

ceo

Das Magazin für Entscheidungsträger.

Dossier Werte

Was sind Werte, wie werden sie definiert und gelebt? Führungspersönlichkeiten von Cartier, Läderach, PSP, Paraplegiker-Stiftung und anderen Schweizer Unternehmen erläutern, was sie als wertvoll erachten.



Dr. Markus R. Neuhaus,
CEO PwC Schweiz



«Bei Veränderungen und Turbulenzen kann es helfen, wenn wir uns auf die zentralen Werte besinnen und diese als Orientierungshilfe heranziehen.»

Die Schweizer Wirtschaft wächst, die Schweizer Unternehmen machen wieder gute Geschäfte und Schweizer Arbeitskräfte spüren wieder, dass sie heiss begehrt sind. Und doch – bei allen positiven Signalen in der Schweiz – kommt keine rechte Begeisterung auf. Dazu ist das, was um uns herum geschieht, einfach zu verwirrend, verunsichernd und beängstigend.

Da sind zum einen, nach der Finanz- und Wirtschaftskrise, jene europäischen Volkswirtschaften, von denen man nicht recht weiss, wie nahe sie tatsächlich am ökonomischen Abgrund stehen und was sie dem Euro-Währungsverbund noch für Schwierigkeiten bereiten werden.

Dann sind da die arabischen Staaten, deren Strukturen ins Wanken geraten sind, und das Blutvergiessen, zu dem diese Veränderungen führen.

Und dann ist da die Natur, die mit Erdbeben und Überflutungen in das Schicksal vieler Menschen eingreift und uns deutlich vor Augen führt, wie verletzlich eine hochentwickelte Wirtschaftsmacht wie Japan letztendlich ist.

Und schliesslich ist die Welt nach Fukushima nicht mehr dieselbe wie zuvor, nicht nur für die Direktbetroffenen, sondern für den ganzen Globus. Die Energieversorgung als Lebensader muss fundamental überdacht werden.

Wir leben in einer aussergewöhnlichen Zeit, und so unterschiedlich die Auslöser der angesprochenen Verunsicherung sind, so bedeutsam sind sie doch alle für die Zukunft und die Wirtschaft – auch in der Schweiz.

Bei Veränderungen und Turbulenzen kann es helfen, wenn wir uns auf die zentralen Werte besinnen und diese als Orientierungshilfe heranziehen. Bei den Ereignissen in Nordafrika gewinnt man den Eindruck, dass sich dort zu lange unterdrückte menschliche Werte ihren Weg bahnen. Individuelle Freiheit und Grundwerte im westlich aufgeklärten Sinne gewinnen an Bedeutung. Mit einer Verschiebung der politischen und wirtschaftlichen Machtverhältnisse in der Welt stellt sich aber auch die Frage, ob eine fundamentale Verschiebung der Werte stattfindet – hin zu Wertvorstellungen, die zu akzeptieren aufgrund unserer eigenen Geschichte und Kultur für uns schwierig ist.

Werte, Wertvorstellungen, Werthaltigkeit – wenige Begriffe sind so vielfältig und bedeutungsschwer. Wir finden es daher lohnend, einmal die Begriffs- und Perspektivenvielfalt des Wortes «Wert» aufzublättern.

Zugegeben, der Bogen in diesem Magazin ist sehr weit gespannt. Aber im Leben ist es doch ebenso. Zumindest erleben wir dies als Berater immer wieder. Wir haben uns vorgenommen, uns darauf zu konzentrieren, was für unsere Auftraggeber von Wert ist. Und weil wir schon lange verstanden haben, dass man meistens falsch liegt, wenn man seine eigenen Vorstellungen auf andere projiziert, investieren wir jeweils in Zeit und Aufmerksamkeit, um zu verstehen, was unser Gegenüber als wertvoll erachtet.

Gut zuhören hilft, die richtigen Fragen stellen auch. Man muss es nur tun.

Ich hoffe, Sie finden in dieser Ausgabe wertvolle Gedankenanstösse oder Einblicke, und wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre.

Markus R. Neuhaus

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

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

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

© 2011 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 24 000
Bestellungen von Gratisabonnenten und Adressänderungen: sonja.jau@ch.pwc.com

Litho/Druck: ud-print AG, Luzern. Papier: Claro Bulk matt, FSC, holzfrei, leicht gestrichen, hochweiss



Forum Nähe/Distanz

«Wenn Nähe einseitig verteilt wird, leidet das Vertrauen», Peter Siegenthaler, Präsident des Kantonalbankenverbandes. 6



«Ich lasse mich mit grosser Offenheit auf Menschen ein», Dr. Anna Gamma, Zen-Lehrerin, Leiterin des Lassalle-Instituts. 8



«Je näher das Ziel, desto grösser das Risiko, Schläge zu vergeben», Martin E. Kessler, Versicherungsbroker, Golfer. 10



Dossier Werte

Philosophen und Wirtschaftstheoretiker haben den Wertbegriff definiert. Was aber sind Werte in der Praxis? Wie werden sie gelebt? In unserem Dossier erläutern Persönlichkeiten aus der Schweizer Wirtschaft, was sie als wertvoll erachten – persönlich oder in ihrem Unternehmen. 12



«Man entwickelt eine andere Sicht der Dinge», Dr. Daniel Joggi, Präsident der Paraplegiker-Stiftung, Tetraplegiker. 14



«Bei uns ist Bodenhaftung eine Grundlage des Erfolgs», Ralph Siegl, CEO der Confiseur Läderach AG. 18



«Luxus ist die Kunst, einmalig zu sein», Bernard Fornas, CEO und VR-Präsident von Cartier International. 42



«Der Mensch braucht Kultur nicht, er hat sie», Martin Heller, selbstständiger Kulturunternehmer. 50



«Jede Beziehung hat einen Zweck», Martin Naville, CEO Swiss-American Chamber of Commerce. 24



«Wir investieren in Wertvermehrung», Dr. Luciano Gabriel, CEO PSP Swiss Property AG. 54

Wertvolles Wissen

Medizinische Versorgung: Das Gesundheitssystem der Zukunft wird auf das Individuum ausgerichtet sein. Jeder Einzelne wird zum Manager seines Gesundheitsprofils. Die Erbringer medizinischer Leistungen werden sich an neue Arten von Beziehungen gewöhnen müssen – zu ihren Kunden und untereinander. 29

Globaler Arbeitsmarkt: Ein Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden kann die erfolgreiche Umsetzung der Wachstumsstrategie eines Unternehmens beeinträchtigen. Um dies zu vermeiden, sind neue Wege der Zusammenarbeit und effiziente grenzübergreifende Organisationsformen für das Personalwesen nötig. 32

Konflikte meistern: In Familienunternehmen überlagern sich die Interessen des Unternehmens und jene der Familie. Um einen Interessenausgleich herzustellen, brauchen gut geführte Familienunternehmen nicht nur eine Corporate Governance, sondern auch eine Family Governance. 36

Max Manuel Vögele: Der Präsident des Verwaltungsrats der Karl Vögele AG über Nachfolgeplanung und Governance in Familienunternehmen. 39

Service: Publikationen und Weiterbildung, Abonnemente und Adressen. 41

Ziele erreichen

Thomas Brüderlin und Josef Bachmann bestiegen den Kilimanjaro und machten dabei unterschiedliche Erfahrungen. 58



Peter Siegenthaler: «Wenn Nähe einseitig verteilt wird, leidet das Vertrauen.»

Als Spitzenbeamter war ich unter vier Bundesräten mit der Suche nach Lösungen für verschiedenste Probleme befasst. Die beiden eindrücklichsten waren für mich die Luftfahrtkrise und die Bankenkrise. Der Untergang der Swissair war mit vielen Emotionen verbunden. Es gab damals zahlreiche Menschen, die mit ihrem persönlichen Schicksal direkt betroffen waren. Das hat, neben den sachlichen Problemen, viel Nähe geschaffen.

Nähe macht die Aufgabe, eine Lösung zu finden, nicht unbedingt einfacher. Damals war es ein permanentes Pendeln zwischen der Sichtweise von Betroffenen und Versuchen, Distanz zu gewinnen, um eine gemeinsame Stossrichtung zu definieren. Damals habe ich gespürt: Zu viel Nähe zu einer Partei macht es schwierig, als fairer Makler zu gelten. Wenn Nähe zu stark den einen zuteilwird, leidet das Vertrauen der anderen.

Unter extremem Druck kann sich zudem eine starke Identifizierung mit der Aufgabe ergeben. Manche Menschen geben dann auf. Gegenüber denen, die bleiben, entsteht Nähe. Dann zu sagen, gut, beenden wir die Sache, machen wir einen Neustart, ist sehr schwierig. Aber es braucht manchmal genau diese Härte und Distanz, um eine Entwicklung in den Griff zu bekommen.

Die Finanzkrise habe ich völlig anders erlebt. Bankenkommision, Finanzverwaltung und Nationalbank waren bereits seit 2002 in Kontakt, um über eine mögliche Grossbankenkrise zu reden. Es gab Sandkastenspiele betreffend mögliche Auswirkungen, Massnahmen und rechtliche Grundlagen. Dies war zum einen ein intellektueller Prozess, zum anderen haben die Gespräche unter den involvierten Parteien viel Vertrauen geschaffen; Vertrauen, das in der Krise sehr wichtig war. Als die Krise dann wirklich eintrat, war die Gefahr zwar gross, aber nicht so nah wie beim Untergang der Swissair. Alles ist kühl und distanziert abgelaufen. Obwohl wir ja – und das ist eine Fussnote der Geschichte – zum Teil mit den gleichen Personen verhandelt haben, wie bei der Luftfahrtkrise.

Dies alles fand in der «Too big to fail»-Diskussion eine Fortsetzung. Dort haben die Betroffenen an einem Tisch gesessen und es galt, zwischen verschiedenen Anliegen einen Pfad zu beschreiten, der für alle gangbar war. In dieser Situation bemühte ich mich, ein fairer

Makler zu bleiben. Um Probleme zu lösen, braucht es eine gewisse Nähe zu den beteiligten Parteien. Aber wenn sie zu stark wird, verhindert das eine Lösung. Es ist nicht wie in der Physik, wo sich zuverlässig eine Resultante bestimmen lässt. Bei Verhandlungen lässt sich die Einwirkung verschiedener Kräfte nicht berechnen. Man hört zu, gewichtet die widerstrebenden Interessen und leitet daraus eine mögliche Lösung ab.

Natürlich liegen einem Menschen, die ähnlich denken wie man selber, näher. Aber man lernt in Krisen auch die Leute besser kennen, zu denen man vorher Distanz hielt. Krisen geben einen grossen Spielraum für die persönliche Entwicklung. Man stellt dann rasch fest, dass Verlässlichkeit und Vertrauen für die Lösungsfindung von entscheidender Bedeutung sind. Echt schwierig wird es, wenn man feststellen muss, dass ein Beteiligter versucht, mit unlauteren Methoden ausschliesslich seine eigenen Schäfchen ins Trockene zu bringen. Auch als Präsident des Kantonalbankenverbandes bin ich damit beschäftigt, gemeinsame Nenner zu suchen. Das ist mit 24 autonomen Instituten kein Sonntagsspaziergang. Neue Wege der Zusammenarbeit zu finden ist ein langer, steiniger Weg. Auch hier geht es wieder darum, aus den verschiedenen Anliegen eine gemeinsame Stossrichtung zu formen: Jeder muss auf etwas verzichten, damit man gemeinsam gewinnen kann. —

Der Ökonom Peter Siegenthaler trat 1982 in die Eidgenössische Finanzverwaltung ein, deren Chef er von 2000 bis 2010 war. Er leitete zahlreiche Projekte von nationaler Bedeutung und übernahm im Auftrag des Bundesrats die operative Leitung der staatlichen Kriseninterventionen bei Swissair und UBS sowie das Präsidium der Expertenkommission der «Too big to fail»-Problematik. Seit 2010 amtiert Peter Siegenthaler als Präsident des Kantonalbankenverbandes.

Foto: Helmut Wachter



Anna Gamma:

«Ich lasse mich mit grosser Offenheit auf Menschen ein, gehe auf sie zu und lasse sie auf mich zugehen.»

Alles beginnt mit uns selbst. Man kann anderen Menschen nur so nahe sein, wie wir mit uns selbst in Berührung sind. Aber wie kommt man sich selber wirklich nahe? Wie finde ich heraus, worum es in meinem Leben geht, was meine Einzigartigkeit ausmacht, was mich im tiefsten Innern freut? Ganz einfach, indem ich in mir selbst einkehre und erfahre, was Meister Eckehart, ein berühmter deutscher Mystiker, fragend formulierte: «Warum greift ihr nicht in euer eigenes Gut? Ihr tragt doch alle Wahrheit wesenhaft in euch.»

Ein einfacher und wirkungsvoller Weg ist die Zen-Meditation. Der Rückzug beginnt mit Schweigen. Es ist durchaus auch eine Herausforderung, über eine längere Zeit in einer geraden, aufrechten Haltung mit übergeschlagenen Beinen auf einem Meditationskissen unbeweglich und mit offenen Augen zu sitzen. Die eigentliche und gleichzeitig sehr einfache Übung des Zen heisst achtsam im Atem zu sein.

Vor über 30 Jahren kam ich zum ersten Mal mit der Praxis und Philosophie des Zen in Berührung. Seither hat mich dieser Weg nach innen nicht mehr losgelassen. Der Zen-Buddhismus, im 6. Jahrhundert in China gegründet, eröffnet einen Weg, die Einheit allen Lebens unmittelbar zu erfahren.

Zehntausende von Gedanken schwirren täglich durch den Kopf; sie kommentieren unablässig unser Tun. Abgesehen davon, dass sie oft unproduktiv um die immer gleichen Themen kreisen, beengen sie unsere Sicht und trüben unseren klaren Blick.

So ist ein erstes Ziel des Zen, diesen Gedankenstrom zur Ruhe kommen zu lassen. Bei fortgesetzter Übung bewirkt Zen eine radikale Form der Selbstbegegnung. Für viele, die oft äusseren Zwängen ausgesetzt sind und kaum Ruhe für Ich-Zeiten haben, kann dieser Prozess schmerzlich sein. Gleichzeitig wirkt er befreiend und lässt uns erkennen, was wirklich wesentlich ist.

Wer sich in Bad Schönbrunn zurückzieht, sucht nach dem Sinn des Lebens und danach, sein wahres Wesen kennenzulernen. Im Raum des Schweigens kann der Kursteilnehmende sein einzigartiges Potenzial in Erfahrung bringen. Aus dieser Innenschau wächst die Kraft, eine Ethik aus ganzheitlichem Bewusstsein zu entwickeln. Mit Ethik meinen wir eine Kultur der Werte, das heisst, erst lernen wir, das

Leben in all seinen Formen wahrzunehmen, und danach, klug zu urteilen und entsprechend zu handeln.

Wir wollen Menschen, die Verantwortung tragen, dafür gewinnen, dass sie sich öffnen für ihre eigene, personale Tiefe und sich Fragen stellen wie: Was ist essenziell für mich und wie gestalte ich davon ausgehend mein Leben? Unsere Zeit krankt daran, dass vielen Menschen Urvertrauen und Zufriedenheit abhandengekommen sind. Wie ich im Umgang mit anderen die Balance zwischen Nähe und Distanz halte? Verankert in meiner inneren Mitte stelle ich meine Antennen in Begegnungen auf Empfang. Ich suche Nähe und gleichzeitig stimmige Distanz. Ich lasse mich mit grosser Offenheit auf Menschen ein, gehe auf sie zu und lasse sie auf mich zugehen.

Die Nähe, die so entsteht, ist eine respektvolle Form von psychisch-seelischer Berührung. Und dazu gehört auch eine bestimmte Distanz – eine Distanz, die den anderen Menschen in seiner eigenen Würde und Einzigartigkeit respektiert und wertschätzt. In diesem Sinne gehören Nähe und Distanz wie ein Zwillingsspaar zueinander. Es gilt auch hier nicht «entweder oder» sondern «sowohl als auch». —

Dr. Anna Gamma ist seit Herbst 2003 Geschäftsleiterin des Lassalle-Instituts in Bad Schönbrunn. Zusammen mit den Gründern Niklaus Brantschen und Pia Gyger entwickelte die Psychologin den Lehrgang «GEIST & Leadership». Die Zen-Lehrerin (Sensei) ist Autorin des Buches «Ruhig im Sturm, Zen-Weisheiten für Menschen, die Verantwortung tragen».

Foto: Andri Pol



Martin E. Kessler:

«Je näher das Ziel, desto grösser das Risiko, Schläge zu vergeben.»

Die Balance halten zwischen Nähe und Distanz ist in allen Bereichen des Lebens wichtig. Im Beruf ist das oft eine Gratwanderung. Als professionelle Risiko- und Versicherungsberater helfen wir unseren Kunden, Risiken einzuschätzen, und verhandeln für sie massgeschneiderte Versicherungslösungen. Unsere Kunden sind mittlere und grössere Unternehmen aus Industrie, Dienstleistung und Handel sowie die öffentliche Hand. Grundsätzlich schaffen wir Vertrauen durch Nähe zu unseren Kunden. Zu viel Nähe kann aber auch als anbiedernd empfunden werden. Gewisse Kunden haben ein ambivalentes Verhältnis zu Versicherungen. Sie halten Distanz, da es sich für sie meist um unangenehme Angelegenheiten handelt. Stichworte: teure Prämien oder Schadensfälle. Wenn aber ein grösserer Schadensfall eintritt, wird unsere sofortige Unterstützung und Nähe erwartet.

Zwischen Beruf und Golf bestehen viele Analogien. Golf ist für jede Lebenssituation eine gute Schule. Es braucht Ausdauer, Wille, Konzentration, Konsequenz und Fitness. Man lernt, dass es nicht nur aufwärtsgehen kann. Es gibt wahrscheinlich keinen Sport, der so viel Demut verlangt. Auf überragende Runden folgen – selbst bei Spitzengolfern – Abstürze, die sich niemand erklären kann. Während ein 100-Meter-Sprinter in einer Bandbreite von wenigen Hundertstelsekunden läuft, kann ein Golfer an einem schlechten Tag auch mal 15 Schläge mehr brauchen als am Vortag. Wer Golf spielt, weiss, was verlieren heisst.

Golf als Networking wird häufig überschätzt. Wer mehr Zeit auf dem Golfplatz als in seinem Büro verbringt, wird nicht erfolgreich sein. In der heutigen Welt zählen die Dienstleistungsqualität und der Preis. Golfen kann jedoch die Kundenbindung fördern und Türen öffnen. Beim Spiel hat man Gelegenheit, den Mitgolfer während vier Stunden als Menschen besser kennenzulernen. Wie reagiert er, wenn beispielsweise ein Schlag völlig misslingt? Man kommt sich rasch näher. Bezüglich Nähe und Distanz ist im Golf die wichtigste Erkenntnis, dass es für die langen Schläge vor allem auf die Richtung und erst in zweiter Linie auf die genaue Distanz ankommt. Bei den Annäherungsschlä-

gen zum Loch zwischen 75 und 10 Metern geht es dann primär um die richtige Länge eines Schläges. Auf dem Green braucht es die präzise Richtung und die richtige Distanz. Je näher das Ziel, desto grösser das Risiko, Schläge zu vergeben.

Es braucht maximale Konzentration sowohl für den Abschlag als auch für das kurze Spiel. Wobei ums Green herum Ballgefühl ebenso wichtig ist wie ein technisch sauberer Schlag. Ein Schlag gelingt, wenn der Ball in die gewünschte Richtung fliegt und mit der Mitte des Schlägerblatts getroffen ist.

Obwohl ich seit meiner Schulzeit Golf spiele, muss ich regelmässig trainieren, um mein Niveau zu halten. Sonst macht es mir keinen Spass. Es ist wie im Beruf: Die Konkurrenz ist gross. Man muss im sprichwörtlichen Sinn ständig am Ball bleiben. —

Martin E. Kessler ist Managing Partner des Versicherungsbrosers Kessler & Co AG. Das Familienunternehmen beschäftigt 240 Mitarbeitende und zählt gut ein Drittel der 100 grössten Schweizer Unternehmen zu seinen Kunden. Der passionierte Golfer (Handicap 4,1) ist Ehrenpräsident des Schweizer Golfverbandes ASG.

Foto: Cédric Widmer



Dossier Werte

«Werte strukturieren das Erkennen, Erleben und Wollen, indem sie Orientierungsmassstäbe für die Bevorzugung von Gegenständen oder Handlungen bilden. Zu unterscheiden sind Werte, die sich aus der Funktion des Bewerteten für einen übergeordneten Zweck ergeben, und Werte, die den Zweck selbst darstellen.» Diese Sätze sind Kernstück einer Definition des Wertbegriffs in Wirtschaftslexika. Was aber sind Werte in der Praxis? Wie werden sie gelebt? In unserem Dossier erläutern Persönlichkeiten aus der Schweizer Wirtschaft, was sie als wertvoll erachten – persönlich oder in ihrem Unternehmen.

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

Fotos: Markus Bertschi

«Heute sind die Möglichkeiten zur beruflichen Integration für Behinderte viel grösser als früher.»

Dr. Daniel Joggi über den Wert von modernen technischen Hilfsmitteln

«Wir sind eine verschworene Gemeinschaft.»

Ralph Siegl über den Wert von Solidarität

«Die Nachfrage bei Immobilien nimmt zu.»

Dr. Luciano Gabriel über den Wert von Grund und Boden

«Führungspersonen sind im Grunde sehr allein. Wir geben ihnen einen Rahmen, in dem sie unter Gleichgesinnten sind.»

Martin Naville über den Wert von CEO Luncheons

«Eine einzigartige Möglichkeit, etwas über die Welt zu erfahren.»

Martin Heller über den Wert von Kultur

«Ein schönes Stück mag eine Million kosten oder auch zehn, aber man erhält einen reellen Gegenwert. Das ist sicher angelegtes Geld.»

Bernard Fornas über den Wert von Haute Joaillerie



Die Schweizer Paraplegiker-Stiftung bezweckt die ganzheitliche Rehabilitation von Para- und Tetraplegikern und trägt ein integrales Leistungsnetz für Querschnittgelähmte.

«Man entwickelt eine andere Sicht der Dinge»

Jeder kann etwas aus sich machen, egal wie schwer seine körperliche Behinderung oder wie schwierig seine Situation ist, sagt Daniel Joggi, Präsident der Paraplegiker-Stiftung und selber Tetraplegiker.



Am letzten Tag des Skilagers stand ein Test auf dem Programm. Dieser enthielt einen Sprung. Daniel Joggi, der das Lager leitete, präparierte die kleine Schanze mit einer Schaufel und fuhr dann als Erster den Hang hinunter. Er erwischte die Bodenwelle problemlos, dann geriet der Sprung ausser Kontrolle. Joggi stürzte schwer. Er brach sich mehrere Halswirbel. Dazu kam eine Querschnittlähmung, die nicht nur die Beine, sondern auch einen Teil der Arme und Hände erfasste. In den Fingern hat er keine Beweglichkeit mehr. Der Unfall geschah am 30. Dezember 1977.

33 Jahre später sitzt Daniel Joggi im Rollstuhl in seinem Büro in der Schweizer Paraplegiker-Stiftung in Nottwil. Ein schmaler, schlohweiser Mann mit sanftem Blick. Der Händedruck ist schlaff, mehr ein Streicheln. Um seine Handgelenke trägt er Ledermanschetten, um mehr Halt zu haben und um den Rollstuhl besser manövrieren zu können.

Herr Joggi, wie oft müssen Sie die Geschichte Ihres Unfalls noch erzählen?

Nicht mehr so oft. In den ersten Jahren war das anders. Ich hatte an der ETH Zürich kurz vor dem Unfall mein Studium als Agronom abgeschlossen und auch schon meine Dissertation geschrieben. Danach trat ich in Nyon meine erste Stelle an. Aber ich bin in Neuenburg aufgewachsen und wenn ich gelegentlich dorthin zurückkehrte und jemanden von früher traf, wollte man natürlich die ganze Geschichte hören.

Stört es Sie, wenn man Sie nach Ihrer Geschichte fragt?

Nein, ich glaube, dass ich die Sache so verdaut habe, dass es gut geht, darüber zu reden. Aber wenn ich von meinem Unfall erzähle, kommen immer noch Emotionen hoch.

Wie hat der Unfall Ihr Leben verändert?

In den ersten paar Wochen hat man das Gefühl, dass das Leben zu Ende ist. Erst mit der Zeit, nach dem Spitalaufenthalt und in der Rehabilitation, kommen die Einsichten, was man mit den übrig gebliebenen Funktionen noch machen kann. Doch vieles ist nicht mehr möglich. Zu jener Zeit spielte ich Gitarre und weil ich meine Finger nicht bewegen konnte, konnte ich keine Musik mehr machen. Das hat mich sehr getroffen.

Hat das Leben für Sie an Wert gewonnen?

Ja, sicher. Das ist ganz klar. Man entwickelt eine andere Sicht der Dinge. Man lernt, andere Dinge zu wertschätzen. Ich habe auch viele interessante Leute getroffen, Pfleger, Ergotherapeuten oder Physiotherapeuten. Und ich habe viel Solidarität erfahren.

Woran denken Sie?

Ich denke an meine damaligen Arbeitskollegen an der landwirtschaftlichen Forschungsanstalt Agroscope in Changins. Sie besuchten mich, organisierten sich mit Wochenplänen, wer wann zu mir kam oder mich abholen würde. Bald kam auch der Direktor und sagte mir, dass es bei ihnen immer einen Platz für mich geben werde. Das war eine grosse Motivation und hat mich enorm angespornt.

Was ist für Sie der Wert des Lebens?

Der Wert des Lebens ist...

...dass man lebt?

Ja. Aber nicht nur leben, sondern auch einen gewissen Nutzen bringen zu können. Nicht nur eine Last sein. Es kann jeder, egal wie schwer die Lähmung oder wie schwierig die Situation ist, etwas aus sich machen. Gerade hoch Gelähmten gelingt es oft besser als Leuten, die weniger schwer gelähmt sind.

Wie selbstständig sind Sie?

Ich bin zwar relativ hoch gelähmt, aber ich kann Auto fahren. Das erlaubt mir eine gewisse Unabhängigkeit. Ich kann ein bis zwei Tage unabhängig leben. Ich kann zum Beispiel nach Nottwil kommen für zwei Tage und wieder nach Hause zurückkehren. Aber dann brauche ich die Hilfe meiner Frau oder sonstige Unterstützung, weil ich vieles nicht mehr selber machen kann.

Viele körperlich Behinderte betonen, wie normal ihr Leben sei. Empfinden Sie das auch?

Ja und nein. Was bleibt, ist eine Sehnsucht, die immer bleibt: Man möchte wieder aufstehen und sei es nur für einen Tag. Wieder ein bisschen herumspringen und rennen können.

Seit 1989 war Daniel Joggi Mitglied des Zentralvorstands der Schweizer Paraplegiker-Vereinigung und von 2001 bis 2009 deren Präsident. Im Jahr 2000 wurde er in den Stiftungsrat der Schweizer Paraplegiker-Stiftung (SPS) gewählt, die er seit Dezember 2009 präsidiert. Als Präsident löste er den Schwyzer Ständerat Bruno Frick ab, der nach zwei Jahren im Amt in die Kritik geraten war. Frick hatte Guido

«Was bleibt, ist eine Sehnsucht: Man möchte wieder aufstehen und sei es nur für einen Tag. Wieder ein bisschen herumspringen und rennen können.»

Zäch, den Gründer, Chefarzt und Direktor des Schweizer Paraplegiker-Zentrums Nottwil, als Präsidenten der SPS abgelöst. Nach den Turbulenzen ist unter Joggi, der intern und extern breit abgestützt ist, bei der Paraplegiker-Gruppe Nottwil wieder Ruhe eingekehrt.

Herr Joggi, worin besteht Ihre Aufgabe als Stiftungsratspräsident?

Einmal hat jemand gesagt, ich sei der DJ der Paraplegiker-Gruppe. Derjenige, der alles zusammenmixt und dafür zuständig ist, dass die Leute in den verschiedenen Organisationen zusammen an einem Strick ziehen. Der Stiftungsrat ist verantwortlich für die generelle Strategie. Wo wollen wir hin? Wie erreichen wir es? Wie holen wir das Geld für all die Aktivitäten herein, mit denen wir unser Leistungsnetz stärken wollen.

Mehr als die Hälfte der Mitglieder im Stiftungsrat sind selbst behindert. Bedeutet das, dass sich Behinderte eher in die Probleme von Behinderten einfühlen können? Oder ist das Zufall?

Nein, das ist kein Zufall. Bevor ich Präsident wurde, waren drei von zehn Personen des Stiftungsrats im Rollstuhl, heute sind es sechs. Es gibt eine Gruppe von Rollstuhlfahrern, die einen Beirat bilden wollten, der aus Leuten im Rollstuhl besteht, um die Anliegen der Rollstuhlfahrer besser einbringen zu können. Doch ich wollte die Rollstuhlfahrer lieber direkt in den Stiftungsrat integrieren, ich will nicht zu viele Zusatzgremien. Wir haben bereits jetzt eine komplexe Organisation.

In der Schweiz sind rund 10 Prozent der Bevölkerung von einer geistigen oder körperlichen Behinderung betroffen, rund 700 000 Menschen. Tut das Land genug für diese Menschen?

Das ist eine sehr komplexe Frage. Das Land macht viel, aber es könnte bestimmt noch mehr machen. Ich weiss nicht, ob die Gesellschaft für die Probleme der Behinderten genügend sensibilisiert ist. Davon würde die Bereitschaft abhängen, die Gesellschaft so zu organisieren, dass sie für alle eine bessere ist. Doch es braucht immer beide Seiten, um etwas zu verändern.

Auch die Behinderten stehen in der Pflicht?

Ja, sie müssen auf die anderen zugehen, offen sein und etwas tun. Sie können nicht einfach davon ausgehen, dass die Gesellschaft sich um sie kümmert. Wenn man das den Behinderten sagt, kommt das nicht immer gut an. Aber auch sie haben ihren Teil für ihre gesellschaftliche Integration und Partizipation zu leisten.

Sind Sie für eine Quote von Behinderten in den Unternehmen?

Es gibt Länder, die eine solche Quote eingeführt haben. Doch es funktioniert nicht wirklich gut. Wann ist ein Behinderter quotenrelevant? Es gibt in vielen Unternehmen Behinderte, die gar nicht als solche ausgewiesen sind oder wahrgenommen werden, sei es weil sie nur ein bisschen hinken oder weil sie nicht von der Invalidenversicherung unterstützt werden. Quoten schaffen in gewisser Weise auch ein Getto: Bis hierhin ist man behindert und ab diesem Punkt nicht mehr.

Wofür setzen Sie sich ein?

Ich glaube, dass jeder für etwas begabt ist. Man muss nur herausfinden, was jemanden herausfordert und in welchem Bereich er etwas bringen und erreichen kann. Das ist natürlich nicht einfach. Ich halte nichts davon, Leute, die nicht so konkurrenzfähig sind, abzuschieben, sie den Sozialwerken zu überlassen und sich dann noch zu beklagen, dass sie für ihr Nichtstun zu viel kosten.

Wie schwierig ist es für einen Querschnittgelähmten, einen Job zu finden?

Es ist natürlich immer ein bisschen schwieriger als für jemanden, der nicht behindert ist. Aber als Querschnittgelähmte können wir genauso produktiv sein. Und mit den modernen technischen Hilfsmitteln wie etwa dem Computer sind die Möglichkeiten zur beruflichen Integration für Behinderte viel grösser als früher. Voraussetzung ist allerdings, dass sich auch Behinderte um eine erstklassige Aus- und Weiterbildung bemühen. Auch da sind die Behinderten gefordert.

Was tut das Schweizer Paraplegiker-Zentrum für die berufliche Wiedereingliederung seiner Patienten?

Wir haben ein sehr gutes Netzwerk mit den verschiedensten Unternehmen aufgebaut. Dadurch können über 90 Prozent der Personen, die hier in Pflege waren, wieder ins Berufsleben integriert werden. —

Dr. Daniel Joggi

ist seit Dezember 2009 Präsident der Schweizer Paraplegiker-Stiftung. Der Stiftungsrat ist zuständig für die Strategie der Schweizer Paraplegiker-Gruppe in Nottwil.* Der 61-jährige studierte Agronom ETHZ ist seit einem Skiunfall 1977 Tetraplegiker.

* Die Schweizer Paraplegiker-Stiftung bezweckt die ganzheitliche Rehabilitation von Para- und Tetraplegikern und trägt ein integrales Leistungsnetz für Querschnittgelähmte: die Verknüpfung lückenloser Dienstleistungen von der Unfallstelle über die medizinische Versorgung und Rehabilitation bis zur lebenslangen Betreuung und Beratung. 1,5 Mio. Personen sichern mit ihrer Zugehörigkeit zur Gönnervereinigung der Schweizer Paraplegiker-Stiftung eine tragfähige finanzielle Basis für die Tätigkeit dieses Solidarwerks.

90%
können wieder
ins Berufsleben
integriert
werden.



Bodenhaftung als Grundlage des Erfolgs

Mit der Übernahme der Confiserieketten Merkur und dem Aufbau einer Marke unter eigenem Namen begann beim Glarner Schokoladehersteller Läderach eine neue Zeitrechnung. Es galt, die Werte und die Produkte des Familienunternehmens nicht mehr nur B2B, sondern auch den Konsumenten zu vermitteln.



Seit 2006 amtiert der frühere Nestlé-Manager Ralph Siegl als Managing Director des Familienunternehmens Läderach. Zu seinen Aufgaben gehört es, die neue Generation ins Unternehmen einzubinden.

120
Millionen CHF
Umsatz

Läderach

Die Confiseur Läderach AG mit Sitz im glarnerischen Ennenda beschäftigt knapp 800 Mitarbeitende und erzielte im Geschäftsjahr 2010 einen Umsatz von 120 Millionen CHF. Das Unternehmen unterhält Produktionsbetriebe in der Schweiz, in Deutschland und in Rumänien. Der Vertrieb der ausschliesslich in der Schweiz gefertigten Läderach-Produkte erfolgt über die 2004 übernommene Merkur-Confiserien mit 30 Verkaufsgeschäften in der Schweiz und weltweit über B2B-Vertriebspartner und eigene Läden. Seit 2006 amtiert der frühere Nestlé-Manager Ralph Siegl als Managing Director, Firmeninhaber Jürg Läderach ist Gruppen-CEO und Verwaltungsratspräsident. Siegl studierte an der Hochschule St. Gallen Staatswissenschaften und an der London School of Economics Volkswirtschaft. Anschliessend arbeitete er im früheren Bundesamt für Aussenwirtschaft (Baw) und war Mitglied des Direktionskaders von Nestlé Australien und Nestlé Schweiz.

Das Mobiliar wirkt zu rustikal für einen Mann wie Ralph Siegl, den jovialen Mittvierziger aus dem Unterland. Wände, Schreibtisch, Sitzungstisch – das ganze Büro ist aus solidem, nachgedunkeltem Holz. «Wenn ich hier Designmöbel aufstellen würde, wäre das in Ennenda wohl sofort ein Gesprächsthema», lacht Siegl. Denn Ennenda ist Läderach. Die Schokoladefabrik ist nicht nur der grösste Arbeitgeber in Glarus, sondern auch emotional fest in der Talschaft verankert.

«Bei uns ist Bodenhaftung eine Grundlage des Erfolgs», sagt Siegl. Er übernahm das Chefbüro so, wie es Firmengründer Rudolf Läderach in den 1960er Jahren eingerichtet hatte, und er hat nicht vor, es neu zu möblieren. Denn solche Veränderungen würden nicht zur Besitzerfamilie Läderach passen, die bis vor wenigen Jahren in dem Gebäude nicht nur arbeitete, sondern auch wohnte. Dem protestantischen Arbeitsethos verpflichtet, legen die Läderachs keinen Wert auf Inszenierungen.

Genusswelten vermitteln

Siegl ist der erste familienfremde Geschäftsführer in der bald 50-jährigen Unternehmensgeschichte und nur wenig jünger als Jürg Läderach, der das Unternehmen in zweiter Generation besitzt und präsidiert. Aber als Absolvent der Hochschule St. Gallen und ehemaliger Nestlé-Manager bringt Siegl Fähigkeiten mit, welche die des Patrons und gelernten Confiseurs ergänzen. Die Managementverstärkung wurde bei Läderach nach der Übernahme der Confiseriekette Merkur im Jahr 2004 und dem Aufbau einer Detailhandelsmarke als zweites Standbein nötig. Das Unternehmen ist in der Branche als Zulieferer für Konditoreien, Confiserien, Hotels und Restaurants gross und bekannt geworden; das breite Publikum konnte mit dem Namen allerdings nicht viel anfangen. Mit dem Einstieg in den Detailhandel mussten also neben dem klassischen Fachhandel plötzlich auch die Endkonsumenten angesprochen werden. Für die aber ist Schokolade nicht nur Geschmacks-, sondern auch Gefühlssache.

Dem anspruchsvollen urbanen Zielpublikum die Qualitäts- und Genusswelt von Läderach zu vermitteln, ist eine von Siegls Aufgaben. «Die Grundwerte des Unternehmens müssen von der Familie getragen, aber nicht unbedingt von ihr kommuniziert werden», meint der Geschäftsführer. Am Familientisch der Läderachs war nach seiner Berufung erstmals eine Markenbotschaft ausformuliert worden, wofür die Firma im Kern steht: Werte wie Frische, Handwerk, Schweiz und Individualität. «Die Herausforderung bestand darin, die Handwerkermentalität von Läderach auf ein modernes Lebensgefühl zu übertragen», sagt Siegl.

Frische als Wert

Parallel zu diesen Überlegungen verlief die Lancierung von Frisch-Schokolade als Konzeptidee. «Dass Frische auch bei Schokolade ein Kriterium ist, war vielen Konsumenten bisher gar nicht bewusst», sagt Siegl. Eine industriell gefertigte Tafelschokolade komme in der Regel erst drei Monate nach der Herstellung in den Verkauf und sei über ein Jahr haltbar. Läderach-Frisch-Schokolade aber gelangt wenige Tage nach der Herstellung in den Verkauf und ist sechs Wochen lang haltbar. «Dafür hat sie mehr Aroma!», so Siegl. «Als traditionelle und professionelle Confiseure können wir den Konsumenten dank kurzen Wegen und Frischerezepten in Sachen Frische einen echten Mehrwert gegenüber grossen Industrieproduzenten bieten und uns dadurch am Markt klar differenzieren.»

Um den Wert Frische erlebbar zu machen, eröffnete Läderach Anfang 2008 im Merkur-Hauptgeschäft an der Zürcher Bahnhofstrasse und an der Spitalgasse in Bern die ersten Schauconfiserien in Ergänzung zu den gläsernen Verkaufsvitrinen voller süsser Verführungen – darunter rund 24 verschiedene Sorten Frisch-Schokolade. Diese boomt seither und wird per Luftfracht unter anderem bis nach Tokio exportiert.

In Japan, Taiwan, Südkorea, dem Mittleren Osten, den USA und in Deutschland baut Läderach derzeit das Markengeschäft und den B2B-Vertrieb weiter aus. Entstehen sollen gemäss Siegl auch weitere Läden als «Kompetenzzentren für Schweizer Schokoladekultur», in denen etwa drei Viertel des Sortiments aus Läderach-Produkten besteht. Vereinfachend wirkt bei dieser neuen strate-



Die rund 2500 Läderach-Produkte entstehen weitestgehend in Handarbeit, lediglich die Prozesse wurden mit der Zeit standardisiert.



Die Expansion wird behutsam angegangen, nichts soll forciert werden, Quartalspläne gehören nicht zum massgeblichen Instrumentarium des Familienunternehmens.

Prägende und aus der Tradition bewährte grundsätzliche Werte wie Freundlichkeit, Anstand und Respekt wurden definiert und daraus Führungsleitlinien erstellt.



gischen Ausrichtung, dass das Glarner Unternehmen in den Exportländern kein Neuling ist, sondern als Zulieferer über langjährige Geschäftspartner und Erfahrung verfügt.

Schon 1981 wagte Läderach den ersten Schritt ins Ausland.

Dennoch wird die Expansion behutsam angegangen. Nichts soll forciert werden, Quartalspläne gehören nicht zum massgeblichen Instrumentarium des Familienunternehmens. In Ennenda wird nicht in Monaten gerechnet, sondern in Jahren oder Jahrzehnten. Anstatt auf einem quantitativen Businessplan beruhen Vorhaben auch auf Bauchgefühl. «Wenn eine Idee auf fruchtbaren Boden fällt und etwas aus ihr entsteht, dann ist es gut, wenn nicht, gibt es anderswo wieder eine neue Chance. Wichtig ist für uns die Gewährleistung der finanziellen und operativen Handlungsfähigkeit», umschreibt Ralph Siegl das Firmencredo. 1994 wollte Läderach in Paris mit einem Laden an bester Lage ins Retailgeschäft einsteigen. Das Vorhaben erwies sich als zu ambitioniert und wurde nach drei Jahren abgebrochen. Zehn Jahre später war der Versuch mit Merkur umso erfolgreicher: Das Konsumentengeschäft wächst zweistellig. Der organische Businessansatz zieht sich durch die ganze Firmenstruktur. Noch heute entstehen die rund 2500 Läderach-Produkte weitestgehend in Handarbeit, lediglich die Prozesse wurden mit der Zeit standardisiert. In der Fabrik in Ennenda sind Kupferkessel nicht nur dekorativ, sie werden auch gebraucht. Eier werden von Hand aufgeschlagen, Osterhasen bemalt, Haselnüsse im Haus geröstet und karamellisiert. Viele Mitarbeitende arbeiten seit Jahrzehnten im Betrieb, kürzlich wurde ein 43-Jahr-Jubiläum gefeiert. «Wir sind eine verschworene Gemeinschaft», sagt Siegl, «die Mitarbeitenden setzen sich stark fürs Unternehmen ein.» Als die Nachfrage im Sommer 2009 abflaute, habe Läderach auf Kurzarbeit verzichtet. Dafür konnte das Unternehmen 2010, als wieder mehrschichtig produziert wurde, auf «den vollen Einsatz» der Mitarbeitenden zählen.

Als Siegl vor fünf Jahren in die Firma eintrat, gab es 170 Mitarbeitende in Ennenda – heute sind es über 250. Vermehrt trafen altgediente Confiseure auf neue Kräfte von aussen, ein Prozess, der zuerst einmal bewältigt werden musste. Zur Integration von Jung und Alt stehen erstmals in der Firmengeschichte Kaderführungskurse auf dem Programm. «Wir mussten neue Wege für einen Dialog finden, der früher ganz selbstverständlich war», sagt Siegl. In Seminaren wurden die prägenden und aus der Tradition bewährten grundsätzlichen Werte wie Freundlichkeit, Anstand und Respekt für die Zusammenarbeit gemeinsam definiert und daraus Führungsleitlinien erstellt. Diese hängen – ähnlich einer Rezeptur für Schokoladedelikatessen – an den Wänden und gelten auch für den Umgang mit Geschäftspartnern.

Wertschöpfungskette kontrollieren

Im glarnerischen Bilten erstellt Läderach derzeit eine Fabrik zur Herstellung von Couverture. «Es ist die grösste Investition in der Geschichte des Unternehmens», sagt Ralph Siegl. Grund ist der Wunsch nach mehr Unabhängigkeit von den grossen Lieferanten. «Von der Kakaobohne bis zur Theke» heisst die neue Losung, mit der die Qualität durch die ganze Wertschöpfungskette direkt gesichert und die Marke langfristig unterstützt werden soll. «Indem wir die Couverture selbst herstellen, können wir Rohstofflieferanten in den Produktionsprozess einbeziehen und auf soziale und ökologische Standards verpflichten.»

Ein Vorbild dazu gibt es bereits. Zwei nach Brasilien ausgewanderte Schweizer zogen in Bahia mitten im Regenwald eine Plantage auf, deren biologischer Kakao zu Couverture für Läderach verarbeitet wird. Die Glarner fertigen daraus eine spezielle Produktlinie von hauchdünnen Carrés, Truffes, Pralines oder Frisch-Schokolade. Dass der nachhaltige Charakter des Gaumenzaubers nirgends deklariert wird, ist kein Versäumnis, sondern wohl überlegt: «Für Anstand im Umgang mit Mensch und Umwelt brauchen wir kein Zertifikat», sagt Managing Director Ralph Siegl im Einklang mit Patron Jürg Läderach. «Das gehört bei uns einfach dazu.» —

1962
gegründet

Nachfolgeplanung

Im Familienunternehmen Läderach wird die Stabsübergabe von der zweiten an die dritte Generation langfristig vorbereitet. Alleinhhaber Jürg Läderach ist einer von vier Nachkommen von Rudolf Läderach, der das Unternehmen 1962 gründete. Jürg Läderachs sechs Kinder sind zum Teil bereits im Familienbetrieb involviert: Der älteste Sohn studiert an der Hochschule St. Gallen und absolviert verschiedene Praktika im Unternehmen, ein Sohn ist Confiseur in der Entwicklungsabteilung, eine Tochter absolviert eine Lehre im Betrieb. Bis die Kinder die operative Verantwortung wahrnehmen können, wurde Ralph Siegl als Managing Director eingesetzt. Zu seinen Aufgaben gehört es, die neue Generation ins Unternehmen einzubinden.

«**Jede Beziehung hat einen Zweck**»

Die Swiss-American Chamber of Commerce (Amcham) gilt als hochkarätigstes Wirtschaftsnetzwerk der Schweiz. CEO Martin Naville über seine Rolle als Knotenpunkt der Kammer, die Kunst der Beziehungspflege und die Bedeutung der virtuellen Netzwerke.

2500
Mitglieder

Amcham

Die Swiss-American Chamber of Commerce (Amcham) gehört mit ihren über 2500 Mitgliedern zu den bedeutendsten Business-Netzwerken des Landes. Ihr Markenzeichen ist Hochrangigkeit: Die Konzernchefs engagieren sich persönlich in der Organisation. Der von Syngenta-CEO Michael Mack präsierte Vorstand zählt 40 CEOs oder Europachefs der grössten schweizerischen und amerikanischen Unternehmen. Neben dem Unterhalt der wirtschaftspolitischen Beziehungen und der Bereitstellung von Informationen und Dienstleistungen für die Mitglieder hat sich die Handelskammer zu einem der wichtigsten Foren für aktuelle Themen entwickelt. Die Zürcher Geschäftsstelle, die sieben Mitarbeitende beschäftigt, wird von Martin Naville geführt.

Herr Naville, im Vorstand der Amcham sind 40 CEOs und Europachefs bedeutender Unternehmen vertreten. Welcher Art sind Ihre Beziehungen zu den Mitgliedern?

Beziehungen dienen als Türöffner, sind also Mittel zum Zweck. Ich kann den Mitgliedern eine Nachricht schicken und weiss, dass sie auch gelesen wird. Eine offene Türe zu haben, ist für mich eminent wichtig. Mit den meisten Mitgliedern kann ich so einen Dialog eröffnen, wenn das Thema richtig ist.

Wann ist das Thema richtig?

Wenn es der Sache dient. Und die lautet: Förderung der schweizerisch-amerikanischen Wirtschaftsbeziehungen und der Standortbedingungen für internationale Firmen in der Schweiz.

Das klingt sehr rational.

Das ist es auch. Jede Beziehung hat einen Zweck, und sie darf nur für diesen einen Zweck benutzt werden. Wenn Ihnen Ihr Zahnarzt ein Auto verkaufen will, missbraucht er die Beziehung. Entsprechend kann ich nicht plötzlich anfangen, im Vorstand Geld für Afrika zu sammeln. So lange ich eine Beziehung sachlich und effizient nutze, bleibt sie offen – wenn nicht, wird sie geschlossen. Bei Freunden können Sie auch mal mit einem falschen Thema kommen, in Geschäftsbeziehungen geht das nicht.

Sie sind nicht mit Mitgliedern der Kammer befreundet?

Es gibt Graustufen. Bei einigen ist der Zweck der Beziehung sehr eng gefasst, bei anderen weiter, dann kann sich eine Freundschaft

ergeben. Mir wurde schon oft nahegelegt, mich angesichts meines Beziehungsnetzes selbstständig zu machen und etwas zu verkaufen. Das würde natürlich nicht klappen. Meine Beziehungen gehören zur Wirtschaftskammer und nicht zu mir.

Mit anderen Worten: Ihre Beziehungen sind abhängig von Ihrer Funktion und nicht von Ihrer Person. Ist das nicht etwas unpersönlich?

Nein. Ich habe ja Familie und Freunde, die halten auch dann zu mir, wenn ich den Job wechsle. Ich war früher Unternehmensberater und weiss, was es bedeutet, sich durch die Vorzimmer kämpfen zu müssen, um etwas zu verkaufen, das der Chef vielleicht gar nicht will. Was ich in meiner jetzigen Funktion verkaufe, wird von allen unterstützt: die Vision einer partnerschaftlichen Wirtschaftsbeziehung zwischen der Schweiz und den USA und eines idealen Standortes Schweiz für internationale Firmen. Ich bin immer noch der gleiche Mensch, aber heute habe ich direkten Zugang zum CEO.

Die von Ihnen veranstalteten CEO Luncheons sind zu einer der beliebtesten Plattformen für aktuelle Themen geworden. Abgesehen von der Sache – wie wichtig ist das gesellige Beisammensein fürs Networking?

Der soziale Teil der Anlässe ist wertvoll, weil Führungspersonen im Grunde sehr allein sind. Sie sind den ganzen Tag mit Menschen beschäftigt, die etwas von ihnen wollen: Kunden, Mitarbeitende, Verwaltungsräte, Analysten, Gewerkschaften, Medienleute. Wir geben ihnen einen Rahmen, in dem sie unter Gleichgesinnten sind.

Gehört Small Talk dazu? Wenn ja, was ist die Kunst des Small Talk?

Wenn ich das wüsste, wäre ich froh. Übers Wetter zu reden, ist sicher langweilig. Ein

guter Anknüpfungspunkt ist eine berufliche Frage, Interesse an der Firma, Reisen, Sport. Man versucht, Wissen auszutauschen und einen gemeinsamen Nenner zu finden.

Welchen Wert haben solche Unterhaltungen für Sie?

Der Wert besteht in den «Nuggets», in Informationshäppchen, die man erhält und die einem irgendwann nützlich sein können. Häufig reicht die Zeit nicht, um ein Thema ausdiskutieren, aber sie reicht, um einige interessante Details zu erfahren.

Gehen Sie im Aufbau Ihrer Beziehungen systematisch vor?

Nicht sehr. Ich selektiere meine Visitenkarten und lese die interessantesten in meinen PDA ein. Die anderen werfe ich weg. Die Sammlung umfasst etwa 3000 Namen. Ich gehöre nicht zu den Menschen, die Kontakte ständig mit Informationen aufdatieren.

Sie sind häufig an Veranstaltungen anzutreffen, die nichts mit der Amcham zu tun haben. Wie wählen Sie aus?

Wenn mich der Anlass interessiert und ich Zeit habe, gehe ich hin. Netzwerke sind neuronale Verbindungen, die sich ständig verändern. Jedes Jahr brechen 50 Prozent weg, die erneuert werden müssen. Bei mir geschieht das hauptsächlich über die Teilnahme an Anlässen. So sieht und hört man vieles.

Dazu muss man geboren sein.

Klar, Spass muss es machen! Ich empfinde das überhaupt nicht als Pflicht. Ich habe Freude, mich mit Menschen auszutauschen, Themen aufzunehmen und zu verarbeiten. Andere sammeln ihre Ideen beim Lesen oder auf Spaziergängen, ich besuche Anlässe.

Wie wichtig ist dabei der Klatsch?

Er spielt eine Rolle, aber auch er ist immer zweckbezogen. Es geht darum, wer einen neuen Job hat, und nicht darum, wer gerade in Scheidung ist. Ich bewege mich in einem geschäftlichen Umfeld und verlasse diese Ebene nicht.

Sie wissen also nicht, was die Leute privat beschäftigt?

Ich weiss häufig, wie viele Kinder jemand hat oder wo jemand wohnt; das gehört zur Visitenkarte. Aber private Dinge gehen mich nichts an, und sie werden bei unseren Treffen auch nicht thematisiert. Wenn man über ein privates Thema spricht, dann auf einer unemotionalen Ebene. Man redet über gute Weine oder übers Skifahren, nicht über Beziehungsprobleme.

Die Schweizer gelten als zurückhaltend und darum nicht als vorbildliche Netzwerker. Den Amerikanern fällt es viel leichter, Kontakte zu knüpfen. Was machen sie besser?

Die Voraussetzungen sind unterschiedlich: In den USA wechselt man schon in der Kindheit mehrmals den Wohnort und weiss daher, wie es ist, in eine neue Klasse oder Gruppe zu kommen. Die Beziehungen sind wechselhafter und durchlässiger als bei uns in der Schweiz, wo die meisten an einem Ort aufwachsen. Aber auch wenn der Erstkontakt unter Amerikanern offener und unkomplizierter ist als bei uns, heisst das noch lange nicht, dass daraus auch eine Freundschaft entsteht. Das verstehen Schweizer häufig nicht.

Welche Rolle spielen die neuen Social Networks wie Facebook und andere in Ihrem Kontaktnetz?

Keine grosse. Ich bin bei mehreren Plattformen dabei und brauche sie vorwiegend, um Personen zu suchen. Für die direkte Kommunikation sind E-Mail und Telefon am einfachsten.

Durch die virtuellen Netzwerke erhöht sich die Anzahl Kontakte sprunghaft, gleichzeitig werden sie flüchtiger. Welchen Einfluss hat dies auf die Beziehungspflege?

Virtuelle Netzwerke erlauben, einen äusseren Kreis an Beziehungen zu unterhalten, den man sonst weniger pflegen könnte. Man kann mit mehr Leuten ein bisschen in Kontakt sein. Aber die wirklichen Beziehungen spielen sich immer noch live ab. Schon bei der Erfindung des Telefons wurde das Ende der persönlichen Beziehungen vorausgesagt, aber nichts dergleichen ist passiert. Die Menschen, die sich wichtig sind, werden sich auch weiterhin am Samstagabend zum Nachessen treffen. —

«Die wirklichen Beziehungen spielen sich immer noch live ab.»

Martin Naville

Der Jurist Martin Naville hat im Herbst 2004 die Leitung der Swiss-American Chamber of Commerce übernommen. Zuvor arbeitete er während 16 Jahren für die Unternehmensberatungsfirma The Boston Consulting Group in München, Zürich und New York mit Spezialgebiet Wealth Management und Telecommunications. Er ist Verwaltungsratspräsident des Zürcher Zoos und Verwaltungsrat von Swissquote und Lombard International Assurance S.A. Daneben gehört er unter anderem dem Rotary Club an, dem Savoy Club, der Zunft zur Meisen und dem Komitee «Welftoffenes Zürich».

«Ich verkaufe die Vision einer partnerschaftlichen Wirtschaftsbeziehung zwischen der Schweiz und den USA.»

Medizinische Versorgung

Chancen für Unternehmergeist Seite 29

Globaler Arbeitsmarkt

Personalstrategie und Talentmanagement sind Chefsache Seite 32

Konflikte meistern

Governance für Familienunternehmen Seite 36

Max Manuel Vögele

«Es geht darum, den richtigen Weg zu finden» Seite 39

Service

Publikationen und Weiterbildung Seite 41

Clive Bellingham,
Life Sciences



Medizinische Versorgung

Der Wandel im Gesundheitswesen bietet Chancen für Unternehmergeist

Das Gesundheitssystem der Zukunft wird auf das Individuum ausgerichtet sein. Jeder Einzelne wird zum Manager seines Gesundheitsprofils. Die Erbringer medizinischer Leistungen werden sich an neue Arten von Beziehungen gewöhnen müssen – zu ihren Kunden und untereinander.

Das Gesundheitswesen kränkelt. Fragen zur künftigen Finanzierung der medizinischen Versorgung stehen in allen Industrieländern weit oben auf der politischen Agenda. Die Finanzkrise hat die Staatsschulden in die Höhe getrieben, und dies macht eine Reform des Gesundheitssystems noch dringender. Im Jahr 2008 beliefen sich die Ausgaben für die Gesundheit in den OECD-Staaten auf durchschnittlich 9 Prozent des Bruttoinlandprodukts (BIP). In der Schweiz lag der Anteil der Gesundheitsausgaben am BIP sogar bei 10,8 Prozent – Tendenz steigend: Die KOF Konjunkturforschungsstelle der ETH prognostiziert für 2009 und 2010 eine Quote von 11,5 Prozent. Das Gesundheitswesen beklagt nicht nur eine finanzielle Unpasslichkeit. Es leidet auch an dem Bluthochdruck, den die mitei-

einander konkurrierenden Erwartungen verursachen. Die Öffentlichkeit erwartet einen einfachen und sofortigen Zugang zum System, eine hohe Qualität der medizinischen Versorgung, persönliche Aufmerksamkeit in Praxen und Spitälern, unmittelbare Aufklärung über Krankheits- und Heilungsverlauf und zugleich niedrige Kosten. Einer solchen Situation kann das derzeitige Geschäftsmodell nicht gerecht werden.

Zweifelhafte Präventionskampagnen

Was genau aber ist das Gesundheitswesen? Und wer sind die Marktteilnehmer? Der Gesundheitssektor ist extrem breit und facettenreich. Da er öffentlich dominiert wird, ist er hoch reglementiert und gesellschaftlich äusserst sensibel. Denn es ist ein Sektor, der auf ein ganz besonderes Gut fokussiert: das Leben. Die einzelnen Marktteilnehmer mögen gegensätzliche Interessen verfolgen und unterschiedliche Prioritäten setzen, eines aber verbindet sie: das Bemühen um

eine gute medizinische Versorgung, der Wunsch, Leben zu erhalten. Vereinfacht ausgedrückt, lassen sich die Marktteilnehmer in drei Gruppen einteilen. Im Englischen spricht man von den drei Ps:

- Payers, also jene, die das Gesundheitswesen finanzieren. Dies sind die Staaten, die Krankenkassen und deren Beitragszahler, die Steuerzahler und die Patienten.
- Providers oder Leistungserbringer wie Spitäler, Ärzte und Apotheken.
- Pharma, wobei die pharmazeutische Industrie auch Biotechnologiefirmen und Unternehmen der Medizintechnik umfasst.

Weitere Marktteilnehmer sind in akademischen Instituten für die medizinische Forschung zu finden und – in jüngster Zeit verstärkt – an den Schnittstellen zur Ernährungsindustrie und zur «Wellnessbranche». Diese Nischenteilnehmer gewinnen umso mehr an Bedeutung, je ausgeprägter das Bewusstsein für einen gesünderen Lebensstil wird.

65,3

Milliarden USD für
Forschung und
Entwicklung

25

Zulassungen

Diskrepanz zwischen Aufwand und Erfolg per Jahr

In den USA investierte die pharmazeutische Industrie 2009 den Rekordbetrag von 65,3 Milliarden USD. Im gleichen Jahr wurden nur 25 neue molekulare Einheiten und biologische Präparate zugelassen.

Das hört sich gut an: Gesundheitsprävention durch Ernährung und Bewegung. In Wirklichkeit aber ist nur eine kleine, durch Bildung und Einkommen privilegierte Schicht willens und in der Lage, ihre Lebensweise so zu gestalten. Die aufwendigen Präventionskampagnen seitens der jeweiligen Landesregierungen, der öffentlichen Sender und der Krankenkassen stossen in breiten Bevölkerungskreisen auf wenig Resonanz. Dennoch machen diverse Studien klar: Im Gesundheitssystem der Zukunft wird von den einzelnen Patienten erwartet, dass sie ein höheres Mass an Verantwortung für ihre Gesundheit übernehmen.

Der graue Faktor wirkt

Es sind vor allem zwei Entwicklungen, die eine Reform des Gesundheitswesens unausweichlich machen: die steigende Lebenserwartung und die Zunahme chronischer Erkrankungen und die damit verbundenen teuren Therapien. Der demografische Faktor ist ein entscheidender Kostentreiber – aus zwei Gründen: Ähnlich dem Rentensystem tragen auch im Gesundheitswesen immer weniger junge, gesunde Beitragszahler die Kosten für die Versorgung älterer und tendenziell einkommensschwacher Menschen. Vier

Fünftel der Personen über 75 Jahre nehmen mindestens ein verschriebenes Medikament ein. Der sogenannte graue Faktor wird die Kosten der medizinischen Versorgung deutlich erhöhen. Vielleicht gravierender aber ist die Zunahme chronischer und unheilbarer Krankheiten. Die lebenslange Versorgung chronisch kranker Patienten lässt die Gesundheitskosten explosionsartig steigen.

Kostendruck trifft auf Erwartungsdruck

Der Pharmabranche könnte die steigende Nachfrage eine prosperierende Zukunft bescheren. Fest steht dies allerdings nicht. Nicht nur das Gesundheitswesen als Ganzes, auch die Pharmaunternehmen haben mit steigenden Kosten zu kämpfen. Deren Grossteil fällt nicht in der Forschung an, sondern in der späteren Phase der Arzneimittelentwicklung. Als global tätige Unternehmen stossen die Pharmakonzerne an die Grenzen der nationalen Gesundheitssysteme. Ein Präparat, das die US-Gesundheitsbehörde FDA zugelassen hat, kann auf dem US-amerikanischen Markt, dem grössten der Welt, vertrieben

werden, nicht aber in anderen Ländern. In der EU sind die meisten Arzneimittel vom Cassis-de-Dijon-Prinzip ausgeschlossen, weil die öffentliche Gesundheit Vorrang vor dem Abbau technischer Handelshemmnisse genießt.

Die Notwendigkeit von Zulassungsverfahren ist unbestritten, die nationale Zersplitterung allerdings verbraucht wertvolle Ressourcen. Den Patienten wäre womöglich besser gedient, wenn die Pharmaunternehmen Gelder, welche die mehrfache Zulassung verschlingt, in die Laboratorien der Grundlagenforschung fliesen lassen könnten. Gerade an diesem Punkt prallen Kostendruck und Erwartungsdruck aufeinander: Patienten wollen wirksame und sichere Medikamente, und zwar heute. Regulatorische Vorschriften und Verfahren geben diesem Interesse Ausdruck – wengleich auf Kosten der Geschwindigkeit. Nur: Sichere Medikamente sind eine Illusion. Nebenwirkungen können minimiert, aber nicht beseitigt werden. Hinzu kommt, dass Nebenwirkungen aufgrund exogener Faktoren, etwa der Einnahme anderer Präparate, nicht in die klinischen Tests einbezogen werden dürfen. Auch nähme mancher Patient bewusst Nebenwirkungen in Kauf, wenn das Medikament sein Hauptleiden milderte.

Mehr Mittel für die medizinische Forschung sind aus vielfältigen Gründen erforderlich. Einer ist, dass auch für seltene Krankheiten Forschungsgelder vorhanden sind. Ein anderer liegt in der Differenzierung der Forschung nach Patientengruppen.

Die Lösung liegt beim Patienten

Nicht jeder Organismus spricht auf ein Präparat gleich an. Die Wissenschaftler teilen die Patienten daher in Populationen ein, die ähnliche genetische, verhaltensbezogene und sozioökonomische Profile aufweisen. Diagnostische und therapeutische Verfahren werden zu diesem Zweck zusammengeführt. Dieser Ansatz ist ein wichtiger Schritt, um «kundenorientierte», also patientengerechte, medizinische Behandlung zu erreichen. Viele Fachleute sehen in einer solch personalisierten Form des Gesundheitswesens die Zukunft. Der Schlüssel dazu liegt in der Bereitschaft der Zahler, der Leistungserbringer und der Pharmaunternehmen, ihr jeweiliges Rollenverhalten neu zu gestalten.

Die Patienten müssen künftig stärker in die Rolle des Gestalters schlüpfen. Das heisst auch: Sie müssen ihr eigenes Gesundheitsprofil managen, etwa indem sie mit der Ernährung und der Lebensweise Krankheiten vorbeugen. Die Erwartungen an den einzelnen Patienten steigen in dieser neuen Rolle: Er beobachtet sein Risikoprofil, hält sich im Krankheitsfall strikt an die Medikation (ein Aspekt, der heute stark unterschätzt wird) und steht über interaktive Kommunikationsmittel wie das Internet mit Ärzten und Kliniken in Kontakt. Vorstellbar ist auch eine individuelle Finanzierung, vergleichbar mit jener der Pensi-

onskassen: Jeder Bürger hat ein individuelles Gesundheitskonto, das er während seiner einkommenskräftigen Zeit akkumuliert und mit dem er in späteren Jahren seine persönlichen Gesundheitskosten decken kann. Ein solches Modell käme freilich einem Tabubruch gleich, denn es wäre das Ende der Solidarfinanzierung. Denkbar sind aber auch gemischte Formen der Finanzierung.

Regulatoren und Regierungen müssen einen Balanceakt zwischen den gesellschaftlichen Anforderungen des Marktes und der Kontrolle der Gesundheitskosten vollziehen. Gefragt sind heute Partnerschaft und Kooperationen zwischen Staat und Privatwirtschaft. Deren Ziel muss eine effiziente und transparente Versorgungskette im Gesundheitswesen sein. Gerade weil der Gesundheitssektor so viele Facetten hat, muss der Blick auf das System als Ganzes gerichtet sein. Nationale, teilweise sogar regionale Grenzen sollten leichter überschreitbar sein, um wirkungsvolle Kooperationen zu ermöglichen. Während die industrielle und die akademische Forschung weltweit betrieben werden, ist das Gesundheitswesen immer noch eine nationale Domäne. Nehmen wir die Spitäler: Das Krankenhaus ist nach wie vor das Symbol eines regional verankerten Gesundheitswesens. Aber: Die heutigen Spitäler sind nicht dazu geeignet, die anschwellige Zahl chronischer Leiden zu behandeln. Der Trend weist daher in Richtung Spezialisierung. Kosten und Kapazitäten erlauben es nicht, dass jedes Krankenhaus jede Krankheit behandeln kann.

Die Pharmabranche ist mit schwindenden Margen konfrontiert. In den USA investierte die pharmazeutische Industrie 2009 den Rekordbetrag von 65,3 Milliarden USD in

Forschung und Entwicklung. Diesem Aufwand steht eine recht geringe Erfolgsquote neuer Medikamente gegenüber: Die FDA erteilte im gleichen Jahr nur 25 neuen molekularen Einheiten (New Molecular Entities) und biologischen Präparaten (Biologics) die Zulassung. Die Zahlen verdeutlichen zweierlei: Erstens generiert die Pharmaindustrie den grössten Teil ihrer Mittel aus Produkten, die seit längerem auf dem Markt sind und die möglicherweise den Patentschutz verlieren. Zweitens deutet die Diskrepanz zwischen F&E-Aufwand und Neuzulassungen darauf hin, dass die Zulassungsverfahren – mit Blick auf das eingangs erwähnte Sicherheitsziel – immer strenger werden. Die Zahlen sind aber auch ein Indiz dafür, dass Pharmaunternehmen effizientere Wege in der Forschung beschreiten könnten. Der Austausch von Basisdaten ist offenkundig ein Bereich, in dem sich Gelegenheiten zur Zusammenarbeit bieten.

Kommunikation und Informationstechnologie spielen im Gesundheitssystem der Zukunft eine Schlüsselrolle. Der Patient wird immer stärker zum gut informierten Kunden. Wie in jeder anderen Branche ist es auch im Gesundheitswesen notwendig, die Kunden zu segmentieren, ihre Präferenzen zu kennen und entsprechende Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Die Technologie bietet eine Plattform für Informationstransfer unter Ärzten, für Gesundheitserziehung und -aufklärung. Darüber hinaus eröffnet sie Möglichkeiten der Fernbehandlung, etwa die Kontrolle der Medikamenteneinnahme oder die Überwachung der Genesung zu Hause. Kreative Unternehmer werden die Kraft des Wandels im Gesundheitswesen zu nutzen wissen.

clive.bellingham@ch.pwc.com

Fazit

Eine bessere Kommunikation zwischen den Ärzten, Spitalern und der Pharmabranche über Diagnosen und Therapien hilft, massgeschneiderte Lösungen für einzelne Patientenpopulationen zu finden, und könnte sogar die Entwicklung neuer Präparate beschleunigen. Was in der sich rasch verändernden heutigen Zeit für andere Sektoren gilt, trifft auch auf das Gesundheitswesen zu: Investitionen in Informationstransfer, virtuelle Zugangspunkte, Netzwerke und Telemedizin könnten wichtiger werden als solche in Stein und Beton.



Charles Donkor und Stefan Linde,
Human Resource Consulting

Globaler Arbeitsmarkt Personalstrategie und Talentmanagement sind Chefsache

Ein Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden kann die erfolgreiche Umsetzung der Wachstumsstrategie eines Unternehmens beeinträchtigen. Um dies zu vermeiden, sind neue Wege der Zusammenarbeit und effiziente grenzübergreifende Organisationsformen für das Personalwesen nötig.

Vor über einem Jahrzehnt wurde der «Kampf um Talente» angesagt, doch nur wenige Unternehmen können einen Sieg vermelden. Das zeigen die Ergebnisse des aktuellen Annual Global CEO Survey, einer Umfrage, die PwC unter rund 1200 CEOs in 70 Ländern durchgeführt hat. Das Thema Talente steht zuoberst auf der Agenda der Unternehmensleiter. 56 Prozent der CEOs erachten den Mangel an Talenten als signifikantes Geschäftsrisiko. Vor allem auf den Wachstumsmärkten ist die Personalknappheit ausgeprägt. Da erstaunt es nicht, dass über die Hälfte der CEOs für 2011 Neueinstellungen plant und mehr als 80 Prozent (92 Prozent in Asien) beabsichtigen, ihr Talentmanagement

neu auszurichten. Um sich aber nachhaltig zu differenzieren, bedarf es kreativer und innovativer Ansätze.

Alte Muster funktionieren nicht mehr

Viele Unternehmen in den Industrieländern und vermehrt auch in den aufstrebenden Märkten stehen vor einer grossen Herausforderung: Aufgrund der demografischen Entwicklung verlassen mehr ältere Mitarbeitende die Firma, als Junge nachrücken. Die Älteren nehmen ihr Wissen mit – Wissen, das fürs Unternehmen meist nur unvollständig dokumentiert wurde, da es aus lang-

jähriger persönlicher Erfahrung resultierte. Auf die Dauer kann so eine Entwicklung die Produktivität ganzer Volkswirtschaften schwächen. Unternehmen sollten daher alles daransetzen, erfahrene Arbeitskräfte möglichst lange zu halten. Und sie sind gefordert, einen aktiven Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens sicherzustellen. Dabei können neue Technologien (Wikis, Webcasts usw.) ebenso eine Rolle spielen wie Beratungstätigkeiten pensionierter Mitarbeitender.

Die junge Generation, die ins Arbeitsleben einsteigt – die sogenannte Generation Y der heute 18- bis 30-Jährigen –, hat andere Wertvorstellungen als vorherige Generationen. Nachhaltigkeit und soziales Engagement sind für viele bei der Wahl des Arbeitgebers heute mitentscheidend. Auch die Work-Life-Balance hat einen hohen Stellenwert. Erfolg und Anerkennung im Beruf sind zweifellos wichtig. Daneben aber wollen – und fordern – junge Arbeitnehmende zunehmend Raum für persönliche Projekte, Sport, Reisen, Lifestyle. Wie Studien belegen, haben vor allem die qualifizierten Berufseinstei-

CEOs planen neue HR-Strategien

14th Annual Global CEO Survey:

Seit 14 Jahren befragt PwC weltweit CEOs zur Einschätzung der wirtschaftlichen Lage. Der jüngste Annual Global CEO Survey zeigt, welche Wachstumsstrategien die Unternehmensführer nach der Finanz- und Wirtschaftskrise ins Auge fassen. Befragt wurden mehr als 1200 CEOs in 70 Ländern. Das Umfrageergebnis stimmt optimistisch: Die CEOs sind fast so zuversichtlich wie in den Boomjahren vor der Krise. Den Fokus ihrer Wachstumsstrategie richten sie auf die Innovation und auf das Talentmanagement.

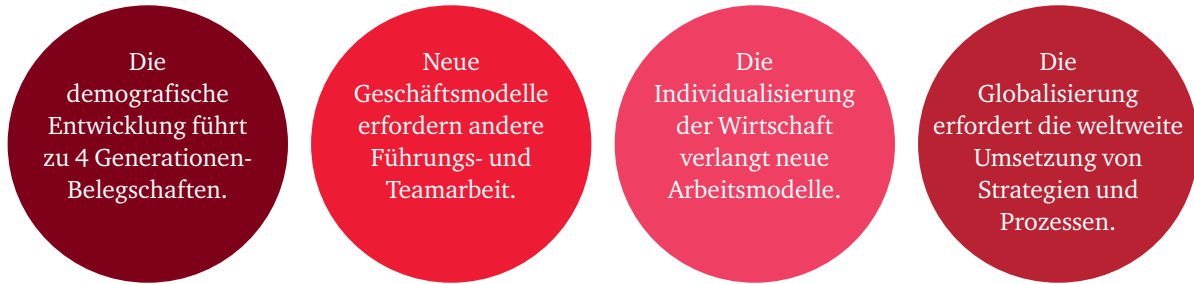
Aufschlussreich sind die Ergebnisse des Annual Global CEO Survey auch im Hinblick darauf, was die Unternehmen nicht planen:

71 Prozent der Befragten haben nicht vor, Geschäftstätigkeiten in Länder zu verlagern, in denen ein grösseres Reservoir an Talenten zur Verfügung steht. Mehr als die Hälfte der CEOs will nichts unternehmen, um spezifische Anreize für junge Arbeitnehmer zu schaffen. Ebenso wenig sehen sie besondere Massnahmen zur Bindung von Frauen oder älteren Mitarbeitenden vor.

Die wichtigsten Resultate mit Blick auf das Human-Resource-Management sind:

- Die CEOs sind davon überzeugt, dass ihre derzeitigen Personalstrategien nicht mehr tauglich sind. 83 Prozent erwägen, sie zu ändern.
- Die CEOs sehen die Gefahr, bei einem anhaltenden Aufschwung nicht über die passenden Mitarbeitenden zu verfügen. Sie sind beunruhigt, weil die Fähigkeiten in ihrem Unternehmen den Anforderungen nicht hinreichend genügen könnten. 66 Prozent befürchten, ein Mangel an Talenten könne das Wachstum bremsen.
- Mehr als die Hälfte der CEOs plant, mehr Mitarbeitende in andere Länder zu entsenden. Dort sollen sie eine wichtige Rolle wahrnehmen bei der Entwicklung regionaler Angestellter. Erwartet wird eine starke Veränderung des Mobilitätsverhaltens: Viele gut ausgebildete Personen in den aufstrebenden Ländern suchen nach Karrieremöglichkeiten ausserhalb ihres Heimatlandes. Dieses Potenzial wollen die Unternehmen nutzen.
- Die CEOs nehmen Pläne in Angriff, um das Engagement und die Verweildauer ihrer Mitarbeitenden zu erhöhen. 65 Prozent der Befragten erarbeiten neue, nichtfinanzielle Modelle der Karriereförderung.

Unternehmen sollten ihre «Versorgungskette an Talenten» ebenso professionell managen wie andere Bereiche der Wertschöpfung. Vorausschauende CEOs, dies belegt der Annual Global CEO Survey, sind sich dessen bewusst. Sie setzen alles daran, über ihr Talentmanagement einen echten Wettbewerbsvorteil zu erlangen.



Talentgewinnung Welche Fähigkeiten brauchen wir und wie gewinnen wir sie?

Talentoptimierung Wie entwickeln wir Mitarbeitende, um sie optimal einzusetzen?

Programme Wie optimieren wir Arbeitsprozesse?

ger den Wunsch, lediglich zwei bis drei Jahre bei einem Arbeitgeber zu bleiben und dann zu wechseln. Um Talente zu gewinnen und zu halten, sind Unternehmen gezwungen, auf individuelle Vorstellungen einzugehen. Der Arbeitsmarkt wandelt sich mehr und mehr zu einem Arbeitnehmerendenmarkt, – eine Entwicklung, die bereits in einigen Branchen zu beobachten ist, zum Beispiel im Private Banking. Um agiler und innovativer zu sein, werden Unternehmen in Zukunft nicht nur mit flacheren Hierarchien geführt werden, sondern auch neue Geschäftsmodelle umsetzen und in offenen, weitverzweigten Netzwerken agieren (Ecosystems oder Open Innovation Networks). Dadurch kann sich die Art und Weise, in der Mitarbeitende und Führungskräfte zusammenarbeiten, fundamental verändern. Erfolgreiche Unternehmen werden sich durch eine kollaborative Führung auszeichnen, in welcher der Chef zum Coach oder eigentlichen

«Spielertrainer» wird. Kollaborationsplattformen (Social Networks) werden ein integrierter Teil des Wissensmanagements und der Teamführung. Dies wirft neue Fragen auf: Wie zum Beispiel lässt sich die Leistung von Mitarbeitenden in offenen Netzwerken messen? Wie können wirkungs- und sinnvolle Anreize geschaffen werden? Wie kann ein Unternehmen mit neuen Arbeitsmodellen die Innovation fördern? Ein weiterer Trend ist die Individualisierung am Arbeitsplatz. Heute begnügen sich Mitarbeitende immer weniger mit Standardprogrammen des Personalwesens (z.B. in der Karriereplanung). Besonders Wissensarbeiter wollen individuell betreut werden und ein hohes Mass an Auswahlmöglichkeiten am Arbeitsplatz haben. Eine neue Haltung setzt sich durch: Nicht der Mitarbeitende passt sich den Personalprogrammen an – die Programme müssen den individuellen Anforderungen des Mitarbeitenden entsprechen. Viele Unternehmen haben in der Vergangenheit viel Zeit und Geld in die Standardisierung von Prozessen gesteckt und müssen

noch immer aus Compliance- und Risikoüberlegungen heraus den individuellen Gestaltungsraum einschränken. In diesem Spannungsfeld zwischen Individualisierung und Standardisierung gilt es, kreativ zu agieren.

Die optimale Belegschaft

Wie sieht ein optimaler Mix der Belegschaft aus? Die Antwort auf diese Frage zu finden, ist eine Kernaufgabe für die Unternehmensführung – insbesondere in einem wissensbasierten Umfeld. Eine Belegschaft ist dann optimal, wenn:

- das Unternehmen flexibel handeln und rasch auf veränderte Marktbedingungen reagieren kann;
- die Belegschaft alle für das Unternehmen wichtigen Qualifikationen vereint;
- die Mitarbeitenden sich mit dem Unternehmen identifizieren und motiviert sind, Leistung zu erbringen.

Für unternehmerische Erfolge entscheidend ist es, genügend Mitarbeitende und Netzwerkpart-

ner mit der richtigen Qualifikation und dem passenden Werteverständnis zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu haben. Aus diesem Grund gilt es, die Personalstrategie fest in die unternehmerische Gesamtstrategie einzubinden. Der Horizont der Talentstrategie und -planung muss somit deckungsgleich mit jenem der gesamten strategischen Planung sein. Und zwar auf einen Zeitraum von rund drei bis fünf Jahren.

Ein wesentliches Element des Personalmanagements ist es, die Belegschaft sinnvoll zu segmentieren. Nicht alle Mitarbeitenden sind gleich entscheidend für den Unternehmenserfolg, nicht alle haben dieselben Bedürfnisse und nicht alle reagieren in gleicher Weise auf Personalprogramme (z.B. Anreizsysteme). Strategische Personalplanung, verbunden mit einer intelligenten Segmentierung, ist deshalb das Fundament einer jeden erfolgreichen Talentstrategie. Um diese umzusetzen, spielt HR-Management eine zentrale Rolle.

HR umdenken und umbauen

Um Personalstrategie und Talentmanagement im oben beschriebenen Sinne betreiben zu können, brauchen Unternehmen entsprechend organisierte HR-Abteilungen. Diese dürfen nicht an Landes- oder Bereichsgrenzen scheitern und müssen, je nach Ausrichtung des Unternehmens, in der Lage sein, global zu agieren. HR-Transformationen spielen dabei eine zentrale Rolle: Sie unterteilen die Rollen innerhalb des Unternehmens in strategische (Centers of Expertise),

administrative (Shared Services) und beratende (Business Partner). Solche Veränderungen erfordern eine weitsichtige Planung und ziehen umfassende Anpassungen in der Organisation, den Prozessen, der Informationstechnologie und nicht zuletzt in der Arbeitsweise nach sich. Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche werden neu verteilt, Machtstrukturen anders gestaltet. Solch weitreichende Veränderungen erfordern sowohl bei den HR-Mitarbeitenden als auch bei den Linienmanagern ein Umdenken und sollten intensiv von Change-Management-Massnahmen begleitet werden.

Transformationen müssen gut begleitet sein

Die Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem einzelnen Mitarbeitenden verändert sich bei jeder Neuerung. Gelingen können komplexe Transformationen – im HR oder in anderen Unternehmensbereichen – nur, wenn die Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess aktiv eingebunden sind. So können Verunsicherung, Angst und Ablehnung im Vorfeld diskutiert und auf lange Sicht vermieden werden. Reine Top-down-Ansätze sind im Change Management zum Scheitern verurteilt. Zu den Aufgaben der Unternehmensleitung gehört es daher, frühzeitig über Veränderungen zu informieren, transparent und offen mit den Mitarbeitenden darüber zu kommunizieren, welche Ziele mit dem Projekt verfolgt werden, und dabei auch eventuell als negativ wahrgenommene Aspekte nicht zu verschweigen. Einen engagierten Sponsor für das Projekt einzusetzen, der dessen Glaubwürdigkeit stärkt, kann helfen.

Besonders bei komplexen Projekten, die nachhaltige Veränderungen mit sich bringen, ist effizientes Change Management wichtig. Dazu stehen eine Vielzahl an Hilfsmitteln und Vorgehensweisen zur Verfügung, welche die Bedürfnisse der betroffenen Mitarbeitenden ansprechen. Sie reichen von klarer Kommunikation über Coachings bis hin zu einem umfassenden Training. Oft ist es schwierig, den Aufwand für Change Management bei Projekten richtig einzuschätzen. Erfahrungen zeigen, dass 10 bis 15 Prozent des Gesamtaufwands eines Projekts für Change Management und Kommunikation anfallen. Eine Richtgrösse, die es einzukalkulieren gilt. Die Begleitung des Wandels sichert den Erfolg des Umbaus des Personalwesens, der wiederum Voraussetzung für Wachstum ist. Der Unternehmensführer ist auf allen drei Ebenen gefordert.

charles.donkor@ch.pwc.com
stefan.linde@ch.pwc.com

Weiterführende Informationen:

- www.pwc.ch/hrs
- 14th Annual Global CEO Survey, 2011 www.pwc.ch/ceosurvey
- PwC-Studie «Managing People in a Changing World», 2010
- PwC-Studie «Managing tomorrow's people. The future of work to 2020», 2007 www.pwc.ch/publications

Fazit

Der Satz «Mitarbeitende sind unsere wichtigste Ressource» ist in unzähligen Geschäftsberichten zu lesen. Er klingt nach einer Floskel. Doch er ist wahr. Um Wirkung zu erzielen, bedarf er aber der Spezifizierung und Erklärung, sonst wird er rasch negativ wahrgenommen. In einer wissensbasierten Arbeitswelt hängt der Unternehmenserfolg vornehmlich von den Mitarbeitenden ab. Der vielzitierte «Kampf um die Talente» findet statt, und er wird sich mit der demografischen Entwicklung und der Individualisierung des Arbeitsmarktes weiter verschärfen. HR-Management wird dadurch immer mehr zur Chefsache.



Peter Schmid und
Dr. Marcel Widrig,
Familienunternehmen

Konflikte meistern Handlungsfähiger mit Governance für Familienunternehmen

In Familienunternehmen überlagern sich die Interessen des Unternehmens und jene der Familie. Um einen Interessenausgleich herzustellen, brauchen gut geführte Familienunternehmen nicht nur eine Corporate Governance, sondern auch eine Family Governance.

Mehr als drei Viertel der Schweizer Familienunternehmen haben keinen institutionalisierten Konfliktmechanismus. Sie sind damit schlechter auf Streitigkeiten vorbereitet als familienbeherrschte Unternehmen in anderen Ländern – wengleich auch diese meist erhebliche Defizite im Hinblick auf die systematische Bewältigung von Konflikten aufweisen. Dies zeigt die jüngste Erhebung, die PwC weltweit unter Familienunternehmen durchgeführt hat. Befragt wurden mehr als 1600 Unternehmen aus 35 Ländern, darunter 108 aus Deutschland, 21 aus Österreich und 52 aus der Schweiz, der sogenannten DACH-Region.

Institutionalisierte Regeln sind wichtig, um Streitigkeiten zu

vermeiden oder zu beenden. Mehr noch: Es geht um Grundsätze, Verfahrensweisen und Vorgaben, nach denen ein Unternehmen geführt und kontrolliert werden soll – es geht um die Governance. Wenn die Forderung nach Good Governance erhoben wird, ist meist von grossen börsenkotierten Unternehmen die Rede. Kein Wunder, entstand die Idee, die Aktionärsrechte zu stärken und Konflikte zwischen den Inhabern und der Geschäftsführung zu vermeiden. Die Corporate Governance wahrt die «Checks and Balances». Sie legt Verantwortlichkeiten fest und grenzt Machtansprüche ein.

Corporate Governance und Family Governance

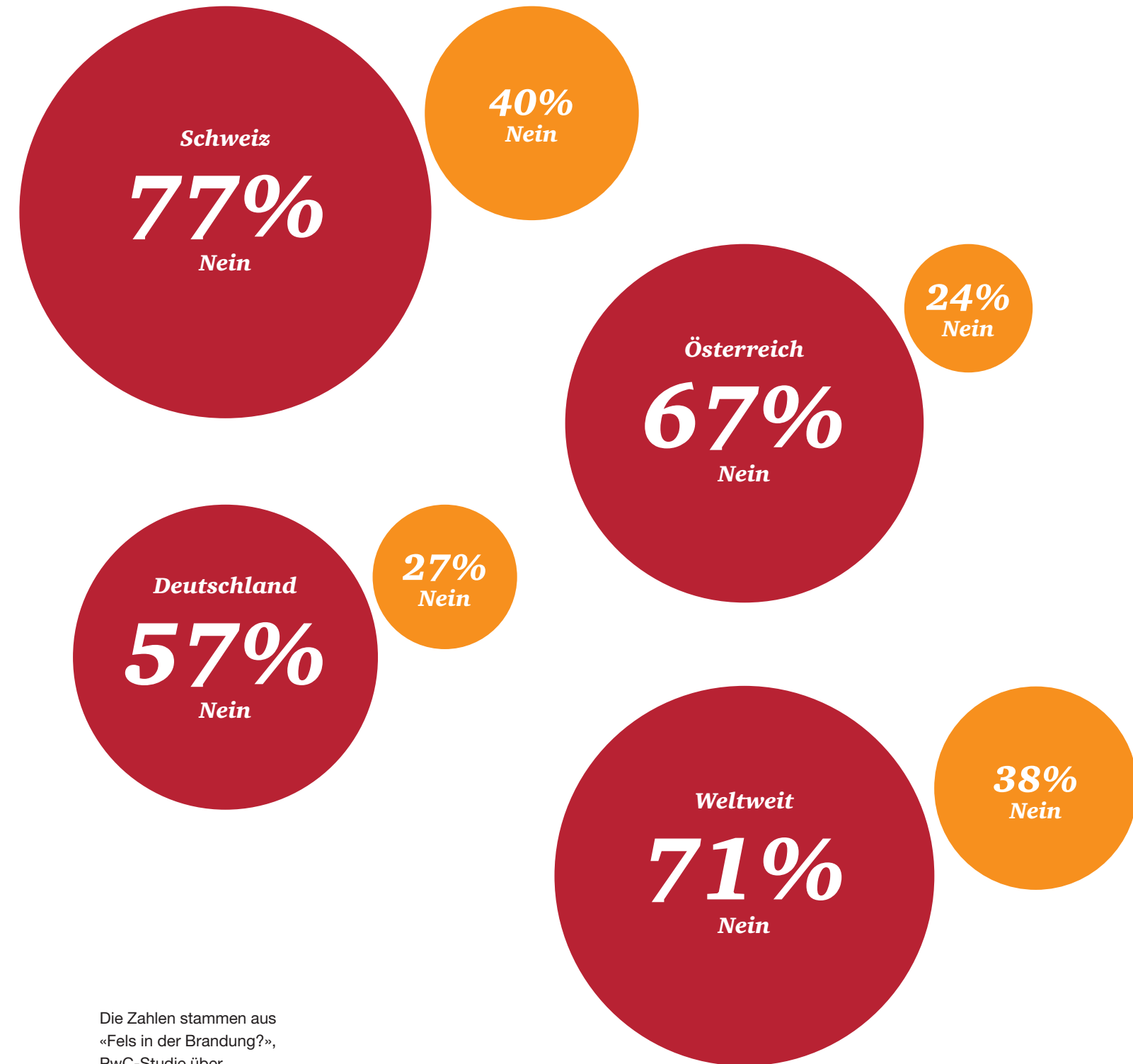
In Familienunternehmen muss nicht die Macht des Managements beschränkt werden, vielmehr darf der Einfluss der Familie die Handlungsfähigkeit des

Unternehmens nicht einengen. Familienunternehmen funktionieren nach anderen Mechanismen als managementgeführte Gesellschaften. Eines aber haben sie gemein: Es gibt Machtansprüche, und diese sollten ausbalanciert werden. «Checks and Balances» sind in Familienunternehmen sogar von doppelter Bedeutung: Sie verlangen nicht nur eine Corporate Governance, sondern auch eine Family Governance.

Die Interessenlage in familienbeherrschten Firmen ist vielschichtig: Unternehmerische und persönliche Belange sind miteinander verzahnt; rationale Überlegungen und emotionale Aspekte fliessen ineinander. Ein Familienunternehmen ist weit mehr als eine Investition, es ist das Familiensilber. Hier wird über Generationen hinweg eine Tradition gepflegt. Beziehungen zum Unternehmen und zu dessen Mitarbeitenden bestehen oft von Kindheit an. Dynastiedenken und gefühlsmässige Verbundenheit verschmelzen miteinander. In

Gibt es im Unternehmen ein institutionalisiertes Konfliktmanagement bei Auseinandersetzungen zwischen Familiengesellschaftern?

Gibt es Nachfolge- bzw. Übergangsregelungen, sollten zentrale Entscheidungsträger im Unternehmen durch Tod oder längere Krankheit ausfallen?



Die Zahlen stammen aus «Fels in der Brandung?», PwC-Studie über Familienunternehmen 2010/11. www.pwc.ch/kmu

einem solchen Umfeld bedarf es Regeln zur Governance. Eine gute Unternehmensverfassung, die notabene auch eine Familienverfassung beinhaltet, bringt ein höheres Mass an Objektivität in die Entscheidungsfindung. Sie vermag die Interessenlage des Unternehmens – zumindest bis zu einem gewissen Grad – von jener der Familie zu entkoppeln. Dies erleichtert das operative Geschäft und grenzt die Rollen, etwa zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsgremien, klar gegeneinander ab. Besonders wichtig aber sind Governance-Regeln bei Entscheidungen, welche die Weichen für die Zukunft stellen.

Mehr Objektivität in der Entscheidungsfindung

Eine dieser zentralen Fragen ist die Nachfolgeplanung. Wie steht es um die nächste Generation? Die Erfahrung zeigt, dass Eltern dazu neigen, die Taten und Talente ihrer Kinder zu über- oder zu unterschätzen. Die junge Generation wiederum sieht häufig attraktive Arbeitsmöglichkeiten ausserhalb von Unternehmen und Familie. Ein Governance-Code legt Verfahren fest, um potenzielle Nachfolger objektiv statt subjektiv auszuwählen. Beispielsweise indem er ein professionelles Assessment vorsieht. Für viele Familienunternehmen ist die Nachfolge ein brennendes Problem: Unter den befragten Firmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, bei denen in den nächsten fünf Jahren ein Eigentümerwechsel ansteht, planen rund 40 Prozent eine Übergabe an ein anderes Familienmitglied. Regeln braucht es auch für die Bewertung. Familienunternehmen müssen sich zwar nicht in regelmässigen Abständen einer Bewertung unterziehen, wohl aber bei ausserordentlichen

Vorgängen: bei Kapitalerhöhungen, Transaktionen oder bei einem Eigentümerwechsel – unabhängig davon, ob jemand aus der Familie die Nachfolge antritt oder Familienfremde einsteigen. Ein objektiv ermittelter Unternehmenswert stärkt die Verhandlungsposition, zeugt von Professionalität und vermeidet Konflikte innerhalb der Familie. Eine unabhängige Preisfindung ist auch deshalb so wichtig, weil die vielen Firmeninhaber den Wert «ihres» Unternehmens oft deutlich überschätzen. Auch in dieser Hinsicht bewirken klare Governance-Regeln eine Entemotionalisierung. Die PwC-Studie wirft eine interessante Frage auf: Wie viele Unternehmen zum Beispiel verfügen über genügend liquide Mittel, um vorübergehend die Anteile eines Familienmitglieds zu übernehmen, das kurzfristig aus dem Unternehmen ausscheidet? Während rund die Hälfte der weltweit befragten Familienunternehmen eine vorübergehende Anteilsübernahme finanzieren kann, ist dies nur bei 29 Prozent der Schweizer Befragten der Fall. Die geringe Quote dürfte in erster Linie damit zusammenhängen, dass Schweizer Familienunternehmen ihre Gewinne häufig thesaurieren, reinvestieren und dadurch einen hohen Eigenfinanzierungsgrad aufweisen. Dies treibt den Unternehmenswert nach oben, ohne dass damit automatisch die Liquidität im gleichen Masse zunimmt. Zusätzliche Liquiditätspolster für Notfallszenarien wie den raschen Auskauf eines Familienaktionärs aufzubauen ist finanzpolitisch jedoch nicht sinnvoll. Umgekehrt heisst dies für einzelne verkaufswillige Familienmitglieder, dass sie kaum Käufer für ihre – gewichtigen – Anteile finden. Wer will in ein teures Familienunternehmen investieren, in dem er bei einem Kauf von beispielsweise 15 Prozent der Anteile faktisch keine Mitbestimmungsrechte hat? Gelangt hingegen ein

unliebsames Familienmitglied – beispielsweise durch Erbe – zu Kapital und Stimmrecht, bedarf es wiederum guter Governance-Regeln, um den Einfluss eines solchen «Störenfrieds» in Grenzen zu halten.

Strategie als Anlass für Konflikte

Meinungsverschiedenheiten treten bei Familienunternehmen nur selten wegen den Gehältern und sonstigen Entschädigungen der einzelnen Familienmitglieder auf. Konflikte entzünden sich vielmehr meist an Fragen der Strategie. 31 Prozent der Befragten aus der DACH-Region sehen in der Strategiefestlegung einen Grund für Auseinandersetzungen. Die Konfliktlinie kann dabei zwei Fronten entlanglaufen: zum einen unter den Familienmitgliedern, die im Unternehmen arbeiten und unterschiedliche Vorstellungen über die strategische Ausrichtung haben; zum anderen zwischen den aktiven Familienmitgliedern und jenen, die mit regelmässigen Ausschüttungen ihren Lebensunterhalt bestreiten. Hohe Investitionen in neue Märkte könnten zwar für das Unternehmen richtig sein, einigen Familienmitgliedern aber die finanzielle Basis schmälern. Klare Entscheidungs- und Kompetenzstrukturen können Auseinandersetzungen über die strategische Ausrichtung verhindern.

peter.schmid@ch.pwc.com
marcel.widrig@ch.pwc.com

Fazit

Familienunternehmen gelten zu Recht als das Rückgrat der Volkswirtschaft. In Deutschland, Österreich und der Schweiz erarbeiten sie mehr als die Hälfte der Wirtschaftsleistung und sorgen für sechs von zehn Arbeitsplätzen. Klare Regeln zur Governance im Unternehmen und in der Familie stärken diesen wichtigen Wirtschaftsbereich.

«Es geht darum, den richtigen Weg zu finden»

Max Manuel Vögele, Präsident des Verwaltungsrats der Karl Vögele AG, über Nachfolgeplanung und Governance in Familienunternehmen.



Die Karl Vögele AG wurde 1960 gegründet. Ihr Ursprung geht auf den Schuhmachermeister Karl Vögele zurück, der 1922 in Uznach eine Schuhmacherei eröffnete. Seither ist das Unternehmen in Familienbesitz. Mit 400 Filialen und einem Umsatz von 380 Millionen CHF gehört Vögele zu den grossen Schuhfirmen in der Schweiz und in Österreich. Zur Gruppe gehören neben Vögele Shoes auch die Discountkette Bingo Schuh-Discount und die Lifestylemarke MAX Shoes. Die Firma hat dieses Jahr ihre gesamte Logistik in Uznach SG zentralisiert und bekennt sich damit zum Standort in der Schweiz. Dies, obwohl in Zukunft immer mehr Schuhe von Uznach in den EU-Raum exportiert werden. Max Manuel Vögele ist seit 1987 CEO und Delegierter des Verwaltungsrats und trat dieses Jahr die Nachfolge seines Vaters Max Vögele als Präsident des Verwaltungsrats an.

Herr Vögele, wann hat Ihre Familie mit der Nachfolgeplanung begonnen?

Die Nachfolge ging bei uns Schritt für Schritt. Die operative Führung der Karl Vögele AG habe ich bereits vor Jahren übernommen. Jetzt zieht sich mein Vater zurück, und ich übernehme auch das Verwaltungsratspräsidium. Man muss dazu wissen: Ich habe

vier Geschwister. Wir mussten also nicht nur den Übergang von einer Generation zur nächsten planen, sondern auch eine zufriedenstellende Regelung unter den Geschwistern finden.

Wie ist Ihnen dies gelungen?

Der Besitz der Familie ist in einer Holding untergebracht. Die Karl Vögele AG ist ein substantieller Teil davon. Daneben gibt es Beteiligungen und Immobilien. Es war

wichtig, die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten innerhalb der Holding zu regeln. Ein Punkt aber ist entscheidend: In der Karl Vögele AG sind nie mehrere Familienmitglieder operativ tätig. Das oberste Prinzip meines Vater ist seit jeher: Es gibt einen, der die unternehmerische Verantwortung trägt. Ihm war stets bewusst, dass jede andere

«Als Familienaktionär muss man auch zu Opfern bereit sein, damit die Substanz im Unternehmen bleibt.»

Konstruktion zu Konflikten führen kann.

Wie ist die Wahl unter Ihren Geschwistern auf Sie gefallen?

Ganz traditionell: Ich bin der Erstgeborene. Es gab keine Qualifizierung nach Fähigkeiten, sondern eher eine Art Erbfolge. Ich hatte aber genügend Freiraum, um selber zu entscheiden. Meine Geschwister und ich wurden früh in die Verantwortung eingebunden. Die ganze Familie hat sich dadurch auch mit dem Unternehmen identifiziert. Auch hat mein Vater schon früh Anteile an uns abgetreten. Das hat die Identifikation zusätzlich gestärkt.

Hat dies geholfen, Konflikten über die strategische Ausrichtung vorzubeugen?

Es gibt einen wichtigen Grundsatz innerhalb der Familie: Kompetenzen und Aufgaben müssen klar zugeordnet werden. Bei uns gibt es keine Verflechtungen zwischen den einzelnen Beteiligungen der Holding. Meine Geschwister sind nicht im Verwaltungsrat der Karl Vögele AG, und ich bin nicht im Verwaltungsrat einer anderen Holdingtochter. Bei uns steht die Firma stets im Vordergrund. Das ist keine Floskel. Konkret heisst das: Erstens müssen Investitionen aus dem eigenen Cash-flow bezahlt werden. Zweitens haben wir eine klare Zieldividende. Es ging uns nie um eine persönliche Nutzenoptimierung, sondern immer um die Optimierung der Firmenstruktur.

Ist es ein Vorteil, nicht auf den Kapitalmarkt angewiesen zu sein?

Das ist der entscheidende Vorteil eines Familienunternehmens. Man ist weniger dem Renditezwang ausgesetzt. Für uns ist es wichtig, dass das Unternehmen mittel- und langfristig gut dasteht. Als Familienaktionär muss man auch zu Opfern bereit sein, damit die Substanz im Unternehmen bleibt.

Nach welchen Grundsätzen richtet sich die Governance in Ihrem Unternehmen und in Ihrer Familie?

Es gibt bislang keine schriftlich fixierten Governance-Regeln. Die Governance setzt sich aus verschiedenen Elementen zusammen: dem Leitbild und den Führungsleitlinien beispielweise. Seit vielen Jahren haben wir einen Aktionärsbindungsvertrag, der das Zusammenspiel der Aktionäre regelt. Ich muss allerdings hinzufügen: Wenn sich mein Vater zurückgezogen hat und die Beteiligungsverhältnisse anders gestaltet sind, werden wir eine Familien-Governance einführen. Dies ist wichtig, denn bei aller Streitkultur herrscht bei uns ein gutes Einvernehmen. Das wollen und müssen wir bewahren.

Wird sich auch die Unternehmensstruktur verändern?

Ja, die Strukturen werden professioneller werden. Bislang haben wir mehrmals im Jahr Familientreffen abgehalten. Dies war eine gute Einrichtung: Wir haben transparent und offen über die einzelnen Geschäfte informiert. Wir haben das Wissen und das Verständnis erhöht. Aber ein solcher Familienrat ist doch eine recht patronale Einrichtung. Künftig wird es in der Karl Vögele AG einen professionellen Verwaltungsrat geben. Er wird sich

vermutlich aus mir und zwei externen Mitgliedern zusammensetzen, die zusätzliches Know-how aus unserer Branche und aus dem Finanzwesen einbringen. Wir streben eine Machtbalance zwischen der Generalversammlung, also dem Aktionariat, dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung an.

Wer trifft die strategischen Entscheidungen?

Die strategischen Entscheidungen für das Unternehmen liegen grundsätzlich bei mir. Bei uns gibt es aber eine Unternehmensstrategie und eine Eignerstrategie. Bei wichtigen Entscheidungen, etwa dem Rückzug aus einem Markt, kommt die Eignerstrategie zum Tragen. Um für die Zukunft gerüstet zu sein, werden wir die Kompetenzen in einem Aktionärsbindungsvertrag an die neuen Verhältnisse anpassen. Darin wird klar festgelegt sein, wann die Eigentümerschaft entscheidet und wann derjenige, der das Unternehmen führt.

Wie legen Sie die Entlohnung fest?

Der Verwaltungsrat wird über die Entlohnung bestimmen, mit einer Ausnahme: Mein Salär legt die Generalversammlung fest.

Was ist für Sie reizvoll daran, ein Familienunternehmen zu führen?

Ich bin im Bewusstsein aufgewachsen, dass eine Firma eine Generation überdauert und dann an die nächste weitergegeben wird. Aber ich habe auch erlebt, wie schwierig es ist, eine weitreichende Planung zu machen. Der Markt verändert sich. Entwicklungen, die wir vor zehn Jahren prognostiziert haben, sind völlig

anders verlaufen. Man darf nicht den unwiderruflichen Anspruch haben, ein Unternehmen um jeden Preis in Familienhand zu behalten. Davon muss man sich auch emotional befreien. Die Familie darf sich nicht ein Unternehmen einfach nur leisten. Es geht vielmehr darum, den richtigen Weg für das Unternehmen zu finden. Wir reden ja nicht nur über die Familie, sondern auch über 2500 Mitarbeitende. Vielleicht ist es bezeichnend für ein Familienunternehmen, dass man sich ein paar Gedanken mehr macht.

Könnten Sie sich einen Verkauf vorstellen?

Es braucht für alles den richtigen Zeitpunkt und die richtige Gelegenheit. Wenn wir irgendwann eine bessere Möglichkeit für das Unternehmen sehen sollten, wären wir offen. Wichtig ist, dass wir das Unternehmen weiterbringen können. Wenn es mit einer anderen Eigentumsstruktur wie eine Rakete zünden könnte, würden wir nicht per se nein sagen. Für mich ist es keine Religion, ein Familienunternehmen zu führen. Familienunternehmen sind allerdings ganz sicher kein Auslaufmodell.

Publikationen und Weiterbildung



E7 vor G7: die Zukunft der Weltwirtschaft

Die Wirtschaftsmacht verlagert sich durch die weltweite Finanzkrise schneller in die Schwellenländer. Die rasant wachsenden E7-Wirtschaftssysteme werden die G7-Industrienationen überholen. China und Indien funktionieren dabei als Lokomotiven. Beide Länder werden die USA bis ins Jahr 2050 als grösste Wirtschaftsmacht ablösen. Diese und weitere Erkenntnisse gehen aus der PwC-Studie «The World in 2050» hervor.

Sie können die Studie in Englisch als PDF herunterladen unter www.pwc.ch/publications.

Academy von PwC: Wissen und Kontakte auf hohem Niveau

In der Academy sind die internen und externen Weiterbildungsmöglichkeiten von PwC gebündelt. Das Angebot der Academy fokussiert auf Fachthemen, die sich auf die Kernkompetenzen von PwC (Rechnungslegung, Steuern, Recht, Unternehmensführung) beziehen und die für die berufliche Praxis und Karriere von Führungskräften relevant sind. Dank ihren praktischen Erfahrungen gewährleisten kompetente Referenten und Moderatoren den Teilnehmenden einen grossen Lerneffekt. Neben dem Fachwissen bietet die Academy von PwC die Möglichkeit, frische Ideen zu gewinnen und neue, interessante Kontakte zu knüpfen. www.pwc.ch/academy.



Schweizer Energiemarkt: Offene Kundenwünsche

Die Energieversorgungsunternehmen schätzen die Zufriedenheit ihrer Kunden zu optimistisch ein. Die grössten Differenzen zeigen sich in den Bereichen Preis, Flexibilität und kundenspezifische Angebote. Für die Studie «Offene Kundenwünsche – Schweizer Energiemarkt 2011» wurden die Aussagen von 118 Führungskräften aus dem Schweizer Energiemarkt ausgewertet; sie stellt erstmals die Ansichten der Stromversorger denjenigen ihrer Grosskunden gegenüber.

Sie können die Studie als PDF herunterladen unter www.pwc.ch/publications.



Wirtschaftswachstum: CEOs sehen Potenzial

Nach zwei Jahren der Rezession vertrauen die CEOs in das Wirtschaftswachstum nahezu wie vor der Krise. Dies ist das Ergebnis der PwC-Studie 14th Annual Global CEO Survey. Demnach sehen 88 Prozent der CEOs weltweit die Wirtschaftsentwicklung positiv. 51 Prozent der CEOs planen, personell aufzustocken. Das Wachstum wird laut zwei Dritteln der Befragten verlangsamt durch die Suche nach qualifizierten Mitarbeitenden und durch Steuererhöhungen oder Ausgabenkürzungen der öffentlichen Hand. China ist nach Meinung der CEOs der Markt mit dem grössten Potenzial. Die Märkte sind immer noch volatil und unberechenbar – deshalb auch laut drei Vierteln der befragten CEOs der grösste Unsicherheitsfaktor.

Sie können die Studie in Englisch als PDF herunterladen unter www.pwc.ch/ceosurvey.

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. 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. Bestellungen von PwC-Publikationen und Abonnemente oder Adressänderungen: sonja.jau@ch.pwc.com oder Fax 058 792 20 52.



«*Luxus ist die Kunst,
einmalig zu sein*»

Cartier-Chef Bernard Fornas über den Unterschied zwischen Vergänglichem und Zeitlosem. Und über Geldanlagen, die Epochen und ihre Krisen überdauern.



«The jeweller of kings and king of jewellers»

Bernard Fornas

Der Franzose Bernard Fornas ist CEO und VR-Präsident von Cartier International, und er sitzt auch im Verwaltungsrat des Luxusgüterkonzerns Richemont, zu dem Cartier gehört. Nach Abschluss eines MBA an der Kellogg School of Management in Chicago startete Fornas seine Karriere bei Procter & Gamble. Danach arbeitete er bei der International Gold Corporation und beim Parfumeriehersteller Guerlain. 1994 wurde er Marketing-Generaldirektor bei Cartier, wo er nach einem Zwischen-spiel als Generaldirektor der Genfer Uhrenfirma Baume et Mercier 2002 ganz an die Spitze aufstieg.

Ein Tempel des Luxus und der bleibenden Werte: Cartier an der Rue de la Paix in Paris. Oberhalb des Ladenlokals befindet sich das Atelier, in dem die Schmuckstücke gefertigt werden. Wir hatten das Privileg, den Juwelieren bei der Arbeit über die Schulter zu schauen – siehe folgende Seiten.

«Viele haben bei uns ein schönes Schmuckstück gekauft, weil sie ihr Anlageportfolio diversifizieren wollten.»

Herr Fornas, es gibt viele begehrte Marken, warum kaufen die Kunden ausgerechnet bei Cartier?

Sie wählen unsere Produkte, weil sie wissen, dass Cartier seriös ist, dass wir Qualität liefern und auf der ganzen Welt für unsere Kreativität bewundert werden. Weil sie bei uns wahre Werte für ihr Geld bekommen! All diese Elemente zusammen sorgen dafür, dass die Leute zu uns kommen – während einer Krise noch mehr als sonst. In den vergangenen Jahren haben wir einmal mehr erlebt, dass in der Krise Unternehmen bevorzugt werden, die glaubwürdig sind. Wer nicht über diese Glaubwürdigkeit verfügt, wer kein Erbe und keine Geschichte aufzuweisen hat, verliert Marktanteile.

Das heisst, Sie haben während der Krise Kunden gewonnen?

Viele haben bei uns ein schönes Schmuckstück gekauft, weil sie ihr Anlageportfolio diversifizieren wollten. Die hatten vielleicht Geld mit Aktien verloren und sich gesagt: Da kaufen wir uns doch lieber ein schönes Stück von Cartier. Das mag eine Million kosten oder auch zehn, aber man erhält einen realen Gegenwert. Das ist sicher angelegtes Geld.

Ist Schmuck wirklich auf lange Sicht eine Investition? Ist das nicht eine Frage des Zeitgeschmacks?

Bei den Auktionen von Christie's, Sotheby's oder Phillips erzielen Cartier-Kreationen aus vergangenen Epochen heute Höchstpreise. Denn es sind einmalige Stücke von hoher Qualität und Kreativität – Kunstwerke. Und: es gibt nur dieses einzige Stück – und nicht mehrere.

Sie sprechen von der Haute Joaillerie. Bei welchen Preisen fängt dieses Segment an?

Das ist eine Frage der Definition. Bei uns sind es 200 000 EUR. Das ist viel Geld. Aber Sie können bei Cartier auch ein sehr schönes Collier für 20 Millionen EUR kaufen.

Kann man heute mit Haute Joaillerie Geld verdienen, oder ist das eher wie bei der Haute Couture, wo letztendlich der Parfumerieverkauf den Modehäusern die Gewinne bringt?

Unser Geschäft hat nichts mit Haute Couture zu tun! Mode ist vergänglich, Uhren und Juwelen hingegen sind für die Ewigkeit gemacht. Ihr Anzug und meiner, die wandern in zwei, drei Jahren in den Müll. Aber meine Uhr, die geht einmal weiter an meinen Sohn, meine Tochter, meine Freundin, an wen auch immer. Man muss zwischen Vergänglichem und Zeitlosem unterscheiden. Dieser Unterschied ist sehr wichtig bei der Art, wie man etwas konzipiert, entwickelt und herstellt. Wenn man Dinge für die Ewigkeit macht, muss man kompromisslos vorgehen. Das tun wir. Man darf vergängliche Produkte wie Mode oder Parfums niemals mit Dingen verwechseln, die für die Ewigkeit gemacht sind.

Aber auch Cartier verkauft Parfums...

Wir verkaufen Parfums, damit es niemand anderes unter unserem Namen tut. Wir haben uns dazu entschieden, um unsere Marke vor Fälschern und Plagiatoren zu schützen.

Machen Sie mit Schmuck und Uhren auch den grössten Umsatz?

Ja, natürlich. Wir haben mehr aus Notwendigkeit denn aus Liebe Parfums oder Foulards kreiert. Indem wir diese Produkte machten, die nur ein ganz kleines Business für uns darstellen, haben wir die Rechte an unserem Namen für den ganzen Kosmetik- oder Textilbereich geschützt.

Cartier verkauft seit über 150 Jahren Luxusprodukte. Für welche Werte steht Luxus heute?

Es gibt für jeden Menschen Luxus auf seinem ganz persönlichen Niveau. Aber der wirkliche, ultimative Luxus, das sind Dinge, die nur eine einzige Person ihr Eigen nennen kann. Ein spezielles Schmuckstück, das für Sie ganz persönlich entworfen und hergestellt wurde, wird nie eine andere Person auf der Welt

besitzen, mag sie noch so reich sein. Der wahre Luxus ist die Kunst, einmalig zu sein.

Hat Luxus auch mit Angeberei zu tun? Kaufen sich die Leute eine Cartier-Uhr, um sie vorzuzeigen?

Ja, sicher. Es gibt Länder wie China oder die ehemaligen Sowjetrepubliken, wo die Leute ihren wirtschaftlichen Erfolg zur Schau stellen wollen. Da kaufen sie ihrer Frau einen Cartier-Schmuck oder eine Uhr von Cartier als Symbol ihres Erfolgs. In anderen Ländern kauft man zwar auch Cartier-Produkte, aber weniger, um sie vorzuzeigen. Das Interessante ist, dass wir alle Seiten haben: die Bling-Seite – schaut her, ich habe es geschafft! – und die eher zurückhaltende Seite – ich habe Geld und bewundere das handwerkliche Können.

Eine Balance von Ansprüchen und Erwartungen...

Das ist ja gerade das Interessante. Bei Cartier ergänzen sich diese Facetten und stehen nicht etwa im Widerspruch zueinander. Das ist eine grossartige und ziemlich einzigartige Alchemie.

Lässt sich diese Kombination von Werten steuern?

Das steuern wir sehr bewusst. Dazu muss man, bei allem was man tut, sehr vorsichtig sein. Man muss sein Savoir-faire und seine Kultur andauernd unter Beweis stellen. Deshalb pflegen wir zum Beispiel unsere einzigartige Sammlung mit 1700 Haute-Joaillerie-Stücken und stellen sie in Museen in der ganzen Welt aus. Im Palastmuseum der Verbotenen Stadt in Peking haben eine halbe Million Menschen die Cartier-Sammlung gesehen. Das trägt dazu bei, die kreative Bedeutung aufzuzeigen, die Cartier immer hatte und nach wie vor hat.

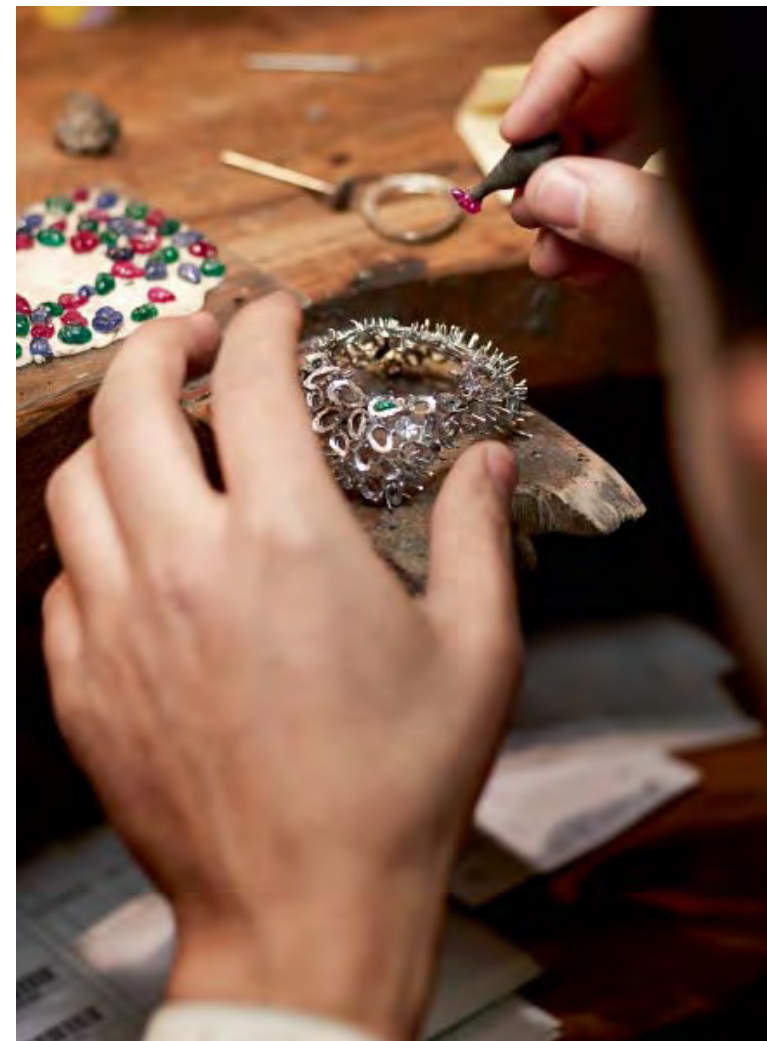
Ist diese Haltung nicht ein wenig rückwärtsgerichtet?

Die grosse Tradition und das fantastische handwerkliche Können sind nur die eine Seite! Auf der anderen Seite steht unser Engagement für zeitgenössische Kunst. Wir haben bereits vor 27 Jahren die Fondation Cartier in Paris gegründet, seither haben dort die bedeutendsten jungen Talente unserer Zeit ausgestellt. Andere Unternehmen sind gerade dabei, die zeitgenössische Kunst für sich zu entdecken – mit kommerziellen Hintergedanken. Da kann ich nur lachen. Wir wollten mit unserer Stiftung nie etwas anderes, als junge Künstler fördern. Und das werden wir auch weiterhin tun.

Einzigartigkeit zelebrieren Ein Name, eine Erfolgsgeschichte: Cartier ist der unangefochtene Weltleader der Haute Joaillerie. Das ist kein Zufall. Seit über 164 Jahren wird im Unternehmen kompromisslos auf Stil und Qualität gesetzt.

Luxus kann auch Politik sein. Bernard Fornas, der CEO von Cartier, jedenfalls war sich seiner politischen Wirkung sicher, als er 2008 in einem TV-Interview erklärte, solange sich an der Menschenrechtssituation in Burma nichts ändere, werde sein Unternehmen keinen einzigen der legendären burmesischen Rubine mehr kaufen. Zwei Wochen später zogen die übrigen grossen Schmuckhersteller nach und schlossen sich dem Boykott an. Bereits einige Jahre zuvor hatte Cartier die Gründung des Responsible Jewellery Council initiiert, ein internationaler Branchenverband, der sich für ethische Werte einsetzt und unter anderem gegen Blutdiamanten und Kinderarbeit ankämpft. «Als Weltleader hat man eine Vorbildfunktion und muss mit gutem Beispiel vorangehen», erklärt Fornas sein Engagement. «Uns schauen alle auf die Finger.»

Tatsächlich hat Gewicht, was Cartier tut – und lässt. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Genf ist unter anderem der grösste Diamantenkäufer der Welt. Cartier ist die unangefochtene Nr. 1 auf dem Schmuckmarkt und zählt auch bei anderen Luxusgütern zu den führenden Herstellern: von Uhren, über Schreib- und Lederwaren bis zu Feuerzeugen und Brillen. Seit 1997 ist Cartier Teil des Richemont-Konzerns und trägt rund die



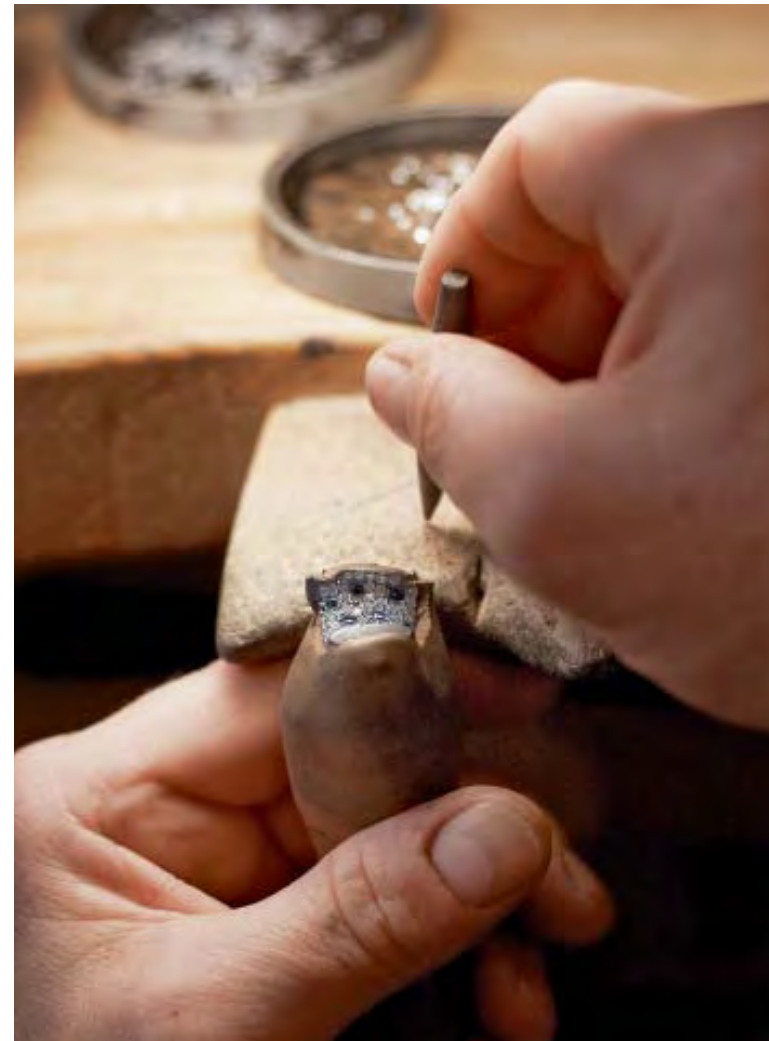
Im Atelier ist es so ruhig wie in einem Kloster. Mit zum Teil über 100 Jahre alten Werkzeugen arbeiten die hochspezialisierten Juweliere zusammen mit Edelsteinschleifern, -fassern und -polierern an den Schmuckstücken. Jedes Teil entsteht in grösster Konzentration – und ausschliesslich in Handarbeit.



Ein Cartier-Produkt muss immer als solches erkennbar sein. Seine Merkmale: schlicht und einfach «très Cartier!».



Im Uhrmachatelier hängen Fotos der Schmuckuhren-Unikate über deren Preise man nicht spricht.



Xavier Gargat hat für viele namhafte Schmuckproduzenten rund um die Pariser Place Vendôme gearbeitet. Seit zwölf Jahren ist er Direktor des Cartier-Ateliers. «Der Aufwand, den wir hier treiben, ist einzigartig auf der Welt», sagt er.

Hälfte zu dessen Umsatz bei. Und dieser entwickelt sich prächtig: In den ersten neun Monaten des Geschäftsjahres 2010 stieg er um 33 Prozent auf 2,1 Milliarden EUR. Seinen Erfolg verdankt Cartier einer perfekten Mischung aus Innovation und Tradition. Die eigene Unternehmensgeschichte wird aufwendig zelebriert, denn sie ist aufs Engste mit der persönlichen Geschichte von Filmdiven und gekrönten Häuptern verknüpft. Der Verlobungsring etwa, den Fürst Rainier von Monaco Grace Kelly an den Finger steckte, war selbstverständlich von Cartier – Platin mit einem 10,47-karätigen Diamanten im Smaragdschliff. Den grössten PR-Effekt aber bescherte Cartier König Edward VII von England. Er nannte seinen Hoflieferanten «The jeweller of kings and king of jewellers». Ein unbezahlbarer Slogan, der gern und oft zitiert wird.

Gegen oben offenes Preissegment

Gegründet wurde das Juwelierunternehmen 1847 von Louis-François Cartier, doch es waren vor allem seine Enkel Louis, Pierre und Jacques, die Cartier Anfang des 20. Jahrhunderts zu einer der begehrtesten Marken der Welt machten. Auf der Suche nach Inspiration reisten sie nach Indien, Russland und an den Persischen Golf, und sie eröffneten Läden an den Epizentren von Luxus und Stil: Paris, Rue de la Paix; London, Bond Street; New York, 5th Avenue. Auch heute stellt Cartier noch immer her, womit die Marke einst ihren Ruf begründet hat: handwerklich herausragende Schmuckstücke im gegen oben offenen Preissegment. Zweites Standbein sind die Uhren. Cartier zählte zu den ersten Uhrmachern, die Ende des 19. Jahrhunderts Armbanduhren herstellten. Unter dem heutigen CEO Bernard Fornas hat dieses Segment stark an Bedeutung gewonnen – hergestellt werden die Zeitmesser in einer brandneuen Fabrik in La Chaux-de-Fonds. Vorzeigestücke aber sind in kleins-

ten Serien hergestellte Schmuckuhren, verziert mit Hunderten von Diamanten, zum Preis einer Luxuslimousine – oder Unikate, über deren Preis man nicht spricht.

Bis zu 10 000 Arbeitsstunden

Im Atelier an der Rue de la Paix in Paris entstehen alle Cartier-Unikate und Sonderanfertigungen auf Bestellung. 60 hochspezialisierte Fachleute, darunter 40 Juweliere und ein Uhrmacher, arbeiten hinter zahlreichen Sicherheitsschleusen rings um einen Lichthof in zenartiger Ruhe und Konzentration. Bis zu 10 000 Arbeitsstunden werden hier in komplexe Schmuckstücke investiert. «Das ist einzigartig auf der Welt», sagt Xavier Gargat, seit zwölf Jahren Direktor des Cartier-Ateliers. Jedes Stück – vom Brillantring über komplizierte Colliers bis zu raffinierten Schmuckuhren – wird in aufwendigster Handarbeit gefertigt. Besonders anspruchsvoll sind die dreidimensionalen, in sich beweglichen Tierformen, besetzt mit Hunderten unterschiedlich grosser Brillanten und

Edelsteinen, die typisch sind für den Stil von Cartier. Sie entstehen in alter Technik und Tradition und mit zum Teil 100 Jahre alten Werkzeugen. Stein für Stein wird von Hand gefasst, eingepasst und mit mikroskopisch kleinen Metallelementen befestigt. 10 bis 15 Jahre Erfahrung braucht ein künstlerisch ambitionierter Juwelier, bis er diese Präzisionsarbeiten beherrscht. Stilistisch stehen die Preziosen für zeitlose Eleganz mit starkem Bezug zu den Formen des Art déco. «Ein Stück von Cartier», so der eigene Anspruch, «durchschreitet die Jahrzehnte in ewiger Jugend.» Vor allem aber muss ein Cartier-Produkt immer als solches erkennbar sein. Seine Merkmale: schlicht und einfach «très Cartier!». Dafür, dass Cartier nie von diesem Qualitäts- und Stilpfad abweicht, sorgt der Chef persön-

lich: «Es gibt unter den Tausenden von Produkten, die bei uns jedes Jahr neu hergestellt werden, kein einziges, das ich nicht mit meiner Unterschrift absegnen», sagt Bernard Fornas. «Zuerst im Entwurf und danach als Prototyp oder fertiges Einzelstück.» Für die Begutachtung der neuen Designs und Schmuckstücke reserviert sich Fornas jede Woche zwei Stunden. So stellt er sicher, dass alles, was auf den Markt kommt, über den «Cartier-Touch» verfügt und das «Cartier-Erbe» weiterträgt. Es ist schon vorgekommen, dass Stücke zur Überarbeitung ins Pariser Atelier zurückgeschickt wurden – ungeachtet ihrer mehrtausendstündigen Fertigungszeiten. Warum ist diese ultimative Qualitätskontrolle Chefsache? Bernard Fornas zögert nicht mit der Antwort: «Der Präsident muss das letzte Wort haben. Unbedingt. Es geht hier um die wirklich strategische Ausrichtung des Unternehmens.» —



«**Der Mensch braucht Kultur nicht, er hat sie**»
Kultur biete die Möglichkeit, etwas über sich und die Welt zu erfahren, sagt Martin Heller. Als selbstständiger Kulturunternehmer will er Menschen im In- und Ausland berühren und begeistern.

«Es geht um das Neue und auch darum, mit Vorhandenem Neues zu machen.»

Herr Heller, im Leitbild Ihrer Firma steht, Sie entwickelten Kulturprojekte unterschiedlichster Art. Was ist Kultur?

Nach der berühmten UNESCO-Definition aus dem Jahre 1982, als in Mexiko eine Weltkonferenz über Kulturpolitik stattfand, ist Kultur nahezu alles – also die Lebensumstände schlechthin. Und daneben gibt es ein landläufiges Verständnis jener, die im Kulturbereich arbeiten. Dort ist Kultur alles, was mit Kunst im weitesten Sinn zu tun hat. Der Begriff Kultur ist unscharf, aber man muss mit dieser Unschärfe leben.

Braucht der Mensch Kultur?

Wenn Kultur im weitesten Sinn die Lebensumstände sind, also die Art und Weise, wie Menschen ihr Zusammenleben regeln, dann ist Kultur in ihren verschiedenen Formen einfach vorhanden. Der Mensch braucht Kultur nicht, er hat sie.

Was ist der Wert der Kultur, den Sie mit Ihren Projekten anbieten?

Was wir machen, sind Experimente mit Festivals, Ausstellungen oder auch Städten. Wir verstehen das keineswegs nur als Eruptionen des Schönen, sondern als Gelegenheit, etwas über sich selbst und die eigenen Lebensumstände zu erfahren, über eine Epoche oder darüber, was Künstler über ihre Zeit dachten. Kurzum: Kultur bietet einzigartige Möglichkeiten, etwas über die Welt zu erfahren.

Wie wichtig sind diese Erfahrungen?

Das ist ganz unterschiedlich. Ich habe fünf Jahre lang mit der Stadt Linz zusammengearbeitet, die sich zum Ziel gesetzt hatte, 2009 Kulturhauptstadt Europas zu werden. Dieses Projekt war für die Stadt sehr zentral, es hat jahrelang einen grossen Teil der Politik sowie die Innen- und Aussenwahrnehmung der Stadt bestimmt. Es hat grosse Erwartungen geweckt und vielen Bürgerinnen und Bürgern zu prägenden Erfahrungen verholfen. Ein anderes Beispiel: Wir haben im letzten Herbst in Berlin eine Ausstellung über Stadtentwicklung konzipiert. In eine Ausstellung kann

man gehen oder nicht. 30 000 Menschen sind gekommen; für viele war der Besuch der Ausstellung ein bleibendes Erlebnis.

Die öffentliche Hand investiert viel Geld in Kultur, zum Beispiel in Museen oder in Theater. Gehört es zu den Aufgaben eines Staates, Kultur zu unterstützen?

Ja, natürlich, aber der Staat soll sich genau überlegen, welche kulturellen Aufgaben für das Gemeinwohl nötig und unverzichtbar sind. Ich denke etwa an den Denkmalschutz, den Erhalt von Traditionen, die der nächsten Generation klarmachen, woher wir kommen, oder an den Unterhalt von Museen als eine Art von künstlerischen Archiven. Es gibt viele rationale Begründungen für staatliche Kulturförderung. Aber auch idealistisch politische: Ein kulturell gebildeter Bürger ist ein mündigerer Bürger als einer, der mit Kultur nichts zu tun hat.

Soll ein Kulturschaffender wie ein Unternehmer verantwortlich sein für Erfolg oder Misserfolg?

Das ist er, glaube ich, in jedem Fall. So wie jeder Mensch dafür verantwortlich ist, was er macht oder nicht macht und ob er es gut macht oder nicht. Dieser Verantwortung kann sich niemand entziehen. Doch ein Kulturakteur sollte anders als ein Unternehmer nicht in erster Linie an ökonomischen Zielen gemessen werden. Die wirklich guten Künstler sind dann am besten, wenn sie die Möglichkeiten haben, ins Offene zu gehen und zu denken. Kultur muss nicht immer kostendeckend sein – im Gegenteil: In einem so reichen Land wie der Schweiz muss auch Platz sein für Experimentelles, für Freiräume und Qualitäten, die nur die Kunst und die Kultur bieten können.

Sie arbeiten an Schnittstellen zwischen Politik, Wirtschaft und Kultur. Wie beeinflussen die Politik und die Wirtschaft Ihre Projekte?

Dass diese Schnittstellen mich interessieren, hat nicht zuletzt mit meinen Erfahrungen als künstlerischer Direktor der Expo.02 zu tun. Als ich dieses Amt 1999 übernahm, war ich mittendrin in Politik und Wirtschaft. Wir hatten damals einen Businessplan. Die Vorgabe waren 10,5 Millionen Besucher, von den Einnahmen her war das ein Muss. Das

haben wir erfüllt – und darüber hinaus haben wir diese Menschen berührt und begeistert. Das ist entscheidend, und wenn ich mit einem Budget auskommen muss und ein Projekt sauber abwickle und abrechne, lege ich mit diesem Teil meiner Arbeit bloss die Basis. Und es gibt noch einen anderen Aspekt: Wenn Politiker und Wirtschaftsleute bei kulturellen Projekten mitreden, ist es meine Aufgabe und Leidenschaft, ihnen das Abenteuer des Erfindens näherzubringen. Es geht um das Neue und auch darum, mit Vorhandenem Neues zu machen.

Wie gut gelingt es, Ihre eigenen Ideen und die Interessen der Auftraggeber zusammenzubringen?

Am besten gelingt es, wenn Auftraggeber an mich gelangen, weil sie der Meinung sind, dass ich das, was ihnen vorschwebt, optimal und zugleich eigenständig umsetzen kann. Wenn wir dann über den Auftrag sprechen, will ich meistens eine Formulierung, die mir die Freiheit gibt, die Erfindung auf meine Art und Weise zu machen.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Ich habe die Berliner Ausstellung über Stadtentwicklung erwähnt. In den Gesprächen mit Vertretern des Auftraggebers, des Bundesministeriums für Verkehr und Bau, ging es um die Frage, wie eine aktuelle Ausstellung über Städte in Deutschland aussehen könnte. «Ziel ist, dass sie Lust macht auf Stadt», war die doch ungewöhnliche Formulierung, auf die wir uns einigten. Ich brachte daraufhin den Vorschlag ein, die Ausstellung nur mit Modellen zu bestücken. Diese wurden in einer grandiosen Industriehalle in Berlin, einem ehemaligen Kraftwerk, ausgestellt – faszinierend, für uns wie für das Publikum! Schliesslich haben wir Fotografen durch die Welt der Modelle geschickt, um eine Art Städtereise zu machen, und so entstand in Ergänzung zur Ausstellung ein eindruckliches Buch.

Sie waren als Direktor des Museums für Gestaltung in Zürich und bei der Expo.02 in einem Angestelltenverhältnis. Nun haben Sie Ihre eigene Firma. Wie gefällt Ihnen die Rolle als Chef von Heller Enterprises?

Die Selbstständigkeit ist mit einer Zusatzfreiheit verbunden – und einer Zusatzlast. Das eigene Kleinunternehmen zu führen, ist natürlich eine grosse Herausforderung. Viele Schwierigkeiten lernt man erst mit der Zeit

kennen. Nach der Expo gab es keine wirklich überzeugenden Stellenangebote. Also machte ich mich selbstständig, weil ich meine Bedürfnisse nach Risiko, Abwechslung und unterschiedlichem Arbeiten so am besten erfüllen kann.

Sie arbeiten in Berlin wieder an einem grossen Projekt.

Das Berliner Schloss soll rekonstruiert werden. Es diente seit dem 15. Jahrhundert Kurfürsten, Markgrafen, Königen und Kaisern als Residenz. 1950 wurde der Bau von der DDR-Führung gesprengt; an seiner Stelle wurde der Palast der Republik errichtet. 2007 beschlossen der deutsche Bundestag und das Land Berlin den Wiederaufbau des Schlosses. 2013 soll mit den Bauarbeiten begonnen werden. Dieses neue Berliner Schloss steht ganz im Zeichen aussereuropäischer Kulturen und ich bin beauftragt worden, für den grossen Veranstaltungsbereich ein inhaltliches Konzept zu erarbeiten. Auftraggeber ist der Staatsminister für Kultur und Medien in Deutschland.

Das ist ein hochpolitisches Projekt, bei dem viele mitreden wollen.

In der Tat. Es gibt politische Haltungen, wirtschaftliche Interessen, Erwartungen der Öffentlichkeit – da liegen viele Minen herum. Dort zu arbeiten, heisst für mich, einerseits eigene Vorstellungen zu entwickeln, was aufgrund meiner Erfahrungen für einen solchen Ort der Kultur gut sein könnte, andererseits aber auch, aus den Augenwinkeln mitzubekommen, was andere wollen. Wichtig ist mir das Resultat. Es soll ein Wurf sein und nicht eine Summe von Kompromissen.

Wie gehen Sie dieses Projekt an?

Ich habe ein Prinzip: Ich versuche mir am Anfang die Zeit zu nehmen, bei direkt oder indirekt Beteiligten Informationen zu sammeln. Im letzten Herbst wusste ich noch nichts vom Berliner Schloss. Doch inzwischen habe ich bestimmt schon 40 Gespräche mit Leuten geführt, die involviert sind. Neben den klassischen Möglichkeiten, sich in das Thema einzulesen oder sich eigene Gedanken zu machen, ist für mich das Abholen von Erwartungen, Informationen, Wünschen und Sehnsüchten bei den Beteiligten etwas ganz Wichtiges.

Ziehen Sie nach Berlin?

Ich werde viel Zeit in Berlin verbringen, so wie ich zeitweise in Linz zu Hause war. Seit der Expo lebe ich immer an mindestens zwei – und jetzt halt an drei – Orten. —

«Kultur muss nicht immer kostendeckend sein.»

Martin Heller

ist Chef der Firma Heller Enterprises. Er versteht sich als Kulturunternehmer, realisiert Kulturprojekte, hält Vorträge, leitet Seminare und schreibt für Zeitschriften, Kataloge, Bücher. Der 59-jährige Basler war zwischen 1990 und 1998 Direktor des Museums für Gestaltung Zürich. National bekannt wurde er als Leiter der künstlerischen Direktion der Expo.02.

«Das Resultat soll ein Wurf sein und nicht eine Summe von Kompromissen.»



«Wir investieren in Wertvermehrung»

Die PSP Swiss Property AG ist eines der grössten Schweizer Immobilienunternehmen und will weiter profitabel wachsen. CEO Luciano Gabriel über reale Werte, Zyklen am Immobilienmarkt, Börsenspekulationen und dynamische Standorte.

5,4
Milliarden CHF
Immobilien-
portfolio

Herr Gabriel, mit Immobilienakten im Depot kann man gut schlafen, haben Sie Anfang 2007 gesagt.

Die Aussage stimmt aus langfristiger Perspektive immer noch. Obwohl ab Mitte 2007 niemand wusste, was wirklich an den Finanzmärkten passieren würde. Ich blieb zuversichtlich, denn die Assets einer Immobiliengesellschaft sind ihre Liegenschaften und die bleiben auch in einer Krise real – vorausgesetzt, sie werden richtig bewirtschaftet. Wer langfristig denkt, der steht in der Schweiz mit Immobilien immer gut da.

Dennoch hat sich der Aktienkurs der PSP in der Krise halbiert. Waren Sie nicht beunruhigt?

Doch, weil wir nicht wussten, wann der Kursrückgang aufhört und was er im Extremfall auslösen könnte. Es gab etliche Finanzmarktteilnehmer, die das Ganze verschärften, weil sie auf weiter sinkende Kurse spekulierten. Der Kursrückgang war völlig unberechtigt.

Wie geht man damit um, dass der Börsenwert einer Firma innert Wochen um Hunderte Millionen CHF schwankt?

Am besten ist es, man schaut nicht jeden Tag auf den Börsenkurs. Wir müssen mit Schwankungen leben, das geht auch anders. Und es gibt Bewegungen, die nicht schlüssig zu erklären sind. Der PSP-Titel war massiv unterbewertet, der innere Wert der Aktie lag deutlich höher als der Börsenkurs. Wichtig ist, dass die Firma strategisch optimal ausgerichtet ist, professionell geführt wird und die Ertragstreiber nachhaltig sind. Der Börsenkurs stellt sich mittel- und langfristig schon richtig ein, wie sich aktuell zeigt.

Sie müssen den Wert für Ihre Aktionäre steigern, auch den Gewinn pro Aktie. Ist das Fluch oder Segen?

Es ist gut, wenn wir uns diesen Auftrag immer vor Augen halten. Wir überlegen uns sehr genau, wie wir Mehrwert schaffen. Wenn wir nur an Grösse zulegen wollten, hätten wir in den letzten Jahren aggressiver zugekauft. Doch das zahlt sich langfristig nicht aus. Konkret auf Ihre Frage: Es ist nur Segen.

Wie wurden Sie Chef eines Immobilienunternehmens?

Die PSP ist entstanden, als die Zürich-Versicherung ihre Immobilien ausgliederte und anschliessend PSP im März 2000 an die Börse brachte. Damals war ich bei der Zurich Financial Services im Bereich Corporate Finance tätig und für die Vorbereitung des IPO verantwortlich. 2002 wechselte ich zur PSP zunächst als CFO und fünf Jahre später wurde ich zum CEO ernannt.

Die PSP ist heute die zweitgrösste Schweizer Immobilienfirma...

Wenn man auch Immobilienfonds berücksichtigt, sind wir weiter hinten. Die Positionierung nach Grösse ist nicht wichtig. Für uns relevant sind der Gewinn und der innere Wert pro Aktie. PSP ist als börsennotierte Gesellschaft mit Immobilien im Wert von gut 5 Milliarden CHF gross genug und hat die nötige Visibilität. Wir machen nur Investitionen, die zu einer Wertvermehrung führen. Wir wollen extern wachsen, aber der Preis muss stimmen. Sonst halten wir uns zurück und konzentrieren uns auf die Optimierung des bestehenden Portfolios.

Werden heute Ihrer Meinung nach zu hohe Preise für Geschäftsimmobilien bezahlt?

Ich glaube nicht, dass es bereits eine Blase gibt. In einzelnen Fällen hat man das Gefühl, der Preis sei sehr hoch. Aber niemand weiss genau, welches Preisniveau «richtig» ist. Jeder Käufer muss für sich selber beurteilen, wie weit er gehen möchte. Alle wollen die gleichen Objekte in den dynamischen Wirtschaftszentren kaufen.

Gleichzeitig stagnieren nach einer aktuellen Bankenstudie die Mietpreise für Geschäftsliegenschaften.

Das muss man differenziert sehen. Beispielsweise im Raum Zürich kommt in den nächsten Jahren ein zusätzliches Angebot von etwa 250 000 Quadratmetern auf den Markt, das absorbiert werden muss. Leidtragende sind nicht die Immobilien im Zentrum und in Zentrumsnähe, sondern schlecht unterhaltene Liegenschaften an der Peripherie.

Konkret: Das gleiche Büro in guter Lage in Zürich und in einer wenig dynamischen Region – wie gross sind die Unterschiede bei den Mieterträgen.

In Zürich bezahlt man an guten Lagen von 700 bis 900 CHF pro Quadratmeter, in Genf

sind die Preise ähnlich, in besonders guten Lagen sogar über 1000 CHF. In Städten mit wenig Wachstum liegen die Mietpreise oft seit Jahren bei 200 bis 300 CHF. Da bewegt sich nichts, obwohl auch hier die Baupreise gestiegen sind, weil eben die Nachfrage nach Büroräumen zu schwach ist. Dort findet man oft schwer einen Nachmieter. Ausserhalb der Zentren gibt es gar keinen richtigen Markt. Auch wenn die Mieten sinken, will niemand dorthin, weil etwa die Infrastruktur nicht optimal ist.

PSP besitzt Büro- und Geschäftshäuser, aber keine Wohnimmobilien. Wollen Sie nicht in dieses Segment diversifizieren?

Nein. Wir sehen da langfristig wenig Aufwärtspotenzial. Mit Geschäftsimmobilien können wir direkt am Wirtschaftsaufschwung teilnehmen und durch qualitätsverbessernde Investitionen entsprechend höhere Mieterträge generieren. Das Immobiliengeschäft ist von langfristiger Natur: Der Wert einer Immobilie ist, wie bereits gesagt, abhängig vom Standort und von ihrer Qualität. Wir fragen uns, wo in den nächsten 20, 30 Jahren neue Arbeitsplätze geschaffen werden und die Nachfrage nach Büroflächen wächst. Diese Dynamik gibt es vor allem in Zürich, Genf und Basel. Neue Perspektiven könnte die Eisenbahnverbindung NEAT bringen. Damit rückt beispielsweise das Tessin näher an die Zentren.

Ihre Firma fokussiert auf den Schweizer Markt.

Das bleibt so, definitiv. Wieso soll ein Aktionär über uns beispielsweise in Frankreich investieren? Das macht er besser über eine französische Immobilienfirma. Wir hätten mit Auslandsinvestitionen keine komparativen Vorteile. Immobilien sind ein lokales Geschäft. Man muss das Rechts- und Steuersystem und den lokalen Markt gut kennen.

Eine Kennziffer für Immobilienfirmen ist die Leerstandsquote. Diese liegt für PSP bei knapp 9 Prozent. Sie wollen runter auf 5 Prozent. Bis wann?

Das dauert bei uns noch ein paar Jahre. 5 Prozent entsprechen dem strukturellen

Leerstand, der immer wieder gegeben ist. Ein grosser Teil unseres Leerstands liegt in Zürich West und dort sehen wir grosses Potenzial in den nächsten Jahren. Das ganze Gebiet ist zurzeit eine Baustelle, darum mieten viele Interessenten erst zögerlich. Es braucht noch etwas Zeit, aber wir sind am richtigen Ort. Geschäftsflächen sind in der stark besiedelten Schweiz eine knappe Ressource mit steigendem Wert.

Analysten vergleichen die Differenz zwischen der Nettorendite der Liegenschaften und dem durchschnittlichen Zinssatz der Fremdfinanzierung. Für PSP ergibt dies zurzeit 1,8 Prozent. Sind Sie damit zufrieden?

Dieser Vergleich wird immer gemacht und ist wenig aussagekräftig. Nehmen wir mal an, der Mietertrag einer Immobilie verdoppelt sich. In diesem Fall würde auch der Marktwert der Liegenschaft entsprechend steigen und die Nettorendite bliebe gleich. Der Vergleich macht daher nur in dem Moment Sinn, in dem ich eine Liegenschaft kaufe. Wir haben unsere Finanzierungssituation im Griff.

PSP ist mit über 50 Prozent Eigenkapital tatsächlich komfortabel finanziert und könnte sich Zukäufe von rund 1,5 Milliarden CHF leisten, ohne das Kapital zu erhöhen. Gibt es keine geeigneten Übernahmobjekte?

Unser finanzieller Spielraum ist ein Vorteil. Kurzfristig sehe ich jedoch nicht, wie wir diese Flexibilität brauchen könnten. Eine tiefe Verschuldung hilft auch problemlos durch die Zyklen zu gehen, die dem Immobiliengeschäft immanent sind.

An welchem Punkt dieses Zyklus sehen Sie die Schweiz momentan?

Ich bin nicht euphorisch, aber generell haben wir eine gute Situation. Die Schweizer Wirtschaft hat die globale Krise gut überstanden und steht nun gestärkt da. Die Nachfrage bei Immobilien nimmt zu, auch dank der Zuwanderung in die Schweiz. Wenn wir die aktuelle Wirtschaftsentwicklung extrapolieren, können wir zuversichtlich sein. Eine grosse Wirtschaftskrise in Europa hätte sicherlich auch negative Auswirkungen auf die Schweiz. Aber das ist nicht unser Szenario. —

Dr. Luciano Gabriel

ist seit 2007 CEO und Delegierter des Verwaltungsrates der PSP Swiss Property AG. Zuvor war er während vier Jahren CFO. Gabriel hat Betriebs- und Volkswirtschaft an den Universitäten Bern und Rochester (NY, USA) studiert und an der Universität Bern promoviert. Seine erste berufliche Station war die damalige Schweizerische Bankgesellschaft, dann wechselte er zur Zurich Financial Services. Gabriel ist Mitglied im Executive Board der European Public Real Estate Association EPRA und Verwaltungsratsmitglied der Orascom Development Holding AG.

«Ich glaube nicht, dass es bereits eine Blase gibt.»

PSP Swiss Property AG

ist die zweitgrösste Schweizer Immobiliengesellschaft und seit 2000 börsennotiert. Das Unternehmen besitzt Büro- und Geschäftshäuser im Wert von 5,4 Milliarden CHF in den wichtigsten Schweizer Wirtschaftszentren. Die rund 80 Mitarbeitenden verteilen sich auf die Standorte Genf, Olten, Zug und Zürich. Seit dem Verkauf des Geschäftsbereichs Immobilienbewirtschaftung für Drittkunden konzentriert sich PSP auf die Optimierung und Weiterentwicklung des eigenen Immobilienportfolios.

Sich Ziele setzen Was es braucht, um den Gipfel zu erreichen.

Wer kennt sie nicht, die Bilder vom Kilimanjaro, diesem eindrücklichen Berg mit seinem schneeweissen Gipfel, wie er herausragt aus einer endlos scheinenden Ebene? Mit 5895 Metern Höhe ist er der höchste Berg Afrikas, der höchste freistehende Berg der Welt und einer der grössten ruhenden Vulkane der Erde. Das alles und «Welcome» steht auf dem Holzschild, das ganz oben auf dem Uhuru Peak in den Himmel ragt. Uhuru Peak heisst frei übersetzt «Gipfel der Freiheit». Der Name passt perfekt zu diesem Ort. Das wird spätestens dann klar, wenn Thomas Brüderlin, Auditor bei PwC, beschreibt, wie es war, dort oben zu sitzen und am Äquator die Sonne aufgehen zu sehen. «Ein überwältigendes Gefühl», sagt Brüderlin und das Glück dieses Moments steht ihm ins Gesicht geschrieben.

Kilimanjaro-Besteigung der PwC-Leute Thomas Brüderlin und Josef Bachmann: «Man kann eine solide Basis legen, aber für den Erfolg braucht es letztendlich immer auch Glück.»

An grosse Gefühle hatte er gar nicht gedacht, als er sich entschied, den Kilimanjaro zu besteigen. «Ich hatte grad meinen 40. Geburtstag hinter mir und wollte diese Herausforderung», sagt Brüderlin. Er hat sich während sechs Monaten intensiv vorbereitet, wanderte dreimal auf den Titlis, x-mal auf den Sonnenberg («unser Hausberg») im Fricktal, legte lange Fussmärsche zurück. Als er seine Reise antrat, war er topfit – und 8 Kilo leichter. Beides war ein Segen für die strapaziöse Tour, bei der während fünf Tagen 1000 Höhenmeter pro Tag zu meistern sind. Brüderlin schaffte den Kraftakt, ohne sich quälen zu müssen: «Ich konnte es richtig geniessen», sagt er, «selbst den Gipfelsturm,

der als härteste und schlimmste Etappe gilt. Ich fand es einfach unglaublich.» Unglaublich war es auch für Josef Bachmann, Geschäftsführer der Pensionskassen der PwC. Er hatte sich die Tour auf den Kilimanjaro vergangenen Herbst zu seinem 60. Geburtstag geschenkt. «Ich wollte «Grenzerfahrungen» machen», sagt Bachmann. Sein Hausarzt hatte ihm, einem passionierten Halbmarathonläufer, attestiert, fit genug zu sein, um auf das «Dach von Afrika» zu steigen. Aber es kam anders: «Auf ca. 5400 Metern Höhe eröffnete mir der Bergführer, ich müsse umkehren, weil ich extrem schwanke», erzählt Bachmann. «Erst weigerte ich mich, ich wollte unbedingt auf den Gipfel. Dann habe ich akzeptiert, dass ich aufgeben muss. Aber bevor ich den Entschluss mitteilen konnte, geriet ich in eine Art «Höhenrausch.» Was dann geschah, hat ihn überrascht. «Ich bekam einen Energieschub und schaffte es problemlos auf den Gipfel.» Der Abstieg allerdings – für die meisten ein Spaziergang – wurde für ihn zu einer Tortur. Er musste sich Schritt für Schritt nach unten kämpfen. Auf der Fünftagestour war für Brüderlin das grösste Glück, oben zu sein, und für Bachmann, es wieder heil nach unten geschafft zu haben. Beide ziehen denn auch ähnliche Schlüsse aus ihrer Expedition: «Man hat es nicht in der Hand, wie der Körper reagieren wird», sagt Bachmann. «Man kann eine solide Basis legen, aber für den Erfolg braucht es letztendlich immer auch Glück», sagt Brüderlin. Auf die Frage, was ihnen die Kilimanjaro-Tour für ihren Arbeitsalltag bei PwC gebracht hat, antworten beide: «Gelassenheit.» —

Foto: Vera Hartmann



Auf der Fünftagestour war für Brüderlin (links) das grösste Glück, oben zu sein, und für Bachmann, es wieder heil nach unten geschafft zu haben.