

ceo

Das Magazin für Entscheidungsträger

Werte in die Zukunft führen

Entwicklungen richtig einschätzen und vorausschauend handeln: Führungspersönlichkeiten wie Andreas Jacobs, Urs Rügsegger, Barbara Artmann und Elmar Weingarten schildern, wie sie mit steter Veränderung umgehen.



Dr. Markus R. Neuhaus,
CEO PwC Schweiz



Die Veränderung der weltwirtschaftlichen Lage stellt eine Chance für die Schweiz dar.

Die weltwirtschaftliche Situation ist zurzeit äusserst labil. Eine erneute Rezession – und damit der gefürchtete W-Verlauf der Konjunktur – scheint immer stärker möglich. Trotz der grossen Unsicherheit zeigen sich viele Wirtschaftsführer im privaten Gespräch zuversichtlicher für ihr eigenes Geschäft, als die allgemeinen wirtschaftlichen Aussichten es erwarten liessen. Die Zurückhaltung, der Zuversicht nicht mehr Ausdruck zu verleihen, mag in natürlicher Vorsicht begründet liegen oder in dem Gefühl von Verletzlichkeit aufgrund der Faktoren, die ausserhalb unserer Kontrolle liegen. Und das macht wohl gerade die Rolle eines CEOs aus, sich auf die Dinge zu konzentrieren, die man beeinflussen kann, um das eigene Geschäft gegen Rückschläge möglichst resistent zu machen.

Ich denke, die grosse Mehrheit der Verwaltungsratspräsidenten und CEOs hat genau dies in den letzten vier Jahren gemacht. Sie haben die Ruhe behalten und eine ausgezeichnete Leistung darin erbracht, das Geschäft, das sie anführen, durch eine Zeit zu führen, die alle auf die Probe stellt.

Aber wir wissen, dass es wieder ein nachhaltiges Wachstum in den Unternehmen braucht, um den kollektiven Wohlstand für die Zukunft zu erhalten. Und die Rahmenbedingungen bleiben schwierig – auch wenn die Schweiz mit ihrer vor Jahren beschlossenen Schuldenbremse, die damals als «Kaputtsparen» beschimpft wurde, zur rechten Zeit die richtige Weiche gestellt hat, um heute besser dazustehen als unser Umfeld.

Die sogenannte Eurokrise ist ja eine Schuldenkrise von Griechenland über Italien, Irland, Portugal, Spanien bis Frankreich. Auch die Staatsverschuldung der USA oder auch die von Japan ist enorm. Staaten leben auf Pump, Regierungen kauften sich so die Wiederwahl, und die nächste Generation hat es zu richten. Dieses beinahe schon mutwillige Handeln, ohne an die Zukunft zu denken, erklärt der Philosoph Dieter Thomä in diesem Magazin mit der Zeitkrankheit Gegenwartsversessenheit.

Für die Schweizer Wirtschaft hat dies alles Folgen. Der Aussenhandel der Schweiz mit dem EU-Raum wird wohl während einer gewissen Zeit schrumpfen, da der private Konsum und die privaten wie auch öffentlichen Investitionen rückläufig sein werden. Umso mehr drängt sich der Fokus auf die aufstrebenden Wachstumsmärkte auf. Diese Märkte werden in einigen Jahren die westlichen Staaten als führende Volkswirtschaften ablösen. Die aufstrebenden E7-Länder, nämlich China, Indien, Brasilien, Russland, Mexiko, Indonesien und die Türkei, werden das BIP der G7, gemessen an Marktwechselläufen, bis ins Jahr 2032 überholen. Allein schon die demografische Entwicklung wird für nachhaltig starkes Wachstum in diesen Märkten sorgen.

Die Veränderung der weltwirtschaftlichen Lage stellt eine Chance für die Schweiz dar – wenn sich die Schweizer Exporteure mit den Bedürfnissen dieser Märkte auseinandersetzen und die Politik die Rahmenbedingungen schafft, um mit diesen Märkten nachhaltig wirtschaften zu können. Denn die Schweiz und mit ihr die Schweizer Wirtschaft haben allen Grund, zuversichtlich in die Zukunft zu schauen. Schon bisher konnten wir immer wieder beweisen, dass wir in der Lage sind, Werte in die Zukunft zu führen. Diese Ausgabe des ceo Magazins liefert Ihnen einige Beispiele dazu.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre.

Markus R. Neuhaus

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

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

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

© 2011 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved.

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

Das ceo Magazin erscheint dreimal jährlich in deutscher, französischer und englischer Sprache. Auflage 25 000
Bestellungen von Gratisabonnenten und Adressänderungen: sonja.jau@ch.pwc.com

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



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



Forum Aufwand/Ertrag

Peter F. Weibel, Präsident der Pestalozzi-Stiftung: «Es ist wichtig, einen Beruf zu haben, den man gerne ausübt.»
6



Sonja Züblin, Scherenschnittkünstlerin: «Wenn etwas schiefgeht, sind zahllose Arbeitsstunden verloren.»
8



Viktor Röthlin, Schweizer Marathonläufer: «Talent ist die Grundvoraussetzung, der Rest ist Arbeit.»
10



Wertvolles Wissen

Transformation: Viele Unternehmen fragen sich: Wie sieht unser Geschäftsmodell der Zukunft aus? Ist es sinnvoll, sich als Kostenführer im Markt zu positionieren? Oder als Innovationsführer? Welche Veränderungen stehen an? Wie die Strategie auch lautet: Zu ihrer Umsetzung bedarf es meist einer Transformation. 35

Öffentlicher Sektor: Der öffentliche Sektor verwaltet hohe Budgets und trifft weitreichende Investitionsentscheidungen – wie die Privatwirtschaft. Auch die strategischen Herausforderungen für öffentliche Verwaltungen unterscheiden sich kaum von jenen privater Unternehmen: Sie stehen im Wettbewerb um die besten Talente, müssen die Effektivität ihrer Geschäftsprozesse erhöhen und ihre Ressourcen optimal einsetzen. 39

Massnahmen ergreifen: Die Unsicherheit über die konjunkturelle Entwicklung sowie der überbewertete Schweizer Franken sind eine grosse Herausforderung für die Schweizer Wirtschaft. Die Kenntnis über Betroffenheit und «Exposure» sowie eine sorgfältige Szenarienplanung bilden die Grundvoraussetzung zur Identifikation der notwendigen Massnahmen. 40

General Counsel: Die Regulierung wird dichter und zugleich unberechenbarer. Unternehmen müssen geltende Normen einhalten und künftige Vorschriften im Auge haben. Sie setzen sich mehr und mehr mit Rechtsfragen auseinander, denn Rechts- und Reputationsrisiken können existenzgefährdend sein. Damit wandelt sich die Rolle des General Counsel. 42

Service: Publikationen, Weiterbildung, Abonnemente und Adressen. 44

Engagement

Aus Zürich ins Bergtal: Imelda und Peter Binz haben im abgelegenen Val Medel nicht nur einen Hotelbetrieb aufgebaut. 54



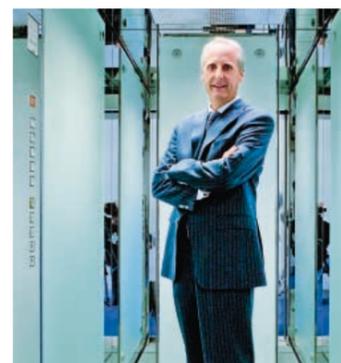
Gegenwartsversessenheit: Der Philosoph Dieter Thomä diagnostiziert der Gesellschaft eine gefährliche Zeitkrankheit. 14



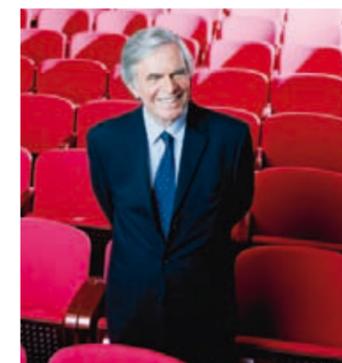
Das Erbe weiterführen: Andreas Jacobs über soziale Werte, Mitverantwortung und glaubwürdige Vorbilder. 16



Ein Unternehmen ausrichten: Künzli-Chefin Barbara Artmann hält an Traditionen fest – und macht dennoch vieles neu. 20



SIX Group: CEO Urs Rügsegger über die substanzielle Veränderung des Wertbegriffs und die Folgen dieser Entwicklung. 26

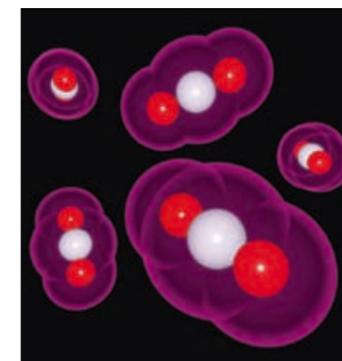


Klassische Werte: Tonhalle-Intendant Elmar Weingarten über finanziellen Erfolg und musikalische Mission. 30

Dossier: Werte in die Zukunft führen

Zu den Aufgaben eines Unternehmers gehört es, zukünftige Entwicklungen richtig einzuschätzen und vorausschauend zu handeln. Lesen Sie, wie Führungspersönlichkeiten in der Schweiz Veränderungen wahrnehmen, wie sie darauf reagieren und wie sie Werte neu erschaffen.

12



Wirtschaft und Klimawandel: Risiken rechtzeitig erkennen, Chancen nutzen und von den Veränderungen profitieren. 46



Zukunftsforschung: IT-Spezialist Bob Bishop will weltweit Wissen zusammenführen und öffentlich zugänglich machen. 50

Cover: Roth und Schmid

Peter Weibel:

«Das Wort Hunger in der Schweiz? Damit hatten wir nicht gerechnet»

Als ich im Alter von 60 Jahren pensioniert wurde, konnte ich mir noch einmal einen Berufswunsch erfüllen. Zu 50 Prozent setze ich seither meine Erfahrung in einem anspruchsvollen wirtschaftlichen Umfeld ein; die restlichen 50 Prozent gehören Institutionen, die sich mit Bildung, Kultur und anderen gesellschaftlichen Themen beschäftigen. Meine Eltern waren nicht begütert. Ich hatte zuerst auf dem Bau und dann als Buchhalter gearbeitet, um mir mein Studium zu finanzieren. Damals habe ich die Stunden bis zum Feierabend gezählt. Heute leiste ich es mir, bei der ehrenamtlichen Arbeit nicht auf die Uhr zu schauen, das Geben macht mir Freude.

Mein Engagement in der Pestalozzi-Stiftung gilt vor allem der Verbesserung der Chancengleichheit. Für manche ist es einfacher, sich einen Berufswunsch zu erfüllen, als für andere. Besonders Jugendliche aus den abgelegenen Regionen unseres Landes haben zum Teil schlechtere Karten. Der weite Weg zur nächsten Schule oder Universität, das teure Pflaster unserer Städte, das schwierige Pendeln zwischen Ausbildungsort und Zuhause, wenn dort – etwa bei der Ernte – jede Hand gebraucht wird. Die Pestalozzi-Stiftung hilft diesen jungen Menschen beim Erreichen ihrer Ausbildungsziele unbürokratisch und oft auch unkonventionell. Jeder Fall ist anders, jede Lösung massgeschneidert. Manchmal hilft bereits eine gute Idee. Kürzlich haben wir einem jungen Mann ein «Töffli» finanziert und damit sein Mobilitätsproblem aus der Welt geschafft.

Wir sind dabei, die Pestalozzi-Stiftung neu auszurichten. Neben Aus- und Weiterbildung wird es in Zukunft auch um Frühförderung gehen. Bei unserer Arbeit helfen uns Vertrauenspersonen in den Regionen. Rund 60 Lehrer, Berufsberater, Sozialfürsorger begleiten die Stipendiaten bis zur Erlangung der Ausbildungsziele. Gleichzeitig wollen wir mit dem Projekt «Pestalozzi in a Box» – eine Idee, die übrigens bei PwC entwickelt wurde – den Kontakt fördern zwischen den Mitarbeitenden grosser Schweizer Unternehmen und den Menschen in den Bergregionen. Und wir wollen natürlich Spenden generieren, um noch mehr Jugendlichen helfen zu können.

Für mich ist das Prinzip von Solidarität und Zusammenhalt etwas im besten Sinne Schweizerisches. Es geht nicht darum, Almosen zu

geben. Es geht darum, gemeinsam Probleme anzugehen und zu lösen. Dazu gehört für mich, sich Zeit zu nehmen für andere Menschen und ihnen zuzuhören. Es muss ein Austausch stattfinden zwischen den Generationen, Stadt und Land, Gebenden und Nehmenden. Diese direkte Auseinandersetzung finde ich wirkungsvoller als das Verteilen von Steuergeldern nach dem Giesskannenprinzip. Unsere Stipendiaten müssen sich Jahr für Jahr neu schriftlich bewerben. Dazu gehört, dass sie über den Verlauf ihrer Ausbildung berichten und uns informieren, ob sie die gesetzten Ziele erreicht haben. Dieser Dialog ist wichtig und richtig. Die Jugendlichen lernen, sich selber einzuschätzen und ihre Leistungen zu beurteilen. Durch meine Tätigkeit bei der Pestalozzi-Stiftung erhalte ich Einblicke in eine Schweiz, die sich mir als Verwaltungsrat einer Grossbank nicht erschlossen hätte. Kürzlich sagte uns eine junge Frau, ohne Stipendium der Pestalozzi-Stiftung hätte sie jeweils hungrig ins Bett müssen. Diese Aussage hat den Stiftungsrat betroffen gemacht. Das Wort Hunger in der Schweiz? Damit hatten wir nicht gerechnet. Es zeigt aber, dass es vor der eigenen Haustür einiges zu tun gibt. Persönlich habe ich die mir gesetzten Ausbildungs- und Berufsziele mehr als erreichen können. Diese Erfahrung erfüllt mich mit grosser Dankbarkeit. In der Rückschau erkenne ich, wie wichtig es ist, einen Beruf zu haben, den man gerne ausübt. Diese Erfahrung wünsche ich allen jungen Menschen von heute. Ihnen dabei behilflich zu sein, ist mir ein grosses Anliegen. Jede und jeder muss die Chance erhalten, ihren/seinen Wunschberuf zu erlernen. Wenn dies gelingt, ist das ein toller Ertrag!

Dr. Peter F. Weibel ist Mitglied des Verwaltungsrats der Credit Suisse und – neben anderen Engagements – Präsident der Pestalozzi-Stiftung. Diese hilft jungen Menschen aus Berg- und Randregionen der Schweiz, ihre Ausbildungsziele zu erreichen.

Foto: Cédric Widmer



Sonja Züblin

«Ich scheine eine besondere Begabung für zeitraubende Tätigkeiten zu besitzen»

Wer auf hohem Niveau Scherenschnitte macht, braucht regelmässiges Training. Ich arbeite daher sehr intensiv. Fünf- bis sechsmal die Woche muss ich schneiden, damit ich meine Fingerfertigkeit nicht verliere. Wenn ich aus den Ferien komme, dauert es jedes Mal eine Weile, bis die Feinmotorik wieder im Fluss ist und meine Finger mir schnell und präzise gehorchen.

Von meinen Händen allein kann ich allerdings nicht leben. Ich bin medizinische Praxisassistentin und arbeite seit bald 30 Jahren beim gleichen Hausarzt. Jeden Tag nach Feierabend gehe ich in mein Atelier und schneide dort konzentriert mehrere Stunden lang. Scherenschnittbäume sind mein Markenzeichen. Sie sind sehr fein ausgearbeitet und lebensecht – die Darstellung hat Tiefe, jeder Baum erscheint dem Betrachter dreidimensional. Alle Bäume, die ich porträtiere, wachsen irgendwo in meiner Umgebung, manchmal besuche ich sie und erfreue mich an ihrer Schönheit zu jeder Jahreszeit. Scherenschnittbäume sind Winterbäume. Jedes Ästchen ist filigran geschnitten. Das braucht Geduld und Können und, was viele nicht wissen, zeichnerische Begabung. Ich porträtiere meine Bäume in der Natur, meist fotografiere ich sie auch, damit ich bei schlechtem Wetter zu Hause weiterarbeiten kann. Allein für eine detailgenaue Zeichnung brauche ich viele Stunden.

Als ich vor bald 30 Jahren aus Neugierde einen Scherenschnitt-Hobbykurs besuchte, habe ich schnell gemerkt, dass ich talentiert bin. Seither hat mich die Begeisterung fürs Schneiden nicht mehr losgelassen. Es macht mich glücklich, dass ich meine besondere Gabe und mein künstlerisches Potenzial ausleben kann. Grosse und komplexe Scherenschnitte zu komponieren und auszuführen setzt bestimmte Charaktereigenschaften voraus: Geduld, Zielstrebigkeit, Präzision, Liebe zum Detail und wohl auch eine Portion Mut. Denn wenn etwas schiefgeht, sind zahllose Arbeitsstunden verloren. Einmal ist ein Baum beim Aufbringen auf Untergrundpapier zusammengeklebt. Das habe ich nicht einfach weggesteckt.

Meine Arbeiten – allen voran natürlich meine Bäume – sind auf vielen Ausstellungen zu sehen. Dass sie die Menschen begeistern, merke ich

unter anderem auch daran, dass die Bäume häufig in Zeitungsartikeln erwähnt und abgebildet werden. Das liegt sicher daran, dass Bäume schon immer als Symbole der Kraft und der Beständigkeit geliebt wurden. Vielleicht kommt hinzu, dass ich mit meinen Baumporträts die alte Tradition des Scherenschnitts weitergeführt habe und damit auch urban ausgerichtete Menschen erreiche. Ich habe eine neue Ausdrucksform gefunden und gleichzeitig meinen eigenen Stil entwickelt. Wobei ich auch gerne traditionelle Motive wie Tiere, Bauernhäuser und Berglandschaften schneide. Ich habe durchaus ein Faible für die heile Welt. Am aufwendigsten jedoch sind meine Bäume – an den grossformatigen schneide ich 300 Stunden und länger. Wenn man diesen Aufwand mit Stundenlöhnen von Managern aufrechnen würde, könnte ich von meiner Kunst sehr gut leben. Dem ist leider nicht so. Aber: Ich habe einen guten Job und ich kann es mir leisten, zu tun und zu lassen, was ich will. Ich muss meine Bäume nicht verkaufen. Das ist ein wunderbares Gefühl, denn manchmal kann ich mich nur schwer von einem Werk trennen.

Ich scheine eine besondere Begabung für zeitraubende Tätigkeiten zu besitzen. Um meine dreidimensionale Gestaltungsfähigkeit zu schulen – und weil's mir Spass macht! –, schnitze ich Katzenskulpturen aus Speckstein. Und ich kümmere mich um zwölf Bienenvölker. 2011 war ein gutes Jahr mit bis zu 30 Kilo Honig pro Volk. Dennoch ist selbst unter solch optimalen Bedingungen der Ertrag nur geringfügig grösser als der Aufwand. Mir ist das egal, solange die Arbeit mir Freude macht. Ich bin ein zufriedener Mensch.

Sonja Züblin gehört zu den renommiertesten Scherenschnittkünstlerinnen der Schweiz. Ihre erstaunlich lebensechten, grossformatigen Baumporträts entstehen in über 300 Arbeitsstunden. www.schnitt-art.ch

Foto: Markus Bertschi



Viktor Röthlin: «Talent ist die Grundvoraussetzung, der Rest ist Arbeit»

In meinem Beruf lassen sich Aufwand und Ertrag genau bemessen. Den Aufwand kann man anhand der Trainingsstunden, die man für seinen nächsten Marathonlauf absolviert hat, genau quantifizieren. Der Ertrag definiert sich anhand von Zeiten, Erfolgen, Fanbriefen und Sponsorenverträgen.

Seit 2001 bin ich mein eigener Trainer und trage somit die gesamte Verantwortung. Ich laufe ca. 30 Kilometer pro Tag, verteilt auf zwei Trainingseinheiten. Der Beruf eines Marathonläufers bedarf einer 7-Tage-Woche, ich trainiere auch sonntags. Pro Jahr sind nur zwei Marathonläufe auf Spitzenniveau möglich. Daher spricht man beim Marathon oft von 99 Prozent Training und nur 1 Prozent Wettkampf. Nach einem Marathonlauf gönne ich meinem Körper eine dreiwöchige lauffreie Zeit; dies sind quasi meine Ferien.

Als ich als zehnjähriger meinen Eltern kundtat, dass ich Läufer werden wolle, hatten sie dafür wenig Verständnis. Sie waren der Meinung: «Wer am Abend trainieren kann, hat tagsüber zu wenig gearbeitet.» Deswegen habe ich zuerst einen «richtigen» Beruf erlernen müssen. Ich wählte eine Berufslehre als Elektrozeichner, anschliessend habe ich noch die Ausbildung zum Physiotherapeuten absolviert. Aber eigentlich wollte ich immer Läufer sein. Denn Laufen ist meine Leidenschaft.

Natürlich ist das Training harte Arbeit. Doch ich würde wieder Läufer werden wollen. In der Gruppe meines Jugendtrainers Robert Haas waren wir fünf Burschen des gleichen Jahrgangs. Jeder von uns träumte davon, einmal an Olympischen Spielen teilzunehmen. Dass ich es als Einziger geschafft habe, hat mit meiner Beharrlichkeit zu tun: Talent ist die Grundvoraussetzung, der Rest ist Arbeit.

Ob sich der Aufwand lohnt? Der Ertrag meiner Arbeit misst sich in Geld, Rängen, Medaillen, öffentlicher Wertschätzung und unbezahlbaren Emotionen. Als ich an den Olympischen Spielen von Peking 2008 vor 150 000 Zuschauern ins Stadion einlief, war das ein unglaubliches Gefühl. Ein Gefühl, das man sich mit Geld nie kaufen könnte. Und wenn ein kleiner Bub mir sagt: «Ich möchte werden wie du», macht mich das glücklich und dann weiss ich, dass ich vieles in meinem Leben richtig gemacht habe.

Früher waren meine Sponsorenverträge weitgehend leistungsbezogen; heute hat sich der Anteil des Fixums markant erhöht. Durch die langjährige Zusammenarbeit ist eine grosse Vertrauensbasis entstanden. Meine Partner wissen, dass ich immer alles gebe und sie mich mit Prämien nicht zusätzlich motivieren müssen.

Nach meinem sechsten Rang beim Olympia Marathon in Peking, war ich bei den grossen Marathons in Europa, Amerika und Japan ein gefragter Mann. In der Schweiz hingegen war der Tenor: Nicht schlecht, aber leider keine Medaille. Mein Europameistertitel vom letzten Jahr in Barcelona wurde dann aber in den höchsten Tönen gelobt, obwohl er sportlich weniger wertvoll war. Dies persönlich nachzuvollziehen, ist nicht immer ganz einfach.

2008 gewann ich den Tokio-Marathon. Damit wäre ich als Japaner ein gemachter Mann. Als Schweizer werde ich nach meiner aktiven Zeit weiterarbeiten müssen. Reich bin ich als Läufer nicht geworden. Aber ich habe ein finanzielles Polster, um meine Firma VIKMOTION in Ruhe weiterzuentwickeln. Mein Partner Thomas Mullis und ich bieten Firmen, Privatpersonen und Organisationen Produkte im Bereich der Bewegungs- und Gesundheitsförderung an.

Für die nächsten Monate ist mein Leben ganz auf den 12. August 2012 ausgerichtet. An diesem Tag findet in London der Marathon der Olympischen Sommerspiele 2012 statt. Ich hoffe, dass ich dort nochmals eines jener Rennen erleben darf, bei deren Ende man weiss, einfach alles richtig gemacht zu haben. Zwei Stunden voller Leidenschaft und Passion und im Ziel ein breites Lachen auf dem Gesicht! Ziemlich sicher wird dies dann eines meiner letzten grossen Abenteuer als Läufer gewesen sein.

Viktor Röthlin, 37, ist der erfolgreichste Schweizer Marathonläufer aller Zeiten. An den Olympischen Spielen 2012 in London will er im nächsten August seine Karriere krönen. Mit seiner Firma VIKMOTION engagiert er sich in der Bewegungs- und Gesundheitsförderung.

Foto: Helmut Wachter



Dossier: Werte in die Zukunft führen

«Die Welt verändert sich andauernd. Daher ist man nie am Ziel», sagt der Unternehmer Andreas Jacobs (Interview S. 16). Wir alle sind der Dynamik des Wandels unterworfen, der derzeit schnell und radikal politische, wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Parameter verschiebt. Gerade jetzt gilt es, zukünftige Entwicklungen richtig einzuschätzen und vorausschauend zu handeln. Lesen Sie, wie Führungspersönlichkeiten in der Schweiz auf Veränderungen reagieren und wie sie Werte in die Zukunft führen.

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

Fotos: Roth und Schmid



Die Ausstellung «Universe of Particles» im CERN beschäftigt sich mit Vergangenheit und Zukunft des Universums. Und sucht Antworten auf die Fragen: Woher kommen wir, wohin gehen wir?

«Die Risiken sind die Zukunft»

Der Philosoph Dieter Thomä diagnostiziert der Gesellschaft eine Zeitkrankheit, die er Gegenwartversessenheit nennt: Heute handeln, ohne die Folgen für morgen zu bedenken.

Professor Thomä, Sie sind Philosoph und befassen sich unter anderem mit einer Zivilisationskrankheit, die, wie Sie sagen, weit verbreitet und noch wenig erforscht ist. Sie nennen diese Krankheit Gegenwartversessenheit. Worum geht es?

Bei der Gegenwartversessenheit geht es nicht um persönliche Glücksmomente und die positive Erfüllung in der Gegenwart, sondern um eine Art böse- und mutwillige Abfälligkeit gegenüber der Zukunft: Man hält sich wie ein Besessener an die Gegenwart und will nichts mit der Zukunft zu tun haben.

Was sind die Symptome der Gegenwartversessenheit?

Ich unterscheide drei Phänomene, die sich gegenseitig verstärken und die Gegenwartversessenheit zu einer wichtigen und dramatischen Zeiterscheinung machen: erstens die Wut des Vergleichens, zweitens die Sucht des Synchronen und drittens den Bann des Besitzstandes.

Können Sie das näher erklären? Fangen wir bei Punkt eins an ...

Die Wut des Vergleichens besagt: «Mich interessiert nicht, wohin ich gehe, sondern nur ob ich schneller gehe als der andere.» Man schaut nicht nach vorne, sondern zur Seite: Was macht der andere? Bin ich ihm einen Schritt voraus? Die Wut des Vergleichens hat sich verschärft, seit wir als Folge der medialen Vernetzung ständig erfahren, was überall in der Welt – und in der Wirtschaft – los ist.

Führt diese Wut zur Sucht des Synchronen?

Oft kommt beides zusammen: Man ist so sehr damit beschäftigt, herauszufinden, was die anderen tun, dass man zu nichts mehr kommt, ausser in der Synchronität mit den anderen sein Leben zu justieren. Die neuen sozialen Medien, die den Nutzern erlauben, sich untereinander auszutauschen, spielen dabei eine wichtige Rolle. Manche der Nutzer sind praktisch keinen Moment mehr auf sich selbst gestellt; sie wollen immer wissen, was die anderen Nutzer tun. Auch sie schauen nicht nach vorn, sondern zur Seite.

Bleibt der Bann des Besitzstandes.

Dieses dritte Symptom der Gegenwartversessenheit liegt nicht mehr nur in der individuellen Lebensführung, sondern hat auch politische Dimensionen. Gesellschaften und Staaten fällen seit Jahrzehnten in der Gegenwart Entscheidungen, die dramatische Konsequenzen für die Zukunft haben können. Diese Konsequenzen werden entweder nicht bedacht oder kleingeredet. Das betrifft den Umgang mit der Energiegewinnung – Stichwort Atomkraft – ebenso wie den Umgang mit Staatsausgaben. Es betrifft auch die Sozialversicherungssysteme, die demografische Entwicklung und den Finanzbereich.

Sie sprechen von möglichen Risiken?

Die Risiken sind die Zukunft! Und die Art, wie sie verniedlicht oder so verschoben werden, dass sie fast unkenntlich werden, hat mit Gegenwartversessenheit zu tun. Man will jetzt und hier Handlungsmöglichkeiten und Gestaltungsspielräume haben – und alles, was daran hindert, wird in die Zukunft geschoben und somit unsichtbar gemacht.

Ist dies ein globales Phänomen?

Gegenwartversessenheit hat viel mit dem Leben in der westlichen Welt zu tun. Aber da sich unser Lebensstil global ausgebreitet hat, treten die genannten Symptome weltweit auf.

Sind Männer und Frauen gleichermaßen anfällig?

Adam Smith, der schottische Philosoph und Begründer der klassischen Nationalökonomie, hat eine wahrscheinlich treffende Unterscheidung zwischen Männern und Frauen vorgenommen. Er hat gesagt, dass für Männer Eigenschaften wie Grossmut und Grössenwahn typisch seien. Die Tugenden der Frauen hat er als Menschlichkeit und Sympathie bezeichnet. Folgt man Smith, ist der Hang, sich an anderen zu messen und sich mit anderen zu vergleichen, eher ein männlicher. Doch in der Masse, wie sich die Rollen der Frauen und Männer heutzutage annähern, kann sich das ändern.

Ist gegenwartsversessen nicht einfach ein anderes Wort für egoistisch?

Wenn Sie bei der Wut des Vergleichens und der Sucht des Synchronen ansetzen, dann ist gerade die unglaubliche gedankliche Abhängigkeit von anderen auffällig. Egoismus ist ein anderes Phänomen.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Gegenwartversessenheit und der derzeitigen Finanzkrise?

Der Zusammenhang ist eklatant! Ich denke an die Art und Weise, wie eine Handlung computergestützt zahllose Parallelhandlungen auf dem ganzen Erdball auslöst, ohne dass dabei eine Sekunde lang, von wem auch immer, darüber nachgedacht wird, was für Folgen dies für die Zukunft haben könnte.

Ist dieses Phänomen in bestimmten Branchen ausgeprägter als in anderen?

Interessant ist, dass in der Politik und der Finanzindustrie die Verhaltensmuster der Gegenwartversessenheit besonders leicht durchschlagen. Die einen schauen auf die nächste Wahl und entwickeln schöne Szenarien, die sich nicht erfüllen werden. Die anderen schaffen es offenkundig besonders gut, all das, was mit Verantwortung und Risiken, mit Verbindlichkeiten gegenüber Kunden und Kollegen zu tun hat, von sich wegzuschieben. In den Banken – diesen alten Bollwerken der Weitsicht – wimmelt es inzwischen leider von Fanatikern der Kurzfristigkeit.

Die sozialen Netzwerke fördern, sagen Sie, die Wut des Vergleichens; sie können aber auch Menschen für ein grosses gesellschaftliches Ziel zusammenbringen, etwa die Vertreibung von Diktatoren.

Wenn man ein Ziel hat, braucht man Verbündete. Diese kann man über die sozialen Netzwerke leichter finden als früher. Ziele und Träume haben immer etwas mit der Zukunft zu tun.

Glauben Sie, dass viele Menschen in der westlichen Welt weder Ziele noch Träume haben und deshalb ausschliesslich im Hier und Jetzt leben?

Die jüngeren Generationen sind Kinder einer Epoche, die wahrscheinlich als die wohlhabendste Zeit der Menschheit in die Geschichtsbücher eingehen wird. Der Wohlstand verführt zur Haltung: Es ist eigentlich alles super. Wir stehen materiell gut da, es kann alles so bleiben wie bisher. Dann ist es natürlich schwierig zu träumen.

Aber es herrscht doch auch Angst vor der Zukunft ...

Es gibt, glaube ich, zweierlei Ängste vor der Zukunft. Die eine ist die Angst um das, was man hat und verlieren könnte. Die andere ist die Angst vor dem, was passieren könnte – ein Erdbeben, ein Flugzeugabsturz, ein AKW-Unglück etc. Letztere Angst hat mit dem Unbekannten zu tun – davor kann man sich nicht schützen. Die Angst vor dem persönlichen Verlust hingegen halte ich für kontraproduktiv – von ihr sollte man sich verabschieden.

Wie?

Man könnte sagen: So toll ist diese Gegenwart nun auch wieder nicht. Dass die Staatsschulden seit 30 Jahren um ein X-Faches zugenommen haben, ist nicht der Königsweg. Dies ist nur ein Beispiel von vielen.

Wie blicken Sie persönlich in die Zukunft?

Als Philosoph mache ich keine Prognosen. Ob ich optimistisch oder pessimistisch in die Zukunft schaue, hat demnach keine Aussagekraft; es gibt nur meine Seelenlage wieder. Um dennoch eine Antwort zu geben: Ich bin ein heiterer Mensch und deshalb ein unverbesserlicher Optimist. —



Dr. Dieter Thomä

ist Professor an der Universität St. Gallen. Arbeitsschwerpunkte des 52-jährigen Philosophen sind Sozialphilosophie, Ethik, Kulturphilosophie und politische Philosophie. 2008 publizierte er im Carl Hanser Verlag das Buch «Väter. Eine moderne Heldengeschichte».

«Die Welt verändert sich andauernd. Daher ist man nie am Ziel»

Die Jacobs-Familienholding hält bedeutende Beteiligungen am Schokoladenkonzern Barry Callebaut und am Personalvermittler Adecco. Andreas Jacobs, Präsident der Holding, über soziale Werte und Passion, Schamgrenzen beim Einkommen und glaubwürdige Vorbilder.

Herr Jacobs, worauf sind Sie als Unternehmer stolz?

Dass ich als Vertreter unserer Familie das Unternehmen bisher erfolgreich in die nächste Generation geführt habe. Und ich bin stolz darauf, dass wir in der Zeit unter meiner Verantwortung gewachsen sind.

Es gibt in Ihrer Familie den Leitspruch von der «Extrameile», die man gehen müsse.

Die Extrameile bezeichnet ein Engagement über das übliche Mass hinaus. Dies versuchen wir mit Passion vorzuleben – unseren Kindern und in Form von Motivation unseren Mitarbeitenden.

Was heisst das konkret?

Unser Headoffice ist sehr schlank. Das bedeutet, dass wir zu 80 Prozent unserer Zeit in den Unternehmen vor Ort sind. Da spüren wir die Menschen in ihrer Umgebung und bekommen mit, wie das Management mit den Mitarbeitenden umgeht. Wir arbeiten dezentral an unserer Unternehmenskultur. Und wir sprechen regelmässig mit Kunden,

ob sie mit unserem Service zufrieden sind. In Strategiefragen tausche ich mich zudem mit Leuten ausserhalb unserer Firmen aus. Darunter sind erfahrene Familienunternehmer, von deren Rat ich profitiere – sozusagen «out of the box».

Ihre Jacobs-Holding weist für das letzte Geschäftsjahr eine Wertsteigerung von 299 Millionen CHF aus. Da lässt sich entspannt über Werte reden.

Die 299 Millionen entsprechen der Höherbewertung unserer börsenkotierten Beteiligungen im letzten Jahr. Gewinne machen ist sehr wichtig. Nur dann können wir nachhaltig reinvestieren.

Wie gehen Sie mit Kursschwankungen um?

Es ist unerfreulich, wenn die Kurse fallen. Einige Ausschläge sind objektiv nicht gerechtfertigt. Wir haben aber den Vorteil, dass die beiden Unternehmen in unserem Portfolio ein unterschiedliches Profil aufweisen. Adecco reagiert sehr sensibel auf Wirtschaftszyklen, während Barry Callebaut relativ stabil bleibt. Der Schokoladenkonsum schwankt auch im Abschwung nicht stark.



«Rein spekulatives Trading sollte man stark einschränken oder verbieten»

«Wir verstehen uns als Unternehmen der Unternehmer»

Andreas Jacobs studierte Rechtswissenschaften und machte anschliessend einen MBA am INSEAD im französischen Fontainebleau. Anschliessend arbeitete er bei der Unternehmensberatung Boston Consulting Group, ehe er selber unternehmerische Verantwortung übernahm. Heute präsidiert er die Jacobs-Familienholding und ist VR-Präsident bei Barry Callebaut und VR bei Adecco. Der 47-Jährige ist Vater von vier Kindern und wohnt in Hamburg.

Ziehen Sie eine Grenze zur Profitmaximierung?

Ja. Wir verfolgen langfristige Ziele und tätigen Investitionen, die zwar morgen zu grösseren Kosten führen, aber übermorgen höhere Gewinne bringen. Wir schielen nicht auf den Tageskurs. Es ist sicher ein Luxus, dass wir so denken dürfen und nicht von Quartal zu Quartal hecheln müssen.

Wenn milliardenschwere Unternehmen von Werten reden, denken heute viele Menschen nicht an edle Motive, sondern eher an astronomische Managerlöhne. Wie sehen Sie das?

Da ist einiges aus dem Ruder gelaufen. Es sind Vergütungssysteme entstanden – vor allem in der Finanzbranche –, die nur auf den kurzfristigen Profit abstellen. Das ist krank. Es gibt aber nach wie vor Unternehmen mit hohem sozialem Engagement für die Mitarbeitenden und für die Umwelt. Es sind meist Privatunternehmer wie Michael Otto in Deutschland oder Michael Hilti und Beat Curti in der Schweiz, die langfristiger denken. In vielen Unternehmen werden keine Riesengehälter bezahlt; doch darüber steht weniger in den Medien.

Gibt es für Sie eine Schamgrenze bei Managereinkommen?

Ein zweistelliger Millionenbetrag ist übertrieben und nicht notwendig.

Haben Sie ein gutes Gewissen, wenn Sie an Ihr eigenes Einkommen denken?

Auf jeden Fall. Das ist im Jahresbericht nachzulesen: Bei Adecco waren es letztes Jahr rund 450 000 CHF und bei Barry Callebaut gut 500 000 CHF.

Sie haben einmal gesagt, Macht und Geld allein machten nicht glücklich ...

Geld ist sicher hilfreich, um sich schöne Dinge leisten zu können und um sich das Leben zu erleichtern. Was aber glücklich macht, ist das Strahlen im Gesicht anderer Menschen. Wenn ich das in meiner Familie und bei meinen Mitarbeitenden hinkriege, bin ich glücklich.

Was braucht es, um ein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen – Effizienz und Kostenführerschaft oder Passion und soziale Werte?

Es braucht aus unserer Sicht vor allem soziale Werte. Wir bauen auf unsere Mitarbeitenden; sie sind das Zentrum der Wertschöpfung. Nur so haben wir langfristig Erfolg.

Jedes Unternehmen verkündet heute das Credo vom Mitarbeitenden als wichtigstem Kapital.

Wir leben dieses Prinzip! Mein Vater hat schon vor Jahren den Chairman's Award eingeführt. Damit ehren wir Mitarbeitende, die sich nicht nur in ihren Unternehmen, sondern zusätzlich für die Gesellschaft engagieren – sei es als Ansprechpartner für ihre Kollegen, als Pfleger von alten Menschen oder behinderten Kindern in ihrer Freizeit oder als Freiwillige beim Wiederaufbau in Haiti. Wer den Chairman's Award erhält, wird für eine Woche in die Schweiz eingeladen und in feierlichem Rahmen ausgezeichnet. Wir wollen Vorbilder ehren und zeigen, dass es sich lohnt, persönlichen Einsatz zu zeigen.

Auch Ihre Mitarbeitenden sollen sich engagieren und das Unternehmen mitgestalten. Wie erreichen Sie das?

Wir verstehen uns als Unternehmen der Unternehmer. Das kann man nicht als Dekret an die Wand hängen und hoffen, dass es klappt. Bei uns hat auch die zweite und dritte Hierarchiestufe eine Budgetverantwortung oder Verantwortung für eine Kennzahl, die jeder selber beeinflussen kann. Diese Kultur leben wir konsequent und fordern sie in den jährlichen Feedbackgesprächen auch ein. Wir kennen keine Matrixstruktur, wo sich jemand hinter anderen verstecken kann. Es gibt Einzelverantwortung, und diese Verantwortung führt zur Mitgestaltung.

Die Rohstoffe für Ihre Schokoladenproduktion kommen aus Ländern mit heiklen politischen, sozialen und ökologischen Verhältnissen. Wie leben Sie dort Ihre Werte?

Kakao wird in Ländern mit schwierigen Bedingungen angebaut. Wir haben einen Code of Conduct, der Teil unserer Arbeitsverträge ist und auch in den Entwicklungsländern gilt. Als die EU Anfang 2011 gegenüber

der Elfenbeinküste wegen der politischen Wirren Sanktionen aussprach, traf uns dies hart. Wir beschäftigten unsere Leute aber weiter, verarbeiteten kontinuierlich die bereits gelagerten Bohnen und kauften den Farmern so lange wie möglich ihre Kakaobohnen ab. Sie alle wären sonst ohne Einkommen dagestanden. Wir hatten dann zwar übervolle Lager, was wirtschaftliche Einbusen bedeutete. Aber wir haben unsere soziale Verantwortung wahrgenommen.

Es gibt den Vorwurf von Kinderarbeit auf Kakaofarmen ...

Wir können die Augen nicht verschliessen und wir kooperieren auf allen Ebenen, um Verbesserungen zu erwirken! Wir kaufen direkt bei Farmerkooperativen, mit denen wir Regeln festlegen – wie zum Beispiel das Verbot von Kinderarbeit. Auch dies ist ein Beitrag gegen Kinderarbeit.

Rohstoffpreise sind heute oft spekulationsgetrieben, was die Not armer Länder verstärken kann und auch die Käufer trifft. Trifft Sie das?

Trader nutzen dieses System, ohne darüber nachzudenken, wem sie schaden. Das ist unerfreulich. In diesem Fall bin für regulatorische Eingriffe durch den Gesetzgeber: Rein spekulatives Trading sollte man stark einschränken oder verbieten. Damit die Farmer weniger den teils massiven Preisschwankungen ausgesetzt sind und auch die Unternehmen als Einkäufer ein stabileres Geschäftsmodell vorfinden.

Wandeln sich Werte in schwierigen Zeiten?

Die Welt verändert sich andauernd. Daher ist man nie am Ziel. In rezessiven Phasen müssen auch wir Kosten senken und Personal abbauen. In solchen Phasen muss ein Unternehmen sich zwar an die Situation anpassen, darf aber seine Werte nie vergessen.

Im Gegensatz zu Ihrem Vater, der noch als Patron agierte, gelten Sie als teamorientiert ...

Mein Vater hat nach dem Krieg als Einzelunternehmer angepackt und war damit erfolgreich. Heute ist die Welt komplexer und einer



In der Elfenbeinküste und in Ghana unterstützt Barry Callebaut Schulen in den Kakaogebieten: «Wir haben Schulen gebaut, um Kinder von den Feldern zu holen, und wir verbessern fortlaufend die Ausbildung der Bauern.»

allein kann nicht mehr alles abdecken. Es ist ratsamer, in Teams zu arbeiten und Verantwortung zu delegieren. Führung ist für mich erst dann gut, wenn ich zur Türe hinausgehen kann und das Unternehmen weiter funktioniert.

Ihre Familienstiftung investiert Hunderte Millionen CHF in Bildungsstätten und Ausbildungsprogramme. Warum tun Sie das?

Mein Vater hat die Stiftung gegründet. Aus Dankbarkeit, dass er sechs gesunde Kinder hatte. Unsere Familie steht voll hinter der Stiftung. Mein älterer Bruder leitet sie und eine Schwester ist im Stiftungsrat. Letztlich geht es darum, der Jugend überall auf der Welt eine Chance zu geben.

Eine persönliche Frage zum Schluss: Sie sind bekennender Schokoladensesser. Das sieht man Ihnen aber nicht an.

Ich bin ein disziplinierter Esser und verspeise nicht eine ganze Tafel auf einmal. Aber den täglichen Schokoladengenuss lasse ich mir nicht nehmen. —

Jacobs-Familienholding

Gemeinsam mit Familienmitgliedern hält die Jacobs-Holding mit 67,8 Prozent die Kapitalmehrheit am Schokoladenkonzern Barry Callebaut und ist beim Personalvermittler Adecco mit 18,97 Prozent der Hauptaktionär. Die Sportmarketing-Firma Infront wurde kürzlich an die Finanzgesellschaft Bridgepoint verkauft. Die mit über 3 Milliarden CHF ausgestattete wohltätige Familienstiftung wird von Christian Jacobs geleitet.



Hartes Geschäft, weiche Faktoren

Künzli-Schuhe werden seit jeher im aargauischen Windisch gefertigt. Und sie haben seit jeher fünf Streifen. Beides soll auch so bleiben. Inhaberin Barbara Artmann hält mit viel Herzblut an den Traditionen fest – und macht dennoch vieles neu.



Die Werte, die es in die Zukunft zu führen galt, waren: lange Tradition, viel Know-how und eine starke Marke.

An der
Trendmeile in
Zürich ein
Flagshipstore

Barbara Artmann, gebürtige Münchenerin, ist seit Ende 2004 Inhaberin und Geschäftsführerin des Schuhherstellers Künzli in Windisch. Sie hatte Betriebswirtschaft und Psychologie studiert und machte danach im Marketing von Procter & Gamble, im Verlagsgeschäft und als Beraterin bei McKinsey Karriere. 1996 kam sie in die Schweiz, wo sie bei Zurich Financial Services und bei der UBS arbeitete. Dann suchte sie die nächste Herausforderung als selbstständige Unternehmerin. Im Januar 2010 erhielt Barbara Artmann (50) den Swiss Award 2009 in der Kategorie Wirtschaft.

Manchmal ist es völlig in Ordnung, dass Schuhe durch die Luft fliegen. Am diesjährigen Betriebsausflug von Künzli etwa, der an einem Spätsommertag nach Engelberg führte, stand Schuhboccia auf dem Programm. Zielschuh war ein roter Klassiker, die anderen Modelle mussten so nah wie möglich an ihn gesetzt werden. Für den Sieger gab es eine grosse Toblerone, alle anderen bekamen kleine. Auf der Fahrt mit dem Trottinett ins Tal beobachtete Barbara Artmann ihre 30 Künzlis und stellte fest: «Ich bin soo stolz auf euch!»

Die Inhaberin und Geschäftsführerin des Schuhherstellers Künzli weiss um den Wert solcher Unternehmungen. Für die Mitarbeitenden besteht er in Spass und Abwechslung. Für die Chefin liegt er auch noch in der Förderung des Zusammenhalts in einem Team, das von der jungen Product-Managerin bis zum altgedienten Schuster eine breite Spanne abdeckt. Zudem gibt es Gelegenheit, «den Mitarbeitenden etwas zurückzugeben». Der Anlass findet immer an einem Arbeitstag statt und ist um 17 Uhr zu Ende.

Als Barbara Artmann den Schuhhersteller im Jahr 2004 übernahm, war er 77 Jahre alt und etwas rückständig. Routine lähmte den Betrieb, der Umgang war von einem Zweiklassendenken zwischen Büro und Fabrik geprägt. Als diplomierte Psychologin und Betriebswirtschaftlerin analysierte sie, dass zwischen Leisten und Leder ein über Generationen gewachsenes Know-how schlummerte, auf dem sich aufbauen liess. Ein knappes Jahr wartete sie ab, dann forderte sie alle Mitarbeitenden auf, sich zu duzen. «Heute weiss jeder über alle wichtigen Belange des Unternehmens Bescheid und wird bei wichtigen Entscheiden dazu gefragt», sagt Barbara Artmann, die gegen aussen allerdings keine Kennzahlen bekanntgibt.

Ohne Personalabbau ging es zu Beginn nicht, aber im aargauischen Windisch waren letztendlich alle froh, dass der Betrieb überhaupt

überlebte. Die starke Frau bei Künzli setzte auf eine klare Nischen- und Qualitätsstrategie. Sie hielt aus Überzeugung am Produktionsstandort und damit am Label «Swiss made» fest. In einer Zeit, in der Schuhhersteller reihum ihre Produktion nach Asien verlagern, wirkt die Fabrik in Windisch wie ein Relikt aus einer vergangenen Zeit. In dem Gebäude mit dem abgetretenen Linoleumboden und den vergilbten Wänden werden mit hohem handwerklichem Aufwand Schuhe in bester Qualität hergestellt, die von trendbewussten Menschen in den Metropolen getragen werden. «Es war die Herausforderung, eine Nische zu finden und das Produkt so wertig zu machen, dass es die Schweizer Produktion trägt», sagt Barbara Artmann. Zwei Jahre habe es gedauert, bis sie gesehen habe, dass das Konzept funktioniert.

Tradition mit Zeitgeist verbinden

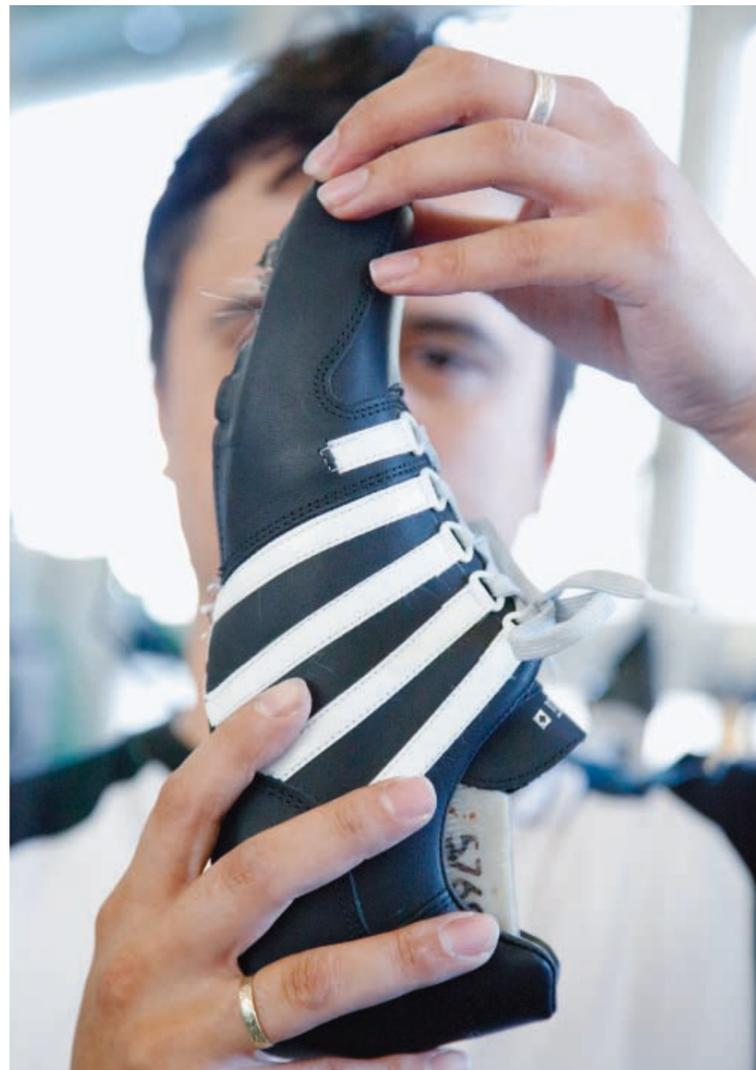
Die Werte, die es in die Zukunft zu führen galt, waren: lange Tradition, viel Know-how, starke Marke. Markenbotschafter etwa, die Heilsbringer des modernen Marketings, gab es bei Künzli bereits anno 1934. Damals pries der legendäre Eishockeyspieler Bibi Torriani Künzli als besten Eislaufschuh der Welt. Heute ist Schwinger Kilian Wenger Testimonial. Die Tatsache, dass der König von Branchengrössen wie Adidas umworben wurde, hinderte Barbara Artmann nicht daran, mit ihm in Kontakt zu treten. Künzli, schrieb sie ihm, würde ihm gerne Schuhe zur Verfügung stellen und sogar eigens für ihn einen Schuh entwickeln – nur zahlen könne man ihm lei-



Mit hohem handwerklichem Aufwand entstehen Schuhe in bester Qualität. Verwendet werden ausschliesslich schweizerische und europäische Rinds-, Büffel- oder Kalbsleder.



Besonders die Sneakers-Linie mit zwei farbenfrohen Kollektionen pro Jahr stösst bei einer urbanen Kundschaft auf steigende Nachfrage. Diese Sparte wächst stärker als die der Thereschuhe.



Rückschlag: Das Exportgeschäft von Sneakers nach Deutschland musste aufgrund eines Rechtsstreits vorerst abgebrochen werden.

der nichts. Der König wählte für seine Wettkämpfe Künzli. Schwingen steht mit seiner rapid steigenden Popularität wie keine andere Sportart für die Verbindung von Tradition und Zeitgeist – jene Kombination, die Barbara Artmann für ihren Betrieb als matchentscheidend erachtet. Jeder Schuh verfügt über die patentierte Schnürung mit den fünf Streifen – egal, ob es sich um Thereschuhe handelt oder um die trendigen Sneakers. Seit den 80er Jahren wird das Unternehmen primär mit Gesundheitsschuhen in Verbindung gebracht. Barbara Artmann erachtet das Standbein als gut und wichtig für die Firma und leistet Überzeugungsarbeit bei Versicherern und Ärzten, dass das Tragen eines Thereschuhs je nach Verletzung deutlich günstiger ist als eine Gipsbehandlung. Aber sie möchte nicht, dass Künzli nur durch den Medizinbereich wahrgenommen wird. Darum hat sie dem Sportschuh, mit dem 1927 alles angefangen hatte und mit dem Künzli bis in die 70er Jahre prosperierte, zu einem modisch umgewandelten Comeback verholfen. Die Sneakers-Linie mit ihren zwei farbenfrohen Kollektionen pro Jahr stösst vor allem bei einer urbanen Kundschaft auf steigende Nachfrage. Diese Sparte wächst stärker als die der Thereschuhe. Angesichts der Preislage – ein Paar kostet ab 300 CHF – ist Qualität oberstes Gebot. «Das Leder ist das Kronjuwel der Schuhe», heisst es bei Künzli. Verarbeitet werden nur schweizerische und europäische Rinds-, Büffel- oder Kalbsleder. Die Chefin prägt auch das Design der Kollektionen mit der Farb- und Musterwahl massgeblich mit. Potenzial ortet sie vor allem beim eigenen Geschlecht. Mit Ballerinas oder pelzbesetzten Modellen wurden die ersten Weichen gestellt, die Auswahl soll erweitert werden. «Männer

sind in der Schweiz mit Künzli aufgewachsen. Aber es gibt viele Frauen, die gar nicht wissen, dass wir feminine Schuhe machen», sagt Barbara Artmann. Immerhin gäbe dieses Kundensegment deutlich mehr für Schuhe aus als Männer. Neue Kundinnen sollen unter anderem an der Trendmeile Viadukt in Zürich West gewonnen werden, wo Künzli im vergangenen Frühling einen Flagshipstore eröffnet hat. Daneben ist das Label in der Schweiz bei etwa 40 Wiederverkäufern präsent.

Exportgeschäft abgebrochen

Doch es gab auch schwere Rückschläge zu verkraften: Das Exportgeschäft der Sneakers nach Deutschland musste abgebrochen werden, seit Künzli infolge eines erstinstanzlichen Gerichtsurteils in Deutschland mit einem Verkaufsverbot für die Modelinie belegt worden ist. Die amerikanische Firma K-Swiss, einst aus dem Export in die USA entstanden, macht Künzli im wichtigsten Exportmarkt die Markenrechte streitig. Im Frühjahr 2011 ist Künzli vor der ersten Instanz gegen K-Swiss unterlegen und musste genau zu der Zeit, als sich das Label zu etablieren begann, alle Sneakers aus dem Verkauf zurückziehen. Mit einem neuen Rechtsanwalt ist Barbara Artmann in die Berufung gegangen. Bis ein rechtskräftiger Entscheid vorliegt, wird es wohl Monate dauern. Seit nicht mehr nach Deutschland exportiert werden kann, ist Künzli im Modebereich vollumfänglich auf den Heimmarkt angewiesen. Die weitere Entwicklung des Unternehmens hängt aber nicht nur vom Ausgang des Verfahrens ab. Der Export der Medizinlinie ist unberührt und wächst beständig. Seit ihrem Einstieg vor sieben Jahren habe sich die Produktion verdoppelt, sagt Barbara Artmann, ohne Zahlen zu nennen, und langfristig strebe sie eine weitere Verdopplung an. Manchmal erlaubt sie sich ein schönes Gedankenspiel und zündet sich dazu eine Zigarette an. Sie stellt sich eine moderne und luftige Fabrikhalle mit kreisförmig angeordneter Produktion vor, in der sie mit ihren Künzli's Schuhe herstellt. Der neue Betrieb läge natürlich auch in oder in der Nähe von Windisch – laut Artmann, die viel auf ihre bayrische Herkunft gibt, einfach «drei Wiesn weiter». —

Der König steigt mit Künzli-Schuhen ins Sägemehl

Künzli Swiss Schuh AG, 1927 in Windisch gegründet, steht auf zwei Beinen: Die orthopädischen Schuhe – zum Beispiel für den Einsatz nach einem Bänderriss oder Knöchelbruch – tragen zwei Drittel zum Umsatz bei. Der Rest entfällt auf das Segment der modischen Sneakers, das aus der angestammten Kreation von Sportschuhen herausgewachsen ist. Das Unternehmen beschäftigt rund 30 Mitarbeitende. Verkaufszahlen werden keine bekanntgegeben.

«Heute ist eine Milliarde kaum mehr der Rede wert»

Die Schweizer Börsen- und Infrastrukturbetreiberin SIX Group profitiert von hohem Handelsvolumen. CEO Urs Rügsegger über die substantielle Veränderung des Wertbegriffs, den Hochgeschwindigkeitshandel, das schwindende Vertrauen in das Finanzsystem, und die Zukunftsaussichten eines Unternehmens, das den Margendruck spürt.

Dr. Urs Rügsegger

ist seit 2008 CEO der SIX Group AG. Zuvor war er während 14 Jahren für die Kantonbank St. Gallen tätig, davon 7 Jahre als Präsident der Geschäftsleitung. Rügsegger hat an der Universität St. Gallen Betriebswirtschaft studiert und dort promoviert. Der 48-Jährige ist verheiratet und Vater einer Tochter.

Herr Rügsegger, wenn Anleger in Panik geraten, steigen die Handelsvolumen. Gehört SIX Group zu den Profiteuren der jüngsten Finanzkrise?

Kurzfristig profitieren wir von grossen Marktturbulenzen, weil wir mehr transaktionsabhängige Einnahmen verbuchen. Mittel- bis längerfristig leben wir aber auch von den Beständen: Wenn die Märkte um 15 bis 20 Prozent korrigieren, reduzieren sich auch unsere Bestandeskommissionen. Insgesamt ist unsere Rechnung leicht positiv.

Volatile Märkte vernichten Billionen-Buchwerte. Berührt Sie dies persönlich?

Mich trifft es auch persönlich als Anleger. Unser Unternehmen profitiert wie erwähnt, doch die Turbulenzen sind auch Ausdruck von schwindendem Vertrauen in das Finanzsystem und einen Teil seiner Akteure. Es ist bedenklich, wenn ein wesentlicher Pfeiler der Volkswirtschaft mit einem solchen Vertrauensverlust kämpft. Das ist keine gute Ausgangslage.

Wie lässt sich Vertrauen wieder bilden?

Ein wesentlicher Punkt ist die enorme Verschuldung vieler Staaten. Es muss der Politik gelingen, eine nachvollziehbare Abkehr von dieser Schuldenwirtschaft darzulegen. Sonst werden die Unsicherheiten im Finanzmarkt länger anhalten und noch belastender wirken als bisher.

Wenn die Staaten sparen, geht der Konsum zurück und es wird weniger gehandelt an den Börsen. Das wäre schlecht für SIX Group.

Kurzfristig stimmt diese Einschätzung. Aber längerfristig stabilisiert sich das Finanzsystem erst, wenn die Schuldenwirtschaft korrigiert wird. Auch eine expansive Geldpolitik ist keine Lösung – den Märkten fehlt das Vertrauen, dass die Staaten so aus dem Dilemma herauskommen. Wir gehen weiter turbulenten Zeiten entgegen.

«Wir möchten gerne schneller ins Ausland expandieren, doch da verteidigen einige Länder ihre Partikularinteressen»

Anbieter wie SIX Group stellen Systeme zur Verfügung, mit Hilfe deren Milliardenbeträge in Mikrosekunden bewegt werden. Hat dies Ihren Wertbegriff verändert?

Die Verkürzung der Handelszeiten ist eine konsequente Fortsetzung der technologischen Innovation, die ja in allen Industrien ein Treiber von Veränderungen ist. Es ist nicht das Tempo, sondern die schiere Grösse: Die Finanzkrise hat den Wertbegriff – was ist etwas wert – substantiell verändert. Früher war eine Million eine grosse Zahl, heute ist ein einstelliger Milliardenbetrag kaum mehr der Rede wert. Dies hat zu einem völligen Missverhältnis geführt, mit dem ich Mühe habe.

Ihr Unternehmen stellt die «Rennbahnen» zur Verfügung, wo Händler aufs Gas drücken und auch den Frankenkurs in die Höhe treiben. Wie fühlen Sie sich als Brandbeschleuniger?

Der Währungskurs bildet unter anderem die Einschätzung der Märkte ab, wie vertrauenswürdig und stabil die jeweiligen Länder eingestuft werden. Währungen werden nicht über unsere Plattformen gehandelt und wir nehmen auch keinen Einfluss auf die Höhe der Börsennotierungen. Als problematischer stufe ich Handelstätigkeiten ein, die sich vom eigentlichen Nutzen losgelöst haben. Wenn es etwa Marktteilnehmern nur darum geht, Preisdifferenzen auszunützen und kurzfristig Gewinne zu generieren, obwohl sie das Produkt gar nicht kaufen wollen. Werden dabei die Marktregeln nicht mehr respektiert, wird die Lücke durch Regulierung geschlossen. Damit sollten wir sehr zurückhaltend sein, kann Regulierung doch rasch einen grösseren Schaden verursachen, als sie Nutzen stiftet.

Lässt sich der Turbohandel an den Börsen denn überhaupt noch beherrschen?

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass dies möglich ist. Für den sogenannten Hochfrequenzhandel gelten die gleichen Regeln wie für den Handel generell. SIX Group gehört bei der Sicherheit, der Stabilität und der Marktsteuerung zu den weltbesten Anbietern.

Auch in den turbulenten Sommerwochen hatten wir nicht einen Systemunterbruch. Das können nicht alle Mitbewerber von sich behaupten.

SIX Group ist für den Finanzplatz ein systemrelevantes Unternehmen, das höchste Ansprüche an das Verhalten der eigenen Mitarbeiter stellen muss.

Das ist eine der grössten Herausforderungen, die wir sehr ernst nehmen. Wir haben einen entsprechenden Code of Compliance aufgestellt und verfügen über ein funktionierendes Schulungs- und Kontrollsystem. Zudem ist Integrität im Selbstverständnis unserer Mitarbeiter stark verankert und die Eigenverantwortung zentral. Mir ist kein Fall bekannt, wo ein Mitarbeiter systemrelevante Anforderungen missachtet oder gegen unsere Verhaltensregeln verstossen hätte.

Viele spekulative Derivate, aber auch Aktien werden ausserbörslich gehandelt. Gefährdet dies das Finanzsystem?

Ein substantieller Anteil des Geschäfts wird heute ausserbörslich gehandelt. Umso wichtiger ist es, dass diese Märkte sicher und stabil funktionieren. Der ausserbörsliche Handel ist kaum reguliert, die Preisbildung erfolgt bilateral. Gerade im Hinblick auf die Liquidität und das Gegenparteienrisiko bestehen im ausserbörslichen Handel aus unserer Sicht grosse Risiken. Im Konkursfall könnte gar ein Totalverlust drohen. Das mussten wir während der Finanzkrise 2008 klar feststellen. Ein Teil dieser Risiken wird nun im Rahmen der geplanten neuen Regulierungen adressiert.

Nur ein Teil?

Der ausserbörsliche Markt braucht im Interesse der Sicherheit und der Stabilität eine bessere Regulierung, sowohl im Handel als auch im Bereich Abrechnungen und Ausfallrisiken (Clearing). Im Moment herrscht ein Ungleichgewicht zwischen den Standards an den regulierten Börsen und dem praktisch nicht regulierten ausserbörslichen Handel. Das kann rasch gefährlich werden, wenn der Markt immer mehr in den unregulierten Bereich abdriftet. Von den Regulatoren wurden zwar erste Schritte eingeleitet, aber gemessen an den gravierenden Folgen der Finanzkrise vor zweieinhalb Jahren sind die bisherigen Ergebnisse enttäuschend.

Wirkt da die erneut aufgeflammete Finanzkrise reinigend?

Ich bin skeptisch. Jetzt diskutieren die Staaten über andere Dinge wie zum Beispiel die Verschuldung, deren Tragbarkeit und Schutzmechanismen. Wir sind in der Schweiz etwa mit der «too big to fail»-Diskussion auf gutem Weg. Demgegenüber sind wir aber international in vielen anderen Bereichen nicht so vorwärtsgekommen, wie wir uns das vorgestellt hatten. So kommt etwa die Interoperabilität nur sehr harzig voran. Darunter versteht man den freien Marktzugang von Infrastrukturanbietern für Clearing-Dienstleistungen. Wir möchten gerne schneller ins Ausland expandieren, doch da verteidigen einige Länder ihre Partikularinteressen. Hier orten wir klaren politischen Handlungsbedarf.

Prinzipiell wirken neue Regeln aber als Wachstumstreiber für SIX Group.

Ja und nein. Es gibt Bereiche, wo wir profitieren. Durch den Clearing-Zugang finden wir unter anderem Anschluss an den Finanzplatz London und können neues Geschäftsvolumen aufbauen. Auch die geplante Abgeltungssteuer für ungesteuerte Vermögen in der Schweiz würde uns zusätzliche Geschäftsfelder eröffnen. Weil aber gleichzeitig alternative Handelsplattformen entstanden sind, haben wir in den letzten drei Jahren rund 20 Prozent Marktanteil verloren. Unter dem Strich waren die negativen Auswirkungen der Regulierung doch grösser als daraus resultierende Geschäftsmöglichkeiten.

Preise und Erträge sind in Ihrem Geschäft unter Druck. Gleichzeitig konkurrenzieren die Banken – die die Eigner sind – SIX Group mit Eigenhandel. Eine paradoxe Situation.

Damit müssen wir leben. Die Zeit der Quasimonopole ist für Infrastrukturbetreiber vorbei. Unser Anspruch muss es sein, die Bedürfnisse unserer Kunden noch besser abzudecken. Es ist eine Herausforderung, aber sie hilft uns, besser zu werden.

Muss sich SIX Group einen starken Partner suchen, um längerfristig zu überleben?

Wir sind gut aufgestellt, verfügen über ein

robustes Geschäftsmodell und es besteht kein direkter Handlungsbedarf. Wir wollen den heimischen Finanzplatz mit eigenständiger Infrastruktur aufrechterhalten. Die Margen sind aber unter Druck und Skaleneffekte werden wichtiger. Daher müssen wir Kosten senken und effizienter werden, sei es durch eigene Anstrengungen oder mit Kooperationen. Wir prüfen alle Optionen, die mit unserem Leistungsauftrag verträglich sind. Vor allem im Geschäft mit Kredit-, Debit- und Wertkarten sowie im Posttrading, dem Geschäft nach dem Börsenhandel, wollen wir auch im Ausland wachsen.

SIX Group steht also vor grossen Herausforderungen?

Einerseits drücken die Kosten, andererseits die Unsicherheiten durch das schwierige ökonomische und regulatorische Umfeld: Welche Bestimmungen kommen, wie werden sie umgesetzt und wie sind wir betroffen? In diesem Spannungsfeld müssen wir uns bewegen. Wir waren in der Vergangenheit in Sachen Systemstabilität absolute Spitze und dies müssen wir nun auch in Sachen Kundenorientierung werden. Da können wir uns noch verbessern.

Selber haben Sie auch die Herausforderung gesucht und vom Chefposten einer Kantonbank in stürmische Gewässer gewechselt. Warum?

Es tut jedem Unternehmen gut, wenn es in regelmässigen Abständen einen Wechsel an der Spitze vornimmt. Irgendwann ist ein Chef nicht mehr bereit, seine eigenen Fehler zu korrigieren. Ich habe gewechselt, bevor es so weit war.

Was wünschen Sie sich für die nächsten Jahre?

Ich will sehen, dass sich die grossen Investitionen der letzten Jahre auch rechnen. Diesen Anspruch habe ich auch an mich selber. Und wir Schweizer sollten uns bewusst werden, in welcher guten Situation das Land und sein Finanzplatz sind. Dies dürfen wir mit Selbstbewusstsein nach aussen vertreten. Auch wenn uns der starke Franken aktuell zusetzt, wir bleiben mittel- bis längerfristig ein attraktiver Standort. —

CHF
1,22
Milliarden
Betriebs-
ertrag

SIX Group

Die Börsen- und Infrastrukturbetreiberin SIX Group ist 2008 aus dem Zusammenschluss der drei Firmen SWX Group, SIS Group und Telekurs Group entstanden. Sie ist im Besitz von rund 150 in- und ausländischen Banken. Die Geschäftsfelder der SIX Group umfassen den Wertschriftenhandel, die Wertschriftendienstleistungen, Finanzinformationen und den Zahlungsverkehr. Dazu gehören der Betrieb, die Regulierung und Überwachung des elektronischen Börsenhandels, die Berechnung der Indizes, die dem Wertschriftenhandel nachgelagerte Abwicklung und Verwahrung, der Vertrieb von Referenz- und Marktdaten, die Verarbeitungsprozesse um Kredit-, Debit- und Wertkarten. Ferner die Abwicklung von bargeldlosen Zahlungen und elektronischen Rechnungen sowie der Interbank-Zahlungsverkehr in Schweizer Franken und Euro. SIX Group ist ausserhalb der Schweiz in 22 Ländern präsent, beschäftigt rund 3800 Mitarbeitende auf Vollzeitsbasis und erwirtschaftete 2010 einen Betriebsertrag von 1,22 Milliarden CHF.



«Tradierte Werte müssen ernst genommen werden»

Elmar Weingarten, Intendant der Tonhalle-Gesellschaft Zürich, über die Gratwanderung zwischen kommerziellem Erfolg und seiner Mission, Musik nicht nur zu konservieren, sondern auch weiterzubringen.

Herr Weingarten, Sie haben Ökonomie und Soziologie studiert und dann beruflich eine ganz andere Richtung eingeschlagen. Wie kam das?

Da war vor allem Glück im Spiel. Ich habe nach Studium und Doktorarbeit an der Universität Berlin im Bereich Medizinsoziologie gearbeitet. Das hat mir sehr gut gefallen und ich hätte da sehr gerne Karriere gemacht. Allerdings gab es nur elf Lehrstühle und alle meine Kollegen dort waren höchstens fünf Jahre älter als ich und bei bester Gesundheit. Eines Tages hat ein Freund mich mit dem Chef der Berliner Festspiele bekannt gemacht. Drei Monate später hat dieser mutige Mann mich für die Festspiele engagiert.

Von klassischer Musik hatten Sie keine Ahnung?

Ich liebte sie schon damals! Ich bin mit klassischer Musik aufgewachsen, sie war mein Hobby. Aber ich hatte natürlich keine

Ahnung, ob das ausreichen würde, um das Programm der Berliner Festspiele zu machen. Mein erster Auftrag lautete, Vladimir Horowitz für seine ersten Konzerte in Deutschland nach 60 Jahren zu verpflichten. Mit ihm habe ich schliesslich meinen allerersten Vertrag abgeschlossen. Das war ein unerwarteter, spektakulärer Einstieg.

Heute sind Sie Intendant der Tonhalle-Gesellschaft Zürich. Welches sind Ihre Aufgaben?

Ich trage die Gesamtverantwortung und leite diese Institution zusammen mit den Verantwortlichen aus unseren vier Bereichen Finanzen, Kommunikation und Marketing, Verwaltung und künstlerisches Betriebsbüro, das die Konzerte plant.

Was entscheidet über Erfolg und Misserfolg?

Gute Kritiken. Hier in Zürich haben Kritiker viel Einfluss. Ganz anders als in Wien, da können sie schreiben, was sie wollen, die Leute gehen trotzdem ins Konzert.

«An Superstars wie Lang Lang bin ich weniger interessiert»

Dr. Elmar Weingarten

leitet seit Sommer 2007 als Intendant die Tonhalle-Gesellschaft Zürich. Davor lebte er in Berlin, wo er unter anderem die Musikabteilung der Berliner Festspiele leitete und als Intendant beim Berliner Philharmonischen Orchester tätig war. Seine derzeit grösste Aufgabe ist es, für das Tonhalle-Orchester einen Nachfolger für den charismatischen und erfolgreichen Chefdirigenten David Zinman zu finden. Dieser geht 2014 in Pension. Dann läuft auch Weingartens Vertrag aus. Elmar Weingarten (69) ist Vater von zwei erwachsenen Kindern und lebt in Zürich.

Worauf legen Sie persönlich bei Ihrer Arbeit den grössten Wert?

Das Orchester mit guten Dirigenten und guten Solisten sowie mit einem interessanten Programm glücklich zu machen. Denn wenn das Orchester seine Arbeit aufregend findet, arbeitet es gut und das zieht letzten Endes auch das Publikum an.

Das geht Hand in Hand?

Nein, das ist oft eher eine Gratwanderung, vor allem bei Neuer Musik, da ist das Zürcher Publikum wenig neugierig.

Trotzdem nehmen Sie immer wieder Werke moderner Komponisten ins Programm auf. Warum?

Eine Institution wie die Tonhalle-Gesellschaft Zürich hat nicht nur den Auftrag, Musik zu konservieren, sondern muss die Musik auch weiterbringen. Wir nehmen die Neue Musik sehr ernst und haben inzwischen auch viel Erfahrung mit ihr. Ich sehe es als meine Aufgabe, immer wieder Spezielles einzuschleusen. Auch dafür gibt es ein Publikum.

Ein volles Haus allein genügt Ihnen nicht?

Nein, ich will nicht nur kommerziell erfolgreich sein, sondern auch etwas erreichen für die Musik. Diese Saison beispielsweise haben wir von Samuel Barber ein spätromantisches Violinkonzert ins Programm genommen. Die meisten Leute wissen nichts mit dem Namen anzufangen. Da liegt es dann an uns, dem Publikum glaubhaft zu kommunizieren, dass Barber ihr akustisches Wohlbefinden nicht stören, sondern bereichern wird.

Wie wichtig sind grosse Namen?

Sie sind Publikumsmagnete. Wir haben enge Beziehungen zu einigen grossen Dirigenten und auch zu Solisten wie Julia Fischer oder Radu Lupu und András Schiff. An Superstars wie Lang Lang bin ich aber weniger interessiert.

Warum?

Was Lang Lang auf dem Klavier kann, ist zwar absolut eindrucklich. Aber für mich hat sein Spiel mehr mit Technik denn mit Musik zu tun. Das ist übrigens auch ein Trend an den Hochschulen: Technisch sind die jungen Musiker virtuos. Musikalisch aber sind sie wenig informiert und es mangelt an allgemeiner Bildung. Und das macht den Unterschied! Musik braucht mehr als das Wissen, wie etwas zu spielen ist. Julia Fischer zum Beispiel ist eine technisch absolut verläss-

liche Musikerin und darüber hinaus hoch musikalisch. Das Orchester spielt für sie ganz besonders gut. Das macht mich glücklicher als jeder Superstar.

Stars sind auch teuer ...

Das ist nicht das Problem! Die teuersten Künstler sind immer auch die billigsten, weil sie für ein ausverkauftes Haus sorgen. Aber es widerstrebt mir, einen Künstler zu engagieren, der an einem Abend so viel verdient, wie ein Orchestermusiker in einem halben oder einem ganzen Jahr. Ich finde das nicht gerechtfertigt.

Wie gross ist der wirtschaftliche Druck?

Wenn wir vor vollem Haus spielen, heisst dies nicht, dass wir uns auch in den schwarzen Zahlen bewegen. Wir müssen, nachdem wir ca. 50 Prozent unseres Budgets durch die Stadt Zürich erhalten, permanent mit Sponsoren, Gönnern oder Mitgliedern in Kontakt sein, sie überzeugen, dass ihr Geld bei uns gut und sinnvoll investiert ist. Das Kulturantrag einer Stadt von der Grösse Zürichs ist enorm. Da heisst es, sich zu behaupten und ab und zu auch innovativ zu sein.

Im Orchester wird das Thema Nachwuchs grossgeschrieben. Was ist mit dem Publikum?

Wir haben einige interessante Initiativen, um junge Leute zum Tonhalle-Orchester Zürich hinzuführen. tonhalleLATE zum Beispiel ist ein Projekt, das sehr gut funktioniert. Da gibt es erst ein klassisches Konzert und danach eine Partynacht mit DJ. Auch erhalten Jugendliche bei uns Tickets für 20 CHF.

Reicht das aus, um das Tonhalle-Orchester Zürich in die Zukunft zu führen?

Das reicht nicht. Aber ich freue mich über jeden Jugendlichen, der wiederkommt. Eine Gruppe, die mich stark beschäftigt, sind die 30- bis 40-Jährigen. Wir müssen verhindern, dass diese Leute einmal im Jahr für eine Woche nach Salzburg fahren und dort ihr ganzes Kulturbudget ausgeben. Diese Leute wollen wir zu uns holen!

Wer ausser Salzburg ist Ihre Konkurrenz?

Das KKL. Im September bekommen wir deutlich das Lucerne Festival zu spüren. Dort wird beim Publikum viel Geld abgeschöpft.

Haben Sie gegen das hippe KKL überhaupt eine Chance?

Wenn es uns gelingt, mit der Renovation der Tonhalle Zürich das ganze Haus moderner und gastlicher zu gestalten, sehe ich für uns eine ganz grosse Zukunft. Wir haben einen der besten Konzertsäle überhaupt. Nur leider wissen das viel zu wenige hier in Zürich. Kürzlich waren die Berliner Philharmoniker hier und richtig glücklich. An der Party nach dem Konzert hat Chefdirigent Sir Simon Rattle in einer Ansprache gesagt: «You have one of the best halls in the world», worauf im Publikum gelacht wurde, als wäre das ein übertriebenes Kompliment. Das fand ich verletzend.

Die Renovation der Tonhalle ist soeben wieder um ein Jahr verschoben worden ...

Wegen Einsparungen. Das Problem ist, dass 70 Prozent unserer Gäste nicht aus der Stadt Zürich sind, über das Umbauprojekt dürfen aber nur Stadtzürcher abstimmen.

Die Zukunft scheint ungewiss. Auch der Vertrag Ihres renommierten Chefdirigenten David Zinman läuft 2014 aus. Wie geht es weiter?

Mit seinem Nachfolger, den wir erst noch finden müssen.

Auch Ihr Vertrag läuft 2014 aus. Mit was für Werten möchten Sie rückblickend in Verbindung gebracht werden? Wofür stehen Sie ein?

Mir ist sehr wichtig, der Jugend zu vermitteln, dass ein kultiviertes Zusammenleben ohne Kultur nicht möglich ist. Ich spreche nicht von Esskultur oder Wellnesskultur, sondern von tradierten Werten. Sie müssen ernst genommen werden, denn sie sind die Voraussetzung für das, was Schiller «ästhetische Erziehung» genannt hat.

Was gefällt Ihnen nicht an der heutigen Zeit?

Es fehlt das ruhige Nachdenken. Dass Menschen sich Zeit nehmen, sich still mit etwas zu beschäftigen. Überall dröhnt und brummt es. Ich finde das schrecklich und bin auch sicher, dass uns dies auf Dauer nicht guttut. —

«Wir haben einen der besten Konzertsäle überhaupt. Nur leider wissen das viel zu wenige hier in Zürich»



Chefdirigent David Zinman hat mit dem Tonhalle-Orchester äusserst erfolgreiche Tourneen unternommen und zahlreiche – zum Teil mit renommierten Awards ausgezeichnete – CDs eingespielt.

ceo 3/2011

Wertvolles Wissen

Transformation
Der Weg zum Geschäftsmodell der Zukunft Seite 35

Öffentlicher Sektor
Von Trägheit keine Spur Seite 39

Massnahmen ergreifen
Den konjunkturellen Unsicherheiten
und der Frankenstärke begegnen Seite 40

General Counsel
Im Dickicht der Regulierung Seite 42

Service
Publikationen und Weiterbildung Seite 44

Holger Greif,
Leiter Wirtschaftsberatung



Transformation

Der Weg zum Geschäftsmodell der Zukunft

Viele Unternehmen fragen sich: Wie sieht unser Geschäftsmodell der Zukunft aus? Ist es sinnvoll, sich als Kostenführer im Markt zu positionieren? Oder als Innovationsführer? Welche Veränderungen stehen an? Wie die Strategie auch lautet: Zu ihrer Umsetzung bedarf es meist einer Transformation.

Wer führend im Markt sein will, muss von Zeit zu Zeit sein Geschäftsmodell überdenken und neue Strategien entwickeln. Vielleicht geht es darum, die Produktpalette den veränderten Bedürfnissen der Kunden anzupassen, oder auf regulatorische Veränderungen zu reagieren, oder neue Märkte zu erschliessen und die Wertschöpfungskette effizient zu halten. Wie die Strategie auch lautet: Teil jeder Umsetzung ist stets die Transformation. Sie zielt auf nachhaltige Veränderungen, nicht auf kurzfristige Kosteneffekte, die rasch wieder verpuffen. Eine

Transformation ist der Weg von A nach B. Ihm folgend kann das Unternehmen das angestrebte Geschäftsmodell verwirklichen. Je nach Markt und Strategie kann dies eine Positionierung als Kostenführer oder als Innovationsführer sein. Oder es können strategische Veränderungen im Bezug auf Produkte, Märkte, Kunden, Prozesse, Infrastruktur etc. angestrebt werden.

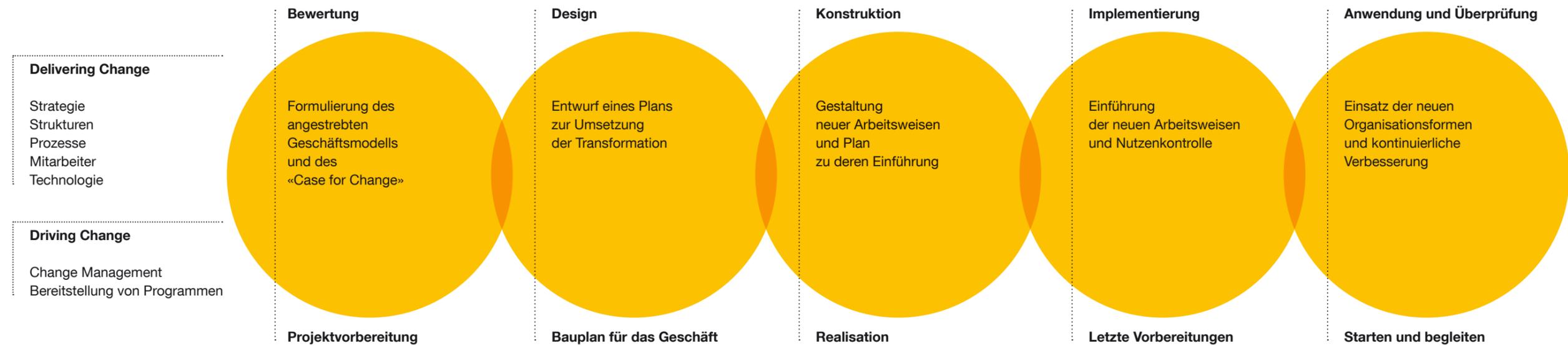
Illustrieren lässt sich dies an Beispielen aus der Finanzbranche: Dieser Sektor hängt stark von der Informationstechnologie ab. Zugleich ist die IT der Institute häufig historisch gewachsen und umfasst Systeme und Applikationen, die 15 Jahre oder älter sind. Um aus diesem Dilemma herauszukommen, hat sich eine Versicherung für eine Transformation entschieden. Sie hat ihren Rechenzentrumsbetrieb und die Anwendungsentwicklung an einen externen Dienstleister ausgelagert und so ihre IT optimiert. Dies ist ein konkreter Fall, in dem eine Transformation die Wirksamkeit und die Innovationsfähigkeit stärkt – und dies zu günstigeren Kosten. Ein weiteres aktuelles Beispiel ist das Schweizer Private Banking.

Aufgrund stark veränderter Rahmenbedingungen befindet sich diese Branche in einer Phase des Umbruchs. Auf dem Prüfstand stehen das Geschäftsmodell, die Kultur und der nötige «Mindset» der Mitarbeiter. Zahlreiche Transformationsprojekte werden benötigt, um den Marktfokus, die Dienstleistungen und die internen Prozesse neu auszurichten.

Die Ressourcen bündeln und zentral steuern

Bei internen Transformationsprozessen spielen «Shared Service Centres» (SSCs) eine immer wichtigere Rolle. In solchen SSCs laufen die Prozesse bestimmter Unternehmensfunktionen zusammen; Ressourcen, die zuvor über verschiedene Einheiten verteilt waren, werden gebündelt und zentral gesteuert. Das SSC erbringt seine Leistungen auf einem festgelegten Qualitätsniveau und zu vereinbarten Kosten. Kandidaten für «Shared Service Centres» sind die Informationstechnologie, das Personal- und das Finanzwesen, aber auch das

Die PwC-Methodologie für Transformationsprojekte



Beschaffungswesen, das Immobilienmanagement und sogar Rechtsdienstleistungen können sich für ein SSC eignen. Grundsätzlich bieten sich alle Unternehmensfunktionen für eine Zentralisierung an, bei denen hohe Volumen und repetitive Prozesse anfallen. Wenn diese Aufgaben von spezialisierten Fachkräften ausgeführt werden, lassen sich Effizienzpotenziale ausschöpfen, Skaleneffekte erzielen und die Zufriedenheit der Nutzer steigern. Die Standardisierung führt zudem zu einer hohen innerbetrieblichen Dienstleistungsqualität. Welche Funktionen im Einzelfall in einem SSC zusammengefasst werden sollten, hängt von der strategischen Ausrichtung und der Kultur des Unternehmens ab.

Bis zu 40 Prozent der Kosten einsparen

PwC hat eine Methode entwickelt, die sie im Übrigen auch in eigenen Haus anwendet. Die Vorgehensweise umfasst fünf Schritte. Dabei richtet sich der Blick stets auf die Strategie, die Strukturen, die Prozesse, die Mitarbeiter und die Technologie – und damit direkt auch auf die Produkte, Märkte, oder Kunden. Am Anfang steht die Bewertung: Das angestrebte Geschäftsmodell wird definiert, die Argumente für den Wandel werden gesammelt und der «Case for Change» wird formuliert. Der zweite Schritt besteht im Entwurf eines Masterplans, im Design eines Blueprints. Darauf folgt die Konstruktionsphase, in der die einzelnen neuen Arbeitsweisen eingeführt werden. Der vierte Schritt ist die Implementierung, die von einer Nutzenanalyse begleitet wird. Schliesslich arbeitet das Unternehmen mit dem neuen

Geschäftsmodell, und nach einiger Zeit wird überprüft, ob alle Elemente des «Case for Change» realisiert wurden und der volle Nutzen erzielt werden konnte. Während allen Phasen der Transformation geht es darum, den Wandel in Gang zu setzen und voranzutreiben. Die Fachausdrücke dafür sind: «Delivering Change» und «Driving Change» (vergleiche Grafik). Transformationen sind anspruchsvoll. Doch sie zahlen sich aus, wenn sie professionell durchgeführt werden. «Shared Service Centres» bringen üblicherweise Kosteneinsparungen von 20 bis 40 Prozent – und das auf Dauer. So hat eine führende Ölgesellschaft die Kosten ihrer Informationssysteme um 26 Prozent, jene für Finanzen und Controlling um 25 Prozent und die Kosten für Human Resources gar

um 39 Prozent gesenkt. Ein weiterer Effekt: Die Zufriedenheit der Mitarbeiter hat sich aufgrund der Transformation erhöht.

Standardisierung und Konzentration

Die Konzentration von Unternehmensfunktionen und die Standardisierung von Prozessen müssen aufeinander abgestimmt sein. Ein weiterer Aspekt der Transformation ist, wo diese SSCs angesiedelt sind: unternehmensintern oder extern, in der Konzernzentrale oder einem anderen Sitz, im Heimatland oder jenseits der Grenzen? Grundsätzlich gibt es drei Vorgehensweisen, um ein SSC und einen Standard zu erreichen: – «Fix, then shift»: Das Unternehmen gestaltet zuerst die Prozesse neu und überträgt sie anschliessend einem SSC. Diese Vorgehensweise drängt sich auf, wenn eine Plattform für nachhaltiges Wachstum geschaffen wer-

Sechs Grundsätze zum Thema Transformation

Eine Transformation verfolgt ambitionöse Ziele; sie beinhaltet umfassende Projekte, die Gewohnheiten und Positionen in Frage stellen. Es ist daher nicht selbstverständlich, dass Transformationsprojekte innerhalb der Organisation hundertprozentigen Zuspruch finden. Jede Transformation muss durchdacht und systematisch mit einem ganzheitlichen Ansatz angegangen werden. Wer sein Geschäftsmodell neu ausrichten will, sollte sechs Grundsätze beachten, um Fallstricken zu entgehen:

1. Ein klares Bekenntnis der Unternehmensführung: Grosse Projekte stehen und fallen mit der erkennbaren Unterstützung von ganz oben.
2. Ehrgeizige Ziele, die aber auch erreichbar sind: Für Ziele, die einmal gesetzt sind, müssen sich die Projektleiter konsequent einsetzen.
3. Ganzheitliche Planung: Transformationen sollten von Anfang bis Ende durchdacht und auf die Ziele ausgerichtet sein, um die Wechselwirkungen einzelner Entscheidungen rechtzeitig einordnen zu können. Das Vorgehen wird in einem Programmportfolio abgebildet und in einzelnen messbaren Projekten Schritt für Schritt umgesetzt.
4. Aufrichtigkeit: Die Verantwortlichen sollten die Mitarbeiter rechtzeitig einbinden und die Veränderungen offen darlegen. Dabei sollten sie auch zu Unsicherheiten und Unwägbarkeiten stehen.
5. Change Management: Ein Change-Management- und Kommunikationsprogramm sollte die Transformation von Beginn an begleiten. Wenn es konsequent durchgesetzt wird, lassen sich die Ergebnisse nachhaltig verankern.
6. Pragmatismus: Hundertprozentige Lösungen lassen sich nur in den seltensten Fällen umsetzen.

Eine Transformation umfasst fünf Phasen: Bewertung, Design, Konstruktion, Implementierung sowie die operative Anwendung der neuen Arbeitsweisen und deren Überprüfung. In allen Phasen richtet sich der Blick auf die Strategie, die Strukturen, die Prozesse, die Mitarbeiter und die Technologie. Parallel zu der eigentlichen Inangsetzung der Transformation (Delivering Change) muss der Wandel durch ein Change Management und die Bereitstellung von Programmen vorangetrieben werden (Driving Change).

Phase 1
Design
**1 bis 3
Monate**

Phase 2
Konstruktion
**2 bis 4
Monate**

Phase 3
Implementierung
**4 bis 6
Monate**

Beispiel für den Zeitbedarf der Umsetzungsphasen von Transformationsprojekten

den soll. Funktionen wie Human Resources oder Finanzen sind typische Beispiele.

– «Lift and shift»: Das Unternehmen lagert eine Funktion aus, und die Abläufe werden von einem Dritten optimiert. Dies ist häufig der Fall, um rasch Kosten zu senken. In der Vergangenheit war ein solches Vorgehen oft im Bereich standardisierter IT-Dienstleistungen zu beobachten. – «Fix and shift»: Prozessoptimierung und Zentralisierung laufen parallel. Diese Art der Transformation ist wegen des ganzheitlichen Ansatzes aufwendiger und langwieriger; sie bringt in der Regel aber schneller Einsparungen und bewirkt zugleich nachhaltige Veränderungen. Wenn Prozesse gleichzeitig verbessert und ausgelagert werden, sollten die Ausgangssituation und die Komplexität allerdings überschaubar sein.

Heute entscheiden nicht nur Kostenargumente darüber, wohin bestimmte Funktionen ausgelagert werden. Entscheidend sind auch die Verbesserung der Datenqualität und der Zugang zu Expertise. Bei IT-Projekten kann dies in Indien durchaus besser sein als hierzulande. Indien gehört aber auch zu jenen Ländern, in denen der Kostenvorteil zunehmend schwindet. Unternehmen, die dort Partner suchen, streben heutzutage vor allem eine Innovationsführerschaft und Zugang zu Expertise an. Anders stellt sich die Lage bei der Ausla-

gerung anderer Unternehmensfunktionen dar: Human Resources Services beispielsweise sind meist besser in Osteuropa untergebracht: Die Kultur ist ähnlich, die Zeitzone die gleiche.

Für Fehler und Fehlverhalten geradestehen

Bei allen Überlegungen zur Zentralisierung und Auslagerung darf nicht vergessen gehen: Auch wenn Unternehmen sich voll auf ihr Kerngeschäft konzentrieren wollen und viele Glieder der Wertschöpfungskette auslagern, bleibt die Verantwortung stets im Unternehmen selbst. Der Verwaltungsrat und das Spitzenmanagement müssen für Fehler und Fehlverhalten geradestehen – den Aktionären, den Mitarbeitern, den Regulatoren und der Öffentlichkeit gegenüber. Deshalb darf nichts ausgelagert werden, das mit der Strategiefindung, der eigentlichen Unternehmenssteuerung oder der finanziellen Konsolidierung zu tun hat. Es wäre fatal, über eine Transformation zusätzliche Reputationsrisiken zu schaffen. Alle Risiken, die aus mangelnder Compliance mit Gesetzen, Rechnungslegungsnormen oder steuerlichen Vorschriften entstehen können, sollten daher vorab identifiziert und bewertet werden.

holger.greif@ch.pwc.com

Fazit

Schon immer haben gute Unternehmer und Manager ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand gestellt. Heute aber bieten die Informationstechnologie und die Globalisierung ganz andere Möglichkeiten der Geschäftsmodellgestaltung, als dies vor 20 oder 30 Jahren der Fall war. Zudem beschleunigt die rasante Entwicklung der Märkte, der Technologie und der Regulierung den Rhythmus der strategischen Veränderungen. Die Alternative zur Transformation lautet: Weitermachen wie bis anhin. Die Frage ist nur, wie lange das Unternehmen dann in der Lage sein wird, die richtigen Produkte zu den richtigen Preisen in der richtigen Qualität zu liefern.



Dr. Mathias Bopp,
Leiter des Branchensektors
öffentliche Dienstleistungen

Öffentlicher Sektor Von Trägheit keine Spur

Der öffentliche Sektor verwaltet hohe Budgets und trifft weitreichende Investitionsentscheidungen – wie die Privatwirtschaft. Auch die strategischen Herausforderungen für öffentliche Verwaltungen unterscheiden sich kaum von jenen privater Unternehmen: Sie stehen im Wettbewerb um die besten Talente, müssen die Effektivität ihrer Geschäftsprozesse erhöhen und ihre Ressourcen optimal einsetzen.

Der öffentliche Sektor muss sich heute den gleichen Herausforderungen stellen wie die Privatwirtschaft. Investitionen in die Infrastruktur – sei es in die Energieversorgung, den Verkehr oder das Gesundheitswesen – haben die gleiche Tragweite wie strategische Investitionen privater Unternehmen. Die Entscheidungsfindung in der Verwaltung und anderen öffentlichen Institutionen ist meist sogar komplexer als in privaten Konzernen, denn zu den wirtschaftlichen Kriterien kommt die Politik als weitere Dimension hinzu. Ungeachtet der Legislaturperioden und Volksabstimmungen müssen ökonomisch

fundierte Entscheidungen getroffen werden. Auch der Staat hat beschränkte Ressourcen. Zusätzliche finanzielle Mittel kann er nur über Steuererhöhungen oder eine Verschuldung aufbringen. Ersteres verschlechtert die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Letzteres schadet der Bonität. Besser ist es, die vorhandenen Mittel effizienter und wirksamer einzusetzen. Drei Punkte seien dazu erwähnt:

1. Wie in Unternehmen gibt es auch in Verwaltungen Potenziale zur Effizienzsteigerung. Diese müssen identifiziert und anschließend ökonomisch und politisch bewertet werden.

Gestützt auf fundierte Analysen kann der öffentliche Sektor diese Potenziale ausschöpfen.

2. Anders als in anderen Ländern sind Public Private Partnerships (PPPs) in der Schweiz nicht allzu stark verbreitet. Dies liegt nicht zuletzt an den soliden Staatsfinanzen hierzulande. Auf einigen Gebieten indes könnten PPPs durchaus Synergien freisetzen, etwa im Gesundheitswesen. Entscheidend ist die Abgrenzung der Aufgaben: Kernaufgaben des «Service public» kann und sollte nur der Staat wahrnehmen. Wann immer aber ein privater Anbieter (Teil-)Aufgaben in gleich hoher oder besserer Qualität und zu gleichen oder niedrigeren Kosten ausführen

kann, drängt sich eine Partnerschaft auf. Als Beispiel lassen sich Investitionen in Spitalimmobilien anführen.

3. Als Staatsform bietet der Föderalismus ein hohes Mass an demokratischer Legitimation. Entscheidungen und Verantwortung liegen in den gleichen Händen; Kosten und Nutzen fallen am gleichen Ort an. Dieses Prinzip sollte aber einer inner- und interkantonalen Kooperation nicht im Wege stehen. Gerade im Gesundheitswesen können bestimmte Aufgaben im Rahmen regionaler Kooperationen besser und kostengünstiger erfüllt werden. Die Überbrückung regionalpolitischer Interessen könnte stark dazu beitragen, die Ressourcen wirkungsvoller zu nutzen, die Kosten zu senken und an Effektivität zu gewinnen.

Neben finanziellen braucht der öffentliche Sektor personelle Ressourcen. Wie jedes private Unternehmen nimmt auch die öffentliche Hand am Wettbewerb um die besten Talente teil. Bei finanziellen Anreizen kann sie bisweilen nicht mithalten. Studien zeigen aber, dass das Gehalt nur eine Komponente ist, um fähige Mitarbeiter zu gewinnen und zu Bestleistungen zu motivieren. Die Verantwortung und die intellektuellen Herausforderungen sind gute Argumente für den öffentlichen Dienst; die hohe Arbeitsplatzsicherheit ein weiteres.

mathias.bopp@ch.pwc.com

Fazit

Eine kompetente und zugleich effektive Verwaltung ist ein wichtiges Kriterium für die Attraktivität eines Wirtschaftsstandorts. Die öffentliche Verwaltung der Schweiz ist bereits überaus leistungsfähig. Es gibt aber noch Potenziale zur Effizienzsteigerung. Zudem bieten sich für gewisse Aufgaben Kooperationen mit der Privatwirtschaft an.



Stefan Räbsamen,
Leiter des Branchensektors
Verarbeitende Industrie
Reto Brunner,
Leiter Business Restructuring
Services

Massnahmen ergreifen Den konjunkturellen Unsicherheiten und der Frankenstärke begegnen

Die Unsicherheit über die konjunkturelle Entwicklung im In- und Ausland sowie der überbewertete Schweizer Franken sind eine grosse Herausforderung für die Schweizer Wirtschaft. Die Kenntnis über Betroffenheit und «Exposure» sowie eine sorgfältige Szenarienplanung bilden die Grundvoraussetzung zur Identifikation der notwendigen Massnahmen.

Die konjunkturelle Abkühlung und die Stärke des Schweizer Frankens stellen eine Belastung für die Schweizer Wirtschaft dar. Bisher konnten die meisten Firmen verhältnismässig gut auf diese Herausforderungen reagieren. Doch es sind tiefgreifende Massnahmen gefragt, um die Wettbewerbsfähigkeit der bedrohten Branchen und Firmen nachhaltig zu sichern. Es gilt, Handlungsoptionen im finanziellen, operativen und strategischen Bereich zu identifizieren und daraus Lösungskonzepte abzuleiten.

Szenarienplanung als Basis
Um das Ausmass der Betroffenheit und somit des Handlungsbedarfes fundiert bestimmen

zu können, ist eine detaillierte Szenarioplanung wichtig. Sie legt den Grundstein eines ganzheitlichen Lösungsansatzes und dessen erfolgreicher Umsetzung. Wir empfehlen ein fünfstufiges Vorgehen:

1. Identifikation der wesentlichen Einflussfaktoren (zum Beispiel Wechselkurs) und Abhängigkeiten.
2. Entwickeln von Szenarien und Ableiten des heutigen und zukünftigen «Exposures» des Unternehmens
3. Analyse der kurz-, mittel- und langfristigen Handlungsoptionen.
4. Entwickeln von konkreten Lösungen und einem Umset-

zungsplan mit eindeutigen Triggerpunkten
5. Umsetzung der Lösungen

Mit dieser Methodologie lässt sich die Lage eines Unternehmens umfassend beurteilen. Es lassen sich zudem konkrete Lösungen definieren, die beim Erreichen von vordefinierten Ereignissen (Triggerpunkten) sofort umgesetzt werden können. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die Firma ihren Handlungsspielraum beibehält und Entscheide nicht verzögert werden.

Finanzielle, operative und strategische Handlungsfelder

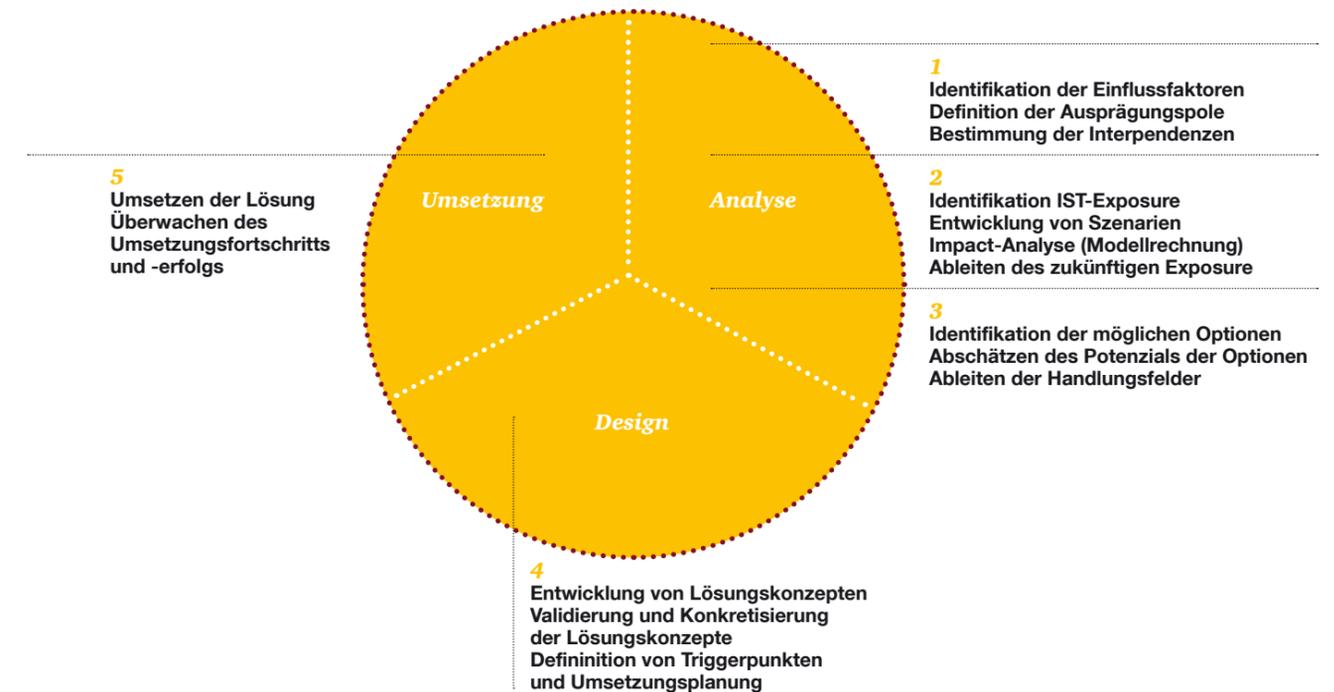
Die aus dem Schritt 3 abgeleiteten Optionen sind die Punkte, bei welchen die Unternehmen ansetzen können. Sie lassen sich in finanzielle, operative und strategische Handlungsfelder zusammenfassen.

Zu den finanziellen Handlungsfeldern mit kurzfristiger Wirkung gehören zum Beispiel:

- Währungsleitklauseln in Verträgen. Sie sorgen dafür, dass Verpflichtungen oder Forderungen bei einer starken Schwankung des Schweizer Frankens eine ausgleichende Komponente enthalten.
- Währungsabsicherung, das heisst Financial Hedging
- Arbeitszeitverlängerung bei gleichem Lohn
- Euro-Lohn für Grenzgänger (eine umstrittene Massnahme in Bezug auf Gleichberechtigung)
- Durchsetzen von Preiserhöhungen im Ausland, zum Teil unter Einbezug potenzieller Umsatzverluste und Anpassungen der Produktionskapazitäten

Operative Handlungsfelder mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung sind zum Beispiel:

Handlungsbedarf-Szenarioplanung in fünf Stufen



- Nutzung von Kurzarbeit
- Effizienz- und Produktivitätssteigerung in der Produktion und im Overhead-Bereich, z.B. mit dem Lean Six Sigma Ansatz
- Variabilisierung von Fixkosten, zum Beispiel flexible Personalkosten durch Einsatz von Temporär-Arbeitskräften, oder Auslagerung von einzelnen Tätigkeiten
- Verlagerung von Funktionen (Outsourcing) wie etwa Callcenter oder Finanz-Shared-Service-Center in ein Land mit günstigeren Lohn- und Standortkosten
- Ausbau der globalen Beschaffung aus dem Euro- und Dollar-Raum, um günstigere Einkaufskonditionen zu erreichen
- Konzentration auf weniger umkämpfte Märkte mit höheren Margen und Verstärkung der Tätigkeiten in Wachstumsmärkten wie Brasilien, Russland, Indien und China.

Strategische Handlungsfelder mit primär langfristiger Wirkung sind zum Beispiel:

- Produktionsverlagerung in den Euro- und Dollar-Raum (Natural

Hedging) oder in Billiglohnländern.

- Anstreben eines vollkommenen Natural Hedging, indem die gesamte Value-Chain lokal repliziert wird und damit die Währungseinflüsse eliminiert werden
- Portfoliobereinigung mit Ausrichten der Geschäftsfelder auf Bereiche mit überdurchschnittlicher Marge
- Stärkung von Innovation und Fokus auf zusätzlichen Kundennutzen und Alleinstellungsmerkmale (zum Beispiel Early-Mover Strategien)

Vorteile von Szenarioplanung und strukturiertem Ansatz

Dank der Anwendung des strukturierten Prozesses kann ein Unternehmen Transparenz über das tatsächliche (Währungs-) Risiko gewinnen. Es kann zudem den Einfluss von unterschiedlichen Szenarien auf das Unternehmen erkennen sowie den

Handlungsbedarf für jedes Szenario festlegen. Dadurch erlangt das Management Klarheit über erfolgversprechende Optionen und ihre Tragweite. Zudem ist man auf eventuelle Entwicklungen vorbereitet und kann bei deren Eintreten auf vorbereitete Pläne zurückgreifen. Bei rechtzeitiger und konsequenter Umsetzung der definierten Massnahmen erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, die konjunkturelle Abkühlung und die Frankenstärke erfolgreich meistern zu können und das Maximum aus den verschiedenen Handlungsfeldern herauszuholen. Für die Lösungsfindung kann es sinnvoll sein, externe Unterstützung beizuziehen. Dadurch werden weitere Perspektiven und Erfahrungen anderer Unternehmen eingebracht, das Momentum erhöht und das Management in der Lösungserarbeitung unterstützt.

reto.f.brunner@ch.pwc.com
stefan.raebsamen@ch.pwc.com

Fazit
Die konjunkturelle Abkühlung und die Stärke des Frankens stellen eine Belastung für die Schweizer Wirtschaft dar. Es gilt, Handlungsoptionen im finanziellen, operativen und strategischen Bereich zu identifizieren und daraus Lösungskonzepte abzuleiten. Bei rechtzeitiger und konsequenter Umsetzung vorab definierter Massnahmen erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, die konjunkturelle Abkühlung und die Frankenstärke erfolgreich zu meistern.



Gema Olivar Pascual,
Leiterin Rechtsberatung Schweiz

General Counsel Im Dickicht der Regulierung

Die Regulierung wird dichter und zugleich unberechenbarer. Unternehmen müssen geltende Normen einhalten und künftige Vorschriften im Auge haben. Sie setzen sich mehr und mehr mit Rechtsfragen auseinander, denn Rechts- und Reputationsrisiken können existenzgefährdend sein. Damit wandelt sich die Rolle des General Counsel.

Es gab Zeiten, da galt nur das Gesetz. Hinzu kamen die Vorschriften einiger Aufsichtsbehörden und der Börse. Das rechtliche Umfeld der Unternehmen war stabil. Das waren ruhige Zeiten für den General Counsel. Heutzutage ist das Dickicht der Verfügungen und Erlasse, der Richtlinien und Rundschreiben kaum mehr zu durchdringen. Zudem verändern sich die regulatorischen Rahmenbedingungen beinahe im Monatstakt. Reguliert wird auf nationaler, internationaler und supranationaler Ebene. Bisweilen gewinnt man den Eindruck, die Regulatoren träten miteinander in Konkurrenz. Wie intensiv und

schnellebig die Regelwerke sind, spüren besonders jene Branchen, die stark reguliert sind. In der Schweiz sind dies vor allem die Finanzbranche und die Pharmaindustrie.

Unberechenbar und schwer zu durchschauen

Mit all dem liesse sich noch umgehen, käme nicht ein weiterer Punkt hinzu: die mangelnde Berechenbarkeit. Nicht alle regulatorischen Vorschriften der Aufsichtsbehörden beruhen auf einer durchschaubaren Rechtsgrundlage. Die Regulatoren, seien sie in Washington, London, Bern oder Hongkong, interpretieren ihren Handlungsspielraum bisweilen in eigener Kompetenz. Sie sehen Handlungsbedarf, doch parlamentarische Gesetzgebungsver-

fahren brauchen ihre Zeit. Also erlassen sie Vorschriften. Oder Verfügungen, die unter Umständen allgemein gehalten oder diffus abgefasst sind. Den General Counsel bringt dies in eine verzwickte Lage: Als Legal Risk Manager ist der General Counsel dafür verantwortlich, alle rechtlichen Risiken zu erkennen und zu steuern. Wie aber kann er diese Funktion ausfüllen, wenn die Rechtssicherheit fehlt? Der General Counsel muss vorausschauend denken, die möglichen Auswirkungen künftiger Gesetzesänderungen abschätzen und Vorschläge unterbreiten, wie das Unternehmen der neuen Rechtslage am besten Rechnung trägt. Er ist nicht nur Rechtsexperte, er hat auch Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge und kennt die Branche.

Compliance versus Verkaufszahlen

Zur Regulierung von aussen kommen interne Normen zu Ethik und Verhalten. Auch für deren

Einhaltung muss der General Counsel sorgen, teilweise rund um den Globus. Er muss die Beschaffungskette prüfen, die Arbeitsmethoden von Lieferanten unter die Lupe nehmen, regelmässige Inspektionen durchführen, also in operative Prozesse eingreifen.

Diese Aufgabe programmiert geradezu Konflikte mit Behörden, Geschäftspartnern – und mit anderen Funktionen des Unternehmens. Für manche Verkäufer ist Compliance bestenfalls eine lästige Notwendigkeit. Das lokale Management verfolgt nicht immer die gleichen Interessen wie die Konzernzentrale. Der General Counsel aber muss um Compliance besorgt sein, um Rechtsstreite und Reputationschäden vom Unternehmen fernzuhalten. Er muss die internen Richtlinien und Kodizes weltweit durchsetzen. Gerade bei solch sensiblen Themen ist der General Counsel auf die volle Rückendeckung der Unternehmensleitung angewiesen. Es könnte fatal sein, dem Druck eines lokalen

Managements nachzugeben oder angesichts der Umsatzzahlen zweifelhafte Methoden der Starverkäufer zu billigen. Der General Counsel stünde auf verlorenem Posten; das Unternehmen geriete früher oder später in die Kritik oder gar in rechtliche Auseinandersetzungen.

Zwischen Rechtsabteilung und Unternehmensführung

Viele Unternehmen haben erkannt, welche wichtige Funktion der General Counsel innehat. Er wird in wegweisende unternehmerische Entscheidungen einbezogen, etwa bei Transaktionen oder Vorstössen in neue Märkte. Um Einfluss nehmen zu können, benötigt der General Counsel ein umfassendes Wissen und ein ungetrübtes Urteilsvermögen. Eine hervorragende juristische Bildung reicht bei Weitem nicht mehr aus. Er braucht aber auch die richtige Position im Unternehmen. Er sollte den wichtigen Unternehmensgremien angehören und direkten Zugang zum CEO und zum Verwaltungsrat haben.

General Counsels suchen den Dialog mit ihresgleichen

Innerhalb des eigenen Unternehmens haben General Counsels nur wenig Gelegenheit, Gespräche über ihre Rolle im Unternehmen und ihr Aufgabengebiet zu führen. Vor allem: Es gibt keinen internen Ansprechpartner in der gleichen Funktion. Um General Counsels einen Austausch mit ihren Pendants in anderen Unternehmen zu ermöglichen, ist PwC dabei, eine Diskussionsplattform für General Counsels einzurichten.

Im Fokus stehen weniger juristische Fragestellungen als vielmehr die Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen. Auf der Agenda stehen beispielsweise Themen wie «Recht und Transaktionen», «Recht und HR» oder «Recht und neue Märkte».

Erfahren Sie mehr unter: www.pwc.ch/legal

Eine grundsätzliche Frage zur Stellung des General Counsel aber lässt sich nicht allgemein beantworten: Sollte er, um Konflikten mit dem Management vorzubeugen, unmittelbar dem Verwaltungsrat unterstellt sein? Oder sollte er in die Linie eingebettet sein? Ersteres stärkt seine Unabhängigkeit, schneidet den General Counsel aber von wichtigen operativen Informationsflüssen ab. Die Lösung kann nur in jedem einzelnen Unternehmen selbst gefunden werden.

Interne oder externe Experten

Mit der zunehmenden Aufgabenkomplexität und der damit einhergehenden Verantwortung hat das Ansehen des General Counsel im Unternehmen deutlich an Gewicht gewonnen. Mit dieser internen Aufwertung geht ein Imagegewinn nach aussen einher. Professionelle Rechtsabteilungen sind heute nichts anderes als interne Anwaltskanzleien. Entsprechend attraktiv sind sie als Arbeitgeber. Im Kampf um die besten Talente wetteifern General Counsels und unabhängige Wirtschaftskanzleien.

Damit ist eine weitere Aufgabe des General Counsel angesprochen: Er ist auch Talentmanager. Dies ist vor allem in international tätigen Konzernen keine leichte Aufgabe. Sie verlangt Entscheidungen darüber, in welchen Ländern und für welche Fachbereiche Rechtsexperten und Paralegals angestellt werden und wo eine Zusammenarbeit mit Kanzleien vor Ort sinnvoller ist. Der General Counsel ist zudem gehalten, schneller, effizienter und zu geringeren Kosten zu arbeiten. Es gibt bereits US-amerikanische Unternehmen, die aus diesem Grund Teile ihrer Rechtsabteilung in kostengünstige Länder, vorzugsweise nach Indien, auslagern. Die Überwachung und die Verantwortung aber verbleiben beim General Counsel.

gema.olivar.pascual@ch.pwc.com

Fazit

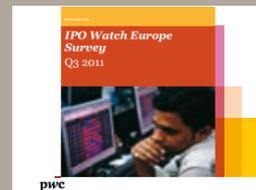
Die Unternehmen stellen weitaus höhere Anforderungen an ihre verantwortlichen Juristen als noch vor einigen Jahren. Dies liegt in erster Linie an der dichten und sich rasch verändernden Regulierung. Der General Counsel muss bisweilen essentielle Entscheidungen unter Unsicherheit fällen. Das Potenzial für Konflikte mit anderen Unternehmensfunktionen ist hoch. Der Erwartungsdruck an die Compliance aber steigt.



Jahresbericht 2010/11

Auch in diesem Jahr informieren wir Sie in unserem Jahresbericht über die strategische Ausrichtung unseres Unternehmens und der einzelnen Geschäftsbereiche, über das Management der Werttreiber und über die Performance.

Sie finden die Online-Ausgabe des PwC-Jahresberichts 2010/11 in deutscher, französischer und englischer Sprache auf unserer Website unter: www.pwc.ch/bericht, www.pwc.ch/rapport und www.pwc.ch/review.



Rückläufiges IPO-Volumen

Im dritten Quartal 2011 sank die Zahl der Börsengänge (Initial Public Offerings – IPOs) in Europa von 135 auf 121 (Q3 2010: 85 IPOs). Das Gesamtvolumen der Kapitalaufnahme durch Börsengänge betrug 9375 Millionen EUR (Q3 2010: 2479 Mio. EUR). Die gemessen am IPO-Volumen stärkste europäische Börse war im dritten Quartal 2011 die spanische Börse, die mit sechs Emissionen einen Gesamterlös von 6078 Millionen EUR brachte. Die Schweizer Börse SIX verzeichnete zwischen Juli und Ende September keine Neuzugänge.

Die Studie «IPO Watch Europe Survey Q3 2011» können Sie in englischer Sprache kostenlos als PDF herunterladen unter www.pwc.ch/ipowatch.



Personalisierung der Medizin

Die Digitalisierung unseres Lebens und die Fortschritte in den biologischen Wissenschaften führen in den nächsten zehn Jahren zu einer Personalisierung der Medizin. Die Gesundheitsversorgung wird viel mehr auf das Individuum abgestimmt sein und sich an qualitativ messbaren Resultaten orientieren. Damit gestaltet die Personalisierte Medizin das Gesundheitswesen grundlegend um. Sie wird die Position der Patienten erheblich stärken und letztlich auch der Prävention mehr Gewicht geben. Der Anpassungsbedarf, der damit auf die gesamte Branche zukommt, ist enorm.

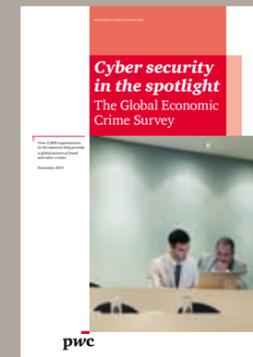
Erfahren Sie mehr zu diesem Thema im White Paper «Zukunft Personalisierte Medizin – Managed Care als Einstieg?» in deutscher Sprache unter www.pwc.ch/health.



7,2 Millionen CHF

So viel verdienten die CEOs von SMI-Unternehmen im Jahr 2010. Durchschnittlich bekamen sie 12,5 Prozent weniger als 2009. SMIM-CEOs kamen auf 2,8 Millionen CHF. Dies ist ein Minus von 6,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die Offenlegung der Vergütung spielt zunehmend eine zentrale Rolle für die Reputation von Unternehmen. Für die PwC-Studie «Executive Compensation & Corporate Governance 2011» wurde untersucht, wie die SMI- und SMIM-Unternehmen mit den Anforderungen der SIX Exchange Regulation umgehen. PwC Schweiz hat in Zusammenarbeit mit Professor Wagner, Universität Zürich, eine Scorecard entwickelt, die aufzeigt, wie gut Unternehmen die entsprechenden Regulierungen einhalten.

Die Studie «Executive Compensation & Corporate Governance 2011» können Sie in englischer Sprache kostenlos als PDF herunterladen unter www.pwc.ch/reward.



Globale Wirtschaftskriminalität

Die Umfrage von PwC zur Wirtschaftskriminalität ist die weltweit umfassendste Befragung ihrer Art. Im aktuellen «Global Economic Crime Survey 2011» liegt der Fokus unter anderem auf der Frage, ob Betrug im Zusammenhang mit Internetkriminalität zugenommen hat.

Sie können die Studie «Global Economic Crime Survey 2011» in englischer Sprache kostenlos als PDF herunterladen unter www.pwc.ch/crimesurvey.



Risiken Transport und Logistik

Die weltweit vernetzten Lieferketten könnten bis ins Jahr 2030 zunehmend ins Visier von Terroristen, Piraten und Cyberkriminellen geraten. Wie aus dem vierten Teil der Studienreihe «Transportation & Logistics 2030» von PwC und dem Supply Chain Management Institute der European Business School hervorgeht, erwarten die befragten Branchenexperten aus Industrie, Forschung und Politik eine Zunahme gezielter Angriffe auf die Lieferkette – und zwar mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 56 Prozent. Der Schaden durch Hackerangriffe dürfte dabei künftig noch deutlich grösser sein als der durch physische Attacken.

Sie können die Studie «Transportation & Logistics 2030, Volume 4: Securing the supply chain» in englischer Sprache kostenlos als PDF herunterladen unter www.pwc.ch/publications.

Anlässe der Academy von PwC:

Apéros für Banken und Effekthändler

- 18. Januar 2012, Zürich, Park Hyatt
- 19. Januar 2012, Luzern, Hochschule Luzern
- 25. Januar 2012, Basel, Hotel Hilton Basel
- 25. Januar 2012, Zürich, Park Hyatt
- 26. Januar 2012, Bern, PostFinance Arena
- 26. Januar 2012, Genf, Mandarin Oriental Hôtel du Rhône
- 26. Januar 2012, St. Gallen, Pfalz Keller
- 31. Januar 2012, Lugano, Hotel Lugano Dante

Ihre Anmeldung nimmt Susanna Haaga (susanna.haaga@ch.pwc.com) gerne entgegen.

Trends für Entscheidungsträger von KMU

- 17. Januar 2012, Luzern
- 18. Januar 2012, Aarau
- 23. Januar 2012, Basel
- 24. Januar 2012, St. Gallen
- 26. Januar 2012, Winterthur
- 31. Januar 2012, Zürich
- 15. Februar 2012, Lugano

Ihre Anmeldung nimmt Jacqueline Duss (jacqueline.duss@ch.pwc.com) gerne entgegen.

Abonnemente:

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

Leserservice:

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

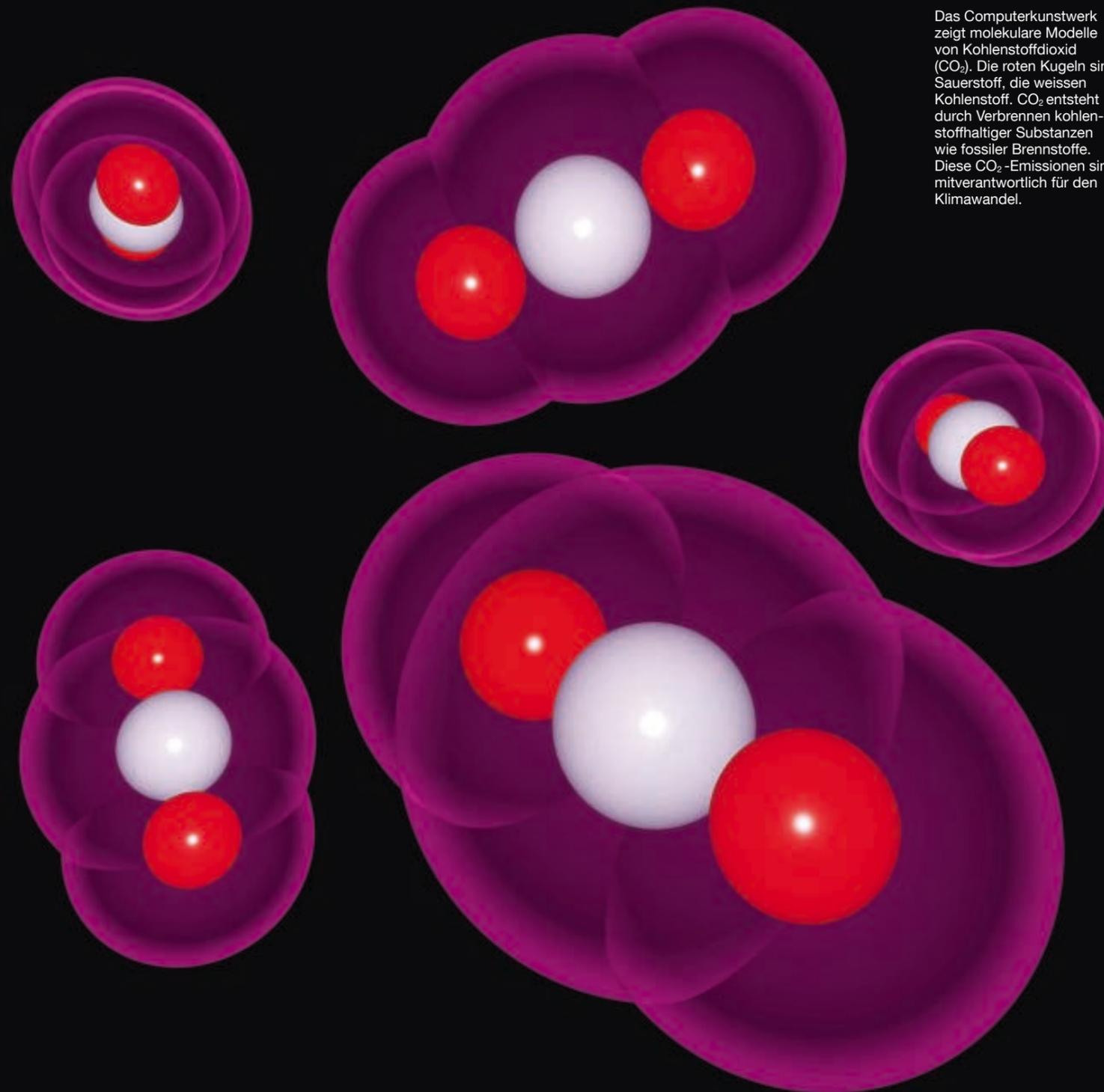
Klimawandel: Veränderungen als Chance wahrnehmen

Die Wirtschaft findet zunehmend Antworten auf den Umgang mit dem Klimawandel: zur Lösung des Problems beitragen und damit Geschäfte machen. Oder anders gesagt: die Risiken rechtzeitig erkennen und die Chancen nutzen, die die Veränderungen bieten.

Kaum ein anderes Schweizer Jungunternehmen heimste jüngst derart viele Lorbeeren ein: Climeworks gehörte zu den Gewinnern des Venturekick-Wettbewerbs und der Start-up Competition des International Institute for Management Development (IMD), wurde ins Eurostars-Programm aufgenommen und gewann den Businessplan-Wettbewerb Liechtenstein Rheintal. Kein Wunder, stösst die von zwei ETH-Zürich-Doktoranden gegründete Firma auf Interesse: Climeworks arbeitet an einem Verfahren, um mit Hilfe von Solar-energie CO₂ aus der Luft zu filtern. Und dort einzusetzen, wo reines Kohlendioxid gebraucht wird – als Wachstumsbeschleuniger in Gewächshäusern zum Beispiel. 2012 soll in der Schweiz eine Pilotanlage in Betrieb gehen, doch das grösste Potenzial liegt in Agrarländern wie Spanien und Holland.

Der Klimawandel findet statt

Der Klimawandel ist ein globales Phänomen, doch seine Folgen wirken sich je nach Weltregion ganz anders aus. Darum wird der



Das Computerkunstwerk zeigt molekulare Modelle von Kohlenstoffdioxid (CO₂). Die roten Kugeln sind Kohlenstoff, die weissen Sauerstoff. CO₂ entsteht durch Verbrennen kohlenstoffhaltiger Substanzen wie fossiler Brennstoffe. Diese CO₂-Emissionen sind mitverantwortlich für den Klimawandel.



Foto: KEYSTONE/Gaetan Bally
Beispiel Tourismus: Gletscher werden Mangelware. Daher rechnen die Jungfrauabahn trotz hoher Investitionen langfristig mit Gewinnen.

Wandel in den kommenden Jahrzehnten für Verlierer sowie für Gewinner sorgen – global und auch in der Schweiz. Das gilt besonders für die Wirtschaft. Je nach Branche sehen Risiken und Chancen anders aus. Die strategische Herausforderung besteht darin, Klimachancen zu nutzen und Klimarisiken rechtzeitig zu erkennen. «Die vorausschauenden Unternehmen», sagt David Bresch von Swiss Re, «sind sich dieser Risiken bewusst.» Bresch ist beim Rückversicherer verantwortlich für Themen wie Nachhaltigkeit, Klimawandel sowie politische und neue Risiken. Fragt man ihn nach den Folgen des Klimawandels für die Schweizer Wirtschaft, stellt er zwei Dinge klar. Erstens: «Der Klimawandel findet statt. Selbst wenn wir die Treibhausgas-Emissionen sofort auf null reduzieren könnten, gäbe es immer noch Veränderungen, an die wir uns anpassen müssten. Zweitens: Wer heute Technologien fürs Energiesparen und für die Produktion von erneuerbaren Energien entwickelt, kann sie morgen auf der ganzen Welt verkaufen.»

Wer sich anpasst, profitiert

Welch drastische Folgen der Klimawandel für die globale Wirtschaft haben könnte, machte einer breiten Öffentlichkeit im Jahr 2006 Nicholas Stern klar, der ehemalige Chefökonom der Weltbank. Sähen wir tatenlos zu, so das Fazit seiner 650-seitigen Risikoanalyse (Stern Review on the Economics of Climate Change), drohten Kosten im Umfang von 5 bis 20 Prozent der weltweiten Wirtschaftsleistung. Laut Einschätzung des Bundesamts für Umwelt BAFU sind in der Schweiz verschie-

dene Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft von Änderungen des Klimas betroffen. Unterdessen beschäftigen sich potenziell betroffene Branchen, darunter Stromindustrie, Landwirtschaft und Tourismus, konkret mit dem Klimawandel. Für die Tourismusbranche beispielsweise geht eine soeben publizierte Studie der Universität Bern von 20 Prozent höheren Investitionen aufgrund von Anpassungsmassnahmen aus. «In allen betroffenen Sektoren werden sich die Produktionsbedingungen, aber auch Nachfrage und Preise verändern», sagt Philippe Thalmann, Ökonomeprofessor an der ETH Lausanne. «Wer sich als Erster anpasst, profitiert – die übrigen Akteure werden Schaden nehmen.» Gute Karten habe, wer Produkte und Dienstleistungen verkaufe, die der Schweiz und anderen Ländern bei der Anpassung ans sich ändernde Klima hülfe.

Zunehmend Extremereignisse

Laut einem im September dieses Jahres veröffentlichten Szenario eines Forscherkonglomerats aus ETH Zürich, MeteoSchweiz, Empa, Agroscope sowie dem Nationalen Forschungsschwerpunkt Klima wird das Wetter in der Schweiz künftig so aussehen: wärmere und trockenere Sommer. Dadurch nimmt das Risiko von Extremereignissen zu: Hitzewellen und Trockenperioden werden häufiger – sie sind intensiver und halten länger an. Gleichzeitig wird der Winterniederschlag wegen der steigenden Temperaturen vermehrt als Regen fallen, wodurch das Überschwemmungsrisiko vor allem in niedrigen Lagen zunimmt. Bereits auf diese Veränderungen reagiert habe, so ETH-Professor Thalmann, die Gebäudetechnik. Ein Beispiel, das zeige, wie sich eine ganze Branche mit Blick aufs Klima wandle. «Traditionellerweise ging es bei

der Gebäudetechnik nur ums Heizen, heute stehen Energieeffizienz und der Einsatz von Alternativenenergien im Vordergrund, künftig wird auch das Kühlen immer wichtiger.»

Tourismus am Scheideweg

Schon heute von den klimatischen Veränderungen betroffen ist der Tourismus. Zum Beispiel die Jungfrauabahn. «Der Klimawandel verursacht Kosten», erklärt Simon Bickel, Sprecher des Unternehmens, «in den Tunnels und auf dem Jungfraujoch zahlen wir mehr für Unterhalt und Sicherheit, und im Winter-sportbereich müssen wir laufend ausbauen.» Konkret macht den Jungfrauabahn der tauende Permafrost zu schaffen. Wenn der Boden instabil wird, braucht es zusätzliche Verankerungen und Sicherheitsnetze. Ins Geld geht auch der künstliche Schnee. Allein in die Beschneiungsanlage für die Talabfahrt nach Grindelwald investierte das Unternehmen im vergangenen Jahr 5,5 Millionen CHF. Den steigenden Kosten zum Trotz: Die hochgelegene Jungfrauregion wird künftig zu den Gewinnern des Klimawandels gehören. «Die Eisdecke auf dem Joch ist mehrere Hundert Meter dick, deshalb wird man bei uns noch lange die Gletscherwelt erleben können», sagt Bickel. Zu den touristischen Verlierern gehören wohl eher die tiefer gelegenen Skigebiete in den Voralpen.

Unternehmen in der Pflicht

Ebenfalls stark durch den Klimawandel herausgefordert ist manch global tätiges Schwei-



Foto: KEYSTONE/Peter Schneider
Beispiel Post: Reduktion von CO₂-Emissionen mit einem konzernweiten Massnahmenplan sowie neue innovative Dienstleistungen.

zer Unternehmen. Holcim zum Beispiel steht als weltweit führender Produzent von Zement besonders in der Pflicht. Die Zementindustrie stösst im Alleingang geschätzte 5 Prozent der globalen CO₂-Emissionen aus. Vor diesem Hintergrund erklärte Holcim-VR-Präsident Rolf Soiron im vergangenen August am «Tag der Wirtschaft» von economiesuisse: «Das Thema ist ernst. Bei Holcim finden Sie Nachhaltigkeit inzwischen in jedem Strategiepapier.» Und im Tagesgeschäft. Dank Investitionen in der Höhe von Hunderten von Millionen CHF, so Soiron, habe man den CO₂-Ausstoss pro Tonne Zement im Vergleich zu 1990 um 20 Prozent gesenkt. Freiwillig, aber mit Kalkül. «Eigentlich haben wir gar keine Wahl», unterstrich Soiron zum Schluss seines Referats. Einem Unternehmen, das nicht in der Lage sei, nachhaltig zu wirtschaften, werde künftig einfach die «licence to operate» entzogen. Auch für Swiss Re ist der Umgang mit dem Klimawandel langfristig von grosser strategischer Bedeutung. «Wir müssen sicherstellen, dass wir bei unseren Modellierungen vorwärts- und nicht rückwärtsschauen», sagt David Bresch. Wer als Versicherer seine Prämien nur mit Blick auf die Erfahrungen der Vergangenheit festlege, werde künftig Verluste schreiben. Denn Naturkatastrophen wie Überschwemmungen und Stürme werden aufgrund des Klimawandels vielerorts zunehmen. Aber es gibt auch Chancen für innovative Newcomer und Unternehmen. Ein Beispiel dafür ist der Zürcher Finanzdienstleister CelsiusPro. Seine Geschäftsidee: massgeschneiderte Zertifikate, mit denen sich

Firmen gegen Wetterrisiken absichern können. Die ersten Kunden waren während der Fussball-EM 2008 Organisatoren von Public Viewings in der Schweiz. Heute erwirtschaftet CelsiusPro 90 Prozent seiner Prämien im Ausland. Im Produktportfolio sind Schutz vor zu viel oder zu wenig Niederschlag, Wärme und Schnee – alles Wettersituationen, die bei einem sich verändernden Klima vermehrt auftreten dürften.

Transparenz und Glaubwürdigkeit

Auch die Schweizerische Post hat sich dem Wandel angepasst: Sie reduziert mit einem konkreten Massnahmenplan konzernweit CO₂-Emissionen. Darüber hinaus bietet die Post über das Produkt «pro clima» eine Dienstleistung an, die den CO₂-neutralen Postversand ermöglicht. Geschäfts- wie auch Privatkunden können mit einem geringen Zuschlag auf den Basispreis ihre Brief- und Paketpost unter diesem Label versenden. Die über den Zuschlag erzielten Einkünfte werden vollumfänglich in Klimaschutzprojekte investiert. Insbesondere Geschäftskunden haben damit nebst der aktiven Bearbeitung des Themas Klimawandel zudem die Möglichkeit, die Massnahme und ihr Handeln in Richtung Klimaneutralität gegenüber ihren Stakeholdern als Mehrwert zu kommunizieren. Die Post bietet «pro clima» mit der Sicherheit an, dass die daraus kompensierten CO₂-Mengen in Umfang, Verwendung und den zugrunde liegenden Prozessen allgemein gültigen qualitativen Erwartungen entsprechen. Dies erreicht sie unter anderem mit dem Einbezug einer kritischen externen Überprüfung durch PwC, welche der Transparenz und Glaubwürdigkeit noch mehr Ausdruck verleiht. —



Foto: KEYSTONE/Maxim Shipenkov
Beispiel Holcim: Dank Investitionen den CO₂-Ausstoss pro Tonne Zement im Vergleich zu 1990 um 20 Prozent gesenkt.

Das Schickſal der Erde vorhersagen

Welche Folgen hat der Klimawandel für Geſellſchaft und Wirtschaft? Wie wird die Zukunft der Welt aussehen? Dieſe Fragen beſchäftigen den IT-Spezialisten Bob Biſhop. Sein International Centre for Earth Simulation (ICES) will das Spezialwiſſen von Forſchern und Wiſſenſchaftlern rund um den Globus zuſammenführen und öffentlich zugänglich machen.

Herr Biſhop, es gibt Dutzende von gut ausgebauten Klimazentren und Hunderte von Klimaforſchern auf der ganzen Welt. Weshalb braucht es da noch eine neue Institution wie Ihr ICES?

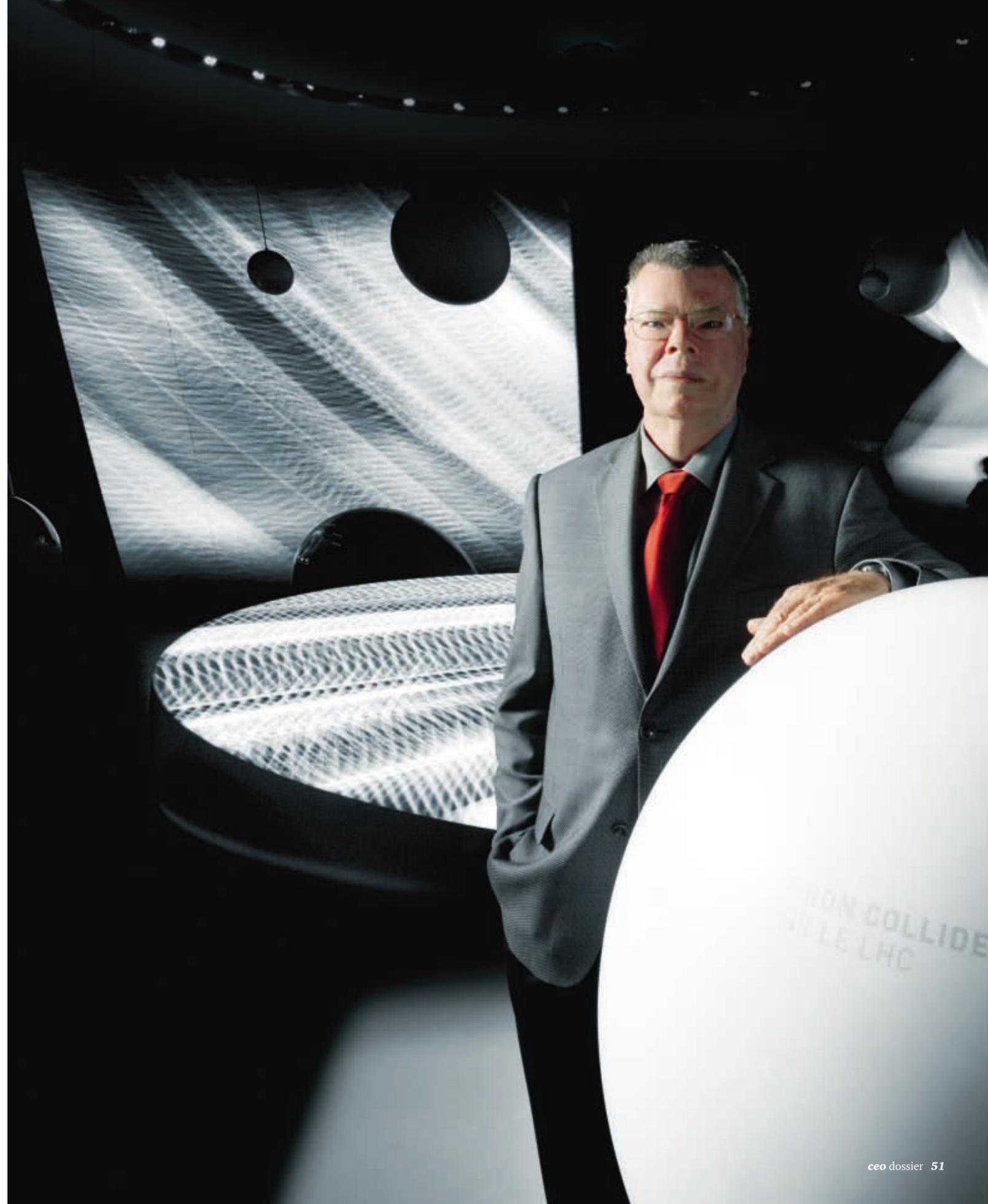
Weil die Klimaforſchung nur einen Teil zur Löſung des Problems beitragen kann. Der Klimawandel und ſeine ganzen Folgen ſind ſo komplex, daſſ auch das Wiſſen vieler anderer Diſziplinen berücksichtigt werden muſſ – von den Naturwiſſenſchaften bis zu den Sozial- und Wirtschaftswiſſenſchaften. Ohne die Integration dieſes Wiſſens läſſt ſich das Schickſal der Erde nicht verſtehen. Die beſtehenden Klimaforſchungszentren ſchauen alle nur einen Teil des Problems an, ihnen fehlt der Blick auf das groſſe Ganze. Andererſeits ſind wir endlich in der Lage, all dieſes Spezialwiſſen zuſammenzuführen.

Macht der Weltklimarat IPCC in ſeinen Berichten denn nicht genau das? Da gibt es doch auch Kapitel über die Folgen des Klimawandels für Wirtschaft und Geſellſchaft.

Was den Forſchern fehlt, iſt die Computerplattform – Hard- und Software –, um all dieſes Wiſſen zu integrieren. Sie haben keinen ſtändigen Zugang zu den weltweit führenden Systemen.

Sie wollen also mit Hilfe der beſten Computer beſtehendes Wiſſen über den Klimawandel zuſammenführen?

Ja, weil dieſes ſonſt niemand tut. Kein Land der Welt ſieht ſeine Aufgabe darin, all dieſes Wiſſen zu integrieren und öffentlich zugänglich zu machen. Niemand fühlt ſich fürs groſſe Ganze verantwortlich, und Fördergelder werden meiſtens nur für nationale Prioritäten ausgegeben. Nun iſt der Zeitpunkt gekommen für ein Projekt wie das ICES. Erſt in den vergangenen Jahren haben die Computer das nötige Leis-tungsniveau erreicht, um dieſe Aufgabe überhaupt ins Auge zu faſſen.



Was kosten solche Maschinen?

Der Kaufpreis für einen der Top-Ten-Computer der Welt liegt bei rund 300 Millionen USD. Die schnellste dieser Maschinen steht übrigens zurzeit in Japan. Beim letzten Ranking vor sechs Monaten war ein chinesischer Computer Spitzenreiter.

Wozu werden diese Computer gebraucht?

Ich gehe davon aus, dass die militärische Nutzung im Vordergrund steht, und das finde ich höchst bedenklich. Das Schicksal unseres Planeten müsste doch viel wichtiger sein als das Entwickeln und Testen von neuen Waffen. Die Zukunft der Erde vorherzusagen ist ein komplexes Problem, doch bis anhin sind wir es nicht mit unseren besten Werkzeugen angegangen. Deshalb: Setzen wir die besten Computersysteme und Menschen zum Lösen des drängendsten Problems ein!

Sie haben Karriere in der Computerindustrie gemacht. Wie kommen Sie dazu, eine Organisation wie das ICES ins Leben zu rufen?

Ich habe mehr als 40 Jahre damit verbracht, Firmen aufzubauen und zu leiten, in denen es um die wissenschaftliche Nutzung von Computern ging. Dabei hatte ich es auf der ganzen Welt und in allen Branchen mit Wissenschaftlern unterschiedlichster Disziplinen zu tun – Chemiker, Geologen, Physiker, Mathematiker. Alle hochspezialisiert. Ich verstehe diese Spezialisierung und respektiere sie, doch die Natur funktioniert nicht nur so. Sie ist horizontal integriert. Wir sind zwar auf Leute angewiesen, die in ihrer Arbeit in die Tiefe gehen, aber die Überspezialisierung ist ein Problem. Die Forscher sprechen über die Grenzen ihres Spezialgebiets hinaus nicht miteinander. In der Natur hingegen ist alles mit allem verknüpft. Dieser Ansatz fehlt uns in der Wissenschaft. Wir müssen lernen, unser Wissen zu integrieren.

Welche Rolle spielen Sie dabei?

Als ich vor fünf Jahren pensioniert wurde, beschloss ich, mich dieser Aufgabe zu widmen, und daraus ist eine Leidenschaft entstanden. Für so etwas muss man sich im Ruhestand befinden – im Rahmen einer beruflichen Laufbahn ist dies nicht möglich. Egal, ob in der Wirtschaft oder in der Wissenschaft, wer Karriere macht, muss sich total auf seinen Bereich fokussieren. Das ist unverzichtbar für Erfolg in der Berufswelt. Doch wer die Natur verstehen will, muss aufhören, nur Spezialist zu sein, da braucht

es eine übergeordnete Blickweise. Jetzt, wo ich ausserhalb des Berufslebens stehe, versuche ich meine Erfahrung dafür zu nutzen, die richtigen Leute zusammenzubringen und das integrierte, holistische Bild der Erde zu schaffen.

Das tönt sehr ambitioniert ...

Ja, total ambitioniert!

Glauben Sie an eine Weltformel, mit der sich alles erklären und berechnen liesse, wenn genügend Computerkapazität zur Verfügung stünde?

Nein, überhaupt nicht. Aber ich denke, viele komplexe Vorgänge in der Natur lassen sich enträtseln. Komplexe Systemtheorie beinhaltet viele sehr schwer zu lösende Probleme. Katastrophen, Chaos und Diskontinuität lassen sich schwerlich mit Computern in den Griff bekommen, aber man darf nicht vergessen, dass die Computer heute 1000 Mal schneller sind als vor zehn Jahren. Und in zehn Jahren werden sie wieder 1000 Mal schneller sein. Vorausgesetzt, wir können auch die nötige Software entwickeln, um die verschiedenen Wissensbereiche zu verknüpfen, werden wir mit dieser Leistung neues Wissen generieren. Neue, noch nie da gewesene Prognosemodelle. Mit Hilfe dieser Modelle können wir uns fragen: Was wäre, wenn ...? Und verschiedene Lösungsansätze simulieren, um Antworten darauf zu finden, wie wir Emissionen am effizientesten reduzieren oder mit unseren Ressourcen am besten umgehen.

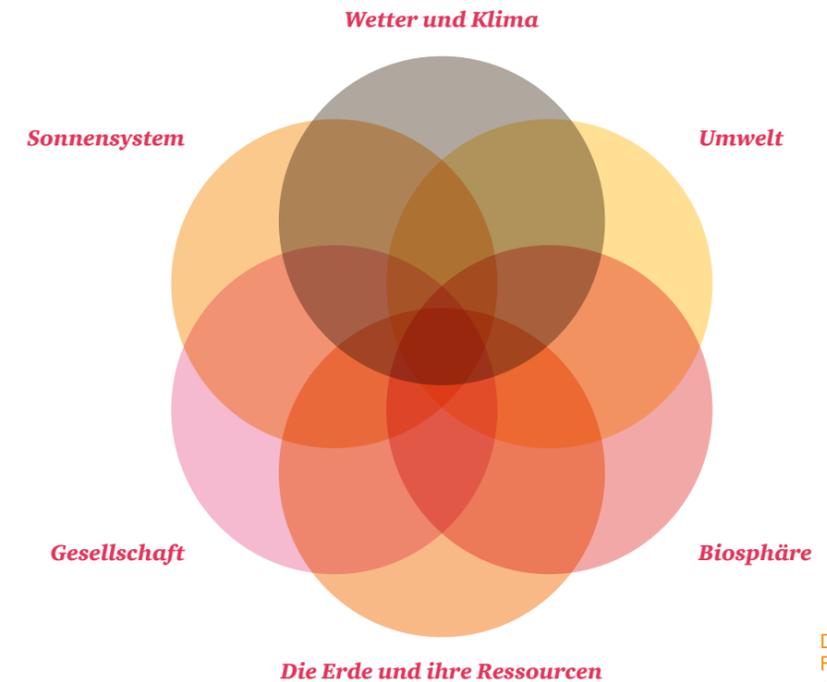
So weit Ihre Vision für ICES. Was haben Sie davon schon erreicht?

Ich habe in der Schweiz eine Stiftung gegründet und ein Beratergremium mit fünf herausragenden Wissenschaftlern ernannt. Vor allem aber war ich in den vergangenen 18 Monaten in der ganzen Welt unterwegs und habe unser Projekt 30 verschiedenen Konferenzen und Institutionen vorgestellt. Wir wollen nämlich nicht etwa neue Daten sammeln, um unsere Modelle zu betreiben, sondern mit existierenden arbeiten. Das heisst, wir sind auf Kooperationen angewiesen – und auf viele Ideen!

Sie brauchen 200, 300 Millionen für einen Supercomputer und sprechen von laufenden Kosten von 50 Millionen im Jahr. Wie weit sind Sie mit der Mittelbeschaffung?

Ich gehe nicht Regierungen um Geld an, die haben genug Sorgen mit ihren eigenen Budgets. Das Geld muss von privaten, philanthropischen Organisationen kommen. Deshalb

ICES: Ziel ist der Blick aufs grosse Ganze



Der Klimawandel und seine ganzen Folgen sind so komplex, dass auch das Wissen vieler anderer Disziplinen berücksichtigt werden muss – von den Naturwissenschaften bis zu den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Ohne die Integration dieses Wissens lässt sich das Schicksal der Erde nicht verstehen.

spreche ich mit Stiftungen, die ähnliche Ziele verfolgen wie das ICES. Noch steht die langfristige Finanzierung nicht, aber ich führe sehr intensive Gespräche.

Haben Sie konkrete Zusagen?

Leider nein. Doch das Projekt ist so ambitioniert, dass mich bereits die sehr positiven Reaktionen überraschen. Man sagt mir: Ja, das macht Sinn. Doch ist das Vorhaben auch realisierbar? Kann man diese Art von Vorhersagen mit Computertechnologie bewerkstelligen? Lässt sich so tatsächlich in die Zukunft des Planeten schauen?

Und was meint die Wissenschaft?

Mindestens die Hälfte der Forscher sagt, so etwas liesse sich nicht realisieren – und das ist gut so. Denn dächten sie, das sei einfach, hätte man so ein Projekt längst in Angriff genommen.

Wie hoch schätzen Sie die Chancen, dass Ihr Weltmodell bis Ende dieses Jahrzehnts tatsächlich funktioniert?

100 Prozent! Die Frage ist bloss, welche philanthropische Organisation dazu beiträgt, die Fundamente des Projekts zu legen. Darum geht es in meinen Gesprächen. Viele Leute,

mit denen ich zu tun habe, mögen zwar über die Wissenschaft nicht Bescheid wissen, aber das Problem der Überspezialisierung kennen sie. Und sie haben das intuitive Gefühl, dass die Natur eine holistische Sache ist. Sie fragen sich, ob es ganzheitliche Antworten für die Zukunft unseres Planeten gibt. Ich behaupte: ja. Zum ersten Mal können wir mit Hilfe der Computertechnologie solche Antworten liefern. Es braucht zwar noch ein bisschen Zeit, aber wir müssen heute damit beginnen.

Von wem konkret erhoffen Sie sich denn nun finanzielle Unterstützung?

In den USA haben sich 35 Milliardäre verpflichtet, vor ihrem Ableben die Hälfte ihres Vermögens für das Gemeinwohl zu stiften. Wenn man 500 Millionen in kleine Projekte steckt, bedeutet das einen riesigen Aufwand. Unser Projekt hingegen ist anders – es ist gross, teuer und sehr ambitioniert. Doch die Zeit dafür ist reif. Und: Es geht nicht darum, Gewinn zu machen, die Resultate stehen jedermann zur Verfügung. —

«Etwas Neues wagen»

Aus schönen Ferien wurde langfristiges Engagement: Imelda und Peter Binz haben im abgelegenen Val Medel nicht nur einen Hotelbetrieb aufgebaut, der PwC-COO/CFO ist seit einem Jahr auch Präsident der Talgemeinde. Die Geschichte einer erfolgreichen Annäherung.

Von Disentis windet sich die Strasse durch das Val Medel zum Lukmanierpass. Am Eingang des Dorfes Curaglia zeigt sich am Hotel Vallatscha, wie im Tal daran gearbeitet wird, Vergangenheit und Zukunft zu vereinen. Das 100-jährige Jugendstilhaus wurde liebevoll renoviert und mit einem eleganten zweistöckigen Anbau aus Beton und Glas erweitert. «Wir haben den Charakter des Hauses erhalten und gleichzeitig modernen Komfort und Funktionalität geschaffen», sagt Imelda Binz. Zehn Zimmer stehen den Gästen zur Verfügung, dazu Speisesaal, Restaurant, Stübli und ein Seminarraum. Das Hotel ist beliebt, die Küche weit über das Tal hinaus bekannt. «Ein Erfolg, der der Gerantenfamilie Albin zu verdanken ist», sagt Imelda Binz. Ihrem eigenen, sehr persönlichen Engagement ist es zu verdanken, dass es den Hotelbetrieb in Curaglia überhaupt gibt.

Vor acht Jahren fand die Familie Binz gemeinsam mit Verwandten im Val Medel ihr Ferienparadies. Jahr für Jahr mietete man zwei Wohnungen – bis eine davon fest

«Ich habe gelernt, wie wichtig es ist, genau hinzuhören und zu verstehen, was die Menschen wirklich beschäftigt»

vergeben wurde. «So kamen wir auf die Idee, ein altes Haus zu kaufen und umzubauen», erinnert sich Imelda Binz. Vor besagtem Haus stand die Dépendance des Hotels Lukmanier. Anfang des letzten Jahrhunderts, als die englischen Touristen in Scharen kamen, erlebte das Hotel seine Blütezeit. Dann wurde es geschlossen, später musste es dem neuen Dorfzentrum Platz machen. Die ehemalige Dépendance wurde als Hotel und Restaurant weitergeführt und stand dann zum Verkauf. «Ich fand es himmeltraurig, dass es im Dorf kein Hotel mehr geben sollte», sagt Imelda

Binz. Nach langem Abwägen entschloss sich das Ehepaar zu handeln: Das leerstehende Haus wurde 2008 gekauft, mit grossem persönlichem Einsatz von Imelda Binz, einheimischen Architekten und Handwerkern umgebaut und mit der Familie Albin als neue Pächter wieder eröffnet.

«Natürlich lernt man bei der Umsetzung eines solchen Projekts die Einwohner eines Dorfes besser kennen als während ein paar Ferienwochen», sagt Peter Binz. «Die Menschen im Tal sind sehr offen, sie haben auch uns kennengelernt und haben sich über unseren Einsatz gefreut.» Der COO/CFO von PwC und seine Frau verbringen unterdessen mehr als nur Ferien in Curaglia. Im vergangenen Jahr wurde Peter Binz mit überwältigender Mehrheit zum Gemeindepräsidenten gewählt. «Meine Person polarisiert nicht. Ich bin mit niemandem im Tal verwandt und kann Problemstellungen mit frischem, unverstelltem Blick beurteilen», sagt Peter Binz.

Als Mitglied der PwC-Geschäftsleitung kann er nicht nur von seinem Fachwissen, sondern auch von seinen Erfahrungen in Menschenführung profitieren. Und andersherum – profitiert er bei seiner Arbeit bei PwC von seinem Engagement im Val Medel? «Ich habe sehr viel gelernt über die Probleme von abgelegenen ländlichen Regionen», sagt er. «Und ich habe gelernt, wie wichtig es ist, genau hinzuhören und zu verstehen, was die Menschen wirklich beschäftigt.»

Soziales Engagement – auch auf höchster Führungsebene – wird von PwC unterstützt. «Es ist wichtig und bereichernd, persönliche Erfahrungen zu sammeln, die über die Alltagsroutine hinausgehen», weiss Peter Binz. «Meine Frau und ich haben im Val Medel nicht nur neue Aufgaben übernommen – wir haben auch neue Freunde gefunden.» —

Foto: Andri Pol



ceo 3/2011

Wertvolles Wissen

Transformation

Der Weg zum Geschäftsmodell der Zukunft Seite 35

Öffentlicher Sektor

Von Trägheit keine Spur Seite 39

Massnahmen ergreifen

Den konjunkturellen Unsicherheiten
und der Frankenstärke begegnen Seite 40

General Counsel

Im Dickicht der Regulierung Seite 42

Service

Publikationen und Weiterbildung Seite 44