

# ceo

**Das Magazin für Entscheidungsträger**

***Werte im Wandel***

Wie orientiert man sich in Zeiten der Veränderung? Welche Ziele und Wertvorstellungen haben morgen noch Bestand? Persönlichkeiten, die den Wirtschaftsstandort Schweiz mitprägen – Unternehmer, Vordenker, Netzwerker und Führungskräfte der nächsten Generation –, geben Antwort.



Dr. Markus R. Neuhaus,  
CEO PwC Schweiz



## **Die permanente Erreichbarkeit für geistige Impulse, für zukunftsgerichtete Ideen ist entscheidend.**

Liebe Leserin, lieber Leser

Der Sommer geht zu Ende und damit die klassische Ferienzeit. In dieser Zeit stellt sich für mich die Frage nach Distanz – und zwar in vielfältiger Beziehung. Es geht um Abschalten – gedanklich und mittels des Hauptschalters des PCs und des Smartphones –, und es geht um Nähe oder Ferne, um geistige Offenheit, um Neugierde auf andere Orte, Welten und Kulturen.

Ich finde, die Auseinandersetzung mit der Ferne und das Interesse für Anderes und Neues ganz wichtig. Die gewohnte Nähe verlassen, sich vom Alltäglichen für eine Weile verabschieden und sich inspirieren lassen durch Anderes betrachte ich als einen zentralen Baustein für Innovation, Anpassungsfähigkeit und Entwicklungswillen. Entsprechend wichtig finde ich deshalb auch, offen zu sein für Neues, den Dialog mit Anderem zu suchen, Ferien zu machen, um Dinge zu erleben, welche einem während des Rests des Jahres nicht begegnen.

Selbstverständlich soll diese Offenheit nicht auf die Ferienzeit beschränkt bleiben – eine permanente Auseinandersetzung mit ande-

ren Ideen, neuen Denkanstössen führt immer wieder zu neuen, weiterführenden Lösungen. In diesem Sinne ist auch eine permanente Erreichbarkeit sehr viel weiter zu verstehen als 24/7/365. Vielleicht ist es nicht immer notwendig, den Hauptschalter des Smartphones auf «on» zu halten, aber häufig halt schon. Auch weil es stressabbauend und vertrauensfördernd für Andere sein kann.

Die permanente Erreichbarkeit für geistige Impulse, für zukunftsgerichtete Ideen ist es jedoch, was entscheidend ist. Diese Anregungen kommen von nah oder fern. Und deren Verknüpfung und Vernetzung, mit dem Ziel, immer wieder neue Lösungen zu entwickeln und zu testen – auch an sich selbst –, machen letztlich den Unterschied aus zwischen einem Menschen, der Mühe mit dem Wandel hat, und einem, welcher ihn aktiv mitgestaltet. Veränderungen finden fortlaufend statt – also liegt es an uns, ihnen eine Prägung zu geben, egal ob im Kleinen oder Grossen, im privaten Bereich oder für eine ganze Organisation.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre, einen guten Start in die Zeit nach der Sommerpause und einen anregenden Herbst, nah oder fern.

**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 26 000

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

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



No. 01-10-902282 - www.myclimate.org  
© myclimate - The Climate Protection Partnership



**Forum** erreichbar/unerreichbar

«Menschen mit Informationen zu erreichen ist eine grosse Chance für die Zukunft unseres Planeten», Eric Tveter, CEO upc cablecom. 6



«Der Mensch bestimmt den Einsatz der Technologie, nicht umgekehrt», Isabelle Welton, CEO IBM Schweiz. 8



«Nur über die Erfahrung des Unerreichbaren kann man hochgesteckte Ziele erreichen», Stefan Linder, Peter Stähli, CEOs SEF. 10



Wie orientiert man sich in Zeiten der Veränderung? Welche Ziele und Wertvorstellungen haben morgen noch Bestand? Wer sind die Vorbilder? Was denken Manager der nächsten Generation? Persönlichkeiten, die den Wirtschaftsstandort Schweiz mitprägen, geben Antwort. 12

Foto: KEYSTONE/MARTIN RUETSCHI



«Eine grosse Unternehmerpersönlichkeit braucht tief verwurzelte ethische Überzeugungen», Prof. Dr. Hans Küng. 14



«Die SBB sind ein Motor für die Schweiz, ein gewaltiger Wirtschaftsfaktor», Andreas Meyer, CEO SBB. 18



«Die Grundwerte sind Erklärbarkeit, Transparenz, Authentizität und Verlässlichkeit», Peter Baer, VPR Sparkasse Trogen. 24



«Hätten wir nicht investiert, wären wir verdrängt worden», Dr. Peter Schildknecht, CEO CPH Chemie + Papier Holding. 40



«Wenn wir von einer Sache überzeugt sind, stellt sich in der Regel auch der Erfolg ein», Monika Walser, CEO Freitag. 46



«Wir kreieren einen Anlass für die Leader der nächsten Generation», Dr. Toni Schönenberger, Stein am Rhein Symposium (stars). 52



«Ich erforsche, was der Markt will», Juliana Sutanto, Assistentenprofessorin ETH Zürich, Invited Participant, stars. 54



«Die Entwicklung meiner Karriere geht in die richtige Richtung», Simon Teng, COO BT EMEA, Invited Participant, stars. 55



«Ich bin auf ein globales Netzwerk angewiesen», Badir A. Al-musharrehk, Vereinigte Arabische Emirate, Speaker, stars. 56



«Sich den Konsequenzen von Entscheiden bewusst werden», Christina Oberli, IKRK, Invited Participant, stars. 57



«Ich würde mich gern für das grosse Ganze engagieren», Richard Burger, Partner PwC, Invited Participant, stars. 58

**Wertvolles Wissen**

Transaktionen: Der Kauf und Verkauf von Unternehmen und Unternehmensteilen ist heute für viele Firmen wieder eine Option. Transaktionen können helfen, Unternehmensziele rascher und gezielter zu erreichen. Es gibt nichts, das gegen eine Transaktion spricht – sofern sie strategisch sinnvoll ist. 29

IKS: Seit drei Jahren müssen Unternehmen, die der ordentlichen Revision unterliegen, über ein standardisiertes internes Kontrollsystem verfügen. Diese IKS wurden oft unter Zeitdruck neben den bestehenden Prozessen aufgebaut. Aus Kostensicht und zur Effizienzsteigerung ist es an der Zeit, eine umfassende Kontrollvision zu entwickeln und umzusetzen. 32

Rohstoffhandel: Die Schweiz ist eine der wichtigsten Drehscheiben für den internationalen Rohstoffhandel. In Genf und in der Innerschweiz haben sich Cluster für Commodity Trading gebildet. Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Branche ist gross, aber kaum zu quantifizieren. 35

Service: Publikationen, Anlässe, Abonnemente und Adressen. 38

Cover: Noë Flum, SBB

## Eric Tveter:

### «Menschen mit Informationen zu erreichen ist eine grosse Chance für die Zukunft unseres Planeten»

Rund um die Uhr, rund um die Welt, 365 Tage im Jahr erreichbar zu sein ist für mich eine Bereicherung. Seit ich weiss, dass ich – wenn nötig – jederzeit kontaktiert werden kann, empfinde ich weniger Stress. Genauso befreiend ist die Gewissheit, jederzeit andere Leute erreichen zu können. Und zwar sowohl beruflich als auch privat. Die neuen Kommunikationstechnologien haben mein Leben verändert. Erreichbarkeit ist für mich, genau wie vermutlich für die meisten anderen Unternehmensleiter, unerlässlich. Krisen können sich sehr schnell entwickeln, man muss informiert sein und Entscheidungen fällen können – gleichgültig wo auf der Welt man sich aufhält und wie spät es dort gerade ist. Mein BlackBerry schalte ich, ausser bei Flugzeugstarts und -landungen, nie aus.

Das heisst aber nicht, dass ich unablässig telefoniere oder maile. Erreichbarkeit ist eine Frage der Organisation. Es gibt Mitarbeitende, welche die Wichtigkeit von Nachrichten einschätzen können, und kompetente Stellvertreter. Doch falls ich gebraucht werde, bin ich da. Diese Gewissheit gibt mir Ruhe und Gelassenheit.

Ich gehöre noch zu der Generation, welche die rasante Entwicklung der Nachrichtenübermittlung hautnah miterlebt hat. Vom Telex übers Faxgerät bis zum Computer. Meinen ersten Pager erhielt ich 1988. Damals eine tolle Sache! Auch an den ersten portablen Computer erinnere ich mich noch gut. Das Ding war koffergross und ziemlich schwer, aber eine enorme Arbeitserleichterung, weil man es an den Wochenenden mitnehmen konnte, um zu Hause zu arbeiten. Generell haben uns die neuen Technologien die Möglichkeit geschenkt, besser und effizienter zu arbeiten als früher. Wir kommunizieren effektiver, kürzer und klarer, weil wir uns per Mail und SMS verständigen können. Auch Videokonferenzen werden immer wichtiger.

Ich habe beinahe die Hälfte meines Berufslebens in Europa verbracht. Obwohl es einige kulturelle Unterschiede zwischen Europa und den USA gibt, haben wir mehr gemeinsam, als uns trennt. Hier wie dort gelten die gleichen Werte, schätzen es die Menschen, wenn man offen kommuniziert und einander mit Respekt begegnet. Vielleicht ist in Europa die sogenannte Work-Life-Balance besser als in den USA. «Make life and work fun» – Leben und Arbeit so gestalten, dass es Spass macht –, das ist der Grundsatz unseres Unternehmens. Wir

stellen die technischen Voraussetzungen für Kommunikation zur Verfügung, für TV, Internet, Video etc. Unser Fiber Power Internet läuft mit einer Geschwindigkeit von 100 Megabit pro Sekunde – das ist fünfmal schneller als die Produkte der Konkurrenz. Wir befinden uns auf dem Weg vom grössten Schweizer Kabelnetzbetreiber hin zu einem modernen, integrierten Multimediaunternehmen mit internationaler Ausrichtung. Wir arbeiten an Zukunftslösungen, die Unterhaltung, Information und Kommunikation überall und jederzeit bieten.

Meine Arbeit begeistert mich nach wie vor jeden Tag. Ich bin überzeugt, dass wir einen Beitrag leisten, die Welt zu verbessern. Zurzeit kann man erleben, welche Veränderungen moderne Kommunikationstechnologien und -plattformen bewirken können. Der Arabische Frühling wäre nicht möglich gewesen ohne Internet. Menschen mit Informationen zu erreichen – überall auf der Welt und jederzeit – ist eine grosse Chance für die Zukunft unseres Planeten.

Aber es gibt auch kleine, persönliche Erlebnisse, die zeigen, wie gut es ist, erreichbar zu sein: Oft am Abend, bevor mein 17-jähriger Sohn in den USA zu Bett geht, ruft er mich an. Das ist mein Weckruf hier in Europa. Wir können Neuigkeiten austauschen, während wir uns auf dem kleinen Bildschirm sehen, wir können uns zeitgleich zulächeln. Das bringt Glücksmomente, in denen wir uns trotz der Entfernung nah sind. Und das ist doch eine wunderbare Sache.

**Eric Tveter ist seit 2009 CEO von upc cablecom. Zuvor war der Amerikaner Präsident des britischen Kabelnetzbetreibers Telewest Global Inc. und hatte verschiedene Positionen im leitenden Management von Time Warner Cable, Comcast Corporation und Cablevision Systems Corporation inne. Der 52-Jährige lebt mit seiner Frau bei Zürich, der 17-jährige Sohn des Ehepaars besucht ein Internat in den USA und verbringt seine Ferien in der Schweiz.**

Foto: Marc Wetli



## Isabelle Welton: «Der Mensch bestimmt den Einsatz der Technologie, nicht umgekehrt»

Im Zeitalter von Internet, iPad und Smartphone haben wir heute mehr denn je das Gefühl, immer und überall erreichbar sein zu müssen. Mit Chat, Telefon, E-Mail, Communities und sozialen Netzwerken stehen uns für die Kommunikation so viele Tools wie noch nie zuvor zur Verfügung. Das mobile Internet verwischt dabei die Grenzen zwischen Büro und Privatem immer mehr. Die eigentliche Frage ist deswegen nicht mehr, ob ich erreichbar bin oder nicht. Vielmehr geht es zunehmend darum, die verschiedenen Kommunikationskanäle bewusst einzusetzen.

Das lässt sich sehr gut am Kommunikationsalltag bei IBM verdeutlichen. Den über 400 000 Mitarbeitenden steht neben der klassischen E-Mail ein breites Angebot moderner Kommunikationstools zur Verfügung. Sie verschicken zum Beispiel jeden Tag über 4 Millionen Instant Messages über das Chat-System Lotus Sametime. Auf der IBM-internen Blogging-Plattform teilen sie in 260 000 Beiträgen ihre Erfahrungen und organisieren ihre Arbeit in internationalen Teams mit «Activities», – einer Web-2.0-Plattform für die Organisation von Zusammenarbeit in flexiblen Teams. Ausserdem gehören ein File-Sharing System, Communities, Wikis, Blogs ebenso zu den gängigen Kommunikationskanälen wie ein internes soziales Netzwerk, in dem sich Teams und Experten aus verschiedenen Ländern untereinander vernetzen und austauschen können.

Die Idee hinter dieser Vielfalt ist, dass jeder Mitarbeitende genau die Tools nützen kann, die den individuellen Arbeitsgewohnheiten am besten entsprechen. Untersuchungen von IBM-Experten haben gezeigt, dass Beschäftigte damit am effizientesten arbeiten können. Dabei ist es interessant zu sehen, dass es zwischen Digital Natives und Digital Immigrants deutliche Unterschiede gibt. Während die Natives an mehreren Aufgaben simultan arbeiten und diese mit Hilfe ihres Netzwerks in Chats und sozialen Plattformen lösen, setzen Immigrants eher auf Mail und arbeiten linearer.

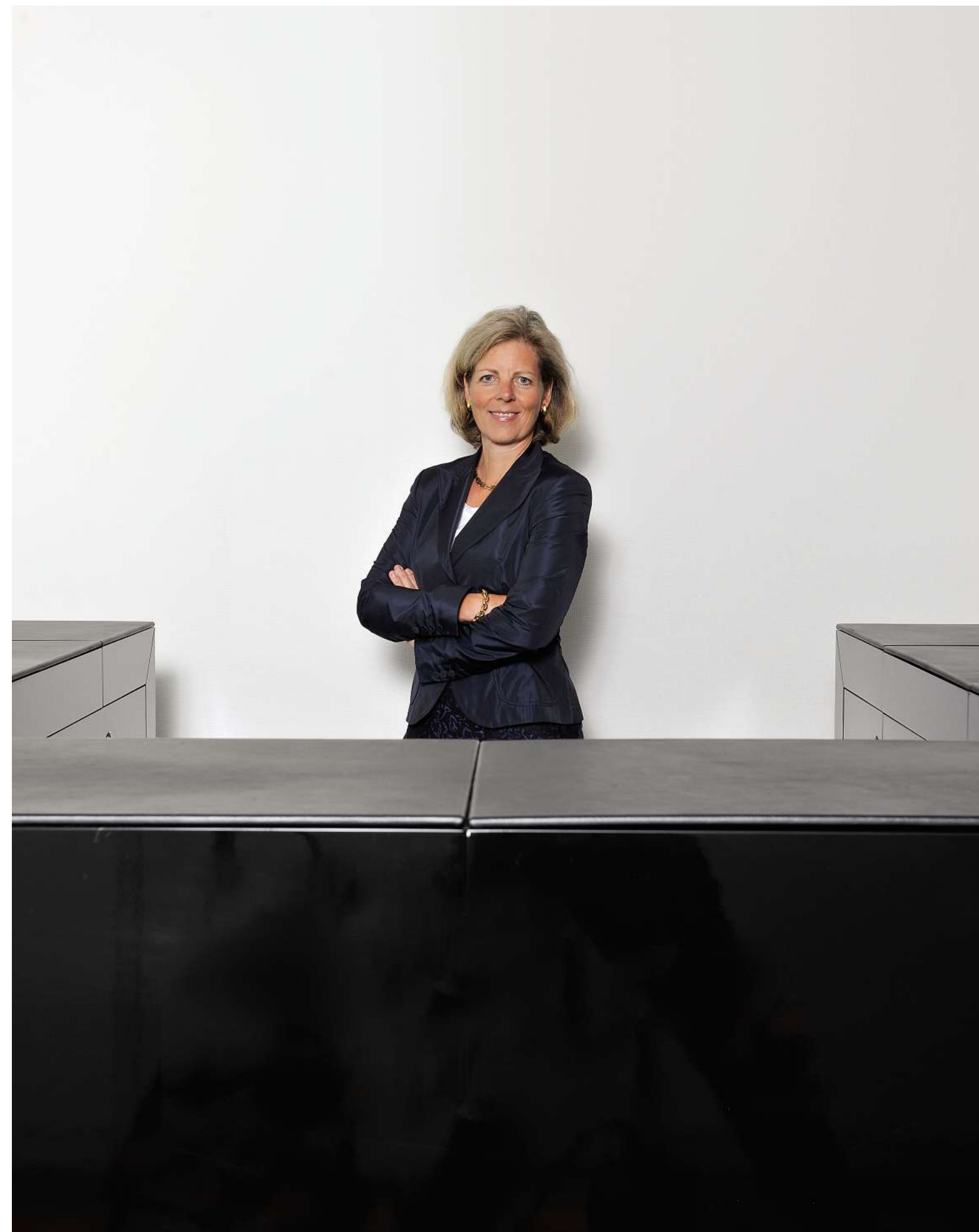
Natürlich ist es nicht nur der Altersunterschied, der die Nutzung bestimmt. Das wäre zu einfach und würde der Komplexität menschlicher Kommunikation nicht gerecht. Vielmehr geht es darum, in bestimmten Situationen die passenden Kommunikationsformen

gezielt einzusetzen. Das hilft, die Vielfalt zu ordnen und in der Informationsflut nicht unterzugehen. Denn die menschliche Aufmerksamkeit ist begrenzt und der Versuch, ständig auf allen Kanälen präsent zu sein, führt nachweislich eher zum Burn-out denn zum Erfolg.

Als CEO ist es mir wichtig, für alle Mitarbeitenden ansprechbar zu sein. Wenn es mein Kalender erlaubt, setze ich darum meinen Chat-Status auf «Grün». Dieser Kanal erlaubt mir auch den schnellen Austausch mit Experten in der Firma, wenn ich auf eine Frage rasch eine Antwort brauche. Für Diskussionen mit möglichst vielen Mitarbeitenden setze ich auf ein Intranet-Forum. Dort kann ich einen Gedankengang ausführlicher darstellen und von Kollegen wertvollen Input bekommen. Das alles ersetzt natürlich die E-Mail nicht. Sie erlaubt einen Dialog mit Kollegen und Kunden, bei dem man sich für Antworten mehr Zeit ausbedingen kann. So ergibt sich ein Rhythmus, der es auch erlaubt, den PC abzuschalten und das Smartphone in die Ecke zu legen. Diese Pausen sind mir wichtig. Daher ist es gut, dass jedes Gerät einen Off-Button hat. Warum sollte ich ihn nicht benutzen? Denn letztendlich bestimmt der Mensch den Einsatz der Technologie, nicht umgekehrt.

**Isabelle Welton hatte seit 2003 verschiedene Führungspositionen beim Computerhersteller IBM inne und leitet seit Januar 2010 als CEO und Vorsitzende der Geschäftsleitung die IBM Schweiz. Zuvor arbeitete sie bei Zurich Financial Services und bei der Citibank. Sie stammt aus Baden und studierte an der Universität Zürich Rechtswissenschaften. Isabelle Welton ist verheiratet und Mutter von zwei erwachsenen Kindern.**

Foto: Andri Pol



## **Stefan Linder und Peter Stähli:** «Nur über die Erfahrung des Unerreichbaren kann man hochgesteckte Ziele erreichen»

Wir arbeiten jetzt 13 Jahre zusammen, da muss man vieles nicht mehr absprechen. Wenn wir zu einem Termin fahren, ist klar, wo wir uns treffen und wer was mitnimmt. Füreinander sind wir rund um die Uhr erreichbar, doch Anrufe am späten Abend gibt es nur, wenn's wirklich brennt. Erreichbar sind wir auch für unsere Kinder. Die dürfen jederzeit anrufen und tun das auch. Unsere iPhones sind immer auf stumm geschaltet und wir rufen zurück, sobald wir Zeit haben.

Es ist schlicht eine Frage der Höflichkeit, dass bei einem Treffen die Laptops zu und die Handys stumm bleiben, aber man begegnet immer wieder Leuten, die während einer Sitzung SMS schreiben. Besonders in der IT-Branche ist das gang und gäbe, da werden sogar mitten in einem Gespräch E-Mails beantwortet.

Smartphones sind das perfekte Hilfsmittel, um effizient zu arbeiten. Gerade in unserem Beruf, der viel mit der Pflege von Netzwerken zu tun hat, sind sie ein zentrales Arbeitsinstrument. Aber man muss aufpassen, dass man nicht zum Sklaven dieser Kommunikationsmittel wird. Man muss Qualitätsschwellen einbauen. Wir schreiben lieber eine Nachricht weniger, dafür ist sie durchdacht, klar formuliert und wird zum richtigen Zeitpunkt abgesendet.

Zu unserem Job gehört, vor dem Ins-Bett-Gehen zu überprüfen, ob eine wichtige Nachricht eingetroffen ist. Zahlreiche Referenten, die wir für unsere Anlässe gewinnen wollen, leben in anderen Zeitzonen, da muss man jederzeit reagieren können. Viele dieser gefragten Persönlichkeiten sind heute für Aussenstehende schlicht unerreichbar. Die Kunst besteht darin, sie dennoch zu erreichen. Dazu braucht es Kreativität und Beharrlichkeit.

Richard Branson zum Beispiel haben wir sieben Jahre lang vergeblich zu holen versucht, bis er schliesslich 2009 nach Thun kam. Mit ihm waren wir gemeinsam auf der Jungfrau und teilten dort ein starkes emotionales Erlebnis. Den Wirtschaftsnobelpreisträger Paul Krugman,

der letztes Jahr am SEF war, nahmen wir mit ins Kiental und haben mit ihm in der Naturfreunde-Hütte auf der Griesalp Fondue gegessen. Auch Prominente sind offen für solche Überraschungen. Schwieriger ist da schon ihr Umfeld. Die Mitarbeitenden wollen über jedes Detail im Voraus Bescheid wissen und alles unter Kontrolle behalten. Wir investieren viel Zeit in die Pflege unseres Netzwerks, das uns hilft, neue Kontakte zu knüpfen. Dennoch müssen wir Menschen, die uns interessieren, auch direkt ansprechen – etwa auf einem Anlass. Da hat man dann ein winziges Zeitfenster von wenigen Sekunden, um sich ins Spiel zu bringen. Manchmal klappt es. Manchmal aber reist man vergeblich um die halbe Welt, wird abgewiesen oder scheitert an den Bodyguards. Solche Niederlagen muss man erst einmal wegstecken. Doch im Grunde genommen wissen wir: Nur über die Erfahrung des Unerreichbaren kann man hochgesteckte Ziele erreichen.

**Stefan Linder und Peter Stähli sind die Gründer und CEOs des Swiss Economic Forum (SEF), das zuerst in Thun durchgeführt wurde und mittlerweile in Interlaken stattfindet. Ebenfalls aufgebaut haben die beiden das Swiss Climate Forum und das Swiss Innovation Forum.**

Foto: Markus Bertschi



# Dossier

## Werte leben

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

Fotos: Noë Flum

Jede Gesellschaft definiert ihre eigenen Ziele und Wertehaltungen, die sich im Lauf der Zeit anpassen oder gar vollkommen verändern können. Woran orientieren wir uns heute? Wer sind die Taktgeber? Welche Wertvorstellungen führen uns als einzelne Menschen und als Gesellschaft in eine erstrebenswerte Zukunft? Kollektive und individuelle Anschauungen darüber, was wünschens- und erstrebenswert ist, sind eine starke Antriebskraft des Fortschritts in allen Teilen der Gesellschaft – auch der Wirtschaft. Häufig werden Werte der persönlichen Anschauung zugerechnet; selten wird öffentlich darüber diskutiert. Dazu kommt: Über Werte reden ist das eine – Werte leben oft etwas anderes. In unserem Dossier kommen Menschen zu Wort, die den Wirtschaftsstandort Schweiz mit gelebten Werten mitprägen – als Unternehmer, als Vordenker, als Netzwerker oder als zukünftige Führungspersönlichkeiten.

«Ich möchte nicht sterben, ohne es geschafft zu haben, ein wertvolles Mitglied der Gesellschaft zu sein.»

Badir A. Almusharreh,  
Speaker, Stein am Rhein  
Symposium

«Wenn wir von einer Sache überzeugt sind und wir Spass dabei haben, stellt sich in der Regel auch der Erfolg ein.»

Monika Walser,  
CEO Taschenmanufaktur  
Freitag

«Es reicht nicht, ein hehres Leitbild zu formulieren. Eine Unternehmenskultur kann man zwar mit Worten prägen; entscheidender ist aber, wie wir handeln.»

Dr. Peter Schildknecht,  
CEO der CPH Chemie + Papier  
Holding AG

«Die Grundwerte unserer Bank – Erklärbarkeit, Transparenz, Authentizität und Verlässlichkeit – sind jetzt und auch in Zukunft zentral.»

Peter Baer,  
Verwaltungsratspräsident der  
Sparkasse Trogen

«Anständiges Wirtschaften meint nicht nur äusserlich korrektes, im Rahmen der Gesetze sich bewegendes Benehmen, sondern ein von innerer sittlicher Grundhaltung getragenes, ethisches Verhalten, das rechtlich nicht erzwingbar und der Gesellschaft dennoch geschuldet ist.»

Prof. Dr. Hans Küng

«Das sind keine Menschen, die Strategien anderer umsetzen, das sind starke Persönlichkeiten, die selber den Überblick haben wollen.»

Dr. Toni Schönenberger,  
Stiftungsratspräsident  
Stein am Rhein Symposium

«Die SBB und der öffentliche Verkehr mussten immer um eine gesunde wirtschaftliche Basis ringen. Dieses System ist über Generationen aufgebaut worden und wurde von den Stimmbürgerinnen und Stimmbürgern immer wieder an der Urne unterstützt.»

Andreas Meyer,  
CEO SBB

## «Statt zu moralisieren, möchte ich argumentieren»

In seinem neuen Buch «Anständig wirtschaften» arbeitet Hans Küng wirtschaftliche Fehlentwicklungen der vergangenen Jahrzehnte auf, benennt deren Hintergründe und zeigt, worauf der Weg in die Zukunft gründen sollte.

**Professor Küng, Sie haben ein Buch über die Wirtschaft geschrieben. Ist es unter dem Eindruck der Finanzkrise von 2008 entstanden?**

Nein, es handelt es sich nicht um einen Schnellschuss. In diesem Buch präzisiere, konkretisiere und aktualisiere ich eine Botschaft, die ich schon vor mehr als zwei Jahrzehnten zum ersten Mal formulierte, die aber in all den Jahren ständig an Dringlichkeit und Akzeptanz gewann und durch die globale Finanz- und Wirtschaftskrise aktueller denn je geworden ist.

**Wie kommt ein Theologe dazu, sich intensiv mit Wirtschaftsfragen zu befassen?**

Ich bin in der Tat kein Ökonom, kein Banker und auch kein Unternehmer oder Manager, aber wie viele Zeitgenossen Sorge ich mich um den Zustand unserer Welt und bemühe mich durch umfassende Lektüre und immer neue persönliche Gespräche um ein differenziertes Verständnis auch der Wirtschaftswelt.

**Der Titel Ihres Buches ist programmatisch: «Anständig wirtschaften». Was verstehen Sie unter «anständig»?**

Ich habe das schlichte, beinahe altmodische Wort «anständig» bewusst gewählt. Jeder

versteht es – anders als die Anglizismen und verharmlosenden Euphemismen, welche die Wirtschaftssprache dominieren: «downsizing», «outsourcing», «sub-prime» oder «structured products». «Anständig» kann sehr einfach verstanden werden im Sinne von «sittlich einwandfrei, rechtschaffen, redlich». Anständiges Wirtschaften meint nicht nur äusserlich korrektes, im Rahmen der Gesetze sich bewegendes Benehmen, sondern ein von innerer sittlicher Grundhaltung getragenes, ethisches Verhalten, das rechtlich nicht erzwingbar und der Gesellschaft dennoch geschuldet ist.

**Glauben Sie, dass Wirtschaftsführer empfänglich sind für moralische Empfehlungen?**

Ich bin kein Moralprediger. Statt zu moralisieren, möchte ich argumentieren, nicht von oben, sondern von innen und unten, von der Empirie her, soweit wie mir möglich im Dialog mit der zuständigen Fachwissenschaft.

«Erst kommt die Ethik, dann die Politik und dann erst die Ökonomie.»

Foto: KEYSTONE/FRENE RUIJS





«Gewinnstreben ist gerechtfertigt, unter dem Vorbehalt, dass höhere Werte gewahrt bleiben.»

#### Professor Dr. Hans Küng

ist Theologe, römisch-katholischer Priester und Autor. Der 83-jährige Schweizer unterrichtete Ökumenische Theologie an der Eberhard Karls Universität Tübingen und ist Präsident der von ihm gegründeten Stiftung Weltethos. Er nahm am Zweiten Vatikanischen Konzil teil, 1979 wurde ihm wegen seiner Kritik an der katholischen Kirche, insbesondere am Dogma der Unfehlbarkeit, die kirchliche Lehrerlaubnis entzogen. Sein neuestes Buch «Anständig wirtschaften – Warum Ökonomie Moral braucht» erschien 2010 im Piper Verlag, München.

#### Durch die Globalisierung wirkte sich die Finanzkrise, die Mitte 2007 durch den Zusammenbruch des Immobilienmarktes in den USA ausgelöst wurde, weltweit aus. Wie stehen Sie zur Globalisierung?

Die Globalisierung war unvermeidbar. Sie ist das Ergebnis der technologisch-ökonomischen Entwicklung der modernen Welt. Sie begann aufgrund der Erschliessung neuer Handelswege nach Amerika und Asien schon vor Jahrhunderten. Unbestreitbar ist, dass wir alle in den Industrieländern von der Globalisierung der Technologie, der Güter, der Dienstleistungen und auch des Kapitals profitieren. Auch den Entwicklungsländern und besonders den Schwellenländern bietet sie ganz neue Chancen.

#### Was sind Ihrer Meinung nach die Schattenseiten der Globalisierung?

Die globale Vernetzung der Welt betrifft nur bestimmte Lebensbereiche und Bevölkerungsschichten, andere nicht. National wie im Weltmassstab gibt es Globalisierungsgewinner und -verlierer. Die Ausnützung billiger Arbeitskräfte in Entwicklungsländern zeigte in vielen Fällen wegen des Fehlens einer flankierenden Wirtschaftspolitik bisher keinen nachhaltigen Entwicklungseffekt. Die Globalisierung von Ökonomie und Technologie brachte in manchen Bereichen eine globale Ausweitung ökologischer Probleme: katastrophale Schäden in der Natur von der Verschmutzung der Meere und Flüsse bis zur Vergiftung und Erwärmung der Atmosphäre, Ölkatastrophen, das Ozonloch, den Klimawandel überhaupt. Die Nachteile sind unübersehbar. Ich habe nur einige von vielen genannt.

#### Sie verurteilen in Ihrem Buch das Konzept des Neoliberalismus, wie es von den Wirtschaftspolitikern der Reaganomics in den USA und des Thatcherismus in England umgesetzt wurde.

Das ultraliberale Konzept, wie es der Wirtschaftstheoretiker Milton Friedman postuliert hat, kann mit drei Parolen umschrieben werden: 1. Freiheit, also Individualismus; 2. freier Markt, also Kapitalismus; 3. eingeschränkter Staat, also Antietatismus. In einem Aufsatz im «New York Times Magazine» hat Friedman 1970 postuliert, dass die soziale Verantwortung eines Unternehmens darin bestünde, seinen Gewinn zu steigern. Das Ethos der Wirtschaft reduziert sich bei Friedman auf die «moralische Pflicht» der

Profitsteigerung: «The business of business is business!» Ich frage mich: Was für eine Rolle spielen für die Nutzniesser dieses kapitalistischen Wirtschaftssystem ethische Prinzipien?

#### Wen genau meinen Sie mit Nutznießern?

Wer sie in erster Linie sind, hat die Krise offenbart. Noch schwerer als Politikern (und katholischen Klerikern!) fällt es offensichtlich manchen Grossbankern, Versagen und Vergehen öffentlich zuzugeben. Milliarden haben sie und ihre Händler in den Sand gesetzt und dafür Steuergelder beansprucht. Zahllose Menschen haben durch die von ihnen ausgelöste Krise ihre Häuser, ihren Arbeitsplatz, ihre Ersparnisse verloren. Doch kaum ein Wort der Entschuldigung, kein ehrliches Eingeständnis und folglich auch keine ehrliche Umkehr.

#### Sie kritisieren auch exzessive Vergütungen, wo sehen sie den Zusammenhang?

Lange Zeit wurde unverfroren behauptet, die Millionenvergütungen an Manager würden nun einmal vom Markt bestimmt: Man nimmt, so viel man kann. Und im Übrigen würde der Wohlstand von selbst «nach unten durchsickern». Dabei sorgte man allerdings gleichzeitig dafür, dass das Einkommen der Arbeitnehmer möglichst stagnierte und dass Arbeitskosten durch Massenentlassungen gesenkt oder durch Auslagerung in Billiglohnländer vermieden wurden. Doch der Typ des Managers, der nach dem Prinzip «Personal runter – Börse rauf» handelt, wird nicht das Erfolgsmodell der Zukunft sein.

#### Sind Sie gegen Gewinnstreben?

Gewinn ist unternehmerisch notwendig, aber nicht das Einzige, was zählen darf. Gewinnstreben ist gerechtfertigt unter dem Vorbehalt, dass höhere Werte, die ein gutes Leben und ein faires Zusammenleben der Menschen in der freiheitlich-demokratischen Gesellschaft erst ermöglichen, gewahrt bleiben. Aber Gewinnmaximierung als wirtschaftspolitisches Prinzip ist keinesfalls ethisch gerechtfertigt.

#### Dem Neoliberalismus – oder Ultraliberalismus, wie Sie sagen – stellen Sie das Konzept der sozialen Marktwirtschaft entgegen, wie es im Deutschland der Nachkriegsjahre vom Nationalökonom und späteren Bundeskanzler, dem «Vater des deutschen Wirtschaftswunders» Ludwig Erhard umgesetzt wurde.

Bereits 1949 prägte Erhard den Begriff der «sozialverpflichteten Marktwirtschaft». Jenseits von sozialistischer Planwirtschaft und ungezügelter Kapitalismus verband er das Prinzip der Freiheit auf dem Markt mit dem des sozialen Ausgleichs. Dieser sogenannte Ordoliberalismus steht für einen freien und funktionsfähigen Wettbewerb, fordert aber gleichzeitig, dass der Staat dafür die rechtlichen Rahmenbedingungen schafft, um jede Art monopolistischer und gruppenegoistischer Machtexpansion zu Lasten anderer Gruppen in der Gesellschaft zu verhindern. Zugleich soll eine solche konsistente Ordnungspolitik die Rechte derjenigen schützen, die im Marktgeschehen eine schwache Position haben. Nur auf diese Weise wird beides zugleich verwirklicht: die Freiheit der Individuen und die soziale Gerechtigkeit.

#### Sie fordern, dass die Wirtschaft kein Selbstzweck sein dürfe, sondern Dienst am Mensch sein müsse. Können Sie das erläutern?

Menschen sind Teil des Weltmarkts, aber der ist um der Menschen willen da und nicht umgekehrt! Die Politik muss dafür entsprechend ihren Möglichkeiten den rechtlichen Rahmen schaffen, damit möglichst viele Menschen unter menschlichen und gerechten Bedingungen am Weltmarkt teilnehmen können.

#### Sie gehen noch einen Schritt weiter und betonen das Primat des Ethos gegenüber der Ökonomie und der Politik.

Dass zuerst die Ethik kommt, dann die Politik und erst dann die Ökonomie, ist keine neue Einsicht, sondern schon die klassische Lehre des Aristoteles. Interessen, Sachzwänge und Kalküle der ökonomischen Rationalität sind ernst zu nehmen. Doch auch in einer globalisierten Weltwirtschaft darf kein Sozialdarwinismus herrschen, demzufolge im Kampf ums Dasein einfach nur der Tüchtigste überleben wird. Vielmehr soll jeder Mensch und jede Menschengruppe menschlich – und nicht unmenschlich – behandelt werden.

#### Sie beschreiben in Ihrem Buch ausführlich das Scheitern der Manager, für die der Erfolg alle Mittel rechtfertigt. Was braucht es, um ein integrierter Wirtschaftsführer zu sein?

Um eine grosse Unternehmerpersönlichkeit zu sein, braucht man – neben aller Intelli-

genz, analytischen Fähigkeiten, Entscheidungskraft und Durchsetzungswillen – einen über Branchenkenntnis und Fachkompetenz hinausgehenden Blick auf die Gesamtwirklichkeit, ein Verständnis für die grossen Zusammenhänge, einen Sinn für die Grundfragen des Menschen und tief verwurzelte und gut reflektierte ethische Überzeugungen.

#### Können Sie ein Beispiel nennen?

Eine solche Persönlichkeit, die weit über ihr bis heute florierendes Unternehmen hinaus ein leuchtendes Vorbild blieb, war der Stuttgarter Industrielle Robert Bosch. Er trat ausdrücklich für eine anständige Geschäftsführung ein, die auch wirtschaftlich erfolgreich sei: «Eine anständige Art der Geschäftsführung ist auf Dauer das Einträglichste, und die Geschäftswelt schätzt eine solche viel höher ein, als man glaubt.» Verlässlichkeit, Langfristigkeit und Vertrauen sind Begriffe, mit denen Bosch unternehmerische Verantwortung verknüpfte. Von ihm stammt auch das geflügelte Wort: «Lieber Geld verlieren als Vertrauen.»

#### Was ist Ihr Aufruf an die Adresse mächtiger Topmanager von heute?

Stehen Sie zu Ihren persönlichen ethischen Überzeugungen und lassen Sie diese in Ihrem Wirken sichtbar werden.

#### Und welchen Rat geben Sie ehrgeizigen jungen Führungspersönlichkeiten?

Zu viel Ehrgeiz kann blind machen.

#### Sie sind Präsident der Stiftung Weltethos. Zusammen mit Wissenschaftlern und Unternehmern haben Sie das Manifest «Globales Wirtschaftsethos – Konsequenzen für die Weltwirtschaft veröffentlicht», das im Sinne Ihres Buches «Anständiges Wirtschaften» fordert. Glauben Sie, dass Sie gehört werden?

Ich hoffe es. In diesem Manifest geht es nicht um eine weltfremde Utopie; es geht um eine sich langsam realisierende, also realistische Zukunftsvision, die sich unterscheidet von den buchstäblich heruntergewirtschafteten Fortschrittsideologien sozialistischer oder kapitalistischer Prägung. Ich glaube ebenso wenig an eine «Erneuerung» des realen Sozialismus wie an eine «Erneuerung» des realen Kapitalismus. Wir müssen neue Wege gehen. —

«Eine grosse Unternehmerpersönlichkeit braucht tief verwurzelte und gut reflektierte ethische Überzeugungen.»

**«Ein gewaltiger Motor für die Schweiz»**

SBB-Chef Andreas Meyer über den Wert des öffentlichen Verkehrs, das Verhältnis von Leistung und Preis und die Besonderheiten eines Unternehmens, das letztendlich von seinen Benutzern über Generationen aufgebaut wurde.

## «Im vergangenen Jahr haben wir Aufträge im Wert von 3,6 Milliarden CHF vergeben – 3 Milliarden davon an Schweizer Unternehmen.»

**Herr Meyer, die Schweiz lässt sich ihre Bahn viel kosten. Die öffentliche Hand zahlt 2,6 Milliarden CHF im Jahr an die SBB-Rechnung. Was erhalten wir dafür?**

Dank der SBB kommen täglich über 950 000 Kunden grösstenteils pünktlich zur Arbeit, in die Schule oder zu einer Sitzung. Die Alternative: Sie müssten das Auto benutzen. Das hätte – einmal ganz abgesehen von der Umweltbelastung – ein unfassbares Chaos auf den Strassen und in den Städten zur Folge. Oder man müsste auf all die Dinge verzichten, für die man in der Freizeit die Bahn benutzt: eine Sportveranstaltung oder eine Kunstausstellung besuchen, am Wochenende in der Berge fahren ...

**... aber das kann man mit dem Auto tun.**

Nein. Denken Sie an ein Eidgenössisches Schwingfest, ein grosses Popkonzert oder einen Fussballmatch. Ohne öffentlichen Verkehr liessen sich solche Veranstaltungen heute gar nicht mehr durchführen. Und auch sonst wären wir ohne Bahn stark eingeschränkt. Viele selbstverständliche Dinge, die das Leben in der Schweiz heute in gesellschaftlicher, kultureller, aber auch in wirtschaftlicher Hinsicht ausmachen, wären schlicht nicht mehr möglich. Genau das ist der Kern dessen, was die SBB und der öffentliche Verkehr für die Schweiz leisten: Lebensqualität!

**Ist Lebensqualität die Hauptsache?**

Die SBB sind ein Motor für die Schweiz, ein gewaltiger Wirtschaftsfaktor. Wir sind der viertgrösste Arbeitgeber der Schweiz und beschäftigen über 28 000 Mitarbeitende. Und wir sind ein wichtiger Kunde der Wirtschaft. Im vergangenen Jahr haben wir Aufträge im Wert von 3,6 Milliarden CHF vergeben – 3 Milliarden davon an Schweizer Unternehmen. Doch der volkswirtschaftliche Nutzen geht weit über diese direkten Effekte hinaus. Eine Studie aus dem Jahr 2008 beziffert den Nutzen der SBB auf insgesamt 21 Milliarden CHF im Jahr.

**Die SBB befördern immer mehr Passagiere. 2010 waren es mit 951 000 Menschen im Tag so viele wie nie zuvor. Können die SBB noch lange so weiterwachsen?**

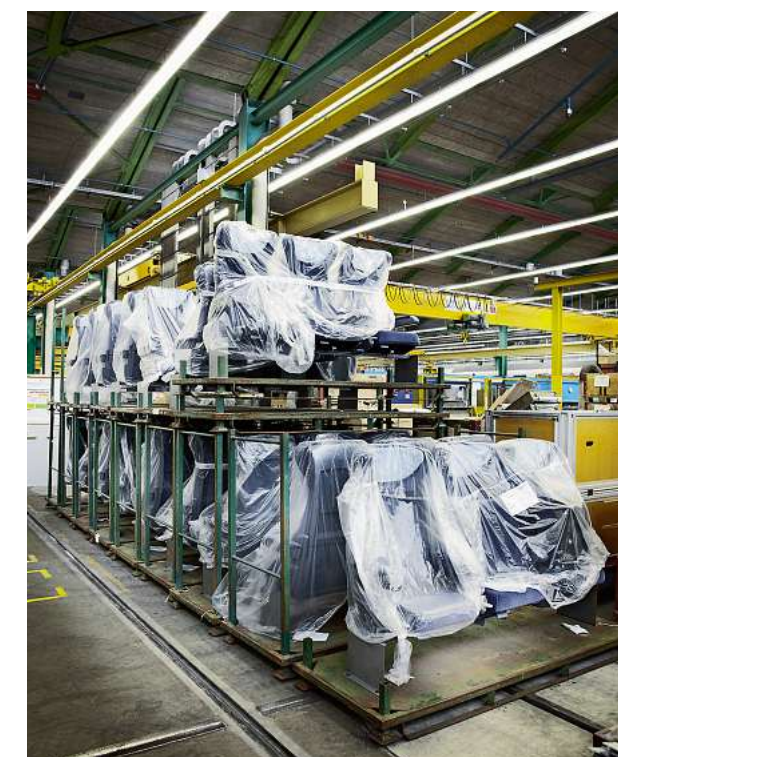
Die Schweiz ist darauf angewiesen, dass wir immer mehr Reisende befördern können. Der Individualverkehr wird künftig gar nicht mehr in der Lage sein, die vielen Leute, die täglich in die Zentren pendeln, zu transportieren. Zudem wächst die Bevölkerung der hohen Standortqualität der Schweiz wegen, auch das bringt mehr Verkehr. Vor allem aber nimmt auch der Freizeitverkehr weiter zu. Die Menschen werden auch in Zukunft die Schönheiten unseres Landes erleben wollen. Das gilt für Leute, die hier leben, ebenso wie für Touristen. Sicher ist: Der Anteil der Bahn am Agglomerationsverkehr wird wachsen. Wir gehen davon aus, dass sich unsere Passagierzahlen in diesem Bereich in Agglomerationen wie Zürich, Basel oder im Léman-Bogen bis 2030 verdoppeln.

**Wie soll das gehen? Schon heute müssen zu den Stosszeiten Tausende von Pendlern in den Zügen stehen.**

Wir bauen unser Angebot massiv aus. Das geht vom Gotthard-Basistunnel über die Zürcher Durchmesserlinie bis zu neuem Rollmaterial für den Regionalverkehr. Dort bieten wir bis 2017 40 Prozent mehr Sitzplätze. Bis 2030 wollen wir für unsere Kunden insgesamt 20 Milliarden CHF in modernes Rollmaterial investieren. Die Züge fahren künftig öfter, schneller und werden bequemer. Und Hand aufs Herz: Mit etwas gutem Willen findet man heute fast in jedem Zug immer einen Sitzplatz.

### Andreas Meyer

ist seit 2007 Konzernchef der SBB. Er wurde vom Verwaltungsrat aus 30 Kandidaten einstimmig zum Nachfolger von Benedikt Weibel gewählt. Bereits während seines Studiums hatte der Sohn eines Eisenbahners bei den SBB gearbeitet – als Wagenreiniger. Meyer studierte in Basel und Freiburg Jura und erwarb am INSEAD in Fontainebleau einen MBA. Seine berufliche Laufbahn begann 1990 als Rechtskonsulent bei ABB, später arbeitete er unter anderem als Geschäftsführer beim deutschen Anlagenbauer Babcock Borsig. Von 1997 bis 2006 war Meyer in verschiedenen Positionen bei der Deutschen Bahn tätig. 2004 wurde er Chef des Geschäftsbereichs Stadtverkehr und Mitglied des Executive Board der Deutschen Bahn. Andreas Meyer ist verheiratet, Vater von drei Kindern und lebt in Muri bei Bern.



Bis 2030 wollen die SBB insgesamt 20 Milliarden CHF in modernes Rollmaterial investieren. Die Züge sollen künftig öfter und schneller fahren sowie bequemer werden.



## «Die SBB und der öffentliche Verkehr mussten immer um eine gesunde wirtschaftliche Basis ringen.»

### Macht Ihnen das Wachstum der Passagierzahlen nicht manchmal Sorgen?

Vor allem sind wir stolz darauf, was die SBB mit ihren 28 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern leisten, und dies auf einem sehr stark belasteten Netz. Keine andere Bahn nutzt ihr Schienennetz so intensiv. Und in keinem Land der Welt wird häufiger Zug gefahren als in der Schweiz. Aber es bleiben natürlich noch ein paar Herausforderungen – speziell die finanzielle Nachhaltigkeit.

### Was meinen Sie damit?

Der von Bund und Kantonen bestellte Ausbau muss nun auch von irgendjemandem bezahlt werden. Wir haben in den letzten Jahren Transparenz geschaffen darüber, wie viel Ausbau, Betrieb und Unterhalt der Bahninfrastruktur kosten. Ich bin froh, dass Verkehrsministerin Leuthard zielstrebig die Diskussion zur künftigen Finanzierung des öffentlichen Verkehrs angepackt hat. Die Fragen der nachhaltigen Finanzierung haben aber nichts mit der operativen Leistung der SBB zu tun, die war im vergangenen Jahr hervorragend.

### Was allerdings nichts an der Tatsache ändert, dass sich die SBB immer stärker verschulden ...

... diese Entwicklung ist besorgniserregend. Allein im vergangenen Jahr hat sich die Nettoverschuldung um 10 Prozent auf über 17 Milliarden CHF erhöht. Der Anteil der verzinslichen Schulden beläuft sich auf über 8 Milliarden. Wir zahlen mehr als 220 Millionen Zinsen im Jahr.

### Um die Verschuldung zu stoppen, brauchen Sie mehr Einnahmen?

Ja, eine funktionierende Bahn ist nicht gratis zu haben. Mit den Finanzierungsinstrumenten, die uns heute zur Verfügung stehen, öffnet sich in den kommenden Jahren eine markante Finanzierungslücke. Im Regionalverkehr können wir mit dem heutigen Geschäftsmodell die Kosten nicht einmal ganz decken, geschweige denn etwas verdienen.

### Wie wollen Sie die SBB ins finanzielle Gleichgewicht zurückbringen?

Es braucht grosse Anstrengungen aller Beteiligten – der SBB selbst, der öffentlichen Hand und der Kundinnen und Kunden. Preisaufschläge lassen sich nicht vermeiden.

### Die SBB geniessen in Bevölkerung und Politik grosse Sympathie. Ist dieses Wohlwollen durch den Kampf um die künftige Finanzierung in Gefahr?

Diese Diskussionen sind für alle Beteiligten anspruchsvoll – auch für mich persönlich. Aber sie sind auch Teil unserer unternehmerischen Verantwortung. Doch ich glaube nicht, dass dadurch unser Ansehen in Gefahr ist. Die SBB und der öffentliche Verkehr mussten immer um eine gesunde wirtschaftliche Basis ringen. Dieses System ist über Generationen aufgebaut worden und wurde von den Stimmbürgerinnen und Stimmbürgern immer wieder an der Urne unterstützt. Wir haben schon andere Klippen genommen als die aktuellen Finanzierungsfragen. Ich bin vor allem deshalb optimistisch, weil den Kosten ja schliesslich phänomenale Verbesserungen des Angebots gegenüberstehen.

### Bleiben bei Wachstum und Kostendruck nicht traditionelle SBB-Werte wie Sauberkeit und Pünktlichkeit auf der Strecke?

Sie sind die Basis unseres Wachstums und des Vertrauens unserer Kundinnen und Kunden. Nur wenn diese Faktoren stimmen, können wir weiterwachsen und auch profitabel wachsen. Denn nur so werden unsere Kundinnen und Kunden langfristig auch bereit sein, für ein gutes Angebot etwas zu bezahlen. Stimmen diese Faktoren nicht, werden auch der Bund und die Kantone als Besteller unserer Dienstleistungen nicht mehr im gleichen Masse gewillt sein, dieses System mitzufinanzieren.

### Seit Sie CEO sind, ist viel von einem Wertewandel bei den SBB zu hören. Für welche Werte stehen Sie persönlich ein?

Im Wesentlichen sind das unsere Führungsgrundsätze: ein klares Bekenntnis zu einem ergebnis- und leistungsorientierten Unternehmen, eine konstruktive, kritische und offene Auseinandersetzung, Verlässlichkeit untereinander sowie die Pflege und Weiterentwicklung des Bahn-Know-how. Mir ist wichtig, dass wir uns an diesen Verhaltensgrundsätzen orientieren und dass wir sie auch vorleben – mit Kopf, Herz und Hand.

### Es gab auch Kritik an diesem neuen Wind ...

... ich mag die Dinge transparent und spreche Probleme an, im Dialog mit dem Verwaltungsrat wie auch gegenüber meinen Mitarbeitenden. Dabei habe ich festgestellt, dass die SBB beim offenen Austausch, wie ihn jedes grosse Unternehmen braucht, Nachholbedarf haben. Mir ist wichtig, dass man einander offen sagt, wo es gut läuft, wo man aufpassen muss und wo es Dinge zu klären gibt. Die SBB haben heute eine Konzernleitung mit einem gemeinsamen Verständnis – auch und insbesondere was die Werte und das Verhalten betrifft.

### An der Spitze der SBB sitzen Sie im Glashaus – beobachtet wie kaum ein anderer CEO in der Schweiz. Waren Sie darauf gefasst?

Ich habe damit gerechnet, dass ich unter Beobachtung stehen würde. Aber wie weit das in gewissen Fällen geht, das musste ich zuerst einmal erleben.

### Scharf beobachtet werden auch und vor allem die Billettpreise.

Es gehört dazu, dass die Preise unseres Unternehmens in der Öffentlichkeit diskutiert werden, auch aufgrund des besonderen Verhältnisses, das die Schweizer Bevölkerung zu den SBB hat – jeder ist ja auch ein Stück weit Eigentümer. Wir benötigen primär mehr Einnahmen, um unsere Zukunftsfähigkeit zu Gunsten unserer Kunden sicherstellen zu können. Zudem wollen wir faire Preise. Kurz: Wer mehr und komfortablere Leistungen konsumiert, soll dafür auch ein wenig mehr bezahlen. Ich wünschte mir manchmal von allen Seiten ein bisschen mehr Verantwortungsbewusstsein. Wir machen ja nicht Gewinn, um möglichst viel Geld an einen Eigentümer abzuführen, sondern um ein Angebot weiterentwickeln zu können und für unsere Kundinnen und Kunden und für unsere Mitarbeitenden ein attraktives Unternehmen zu bleiben. Es ist im Interesse der Schweiz als Wirtschaftsstandort und Tourismusland, dass die SBB ihre zentrale Aufgabe auch weiterhin erfolgreich wahrnehmen können. —

### SBB

Das grösste Transportunternehmen der Schweiz befindet sich als öffentlich-rechtliche Aktiengesellschaft zu 100 Prozent im Besitz der Eidgenossenschaft. Der Bundesrat legt jeweils für vier Jahre die strategischen Ziele fest, die Tarife legt der Verband öffentlicher Verkehr fest.

2010 reisten täglich mehr als 10 Prozent der Gesamtbevölkerung mit der Bahn. Beim Personenverkehr erzielten die SBB ein positives Ergebnis von 293 Millionen CHF. Rund die Hälfte der Einnahmen stammt direkt von den

Kunden, den Rest steuern die öffentliche Hand oder zweckgebundene Steuern und Abgaben bei. Beim noch immer defizitären Güterverkehr stagnierte der Verlust letztes Jahr bei deutlich höherer Verkehrsleistung bei 64 Millionen CHF. Die finanziellen Sorgenkinder der SBB sind der Nachholbedarf beim Unterhalt ihrer Infrastruktur und die steigende Schuldenlast. Allein der verzinsliche Teil beläuft sich auf über 8 Milliarden CHF.



## «Wir sind Banker zum Anfassen»

Die Sparkasse Trogen gilt als kleinste Bank der Schweiz. Sie setzt sich selbst Wachstumsgrenzen und arbeitet seit beinahe 200 Jahren erfolgreich mit einem Geschäftsmodell, das zwei Produkte umfasst. «Unsere Kunden kommen zu uns, weil man uns kennt», sagt Verwaltungsratspräsident Peter Baer.

Ideelle Werte sind unsichtbar, ein immaterielles Gut. Doch wenn man mit Peter Baer durch das appenzellische Trogen spaziert, bekommen ideelle Werte wie Kundennähe ein Gesicht. Ob vor der Post, auf dem Landsgemeindeplatz oder im Geburtshaus des Sparkassengründers Johann Caspar Zellweger: Baer wird gegrüsst, angesprochen, in Gespräche verwickelt. Als Verwaltungsratspräsident der Sparkasse Trogen ist Peter Baer seit 1997 eine Schlüsselfigur im wirtschaftlichen Geschehen des Ortes. Dabei verzichtet das Institut, wegen seiner nur 19 Millionen CHF umfassenden Bilanzsumme oft als kleinste Bank der Schweiz apostrophiert, auf das branchenübliche repräsentative Umfeld. «Wir sind Banker zum Anfassen und zum Anrufen», sagt Baer.

### Peter Baer

ist seit 1997 Verwaltungsratspräsident der Sparkasse Trogen Genossenschaft. Der HSG-Ökonom ist hauptberuflich Leiter IT der NZZ-Mediengruppe und pendelt mehrmals wöchentlich zwischen seinem Wohnort Trogen und Zürich und St. Gallen. Für die Angelegenheiten der Sparkasse Trogen nimmt er sich rund drei Stunden pro Woche Zeit. Baer ist verheiratet und hat zwei erwachsene Söhne.

### Bank und Kunde – eine Beziehung

Der Anspruch, persönlich erreichbar zu sein, gilt aber nicht nur für die Bank, sondern auch für die Kunden. Wer von der Sparkasse Trogen eine Hypothek möchte, braucht dies nicht in einer Bankfiliale zu begründen. Vielmehr kommen die Banker, meist sind es Peter Baer und die Geschäftsstellenleiterin Helen Preisig, persönlich ins Haus. «Wir möchten die Menschen und das Objekt sehen», betont Preisig, die seit 1983 für die Sparkasse arbeitet. «Wenn uns die Leute reinlassen», scherzt Baer schmunzelnd. Aber natürlich treffen die beiden Banker immer auf offene Türen. Und nachdem Baer und Preisig ein Gebäude vom Keller bis zum Dach in Augenschein genommen haben, kann es auch schon mal den Tipp geben, den seitens des Hypothekenaspiranten

nicht erkannten Pilzbefall im Keller doch bitte anzugehen.

### Risikoeinschätzung wie bei den Grossen

Die Hypothek gibt es meistens auch – aber erst nach einer genauen Risikoklassifizierung. Deren Kriterien orientieren sich auch bei der kleinen Sparkasse Trogen an den Richtlinien der FINMA. Kritische Geschäfte werden gar nicht erst gemacht. Schwer verkäufliche Objekte oder solche mit hohem Renovationsaufwand werden nicht beliehen. Der grösste Hypothekarkredit beläuft sich laut Baer auf 450 000 CHF. In dieser Grössenordnung stimmt für ihn die Relation zu den Eigenmitteln der Bank, ein Klumpenrisiko entstehe so nicht. 2010 hatte die Sparkasse Trogen Hypothekarkredite für rund 16,5 Millionen CHF in den Büchern.

Die vorsichtige Hypothekenvergabe dient den obersten Zielen der Bank: die zur Verfügung gestellten Gelder gut anzulegen und keinen Verlust zu machen. Dieses Geschäftsprinzip bewährt sich seit rund 200 Jahren. Denn ins Leben gerufen wurde das Institut Anno Domini 1821 von Johann Caspar Zellweger «zum Wohle der Armen». Beim Eintrag ins Ausserrhodener Handelsregister 1883 wurde das Geschäft dann etwas ausführlicher definiert und dokumentiert als: «Entgegennahme von Spargeldern, Gewährung grundpfandgesicherter Ausleihungen sowie Darlehen an



**Rund 10 Prozent des Jahresgewinnes fliessen ins Sponsoring. Unterstützt werden lokale Anlässe, vom Brunch auf dem Dorfplatz bis zu Schüler-Skirennen.**

öffentlich-rechtliche Körperschaften hauptsächlich innerhalb der Gemeinde Trogen.»

#### **Transparentes Geschäftsmodell**

Dabei ist es bis heute geblieben. Das Produktespektrum umfasst genau zwei Angebote: festverzinsliche Sparkonten und variabel verzinsten Hypothekarkredite. Baer bewertet diese Beschränkung positiv: «Unser Geschäftsmodell zeichnet sich durch völlige Transparenz aus», betont er. «Was wir machen, ist für alle verständlich und einfach zu erklären.» Zwar sei Selbstbeschränkung noch keine Garantie für Erfolg, sie bringe aber eine wesentliche Sicherheit ins Geschäft. Gewinn machte und macht die Bank dennoch – oder gerade deswegen – seit ihrer Gründung. 2010 waren es wie in den Vorjahren rund 100 000 CHF. Das Gewinnstreben selbst sei zwar eine absolute Grösse, es gehe dabei aber nicht darum, jedes Jahr noch mehr Gewinn zu machen, sagt Baer. Und auch die Bilanzsumme müsse nicht jedes Jahr zulegen. Im Fokus stehe die Stabilität der Erträge. Da die Sparkasse Trogen als Genossenschaft organisiert ist, müssen keine Aktionärsinteressen bedient werden.

Rund 10 Prozent des Jahresgewinnes fliessen ins Sponsoring. Unterstützt werden lokale Anlässe, vom Brunch auf dem Dorfplatz bis zu Schüler-Skirennen. Peter Baer und Helen Preisig legen bei den meisten von der Sparkasse unterstützten Events als Helfer vor Ort auch selber einmal Hand an – ebenso wie die anderen Amtsträger der Bank. Schliesslich sieht man sich, wie gesagt, als «Banker zum Anfassen». Als solche möchte man das Dorf am guten Geschäftsgang partizipieren lassen und auch persönlich etwas für die Gemeinschaft tun, aus der der Geschäftserfolg erwächst. «Unsere Kunden kommen zu uns, weil man uns kennt», sagt Baer.

Sorgen macht sich Baer allein um die zunehmende Dichte der Regulierung. Es werde für die Bank immer schwieriger, die regulatorischen Rahmenbedingungen zu erfüllen und den dafür nötigen bürokratischen Aufwand zu betreiben. Immerhin hat man mit PwC St. Gallen als langjähriger bankengesetzlicher Revisionsstelle gute Unterstützung. Trotzdem: «Wenn diese Entwicklung weiter zunimmt, stellt sich die Frage, ob der Weg für uns noch gangbar ist.» Doch das bisherige Fazit seiner 14 Amtsjahre ist für Peter Baer positiv: «Das einfache Modell ist für uns sicher ein gutes Modell.» Die Grundwerte der Bank – Erklärbarkeit, Transparenz, Authentizität und Verlässlichkeit – seien jetzt und auch in Zukunft zentral: «Der Kunde muss wissen, dass wir eine gute Bank sind.»

#### **Herr Baer, wie läuft das Geschäft derzeit?**

Ich würde sagen: ruhig und im gewohnten Rahmen. Die Nachfrage nach Hypothekarkrediten ist angesichts der Erwartung höherer Leitzinsen etwas verhaltener geworden.

#### **Ist die Beschränkung auf variable Hypotheken zeitgemäss?**

Wir sind überzeugt, dass dies auf lange Sicht ein gutes Modell ist, weil wir nicht hektisch auf Marktgeschehnisse reagieren müssen. Über die Jahre zahlt es sich für unsere Kunden aus, da die Zinsen schliesslich auch rascher wieder sinken.

#### **Ist die Sparkasse Trogen Vorbild oder Auslaufmodell?**

Weder noch. Ich glaube wir passen sehr gut nach Trogen und ins Appenzellerland. Das hat sich bewährt, das finden wir gut.

#### **Sehen Ihre Kunden das auch so?**

Rund 80 Prozent unserer Kunden kommen aus Trogen. Dazu kommen einige landwirtschaftliche Betriebe aus den Kantonen Thurgau und St. Gallen. Viele Kunden kommen zu uns und sagen: «Bei euch weiss man, woran man ist.»

#### **Würden Sie das Geschäftsmodell als nachhaltig bezeichnen?**

Es ist ein normales Bankgeschäft. Wir wollen langfristig bestehen und keine Verluste machen.

#### **Sie vermeiden alle Geschäfte, die auf finanzmathematischen Theorien aufbauen?**

Das ist völlig richtig.

#### **Welche Werte werden bei der Sparkasse Trogen gelebt?**

Die Nähe zum Kunden und zu Trogen sowie die Erklärbarkeit des Geschäfts. Und wir tun etwas fürs Dorf.

#### **Was beschäftigt Sie am meisten?**

Noch passen wir in die Banklandschaft. Für uns stellt sich aber die Frage, wie lange wir als kleine Bank alle Vorschriften und Reglementarien der FINMA erfüllen können. Immerhin hat sich deren Einstellung zu uns – auch weil wir erfolgreich sind und es uns so gut geht – in den letzten Jahren deutlich verbessert.

#### **Was wünschen Sie sich?**

Ich fände es positiv, wenn unser Geschäftsmodell in der Schweiz auch weiterhin eine Chance hat. Es ist ja auch für die Leute hier gut. Wie ein lokales Kleinwasserkraftwerk erzeugen auch wir eine Dienstleistung da, wo sie gebraucht wird. —

#### **Die Sparkasse Trogen**

wurde 1821 gegründet und existiert heute in der Rechtsform einer Genossenschaft. Sie hat eine Bilanzsumme von 18,8 Millionen CHF und erzielte 2010 einen Reingewinn von 0,1 Millionen. Ihr Hypothekarvolumen beläuft sich auf 16,5 Millionen, das Volumen der Spareinlagen auf 15,7 Millionen. Das zweiköpfige Leitungsgremium ist ehrenamtlich tätig. Zwei branchen- und ortsüblich bezahlte Mitarbeitende teilen sich zur Abwicklung der Geschäfte eine halbe Stelle. Die Sparkasse Trogen hat in Trogen einen Schalter und ist auch samstags geöffnet.

# ceo 2/2011

## Wertvolles Wissen

### Transaktionen

Der richtige Zeitpunkt für Kauf oder Verkauf Seite 29

### IKS

Unternehmen brauchen eine Kontrollvision Seite 32

### Rohstoffhandel

Die diskreten Riesen der Wirtschaft Seite 35

### Service

Publikationen und Anlässe Seite 38

Beat Dällenbach,  
Transaktionen



## Transaktionen

### Ausgezeichnete Rahmenbedingungen für Kauf oder Verkauf

**Der Kauf und Verkauf von Unternehmen und Unternehmensteilen ist für viele Firmen wieder eine Option, denn der Transaktionsstau der letzten Jahre hat sich aufgelöst. Es gibt nichts, das gegen eine Transaktion spricht – sofern sie strategisch sinnvoll ist: Transaktionen können helfen, Unternehmensziele rascher und gezielter zu erreichen.**

Möglicherweise spielen Sie schon seit geraumer Zeit mit dem Gedanken, Teile Ihres Unternehmens zu verkaufen. Zu einem Verkauf ist es aber bislang nicht gekommen, weil der Markt die Firmenteile, von denen Sie sich trennen möchten, zu niedrig bewertet hat. Vielleicht sind Sie auch in der gegenteiligen Situation: Während der Krise haben Sie sorgsam auf die Liquidität Ihres Unternehmens geachtet. Jetzt haben Sie ein Liquiditätspolster und stehen vor der Frage: Wie kann ich die flüssigen Mittel einsetzen, um meine Strategie beschleunigt umzusetzen? Der

Kauf eines passenden Unternehmens könnte der richtige Weg sein.

In solchen Situationen befinden sich heute zahlreiche Unternehmen in der Schweiz. Denn die Krise hatte einen regelrechten Transaktionsstau verursacht. Potenzielle Verkäufer fürchteten zu geringe Erlöse. Mögliche Käufer wiederum sahen sich einer restriktiven Kreditvergabe gegenüber. Syndikate zur Finanzierung grenzüberschreitender Transaktionen kamen praktisch nicht mehr zustande.

Heute spricht aus makroökonomischer Sicht nichts gegen eine Transaktion: Der Markt verfügt über reichlich Liquidität, und gute Vermögenswerte stehen wieder hoch im Kurs. Wenn Sie kaufen oder verkaufen wollen, dürften Sie in den nächsten zwei bis drei Jahren ausgezeichnete Rahmenbedingungen antreffen.

#### **Nicht falsch sparen!**

Die Entscheidung, zu kaufen oder verkaufen, darf allerdings nicht allein von den Rahmenbedingungen bestimmt sein. Auch ist die Optimierung der Kapitalstruktur allein kein überzeugender Grund für eine Transaktion.

Ausschlaggebend sind stets strategische Überlegungen. Diese sollten Sie in zwei Richtungen anstellen: Gibt es Geschäftseinheiten, die nicht (mehr) zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens passen? Das hiesse, einen Verkauf zu erwägen. Und: Gibt es strategische Lücken, die sich nicht allein durch organisches Wachstum schliessen lassen? Dann kommen Akquisitionen ins Spiel. Die Option einer Transaktion sollte jedes Unternehmen erwägen, denn Käufe und Verkäufe sind probate Mittel, um die eigene Strategie optimal umzusetzen.

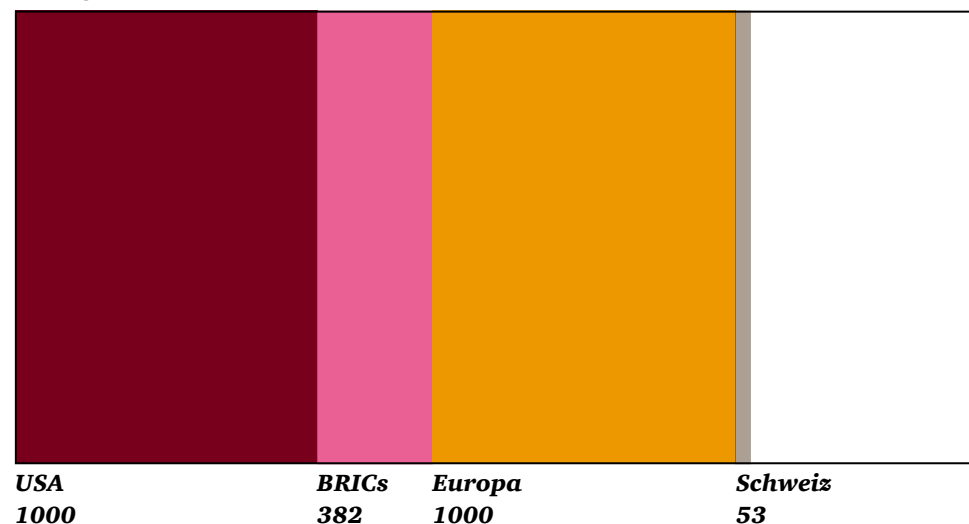
Ebenso aber gilt: Jede Transaktion will gründlich vorbereitet sein. Viele grosse Unternehmen sind heute in der Lage, eine Transaktion professionell anzugehen und abzuwickeln. Die Praxis zeigt aber auch, dass es anderen Firmen an hinreichender Fachkompetenz und Erfahrung mangelt. Kein Wunder, denn ein Verkauf oder Kauf ist vor allem für mittelständische Firmen kein alltägliches Geschäft.

### Starke regionale Unterschiede

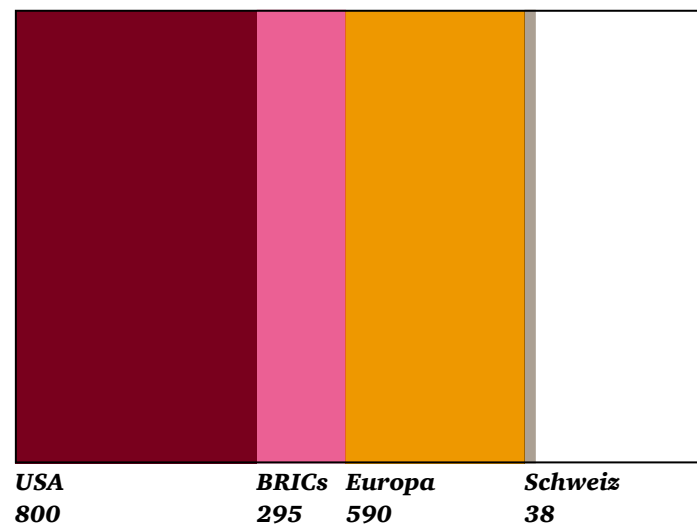
Die Zahlen per Ende Juni zeigen, dass der globale Transaktionsmarkt ein Volumen von 1,56 Billionen USD erreicht – 0,32 Billionen mehr als in der Vergleichsperiode im Vorjahr. 2011 verspricht ein gutes Jahr für Mergers & Acquisitions zu werden. Im Jahr 2008 hatte der Markt ein Rekordvolumen erlebt: Weltweit belief sich das Transaktionsvolumen auf 3,2 Billionen USD. Mit der Finanzkrise brach dieses 2009 um fast 30 Prozent ein. 2010 konnte sich der Markt wieder erholen, lag mit einem Volumen von 2,8 Billionen USD aber immer noch unter dem Niveau von vor der Krise. In den BRIC-Ländern (Brasilien, Russland, Indien, China) machte das Transaktionsvolumen im Jahr 2008 382 Milliarden USD aus, sank 2009 um 23 Prozent und verdoppelte sich im darauffolgenden Jahr auf 494 Milliarden USD. Ganz anders die Entwicklung in Europa. Im Jahr 2008 trug Europa mit einem Volumen von über einer Billion USD mehr als rund ein Drittel zum globalen Transaktionsvolumen bei; zwei Jahre später waren es nur noch gut 20 Prozent. 2009 schrumpfte das Volumen um 45 Prozent auf rund 590 Milliarden. 2010 erholte sich der Markt nur marginal um knapp 10 Milliarden USD. Rascher hat sich der Markt in den USA wiederbelebt. Nachdem das Transaktionsvolumen 2009 um rund 23 Prozent gesunken war, wurde 2010 die Hälfte dieses Rückgangs wieder wettgemacht. Der Schweizer Transaktionsmarkt lag schon im Jahr 2010 wieder über dem Niveau von 2008. Er erreichte ein Volumen von 57 Milliarden USD (2008: 53 Milliarden USD). Allerdings wird der kleine Schweizer Markt leicht durch grosse Transaktionen verzerrt. So macht die Akquisition von Alcon durch Novartis allein die Hälfte des letztjährigen Transaktionsvolumens aus.

Quelle: Dealogic, März 2011

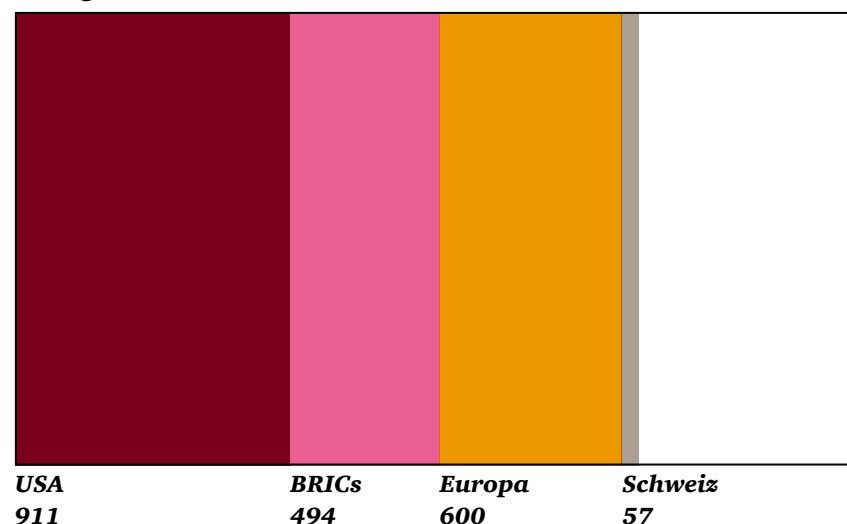
2008 gesamt: 3200 Milliarden USD



2009 gesamt: 2300 Milliarden USD



2010 gesamt: 2800 Milliarden USD



Auch Unternehmen, die über das nötige Know-how verfügen, können Fehler machen, zum Beispiel wenn sie an der falschen Stelle sparen – etwa bei der Evaluation.

### Due Diligence ist ein Muss

Neben einer soliden Finanzierung ist die Evaluation der Dreh- und Angelpunkt eines jeden Kaufs oder Verkaufs. Die rechtliche, steuerliche und finanzielle Due Diligence ist bei jeder Transaktion unverzichtbar. Wie tiefgehend weitere Prüfungen – etwa im Hinblick auf die Auswirkungen auf das operative Geschäft oder auf die Umwelt – sein sollten, hängt vom Einzelfall ab. Auf jeden Fall müssen Recht, Steuern und Finanzen detailliert unter die Lupe genommen werden. Fehlende Kompatibilität in diesen Bereichen kann sich schnell als «Deal Breaker» erweisen und eine Transaktion zum Platzen bringen. Die Due Diligence kann Fakten zu Tage fördern, die eine Transaktion zum Scheitern verurteilen. Dies gilt insbesondere bei grenzüberschreitenden Transaktionen. Um alle Feinheiten des Rechts, der Steuergesetzgebung und der Rechnungslegung beurteilen zu

können, bedarf es der Spezialisten vor Ort. Auch im Hinblick auf Kultur und Kommunikation lässt sich jede Transaktion einfacher abwickeln, wenn dem Evaluationsteam Personen aus verschiedenen Bereichen angehören. Wenn Sie eine Transaktion erfolgreich abwickeln wollen, sollten Sie – neben einer tiefgehenden Due Diligence – der Integrationsplanung Priorität einräumen. Ideal ist, wenn Sie sich bereits während der Evaluationsphase darüber Gedanken machen, wie sich das Akquisitionsobjekt am besten integrieren lässt. Viele Unternehmen scheuen sich, Zeit und Geld für die Integration zu einem Zeitpunkt aufzuwenden, zu dem die Transaktion als Ganzes noch unsicher ist. Aber: Misslingt die Integration, wird der erhoffte Mehrwert nicht erzielt. Denn die Integration ist ein intellektueller Prozess, in dem Verkäufer und Käufer eng zusammenarbeiten sollten. Massgebender Faktor ist – ausser der Zeit – die Unternehmenskultur. Die Menschen (und Wissensträger), die neu ins Unternehmen kommen, müssen geführt werden. Der Führungsstil kann darüber entscheiden, ob weiterhin die gewohnte Leistung erbracht wird und ob die Wissensträger bleiben. Zwischen Zentralisierung und Autonomie müssen Sie die richtige Balance finden. Dafür aber gibt es kein Patentrezept. Gilt es etwa ein Unternehmen zu integrieren, in dem Forscher und Wissenschaftler die Wertschöpfung bestimmen, sollten Sie diesen ein hohes Mass an Autonomie gewähren. Monetäre Anreize stossen an ihre Grenzen, wenn es darum geht, Mitarbeiter zu halten, die vor allem eines wollen: sich in ihrem Beruf entfalten.

### Fazit

Die Rahmenbedingungen für Transaktionen sind wieder gut. Doch Transaktionen haben zahlreiche Facetten. Daher wollen sie gut vorbereitet sein – auf Seiten des Käufers und des Verkäufers. Um einen Mehrwert zu bringen, müssen die Planung und die Durchführung der Transaktion professionell erfolgen. Entscheidend sind die strategische Kombination der Unternehmensteile, die richtige Evaluation und die frühzeitige Integration. Wenn diese gegeben sind, spielt nur noch eines eine Rolle: der Preis.

### «Deal Breaker»: Was eine Transaktion zum Platzen bringen kann

**Recht:** Verträge können Klauseln enthalten, die eine Transaktion sinnlos machen. Am häufigsten findet man «non-compete clauses», also Wettbewerbsverbote, oder «change-in-control clauses». Eine solche kann beispielsweise beinhalten, dass ein Darlehen im Verkaufsfall sofort fällig wird.

**Steuern:** Absprachen mit Steuerbehörden können einem Unternehmen bestimmte Steuervorteile einräumen und im Gegenzug vorsehen, dass die Firma nicht restrukturiert werden darf.

**Finanzen:** Die Erfolgsrechnungen wurden im Zuge der Finanzkrise teilweise heftig durchgeschüttelt. Dies macht es bisweilen schwierig, das nachhaltige Geschäftsvolumen und die Zuverlässigkeit der Budgets zu ermitteln.





Jürgen Müller und  
Paul De Jong,  
Continuous Monitoring

# IKS Unternehmen brauchen eine Kontrollvision

**Seit drei Jahren müssen Unternehmen, die der ordentlichen Revision unterliegen, über ein standardisiertes internes Kontrollsystem (IKS) verfügen. Diese IKS wurden oft unter Zeitdruck neben den bestehenden Prozessen aufgebaut. Aus Kostensicht und zur Effizienzsteigerung ist es an der Zeit, eine umfassende Kontrollvision zu entwickeln und umzusetzen.**

Unternehmensinterne Kontrollen sind ein bewährtes Mittel, um das Geschäft im Griff zu haben und die Risiken zu beherrschen. Seit langem findet sich der Kontrollgedanke in den operativen Geschäftsprozessen; über das Finanzcontrolling ist er in alle Unternehmensbereiche eingebunden.

Der Sarbanes-Oxley Act, mit dem die USA 2002 eine weltweite Governance-Regulierungswelle auslösten, hat der internen Kontrolle zusätzliches Gewicht verliehen: Nun ist die Führungsetage nicht nur unternehmerisch,

sondern auch rechtlich gefordert. Seit 2008 ist die Existenz eines internen Kontrollsystems Gegenstand der Abschlussprüfung (Art. 728a OR).

Ein IKS, und zwar ein funktionierendes, d.h. effektives, ist sinnvoll. Problematisch ist aus heutiger Sicht aber, dass viele Unternehmen ihr IKS unter starkem Zeitdruck einrichten mussten. Die Praxis sah häufig so aus: Über die bereits bestehenden Prozesse und die darin enthaltenen internen Kontrollen wurde ein formales IKS gestellt, das den regulatorischen Anforderungen genügt. Nur selten gelang es, die Kontrollen dieses formalen IKS in die Geschäftsprozesse zu integrieren und es damit zu einem effektiven Führungsinstrument

zu machen. Ein weiterer Aspekt ist: Das gesetzlich vorgeschriebene IKS ist nur auf Finanzkontrollen ausgerichtet. Zur Kontrolle der operativen Tätigkeiten trägt es wenig bei. Schlimmstenfalls blockiert es sogar eine zügige Prozessabwicklung. Dies hat die Mitarbeiter vieler Unternehmen «kontrollmüde» gemacht. Sie fühlen sich überkontrolliert und sehen den Nutzen der neuen Kontrollen nicht.

## **Keine Kontrollmüdigkeit aufkommen lassen**

Das ist eine gefährliche Entwicklung. Denn Kontrollen haben eine hohe Relevanz für die Nachhaltigkeit des Geschäftserfolgs. Um der Kontrollmüdigkeit entgegenzuwirken, bedarf es zweierlei: Erstens brauchen die Unternehmen eine Kontrollvision; zweitens gilt es, die Kontrollen wieder besser in die Geschäftsprozesse zu integrieren. Eine Kontrollvision ist eine klare und

## **Neue Technologien für das Management von Prozessen und Kontrollen**

Im Strassenverkehr gibt es die sogenannte Trajektkontrolle. Damit wird die Durchschnittsgeschwindigkeit aller Fahrzeuge auf einer bestimmten Strecke permanent überwacht. Misst das Überwachungssystem eine zu hohe Durchschnittsgeschwindigkeit, erhält der Fahrzeughalter automatisch eine Geldstrafe. Die Trajektkontrolle ersetzt die stichprobenartige Kontrolle und punktuelle Radarkontrollen. Als positiver Nebeneffekt wird der Verkehr flüssiger. Es entstehen keine Staus, wenn Fahrer, die auf die Kontrollposten aufmerksam werden, plötzlich bremsen. Die Trajektkontrolle ist aufgrund der Skalierbarkeit längerfristig die kostengünstigere Variante der Verkehrskontrolle. Dank des Einsatzes neuer Technologien wird ein ähnlicher Fortschritt in Sachen Sicherheit und Effizienz jetzt auch in der internen Kontrolle von Unternehmen möglich.

### **Neuerungen und Angebote im Software-Bereich**

Die Software-Entwickler arbeiten seit etwa fünf Jahren verschiedene Lösungen aus, um Unternehmen technische Unterstützung zu bieten. Hier einige Stichworte:

- Continuous Controls Monitoring: Die Software hilft, Parameter für die Systemsicherheit und eingebaute Kontrollen zu überwachen. Die Unternehmen können so sicherstellen, dass ihre Systemkontrollen den internen Kontrollanforderungen entsprechen.
- Continuous Transaction Monitoring: Die Software ermöglicht es, Millionen von Transaktionen und Stammdaten anhand spezifischer Kriterien ausserhalb des Enterprise-Resource-Planning-Systems (ERP-Systems) zu beurteilen. So können die Unternehmen die Qualität ihrer Stammdaten verbessern und ungewöhnliche Transaktionen aufdecken.
- Business Process Management: Die Software dient dazu, den Arbeitsablauf (Workflow) in ERP-Systeme einzubauen und zu automatisieren. Dies hilft sicherzustellen, dass alle Abläufe korrekt und nur über die vorgesehenen Vorgehensweisen ausgeführt werden.

### **Überlegungen vor der Auswahl einer technischen Lösung**

Der Software-Markt bietet eine Vielzahl an technischen Lösungen an. Einige sind spezifisch auf eines der erwähnten Gebiete ausgerichtet; andere stellen hybride Lösungen dar und kombinieren die Funktionsweise mehrerer Gebiete.

Die ersten Erfahrungen mit solchen Software-Lösungen sind vielversprechend. Die Anwender haben ihre Prozesse effizienter und die Kontrollen effektiver gestaltet. Über die zentrale Überwachung der Regeleinhaltung oder ungewöhnlicher Transaktionen und die regelmässige Berichterstattung an die operativen Geschäftseinheiten ist es ihnen gelungen, die Fehlerzahl zu reduzieren und Kontrollschwächen aufzuheben. Die Praxis zeigt aber auch, dass die Einführung solcher Lösungen eine hohe Aufmerksamkeit erfordert. Folgende Punkte sind besonders zu beachten:

- Die passende Software-Lösung hängt von der Prozessorganisation und der Prozessarchitektur ab.
- Auch wenn der technische Aufwand relativ gering ist, kann der gesamte Projektaufwand beträchtlich sein. Er beinhaltet häufig konzeptionelle Arbeiten, ein Überdenken der Organisationsstruktur, eine Neugestaltung von Prozessen und Kontrollen. Die Projekte sind keine reinen IT-Projekte, sondern verlangen ein hohes Engagement der Linienorganisation.
- Es zahlt sich aus, Schritt für Schritt vorzugehen. Meist ist es sinnvoll, mit ein oder zwei Geschäftseinheiten und -prozessen zu starten.

durchdachte Vorstellung davon, wie interne Kontrollen ausgestaltet sein sollen. Das ideale interne Kontrollsystem ist wirkungsvoll und effizient, gewährleistet ein hohes Sicherheitsniveau und hilft gleichzeitig, die Unternehmensziele zu erreichen. Doch solche Systeme lassen sich nicht von der Stange kaufen. Vielmehr müssen sie individuell konzipiert werden, damit sich die unternehmensspezifischen Ziele und Kontrollen aufeinander abstimmen lassen.

Bei der Entwicklung ihrer Kontrollvision stellen sich der Unternehmensführung auch praktische Fragen: Werden die richtigen Kontrollen durchgeführt? Werden Kontrollen wie beabsichtigt ausgeführt? Laufen sie effizient ab? In international tätigen Konzernen geht es auch darum, dass die Kontrollen in allen Ländern, in denen das Unternehmen aktiv ist, in gleicher Weise durchgeführt werden, zugleich aber den länderspezifischen Gegebenheiten und dem Entwicklungsstand einer Niederlassung gerecht werden.

#### **Ein intelligentes System entwerfen**

Im einem zweiten Schritt sollten die Unternehmen die Kontrollvision – vergleichbar ihrer strategischen Vision – innerhalb der Organisation umsetzen. Das Kontrollsystem muss zur Organisation, zur Führungsstruktur, zum Geschäftsumfeld und zur Unternehmenskultur passen. Um die Kontrollvision umzusetzen, kann es auch notwendig sein, die Organisation so auszurichten, dass sie die Vision unterstützt.

Am Ende sollte ein intelligent entworfenes internes Kontrollsystem stehen, das die Erreichung der strategischen Ziele wirksam und effizient unterstützt.

Dies gelingt nur, wenn die Kontrollen Teil der Geschäftsprozesse sind, wenn es auf allen Organisationsstufen eine klare Zuteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten gibt. In jüngster Zeit gab es eine Tendenz, zusätzliche Funktionen zu schaffen, um bestimmte Risikobereiche abzudecken. Ausser für Finanzrisiken trifft dies vor allem auf Compliance-Risiken zu. Unternehmen sollten gut überlegen, wo sie die Verantwortung für diese Kontrollen ansiedeln. Dabei gilt es abzuwägen, ob Sonderfunktionen geeignet sind oder ob die Kontrollen besser in der Verantwortung jener Personen liegen, die auch für die entsprechenden Prozesse zuständig sind.

Kontrollen müssen permanent funktionieren. Bereits in kleineren Betrieben sind die Abläufe so komplex, dass es nicht genügt, einmal im Monat oder im Quartal eine Kontrolle durchzuführen. Ein mittelgrosses, international tätiges Unternehmen erfasst innerhalb einer Woche eine Million und mehr Transaktionen. Stichprobenkontrollen wirken hier kaum mehr. Nur über auto-

matisierte Kontrollen können die Unternehmen ein angemessenes Sicherheitsniveau und ein hinreichendes Mass an Effizienz erreichen.

#### **Kontrollen automatisch überwachen**

Der moderne Ansatz heisst Continuous Monitoring oder kontinuierliche Überwachung. Er baut darauf auf, dass die Unternehmen ihre Geschäftsprozesse heute in Standardapplikationen erfassen. Dies eröffnet die Möglichkeit, die Prozesse und die darin enthaltenen Kontrollen auf automatisierte Weise zu überwachen. Über Continuous Monitoring kann das Unternehmen Abweichungen und Ausnahmen zeitgerecht identifizieren, untersuchen und korrigieren. Es kann die Wirksamkeit der Kontrollen von Geschäftseinheiten oder Länderorganisationen auswerten und miteinander vergleichen. Dabei ist allerdings auch Vorsicht geboten: Nur solche Unternehmensbereiche sollten in den Vergleich einbezogen werden, die in einem vergleichbaren Marktumfeld tätig sind und den gleichen Reifegrad aufweisen. Wer in Schwellen- oder Entwicklungsländern expandieren will, muss auch die Kontrollen an die dortigen Gegebenheiten anpassen. Gezielte Audits sind in solchen Fällen häufig effektiver als standardisierte Kontrollen.

So notwendig automatisierte Kontrollen sind – sie machen manuelle Kontrollen nicht überflüssig. Sobald ein Vorgang von existentieller Bedeutung ist, sind zusätzliche Kontrollen zu empfehlen, bei denen die aufbereiteten Informationen noch einmal mit einem kritischen Ansatz hinterfragt werden. Dies gilt vor allem, wenn Bewertungsfragen ins Spiel kommen.

juergen.t.mueller@ch.pwc.com  
paul.l.de.jong@ch.pwc.com

#### **Fazit**

*Unternehmen brauchen eine Kontrollvision und müssen diese – vergleichbar ihrer strategischen Vision – innerhalb der Organisation umsetzen. Dazu gehört, die Kontrollen in die Geschäftsprozesse zu integrieren. Wenn Kontrollen fehlen oder versagen, kann dies fatale Folgen haben. Ein funktionierendes IKS ist für Verwaltungsräte und Spitzenmanager unabdingbar. Es ist zudem ein wichtiges Führungsinstrument. Die neue Technologie erlaubt es, die Wirksamkeit der Kontrollen zu überwachen.*

## Rohstoffhandel Die diskreten Riesen der Wirtschaft

**Die Schweiz ist eine der wichtigsten Drehscheiben für den internationalen Rohstoffhandel. In Genf und in der Innerschweiz haben sich Cluster für Commodity Trading gebildet. Ein ebenso verschwiegenes wie blühendes Geschäft mit grosser volkswirtschaftlicher Bedeutung.**

Der Rohstoffhandel ist ein blühendes Geschäft, und er ist ein diskretes Geschäft. Die Branche sucht nicht die Öffentlichkeit; sie zieht es vor, ihren Handel über Beziehungsnetzwerke abzuwickeln. Beziehungen sind Teil des Erfolgsmodells. Denn sobald der Markt transparent wird, schrumpfen die Margen. Das hat die Einführung des elektronischen Handels für Baumwolle im Jahr 2008 gezeigt. Offizielle Zahlen über das Marktvolumen gibt es nicht. In die volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen und die Zollstatistiken fliessen die Aktivitäten der Rohstoffhändler nur teilweise ein. Dies hat mehrere Gründe: Zum einen verläuft der physische

Jürg Niederbacher,  
Commodity Trading



Warenfluss nicht parallel zu den geschäftlichen und finanziellen Transaktionen; zum anderen befinden sich die meisten Handelsfirmen in Privatbesitz und veröffentlichen so gut wie keine Kennzahlen.

#### **Umsätze in Milliardenhöhe**

Die Zurückhaltung der Commodity Traders hat zur Folge, dass sich die Öffentlichkeit der volkswirtschaftlichen Bedeutung des Rohstoffhandels kaum bewusst ist. Dabei erzielen die Marktführer Umsätze im zwei- und dreistelligen Milliardenbereich. Für viele Rohstoffkonzerne ist die Schweiz ein attraktiver Standort. Vor allem in der Innerschweiz und in Genf sind etliche der grossen Akteure der Branche ansässig. Zug ist dabei in erster Linie ein Zentrum für Bergbauprodukte, Genf für Öl und sogenannte Soft Commodities wie Getreide, Kakao oder Zucker. Im vergangenen Jahr hat Genf den Handelsplatz London als grösste Ölhandelsdrehscheibe abgelöst. Gemäss dem Branchenverband Geneva Trading and Shipping Association (GTSA) wird heute ein Drittel des internationalen Handels mit Rohöl und Ölprodukten über Genf abgewickelt. Dies ist ein wahrhaft historischer

Erfolg für die Rhone-Stadt, denn seit der ersten Ölkrise 1973/74 kämpften London und Genf um die Vorherrschaft im physischen Handel mit Energie. Daneben ist Genf die Nummer eins im weltweiten Getreidehandel, im europäischen Zuckerhandel und – gemeinsam mit London – im Baumwollhandel. Hinzu kommen branchenverwandte Bereiche: Auch in der Finanzierung des Rohstoffhandels ist Genf der GTSA zufolge führend, ebenso beim Geschäft mit Inspektionen und Zertifikaten. Und, was erstaunen mag, in der Schifffahrt: Über das Binnenland Schweiz laufen 22 Prozent der weltweiten Rohstoffbewegungen.

#### **Hang zur Clusterbildung**

Bei der Ansiedlung schlagen selbstverständlich die klassischen Standortvorteile der Schweiz zu Buche: die rechtliche und politische Stabilität, die steuerlichen Rahmenbedingungen, der einfache Zugang zu Finanzinstituten, die hochqualifizierten Arbeitskräfte, die zentrale Lage oder die hohe Lebensqualität. Es gibt aber

**22%**  
der weltweiten  
Rohstoffbewegungen  
laufen über die  
Schweiz.

Seit 2010 ist  
**Genf**  
grösste Ölhandels-  
drehscheibe  
der Welt.

## Risiken im Rohstoffhandel

Das grösste Risiko im Rohstoffhandel ist die Unberechenbarkeit des Marktes. Die Volatilität der Preise, die in jüngster Zeit stark zugenommen hat, ist das offensichtlichste Risiko, doch bei weitem nicht das einzige. Der Rohstoffhandel ist unzähligen weiteren Risiken ausgesetzt, die wichtigsten sind:

**Finanzierungsrisiken:** Mit der Finanzierung steht und fällt die Basis des gesamten Geschäfts. Vor allem in Zeiten steigender Rohstoffpreise wird die Finanzierung des Handelsvolumens zur Herausforderung. Die Händler stossen schneller an die Grenzen der Kreditlinien, und der Fremdfinanzierungsgrad in der Branche ist hoch. Für Finanzinstitute, die sich im Commodity Trading engagieren wollen, eröffnen sich jedoch auch Chancen, wenn Rohstoffhändler bestehende Kreditlimiten erreichen und neue Finanzierungsquellen benötigen.

**Geografische Risiken:** Rohstoffe sind endlich und zudem überwiegend in politisch instabilen Ländern anzutreffen. Ressourcenknappheit, Exportbeschränkungen, Veränderungen der Rechtslage und politische Umstürze können den Geschäftsverlauf beeinträchtigen. Dies umso stärker, je abhängiger ein Unternehmen von einer Region oder einem Rohstoff ist.

**Reputationsrisiken:** Die Sensibilität für politisch korrektes Verhalten steigt. Die Anspruchsgruppen achten auf die Einhaltung der Menschenrechte, auf die Arbeitsbedingungen und auf sauberes Geschäftsgebaren. Auch für Unternehmen, die sich zu diesen Prinzipien bekennen, ist es in manchen Regionen der Erde nicht einfach, konsequent danach zu handeln.

**Fluktuationsrisiken:** Als «people business» sind die Unternehmen auf gute Mitarbeiter angewiesen. Vor allem muss es ihnen gelingen, diese auch zu halten. Hierzu ist nicht zuletzt eine kompetitive Entschädigung ein zentrales Instrument. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass pekuniäre Anreizsysteme nicht zu übermässig risikofreudigem Verhalten führen.

**Operative Risiken:** Einige Unternehmen der Branche sind innerhalb kurzer Zeit stark gewachsen. Die Geschäftsstrukturen können bisweilen nicht rasch genug an die neuen Grössenverhältnisse angepasst werden. Systeme und Prozesse aber müssen auf das komplexere Geschäftsumfeld ausgerichtet sein, um die Geschäftsabläufe wirksam steuern und überwachen zu können.

**Regulierungsrisiken:** Der aktuelle Trend, Rohstoffe als Finanzanlagen einzusetzen, hat bei einigen Staaten und supranationalen Einrichtungen für Unmut gesorgt. So wollen die EU-Finanzminister für ein höheres Mass an Transparenz auf den Rohstoffmärkten und insbesondere bei Rohstoffderivaten sorgen. Für Frankreich, das 2011 den Vorsitz der G-20 innehat, ist die Spekulation mit Rohwaren ein zentrales Thema der Präsidentschaft.

auch historische Gründe. In der Gegend um den Genfersee beispielsweise liessen sich die ersten Handelshäuser in den 1920er Jahren nieder. Hier konnte man nach den Wirren des Ersten Weltkriegs «business as usual» betreiben. Nicht anders nach 1945: Die Schweiz war neutral, hatte eine frei handelbare Währung und eine intakte Infrastruktur.

Zudem neigen Wirtschaftszweige zur Bildung von Ballungszentren, sogenannten Clustern. Dort, wo sich einmal Unternehmen der Branche mit Erfolg niedergelassen haben, zieht es auch andere hin. Das gilt für Genf ebenso wie für Zug mit seiner langen Tradition im Metallgewerbe, heute aber auch im Energiegeschäft. Wo Cluster sind, gibt es passende Arbeitskräfte, geeignete Finanzierungsquellen, Zulieferer und alles Weitere, was für das Geschäft notwendig ist.

Die Regionen, in denen sich Cluster ansiedeln, können sich glücklich schätzen: Sie verfügen über erhebliche Steuereinnahmen und hohe Beschäftigungsniveaus. In Genf arbeiten schätzungsweise 1400 Personen direkt oder indirekt im Commodity Trading. Allein die direkten Unternehmenssteuern dürften sich auf mehrere hundert Millionen CHF belaufen. Hinzu kommen die Einkommenssteuern der Angestellten der Branche.

So, wie die volkswirtschaftliche Bedeutung des Commodity Trading häufig unterschätzt wird, wird die Branche bisweilen auch undifferenziert wahrgenommen. Die Rohstoffbranche aber ist sehr heterogen. Sie setzt sich aus

vielen verschiedenen Akteuren zusammen, die unterschiedliche Geschäftsmodelle verfolgen. Es gibt klassische Händler, die Rohstoffe oder Rohstoffprodukte physisch handeln. Daneben existieren vertikal integrierte Anbieter, deren Spektrum von der Rohstoffgewinnung über den Warenfluss bis zur Finanzierung reicht. Und es gibt Firmen, die auf Financial Trading spezialisiert sind, sei es zum Zweck der Absicherung (Hedging), sei es zu Spekulationszwecken. Scharfe Trennlinien lassen sich nicht ziehen. Denn produzierende Unternehmen sind zumindest in Form von Absicherungsgeschäften im Financial Trading aktiv. Umgekehrt ist eine Reihe grosser Finanzinstitute mit namhaften Engagements im physischen Rohstoffhandel, einschliesslich Lagerung und Transport, vertreten.

### Tummelfeld für Investoren

Die Geschäftsmodelle haben grundsätzlich zwei Ausprägungen, dazwischen aber sind zahlreiche Mischformen anzutreffen. Die erste Form ist das reine Arbitragegeschäft, bei dem Angebot und Nachfrage direkt zusammengeführt werden. Der Händler kauft Ware und kennt dabei bereits den Käufer. Als Kaufmann sorgt er einzig für den Ausgleich von Angebot und Nachfrage. Dieses Modell verspricht relativ sichere Margen, aber keine übermässig hohen Gewinne; ganz nach dem Gesetz der Korrelation zwischen Risiko und Rendite. Das zweite Modell ist spekulativer: Die Händler nehmen Positionen ein und «wetten» auf die Entwicklung des Marktes. Diese Form des Geschäfts kann lukrativer sein, ist aber auch entsprechend riskanter – vor allem wenn man keine Möglichkeiten hat, die Marktentwick-

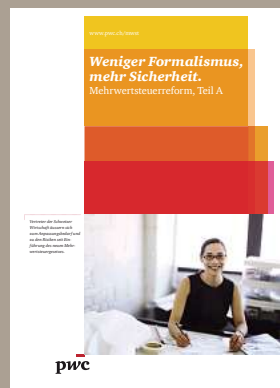
lung zu beeinflussen. Neben der Finanzierung stellt das Risikomanagement die grösste Herausforderung im Commodity Trading dar (siehe linke Seite). Seit der Finanzkrise ist der Rohstoffmarkt ein besonders bevorzugtes Tummelfeld für Finanzinvestoren. Damit ist die Branche ins Visier der Öffentlichkeit und auch der Regulatoren geraten. Vor allem der Handel mit Rohstoffderivaten stösst auf Kritik. Eine Regulierung dürfte schwierig werden. Derivate sind nicht in erster Linie dazu da, Spekulationsgewinne zu erzielen; sie haben vielmehr eine wichtige Absicherungsfunktion für Händler und Produzenten.

Die klassischen Rohstoffhändler dürften kaum darüber erfreut sein, dass Finanzinvestoren in ihren Markt vordringen. Dies erhöht das Marktrisiko und rückt die diskrete Branche in die Öffentlichkeit.

juerg.niederbacher@ch.pwc.com

### Fazit

Wegen zum Teil mangelnder Transparenz und fehlender Bekanntheit der Branche werden Commodity Traders in der Öffentlichkeit widersprüchlich wahrgenommen. Beim Handel mit Agrarprodukten können ethische Vorbehalte hinzukommen. Unbestritten indes ist: Rohstoffhändler ermöglichen den Warenhandel, ohne den die anspruchsvollen Bedürfnisse der Konsumenten gar nicht befriedigt und die Anforderungen der globalen Weltwirtschaft nicht erfüllt werden könnten. Sie nehmen somit eine elementare marktwirtschaftliche Aufgabe wahr. Die Schweiz ist heute ein Dreh- und Angelpunkt des weltweiten Rohstoffhandels. Diesen Standortvorteil sollte sie bewahren und weiter ausbauen.



**MWST-Reform: verhaltener Applaus für Akt I**

Auf den 1. Januar 2010 wurde die erste Revisionsphase der Mehrwertsteuer mit dem neuen Mehrwertsteuergesetz (MWSTG) abgeschlossen. Die Schweizer Unternehmen erhofften sich von Teil A der MWST-Reform eine deutliche Vereinfachung des Systems, grösstmögliche Rechtssicherheit, mehr Transparenz sowie eine bessere Orientierung an den Bedürfnissen der Steuerpflichtigen. Rund 18 Monate nach Abschluss von Teil A der Revision zeigt sich: Diese Erwartungen konnten noch nicht ganz erfüllt werden.

Mehr darüber lesen Sie in unsere Studie «Weniger Formalismus, mehr Sicherheit – Mehrwertsteuerreform, Teil A», die Sie als PDF herunterladen können unter [www.pwc.ch/vat](http://www.pwc.ch/vat).



**PwC-Branchenmagazin: Erfolgsfaktoren im Banking**

Unsere bisherige Publikation «Flash Finanzdienstleistungen» erscheint in neuem Look und unter dem Leitgedanken «Ergünden, was Banken erfolgreich macht». In unserer aktuellen Ausgabe zeigen wir Ihnen auf, dass sich wirkliche Innovation im Banking um den Bankkunden drehen muss.

Bestellen können Sie unser Bankenmagazin bei [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com).

**Anlass:  
Turnaround Community Forum**

Das Turnaround Community Forum versteht sich als Plattform zur Förderung des Erfahrungsaustausches unter Bankern, Investoren, Anwälten, Turnaround-Managern und Corporate Executives. An Praxisbeispielen stellen wir herausfordernde Restrukturierungsfälle vor und diskutieren darüber. Das Forum findet am 26. September 2011 in Zürich statt.

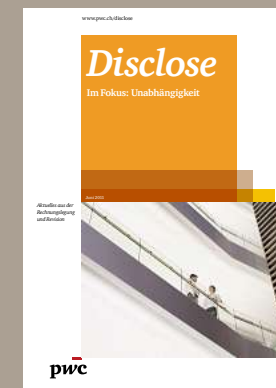
Ihre Anmeldung nimmt Jan Bolliger ([jan.bolliger@ch.pwc.com](mailto:jan.bolliger@ch.pwc.com)) gerne entgegen.



**Versicherungen: auch Denkanstoss für die Regulatoren?**

Was raubt den Versicherern den Schlaf? Für einmal sind sich alle befragten Gruppen in allen teilnehmenden Ländern einig: Die Regulierungsflut bereitet allen Involvierten unruhige Nächte. Mit einer Ausnahme: den Regulatoren selber.

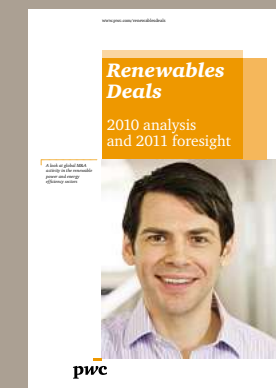
Sie können unsere Umfrage «Versicherungen: Auch Denkanstoss für die Regulatoren? Insurance Banana Skins 2011» als PDF herunterladen unter [www.pwc.ch/versicherungen](http://www.pwc.ch/versicherungen).



**«Disclose»: Aktuelles aus Rechnungslegung und Revision**

In der regelmässig erscheinenden Publikation «Disclose» legt PwC die wichtigsten Aspekte von komplexen Rechnungslegungs- und Revisionsthemen verständlich dar. Das Magazin hilft Führungspersonlichkeiten, den Überblick in diesem dynamischen Umfeld zu behalten. Künftig widmen wir uns im ersten Teil des Heftes einem Schwerpunktthema. Im Fokus der aktuellsten Ausgabe steht das Thema Unabhängigkeit. Ein Update zu aktuellen Themen erscheint im nächsten Magazin.

Sie finden «Disclose» unter [www.pwc.ch/disclose](http://www.pwc.ch/disclose). Gedruckte Exemplare können Sie bestellen bei [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com).



**Erneuerbare Energien: Nordamerika holt auf**

Die Zahl der weltweiten Transaktionen im Bereich erneuerbarer Energien ist im Jahr 2010 markant gestiegen. Gleichzeitig ist der Gesamtwert der Transaktionen gesunken. Vor allem bei der Wind- und der Sonnenenergie heisst der Trend: mehr Transaktionen, aber kleinere Beträge. Der Bereich Energieeffizienz wird immer bedeutender. Dank dieser Entwicklung könnte Nordamerika Europa bald als führende Region in den erneuerbaren Energien ablösen.

Mehr darüber in der Studie «Renewables Deals: 2010 analysis and 2011 foresight», die Sie als PDF herunterladen können unter [www.pwc.ch/publications](http://www.pwc.ch/publications).



**Pharmabranche: Rüstzeug für die Zukunft**

Die Pharmabranche muss weltweit ihre Wertschöpfungsketten radikal überdenken. Die Produktion aktueller Therapieformen stellt die Unternehmen vor neue Herausforderungen: komplexe Fertigungs- und Vertriebsprozesse und unterschiedliche Lieferketten für die Produkte sowie kürzere Lebenszyklen. Der Druck auf die Wertschöpfungsketten verstärkt sich durch weitere Entwicklungen wie die wachsende Bedeutung der Schwellenländer, neue Formen der Gesundheitsversorgung, die Entwicklung hin zu konditionalen Marktzulassungen (live licensing) sowie ökologische Fragen.

Sie können die PwC-Studie «Pharma 2020: Supplying the future. Which path will you take?» als PDF herunterladen unter [www.pwc.ch/lifesciences](http://www.pwc.ch/lifesciences).

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

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



## **Langfristig denken in einem zyklischem Geschäft**

Die Papierfabrik Perlen, Teil der CPH-Industriegruppe, investiert eine halbe Milliarde CHF in eine neue Papiermaschine. Die Anlage produziert das dreifache Volumen des Vorgängermodells, bei nur leicht höheren Fixkosten. Der Effizienzschub sichert den Standort Schweiz in einem anspruchsvollen Markt.



*CEO Dr. Peter Schildknecht*



Für die 130 Meter lange Zeitungspapiermaschine PM 7 wurden rund 10000 Tonnen Stahl verbaut, vergleichbar mit dem Gewicht des Eiffelturms in Paris.

#### Dr. Peter Schildknecht

kam Mitte 2008 zu CPH und ist seit dem 1.1.2009 in der operativen Verantwortung. Er hat an der ETH in Zürich Maschinenbau studiert, war Chefassistent und Lehrbeauftragter am BWI der ETH und promovierte 1994. Dann wechselte er in die Industrie, wurde Assistent des VRP/CEO bei der Von Roll Holding AG, übernahm später die Geschäftsführung der Von Roll Betec AG und schliesslich im Konzern die Leitung der Produktlinie Industrial Services. Von 2001 bis 2007 war Schildknecht in leitenden Funktionen beim Bauzulieferer Sarna tätig und führte dort verschiedene Divisionen. Seine Ausbildung ergänzte er durch Executive-Programme in Harvard und Stanford. Schildknecht ist verheiratet und Vater von vier Kindern.

Alles ist riesig. Schon das Betriebsgelände der Papierfabrik Perlen und der Verpackungssparte im gleichnamigen luzernischen Dorf misst über eine Million Quadratmeter. Dort wurde in Rekordzeit eine neue Halle hochgezogen, wo das Prunkstück des Unternehmens steht: die 130 Meter lange neue Papiermaschine PM 7 für Zeitungsdruckpapier. Sie ist laut und unglaublich schnell. Am Ende des Produktionsprozesses wird – wie auf einem überdimensionierten Webstuhl – eine knapp zehn Meter breite Papierbahn aufgerollt. Die Maschine schafft 120 Kilometer in einer Stunde, was in einem Tag der Strecke Perlen-Kairo entspricht. Für die PM 7 wurden rund 10000 Tonnen Stahl verbaut, vergleichbar mit dem Gewicht des Eiffelturms in Paris. «Wir sind in der Schweiz die Nummer eins und geografisch in Mitteleuropa gut positioniert – aber global natürlich ein kleiner Player», sagt CEO Peter Schildknecht. Er führt seit 2009 die CPH-Industriegruppe, zu

der neben der Papierfabrik noch eine Chemie- und eine Verpackungssparte mit insgesamt sieben Produktionsstandorten weltweit gehören. Der Bereich Papier erwirtschaftete 2010 gut die Hälfte des Gruppenumsatzes von 417,4 Millionen CHF. Beim Magazinpapier hat das Unternehmen in der Schweiz einen Marktanteil von 35 Prozent, beim Zeitungsdruckpapier waren es im vergangenen Jahr 19 Prozent.

#### Schwieriges Umfeld

So eindrücklich die Dimensionen in Perlen sind, so gross sind die Herausforderungen für das Unternehmen. Der 49-jährige CPH-Chef, der in seiner Freizeit Ausdauersport betreibt, hat auch beruflich einen Marathon vor sich. «Wir haben derzeit etwa die Hälfte der Dis-

tanz hinter uns», sagt er. Trotz rekordhohen Papierverkäufen und positivem operativem Cashflow gab es im letzten Geschäftsjahr ein negatives Betriebsergebnis. Die Gründe dafür: Hergestellt wird das Perlen-Papier in der Schweiz, wo die Kosten in CHF anfallen. Verkauft wird die Produktion aber zu über 70 Prozent ins Ausland – vor allem in den Euroraum, wo der Kurs des EUR stark tauchte. Gleichzeitig senkten die grossen europäischen Papierhersteller ihre Preise für 2010 um bis zu 20 Prozent, während das Altpapier als wichtigster Rohstoff massiv teurer wurde. Unter dem Strich erhielt Perlen ein Drittel weniger pro verkaufte Tonne Papier als im vorhergehenden Geschäftsjahr. Weil auch die Chemiesparte stark unter den Folgen der Weltwirtschaftskrise litt und der Umsatz um ein Drittel einbrach, war das letzte Jahr – so Schildknecht – «eines der schwierigsten in unserer Firmengeschichte».

#### Offen kommunizieren

Die CPH-Gruppe bekennt sich zu Nachhaltigkeit auf ökonomischer, sozialer und ökologischer Ebene. Lassen sich diese Werte auch leben, wenn ein Unternehmen massiv unter Währungs- und Margendruck leidet? «Werte leben» sei ein gutes Stichwort, sagt Schildknecht. Denn: «Es reicht nicht, ein hehres Leitbild zu formulieren. Eine Unternehmenskultur kann man zwar mit Worten prägen; entscheidender ist aber, wie wir handeln.» Personalchef Michel Segesser, der mit am Tisch sitzt, verweist auf die jüngste Mitarbeiterumfrage: «Die Gesamtzufriedenheit liegt auf gleichem Niveau wie im wirtschaftlich erfolgreichen Jahr 2007.» An Standorten, wo wegen der rückläufigen Umsätze bis zu einem Viertel der Belegschaft abgebaut wurde, sei die Einschätzung weniger positiv ausgefallen. Dennoch: Die Fluktuation – den Personalabbau eingerechnet – blieb 2010 mit 6 Prozent anhaltend niedrig; der Anteil langjähriger Mitarbeitender ist hoch: «Insgesamt ist es den



**Die PM 7 stellt 120 Kilometer Papier in einer Stunde her, was in einem Tag der Strecke Perlen – Kairo entspricht.**



Bis zu 460 000 Tonnen Altpapier können in Perlen verarbeitet werden. Um diese Mengen möglichst umweltfreundlich anzuliefern, wurden drei Kilometer Geleise gelegt und eine neue Eisenbahnbrücke gebaut.



**Die gesamte Anlage hat das Volumen verdreifacht. Zudem werden pro Tonne Papier etwa 10 Prozent weniger Energie benötigt.**

Führungskräften gelungen, schwierige Entschiede gut zu kommunizieren.» Strukturen liessen sich auch intelligent anpassen, ergänzt CEO Schildknecht. Und: «Wir sind nicht mit dem Rasenmäher über die Kosten gefahren. Wo Produktentwicklung und Innovation möglich sind, haben wir den Rotstift bewusst nicht angesetzt.» Nach seiner Erfahrung ist die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden höher, wenn sich ein Unternehmen in schwieriger Lage befindet. Dass in einer so heiklen Phase eine halbe Milliarde CHF in eine neue Papiermaschine in der «teuren» Schweiz investiert wird, ist ein Standortbekenntnis und wichtiges Signal für die Mitarbeitenden. Der CPH-Chef sieht es nüchtern: «Unsere Leute können eins und eins zusammenzählen. Hätten wir nicht investiert, wären wir in den nächsten fünf bis zehn Jahren vom Markt verdrängt worden.» In der europäischen Papierbranche bestünden grosse Überkapazitäten. Wer da nicht über beste Kostenstrukturen verfüge, überlebe nicht.

#### Recycling und Energieeffizienz

Über das Produkt Papier kann sich ein Unternehmen nicht differenzieren, denn gute Qualität wird vorausgesetzt. Also braucht es in dieser Branche Kostenführerschaft, um erfolgreich zu wirtschaften. In dieser Beziehung ist die neue PM 7 eine gute Investition, denn sie gehört weltweit zu den leistungsfähigsten und effizientesten Produktionsanlagen. Die Maschine läuft vollautomatisiert und videoüberwacht rund um die Uhr an sieben Tagen pro Woche. Es sind nur eine Handvoll Mitarbeitende pro Schicht im Einsatz. Roboter verpacken und etikettieren die Rollen, die im Lager zu meterhohen Türmen gestapelt werden. Es hat Platz für bis zu 30 000 Rollen. Täglich verlassen rund 80 Bahn- und Lastwagen die Papierfabrik. Ein firmeneigener LKW-Terminal bietet Platz für 45 LKWs.

Die gesamte Anlage hat das Volumen verdreifacht – mit kaum mehr Mitarbeitenden. Zudem werden pro Tonne Zeitungsdruckpapier nun etwa 10 Prozent weniger Energie benötigt. Das schenkt in einer besonders energieintensiven Branche stark ein – in der Papierfabrik sind die Energiekosten höher als die Lohnkosten.

Die Bilanz wird sich noch einmal verbessern, wenn die geplante regionale Kehrichtverbrennungsanlage in Perlen ihren Betrieb aufnimmt. Die neue KVA wird genug Abwärme produzieren, um die PM 7 mit Dampf zu versorgen. Damit lassen sich jährlich 40 Millionen Liter Heizöl einsparen und der CO<sub>2</sub>-Ausstoss reduziert sich um 100 000 Tonnen. Je effizienter Rohstoffe eingesetzt werden, desto profitabler arbeitet das Unternehmen. Die Papierfabrik ist eine Recyclingfirma. Das zeigt sich auf dem Betriebsrundgang an der Annahmestelle für Altpapier, wo ein Bulldozer die Papierberge wie ein Schneeflug verschiebt. Bis zu 460 000 Tonnen Altpapier wird Perlen in Zukunft verarbeiten. Um diese Riesensmenge möglichst umweltfreundlich anzuliefern, wurden drei Kilometer Geleise gelegt und eine neue Eisenbahnbrücke gebaut. Der zweite wichtige Rohstoff ist Holz, grösstenteils Hackschnitzel aus Sägewerken und sogenanntes Durchforstungsholz. Letztes Jahr waren es total 93 000 Tonnen; das Holz stammt meist aus heimischen Wäldern. Der Bereich Papier ist mit dem FSC-Label zertifiziert, das nachhaltige Forstwirtschaft bescheinigt.

#### Papier als dauerhafter Wert

Peter Schildknecht glaubt trotz der strukturellen Veränderungen in der Medienwelt an den dauerhaften Wert von Papier: «In den 1990er Jahren wurde das papierlose Büro propagiert – und das Gegenteil ist passiert. Wir rechnen im Zeitungsdruck mit einer seitwärts tendierenden oder leicht schwächeren Nachfrage. Es wird Veränderungsprozesse geben wie in anderen Märkten auch, wir werden mit der Zeit gehen.» Worauf der CPH-Chef dabei bauen kann, ist das stabile Aktionariat. Rund 75 Prozent der Anteile werden von der Gründerfamilie und ihren Nachfolgern gehalten, die das stark zyklische Geschäft verstehen und langfristig denken. Mit einer Eigenkapitalquote von 60 Prozent nach der Grossinvestition ist das Unternehmen solide finanziert. Daher kann der CEO mit Überzeugung sagen: «Wir haben einen langen Schnauf.» —

#### CPH Chemie + Papier Holding

Die CPH ist eine international tätige Industriegruppe mit Hauptsitz in der Schweiz. Sie ist auf die Entwicklung, die Herstellung und den Vertrieb von Papieren, Chemikalien und pharmazeutischen Verpackungsfolien spezialisiert. Das Unternehmen hat eine bald 200-jährige industrielle Tradition: Der Chemiesektor basiert auf der ältesten noch aktiven Schweizer Chemiefabrik in Uetikon aus dem Jahr 1818. Heute ist der Bereich auf Feinchemie und Silikatchemie konzentriert. Die CPH-Gruppe beschäftigt rund 950 Mitarbeitende an sieben Standorten weltweit und möchte sich in Zukunft noch globaler ausrichten. 2010 betrug der Umsatz 417,4 Millionen CHF. Die Papiersparte (Umsatzanteil 2010: 52 Prozent) mit der Perlen Papier AG ist die grösste Produzentin von Zeitungsdruckpapier und die einzige Herstellerin von Magazinpapieren in der Schweiz. Die Aktien der CPH sind seit 2001 an der SIX Swiss Exchange im Domestic Standard kotiert.



**«Es ist nicht einfach, etabliert und zugleich cool zu sein»**

Vor 18 Jahren entstand aus einer trendigen Idee heraus die Taschenmanufaktur Freitag. Unterdessen ist die Firma erwachsen geworden. Aufgabe von CEO Monika Walser ist es, den Expansionskurs voranzutreiben und gleichzeitig die alten Werte weiterleben zu lassen.





## Umweltbewusstsein, Beständigkeit und eine gewisse Bescheidenheit gegen aussen sowie Mitspracherecht, Individualität und Transparenz gegen innen.

Von der  
Damen-  
schneiderin  
zum CEO

Im Herbst 2009 erhielt die Kommunikationspezialistin Monika Walser den Auftrag, die Taschenmanufaktur Freitag interimistisch zu führen und gleichzeitig einen neuen CEO zu suchen. Auf ein Stelleninserat meldeten sich Dutzende von Bewerbern. Monika Walser lud sie zu «Speed Datings» ein, Kennenlernrunden von einer halben Stunde. Von den 20 Kandidaten, die in die engere Auswahl kamen, passte keiner. In der Folge übernahm Monika Walser den Posten selbst. «Ich hatte nie die Absicht zu bleiben», betont sie, «aber die Interimssituation hat gezeigt, dass es gut funktioniert.»

Walser hatte in ihrem Rucksack einen Vorteil, der den anderen Bewerbern fehlte: eine Spur Nonkonformismus. Sie ist gelernte Damenschneiderin und absolvierte auf dem zweiten Bildungsweg ein Kommunikationsstudium. «Als ehemalige Leiterin eines Nähateliers bringe ich handwerkliches Know-how ein», sagt sie. Daneben habe sie beim Aufbau des Telekomunternehmens DiAx in der Schweiz Managementenerfahrung gesammelt. Für Markus und Daniel Freitag, die Inhaber der Taschenmanufaktur, sind das gute Voraussetzungen, um das Unternehmen weiterzuentwickeln.

### Bescheidenheit und Mitspracherecht

1993 schniderten die Brüder in einer Wohngemeinschaft in Zürich-West eine Umhängetasche aus ausrangierten Lastwagenplanen. Als Trageriemen benutzten sie gebrauchte Sicherheitsgurte, als Einfassung diente ein alter Veloschlauch. Unbeabsichtigt wurden aus diesem, für den Eigenbedarf produzierten Prototyp ein Modetrend und eine Firma begründet, die heute 120 Mitarbeitende beschäftigt. Nun soll Freitag international zu einer Premiummarke ausgebaut werden. Während sich die Brüder ganz der kreativen Neuausrichtung widmen, kümmert sich Monika Walser seit Juni 2010 als operative Chefin um die betriebliche Expansion. Dabei gehört es zu ihren wichtigsten Aufgaben,

die Werthaltung der Freitags auch in einer wachsenden Firma am Leben zu erhalten: Umweltbewusstsein, Beständigkeit und eine gewisse Bescheidenheit gegen aussen sowie Mitspracherecht, Individualität und Transparenz gegen innen.

Während sich die Freitag-Tasche mit der Zeit kaum veränderte, wechselten die Ansprüche einer älter, reifer und kaufkräftiger gewordenen Kundschaft. Aus Velo fahrenden Studenten sind Kaderleute geworden. Für sie brachte Freitag vergangenen Herbst eine neue Kollektion auf den Markt – die erste seit 18 Jahren. Die Taschen der «Reference»-Kollektion sind eleganter, zeitloser und weniger bunt als die bisherigen Modelle der «Fundamentals»-Reihe, das Logo ist dezenter. Statt auf Masse setzt Freitag diesmal auf Klasse: Mit Preisen zwischen 400 und 500 CHF kosten die Produkte rund doppelt so viel wie die bisherigen Modelle. Stilistisch sind sie anstatt von den Taschen der New Yorker Velokuriere von den Postkurieren des 19. Jahrhunderts inspiriert. Mit dem Material der gebrauchten und recycelten Lastwagenplanen bleiben sich die Freitags treu, der ausrangierte Sicherheitsgurt musste allerdings weichen. Künftig werden alle sechs Monate neue «Reference»-Modelle lanciert, ein Novum in der Firmengeschichte.

### Bauchgefühl versus Marktforschung

So modern die Kollektion vom Design her anmutet, ihre Entstehungsgeschichte ist typisch für das Unternehmen Freitag. «Wie immer verzichteten wir auf Marktforschung und verliessen uns auf unser Bauchgefühl», sagt CEO Monika Walser. Kommerz sei noch nie ein Kriterium gewesen, obschon man natürlich Geld verdienen wolle: «Wenn wir von einer Sache überzeugt sind und wir Spass dabei haben, stellt sich in der Regel auch der Erfolg ein.» Wie die Kollektion bei den Kunden ankommt, will Monika Walser nicht offenlegen. Für Angaben über die Verkaufsentwicklung sei es zu früh.

In ihrem Büro stehen die Prototypen in Reih und Glied. Ständig sei sie mit einer Testtasche unterwegs und schicke sie mit Anregungen oder Verbesserungsvorschlägen zu den Ent-





**Egal, ob es um Produkte, Personalien oder Prozesse geht – alle dürfen sich einbringen. Meetings werden nicht nach Hierarchiestufe, sondern nach Fachwissen abgehalten.**

wickeln zurück. Ein weiteres Dutzend Mitarbeiter aus allen Chargen tue es ihr gleich. «Jeder hat andere Vorlieben, darum ist es wichtig, dass sich möglichst viele Stimmen einbringen», sagt Monika Walser, die getreu der Firmenphilosophie mit Mitarbeitenden und Geschäftspartnern per Du ist. Bei Freitag muss eine Tasche in der Regel drei interne Testrunden durchlaufen, bevor sie in Serie geht. Der Einbezug der Mitarbeitenden gehört zu den zentralen Werten der Firma, die Walser auch bei wachsender Grösse beibehalten will. Egal, ob es um Produkte, Personalien oder Prozesse geht – alle dürfen sich einbringen. Meetings werden nicht nach Hierarchiestufe, sondern nach Fachwissen abgehalten. Auch die Freitags, die die Firma zu 100 Prozent besitzen, haben laut Walser nicht den Anspruch, als Letzte zu entscheiden. Die daraus entstehende Streitkultur sei manchmal langwierig, aber in jedem Fall bereichernd: «Wir führen häufig heftige Diskussionen und fördern dies auch.» Weil die meisten Menschen das Wort «streiten» nicht konstruktiv verstehen, wird der Begriff «disputieren» gebraucht.

einbarungen. Nicht alle trugen dies mit oder wurden mitgetragen: Etliche – auch leitende – Mitarbeitende mussten gehen oder gingen von sich aus. Walser räumt ein: «Es ist nicht einfach, etabliert und zugleich cool zu sein.» Eine kompromisslose Linie fährt sie auch bei der Eröffnung neuer Läden. Nachdem die Marke Freitag den Schweizer Markt erobert hatte, expandierte sie nach Europa, dann kam Asien. In Japan ist das Label etabliert und hat eine grosse Fangemeinde. Tauchen die Brüder in Tokio auf, werden sie sogar um Autogramme gebeten. Als Nächstes stehen die USA auf dem Plan. Anfang Mai wurde in New York ein ambitionierter Flagship-Store eröffnet, weltweit der achte. In diesen Läden werden rund tausend «Reference»- und «Fundamentals»-Unikate in einem eigens entwickelten Schubladensystem angeboten. Neben diesen in Eigenregie geführten Läden zählt das Vertriebsnetz 350 Wiederverkaufsstellen von San Francisco über Madrid bis nach Shanghai und Wellington. Wer sich über den strammen Wachstumskurs wundert, dem entgegnet die Freitag-Macher, dass die Expansion vollumfänglich eigenfinanziert sei und alle Tore, die geöffnet worden seien, noch immer offen stünden. Für die Flagship-Stores trifft das zu, für die Wiederverkaufsstellen nicht: Vor einigen Jahren wurde vor allem in Deutschland, aber auch in der Schweiz zu forschen expandiert in Läden, die den Ansprüchen im Grunde nicht genügten und darum später aus dem Vertriebsnetz gestrichen werden mussten. Umso schärfer achtet CEO Monika Walser heute darauf, dass die Wiederverkäufer kulturell zum Unternehmen passen. So reiste sie mehrmals in die koreanische Hauptstadt Seoul, um zu prüfen, ob die Chemie mit dem neuen Geschäftspartner stimmt. Er führt keine Modeboutique, sondern eine Coffee-Shop-Kette. Die Allianz scheint zu funktionieren: Freitag ist in Korea künftig an sechs Standorten präsent. Laut Walser entspricht die Idee, einen guten Kaffee zu trinken und gleichzeitig eine Tasche auszusuchen, exakt dem Lebensgefühl, das die Firma Freitag vermitteln will. —

**200 Tonnen Lastwagenplanen werden jedes Jahr zu Taschen und Accessoires verarbeitet.**

**Freitag**

Die 1993 von den Brüdern Markus und Daniel Freitag gegründete Taschenmanufaktur beschäftigt 120 Mitarbeitende in Zürich. Jährlich werden 200 Tonnen Lastwagenplanen, 75 000 Fahrradschläuche und 25 000 Sicherheitsgurte zu Taschen und Accessoires verarbeitet. Kennzahlen gibt die Firma keine bekannt, nur so viel: Sie sei profitabel und wachse jährlich um 20 Prozent. Die Produkte werden über acht Flagship-Stores in Berlin, Davos, Hamburg, Köln, New York, Wien und Zürich sowie weltweit 350 Verkaufsstellen vertrieben. Die Freitag-Brüder besitzen das Unternehmen zu 100 Prozent.

Foto: Stephan Rappo



Nachdem die Marke Freitag den Schweizer Markt erobert hatte, expandierte sie nach Europa und Asien. In Japan ist das Label so etabliert, dass die Brüder Freitag (oben) um Autogramme gebeten werden.



## Plattform für Leader von morgen

Das Stein am Rhein Symposium (stars) richtet sich an Führungspersönlichkeiten der nächsten Generation. Die internationalen Teilnehmerberufserfahren, erfolgreich und handverlesen – erhalten die Chance, mit den Taktgebern von heute Erfahrungen auszutauschen. Ein Networking-Anlass erster Güte.

Stein am Rhein ist erstaunlich. Die Altstadt scheint die Zeitreise vom Mittelalter bis in die Gegenwart ohne grössere Schäden überstanden zu haben. Die Stadtkirche, das Kloster St. Georgen, Tore und Türme sehen aus, wie den Gemälden alter Meister entsprungen. In den Gassen prunken historische Bürgerhäuser mit original bemalten Fassaden, kunstvollen Fachwerkaufbauten, steilen Treppengiebeln und markanten Erkern. Ihre wundervoll erhaltenen und gepflegten Zeugen der Vergangenheit beschenken den Einwohnern jährlich bis zu eine Million Besucher. Doch auch die Zukunft hat eine Adresse in Stein am Rhein. Im Bürgerasyl der Stadt treffen sich im September zum vierten Mal rund 80 internationale Führungspersönlichkeiten der kommenden Generation mit den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Taktgebern von heute zum Erfahrungsaustausch. Das Symposium stars macht diesen hochkarätigen Meinungsaustausch möglich – mit Referenten wie Sergio Marchionne und Josef Ackermann sowie vielen weiteren nam-

haften CEOs, Politikern und Wissenschaftlern aus der ganzen Welt. In diesem Jahr werden unter anderem Bertelsmann-Chef Hartmut Ostrowski sowie Thomas Enders, CEO von Airbus, mit den Teilnehmenden diskutieren. Auf der diesjährigen Referentenliste zum Thema «Fit for the Future – Challenges and Choices 2020» finden sich zudem auffallend viele Persönlichkeiten aus Fernost. Finanziert wird stars von Sponsoren aus der Wirtschaft sowie, rund zur Hälfte, von der Jakob und Emma Windler-Stiftung – einer privaten Einrichtung, die wie ein Glückstern über Stein am Rhein leuchtet. Über 34 Millionen CHF hat die Stiftung allein in die Renovation der historischen Altstadt investiert, dazu noch einmal 12,7 Millionen in den Umbau des ehemaligen Spitals zum Heiligen Geist ins Kulturzentrum Bürgerasyl, in dem das Symposium stattfindet.

### Wer hat demnächst das Sagen?

Toni Schönenberger, promovierter Geschichtswissenschaftler und Politologe, ist Stiftungsratspräsident von stars und gleichzeitig Stiftungsratspräsident des Think Tank Thurgau (TTT). Die Stiftung Think Tank Thurgau wurde im Rahmen der 200-Jahr-Feier des Kantons 2003 in Weinfelden



Toni Schönenberger,  
Stiftungsratspräsident stars –  
the Symposium for Leaders  
of the Next Generation

gegründet und hat sich zum Ziel gesetzt, «Projekte zu initiieren und zu begleiten, die sich mit politischen, wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und kulturellen Veränderungen und Entwicklungen befassen und für den Kanton und die Region mittel- und langfristig von Bedeutung sein können». Zur Erfüllung dieser Aufgabe ist es per Definition gewünscht, «die Zusammenarbeit mit Per-

sönlichkeiten oder ähnlichen Organisationen und Institutionen im In- und Ausland zu suchen». Aus diesen Überlegungen heraus wurde die Idee des Symposiums für «Leaders of the Next Generation» entwickelt. «Es war naheliegend», sagt Toni Schönenberger, «in die Zukunft zu blicken und den Radar auszurichten auf junge Führungspersönlichkeiten rund um den Globus, die in internationalen Unternehmen, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft demnächst das Sagen haben werden.»

Zwischen 35 und 40 Jahre alt, hervorragend ausgebildet und bereits berufserfahren sind diese «Leaders of the Next Generation» eine interessante Zielgruppe und gleichzeitig ein smarter Zuhörerkerkreis für Referenten.

### Nichts dem Zufall überlassen

Als CEO des UBS-Weiterbildungs- und -Konferenzentrums Wolfsberg in Ermatingen verfügt Toni Schönenberger – genau wie die andern Mitglieder von stars – über ein hervorragendes Beziehungsnetz. Neben einem hochkarätigen Stiftungsrat ist es gelungen ein ebenso namhaftes Advisory Board für stars zusammenzustellen. «Es hat sich eine erstaunliche Eigendynamik entwickelt», freut sich Schönenberger. Was vermutlich daran liege, dass die Grundidee für die Teilnahme am Symposium einem echten Bedürfnis entspreche – «dem Bedürfnis grosser Führungspersönlichkeiten, einen geeigneten Nachfolger heranzuziehen». Die 80 bis maximal 100 Teilnehmer des Symposiums werden mit grösster Sorgfalt ausgewählt – und zwar durch ihre eigenen Chefs. «Wir möchten den Leadern von heute die Möglichkeit geben, die Leader von morgen zu benennen», sagt Toni Schönenberger. «Wir laden die CEOs grosser Unternehmen dazu ein, Leute, denen sie echtes Führungspotenzial zutrauen, mit einer Teilnahme an stars zu belohnen.» Den jungen Führungspersönlichkeiten der kommenden Generation wiederum biete sich mit der Teilnahme am Symposium die hervorragende Gelegenheit, ein eigenes internationales Beziehungsnetz aufzubauen. «Und damit sie das auch wirklich tun», lächelt Toni Schönenberger, «überlassen wir nichts dem Zufall.» Damit meint er: Das Symposium ist perfekt durchorganisiert mit Vorträgen, Workshops und Podiumsdiskussionen von morgens bis abends. Selbst bei den gemeinsamen Essen sorgt eine wohlüberlegte Tischordnung dafür, dass sich keine nationalen, sprachlichen oder branchenspezifischen Cluster bilden. «Wir möchten erreichen, dass

die Teilnehmer das Maximum aus der Veranstaltung herausholen, dass sie eine echte Chance haben, ihren Horizont zu erweitern.»

### Was sind Megatrends von morgen?

Die Beschränkung auf eine kleine Gruppe beruflich bereits erfolgreicher, handverlesener Teilnehmer ist Basis des Erfolges von stars. Immer mehr interessierte Unternehmen möchten ihre Talente entsenden, immer mehr erfolgreiche CEOs und Politiker wollen sich der Diskussion mit den Leadern von morgen stellen. «Wir spüren bei den jungen Führungspersönlichkeiten, aber auch bei den Referenten ein lebhaftes Bedürfnis nach Erfahrungsaustausch und Diskussionen mit Gleichgesinnten aus aller Welt», sagt Schönenberger. «Das sind keine Menschen, die Strategien anderer umsetzen, das sind starke Persönlichkeiten, die selber den Überblick haben wollen.»

Das kann in Zukunft nur von Vorteil sein. Allein schon die Themen des diesjährigen Symposiums zeigen auf, mit welchen Veränderungen die Leader der nächsten Generation konfrontiert sein werden: Schwellenländer und neue Weltordnung, Social Media und ihre Einflüsse, globale Risiken. «Die Liste könnte endlos verlängert werden», sagt Schönenberger, «im Fokus stehen globale Herausforderungen und Megatrends wie demografische Veränderungen, Klimawandel, Ressourcen- und Energieknappheit, Migration.» Da seien neue Denkansätze und interdisziplinäre, internationale Lösungsfindungsprozesse gefragt. «Wir wünschen uns, dazu einen Beitrag zu leisten und junge Führungspersönlichkeiten zu unterstützen, fit für die Zukunft zu sein.»

Unterdessen hat stars eine grosse internationale Ausstrahlung erreicht. Nur drei Jahre nach der Gründung expandierte das Symposium auf Einladung des chinesischen Ausserministeriums nach Penglai, einer aufstrebenden Stadt, nur eine Flugstunde östlich von Peking gelegen. Momentan finden Gespräche über eine Fortsetzung von stars in China statt. Weitere globale Standorte will Toni Schönenberger nicht forcieren – aber auch nicht ausschliessen.

stars – the Symposium for Leaders of the Next Generation  
[www.the-stars.ch](http://www.the-stars.ch)



**stars-Teilnehmerin**  
**Juliana Sutanto**

### «Ich erforsche, was der Markt will»

**Name:** Juliana Sutanto  
**Herkunft:** Indonesien  
**Funktion:** Assistenzprofessorin ETH Zürich  
**Alter:** 31  
**Zivilstand:** verheiratet, 1 Kind  
Invited Participant, Stein am Rhein Symposium, September 2010

Wer Juliana Sutanto eine E-Mail schreibt, erhält umgehend eine Antwort, am Sonntag, unter der Woche, morgens um acht, abends um zehn.



**stars-Teilnehmer**  
**Simon Teng**

Sutanto, so scheint es, ist immer auf Empfang. Die Wissenschaftlerin aus Indonesien hat nämlich eine hohe Affinität zu Bits und Bytes. Sie ist Assistenzprofessorin (Tenure Track) für Management Information Systems an der ETH Zürich. Dass sie einmal nach einem Professorenamt streben würde, hätte sie als Jugendliche nie gedacht. In Indonesien werde eine akademische Laufbahn wenig anerkannt und nur schlecht unterstützt. «Ich hatte diesen Weg nicht vor Augen», sagt Sutanto. Dass sie ihn dennoch eingeschlagen hat, ist Fügung, kein Kalkül. Ein Stipendium ermöglichte Sutanto schliesslich ein Studium in Singapur. Dort legte ein Professor ihr Faible für die Wissenschaft frei, indem er sie ermutigte, über ihre damals aktuelle Arbeit einen Fachbeitrag zu verfassen. Er wurde prompt publiziert. Dieser erste Erfolg als Akademikerin gab ihrem Leben eine neue Richtung. «Ich habe gemerkt, dass mir das liegt», sagt Sutanto.

Nach Abschluss ihres Bachelors im Bereich IT bleibt sie an der Universität in Singapur. Sie wird Instruktorin im Department of Information Systems an der School of Computing und verfasst parallel dazu ihre Dissertation. 2008 ist sie damit fertig und bewirbt sich mit Erfolg für eine Stelle an der ETH Zürich. Da arbeitet sie seither als Assistenzprofessorin. «Ich bin glücklich, dass es so gekommen ist», sagt Sutanto, «im akademischen Umfeld zu arbeiten hat viele Vorteile, denn die Freiheit, meine Forschungsthemen selber zu bestimmen, bedeutet mir sehr viel.» Was sie erforscht, interessiert die Corporate World sehr: Die junge ETH-Forscherin untersucht, welche IT-Systeme aus welchen Gründen bei den Nutzern Erfolg haben und welche floppen, obschon sie leistungsfähig und technologisch ausgefeilt sind.

«Ich erforsche, was der Markt will», fasst Sutanto zusammen, «und dort zählt nicht die beste Technologie, sondern, ob sie von den Usern genutzt wird oder nicht.» Ihre Verbindung zur Unternehmenswelt ist eng und besteht vornehmlich aus Nullen und Einsen; sie entwickelt zusammen mit Firmen Informationssysteme, entwirft Experimente und führt diese zusammen mit den Firmen durch. Aus den gewonnenen Daten analysiert sie das Userverhalten in den Applikationen und schickt ihre Erkenntnisse an die jeweiligen Entscheider zurück. Was sie tut, gefällt ihr, hält sie auf Trab. Zum Schlagwort Work-Life-Balance lacht sie kurz auf. «Nun, da ich älter werde, versuche ich das besser auszubalancieren», sagt die 31-Jährige, «aber es gelingt mir schlecht.» Kommt dazu, dass sie ein Ziel vor Augen hat, das niemand ohne Sonderefforts schaffen kann: die Professur an der ETH Zürich.

### «Die Entwicklung meiner Karriere geht in die richtige Richtung»

**Name:** Simon Teng  
**Nationalität:** Malaysia  
**Funktion:** COO BT EMEA  
**Alter:** 42  
**Zivilstand:** Verheiratet, 1 Kind  
Invited Participant, Stein am Rhein Symposium, September 2010

Das stars-Symposium vom letzten September war für ihn eine willkommene «Pause vom Alltag, man konnte wieder einmal über das grosse Ganze nachdenken», sagt Simon Teng. Damals wusste er noch nicht, dass er kurz vor seinem grössten bisherigen Karriereschritt stand. Im Februar dieses Jahres erhielt Simon Teng das Angebot – und packte es: Aus dem COO von BT Global Services Schweiz wurde der COO für den Wirtschaftsraum Europa, Mittlerer Osten und Afrika (EMEA). Die Beförderung hat sich Teng verdient; er brillierte bei BTs Marktaufbau in der Schweiz. Der Karrieresprung freut den 42-Jährigen, und er verändert vieles: mehr Spielraum, mehr Verantwortung, mehr Einfluss und noch mehr Herausforderungen. Das Beste am Ganzen ist aber etwas ganz anderes: «Ich kann von der Schweiz aus arbeiten und mit meiner Familie hierbleiben.» Für Teng, das wird rasch klar, ist die Schweiz das Land seiner Träume. Vor zwölf Jahren hat er seine Heimat verlassen und sich hier mit seiner malaysischen Frau und seiner Tochter niedergelassen – als Product Manager von Worldcom/UUNET. Das Know-how dazu hat er sich seit 1992 erarbeitet: Damals stieg er als frisch gekürter Politologe der National University of Malaysia in der aufstrebenden Telekomindustrie seines Landes ins Berufsleben ein und dann Stufe für Stufe die

Karriereleiter hoch. 1999 hatte er zwei Angebote aus dem Ausland auf dem Tisch: eines aus Phoenix, Arizona, eines aus Zürich, Schweiz. «Mich hat der Job mehr interessiert», erklärt er seine Wahl für die Schweiz, «dass es mir in der Schweiz so gut gefallen würde, konnte ich nicht wissen.»

Seine neue Funktion ist eine grosse Aufgabe. «Ich bin sehr gefordert.» Lange Arbeitstage, häufige Reisen, Ferien absagen: «Ich bin ein Asiate», winkt Teng ab, «ich passe mich wenn immer möglich an die Situation an.» Mit dem Lauf der Dinge ist er denn auch überaus zufrieden: «Die Entwicklung meiner Karriere geht in die richtige Richtung», sagt er, «ich habe immer international gearbeitet.» Das kann er nun noch verstärkt: Teng verantwortet als COO EMEA für den britischen IT-Telekomriesen die Bereiche Operations und Business Management in 106 Ländern, zu denen neben der Schweiz auch Skandinavien, Mittel- und Osteuropa, Russland, der Mittlere Osten und Afrika gehören.

Ein Jobwechsel ist für Teng im Moment freilich kein Thema. Aber er schliesst nicht aus, dass er dereinst in einem anderen Land für ein anderes Unternehmen arbeiten wird. «Wenn die Zeit reif ist und die Gelegenheit kommt, muss man offen sein.» Insbesondere der Gedanke, dereinst die Industrie zu wechseln, reizt ihn, der zeit seines Berufslebens in der IT-Telekombranche gearbeitet hat. Der grösste Anreiz, den ein künftiger Arbeitgeber für ihn bereithalten könnte, ist aber weder pekuniärer noch hierarchischer Natur. «Er müsste mir garantieren, dass ich wieder zurückkommen kann», sagt Teng, «ich möchte in der Schweiz pensioniert werden.»

### «Für meine unternehmerische Zukunft bin ich auf ein globales Netzwerk angewiesen»

**Name:** Badir A. Almusharrekh  
**Nationalität:** Vereinigte Arabische Emirate  
**Funktion:** Direktor und Repräsentant des Aussenhandelsministeriums der Vereinigten Arabischen Emirate bei der WTO in Genf und Handelsattaché in der Schweiz  
**Alter:** 36  
**Zivilstand:** Verheiratet, 3 Kinder  
**Speaker, Stein am Rhein Symposium, September 2010**

Als Badir A. Almusharrekh vor knapp zwei Jahren für die Stelle bei der World Trade Organisation (WTO) in Genf gewählt worden war, kommentierte The Free Library dies als gelungene Wahl: Almusharrekh sei erfahren und kompetent genug, im Amt für mehr Effizienz zu sorgen – und damit eines der Anliegen der Regierung der Vereinigten Arabischen Emirate zu erfüllen. Denn: Almusharrekh kennt Theorie und Praxis. Er arbeitete von 1996 bis



stars-Teilnehmer  
Badir A. Almusharrekh

Foto: Cédric Widmer

2006 als Head of External Planning bei der Emirates Telecommunications Corporation und danach während dreier Jahre in ähnlicher Funktion für das Gigaprojekt Dubai Maritime City. Zudem besitzt er einen Master in Global Business Administration der London Metropolitan University, einen Bachelor in Business Administration der Universität in Dubai und hat derzeit eine Dissertation in Arbeit. Dafür ist sein aktueller Job ideal: Als Handelsattaché der Vereinigten Arabischen Emirate in der Schweiz und Vertreter seines Landes bei der WTO in Genf hat Badir A. Almusharrekh am Ende des Tages Zeit und Energie für seine Doktorarbeit.

Bis ins Jahr 2014 will er sie seinem Professor an der renommierten britischen Bradford School of Management abliefern. Dann will Almusharrekh in seinem Berufsleben neu anfangen: Als Doktor of Business Administration wird er sein eigenes Beratungsunternehmen gründen für Unternehmen und Investoren, die in den Vereinigten Arabischen Emiraten Fuss fassen, und solche, die von den Vereinigten Arabischen Emiraten ins Ausland expandieren möchten. «Als echter Einheimischer kenne ich mein Land sehr gut, habe direkten Kontakt zu Entscheidern und viele



stars-Teilnehmerin  
Christina Oberli

Foto: Cédric Widmer

offene Türen.» Events wie das stars-Symposium vom Herbst 2010, wo er als Redner aufgetreten ist, sind vital für Almusharrekhs Ambitionen: «Für meine unternehmerische Zukunft bin ich auf ein globales Netzwerk angewiesen», sagt er, «in Stein am Rhein habe ich wertvolle Kontakte knüpfen können.» Almusharrekh ist ein Mann, den nichts aus der Ruhe zu bringen scheint. Nur bei der Frage nach dem Antrieb hinter seinen Karriereplänen legt er ein Ausrufezeichen in seine Stimme. «Geld ist es nicht!», sagt er. «Ich will meinem Land und meinen Landsleuten etwas geben und das kann ich als Unternehmer viel besser als als Angestellter.» In seinem Lebenslauf steht in der Rubrik «Persönliches Ziel» entsprechend: «To be a value». Almusharrekh doppelt nach: «Ich möchte nicht sterben, ohne es geschafft zu haben, ein wertvolles Mitglied der Gesellschaft zu sein.»

### «Leader müssen sich der Konsequenzen ihrer Entscheide bewusst werden»

**Name:** Christina Oberli  
**Nationalität:** Schweiz/Kanada  
**Funktion:** Stellvertretende Leiterin der IKRK-Operationen in Europa  
**Alter:** 39  
**Zivilstand:** ledig  
**Invited Participant, Stein am Rhein Symposium, September 2010**

Das Symposium stars wird von den meisten Alumni als Horizonterweiterung qualifiziert. So auch von Christina Oberli – allerdings mit umgekehrtem Vorzeichen. Während die meisten Young Leaders aus der Wirtschaft das Symposium vor allem dafür

loben, dass ihnen der Blick fürs «big picture», das grosse Ganze, geschärft wurde, erhielt die 39-Jährige hier Einblick ins Denken und Handeln von erfolgshungrigen Entscheidern aus der Wirtschaft. Als Delegierte des IKRK ist Christina Oberli kontinuierlich mit grossen internationalen Zusammenhängen konfrontiert und daher vertraut. Die Geschäftswelt hingegen ist ihr weitgehend unbekannt. «Für mich waren die Symposiumstage ein Kontrastprogramm zum Alltag», sagt Christina Oberli. «Ich habe gemerkt, wie wichtig es ist, dass ein Austausch mit der Privatwirtschaft stattfindet, damit sich deren Leader ihrer Rolle und der Konsequenzen ihrer Entscheide über die Situation der Menschen, deren Rechte sowie deren Umfeld bewusst werden.» Christina Oberli, Tochter von Schweizer Bauern, die Ende der 1970er Jahre nach Kanada ausgewandert waren, hat in Quebec Internationale Beziehungen studiert und ihre Karriere beim International Center for Human Rights and Democratic Development in Montreal begonnen. «Ich war schon während des Studiums an sozialen, gesellschaftlichen und menschlichen Zusammenhängen interessiert», erklärt sie. Und so war die Entscheidung, für eine internationale Organisation zu arbeiten, alles andere denn Zufall. Seit sie 1998 beim IKRK zu arbeiten begann, hat sie viele Länder im Elend und Menschen in Not gesehen. Sie hat in Kolumbien, im Irak, in Äthiopien, im Kongo gelebt und erlebt, was das IKRK zur Linderung der Leiden der Zivilbevölkerung in Kriegsgebieten beitragen kann: «Wir sind nicht die Einzigen, die den Notleidenden helfen, doch wir bringen Schutz und Hilfsmaterial in sehr abgelegene Gebiete.» Derzeit arbeitet sie am IKRK-Hauptsitz in Genf – als Schnittstelle zwischen Diplomatie, Koordination und Management sämtlicher Operationen in Europa. Christina Oberli macht kein Geheimnis daraus, dass sie sich darauf freut, dereinst wieder mehr operative Verantwortung zu tragen. Dennoch: «Es ist wichtig, auch die Arbeit des Hauptsitzes unserer Organisation kennenzulernen. Das wird mir später sehr nützlich sein.» Mit ihrer ganzen Erfahrung im IKRK ist Christina Oberli heute bereit für einen nächsten Karriereschritt – künftig als Delegationsleiterin im Ausland zu arbeiten. Dann wird sie irgendwo auf der Welt sämtliche Operationen eines Landes leiten – an einem Ort, den wohl kaum ein stars-Alumnus freiwillig besuchen möchte. Ob sie sich auch ein anderes Berufsleben bei einem anderen Arbeitgeber vorstellen kann? Christina Oberli überlegt lange und sagt: «Es ist nicht unmöglich, aber im Moment unvorstellbar.» Die Identifikation mit der Institution sei hoch, der Zusammenhalt innerhalb des IKRK gross. «So schwierig es ist, beim IKRK Fuss zu fassen, so schwierig ist es, vom IKRK wieder wegzugehen.» —

## «Ich würde mich gern für das grosse Ganze engagieren»

**Name:** Richard Burger  
**Funktion:** Partner PwC  
**Alter:** 42  
**Zivilstand:** verheiratet  
**Invited Participant, Stein am Rhein Symposium, September 2010**

Fragt man Richard Burger nach der Bedeutung von Work-Life-Balance in seinem Alltag, sagt er: «Ich mache gern, was ich mache, und ich habe auch nicht das Gefühl, dass ich etwas verpasse, wenn ich arbeite.» Das neudeutsche Schlagwort Work-Life-Balance hat er für sich umformuliert in Work-Life-Choice. Burger will Karriere machen – und ist auch willens, den dafür nötigen Einsatz zu bringen.

Im letzten Herbst konnte Burger am Stein am Rhein Symposium teilnehmen – ein Privileg: PwC, Sponsor und mit seinem CEO Markus Neuhaus im Stiftungsrat vertreten, entsendet im Rahmen ihres Key Talent Programms zu jedem Symposium einen Mitarbeiter ins Schaffhausische. Für Burger, junger Partner mit internationaler Ausrichtung, wurde die Teilnahme am Symposium «ein Highlight». Sich fernab des Tagesgeschäfts eingehend mit Themen wie den drohenden Energie- und Nahrungsmittelengpässen zu befassen, von Experten zu hören, wie sie die Entwicklungen in China einschätzen, oder vom Topmanager

eines indischen Industriekonzerns zu erfahren, wo er die Herausforderungen für die Zukunft sieht, sei für ihn eine echte Horizonterweiterung gewesen, sagt Burger. Viele Wochen sind seither vergangen. Und Burger, als Partner mitverantwortlich für das Auditing einer globalen Versicherungsgesellschaft, hat sich seither wieder ganz seinen angestammten Arbeitsinhalten gewidmet und mit seinem Team Zahlenberge abgearbeitet. Trotzdem erinnert sich der 42-Jährige genau an einzelne Referate und Referenten. Etwa an den britischen Mediziner und Professor mit seinen Ausführungen zu den Auswirkungen einer immer höheren Lebenserwartung und deren Auswirkungen auf die Entwicklungen der Medizin, des Arbeitsmarktes, der Altersvorsorge.

Wie an solchen Veranstaltungen üblich, spielt beim Stelldichein in Stein am Rhein das Networking eine wichtige Rolle. «Mit einigen Leuten habe ich bis heute Kontakt», sagt Burger. Etwa mit der Wissenschaftlerin aus New York, die an einer Dissertation zum Thema Teamcoaching arbeitet. «Ich liefere ihr die Sicht des Praktikers», sagt Burger, «berichte von den Herausforderungen, dich sich beim Führen eines high-performing-team ergeben.» Für die Akademikerin sind die Gespräche mit Burger ein Reality Check für die Theorie, der sie folgt, und für die Thesen, die sie aufstellt. Burger seinerseits bekommt von der Forscherin, die mit unzähligen anderen Leadern in Kontakt ist, Anregungen für seine Führungsaufgabe: «Ihre Fragen haben mir schon manchen Impuls gegeben», sagt Burger und konkretisiert: «Sie fragte zum Beispiel, wie wir hier Wertschätzung zeigen und wie wir sicherstellen, dass die Mitarbeiter zufrieden sind. Gute Punkte.» Burger hat diese Punkte im Rahmen des Glo-

bal People Survey, eines jährlichen Feedback-Programms, das PwC durchführt, mit seinem Team diskutiert und sich insbesondere drei Dinge vorgenommen: «instant feedback», «show appreciation» und «positive atmosphere». Die Schlagworte hat er als Post-its auf seinem Desktop. Sie sind das Erste, was er sieht, wenn er am Morgen den Computer an-, und das Letzte, wenn er ihn abends wieder abschaltet. Er hat sich vorgenommen, Mitarbeitenden seine Einschätzung zu geben und nicht nur schnell zu sein mit Kritik, sondern auch mit Lob.

Bei stars sind ehrgeizige und erfolgshungerrige Young Leaders unter sich. Insbesondere Teilnehmer aus aufstrebenden Ländern wie Indien und China haben Burger beeindruckt. Für ihn waren diese Begegnungen, was für die Doktorandin aus New York die Gespräche mit ihm sind: ein Reality Check. Bei stars sah sich Burger von lauter Menschen umgeben, die getaktet sind wie er: «Die wollen etwas erreichen und weiterkommen, und dafür geben sie sehr viel.» Auch Burger ist noch längst nicht da, wo er einmal sein möchte. «Ich würde eines Tages auch gern eine Managementfunktion ausfüllen», sagt er, «und mich mehr für das grosse Ganze engagieren.» Das grosse Ganze ist PwC. Hier arbeitet er, seit er vor 15 Jahren sein Studium an der Uni Zürich abgeschlossen hat. An einen Wechsel denkt er nicht. «Warum sollte ich wechseln, es gefällt mir hier sehr», sagt er, «und wenn mir etwas nicht gefällt, schmeisse ich nicht das Handtuch, sondern versuche, es zu ändern.» —

Foto: Noë Flum



# *ceo 2/2011*

## Wertvolles Wissen

---

### **Transaktionen**

Der richtige Zeitpunkt für Kauf oder Verkauf Seite 29

---

### **IKS**

Unternehmen brauchen eine Kontrollvision Seite 32

---

### **Rohstoffhandel**

Die diskreten Riesen der Wirtschaft Seite 35

---

### **Service**

Publikationen und Anlässe Seite 38