PwC ist es, die Position als Nummer eins unter den Prüfungs- und Beratungsgesellschaften auszubauen. Die Strategie definiert die führende Position anhand von fünf Kriterien: Umsatz, Mitarbeiter, Marke, Qualität und Margen.

PwC ist es gelungen, stärker als die grössten Mitbewerber zu wachsen. Zu diesem Erfolg hat die Marktbearbeitung massgeblich beigetragen: PwC hat neue, für die Kunden äusserst relevante Themen aufgegriffen. So konnte sie attraktive Mandate gewinnen und ihre Position als Marktführerin wahren.

### *PwC hat neue, für die Kunden äusserst relevante Themen aufgegriffen.*

Für das kommende Geschäftsjahr hat PwC in der Schweiz wiederum hohe Ambitionen, um ihre Strategie in allen Dimensionen umzusetzen:

- PwC Schweiz will ihre führende Position als Beratungs- und Prüfungsgesellschaft für kleine und mittelgrosse Unternehmen ausbauen. KMU wollen häufig Unterstützung bei der Rechnungslegung, der Nachfolgeplanung oder der Internationalisierung; derzeit sind Strategien zur Abfederung des starken Frankens gefragt.
- PwC wird zugleich ihre Beziehungen zu ihren Schlüsselkunden in der Industrie und der Finanzbranche weiter vertiefen.
- PwC wird die Transformation des Geschäftsmodells vorantreiben und weitere Prozesse standardisieren. Dies geschieht stets unter zwei Aspekten: Erhöhung der Qualität und Steigerung der Effizienz.
- PwC wird innovative Beratungsleistungen entwickeln, die den Trend zur Digitalisierung und der Verbreitung von Social-Media-Plattformen aufgreifen.
- PwC Schweiz wird die Zusammenarbeit mit anderen Firmen des globalen Netzwerks intensivieren. Es gilt, die Kompetenzen der Mitarbeiter, vor allem der Spezialisten, noch gezielter als bisher zusammenzuführen. Die Kooperation erstreckt sich auch auf die Aus- und Weiterbildung sowie auf die Zentralisierung bestimmter Dienstleistungen.
- In der Wirtschaftsprüfung erhöht PwC kontinuierlich die Qualität und die Verlässlichkeit ihrer Dienstleistungen. PwC setzt sich für eine Regulierung ein, die auf eine Verbesserung der Prüfungsqualität ausgerichtet ist. PwC ist bestrebt, die Relevanz der Finanzberichterstattung zu erhöhen und die Lücke, die zwischen den öffentlichen Erwartungen an die Revision und dem gesetzlichen Prüfungsauftrag besteht, zu verkleinern.

Den Fokus ihrer Arbeit wird PwC auch künftig auf die Beziehungen zu ihren Kunden und der Mitarbeiter untereinander richten, um so für beide Anspruchsgruppen Wert zu schaffen. Sie wird ihr Programm «PwC Experience» weiter umsetzen, das die Art der Dienstleistungserbringung über das Verhalten optimiert.



Urs Honegger, CEO von PwC Schweiz



**Dr. Markus R. Neuhaus**, Präsident des Verwaltungsrates von PwC Schweiz und Mitglied der Geschäftsleitung des globalen PwC-Netzwerks

---

## Maximierung der Marktchancen

### **Zukunftsträchtige Marktfelder und Dienstleistungen erhöhen den Umsatz.**

Die Unternehmen aller Branchen sind mit den Themen konfrontiert, die sich aus der Finanz- und Schuldenkrise ergeben. Die grössten Herausforderungen für die Geschäftspolitik stellen die konjunkturelle Entwicklung, die Währungssituation und die Regulierung dar.

Im Finanzbereich sind – neben den niedrigen Zinsen – die neuen Regulierungen das beherrschende Thema: Die Branche setzt sich vor allem mit strengeren Eigenkapitalvorschriften, der «Too big to fail»-Vorlage für systemrelevante Banken, der MiFID-II-Richtlinie der EU und dem US-Gesetz FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) auseinander. Die Vorbereitungsarbeiten zu FATCA betreffen nicht nur steuerrechtliche Fragen, sondern auch zahlreiche Aspekte der Prozessorganisation und der Informatik. Eine integrierte Wirtschafts- und Steuerberatung hilft, die komplexen Probleme der Finanzinstitute, die aus neuen regulatorischen Vorschriften resultieren, umfassend zu lösen.

### *PwC will auch künftig auf die Kundenbeziehung fokussieren und für ihre Kunden Wert schaffen.*

Bei den Industriegüterunternehmen steht die Transformation im Zentrum der strategischen Überlegungen. Sie hat zum Ziel, das Geschäftsmodell zu optimieren, Wachstumschancen systematisch zu analysieren und Kosten zu senken. Für einige Unternehmen heisst Transformation aber auch schlicht und einfach, Überlebensstrategien zu entwickeln. Die Veränderungen der Rahmenbedingungen und der Kostendruck in gesättigten Märkten erfordern neue Weichenstellungen. Die Digitalisierung der Geschäftsprozesse und die Kommunikation über Social-Media-Plattformen sind wegweisend für die Zukunft.

In der Marktbearbeitung ist neben dem Dienstleistungsangebot die Branchenbetrachtung von Bedeutung. In der Schweiz durchlaufen – ausser dem Finanzsektor – beispielsweise das Gesundheitswesen, die Energiewirtschaft, die Tourismusbranche, aber auch die Industriegüterunternehmen eine Phase der strukturellen Neuorientierung. International gesehen eröffnet die Unterhaltungsindustrie, einschliesslich der Organisation grosser Kultur- und Sportveranstaltungen, ein Feld für zusätzliche Beratung oder Revision. Wachstumspotenzial birgt auch die Beratung internationaler Firmen, die in der Schweiz einen Firmensitz haben oder eröffnen wollen.

Um ihren Kunden bei Auslandsaktivitäten zur Seite zu stehen, baut PwC ihre länderspezifischen Ansprechstellen (Country Desks) aus. Davon können vor allem kleine und mittelgrosse Unternehmen profitieren.

---

## Ausweitung der strategischen Kapazitäten

### **PwC richtet ihre Kompetenzen konsequent am Markt aus.**

Der stetige Wandel der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hat zur Folge, dass sich die Unternehmen mit immer neuen Themen beschäftigen müssen. PwC hat im Geschäftsjahr 2011/12 gezielt in die entsprechende Erweiterung ihrer Kapazitäten investiert.

Die Transformationsprozesse und die regulatorischen Neuerungen in einzelnen Branchen stellen hohe Ansprüche an die Berater und Prüfer. PwC passt daher die Fähigkeitsprofile ihrer Belegschaft permanent an die jeweiligen Anforderungen des Marktes an. Als herausfordernd erweist sich dabei die Suche nach Experten mit profunden Kenntnissen auf Spezialgebieten.

### *PwC passt die Fähigkeitsprofile ihrer Mitarbeiter permanent an die Anforderungen des Marktes an.*

Intern investiert PwC unbeirrt von der Marktlage gut 10% des Bruttodienstleistungsertrags in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Dabei wendet PwC – neben der klassischen Schulung – immer mehr digitale Lehrmethoden an. Dies erlaubt es PwC Schweiz, in verstärktem Mass auf Ausbildungsformate zurückzugreifen, die im globalen Netzwerk als Standard gelten.

PwC Schweiz zeichnet sich durch ein hochentwickeltes Talentmanagement aus. Es basiert auf einem strukturierten Zielsetzungsprozess, der aus der Strategie und den Geschäftsplänen abgeleitet ist, und auf einer Performance-Beurteilung, der quantitative und zahlreiche qualitative Kriterien zugrunde liegen. Hinzu kommt ein Potenzial-Rating, in dem das Entwicklungspotenzial der einzelnen Mitarbeiter eingestuft wird. Aus dieser zukunftsbezogenen Betrachtung leitet PwC im Rahmen ihres «Key Talent»-Programms individuelle Talentförderungsmassnahmen ab.

Das Talentmanagement ist einer der vier Pfeiler der Personalstrategie. Diese stellt sicher, dass PwC stets über das Branchenwissen und über die Expertise im fachtechnischen Bereich verfügt, die für eine qualitativ hochstehende Prüfung und Beratung unabdingbar sind. Die Strategie garantiert zudem jederzeit eine genügende Anzahl an potenziellen Nachfolgern für die Spitzenfunktionen in der Kundenberatung und im Management. Die Personalstrategie zielt auch darauf ab, dauerhaft der attraktivste Arbeitgeber der Branche zu sein.

---

## Vermittlung von «PwC Experience»

### **Die Marke PwC genießt im Branchenvergleich das höchste Ansehen.**

«PwC Experience» ist das wichtigste identitätsstiftende Element innerhalb von PwC. Es prägt die Unternehmenskultur und ist zugleich der Kern der Marke PwC. «PwC Experience» umschreibt, wie PwC ihre Dienstleistungen erbringen will. Die fachtechnische Kompetenz bildet die Ausgangslage. Differenzieren will sich PwC aber über die Art und Weise der Interaktion mit den Kunden sowie durch die Form der Leistungserbringung und der Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander.

Die Lancierung der visuellen Identität hat PwC im Geschäftsjahr 2011/12 im Rahmen des neuen Markenauftritts abgeschlossen. Ihren Ausdruck findet die visuelle Identität in einem neuen Logo und einer neuen Farbpalette. Daneben soll die verbale Identität das Markenversprechen von PwC unterstreichen: PwC will in einem klaren und verständlichen Stil kommunizieren; dies soll in allen Dokumenten und der gesamten Korrespondenz spürbar sein.

Die Vermittlung von Unternehmenskultur und Markenstrategie zeigen Erfolge. Intern nehmen die Mitarbeiter immer häufiger spontan Bezug auf «PwC Experience». Wie gut die Botschaft verankert ist, zeigt auch der «People Engagement Index», den PwC jährlich im Rahmen einer weltweiten Mitarbeiterbefragung erhebt. Innerhalb des Netzwerks rangiert PwC Schweiz hinsichtlich des Mitarbeiterengagements stets auf den vorderen Plätzen.

### *PwC hat die stärkste Marke unter den «Big Four».*

Nach aussen belegt der «Brand Health Index» (BHI) die Reputation von PwC. Der BHI ist eine unabhängige Branchenumfrage, die alle zwei Jahre unter bestehenden und potenziellen Kunden durchgeführt wird. 2012 konnte PwC in der Schweiz den Abstand zum nächstplatzierten Mitbewerber erneut markant vergrössern. Die Marke PwC genießt in der Schweiz unbestritten das höchste Ansehen unter den «Big Four». Auch weltweit hat sich PwC als Nummer eins der Branche positioniert.

PwC will als das Prüfungs- und Beratungsunternehmen wahrgenommen werden, das sich durch intelligente, inspirierende und hilfreiche Inhalte zu relevanten Themen am Markt abhebt. Um diese Vordenkerrolle zu untermauern, erarbeitet PwC regelmässig Studien zu relevanten Trends. Bereits zu Klassikern geworden sind der «CEO Survey» und der «Economic Crime Survey». Derzeit erhebt PwC Untersuchungen zu Unternehmen in Familienbesitz, zu den Umwälzungen auf dem weltweiten Markt für Finanzdienstleistungen und zum Thema Generationen in der globalen Arbeitswelt.

---

## Sicherstellung der Qualität

### **Die Suche nach Qualität ist eine intellektuelle Herausforderung.**

Qualität bildet die Grundlage der Geschäftstätigkeit von PwC. Sie ist von zentraler Bedeutung für das Ansehen der Marke PwC. Hinsichtlich der Qualität lassen sich drei Dimensionen unterscheiden. Die erste kommt in einer einwandfreien Leistungserbringung zum Ausdruck, das heisst in einer technisch korrekten und fachlich hervorragenden Arbeit. Die zweite Dimension liegt in der Anwendung dieses Wissens innerhalb des praktischen Kontextes der Kundenbeziehung. Sie ergibt sich auch daraus, wie PwC ihre Branchenexpertise und die Zusammenarbeit im globalen Netzwerk nutzt.

Die dritte Dimension spiegelt sich in der Art und Weise, in der eine Dienstleistung erbracht wird. Hier liegt die Schnittstelle zwischen Qualität und «PwC Experience». Die Interaktion mit dem Kunden so zu gestalten, dass der Kunde genau jenen Wert erhält, den er wünscht – dies ist das Ziel von «PwC Experience». Die Mitarbeiter von PwC sollen diese Form der Qualität mit Stolz, Freude und in einer inspirierenden Art erbringen. Auf diese Weise will sich PwC qualitativ am Markt differenzieren.

### *PwC setzt sich für eine Regulierung ein, welche die Prüfungsqualität klar verbessert.*

Hochstehende Qualität ist im Prüfungs- und im Beratungsgeschäft ein Muss. Messen lässt sie sich an der Zufriedenheit der Kunden. PwC ist stolz auf die Rückmeldungen aus dem «Client Experience Survey». Viele Kunden attestieren PwC, dass sie einen grossen individuellen Mehrwert erhalten. PwC erkennt aber auch Verbesserungspotenzial und ist für Hinweise dankbar, die dazu dienen, die Qualität laufend zu verbessern. Gerade im derzeitigen Umfeld ist es wichtig, individuell massgeschneiderte Lösungen zu erarbeiten.

In der Wirtschaftsprüfung zeigen die internen Kontrollen und die Inspektionen der Aufsichtsbehörden, dass PwC den hochstehenden Qualitätsanforderungen gerecht wird. Die wichtigsten Voraussetzungen dafür sind die Unabhängigkeit, die Integrität und die Objektivität des Prüfers sowie die einheitliche Prüfungsmethodologie und die dialogorientierte Entscheidungsfindung bei fachlichen Ermessensfragen. Wesentliche Elemente der Entscheidungskultur sind die berufsbedingte Skepsis des einzelnen Prüfers und der «tone at the top» innerhalb des Unternehmens.

Qualität erschöpft sich nicht in der Erfüllung von Standards. Sie sollte nicht als etwas betrachtet werden, das von aussen vorgegeben ist. Die Suche nach höchster Qualität ist vielmehr eine intellektuelle Herausforderung und kann zur Leidenschaft werden. Es erfüllt einen Berater mit Stolz, wenn er sich bewusst ist, das Bestmögliche für einen Kunden erreicht zu haben.

---

## Transformation des Geschäftsmodells

### **Margenverbesserung und Qualitätssteigerung gehen Hand in Hand.**

Transformation ist nicht nur ein Thema für Industriebetriebe. Im Gegenteil: Sie ist auch für Dienstleistungsunternehmen von strategischer Relevanz. Hinsichtlich Standardisierung, Automatisierung und Zentralisierung hinkt der Dienstleistungssektor der Industrie jedoch hinterher. Die Dienstleister, auch PwC, haben indes die Notwendigkeit einer Transformation erkannt. Sie hilft, den Druck auf die Margen abzufedern und jenes Mass an Rentabilität sicherzustellen, das für künftige Investitionen notwendig ist.

Die Transformation des Geschäftsmodells zielt aber nicht nur auf Effizienzsteigerungen ab. Vielmehr dient sie auch der Qualitätssicherung. Standardisierte und automatisierte Prozesse erlauben eine optimale Leistungserbringung, sie ermöglichen bessere Kontrollen und sichern so die Qualität. Die Transformation umfasst den gesamten Personalbestand. Eine Analyse der einzelnen Arbeitsschritte und der Mitarbeiterpyramide schafft die Voraussetzung, um jeden Einzelnen seinen Fähigkeiten entsprechend optimal einzusetzen. Dieses Vorgehen lässt weitere Qualitäts- und Effizienzgewinne erwarten.

### *Transformation ist auch für Dienstleistungsunternehmen von strategischer Relevanz.*

Transformation zielt auf eine Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit. Kurz gesagt geht es darum, das Geschäftsmodell zu rationalisieren, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren, administrative Arbeiten zu vereinfachen und neue Angebote für Kunden zu entwickeln. Innovationskraft lässt sich durch Transformation verstärken. Umgekehrt kann man die Transformation aber auch über Innovation vorantreiben.

Die Herausforderung an das Geschäftsmodell von PwC lautet: den Erwartungen der Kunden hinsichtlich der Preisgestaltung gerecht werden und zugleich den hohen Qualitätsanspruch, den die Kunden und PwC an sich selbst stellen, erfüllen.

---

## Am Puls der Schweizer Wirtschaft

Schuldenkrise in Europa, Kaufkraftschwund wichtiger Handelspartner, Wachstumsdynamik in aufstrebenden Märkten und weltweite Verschärfung der Regulierung – gerade in einem solchen Umfeld braucht die Schweiz günstige Rahmenbedingungen für die Wirtschaft. Für die Positionierung des Standorts sind sechs Themen von zentraler Bedeutung:

- **Regulierung:** Der weltweite Trend zu einer stärkeren Regulierung zielt vor allem, aber nicht nur auf den Finanzsektor. Gelingt es der Schweiz, neue Vorschriften richtig umzusetzen, könnte sie sogar einen Wettbewerbsvorteil erlangen.
- **Werkplatz:** Die Schweiz hat einen starken Sekundärsektor. Die Tradition in der Fertigung von Qualitätsprodukten prägt das positive Bild des Werkplatzes Schweiz. Der Schlüssel des künftigen Erfolgs liegt in der Forschung und Entwicklung.
- **Innovationsstandort:** Die führende Wettbewerbsposition der Schweiz resultiert vor allem aus ihrer Fähigkeit zur Innovation. Dies ist nicht nur ein Thema für die Industrie, sondern vermehrt auch für den Dienstleistungssektor.
- **Finanzplatz:** Der Finanzplatz Schweiz steht unter starkem Druck. Dabei gerät bisweilen in Vergessenheit, dass die Banken im internationalen Vergleich finanziell gesund und stabil sind. Die Versicherungen haben ihre Marktposition sogar gestärkt.
- **Steuerstandort:** Für internationale Unternehmen ist das Schweizer Steuerregime ein gewichtiges Argument für die Standortwahl. Die Schweiz braucht Steuerstrukturen, welche die Attraktivität wahren und zugleich international anerkannt werden.
- **KMU:** KMU bieten zwei Drittel aller Arbeitsplätze und stellen den Grossteil der Lehrstellen zur Verfügung. Die grössten Herausforderungen für KMU sind derzeit die Stärke des Frankens und der Mangel an Fachkräften.

Auf den folgenden Seiten erfahren Sie, wie PwC über diese Themen denkt.

Tweets by @PwC\_Switzerland

Tweet



### *Wie beurteilen Sie die momentane Regulierungswelle?*

Nach Jahren der Liberalisierung befinden wir uns nun in einer Phase der stärkeren Regulierung. Dies hat verschiedene Gründe. Zum einen ist sie ein Abbild der momentan vorherrschenden politischen Denkweise: Die Politiker wollen den Wählern zeigen, dass sie sich aktiv an der Gestaltung der Wirtschaft beteiligen. Zum anderen wollen die regulatorischen Institutionen Einfluss auf die Finanzmärkte nehmen. Man darf nicht vergessen: Die Regulierung ist auch die Reaktion auf Verfehlungen, und davon gab es leider in den letzten Jahren einige.

### *Wurde bislang genügend zur Regulierung der Finanzmärkte unternommen?*

Es ist bereits viel passiert, und vieles ist noch im Fluss. Der allgemeine Trend scheint mir richtig zu sein, wobei man sich immer über Einzelaspekte streiten kann und auch soll. Wichtig ist, zu erkennen, dass die Praxis schon vieles vorweggenommen hat. Die Bankbilanzen zum Beispiel sind wesentlich kürzer als früher. Manche Regulierungen, etwa der Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA), schiessen aber klar über das Ziel hinaus.



*«Die Praxis hat vieles vorweggenommen.»*

Dr. Markus R. Neuhaus, Präsident des Verwaltungsrates von PwC Schweiz

### *Wie beurteilen Sie die geplanten Vorschriften zur Eigenkapitalunterlegung und zur Regulierung systemrelevanter Banken?*

Höhere Eigenkapitalanforderungen sind grundsätzlich richtig. Die Ausarbeitung des Regelwerks Basel III, das deutlich mehr und qualitativ besseres Eigenkapital verlangt, ist international recht weit fortgeschritten. Das Regelwerk sollte weltweit konsistent eingeführt werden. Wesentliche Abweichungen an bedeutenden Finanzplätzen würden ein erhebliches Risiko für die Stabilität der Finanzmärkte darstellen. Sie würden die Verlässlichkeit des Systems untergraben. Die Schweiz hat mit der «Too big to fail»-Vorlage zur Regulierung systemrelevanter Institute eine Vorreiterrolle eingenommen. Wenn die Bestimmungen richtig umgesetzt werden, kann sich diese Gesetzgebung als Standortvorteil und damit als Wettbewerbsvorteil für die Schweiz erweisen. Das Instrument des antizyklischen Kapitalpuffers etwa ist zwar noch nicht erprobt; es scheint aber geeignet, um einer Überhitzung der Kredit- und Immobilienmärkte frühzeitig entgegenzuwirken.

### *Sind die Kompetenzen zwischen Politik respektive Gesetzgeber, Regulatoren, Aufsichtsbehörden und anderen Akteuren klar abgegrenzt?*

Die Aufsichtsbehörden können aufgrund ihrer Kontrollfunktion auch regulieren. Dies natürlich innerhalb des Rahmens, den ihnen der Gesetzgeber zuweist. Das Ausmass der Finanzkrise zeigt ja, dass das Gesamtsystem grosse Schwächen hatte. Es gab ein Marktversagen und ein Staatsversagen. Keiner der Akteure hat sämtliche Risiken, die zur Krise geführt haben, überblickt. Das risikofreudige Geschäftsgebaren einiger Banken, aber auch politische Entscheidungen haben die Krise verursacht, andere Marktteilnehmer wurden von ihr erfasst. Die Wirtschaftsprüfer gehören zum zweiten Lager. Die

Abschlussprüfungen waren regelkonform. Dennoch stellt sich die Frage, wie relevant die Finanzberichterstattung – und damit verbunden die Revision – ist, wenn solche Risiken und die daraus entstandene Krise nicht erkannt und verhindert werden konnten. Unsere Branche und insbesondere PwC nehmen diese Frage sehr ernst.

***In welche Richtung sollte sich die Prüfungsbranche entwickeln, um eine Verbesserung der Prüfungsqualität zu erreichen?***

Der Blick auf die Vergangenheit wird in der Rechnungslegung und Prüfung weiterhin dominieren, aber weitere Elemente werden hinzukommen. Investoren und andere Stakeholder fordern zusätzliche entscheidungsrelevante Informationen. Unter diesem Aspekt muss die gesamte Kette der Unternehmensberichterstattung – einschliesslich der Prüfung – überdacht werden. Es geht um die Ausgestaltung der verschiedenen Beziehungen zwischen dem Unternehmen, dem Prüfer, den Investoren, den Regulatoren und anderen Anspruchsgruppen. Und es geht um die Frage, wer welche vergangenheitsorientierten und zukunftsgerichteten Informationen braucht, und darum, in welcher Form diese kommuniziert werden sollen. Ein weiterer wesentlicher Aspekt dieser Diskussion ist: Welche Ausgestaltung der externen Prüfung ist am ehesten geeignet, einen Beitrag zur Sicherheit des Finanzsystems zu leisten. Die Beantwortung dieser Fragen steht erst am Anfang und bedarf der Einigung aller Stakeholder.

***Fördert die Regulierung Strukturreformen, oder steht sie ihnen eher im Wege?***

Regulierung kann Reformen sowohl antreiben als auch bremsen. Regulierungen sind notwendig, um Vertrauen bei den wichtigen Stakeholdern zu schaffen. Sie können einen stimulierenden Effekt haben und einen gewissen Ausgleich der Kräfte erreichen. In einigen Branchen dient die Regulierung jedoch vor allem der Strukturerhaltung. Und das ist aus liberaler marktwirtschaftlicher Sicht fragwürdig.

**Weiterführende Informationen**

- [PwC Global: Our points of view on audit and regulatory affairs](#)

---

## Urs Honegger über den Werkplatz Schweiz



### *Welche Bedeutung hat die Schweiz als Werkplatz?*

Der Sekundärsektor, also die Industriegüterunternehmen, erwirtschaftet rund 23% des Bruttoinlandprodukts. Der Werkplatz hat der Schweiz – vor allem durch die Fertigung von Qualitätsprodukten – zu einer hohen Reputation auf dem Weltmarkt verholfen. Mit «Swiss made» verbindet man auf der ganzen Welt Attribute wie Präzision, Langlebigkeit und technische Exzellenz. Die Exporte, insbesondere der Pharma-, Maschinen-, Elektro- und Uhrenindustrie, tragen nicht nur massgeblich zur Wertschöpfung bei. Sie prägen auch das positive Gesamtbild der Schweiz im Ausland.

### *Besteht noch ein Gleichgewicht zwischen dem Finanzplatz und dem Werkplatz Schweiz?*

Sicher, alle Augen richten sich heute auf den Finanzplatz. Doch die Produktion ist das Fundament der Volkswirtschaft. Wir brauchen beides: einen funktionierenden Finanzplatz und einen starken Werkplatz. Man darf die Sektoren nicht gegeneinander ausspielen. Der Werkplatz profitiert vom soliden Finanzsystem der Schweiz. Er bildet aber auch ein Gegengewicht zum Dienstleistungssektor. Die Industrie zieht Forschung, Entwicklung und Lehre an. Ein schwacher Werkplatz hätte verheerende Folgen: Der Wirtschaft würde die Basis entzogen, Kernkompetenzen gingen verloren. Dies würde die Innovationskraft der Schweiz stark beeinträchtigen.



**«Die Produktion bildet das Fundament der Volkswirtschaft.»**

Urs Honegger, CEO von PwC Schweiz

---

### *Welche Argumente sprechen dafür, die Kernaktivitäten – vor allem Forschung und Entwicklung – in der Schweiz zu konzentrieren?*

Kaum ein Land hat eine so hohe Innovationskraft wie die Schweiz. Wir haben hervorragende Universitäten und Fachhochschulen, die diese Innovationskraft ideal unterstützen und vorantreiben. Die Schweiz ist auch attraktiv für ausländische Wissenschaftler und Forscher. Auch sie ziehen Nutzen aus allen Standortvorteilen, welche die Schweiz zu bieten hat. Zudem hat die Schweiz ein stabiles Rechtsumfeld, was nicht zuletzt für den Patentschutz wichtig ist.

### *Immer mehr Produktionskapazitäten werden nach Osteuropa oder Asien ausgelagert. Lässt sich dieser Trend stoppen?*

Dieser Trend scheint kaum aufzuhalten zu sein, obwohl einige hervorragende Firmen beweisen, dass sie es in der Schweiz besser können. Der Trend verstärkt sich momentan durch den Kostendruck, den wiederum der starke Franken verschärft. Ich bin aber davon überzeugt, dass ein Konzept nicht aufgeht: Man kann nicht die gesamte Produktion ins Ausland verlagern und nur die Forschung und Entwicklung in der Schweiz behalten. Über kurz oder lang folgen Forschung und Entwicklung der Produktion. Die Schweiz muss daher über optimale Rahmenbedingungen sicherstellen, dass die Schlüsselkomponenten der Produktion im Land bleiben.

### *Welche Rahmenbedingungen braucht der Werkplatz?*

Die Schweiz bietet gute Voraussetzungen. Bei uns herrscht Arbeitsfrieden; die Arbeitsmarktstrukturen sind nicht starr. Man denke an flexible Arbeitszeitmodelle oder an die Kurzarbeitsregelungen, die während der Krise viele Arbeitsplätze bewahrt haben. Hinzu kommen ein stabiles Finanzsystem, niedrige Zinsen und unternehmerfreundliche steuerliche Rahmenbedingungen. Angesichts des Fachkräftemangels besteht aber Handlungsbedarf. Auch das Verbot auf bestimmten, politisch sensiblen Gebieten zu forschen, ist Gift für den Werkplatz.

### *Was kann die Politik machen?*

Die Politik sollte den dualen Berufsbildungsweg ausbauen und die Lehre fördern. Die Politik und die Wirtschaft müssen sich dafür einsetzen, das Berufsbild des Facharbeiters oder Ingenieurs für junge Leute attraktiver zu machen. Für die Industrieunternehmen sind weitere Faktoren wichtig. Ich denke an die Entlastung von administrativen Aufgaben, an kompetitive Steuern und Gebühren und an niedrige Lohnnebenkosten. Entscheidend ist auch, an der Personenfreizügigkeit festzuhalten, um weiterhin qualifizierte Fachkräfte für die Schweiz zu gewinnen. Zudem sollte die Politik die Märkte für die Unternehmen weiter öffnen, indem sie beispielsweise Freihandelsabkommen mit Schwellenländern abschliesst. Generell gilt es, jegliche Einschränkungen unternehmerischer Freiheiten zu vermeiden.

### *Und die Unternehmen?*

Die Unternehmen sollten im Rahmen ihrer Transformationsprozesse alle Aspekte eines Standorts berücksichtigen. Qualität, Sicherheit, Stabilität und Arbeitsfrieden sind klare Vorzüge der Schweiz und führen zu höchster Produktivität. Für die Beurteilung des Standorts sollte nicht nur das heutige Währungs- und Kostenumfeld herangezogen werden, sondern vor allem die mittel- bis langfristige Entwicklung der Produktivität und damit des Outputs. Entscheidend ist dabei, den Fokus auf die künftige Innovationskraft eines Landes zu richten.

---

## Stefan Gerber über KMU

### *Wie wichtig sind kleine und mittelgrosse Unternehmen (KMU) für die Schweizer Wirtschaft?*

Allein die Zahlen zeigen, wie wichtig die KMU für die Wirtschaft sind: Es gibt rund 313 000 Unternehmen in der Schweiz. Über 99% davon zählen die Statistiker zu den KMU. Das sind mehr als 311 700 Betriebe. KMU bieten zwei Drittel aller Arbeitsplätze und den Grossteil der Lehrstellen an. In KMU können sich auch Unternehmerpersönlichkeiten entwickeln, die nicht den Hochschulweg eingeschlagen haben. KMU können ihren Bedarf an Arbeitskräften nicht allein aus der Schweiz heraus decken. Wir brauchen Fachkräfte aus dem Ausland.

### *Welchen Herausforderungen stehen KMU heute gegenüber?*

Das Gros der KMU sind familiengeführte Unternehmen. Sie haben üblicherweise einfache Führungsstrukturen, flache Hierarchien, aber ein wenig ausgeprägtes internes Kontrollsystem. Als problematisch kann sich die Verbindung zwischen dem Privaten und dem Beruflichen erweisen. Wenn beides miteinander verschmilzt, entstehen leicht Interessenkonflikte. Familienunternehmen brauchen institutionalisierte Konfliktlösungsmechanismen wie Aktionärsbindungsverträge. In solchen Verträgen kann auch die Nachfolge thematisiert werden – eine Problematik, die für viele Familienunternehmen eine grosse Herausforderung darstellt. Das Ziel einer Nachfolgeregelung ist, die Nachhaltigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Dabei ist jeweils zu entscheiden, ob eine interne oder externe Nachfolge die bessere Lösung ist.



*«Unternehmer müssen in Szenarien planen.»*

Stefan Gerber, Leiter KMU

---

### *Welche Themen brennen den KMU besonders unter den Nägeln?*

Im Moment ist es natürlich der starke Franken. Weitere Themen sind die Sicherstellung des nachhaltigen Wachstums – wozu KMU auch genügend qualifizierte Fachkräfte finden müssen – sowie die Internationalisierung, die immer dichtere Regulierung und die Stärkung der Innovationskraft.

### *Weshalb sollten sich KMU international ausrichten?*

KMU erschliessen so neue Märkte. Sie stärken ihre Wettbewerbsfähigkeit, indem sie ihre Produkte auch im Ausland vertreiben oder Teile ihrer Wertschöpfungskette an Standorten erbringen, die strategische Vorteile bieten. Zahlreiche Unternehmen haben sich auch ganz bewusst entschieden, ihren Kunden in neue Märkte zu folgen. Die Nähe zu den Kunden ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für jedes Geschäft – egal, wo der Kunde ansässig ist. Eine Niederlassung vor Ort begünstigt die Durchschlagskraft in den jeweiligen Märkten. Darüber hinaus erweitert eine Internationalisierung nicht nur den relativ kleinen Absatzmarkt Schweiz, sondern bringt auch eine Risikodiversifikation mit sich. Denn meistens geraten nicht alle Weltmärkte gleichzeitig und im gleichen Mass in Schwierigkeiten. Den Fokus zu stark auf einen Markt zu richten birgt die Gefahr, in Abhängigkeit – auch von Zulieferern – zu geraten. Unter diesem Aspekt kann es auch wichtig sein, den Einkauf in verschiedenen Währungsräumen zu tätigen.

### *Worauf sollten KMU achten, wenn sie in andere Kulturräume expandieren?*

Wer eine Expansion nach Asien, Lateinamerika oder auch nur nach Osteuropa wagen will, muss sich mit den Geschäftsgepflogenheiten des jeweiligen Landes vertraut machen. Sprachbarrieren, logistische Unzulänglichkeiten sowie mangelnde Vertragssicherheit können gewichtige Argumente sein, um von einer Expansion in aufstrebende Länder Abstand zu nehmen.

### *Welche Bedeutung haben Start-ups für die Innovationsfähigkeit der Wirtschaft?*

Start-ups spielen gerade für die Schweizer Wirtschaft eine ganz wichtige Rolle. Mit ihren Ideen und ihrer Begeisterung bringen sie frischen Wind in den Wirtschaftsstandort Schweiz.

### *Wie rüsten sich kleine und mittlere Unternehmen am besten für die Zukunft?*

Das wirtschaftliche Umfeld verändert sich dauernd. Die KMU müssen daher alternative Szenarien entwickeln und diese laufend überprüfen. Um die Geschäftstätigkeit nachhaltig fortzuführen, braucht es mindestens drei bis vier strategische Varianten. So wird ein KMU nicht von Entwicklungen überschwemmt, sondern kann stets obenauf schwimmen.

---

## Wolfgang Rieder zum Innovationsstandort



### *Wodurch zeichnet sich ein innovatives Unternehmen aus?*

Innovation entsteht nicht durch eine plötzliche Eingebung. Es mag zwar Erkenntnisse aus heiterem Himmel geben, aber ein Unternehmen darf nicht auf so etwas warten. Es gilt vielmehr, innovative Ideen und Gestaltungselemente gezielt in die Unternehmensprozesse zu integrieren. Dann sind sie der Treibstoff des Wachstums.

### *Wie sehen Sie die Schweiz als Standort für innovative Unternehmen?*

Die Schweiz ist der führende Innovationsstandort. Im «Global Innovation Index» rangiert die Schweiz auch 2012 auf dem ersten Platz. In allen vier Subindizes erzielt die Schweiz hervorragende Ergebnisse. Die Schweiz hat einen – vor allem auf die Grösse des Landes bezogen – aussergewöhnlich hohen Innovationsoutput, der sich etwa in Anmeldungen von Patenten oder der Publikation von Forschungsarbeiten niederschlägt. Die Spitzenposition ist auch in der Qualität der Forschungsinstitute und der engen Vernetzung zwischen Hochschulen und Wirtschaft begründet.



### *«Innovation – Treibstoff des Wachstums»*

Wolfgang Rieder, Leiter Wirtschaftsberatung,  
Mitglied der Geschäftsleitung

---

### *Welche Branchen treiben die Innovation voran?*

Traditionell sind dies die Unternehmen mit grossen Budgets für Forschung und Entwicklung. Dies gilt für die Pharma- und Konsumgüterbranche sowie für die Swissmem-Firmen, also die Unternehmen der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie. Sie haben die finanziellen Mittel und strukturierte Prozesse für die Innovation. Solchen Unternehmen verdankt die Schweiz ihre Reputation als Innovationsstandort. Doch das genügt nicht. Jedes Unternehmen, das vorwärtskommen will, braucht Innovation.

### *Und das gilt auch für Dienstleistungsunternehmen?*

Sicher. Die Frage ist, wie sich die Prozesse des produzierenden Gewerbes auf die Dienstleistungsbranche übertragen lassen. Es gibt Beispiele in der Finanzbranche, die belegen, dass dies funktionieren kann. Und es gibt einen Benchmark, der zeigt, dass eine Bank – je nach Reifegrad ihrer Innovationsprozesse – den Vorsteuergewinn um 8% bis 54% steigern kann. Letztlich geht es unabhängig von der Branche darum, die Geschäftsziele mit neuen und besseren Dienstleistungen zu erreichen. Innovation muss ein Bestandteil der Strategie, des Geschäftsmodells und der operativen Tätigkeit sein.

### *Welche Konsequenzen muss PwC ziehen?*

Wir sind bei allen Themen, die sich um Beratung und Problemlösung drehen, gefordert, innovative Dienstleistungen zu entwickeln. Dabei denke ich etwa an den Einsatz digitaler Technologien im weitesten Sinne. Es gibt schon Plattformen, auf denen Unternehmen gezielt ihre Fragen stellen. Auch PwC sammelt in Grossbritannien bereits Erfahrungen mit einer solchen Plattform, die natürlich in einer

geschützten virtuellen Umgebung betrieben wird. Mit dem Expertenwissen aus unserem Netzwerk, aber auch über «Crowd sourcing» werden wir unseren Kunden auch über diesen Weg helfen, treffende Antworten auf ihre Fragen zu finden. Wir könnten auch Hochschulen oder anderen Wissensträgern den Zugang zu einer solchen Plattform eröffnen.

***Werfen Plattformen und «Crowd sourcing» nicht Sicherheitsprobleme auf?***

Fragen der IT-Sicherheit kann man in den Griff bekommen. Hier haben wir bereits Erfahrungen mit unserer internen Social-Media-Plattform gesammelt. Viel heikler als die technische Sicherheit ist die Verlässlichkeit der Lösungsvorschläge. Wer haftet für eine falsche oder veraltete Antwort? Diesbezüglich müssen noch zahlreiche Rechtsfragen geklärt werden.

***Der korrekte Umgang mit neuen Medien wird sicher auch in anderen Branchen diskutiert?***

Die Finanzinstitute setzen sich intensiv mit dem Kundenzugang, neuen Services oder der Preisgestaltung im Zusammenhang mit Social Media auseinander. Plattformen sind ein gutes und innovatives Tool für Banken, um den Beratungsprozess zu verbessern. Der Kunde kann den Berater so auch online um Rat fragen. Aber das wirft neue Fragen auf: Wie verbindlich ist die Anlageempfehlung? Welchen Compliance-Richtlinien unterliegt sie?

---

## Peter Ochsner zum Finanzplatz Schweiz



### *Wie sehen Sie die heutige Situation des Finanzplatzes Schweiz?*

Man muss den Finanzsektor differenziert betrachten. Banken, Versicherungen und die übrigen Finanzdienstleister – wie unabhängige Vermögensverwalter oder Asset Manager – haben verschiedene Ausgangslagen und stehen unterschiedlichen Herausforderungen gegenüber. Die Schweizer Banken sind im Vergleich mit vielen Instituten anderer Länder finanziell gesund und stabil. Die ungewisse wirtschaftliche Entwicklung und die sinkende Risikobereitschaft der Kunden führen aber zu geringeren Transaktionsvolumen bei den Banken. Es gibt einen Trend, in sichere und gering verzinsliche Produkte zu investieren. Dies führt zu einem Margen- und Ertragsdruck bei den Banken. Hinzu kommt die Diskussion über die Zukunft des Vermögensverwaltungsgeschäftes in der Schweiz. Die Versicherungen haben die Finanzkrise gut gemeistert und stehen heute gestärkt da. Viele Versicherer konnten in den letzten Jahren ihre Marktstellung, insbesondere auch in den ausländischen Märkten, sehr erfolgreich ausbauen.

### *Welche Zukunft hat das Privatbankengeschäft in der Schweiz?*

Im Privatbankengeschäft gab es einen Paradigmenwechsel. Die Welt hat sich in Bezug auf Transparenz und Steuerthemen massiv verändert. Was vor zehn Jahren akzeptabel war, wird heute nicht mehr geduldet. Wichtig ist, die Altlastenproblematik zu lösen. Dies wird aber mit einem Abfluss von Kundenvermögen und folglich einem geringeren Ertragspotenzial verbunden sein. Die Folge wird sein, dass die Geschäftsmodelle konsolidiert oder ganz neu gestaltet werden müssen.



*«Die Strategie der Steuerkonformität ist richtig.»*

Peter Ochsner, Leiter Wirtschaftsprüfung, Mitglied der Geschäftsleitung

---

### *Was ist der nächste Schritt?*

Anschliessend gilt es, die Standortvorteile zu nutzen. Gelingen kann dies über die Dienstleistungsqualität, die Erfahrung in der internationalen Vermögensverwaltung oder über die Investment-Performance. Auch das Argument, dass die Schweiz ein Hort der Sicherheit ist, wiegt schwer. Die Strategie der Steuerkonformität, welche die Schweizer Banken seit über zwei Jahren verfolgen, ist richtig.

### *Gewinnt der Finanzplatz Schweiz so wieder an internationaler Reputation?*

Die Schweiz verfügt im Ausland noch immer über einen guten Ruf. Für die Reputation ist es entscheidend, dass das Problem der Altlasten gelöst wird. Die Schweiz versucht dies derzeit über den Abschluss von bilateralen Abgeltungssteuerabkommen, die eine Regularisierung von un versteuerten Geldern aus der Vergangenheit und eine Quellensteuer mit abgeltender Wirkung für künftige Kapitalerträge vorsehen. Über solche Abkommen können die Staaten ihre Steueransprüche durchsetzen. Zugleich wahren sie – anders als der automatische Informationsaustausch – die Privatsphäre der Bankkunden.

### *Welche Nachteile bringen die Abgeltungssteuerabkommen für die Banken mit sich?*

Die Umsetzung der Abkommen ist einerseits mit einem hohen administrativen Aufwand und andererseits

auch mit einem Abfluss von Vermögen an die ausländischen Steuerbehörden verbunden. Hinzu kommen die Vorbereitungen, um die erhöhten regulatorischen Anforderungen auf nationaler Ebene zu erfüllen oder auch die US-Gesetzgebung, vor allem FATCA, einzuhalten. Der Aufwand, um Prozesse aufzubauen und Systeme aufzusetzen, ist beträchtlich. Die Kosten für die Betreibung des Bankgeschäfts steigen also. Die Margen schrumpfen weiter, und dies wird zu einer Redimensionierung oder zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Bankenbereich führen.

*Wo liegen die Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft?*

Wichtig scheint mir, dass die im internationalen Vergleich guten Rahmenbedingungen erhalten bleiben. Die Stabilität und die nach wie vor hohe Reputation des Finanzplatzes Schweiz im Ausland sind eine gute Basis dafür, dass die Schweizer Versicherer auch künftig erfolgreich arbeiten. Im Lebensversicherungsgeschäft stellt das derzeitige tiefe Zins- und Renditeniveau eine grosse Herausforderung dar, um Neugeschäfte zu akquirieren und vertraglich zugesagte Renditeversprechen zu erfüllen. Hinzu kommt: Auch die Versicherungsbranche wird stärker reguliert. Man denke etwa an die Solvency-II-Richtlinie der EU oder den Swiss Solvency Test. Das US-Gesetz FATCA betrifft alle Finanzinstitute, also auch Versicherungen. Die steigenden Compliance-Kosten tragen wesentlich zur Erhöhung des Kostendrucks bei.

---

## Andreas Staubli zum Steuerstandort Schweiz



### *Wie sieht Ihre Momentaufnahme des Steuerstandorts Schweiz aus?*

Der Standort Schweiz steht in verschiedener Hinsicht unter Druck: Die Stärke des Frankens hat die Schweiz zu einem vergleichsweise teuren Unternehmensstandort gemacht. Dies ist negativ für Neuansiedlungen, aber auch für multinationale Unternehmen, die bereits in der Schweiz tätig sind. Um kostengünstiger zu arbeiten, müssen sie einzelne Funktionen wieder auslagern. Dies birgt die Gefahr, dass immer weniger Geschäftsaktivitäten in der Schweiz ausgeübt werden. Es ist teuer für Unternehmen, Führungspositionen in der Schweiz mit internationalen Arbeitskräften zu besetzen; denn die Wohnungsmieten, die oft von den Unternehmen getragen werden, sowie die relativ hohen Steuersätze und Sozialversicherungsbeiträge für natürliche Personen wiegen angesichts des starken Schweizer Frankens umso schwerer.

### *Gibt es weitere nachteilige Faktoren?*

Es herrscht eine gewisse Unsicherheit hinsichtlich der Steuergesetzgebung, zum einen wegen des Steuerdisputs mit der EU und zum anderen aus hausgemachten Gründen, wenn etwa das in der Unternehmenssteuerreform II verankerte Kapitaleinlageprinzip wieder infrage gestellt wird. Wenn ein Gesetz kurz nach Inkrafttreten revidiert wird, ist dies schädlich für das so wichtige Vertrauen in die Institutionen. Eines der wichtigsten Argumente im heutigen globalen Standortwettbewerb ist die Rechtssicherheit. Eine Einschränkung oder Abschaffung des Kapitaleinlageprinzips brächte der Schweiz einen Standortnachteil.



**«Die Schweiz muss ihre  
Steuersouveränität behalten.»**

Andreas Staubli, Leiter Steuer- und  
Rechtsberatung, Mitglied der Geschäftsleitung

---

### *Einen Vorteil zieht der Steuerstandort Schweiz aus bestimmten kantonalen Regimes der Unternehmensbesteuerung. Wird sich dies ändern?*

In dieser Frage gibt es einen seit Jahren anhaltenden Steuerstreit zwischen der Schweiz und der EU. Die EU wirft der Schweiz vor, sie gewähre gewissen Gesellschaftsformen wie Holdings, sogenannten gemischten Gesellschaften und Domizilgesellschaften ungerechtfertigte Steuerermässigungen. Sie will, dass sich die Schweiz dem EU-Verhaltenskodex für die Unternehmensbesteuerung unterstellt. Dies hätte aber zur Folge, dass die EU gegen Schweizer Steuerregimes klagen könnte. Will die Schweiz ihre Steuersouveränität behalten, sollte sie den EU-Verhaltenskodex auf keinen Fall unterzeichnen. Sie wird jedoch gewisse Elemente der derzeit gültigen kantonalen Steuerregimes ändern müssen, um eine Gleichbehandlung von in- und ausländischen Erträgen und Aktivitäten sicherzustellen. Gleichzeitig muss die Schweiz neue attraktive Konzepte für eine niedrige Besteuerung bestimmter Konzernfunktionen sowie von Immaterialgütern im weitesten Sinne einführen, um ihre Standortattraktivität zu erhalten.

### *Die Schweiz wird auch wegen ihres Umgangs mit nicht deklarierten Privatvermögen kritisiert. Welche Lösung sehen Sie?*

Dieser Steuerstreit wirkt sich negativ auf das Image der Schweiz aus. Es wäre gut, wenn das Problem der un versteuerten Vermögen bald gelöst wäre. Die Abgeltungssteuer ist eine gute Lösung, um un versteuerte Vermögen zu regularisieren und Altlasten zu beseitigen. Abkommen, wie sie die Schweiz

mit dem Vereinigten Königreich, Deutschland und Österreich ausgehandelt hat, wahren die Privatsphäre und ermöglichen einen Informationsaustausch unter genau definierten Voraussetzungen. Zudem stellen sie die Besteuerung der erfassten Einkommen sicher, sind also sehr effiziente Systeme für die Vertragsländer. Das Ziel des Bundesrates, nicht nur mit EU-Staaten, sondern weltweit Abgeltungssteuerabkommen für natürliche Personen auszuhandeln, halte ich für absolut richtig. Ein automatischer Informationsaustausch führt zu erheblichem Aufwand, riesigen, oft unnützen Datenmengen und hilft damit letztlich niemandem. Die Zukunft des Finanzplatzes Schweiz gehört der Verwaltung von versteuerten Vermögen. Massgeblich dafür sind die Kriterien Qualität und Sicherheit.

---

## Risikomanagement

Das unternehmensweite Risikomanagement von PwC soll die Firma vor Risiken schützen, die den wirtschaftlichen Erfolg oder die Reputation gefährden könnten. Es zielt darauf ab, negative Überraschungen zu vermeiden und das Risikobewusstsein in allen Geschäftsbereichen stetig zu schärfen. Dies geschieht in erster Linie durch folgende Massnahmen:

- Identifikation der Risiken und prozessuale Vorkehrungen, um deren Eintreten vorzubeugen;
- Sicherstellung, dass jeder Mitarbeiter die Risikopolitik des PwC-Netzwerks befolgt und die daraus abgeleiteten Standards ebenso einhält wie die Gesetze und die regulatorischen Vorgaben;
- Koordination sämtlicher Risikomanagementaktivitäten über alle Geschäftsbereiche und mit anderen PwC-Netzwerkfirmen.

### *PwC Schweiz bewertet systematisch die wichtigsten Risiken in den Kategorien Markt, Mitarbeiter und Firma.*

Bei PwC Schweiz sind die Geschäftsleitung und die erweiterte Geschäftsleitung für das strategische und operative Risikomanagement verantwortlich. Die Hauptaufgabe der erweiterten Geschäftsleitung liegt darin, die Qualität der Dienstleistungen zu sichern und die Einhaltung der regulatorischen Anforderungen zu gewährleisten. Das Risikomanagementkomitee unter dem Vorsitz des Risk Management Partners ist ein vorbereitendes Gremium. Es befasst sich mit strategischen, konzeptionellen und organisatorischen Fragen der Risikopolitik. Ihm gehören – neben dem Verwaltungsratspräsidenten und dem CEO – der General Counsel, der Assurance Risk Management Partner und der Assurance Chief Quality Officer an.

Zudem verfügt jede Geschäftseinheit über einen Partner, der für das Risikomanagement der jeweiligen Geschäftsfelder zuständig ist. Gemeinsam mit dem Leiter der Geschäftseinheit erarbeitet er Richtlinien und Standards zur Qualitätssicherung und zum Umgang mit individuellen Risiken. Der General Counsel koordiniert in seiner Rolle als Risk Management Partner für die gesamte Schweizer Firma die Aktivitäten der Risikoverantwortlichen der einzelnen Geschäftseinheiten.

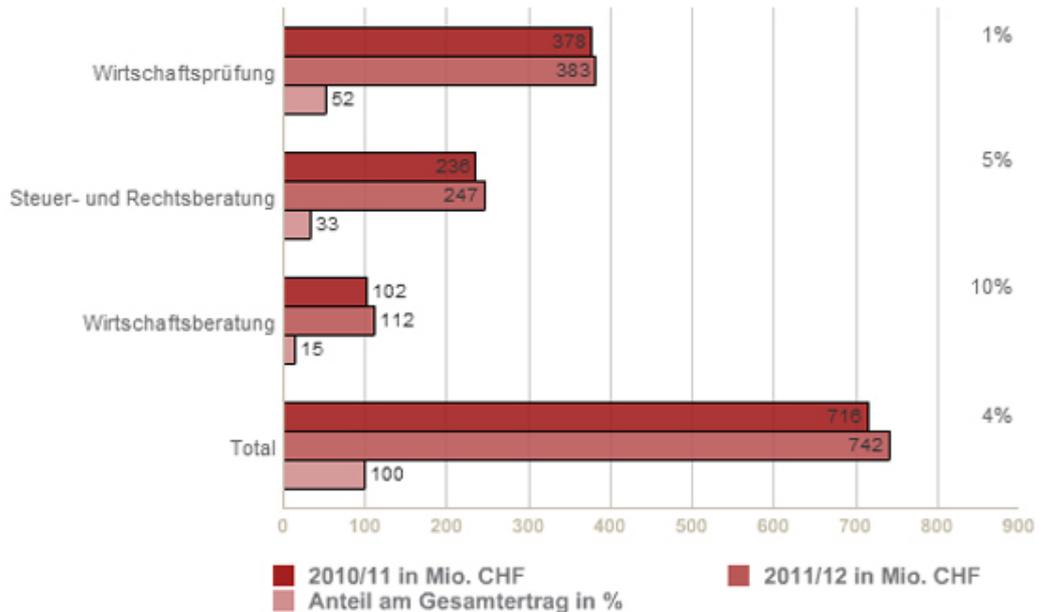
Das globale Netzwerk gibt die Minimalstandards für das Risikomanagement vor. PwC Schweiz verfügt seit Jahren über ein Risikomanagementsystem, das über diese Standards hinausgeht. Es wird regelmässig überprüft und laufend verbessert. In einem Risikoregister erfasst und bewertet PwC Schweiz systematisch die rund 30 wichtigsten Risiken in den Kategorien Markt, Mitarbeiter und Firma.

## Performance 2011/12

Die wirtschaftliche Lage ist nach wie vor angespannt, und die Märkte sind von Unsicherheit geprägt. In diesem Umfeld hat sich die Strategie von PwC ausgezahlt: Brutto stieg der Dienstleistungsertrag von PwC Schweiz im Geschäftsjahr 2011/12 um 26 Millionen CHF. Dies entspricht einem Umsatzplus von 4%.

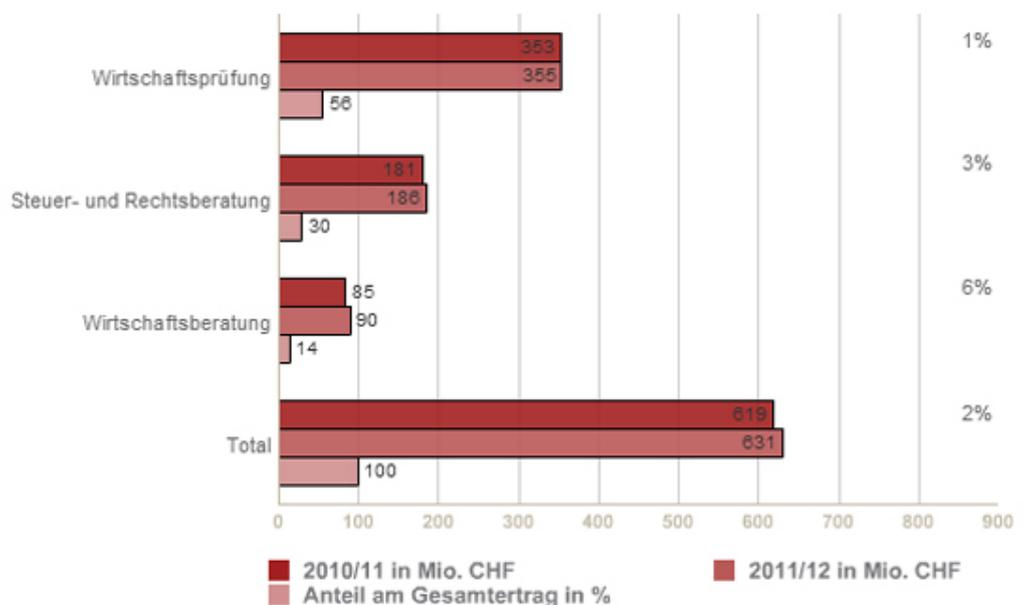
### Dienstleistungsertrag nach Geschäftsbereichen (brutto)

Der Bruttodienstleistungsertrag erhöhte sich im Geschäftsjahr 2011/12 um 26 Millionen CHF oder 4% auf 742 Millionen CHF. In diesem Umsatz sind Dienstleistungen in der Höhe von 100 Millionen CHF (Vorjahr: 86 Millionen CHF) enthalten, die von Partnern und Mitarbeitern anderer PwC-Gesellschaften für Mandate von PwC Schweiz erbracht wurden. Der Bruttodienstleistungsertrag enthält zudem Spesen, die den Kunden fakturiert wurden.



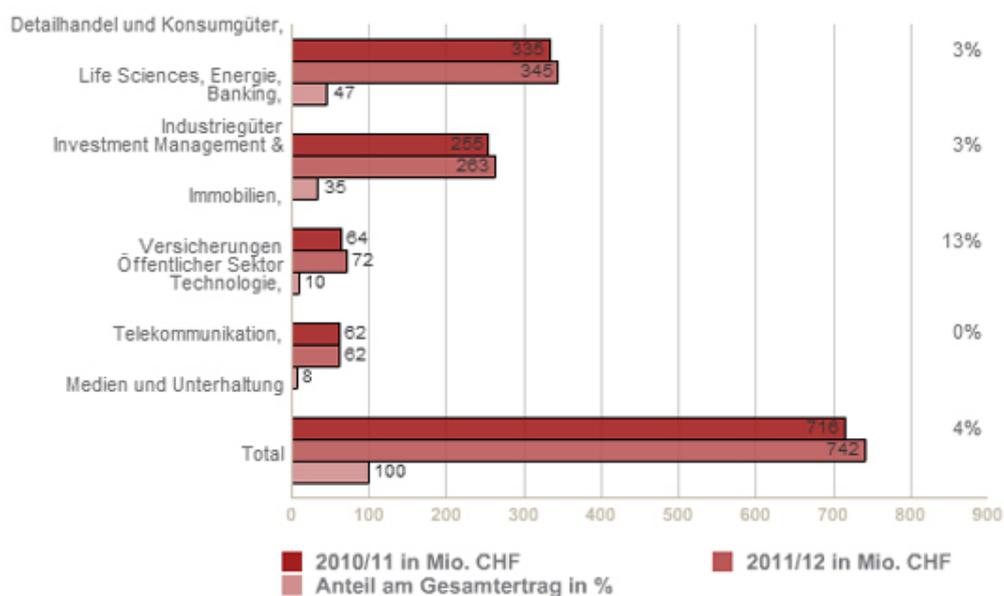
### Dienstleistungsertrag nach Geschäftsbereichen (netto)

In der Nettoberechnung stieg der Dienstleistungsertrag um insgesamt 12 Millionen CHF oder 2% auf 631 Millionen CHF. Der Nettodienstleistungsertrag ist der Dienstleistungsertrag, den PwC Schweiz selbst erarbeitet hat. Er ist um die Dienstleistungen anderer PwC-Gesellschaften und um Spesen bereinigt.



### Dienstleistungsertrag nach Branchen (brutto)

PwC Schweiz erhöhte den Dienstleistungsertrag in allen Branchengruppen. Lediglich im Sektor «Technologie, Telekommunikation, Medien und Unterhaltung» blieb der Umsatz auf dem Niveau des Vorjahres. Gegenüber dem Vorjahr wurden die Industriesektoren neu gruppiert, die Vorjahreszahlen wurden entsprechend angepasst. Ein Drittel des Dienstleistungsertrags erzielt PwC Schweiz mit KMU.



### Anzahl der Mitarbeiter

Per 30. Juni 2012 beschäftigte PwC Schweiz 2768 Mitarbeiter; dies sind 12 Personen weniger als im Vorjahr. Die Angaben geben den effektiven Personalbestand wieder, das heisst, sie sind nicht um Teilzeitstellen bereinigt.

