

# ceo

Das Magazin für Entscheidungsträger

## *Vertrauen*

Beziehungen aufbauen, Vertrauen schaffen, Netzwerke in unterschiedlichen Kulturen etablieren: Die globalisierte Wirtschaft erfordert ein Höchstmass an Fingerspitzengefühl und Sozialkompetenz. Kann man das lernen?



Urs Honegger,  
CEO PwC Schweiz



## **Der Aufbau von vertrauensvollen langfristigen Beziehungen wird in unserer global vernetzten Wirtschaft immer wichtiger.**

Erinnern Sie sich noch daran, wie Sie die Anfangszeit in Ihrer jetzigen Funktion gestaltet haben? Es ist erstaunlich, wie schnell sich die Agenda füllt und man gezwungen ist, das längerfristig Wichtige vor dem nur Dringlichen zu schützen.

Ich bringe derzeit die meiste Zeit dafür auf, Gespräche mit unseren Partnern und Mitarbeitenden zu führen. Denn sie sind es, die täglich mit unseren Kunden in Kontakt sind. Sie wissen daher auch, was alles noch getan werden könnte, um diese noch besser beim Erreichen ihrer Ziele zu unterstützen. Die Gespräche sind für mich von grossem Wert, und es wird für mich von Tag zu Tag klarer, wo und mit welchen Weichenstellungen und Entscheiden ich als CEO helfen kann, PwC als Geschäftspartner noch wertvoller zu machen.

Weil ich zurzeit vor allem in die Beziehung investiere, freue ich mich, dieses Editorial als Kontakt zu Ihnen nutzen zu können. Ich denke, wir haben spannende Gesprächspartner, Reportagen und Beiträge unserer Experten in diesem Magazin.

Der rote Faden, der alle Beiträge verbindet, ist der Aufbau von vertrauensvollen langfristigen Beziehungen. Wir alle wissen, dass diese in unserer global vernetzten Wirtschaft immer wichtiger werden. Mich persönlich hat

in diesem Zusammenhang beeindruckt, wie an der Hotelfachschule in Lausanne nicht nur Führungspersönlichkeiten für die Hotellerie ausgebildet werden, sondern dass Absolventen aufgrund ihrer an der Schule erworbenen sozialen Kompetenzen für viele andere Branchen interessant sind.

Auch wir haben schon vor einer ganzen Weile verstanden, dass es nicht ausreicht, hyper-smarte Fachleute im Hause zu haben, sondern dass erst durch Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit Experten zu wirklich guten Prüfern und Beratern werden. Diese Fähigkeiten kann man sich nicht über Nacht aneignen, das Positive aber ist, dass man sie erlernen kann.

Wie denken Sie darüber? Was sind Ihre Erwartungen an PwC? Oder an dieses Magazin? Ich würde mich freuen, wenn Sie mir schreiben und ich so mit Ihnen ins Gespräch kommen dürfte.

Zunächst aber wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre,

**Urs Honegger**

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

© 2012 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved.

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

Das ceo Magazin erscheint zweimal jährlich in deutscher, französischer und englischer Sprache. Auflage 24 000  
Bestellungen von Gratisabonnenten und Adressänderungen: sonja.jau@ch.pwc.com

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



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





**Forum sich neu erfinden**

«Wenn wir uns nicht neu erfinden, haben wir keine Zukunft», Martin Wittwer, CEO TUI Suisse  
6



«Am meisten bewundere ich Menschen, die sich ohne äusseren Druck verändern», Caroline Miller, Direktorin HeadtoHead  
8



«Man muss wissen, wer man ist und was man kann», Walter Kielholz, VRP Swiss Re  
10



# Dossier: Vertrauen

Beziehungen aufbauen, Vertrauen schaffen, Netzwerke in unterschiedlichen Kulturen etablieren: Die globalisierte Wirtschaft erfordert ein Höchstmass an Fingerspitzengefühl und Sozialkompetenz. Kann man das lernen? Schweizer Führungspersonalitäten teilen ihre Erfahrungen.  
12



Ohne Vertrauen würde die Gesellschaft als Ganzes nicht funktionieren, sagt der Zürcher Historiker Jakob Tanner.  
12



IKRK-Generaldirektor Yves Daccord erklärt, warum direkter Kontakt eminent wichtig ist, um Menschen in Not zu helfen.  
16



An der Hotelfachschule Lausanne vermittelte Werte wie Sozialkompetenz sind heute branchenübergreifend gefragt.  
36



Open-Systems-CEO Martin Bosshardt über den Faktor Vertrauen im hochsensiblen Geschäft mit Daten.  
42



Helen Keller ist als Richterin am Europäischen Gerichtshof in Strassburg oberste Schweizer Hüterin der Menschenrechte.  
20



Robert Zoellick, ausgeschiedener Präsident der Weltbank, über die Notwendigkeit, weltweites Wachstum zu fördern.  
46

## Wertvolles Wissen

Big Data: Grosse Datenmengen werden mit neuen Technologien analysiert und mit weiteren Informationen verknüpft. Das Chancenpotenzial dieser Big Data ist gross. Vor allem für Unternehmen, die sie für innovative Geschäftsmodelle nutzen.  
25

Hotelbranche: Die grössten Chancen für die Schweizer Hotellerie ergeben sich durch die Erschliessung neuer Märkte und Kundensegmente, neuer Vertriebskanäle und -strategien sowie die Verbesserung von Service und Angebot.  
27

Eurokrise: Noch ist unklar, wohin die Euroreise geht. Klar ist nur, dass sie globale Unternehmen grundlegend beeinflussen wird. Wir geben Anregungen, wie sich Firmen vorbereiten können – schon heute.  
29

TTC: Den Beitrag der Unternehmen zur Finanzierung des Staates wird meist unterschätzt. Eine Erhebung von PwC zeigt sämtliche Steuern und Abgaben von juristischen Personen in der Schweiz auf.  
31

Service: Publikationen und Weiterbildung. Abonnemente und Adressen.  
34

## Room with a view

PwC-Partner Felix Sutter entwickelt Strategien für Unternehmen, die in Asien erfolgreich wirtschaften wollen.  
50





## **Martin Wittwer:** «Wenn wir uns nicht neu erfinden, haben wir keine Zukunft.»

Sich neu erfinden – das Thema beschäftigt mich privat wie beruflich. Privat, weil ich letztes Jahr 50 Jahre alt geworden bin und mich frage, wie und ob ich zufrieden bin mit meinem Leben, was ich gut gemacht habe, was nicht. Und: Wie es kommt, dass ich nun schon seit 13 Jahren in der gleichen Funktion arbeite und trotzdem das Gefühl habe, ich hätte hier gerade erst angefangen? Die letzte Frage kann ich leicht beantworten: Kein Tag ist wie der andere. In meinem Beruf ist «sich neu erfinden» ein Dauerbrenner und längst Teil meines Selbstverständnisses.

Denn erstens kommt es anders und zweitens als man denkt – im Tourismus sind wir seit eh und je mit Gegebenheiten konfrontiert, die wir nicht beeinflussen können, auf die wir uns aber immer wieder einstellen, für die wir uns immer wieder neu erfinden müssen. Stichworte sind 9/11, Tsunami, Arabischer Frühling oder auch Fukushima. Ich arbeite seit Mitte der 80er Jahre in der Reisebranche und kann mich an kein einziges Jahr erinnern, das so gelaufen ist, wie wir es geplant hatten.

Eine unglaubliche Dynamik geht vom Internet aus. Vieles von dem, was wir haben auf uns zukommen sehen, wie die Transparenz von Preisen und Angeboten und der weltumspannende Wettbewerb, ist eingetroffen. Anderes nicht: Reisebüros zum Beispiel gibt es – zwar weniger als früher – noch immer, obschon deren Untergang prophezeit wurde. Heute bin ich überzeugt, dass es sie auch in Zukunft geben wird, einfach anders, mit Serviceangeboten, welche dem neuen Konsumverhalten angepasst sind. Doch wie – und das ist eine der Herausforderungen dieser Zeit – bringe ich meine Mitarbeitenden in den Reisebüros dazu, das Internet nicht als Gefahr, sondern als nützliches Tool und als Chance zu sehen?

Die Frage stellt sich nicht nur in Bezug auf die Beraterinnen und Berater an der Kundenfront, sondern für die ganze Belegschaft. TUI Suisse will eine Online-Driven Company werden. Das ist freilich nicht damit getan, dass wir unser Angebot ins Netz stellen. Auch nicht damit, dass wir eine Internetdivision aufbauen. Hier geht es um eine fundamentale Veränderung, die sich nicht verordnen oder aufpfropfen lässt, vielmehr muss sie in jedem von uns stattfinden, mit Betonung

auf muss. Fakt ist: Wenn wir uns nicht neu erfinden, haben wir keine Zukunft. Die Branche wird zwar nicht schon morgen verschwinden, denn die Menschen bleiben reisefreudig. Aber sie organisieren sich anders, informieren sich anders, kaufen anders ein. Ergo werden wir uns von unserem aktuellen Geschäftsmodell teilweise verabschieden müssen. Es ist zum Auslaufmodell geworden.

Jeder Wandel hat viele Feinde, denn sich von Vertrautem zugunsten von Unbekanntem zu verabschieden ist wie ein Geländer loslassen. Leadership ist in diesem Moment zentral, damit aus Betroffenen Beteiligte werden. Als Erstes habe ich mir mich selber vorgenommen. Den Input dazu bekam ich vor ein paar Jahren an einem Vortrag. Der Referent fragte: «Wer von Ihnen ist auf Facebook? Wer bei Twitter?» Niemand im Publikum – vornehmlich Führungskräfte der Tourismusindustrie – hat aufgestreckt. Er sagte: «Viel Glück beim Führen in die Zukunft.» Ich verliess den Saal mit einem mulmigen Gefühl und habe begonnen, mich mit den Social Media zu befassen – und mich auch persönlich darauf einzulassen. Im Zug dieses Prozesses habe ich zum Beispiel die Vorschrift abgeschafft, dass unsere Mitarbeiter während der Bürozeit Facebook nicht nutzen dürfen. Facebook verbieten und gleichzeitig die Online-Driven Company anpeilen? Mir ist klar geworden, dass die anstehende Transformation mit dem alten Denken nicht zu schaffen ist.

Sich neu erfinden – wir stecken mittendrin. Mein Job ist noch abwechslungsreicher geworden, als er eh schon war, und nochmals etwas anspruchsvoller: Unsere Shareholder erwarten selbstverständlich, dass wir – auch im Wandel – kommerziell weiterhin auf Kurs bleiben.

**Martin Wittwer (51) leitet TUI Suisse Ltd als CEO seit 1999. Der Berner Oberländer war Geschäftsleitungsmitglied und Direktor Vertrieb bei Kuoni, bevor er Chef von TUI Suisse wurde. Wittwer ist verheiratet und Vater von zwei Kindern.**

Foto: Helmut Wachter





## Caroline Miller:

«Am meisten bewundere ich Menschen, die sich ohne äusseren Druck verändern.»

In den Gesprächen, die ich als Vermittlerin von Führungskräften mit CEOs führe, taucht dieses Thema immer häufiger auf: Wie können wir uns neu erfinden? Das betrifft sowohl persönliche Karrieren als auch Geschäftsmodelle von Unternehmen. Die Welt ändert sich unheimlich schnell und damit das Arbeitsleben. Auch meine eigene Firma ist von diesem Wandel betroffen. Wer nicht über die Fähigkeit verfügt, sich zu verändern und Beziehungen neu aufzubauen, geht unter. Ich sehe meine Rolle darin, Kontakte zu knüpfen. Zum Beispiel Leute miteinander in Beziehung zu bringen, die sich sonst nie über den Weg laufen würden – die aber gegenseitig viel von einem Austausch profitieren können. In dieser Rolle kann ich dazu beitragen, Neues zu schaffen. Gewöhnlich arrangiere ich ein Mittagessen zu zweit. Das ist etwas ganz anderes, als wenn man am Rande einer Tagung ein paar Worte miteinander wechselt.

In der gegenwärtigen Krise müssen sich viele erfolgreiche Manager neu erfinden – gerade in der Genfer Bankenwelt stehen Leute von heute auf morgen ohne Stelle da, die es sich in ihrer vermeintlich sicheren Welt sehr bequem eingerichtet hatten und nun plötzlich Orientierung und soziale Identität verlieren. Sie sprechen Zukunftsängste aus, die ich bisher noch nie aus dem Mund von Topkadern gehört habe.

Die meisten Leute orientieren sich nur dann neu, wenn ihr Leben durch dramatische Ereignisse durcheinandergerät. Am meisten bewundere ich Menschen, die sich ohne äusseren Druck verändern. Menschen, die sich neu erfinden, weil sie neugierig sind und mehr aus ihrem Leben machen wollen. Das braucht Mut und Risikobereitschaft. Gerade in der Schweiz ist das eine seltene Eigenschaft. Ich habe im Laufe meiner Arbeit mit Menschen aus allen möglichen Kulturen realisiert, dass wir Schweizer die risikoscheueste Gesellschaft der Welt sind.

Ich denke, ich habe ein grosses Talent, die richtigen Menschen zusammenzubringen. So habe ich ein Team von Wirtschaftsfrauen gebildet,

das Kolumnen für die Westschweizer Zeitung «Le Temps» schreibt. Diese zwölf Frauen kannten sich zuvor nicht, aber heute treffen wir uns einmal im Monat und diskutieren darüber, was wir persönlich zur Zukunft der Welt beitragen könnten.

Ich erlebe, dass es Frauen bedeutend leichterfällt, sich immer wieder neu zu erfinden, als Männern. Für Frauen sind Karrierebrüche etwas ganz Natürliches. Auch wenn sie nie aus dem Berufsleben ausgestiegen sind, müssen Frauen als Mütter eine Doppelrolle spielen. Hinzu kommt, dass Frauen in der Regel weniger an Macht interessiert sind. Sie verstehen sich als Teil eines konzentrischen Systems, in dem sich alles um Teams dreht. Frauen funktionieren sehr gut in Netzwerken und machen sich deshalb auch viel häufiger selbständig als Männer. Die Zukunft der Arbeitswelt liegt bei der Zusammenarbeit in Netzwerken – ein Modell, bei dem es nicht mehr um Macht geht. Diesen Ansatz versuche ich in Firmen hineinzutragen, denn letztlich – davon bin überzeugt – werden Menschen, die sich neu erfinden, von diesem Wandel profitieren.

**Caroline Miller (45) ist Gründerin und Direktorin von Headto-Head, einer auf internationale Führungskräfte spezialisierten Personalvermittlerin in Genf. Sie ist geschieden und Mutter von zwei Töchtern.**

Foto: Cédric Widmer





## Walter Kielholz: «Man muss wissen, wer man ist und was man kann.»

Sich neu erfinden – in manchen Situationen vielleicht ein reizvoller Gedanke. Aber mehr nicht: Niemand kann sich wirklich neu erfinden. Man ist, wer man ist. Daher ist es wohl passender, statt von «sich neu erfinden» von «sich wandeln» zu reden, denn wie heisst es so schön: Nichts ist so beständig wie der Wandel. Und wer mit ihm nicht Schritt hält, passt bald nicht mehr in die Zeit.

Sich wandeln, sich anpassen – dafür braucht es nicht unbedingt Erfinderreichtum, sondern erstens ein gewisses Augenmass, eine tatsächliche Veränderung von einem Hype zu unterscheiden. Das kann aber zweitens nur, wer offen ist, offen für Neues und offen für Veränderungen, wer wahrnimmt, was um ihn herum geschieht. Wer etwas beitragen und Einfluss nehmen will, muss bereit sein, sich auf Neues einzulassen, und sich weiterentwickeln. Nur so bleibt man relevant. Über die letzten 40 Jahre hat sich in der Tat vieles verändert – auch im Berufsleben. Wir mussten uns anpassen, aber neu erfinden mussten wir uns deswegen nicht. Früher wurden noch Telegramme verschickt, es wurde per Telex kommuniziert. Der erste Personal Computer – daran erinnere ich mich – kam uns vor wie ein Ausserirdischer: Keiner traute sich, ihn anzufassen, niemand wusste, was damit anzufangen war. Die neuen Technologien haben vieles verändert und auch tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen angestoßen. Aber deswegen ist das Geschäft nicht neu erfunden worden. Egal ob in der Unterhaltungsindustrie, bei Versicherungen oder in der Maschinenindustrie: Entertainment dient heute noch der Erbauung und Zerstreuung, Versicherungen kümmern sich heute noch um Absicherung, Maschinenbauer bauen heute noch Maschinen. Die Substanz des Geschäfts ist die gleiche geblieben. Auch bei der Swiss Re machen wir heute im Wesentlichen dasselbe wie seit der Gründung vor 150 Jahren: Wir stellen Versicherungen Kapital zur Verfügung. Die konkrete Ausgestaltung, die Problemstellungen, die Modelle – das Drumherum hat sich verändert, aber nicht die Substanz unseres Geschäfts. Ähnliches gilt für das Thema Leadership. Der Führungsstil hat sich über die Jahre verändert, aber die Substanz bleibt dieselbe. Es geht darum, voranzugehen, zu entscheiden, gehört zu werden, Verantwortung zu übernehmen. Wenn niemand auf einen hört, kann man nicht

führen. Leadership funktioniert über seine Wirkung, und die Wirkung ihrerseits hat sehr viel mit Glaubwürdigkeit, manchmal auch mit Charisma zu tun. Eine Führungspersönlichkeit muss wissen, wovon sie spricht, und ihr Wissen vermitteln können. Langfristig reicht es nicht aus, sich mit ein paar gescheiterten Einflüsterern zu umgeben. Es braucht eigene Erfahrungen, die in die Tiefe reichen. Oberflächlichkeit ist im Führungsbereich nicht akzeptabel. Es braucht auch eine Art Kompass im Kopf, eine klare Wertehaltung, an der man sich orientiert – sie ist unabhängig davon, welche Theorien oder Führungsstile gerade en vogue sind.

Relevant bleiben – darum geht es auch bei Unternehmen. «Sich neu erfinden» hat auch hier wenig zu suchen, vor allem bei erfolgreichen Unternehmen. Man muss wissen, wer man ist und was man kann. Und – sehr wichtig – man muss sich auch daran halten. Oft genug misslingt es, Wachstum über die Erweiterung des angestammten Geschäftsfeldes hinaus zu suchen. Weshalb das so ist? Die Erweiterung des Geschäftsfeldes bedeutet doch in der Regel, dass man sich genau von dem entfernt, was einen erfolgreich gemacht hat. Zugegebenermassen ist der Druck von aussen oft gross. Die Frage, sind fundamentale Veränderungen im Gang, welche das angestammte Geschäft vielleicht eines Tages unbedeutend machen, steht ständig im Raum. Diesen Fragen müssen wir uns stellen, und wenn die Antwort ja ist, müssen wir uns anpassen, aber nicht neu erfinden. Aber all das können wir nur, wenn wir offen und vif sind, ein gewisses Augenmass haben, aber auch einen inneren Wertekompass.

**Walter Kielholz (61) ist seit 2009 Verwaltungsratspräsident der Swiss Re. Er war 1989 bei der Swiss Re eingestiegen, gehörte ab 1993 der Geschäftsleitung an und stand dieser von 1997 bis 2002 als CEO vor. Daneben amtierte er seit 1999 als Verwaltungsrat der Credit Suisse, von 2003 bis 2009 als deren Präsident.**

Foto: Marc Wetli





# «In der Finanzmarktkrise war das Vertrauen der grosse Verlierer»

Jemandem zu vertrauen sei eine riskante Vorleistung, sagt der Historiker **Jakob Tanner**. Doch ohne Vertrauen würden weder zwischenmenschliche Beziehungen noch die Gesellschaft als Ganzes funktionieren.

**Professor Tanner, wem vertrauen Sie?**

Ich habe Vertrauen in die Wirklichkeit. Ich mache die Erfahrung, dass vieles funktioniert, obwohl es viele Gründe gibt, warum dies und jenes auch schiefgehen könnte. Die Welt ist komplex, vieles erscheint unwahrscheinlich und unsicher. Wir müssen einfach annehmen, dass sie in entscheidenden Bereichen verlässlich ist. Wer alle Selbstverständlichkeiten hinterfragt, bleibt stehen. Vertrauen ist somit eine robuste Einstellung zur Welt.

**Dennoch haben Sie keine Person genannt: Ihre Frau, den besten Freund oder den Vater, sondern das Vertrauen, das Sie haben, begrifflich umschrieben. Warum?**

Es kommt mir darauf an, im Vertrauen nicht einfach etwas zu sehen, das auf die privaten Beziehungen beschränkt ist. Selbstverständlich vertraue ich meiner Frau. Aber kann ich

auch dem Flugkapitän, den ich nicht kenne und der mich fliegt, vertrauen? Soll ich Vertrauen haben in Aktien, in Staatsanleihen, in ein Bankguthaben? Fahre ich hier nicht besser mit einem wachen Misstrauen, das die Kehrseite von Vertrauen ist?

**Was ist denn Vertrauen? Können Sie das definieren?**

Vertrauen ist durchaus eine rationale Einstellung. Es lässt sich aber nicht auf das Wissen, auf dem es aufbaut, reduzieren. Wenn ich weiss, müsste ich ja nicht mehr vertrauen. Es lässt sich auch nicht berechnen, es funktioniert nicht wie eine Versicherung. So bleibt beim Vertrauen immer etwas Ungeklärtes, ein Rest, der durch verschiedene Wissenschaftsdisziplinen unterschiedlich erklärt wird. Neu-

**Dr. Jakob Tanner**

ist Professor für Allgemeine und Schweizer Geschichte der neueren und neuesten Zeit an der Universität Zürich (UZH). Er ist Mitglied der Forschungsstelle für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte und des Zentrums für die Geschichte des Wissens (UZH und ETH Zürich). Als Co-Leiter des interdisziplinären Forschungsprojekts «Vertrauen verstehen» untersucht er zusammen mit seinen Kollegen Ingolf Dalferth (Theologie und Religionsphilosophie) und Ernst Fehr (Department of Economics) Aspekte und Formen von Vertrauen. Ziel des vom Schweizerischen Nationalfonds und der Mercator-Stiftung finanzierten Projekts, das neben den genannten Disziplinen auch Psychologen, Neurobiologen, Kulturanthropologen und Verhaltensforscher umfasst, ist es, Bausteine für ein neues Verständnis des Vertrauensbegriffs zu entwickeln. Damit ist auch eine kritische Distanz gegenüber der inflationären Vertrauensrhetorik in der medialen Öffentlichkeit verbunden.

Foto: Gerry Amstutz





**Die meisten Menschen möchten an etwas glauben, und faktisch tun sie es auch.**

robiologen glauben, dem Vertrauen über das Studium der Hirnfunktionen auf die Schliche zu kommen. Historiker gehen davon aus, dass Vertrauen an geschichtliche Konstellationen gekoppelt ist und sich im Laufe der Zeit verändert. Theologen reden von Gottvertrauen.

#### **Hält Vertrauen die Welt zusammen?**

So sieht es zum Beispiel Georg Simmel, ein grosser Soziologe der vorletzten Jahrhundertwende. Er sagt, dass Vertrauen eine der wichtigsten synthetischen Kräfte in Gesellschaft und Wirtschaft ist. Wenn es als Kohäsionsfaktor ausfällt, geraten politische Institutionen und Märkte in eine Krise.

#### **Welche Rolle spielt Vertrauen in der Gesellschaft?**

Moderne, stark ausdifferenzierte Gesellschaften benötigen Mechanismen zur Reduktion sozialer Komplexität. Darüber hat der Soziologe Niklas Luhmann ein kluges Buch geschrieben. Er definiert Vertrauen als riskante Vorleistung. Mit dem Begriff des Risikos kommen Wahrscheinlichkeitsannahmen ins Spiel. Das heisst: Man kann sich immer auch täuschen. Wer vertraut, weiss um die Grenzen der Berechenbarkeit.

#### **Muss man sich auf seine Intuition verlassen?**

Ja, aber Gefühle sind kein Gegensatz zur Kognition. Vertrauen bezieht sich auf menschliche Selbstdarstellungen: Wenn Sie mir vertrauen, dann verlassen Sie sich auf das Bild, das Sie von mir gewonnen haben. Ich kann den sichtbaren Eindruck, den ich vermitteln, zu steuern versuchen. Aber ich kann ihn nicht voll beherrschen, weil Sie in mir vielleicht auch etwas sehen, dessen ich mir gar nicht bewusst bin. Sie gehen jedenfalls davon aus, dass nicht plötzlich unheimliche Handlungspotenziale zum Vorschein kommen, was Sie dann mit einem Menschen konfrontieren würde, der dem Bild, dem Sie vertrauen, überhaupt nicht mehr entsprechen würde.

#### **Hat Vertrauen auch mit Glauben zu tun?**

Gottesgläubige und Atheisten haben offensichtlich sehr unterschiedliche Ansichten. Wer seine Ansicht nicht absolut setzt, erkennt jedoch etwas Gemeinsames: Wer vertraut,

glaubt an etwas. Atheistische Menschen wie ich sind häufig Agnostiker. Sie wissen um die Nichterkennbarkeit der letzten Dinge in der Welt. Reflektierte Theologen wiederum sehen ein, dass die Grösse Gottes gerade darin besteht, dass Menschen nicht alles über ihn wissen können. Die Idee eines «Gottesstaates» ist ihnen fremd. Der katholische Theologe Hans Küng hat am diesjährigen Lucerne Festival eine eindrucksvolle Eröffnungsrede zum Thema «Glaube» gehalten. Sein erster Punkt war: «Wir brauchen ein Grundvertrauen zur Wirklichkeit.» Ich würde nicht von «Grundvertrauen» sprechen, kann dem aber zustimmen, ebenso wie der Feststellung «Die meisten Menschen möchten an etwas glauben, und faktisch tun sie es auch». Eine Fixierung auf einen Gott ist dafür überhaupt nicht nötig. Es geht Küng ja auch nicht primär darum, ob man in einem säkularen, verwissenschaftlichten Zeitalter noch an Gott glauben kann, sondern darum, wie man das tun soll. Solche Wie-Fragen sind produktiv. Darüber lässt sich streiten.

#### **Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Was ist von der Devise des russischen Revolutionärs Lenin zu halten?**

Diese Devise hat Lenin ja nicht erfunden, er bezog sich auf das russische Sprichwort «Vertraue, aber prüfe nach». In der Finanzmarktkrise nach 2007 war das Vertrauen der grosse Verlierer. Aus historischer Perspektive zeigen diese Vorgänge, dass der Akzent auf der Kontrolle liegen muss. Eine kapitalistische Marktwirtschaft wird durch gewinnorientierte Unternehmen in Gang gehalten, die sich auf Entdeckungsreise begeben. Es braucht in einem solchen System klare und wirksame Regeln, also politische Regulierungen, in denen sich eine institutionalisierte Skepsis

ausdrückt und die selber wiederum lernoffen sein müssen. Wer davon ausgeht, dass es «der Markt» immer und überall richten wird, ist naiv.

#### **Hätte der Beinahezusammenbruch der Finanzmärkte Ihrer Meinung nach durch mehr Kontrolle verhindert werden können?**

Ich meine, dass es keine krisenfreie Moderne gibt. Das ist aber keine Entschuldigung für politisches Nichtstun. Es gibt durchaus Möglichkeiten, bestimmte Krisenformen durch eine geschickte Regulierung zu verhindern oder in ihren Auswirkungen einzudämmen. Momentan werden die entwickelten Volkswirtschaften geradezu mit Geld geflutet und die Zinsen sind im Keller. Weil das Zukunftsvertrauen fehlt, wirkt sich das nicht im erwarteten Ausmass auf die konjunkturelle Erholung aus. Man nennt das die Liquiditätsfalle. Auf den Kapital- und vor allem den Immobilienmärkten zeigen sich inflationäre Tendenzen. Daraus können erneut Übersteuerungen und Blasen und ergo weitere Crashes resultieren. Das Banken- und Finanzsystem muss so reguliert werden, dass kein neuer Flächenbrand wie nach 2007 entstehen kann.

#### **Die Krise wird oft mit Gier in Verbindung gebracht. Ist es möglich, gierigen Menschen zu vertrauen?**

Ich habe eine gewisse Skepsis, wenn die Krisenanfälligkeit des Kapitalismus mit Gier erklärt werden soll. Gier ist ein Begriff, der eine enorme Konjunktur hat – wie das Wort Vertrauen auch. In der Tagespresse erscheint manchmal das Wort Vertrauen in gleich drei Artikelüberschriften hintereinander ...

#### **... und fünfmal das Wort Vertrauenskrise.**

Ja, diese Wörter erleben einen wahren Boom. Viele glauben, Vertrauen liesse sich reparieren, wie jedes beliebige Produkt.

#### **Zurück zur Gier ...**

Das Problem besteht nicht darin, dass Menschen gierig sind. Historisch basiert der

Kapitalismus ebenso auf Askese wie auf Statuskonsum. Ebenso wenig glaube ich, dass man ein ideales Wirtschaftssystem hätte, wenn es gelänge, Gier auszuschalten. Dass Firmen in einem kompetitiven Umfeld Renditen erwirtschaften müssen, um zu überleben, ist ein Systemzwang. Wer das nicht kann, scheidet aus. Die exorbitante Höhe von Löhnen und Vergütungen für Manager auch in Zeiten, in denen ganze Volkswirtschaften darben, hängt nicht primär von menschlicher Gier ab. Ausschlaggebend ist vielmehr der Sachverhalt, dass im Finanzsektor jene, die unternehmerische Risiken eingehen, damit rechnen können, dass der Staat rettend eingreift, wenn die Sache schief läuft. Es geht um Politik, nicht um Moral. Deshalb muss man nicht die Menschen, sondern die Spielregeln ändern.

#### **Sollte es Ihrer Meinung nach ein Primat der Politik über die Wirtschaft geben?**

Wir leben in einer Demokratie und sind, gerade in der Schweiz, stolz auf direktdemokratische Eingriffsmöglichkeiten in die Politmaschinerie. Da muss es zu denken geben, wenn weitreichende Entscheidungen – wie etwa die UBS-Rettung oder die Bankkundendatenlieferungen an die USA – vom Parlament nur nachträglich gutgeheissen werden können. Mit nationaler Politik kann man die wichtigsten Probleme der heutigen Weltwirtschaft selbstverständlich nicht lösen, es braucht transnationale und suprastaatliche Ansätze. Politische Akteure sind generell nicht in der Lage, die Dynamiken, die auf Märkten freigesetzt werden, zu überblicken. Nichtsdestotrotz müssen sie Spielregeln setzen. Wie im Fussball: Auch wenn man nicht weiss, was herauskommt, muss doch international klar sein, was ein Foul ist.

#### **Wie kann sich ein Einzelner in der Wirtschaft oder in der Politik Vertrauen verdienen?**

Er oder sie muss verlässlich sein. Vertrauen kann spontan geschenkt werden, aufgrund

von blitzschnellen Eindrücken. Eine vertrauensvolle Beziehung entwickelt sich jedoch über eine längere Zeitdauer hinweg. Es geht um Vertrautheit und Kontinuität. Die einzelnen Menschen beherrschen allerdings nicht alle Bedingungen ihres Handelns. Wenn das Systemvertrauen wegbricht, können sie rasch machtlos werden. Der vertrauenswürdige Anlageberater mag noch so aufrichtig an die Risikoabschätzungsmodelle seiner Bank und die Triple-As der Ratingagenturen geglaubt haben – wenn eine Krisenkaskade sein Institut in den Abgrund reisst, wird nicht nur er, sondern auch seine Kundschaft das Vertrauen rasch verlieren.

#### **Was kann ein Unternehmen tun, um vertrauenswürdig zu werden, zu sein oder zu bleiben?**

Unternehmen, insbesondere Banken, die in besonderem Masse auf Kredit angewiesen sind, versuchen ihre Vertrauenswürdigkeit mit einer bewusst inszenierten Corporate Identity zu pflegen. Gleichzeitig schüren sie mit Umgehungsgeschäften das Misstrauen – man erinnere sich an das gigantische Schattenbankensystem, das die Finanzmarktkrise verschärft hat. Es hat sich herumgesprochen, dass die PR-Abteilungen von Banken mit professionellem Marketing guten Wind für ihr Geschäft zu machen versuchen und gleichzeitig Abteilungen unterhalten, die nach allen möglichen Schlupflöchern suchen, mit dem Argument «Die Konkurrenz macht das ja auch» etc. Man kann nicht einerseits einen sorgfältigeren Umgang mit Risiken versprechen und andererseits den Investoren Renditen von 15 bis 20 Prozent wie vor der Krise in Aussicht stellen. Das ist nicht vertrauensfördernd. Dass das Vertrauen in den Finanzplatz Schweiz angesichts der Eurokrise erstaunlich hoch ist, hat eher mit gesellschaftlicher und politischer Stabilität sowie mit der guten Performance der ganzen Volkswirtschaft zu tun. Von diesen Vorteilen profitieren vor allem die Unternehmen im Finanzsektor. Ich vertrete die These, dass Banken heute Trittbrettfahrer eines Vertrauens in die Schweiz sind. —

**Vertrauen funktioniert nicht wie eine Versicherung.**

**Wer vertraut, glaubt an etwas.**



«Direkter Kontakt  
eminent wichtig»



## bleibt auch in Zukunft

Wenn man sich dazu entschlossen hat, eine Beziehung aufrechtzuerhalten, muss man viel dafür tun – davon ist IKRK-Generaldirektor **Yves Daccord** überzeugt. Seine Organisation pflegt Kontakte mit allen politischen Gruppierungen in Krisengebieten, um Menschen in Not zu helfen.

### Yves Daccord (48)

hat Politikwissenschaften studiert und zuerst als Journalist gearbeitet. 1992 kam er als Delegierter zum IKRK und arbeitete in Israel, in den besetzten Gebieten, im Sudan, in Jemen, im Kaukasus und in Georgien. 1998 übernahm er leitende Funktionen am Genfer Hauptsitz der Organisation, und 2010 wurde er zu ihrem Generaldirektor gewählt. Er ist mit einer ehemaligen IKRK-Delegierten verheiratet und Vater von drei Töchtern.

Foto: Cédric Widmer

### Herr Daccord, das IKRK hält sich bei seinen Einsätzen strikt an die Regel, mit allen Konfliktparteien Kontakte zu pflegen. Wie bauen Sie diese Beziehungen auf?

Wir setzen auf Nähe. Das IKRK kann nur aus der Nähe heraus operieren, dort, wo Leute unmittelbar betroffen sind. Wir suchen nicht nur die Nähe zu den Betroffenen, sondern auch – und das unterscheidet uns von anderen Organisationen – zu den Personen, die deren Schicksal beeinflussen. Nehmen wir das Beispiel Afghanistan. Wir haben die Taliban nicht erst heute entdeckt, sondern uns in all den Jahren immer bemüht, die Beziehungen zu ihnen aufrechtzuerhalten. Nicht aus politischen Überlegungen, sondern weil wir uns im Klaren sind, dass dies die einzige Möglichkeit ist, Zugang zu den Menschen zu erhalten, die vom Krieg betroffen sind. Nur so können wir uns mit Ambulanzen bewegen. Ein sehr pragmatischer Ansatz, aber so arbeiten wir. In den vergangenen 30 Jahren hat das IKRK also nicht nur Beziehungen mit der

afghanischen Regierung gepflegt, sondern früher mit den Mujahedin, heute mit den Taliban und natürlich auch mit den internationalen Truppen.

### Um welche Art von Beziehung geht es dabei?

Auch in der heutigen, von Elektronik und Virtualität geprägten Zeit setzen wir auf den persönlichen Kontakt. Wir sind auch heute noch davon überzeugt, dass das «Face-to-Face» essentiell ist. Der direkte Kontakt, davon bin ich überzeugt, bleibt auch in Zukunft eminent wichtig. Bei allen unseren Diskussionen spielt er eine entscheidende Rolle, zum Beispiel auch bei Gesprächen mit der amerikanischen Regierung. Auf der anderen Seite nimmt aber auch die Bedeutung virtueller Kontakte zu. Eine Entwicklung, der wir uns stellen müssen, auch wenn wir uns damit





Das IKRK im Einsatz: Bei den grossen aktuellen Krisen gibt es nur wenige humanitäre Organisationen, die Zugang zur Bevölkerung erhalten.

Mit einem Jahresbudget von 1,5 Milliarden CHF ist das Internationale Komitee vom Roten Kreuz (IKRK) eine der grossen, weltweit tätigen humanitären Organisationen. Es beschäftigt rund 13 000 Mitarbeitende in über 80 Ländern. Gegründet wurde das IKRK 1863 in Genf. Die Organisation finanziert sich zum grössten Teil aus freiwilligen Beiträgen von Staaten. Das IKRK ist unabhängig und übernimmt in Konfliktsituationen eine neutrale Vermittlerrolle. Es bietet Kriegsopfern Hilfe und Schutz an, verteilt in Konfliktgebieten Lebensmittel und Hilfsgüter und organisiert medizinische Hilfe. Rechtliche Grundlage seiner Arbeit bilden die Genfer Konventionen, in denen sich die internationale Gemeinschaft zu humanitären Grundsätzen in bewaffneten Konflikten verpflichtet hat.

zugegebenermassen noch nicht sehr wohl fühlen. In Syrien zum Beispiel haben wir viele Kontakte mit Leuten, die uns auf Facebook oder via SMS schreiben. Das ist neu und für uns alles andere als einfach.

**Wie gehen Sie mit dieser Situation um?**  
Wir haben keine andere Wahl, als die sozialen Medien künftig noch viel besser in unsere Arbeit zu integrieren. Nicht auf Teufel komm raus, sondern immer auf den einzelnen Einsatz bezogen.

**Sie beantworten Facebook-Nachrichten?**  
Ja, wir stehen im Dialog. Kürzlich gab es zum Beispiel eine Gruppe von Leuten, die uns auf einen Hungerstreik in israelischen Gefängnissen angesprochen hat. Wir haben darauf reagiert, indem wir ein kurzes Videointerview auf YouTube stellten. Keine Pressemitteilung, sondern eine blitzschnelle Reaktion auf dem Web.

**Das IKRK steht für Unparteilichkeit. Wie geht man in der Praxis mit diesem Gebot um? Ihre Mitarbeiter haben doch auch Sympathien und denken in Kategorien wie Opfer und Täter ...**

Wir geben unseren Kollegen – vor allem auf Führungsebene – in der Ausbildung Werkzeuge mit auf den Weg, die es ermöglichen, wenn nötig, Distanz zu wahren. Es sind vor allem die Teamleader, die grossem Druck ausgesetzt sind. Wir unterstützen sie dabei, in solchen Situationen die nötigen Kräfte

zu mobilisieren. Kommt dazu, dass wir sehr strukturiert vorgehen. Es gibt «Checks and Balances». Wenn jemand eine wichtige Diskussion zu führen hat, muss er darüber zuerst mit jemand anderem innerhalb der Organisation sprechen, um zu verhindern, dass man sich auf die eine oder andere Seite ziehen lässt. Vor allem aber müssen wir uns immer wieder klarmachen, weshalb wir neutral, unabhängig und unparteiisch sind: Nur so erhalten wir den Zugang zu Menschen und Orten, wo sonst niemand hin kann. Bei allen grossen aktuellen Krisen – Somalia, Mali, Libyen, Syrien – gibt es nur ganz wenige humanitäre Organisationen, die Zugang zur Bevölkerung erhalten. Abgesehen von Médecins Sans Frontières sind wir häufig die einzige Organisation vor Ort, und das macht uns sehr exponiert. Mir bereitet das oft grosse Sorgen.

**Wie kann man distanziert und unparteiisch bleiben, wenn man weiss, dass man jemandem gegenübersteht, der für Gräueltaten verantwortlich ist?**

Die entscheidende Frage ist: Ermöglicht Ihnen diese Person Zugang zu einer Bevölkerungsgruppe, die Sie beschützen oder versorgen wollen ...

**... das ist die rationale Seite, aber was ist mit den Emotionen?**

Wenn es gelingt, das Gegenüber von Ihren Anliegen zu überzeugen, lassen sich diese Schwierigkeiten überwinden. Extrem schwierig auszuhalten ist die Ohnmacht. Wenn man realisiert, dass es unmöglich geworden ist, etwas für die Betroffenen zu tun, wird die psychologische Belastung gross. Das haben beispielsweise meine Kollegen beim Genozid in Ruanda erlebt.

**Das IKRK hat immer wieder mit Kriegsverbrechern zu tun. Gibt es eigentlich ethische Grenzen bei der Beziehungspflege?**

Wenn man sich dazu entschlossen hat, eine Beziehung aufrechtzuerhalten, muss man viel dafür tun. Da gehört manchmal auch dazu, zusammen ein Glas zu trinken. Man hält sich

als Delegierter an die Regeln der Gastfreundschaft, damit habe ich kein Problem. Die Frage stellt sich viel früher: Glaube ich, etwas zu erreichen? Und viel wichtiger: Erreiche ich tatsächlich etwas? Je nachdem kann sich da die Strategie verändern. Aber natürlich gibt es Regeln, die respektiert werden müssen.

**Das IKRK tritt schon lange nicht mehr nur in Kriegssituationen auf den Plan. Sie sind zum Beispiel auch in Slums tätig, die unter Bandengewalt leiden, und haben es mit gewöhnlichen Verbrechern zu tun.**

Diese Gangs mögen tatsächlich nur wirtschaftliche und keine politischen Ziele verfolgen, aber die Konsequenzen für die Bevölkerung sind sehr ähnlich wie in einem Konflikt. Nehmen wir Zentralamerika, da gibt es zwar keinen Krieg, aber das Gewaltniveau ist extrem hoch. Es sterben mehr Leute auf 1000 Einwohner als in Afghanistan. Wir haben gemerkt, dass paradoxerweise auch Gangbosse ziemlich genau wissen, welche Nöte die Bevölkerung der Gebiete hat, die sie kontrollieren. Wir können uns also mit diesen Leuten unterhalten, aber im Gegensatz zu klassischen Kriegen müssen wir uns dauernd fragen, was uns die Legitimität gibt, hier zu sein. Wenn diese Frage nicht geklärt ist, setzen wir unsere Delegierten grossen unnötigen Risiken aus.

**Das heisst, die Gangs müssen verstehen, nach welchen Regeln das IKRK funktioniert?**

Ja. Denn wenn die Person, mit der Sie es zu tun haben, nicht weiss, was Sie hier verloren haben, wird es schnell sehr ungemütlich.

**Der Hintergrund, vor dem Sie arbeiten, hat sich also stark verändert?**

Es gibt eine starke Fragmentierung der Parteien, und es geht immer auch um wirtschaftliche Begehrlichkeiten. Wie sollen wir da vorgehen? Sollen wir nicht mit einem Mujahedin-Führer sprechen, nur weil er auch den Drogenhandel kontrolliert? Nein. Unsere Strategie ist relativ simpel. Wir fragen uns, ob diese Person den Zugang zu Bevölkerungsgruppen kontrolliert, die auf unsere Hilfe angewiesen sind.

**«Heute erleben wir eine Welt, in der die Strukturen immer weniger klar sind. Wie können wir mit Gruppen Kontakt aufnehmen, die nicht strukturiert sind? Das ist für uns eine echte Herausforderung.»**

**Erzählen Sie diesen Leuten etwas von den Genfer Konventionen, auf die sich das IKRK bei seinen Einsätzen beruft?**

Was zählt, sind nicht die Genfer Konventionen an sich, sondern ihr Geist. Und darüber kann man sehr wohl mit Bandenchefs diskutieren. Die verstehen bestens, was ein Verletzter und was ein Gefangener ist und was es bedeutet, einen Gefangenen zu exekutieren. Wir stützen unseren Dialog mit den Banden auf das Rückgrat des internationalen humanitären Rechts, und wir sprechen dabei von Verantwortlichkeit. Die Verantwortung, die ein Bandenchef dafür hat, dass die Bevölkerung Zugang zum Beispiel zu medizinischer Versorgung und zu Wasser hat. Auf der anderen Seite kann man auch einer Regierung klarmachen, dass ein Minimum von Dialog mit einer Gang nötig ist.

**Sie haben von der Fragmentierung der Konfliktparteien gesprochen. Wie wirkt sich diese Entwicklung auf Ihre Arbeit aus?**

Wir sind es gewohnt, auf Gesprächspartner zu treffen, die in einer klaren Kommandostruktur stehen. Wir wissen gewöhnlich, auf welcher Ebene wir diese Leute einordnen müssen. Heute aber erleben wir eine Welt, vor allem mit den Revolutionen im Nahen Osten, in der die Strukturen immer weniger klar sind. Wie können wir mit Gruppen Kontakt aufnehmen, die nicht strukturiert sind? Das ist für uns eine echte Herausforderung. Und nicht zuletzt deshalb bleibt der persönliche Kontakt, sobald man Gesprächspartner identifizieren kann, absolut entscheidend.

**Sie sind Chef einer Organisation mit 13 000 Mitarbeitenden auf der ganzen Welt. Worauf setzt das IKRK bei den Beziehungen zu seinem Personal?**

Im Zentrum steht die Art, wie wir mit unseren Leuten umgehen – nicht zuletzt auch die Perspektiven, die wir ihnen bieten. Bis vor zehn Jahren blieben unsere Mitarbeiter, vor allem die internationale Crew, relativ kurz beim IKRK. Das hat sich geändert, die Leute bleiben heute viel länger dabei. Das Durchschnittsalter beträgt 40 Jahre. Wir müssen also klare Antworten zu den Perspektiven geben können, die es beim IKRK gibt. Zudem legen wir heute grossen Wert auf unsere lokalen Mitarbeiter. Sie sind absolut zentral für die Organisation und verdienen viel Anerkennung. Wir bleiben heute bei Konflikten viel länger vor Ort. Und oft sind es die lokalen IKRK-Leute die über Kontakte und Beziehungen verfügen.

**Bei Ihrem Start als Generaldirektor haben Sie gesagt, Sie wünschten sich weniger einsame Entscheide der Vorgesetzten beim IKRK.**

Was wir anstreben ist, wenn nötig, viel rascher entscheiden zu können. Wir sind eine Organisation, die viel Information produziert, und wir sind relativ dezentralisiert. Da gilt es die nötigen Leute zusammenzubringen, um klare Entscheidung zu treffen. Und dazu braucht es ein intelligentes Informationsmanagement, aber auch die Rolle der Vorgesetzten muss geklärt werden. Die Delegationsleiter – und das gilt auch für mich – sollen die verschiedenen Expertisen zusammenführen. Was das IKRK auszeichnet, ist die Kombination von Wissen und Erfahrungen. —



## «Das Volk hat nicht immer Recht»

Als Richterin am Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte in Strassburg ist **Helen Keller** die oberste Schweizer Hüterin der Menschenrechte. Sie erklärt, warum die Schweiz kein Musterland ist, wie sich die Schuldenkrise auf ihre Arbeit auswirkt und welche Rolle Beziehungen in ihrer Karriere spielen.

Die zierliche Frau trägt robustes Schuhwerk. An der Garderobe im Rechtswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich hängen ihre Regenjacke und Regenhose, der Velohelm liegt auf einem Schrank. Helen Keller ist bei Wind und Wetter mit dem Fahrrad unterwegs; ein Auto besitzt sie nicht. In Strassburg, wo sie wochentags wohnt und arbeitet, fährt sie ausschliesslich Velo. Nur in Grossstädten wie New York steigt sie auf das Trottinett um, ein Gebot der Sicherheit.

Der unpräzise Auftritt kontrastiert mit Amt und Würden, in denen Helen Keller steht. Sie ist Ordentliche Professorin für Völkerrecht an der Universität Zürich und seit Oktober 2011 Richterin am Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte in Strassburg, eine der höchsten Funktionen für Rechtsgelehrte überhaupt. Der Gerichtshof ist die oberste Instanz für die mehr als 800 Millionen Bürger der 47 Mitgliedstaaten des Europarats und wacht über die Einhaltung der Europäischen Menschenrechtskonvention. Jedes Mitglied verfügt über einen Richtersitz.

### Dr. Helen Keller (48)

amtiert seit Oktober 2011 als Richterin am Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte in Strassburg, welcher Verletzungen der Europäischen Menschenrechtskonvention überprüft und sanktioniert. Sie studierte an der Universität Zürich Rechtswissenschaften und bildete sich am Collège d'Europe in Bruges, an der Harvard Law School in Cambridge und am European University Institute in Florenz weiter. Bis zu ihrer Berufung nach Strassburg arbeitete sie als Professorin für Öffentliches Recht, Europa- und Völkerrecht an der Universität Zürich und wurde in den Menschenrechtsausschuss der UNO gewählt. Helen Keller ist mit dem Slawistikprofessor Ulrich Schmid verheiratet und hat zwei Söhne im Schulalter.

Foto: Gerry Amstutz





**Frau Keller, Sie sind seit einem Jahr Richterin am Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte. Wie lautet Ihre Bilanz?**

Ich bin mit Richtern aus allen europäischen Ländern im ständigen Dialog und arbeite besonders eng mit Kollegen aus Italien, Belgien, Portugal, Litauen, Serbien und der Türkei zusammen. Der Austausch mit den verschiedenen Nationalitäten ist intensiv und anstrengend. Es dauerte eine Weile, bis ich die Gruppendynamik verstanden hatte und merkte, wer wann spricht und wann für mich der Zeitpunkt gekommen war, mein Votum abzugeben. Heute verstehe ich die ritualisierten Abläufe. Der Dialog mit den unterschiedlichen Nationalitäten ist bereichernd und fordert mich heraus – sprachlich, menschlich und juristisch.

**Was hat Sie angesichts der verschiedenen Kulturen am meisten überrascht?**

Dass in Europa in vielen gesellschaftlichen Fragen wie etwa der Meinungsäusserungsfreiheit, der Gleichstellung von Geschlechtern und gleichgeschlechtlichen Paaren oder dem Zugang zu Adoption kein Konsens besteht. Die Meinungen der Richter gehen teilweise diametral auseinander. Weil die Rechts Traditionen so unterschiedlich sind, kommt es auch zu hitzigen Urteilsberatungen. Da muss man einstecken können. Man wird auch mal überstimmt.

**Was können Sie überhaupt bewirken?**

Ich verstehe meine Arbeit als Dienst an der Menschheit und an der Schweiz. Für Schweizer ist der Gerichtshof die letzte Instanz; für viele Nationen, in denen die Menschenrechte nicht so etabliert sind, ist er dagegen die erste Instanz, die sie ernst nimmt und ihnen eine Chance gibt, Recht zu bekommen. Tschetschenen zum Beispiel können nur bei uns Recht erhalten.

**Stimmt diese Gleichung: Weil aus der Schweiz relativ wenig Beschwerden stammen, ist das Land ein Vorbild in Sachen Menschenrechte?**

Menschenrechtlich betrachtet ist die Schweiz nicht einfach ein Musterland. Sie war eines der letzten Länder, die die Europäische Menschenrechtskonvention ratifiziert haben. Es gibt in der Schweiz allerdings keine systemischen und auch keine schwersten Menschenrechtsverletzungen. Dies liegt am hohen Lebensstandard, an der sozialen Absicherung und vor allem auch am starken Staat. Aber es kommen viele Fälle aus der Schweiz aus dem Ausländerrecht oder dem Verfahrensrecht nach Strassburg.

**Ist die Ausschaffungsinitiative, die vergangenes Jahr angenommen worden ist, menschenrechtskonform?**

Dazu darf ich mich nicht konkret äussern, weil es noch kein Urteil gibt. Die Initiative wirft sicher menschenrechtlich schwierige Fragen auf.

**Das Volk hat doch immer Recht.**

Nein. Politische Mehrheiten dürfen sich nicht über die Menschenrechte hinwegsetzen. Wir sind dazu da, die Menschen zu schützen und nicht die Mehrheit des Volkes. Um es drastisch zu formulieren: Wenn die Mehrheit des Volkes dafür ist, dass jemand gelyncht werden soll, können wir das nicht gutheissen.

**Hierzulande werden die Klagen lauter, Schweizer Recht werde durch internationale Konventionen ausgehöhlt.**

In wirtschaftlich schlechten Zeiten müssen die Menschenrechte besonders geschützt werden. Die Geschichte zeigt, dass gerade Ausländer in Krisenzeiten an den Rand der Gesellschaft gedrängt werden. Da braucht es eine unabhängige Instanz wie den Strassburger Gerichtshof. Man kann Ausländer nicht einfach ausschaffen, nur weil allenfalls in einer Volksgruppe die Kriminalität besonders hoch ist.

**Jedes Jahr gehen in Strassburg rund 50 000 neue Beschwerden ein, etwa 150 000 Fälle sind hängig. Der häufigste Kunde ist Russland, gefolgt von der Türkei. Aus der Schweiz stammen jährlich rund 300 Beschwerden. Über Helen Kellers Pult laufen viele Routinedossiers, bei denen es um zu lange Verfahren oder nicht ausbezahlte Renten geht. Daneben behandelt sie Fälle, die ihr manchmal den Schlaf rauben: Kindsentführungen, häusliche Gewalt, Haftbedingungen, ungeklärte Todesfälle. Wenn der Gerichtshof eine Menschenrechtsverletzung feststellt oder Entschädigungssummen ausspricht, sind diese für die verurteilten Staaten verpflichtend.**

**Die Schulden- und Finanzkrise wirkt sich handfest auf die Arbeit des Gerichtshofs aus. Dies vor allem wegen eines Zusatzprotokolls zur Eigentumsgarantie, das von den meisten Ländern, nicht aber von der Schweiz ratifiziert worden ist. Nach Meinung des Gerichtshofs gehören Rentenansprüche zum Eigentum eines Menschen. Das bedeutet, dass Rentenkürzungen vor Gericht eingeklagt werden können. Für Griechenland und Italien wurden beispielsweise bereits Urteile gefällt, wonach der Staat Rentenansprüche befriedigen muss.**

**Viele europäische Länder stehen finanziell vor dem Kollaps – woher soll das Geld für die zusätzlichen Forderungen kommen?**

Es ist nicht unsere Aufgabe, die Staatshaushalte ins Lot zu bringen. Wenn man einem Menschen die ihm zustehende Rente auf zehn Prozent heruntersetzt, ist das eine klare Menschenrechtsverletzung. Es geht auch nicht, dass man das Schulwesen zu Tode spart und etwa in einem Schulhaus nur noch an einem Tag pro Woche unterrichtet. Das Recht auf Bildung ist ein Menschenrecht. Wenn wir das nicht schützen, nehmen wir den Kindern ihre Chancen.

**Sie werden damit eine Lawine von Forderungen auslösen.**

Das ist mir bewusst. Es wird auch eine harte Lektion werden für die EU mit ihren Sparvorgaben.

**Woher rührt Ihr ausgeprägtes Sensorium für Menschenrechtsfragen?**

Ich gehörte als Kind selbst nicht zu den Privilegierten, sondern wuchs als Pflegekind in einer Arbeiterfamilie mit südländischen und muslimischen Einflüssen auf. Mein Pflegevater war ein polnischer Flüchtling. Ich ging also gänzlich ohne Beziehungen an den Start meiner juristischen Laufbahn, dafür mit umso mehr Fleiss und Hartnäckigkeit.

**In der akademischen Welt ist Vernetzung essentiell. Wie haben Sie Ihr Beziehungsnetz aufgebaut?**

Ich bin schon früh ins Ausland gegangen und lernte dadurch viele Menschen kennen. Mein Bekanntheitsgrad ist im Ausland vermutlich höher als in der Schweiz. Daneben habe ich durch meine Vortragstätigkeit auf mich aufmerksam gemacht. Meine erste Professorenstelle wurde mir von einem Dekan angeboten, der einem meiner Referate beige-wohnt hatte. Mein erstes Stipendium erhielt ich, weil ich meinen Chef an einer Tagung vertreten musste und dann viel Zeit und Energie in die Vorbereitung meines Vortrags steckte – und am Schluss Standing Ovations bekam. Auch heute noch lege ich viel Wert auf die Vorbereitung meiner Auftritte, weil ich das Publikum, das sich ja schliesslich Zeit nimmt, nicht vergraulen will. Ich verdanke meine Berufung nach Strassburg unter anderem dem Umstand, dass ich es gewohnt bin, vor vielen Leuten zu reden, und komplexe Probleme auf ein verständliches Niveau herunterbrechen kann. —



# ceo 2/2012

## Wertvolles Wissen

### Big Data

Wenn Informationen erfolgreich machen Seite 25

### Hotelbranche

Umdenken gefordert! Seite 27

### Eurokrise

Blick aufs Denkbare – und aufs Machbare Seite 29

### Total Tax Contribution

Was Unternehmen für das Gemeinwesen leisten Seite 31

### Service

Publikationen und Weiterbildung Seite 34



Axel Timm  
Leiter Technologie



Holger Greif  
Leiter Consulting

## Big Data

### Wenn Informationen erfolgreich machen

**Big Data nennen sich grosse Datenmengen, die mit neuen Technologien analysiert und mit weiteren Informationen verknüpft werden. Das Chancenpotenzial von Big Data ist gross. Vor allem für jene Unternehmen, die sie für innovative Geschäftsmodelle nutzen und sich so entscheidende Wettbewerbsvorteile verschaffen.**

Information ist die Währung der Zukunft, das ist nicht neu. Wohl aber, dass man Informationen auch gewinnbringend nutzen kann – dank modernster Informationstechnologien. Das Resultat: Big Data. Es gibt keine Industrie oder Branche in der Schweiz, welche nicht mittelfristig von den Umwälzungen, die durch die Big-Data-Technologien hervorgerufen werden, betroffen ist. Ab dem Jahr 2000 sind die Datenmengen explodiert. Plötzlich waren zwei Kernvoraussetzungen erfüllt: Erstens konnte jedermann Blogs, Fotos oder Videos elektronisch publizieren. Zweitens erfolgten massenhaft

Käufe zum ersten Mal über das Web. Unternehmen wie Amazon oder eBay stimmten ihre Angebote auf Basis dieser Informationen exakt auf die Bedürfnisse ihrer Kunden ab. Solche technologiegetriebenen Firmen mussten sich viel früher mit grossen Datenmengen auseinandersetzen als die traditionelle Industrie oder Banken. Sie entwickelten mächtige technische Lösungen, die den anderen Branchen heute zur Verfügung stehen.

**Klug genutzt – halb gewonnen**  
Big Data ist eine neue Art, Informationen zu analysieren und sinnvoll zu verknüpfen. Der Erfolgsschlüssel liegt dabei im

klugen Nutzen und Nutzbarmachen der Daten, sowohl für das Unternehmen selbst als auch für dessen Anspruchsgruppen. Damit schafft sich eine Firma einen entscheidenden strategischen Vorsprung. Denn ihre Daten beantworten nicht mehr nur jene Fragen, die aus einem Finanzreport hervorgehen. Neu liefern sie auch Erkenntnisse über die Bedürfnisse der Kunden und die Wertschöpfungskette. Ein Beispiel: Mit Big Data kann ein Unternehmen nicht nur sehen, wie viel Eis es im letzten Jahr verkauft hat, sondern auch,



wie viel es am Donnerstag in zwei Wochen verkaufen wird – wenn es regnet. Big Data wird zu neuen Geschäftsmodellen führen, die bestehende verdrängen. Hier ein paar Klassiker einer intelligenten Datenverwertung:

- Optimale Preisgestaltung von Produkten und Dienstleistungen auf Basis aktueller Bedarfszahlen.
- Bessere Vorhersage der Nachfrage dank Wetterinformationen, zum Beispiel für den Verkauf von Eintrittskarten oder Füllmengen von Bancomaten.
- Definition des richtigen Zeitpunkts für die Lancierung von Sonderangeboten und Rabatten.
- Spezielle Angebote, die aufgrund des Einkaufsprofils perfekt auf den Einzelkonsumenten abgestimmt sind.

#### Klassische Marktforschung adieu

Früher setzten die Entscheidungsträger auf die Erfahrung und die Marktkennntnisse von

Analysten. In Zukunft werden sie sich auf Fakten stützen, die mit Daten aus unterschiedlichsten Quellen untermauert sind. Analysen von Informationen aus dem Web werden Marktstudien ersetzen. Es wird nicht mehr nötig sein, die Konsumenten persönlich nach ihrer Meinung zu fragen. So hat zum Beispiel ein Schweizer Detaillist festgestellt, dass gerade Mütter mit Kleinkindern sein Geschäft meiden, weil ihnen die Quengelregale missfallen. Noch ein Vorteil: Das Management wird den Erfolg seiner Marktstrategien quasi in Echtzeit erkennen. Es wird also nicht mehr auf die nächsten Quartalszahlen warten müssen, um zu wissen, ob es richtig entschieden hat.

#### Veränderungen mit Tiefenwirkung

In der Maschinenindustrie verdrängen sensorische Systeme zunehmend herkömmliche Instandhaltungssysteme. In der Personalrekrutierung lässt sich

unter Einbezug historischer Daten von CVs, Jobprofilen und Kundenfeedbacks die Qualität von Neubesetzungen erhöhen. In anderen Branchen wie etwa im Gesundheitswesen werden die Auswirkungen von Big Data noch gravierender sein: Hier eröffnen sie völlig neue Wege, mit Angaben über verschiedene Behandlungsmethoden die Entwicklung von Medikamenten zu verbessern.

Dieser Wandel wird auch aktuelle Berufsbilder wie beispielsweise den Knowledge Worker grundlegend verändern und Big-Data-Technologien zum zwingenden Rüstzeug machen. Neue Berufsbilder entstehen, so etwa der Data Scientist.

In traditionellen Bereichen wie der IT-Sicherheit werden Big-Data-Technologien immer zentraler. Früher wurden Log-Dateien nur gespeichert und bei Verdacht auf Unregelmässigkeiten nach verwertbaren Spuren durchsucht. Heute werden sie bei den Banken systematisch ausgewertet; Anomalitäten können sofort Alarm schlagen oder den Zugriff sperren.

#### Keine Angst vor den Kosten

Die IT-Fixkosten müssen dank Anbietern von Big-Data-Rechenkapazitäten in der Cloud nicht zwingend emporschnellen. Geht es um sehr sensitive Daten, ist ein firmeneigenes Cluster allerdings unumgänglich. Doch auch hier werden Big-Data-Technologien organisches Wachstum der Infrastruktur erlauben und attraktive Kostenstrukturen bieten. Bei weniger sensitiven Daten können Unternehmen Rechenkapazität in der Cloud mieten. So bezahlen sie nur ihre effektiv genutzten Rechenstunden.

axel.timm@ch.pwc.com  
holger.greif@ch.pwc.com

#### Fazit

*Obwohl Firmen schon heute Zugang zu wertvollen Daten wie Einkaufsprofilen, E-Mails von Kunden, Tweets oder Wettervorschlägen haben, nutzen sie diese Informationselemente noch zu wenig. Und doch wird der Einsatz von Big-Data-Technologien in vielen Unternehmen darüber entscheiden, ob sie ihre strategischen Ziele erreichen oder nicht. Erfolgreich werden jene Unternehmen sein, die aus Big Data innovative Geschäftsmodelle und Dienstleistungen entwickeln – und sie als Big Opportunity nutzen.*

Nicolas Mayer  
Tourismus & Hotellerie



## Hotelbranche Umdenken gefordert!

**Die Schweizer Hotellerie durchläuft einen Strukturwandel, und dies durchaus zu ihrem Vorteil. Die grössten Chancen ergeben sich nämlich nicht in erster Linie durch überbordende Bautätigkeit, sondern durch die Erschliessung neuer Märkte und Kundensegmente, neuer Vertriebskanäle und -strategien sowie die Verbesserung von Service und Angebot vor Ort.**

Die Schweiz verfügt über touristische Destinationen von weltweitem Renommee: St. Moritz, Davos oder Zermatt etwa haben sich als globale Marken durchgesetzt. Städte wie Zürich, Luzern oder Genf sind nicht nur attraktive Tagungsorte für Geschäftsleute, sondern auch Traumdestinationen für Individualreisende. Die Schweiz hat Hotels, die regelmässig unter den besten Adressen Europas rangieren. Dies wissen immer mehr Gäste aus aufstrebenden Regionen zu schätzen. Schaut man sich die Beherbergungsstatistik im Detail an, so lässt sich daraus ein vielversprechender Trend für die Schweizer Hotellerie ablesen: Im ersten Halbjahr 2012 erreichte die Anzahl der Besucher aus Asien, Afrika und Südamerika – gemessen an den Logiernächten – beachtliche Zuwachsraten: China (ohne Hongkong +27 Prozent), Singapur (+15 Prozent), Japan (+14 Prozent), die Golfstaa-

ten (+41 Prozent), Nordafrika (+37 Prozent), Brasilien (+5,7 Prozent). Die Zahlen bestätigen die Tendenz des Vorjahres: Die vielversprechenden Kunden kommen vermehrt aus anderen Kontinenten. In absoluten Zahlen können sie den Rückgang der Übernachtungen von Gästen aus dem krisengeschüttelten Europa zwar (noch) nicht kompensieren, doch die Zuwachsraten eröffnen der Schweizer Hotellerie völlig neue Potenziale.

#### Konzepte für Gäste aus anderen Kulturen

Eine Umschichtung der Kundschaft erfordert indes auch neue Denkansätze in Bezug auf die Qualität der Dienstleistungen. Die Zeiten, da Schweizer Hotels ihren Service, ihre Logistik und ihre Infrastruktur in erster Linie auf westliche Touristen und Geschäftsleute ausgerichtet haben, neigen sich dem Ende zu. Gäste aus anderen Kulturkreisen haben andere Bedürfnisse und

Gewohnheiten – von der Art der Begrüssung über den Speiseplan bis hin zum Shampoo. Die Besucher aus fernen Destinationen kommen – anders als jene aus benachbarten Ländern – zwar meist nur einmal in die Schweiz, sind aber in ihren Heimatländern Meinungsmultiplikatoren. Die Gäste aus Asien, dem Mittleren Osten und Afrika haben wie die Europäer unterschiedliche individuelle Bedürfnisse. Individualreisende aus Indien oder den Golfstaaten etwa wollen einen gleich anspruchsvollen Hoteldienst, wie sie ihn als High-Net-Worth Individuals auch von einer Schweizer Privatbank erwarten würden. Wie kulturelle und individuelle Diversität in das Angebot einfließen können, haben beispielsweise einige Genfer, Zürcher und Interlakener Hotels bereits vorgemacht. Sie haben ihr Serviceangebot und teilweise sogar die Bauweise an die Bedürfnisse ihrer arabischen Kundschaft angepasst. Neue Konzepte setzen die Kenntnis der Erwartungen voraus, die

Kundensegmente aus anderen Kulturen hegen. Dies ist nicht einfach. Am Anfang kann eine persönliche Befragung erste Erkenntnisse bringen. Doch deren Nutzen ist begrenzt, da manche Antwort aus reiner Höflichkeit gegeben wird. Ein professionelleres Vorgehen ist, sich im Herkunftsland selbst zu erkundigen und dort beispielsweise an Tourismusmessen teilzunehmen oder mit lokalen Anbietern zusammenzuspannen. Es ist eine Aufgabe für die Tourismusverbände, dieses Wissen zu sammeln und an die einzelnen Hotels und Infrastrukturbetriebe weiterzugeben.

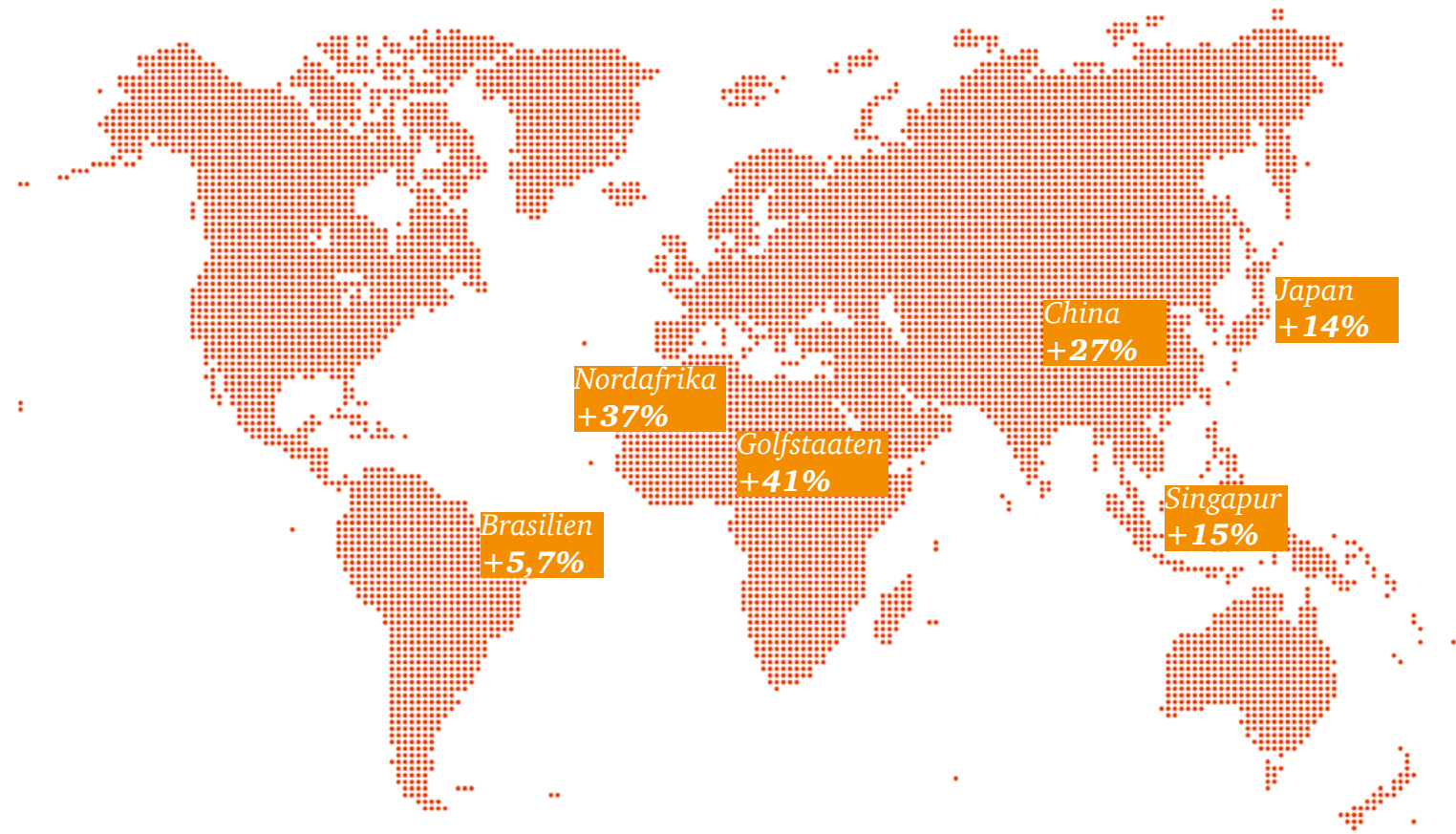
Die kulturelle Diversifikation der Gäste ist nur eine der Herausforderungen für Schweizer Hoteliere. Zwei weitere Strömungen verändern die Struktur der Branche: das Anspruchsniveau der Reisenden im Allgemeinen und der Trend zur elektronischen Buchung.

#### Investition in die Servicequalität

Die Touristen sind heute gut informiert und können Vergleiche zwischen Destinationen und Hotels ziehen; sie erwarten individuellen Service und ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis. Neue Strategien und innovative



## Beachtliche Zuwachsraten für die Schweizer Hotellerie



Konzepte, verbunden mit realistischen Kalkulationen, können neue Ertragschancen eröffnen. Das Bestreben, den Gästen stets Wohlbehagen zu vermitteln, ist eine Investition; denn der Gast wird mehr Angebote des Hotels in Anspruch nehmen und vermutlich wiederkommen. Für einen Service, der zu wünschen übrig lässt, gibt es keine finanzielle Rechtfertigung. Anders als bei Investitionen in die Gebäude verlangt eine exzellente Dienstleistungsqualität weitaus kleinere Investitionen – zumindest finanzieller Natur. Entscheidend sind zwei Dinge: eine Servicephilosophie, die konsequent umgesetzt wird, und Personal, das dazu in der Lage und dafür motiviert ist. Gerade beim Personalmanagement zeigt sich, wie wichtig betriebswirtschaftliches Denken ist. Die Mitarbeiter sorgfältig auszuwählen, zu trainieren und richtig zu entlohnen ist der Schlüssel zu einer hervorragenden Dienstleistungsqualität. In der heutigen Praxis ist es manchmal aber so, dass günstige Arbeitskräfte statt motivierter Talente gesucht werden. Häufig gibt es nicht einmal verbindliche Kriterien für die Personalpolitik.

**Ratingportal statt Sterne-Kategorisierung**  
Die moderne Technologie zwingt nicht nur Reisebüros und Tour Operators dazu, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, sondern auch Hotels. Viele Reisende verlassen sich heutzutage nicht mehr auf die klassische Sterne-Kategorisierung und erledigen Ihre Ferienbuchungen ohne Hilfe eines Reisebüros. Wer ein Hotel bucht, orientiert sich vielmehr verstärkt an den persönlichen Online-Benotungen anderer Gäste. In Ratingportalen kann man heute mit wenigen Klicks feststellen, ob ein Hotelangebot

den Erwartungen entspricht. Eine Erhebung in Deutschland hat ergeben, dass 48 Prozent aller Internetnutzer eine Online-Bewertung lesen, bevor sie ein Hotel oder eine Destination buchen. Und obwohl die Hotelbewertungsportale vor Manipulationen nicht gefeit sind, geniessen sie eine hohe Glaubwürdigkeit. Die Hoteliers selbst schenken den Bewertungen hohe Aufmerksamkeit; drei Viertel der Befragten erachten sie der gleichen Studie zufolge als wichtig oder sehr wichtig. Denn die Reputation eines Hauses wird umso besser, je mehr Gäste ein positives Serviceerlebnis haben und anderen mitteilen. Die Hoteliers müssen ihre Verkaufs- und Beschaffungsprozesse sowie das Marketing verstärkt auf den Kommunikationskanal Internet ausrichten.

nicolas.mayer@ch.pwc.com

**Fazit**  
*Die Schweizer Hotellerie ist im Wandel. Neue Projekte werden gebaut, andere Marktteilnehmer werden renovieren oder anbauen. Mindestens ebenso viel Energie kann aber auf die Chancen gerichtet werden, die die Zukunft bietet: neue Gästesegmente, neue Märkte, neue Vertriebskanäle und innovative Angebote in den Tourismusregionen.*

## Eurokrise Blick aufs Denkbare – und aufs Machbare

Die Eurokrise kam nicht plötzlich, sie hat sich über die letzten Jahre kontinuierlich gebildet. Länder wie Griechenland, Spanien oder Italien haben ihre Zinsen seit ihrem EU-Beitritt auf deutsches Niveau gedrückt und damit die Kreditaufnahme staatlicher und privater Akteure begünstigt. So erlebte Südeuropa einen kreditfinanzierten Wirtschaftsboom. Die Konsequenzen blieben nicht aus: Es kam zu Preis- und Lohnsteigerungen, verstärkten Importen, sinkenden Exporten und schliesslich zu einem Defizit der volkswirtschaftlichen Leistungsbilanz. Gleichzeitig fehlte mit dem Wechselkurs ein Mechanismus, der Ungleichgewichte hätte tarie-

ren können, und es mangelte an realen Anpassungen durch mobile Arbeitskräfte, Preise, Löhne oder Transferzahlungen. Für diese Versäumnisse präsentiert die Eurokrise jetzt die Rechnung: Die Zahlungen aus dem Euro-Rettungsschirm sind exorbitant und die Sparmassnahmen in den kriselnden Ländern drastisch – hier geht es also um enorm viel Geld und um die nackte Existenz. Verständlich, dass Zweifel am Eurokonstrukt aufkommen, seitens der Medien und der Bevölkerung ebenso wie von Experten. Nicht nur die Schweizerische Nationalbank, sondern auch die Europäische Zentralbank (EZB) und weitere Nationalbanken

betreiben zurzeit eine äusserst expansive Geldpolitik. Sie erweitern ihre Geldreserven teilweise bis um das Vierfache. Sollte Friedmans monetaristische Geldmengenregel nach wie vor Gültigkeit haben und erinnert man sich an die Entwicklung in den USA der 1930er Jahre, dann steht uns in zwei bis vier Jahren eine Inflation bevor: Die Preise werden angepasst werden, die Zinsen steigen, der Immobilienmarkt leiden. Und die Unternehmen werden sich überlegen müssen, wie sie produktiv bleiben und sich finanzieren, auch wenn sie bei erhöhter Inflation ihre Schulden abbauen können. Wohin die Euroreise genau geht, ist nur schwer abzuschätzen. Um die Möglichkeiten aufzuzeigen, haben wir drei Szenarien entwickelt, die in der Realität auch kombiniert auftreten können.

**1. Weiterentwicklung der Eurozone**  
Die Eurozone «wurstelt» sich weiter durch die Krise, insbesondere mit Interventionen der EZB. Die EZB kauft sich damit Zeit, wirft aber ihre Glaubwürdigkeit in die Waagschale und erhöht das Inflationsrisiko. Gleichzeitig

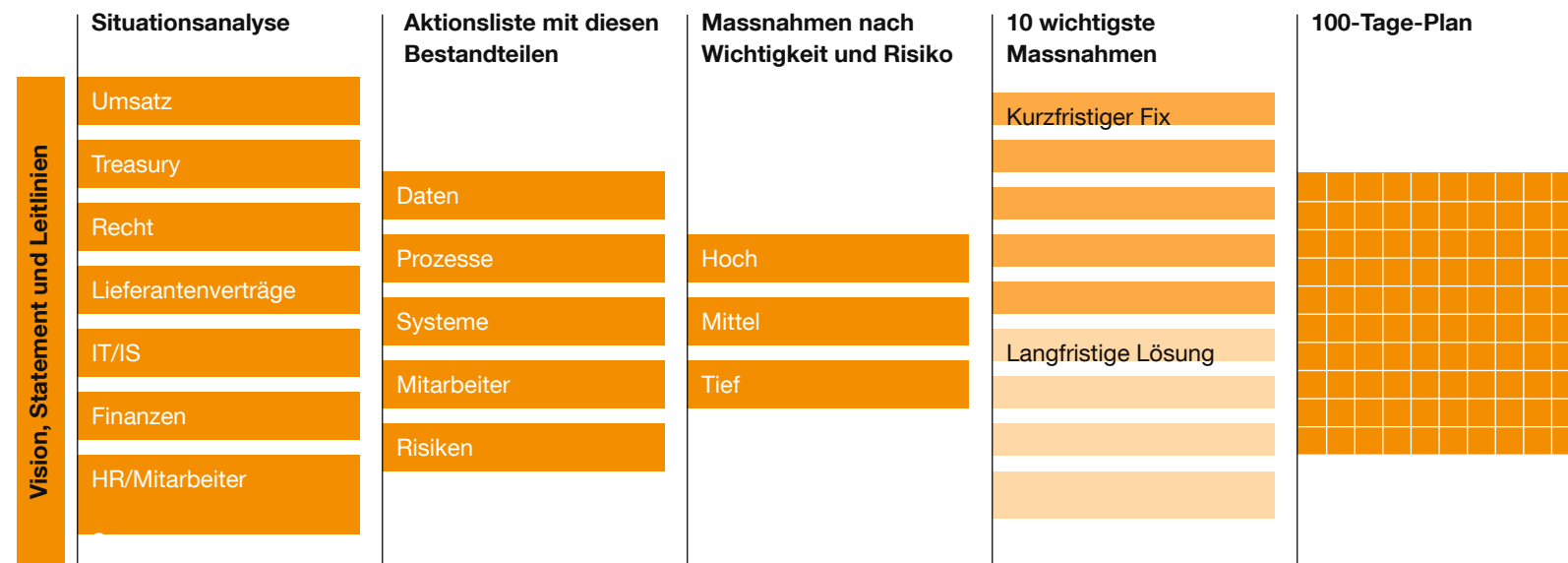
**Noch ist unklar, wohin die Euroreise geht. Klar ist nur, dass sie globale Unternehmen grundlegend beeinflussen wird, nicht nur auf währungs- oder liquiditätspolitischer Ebene. Gerade der mögliche Austritt kriselnder Länder aus der Eurozone hätte gravierende Nebenwirkungen und würde zahllose Fragen aufwerfen. Nachfolgend einige Anregungen, wie die Unternehmen gezielt nach Antworten suchen können – schon heute.**

Peter Renggli  
Treasury & Financial Risk  
Management





## Vorgehen, um sich auf Veränderungen im Euroraum optimal vorzubereiten



Die wichtigsten Phasen der Vorbereitungs-Strategie: Bestimmung der fürs Unternehmen relevanten Szenarien. Gewichtung nach Wichtigkeit und Risiko. Erarbeiten von konkreten Massnahmen die, wenn nötig, schnell umgesetzt werden können.

arbeitet die Politik an längerfristigen Veränderungen der Rahmenbedingungen, zum Beispiel Fiskalpakt, Bankunion, stärkere Integration. Ein vorübergehender Wachstumsrückgang ist denkbar, aber längerfristig könnten sich die Märkte beruhigen.

### 2. Staatsbankrott und Umschuldung

Länder wie Griechenland, Italien oder Spanien werden zahlungsunfähig. Es kommt zu einem Zahlungsausfall privater Gläubiger, etwa von Privatpersonen, Pensionsfonds, Versicherungen oder Banken. In der Folge fiele das Land in eine Rezession, die Arbeitslosigkeit würde steigen und die Banken könnten in eine Krise rutschen.

### 3. Euroaustritt

Griechenland und andere Risikoländer verlassen die Eurozone und kehren zurück zu nationalen Währungen oder Parallelwährun-

gen. Der Euro würde abgewertet, eine Kapitalflucht aus diesen Ländern wäre wahrscheinlich. Die Verschuldung der ausgetretenen Staaten würde steigen, Inflation und Arbeitslosigkeit ebenso. Doch Länder, die ihre staatlichen Basisaufgaben im Griff haben, könnten langfristig gesunden.

Welches Szenario in Zukunft auch immer eintritt, für global agierende Konzerne in der Schweiz ist konkretes Handeln schon heute möglich. Das Treasury kann das Währungsrisiko nicht nur nach Währungen, sondern auch nach Ländern bewerten und diese gegeneinander abwägen. Beim Austritt eines Landes können sich sogenannte «Natural Hedges» auflösen. In diese Betrachtung gehört zudem eine kritische Analyse des Hedgings.

Das Management sollte die Verteilung seines Absatzes kritisch beurteilen und gegebenenfalls gewisse Verlagerungen vornehmen, etwa mit einer Verschiebung oder einem Aufbau von Produktionsstandorten. An dieser Stelle lässt sich auch über die

Preissensitivität der produzierten Ware nachdenken. Ebenso zentral ist das Thema Finanzierung: Ist die zentrale Holdingstruktur einer lokalen Finanzierung noch immer vorzuziehen? Wie kurzfristig sollen Verbindlichkeiten sein? Wie

### Fazit

*Die anstehende Neuordnung der Eurozone birgt nicht nur Risiken und neue Aufgaben, sondern auch Chancen. Um diese rechtzeitig zu erkennen und gewinnbringend zu nutzen, braucht es die Aufmerksamkeit und Entscheidungskraft der obersten Führungsebene. So können die Verantwortlichen für Treasury und Finanzplanung ihre Erfahrung im Umgang mit Risiken nutzen, um ihr Management für das Ausmass der Eurokrise zu sensibilisieren und ein gezieltes Vorgehen vorzuschlagen. Denn wer schon heute in den richtigen Ländern präsent ist, kann morgen deren Preisvorteil nutzen. Wer seine Finanzierung schon heute klug aufsetzt, verfügt morgen über die nötigen Mittel für den wirtschaftlichen Erfolg. Kurz: Wer heute reagiert, kann morgen agieren – und ist seiner Konkurrenz einen Schritt voraus.*

sicher sind die Bankbeziehungen? Auch das Vertragswesen gehört auf diese To-do-Liste: Das Unternehmen soll seine Verträge für Ein- und Verkauf, Leasingverträge und langfristigen Verpflichtungen frühzeitig durchkämmen und die Zahlungskonditionen wo möglich anpassen oder bei neuen Verträgen entsprechende Umwandlungs- und Kündigungsklauseln einbauen.

### Mit Weitsicht und System

Angesichts der Ungewissheit über die Zukunft des Euros fragen sich viele Unternehmen: Was nun? Wir meinen, die Frage sollte eigentlich lauten: Was tun? Um sich angemessen auf die anstehenden Veränderungen vorzubereiten, lohnt sich ein schrittweises Vorgehen:

1. Zuerst werden Euroszenarien festgelegt, welche aus Sicht des Managements am wahrscheinlichsten sind, und solche, welche den grössten Einfluss auf das eigene Unternehmen hätten. Für jedes dieser Szenarien werden dann die Risiken beurteilt und jene Ereignisse festgelegt, bei denen das Unternehmen mit dem Ausarbeiten geeigneter Massnahmen beginnt.

2. Treten die erwähnten Auslöser ein, werden Notfallpläne aufgesetzt und konkrete Massnahmen definiert, mit denen sich das Unternehmen optimal für die neue Situation rüsten kann. Im Weiteren werden wiederum die Ereignisse bestimmt, bei deren Eintritt dann die Massnahmen konkret und ohne Zeitverzögerung umgesetzt werden.

3. Hat sich die Situation so entwickelt, wie in einem Szenario vorhergesehen, setzt das Unternehmen die festgelegten Massnahmen um.

peter.renggli@ch.pwc.com

Armin Marti  
International Tax Structuring  
Schweiz



## Total Tax Contribution Was Unternehmen für das Gemeinwesen leisten

**Den Beitrag der Unternehmen zur Mitfinanzierung des Staates/ des Gemeinwesens wird in der Öffentlichkeit meist unterschätzt. Eine Erhebung von PwC zeigt: Im Jahr 2010 trugen die Steuern und Abgaben von juristischen Personen über die Hälfte zu den Einnahmen der Gebietskörperschaften bei.**

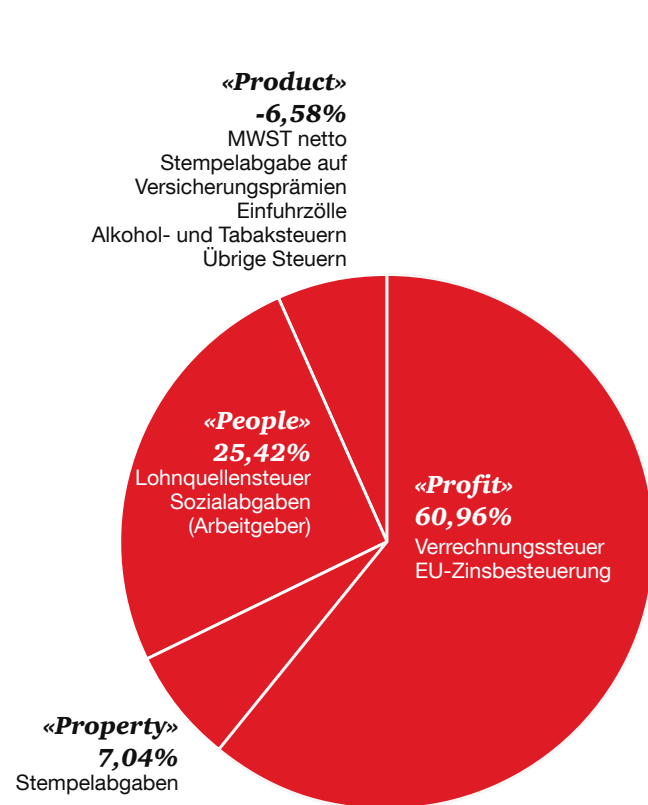
Das Thema Steuern hat, vor allem seit der Finanz- und Wirtschaftskrise, heftige öffentliche Debatten ausgelöst. In der Diskussion spielen fiskalische und ethische Argumente ineinander. Aus fiskalischer Sicht besteht ein Zwang zum Abbau der Staatsverschuldung und zur Reduktion von Defiziten in den öffentlichen Haushalten und damit zur Erhöhung der Staats- respektive der Steuereinnahmen. Aus ethischer Sicht wird das Argument der Steuergerechtigkeit in die Waagschale geworfen: Leisten alle Teile der Gesellschaft und der

Wirtschaft einen fairen Beitrag an das Gemeinwesen? In der Schweiz wird die Debatte vom Umgang mit den unversteuerten Vermögen ausländischer Privatpersonen dominiert. Die Frage der «richtigen» Besteuerung von Unternehmen geriet darüber ein wenig in den Hintergrund. Nun aber ist dieses Thema wieder aktuell: Der Bundesrat will die Unternehmenssteuerreform III vorantreiben. Der Knackpunkt daran ist, Modelle für die Besteuerung von Holding-, Domicil- und gemischten Gesellschaften zu finden, die einerseits für die EU und deren Mitgliedländer akzeptabel sind und andererseits die Attraktivität des Standortes Schweiz wahren.



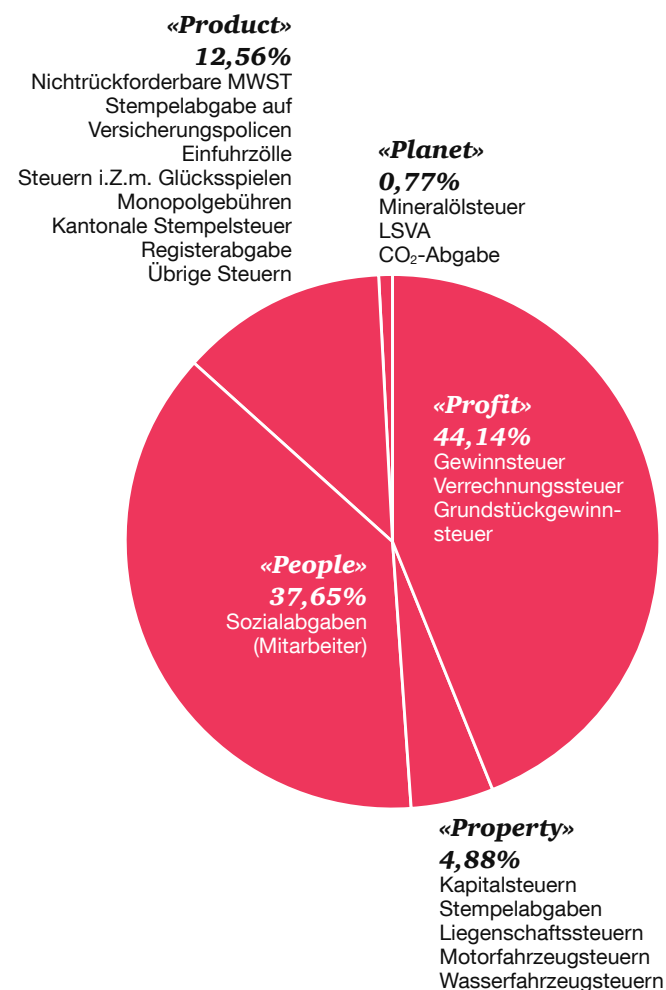
## «Taxes collected»

Steuern und Abgaben, die das Unternehmen im Auftrag des Staates einzieht



## «Taxes borne»

Steuern und Abgaben, die das Unternehmen selbst trägt



### Das Konzept der Total Tax Contribution

2005 hat PwC das Konzept der Total Tax Contribution (TTC) entwickelt, um die Transparenz der Unternehmenssteuern zu verbessern. TTC ist ein Modell, das die gesamten Steuerzahlungen und Abgaben eines Unternehmens erfasst und darstellt. Es schliesst alle Steuerarten ein, die für juristische Personen relevant sind, und basiert auf einer reinen Cashflow-Betrachtung. Dies ermöglicht einen direkten Vergleich mit den vom Bundesamt für Statistik veröffentlichten Daten über die Höhe der Staatseinnahmen.

Erhebungen zur Total Tax Contribution führt PwC ausser in der Schweiz in folgenden Ländern durch: Australien, Belgien, Grossbritannien, Indien, Japan, Kanada, Luxemburg, Südafrika, USA.

Die TTC-Studie steht unter [www.pwc.ch/ttc](http://www.pwc.ch/ttc) zur Verfügung. Gedruckte Exemplare können Sie bestellen bei: [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com).

### Unternehmen finanzieren über die Hälfte der öffentlichen Einnahmen

PwC möchte in die – teils emotional geführte – Steuerrückblick-Diskussion Daten und Fakten einbringen. Sachliche Argumente liefert die soeben veröffentlichte Studie «Total Tax Contribution» (TTC). Darin erhebt PwC die gesamten Steuerzahlungen eines Unternehmens. Üblicherweise konzentriert sich die Analyse der unternehmerischen Steuerleistung auf die Gewinnsteuern. Sie sind die einzige Steuerart, die in der Jahresrechnung separat ausgewiesen werden muss. Die gewinnabhängigen Steuern machen aber nur rund 40 Prozent aller Steuern und Abgaben aus, welche die Unternehmen an das Gemeinwe-

sen entrichten. Unterscheiden lassen sich dabei die Steuern und Abgaben, die das Unternehmen direkt trägt («taxes borne») und jene, die es im Auftrag des Staates einzieht («taxes collected»). Die aktuelle Studie ist die zweite Erhebung, die PwC in der Schweiz zur TTC durchgeführt hat. Die erste, 2009 veröffentlichte Studie stützte sich im Wesentlichen auf Daten des Jahres 2007. Der aktuellen Untersuchung liegt das Zahlenmaterial der Jahre 2010 und 2011 zugrunde. Zwischen den beiden Erhebungszeiträumen wurde die Welt bekanntlich von der Finanzkrise erschüttert. Die Ergebnisse der TTC-Studie sind daher unter

zwei Gesichtspunkten aufschlussreich: Erstens bestätigt sie die Erkenntnisse der Vorgängerstudie. Zweitens beantwortet sie die Frage, wie sich die Finanzkrise auf das Steueraufkommen der Unternehmen insgesamt und auf die Beiträge einzelner Branchen ausgewirkt hat.

Um das Ergebnis gleich vorwegzunehmen: Die Finanzkrise hat den Gesamtbeitrag, den die Unternehmen an die öffentliche Hand entrichten, viel weniger geschmälert, als man vermuten könnte. Ein Blick auf einige Details lohnt sich:

- 2010 beliefen sich die Einnahmen aller Gebietskörperschaften auf 197 Milliarden CHF. Die juristischen Personen brachten davon 111 Milliarden auf. Sie trugen also mit gut 56 Prozent zur Finanzierung des Staates bei.
  - Rund ein Viertel der Staatseinnahmen (51 Milliarden) tragen die Unternehmen selbst, einen mit 60 Milliarden noch grösseren Teil ziehen sie für den Staat ein.
  - Mindestens ebenso stark wie die Gewinnsteuern fallen die anteiligen Sozialversicherungsbeiträge ins Gewicht, welche die TTC-Methode als mitarbeiterbezogene Steuern qualifiziert. Diese «people taxes» machen zusammen mit den Gewinnsteuern vier Fünftel der gesamten Steuerlast der Unternehmen aus.
- Diese und weitere Zahlen bestätigen, dass die Unternehmen eine eminent wichtige Funktion zur Finanzierung des Staatshaushalts haben, die unterschätzt wird, wenn lediglich gewinnabhängige Steuern in die Analyse einfließen.

### Kaum Veränderungen bei der effektiven Steuerquote

Es bleibt die Frage, ob sich diese Quote im Zuge der Finanzkrise verändert hat. Aufschluss darüber liefert ein Vergleich zwischen jenen 31 Unternehmen, die an beiden TTC-Studien teilgenommen haben. Sie zahlten 2007 knapp 4 Milliarden CHF an Gewinnsteuern. Dieser Betrag sank im Jahr 2010 auf

rund 800 Millionen und betrug 2011 gut 1,4 Milliarden. Diese Schwankung schlug sich aber nur teilweise im gesamten Steueraufkommen nieder, da die nichtgewinnabhängigen Steuern kaum vom Wirtschaftszyklus abhängen. So erhöhten sich im gleichen Zeitraum die mitarbeiterbezogenen Abgaben.

Aus der Sicht des Unternehmens wirken die nichtgewinnabhängigen Steuern wie Fixkosten. Und die haben sich während der Krise kaum verändert.

### Der Finanzsektor bleibt eine wichtige Einnahmequelle

Auf die Banken entfallen drei Viertel des Rückgangs der Gewinnsteuern. Insgesamt aber leisten die Institute einen beträchtlichen Anteil am Steueraufkommen, der über dem Durchschnitt anderer Branchen liegt. Als krisenresistent hat sich die Versicherungswirtschaft erwiesen. Ihr Gewinnsteuerbeitrag ist auch während der Krise kontinuierlich gestiegen. Die Studie belegt auch, dass die Pharmaindustrie während der Krise einen stabilisierenden Effekt auf die Staatseinnahmen hatte. In den übrigen Branchen sind die Spuren der Krise erkennbar. Die Rentabilitätseinbussen hatten rückläufige Gewinnsteuern zur Folge; sie sanken im Vergleich der Jahre 2007 und 2011 um 31 Prozent. Der Gesamtbeitrag aller selbst getragenen und eingezogenen Steuern erhöhte sich hingegen um 1 Prozent. Die übrigen, nichtgewinnabhängigen Steuern kompensierten damit den Rückgang der Gewinnsteuern vollständig.

Für die meisten Unternehmen (ausgenommen Banken, Versicherungen und Pharmaunternehmen) schlug sich dies in einem Anstieg der Total Tax Rate nieder: Diese erhöhte sich von 2007 bis 2010 von 38 Prozent auf 78,4 Prozent und gab 2011 auf noch immer beachtliche 59,6 Prozent nach.

### Mehreinnahmen dank der Attraktivität des Standorts Schweiz

Gerade in Krisenzeiten ist eine Analyse sämtlicher Steuerleistungen wichtig, um den Beitrag der Unternehmen an das Gemeinwesen beurteilen zu können. Auch wenn ein Unternehmen keinen Gewinn erwirtschaftet und folglich keine Gewinnsteuern zahlt, leistet es über die anderen Steuerarten, vor allem die mitarbeiterbezogenen Abgaben, einen hohen Beitrag an die Staatseinnahmen.

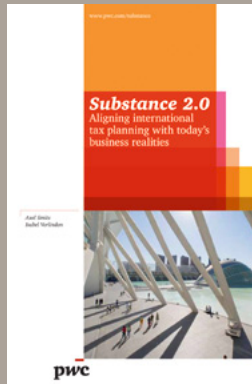
Obwohl die Unternehmen insgesamt deutlich weniger Gewinnsteuern entrichten haben, ist der Anteil der Einnahmen aus der Gewinnsteuer prozentual nur wenig zurückgegangen. Erklären lässt sich dies nur teilweise mit dem stabilisierenden Effekt starker Branchen wie der Pharmaindustrie. Hinzu kommt eine verbreitete Erhebungsbasis: Die grössere Anzahl steuerpflichtiger Unternehmen, die nicht zuletzt dem Zuzug internationaler Konzerne in die Schweiz zu verdanken ist, kompensiert die Einbussen über die Bemessungsgrundlage.

Als Standort ist die Schweiz nicht nur, aber vor allem wegen ihres Steuersystems attraktiv. Im Rahmen der Unternehmenssteuerreform III sollte es in intelligenter Weise weiterentwickelt werden. Dabei muss vor allem der Mobilität einzelner Unternehmensfunktionen Rechnung getragen werden. Dies liesse sich über eine Differenzierung nach Ertragsarten erreichen. Sogenannte Boxlösungen, die auch im EU-Raum bekannt sind, könnten privilegierte Steuersätze etwa für Finanzierungserträge oder Immaterialgütererträge vorsehen. Zudem gilt es, das Steuersystem so einfach wie möglich zu halten. Je weniger komplex das System ist, desto geringer ist der Aufwand zur Umsetzung – für die Unternehmen und für die Verwaltung.

[armin.marti@ch.pwc.com](mailto:armin.marti@ch.pwc.com)

**Fazit**  
Über eine differenzierte Offenlegung ihrer Steuerzahlungen und eine offene Kommunikation mit ihren Anspruchsgruppen gelingt es den Unternehmen, den tatsächlichen Beitrag an das Gemeinwesen aufzuzeigen. Dank guter Argumente können die Unternehmen ihre Rolle als Teil der Gesellschaft selbstbewusst kommunizieren. Transparenz bildet für Politik und Verwaltung eine Grundlage, um das Steuer- und Rechtssystem so weiterzuentwickeln, dass es den Wohlstand der Gesellschaft fördert. Bei dem Drahtseilakt, zugleich als attraktiver Wirtschaftsstandort und als «fair player» im internationalen Steuerwettbewerb wahrgenommen zu werden, muss die Schweiz die Balance finden.





Substance 2.0

Das Thema Substanz im Rahmen der Steuerplanung hat in der letzten Zeit an Bedeutung gewonnen. Aufgrund anhaltender Marktunsicherheiten haben Steuerbehörden und politische Entscheidungsträger damit begonnen, künstliche Steuersysteme in Frage zu stellen. Ein Ende dieses Trends ist derzeit nicht in Sicht.

Die Publikation «Substance 2.0» richtet das Augenmerk auf Substanz im Zusammenhang mit Unternehmensstrukturen und Geschäftsmodellen. Ebenfalls werden die inländischen Steuergesetzgebungen von insgesamt 48 Ländern auf der ganzen Welt diskutiert, und es wird näher untersucht, wie diese Regelwerke mit den OECD-Regelungen sowie mit der EU-Gesetzgebung im Einklang stehen.

Das Buch können Sie in englischer Sprache unter [www.pwc.ch/tax](http://www.pwc.ch/tax) bestellen.



China Compass

Die Experten der China Business Group erläutern für Sie wieder chinesische Marktentwicklungen und welche Chancen sich daraus für Ihre Investitionen ergeben. In dieser Ausgabe erfahren Sie

- welche Kernthemen der chinesische Premierminister in seinem Bericht vor dem Nationalen Volkskongress anspricht.
- welche Steuervergünstigungen für Investitionen in den westlichen Regionen Chinas zur Verfügung stehen.
- welche Neuerungen die Einführung eines einheitlichen Mehrwertsteuersystems mit sich bringt.

Der «China Compass» soll Sie tatkräftig bei Ihrem Tagesgeschäft unterstützen. Darüber hinaus berät und begleitet Sie unsere China Business Group in enger Zusammenarbeit bei Ihrem China-Engagement.

Den «China Compass» können Sie unter [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch) in deutscher Sprache kostenlos als PDF herunterladen. Gedruckte Exemplare können Sie bestellen bei [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com).



IT-Sourcing-Studie 2012

Anknüpfend an die von PwC durchgeführte «IT-Sourcing-Studie 2009», die die Finanzbranche abdeckte, haben wir eine Interviewreihe zur derzeitigen Praxis der externen IT-Leistungserbringung in Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Die Studienergebnisse bieten einen internationalen und branchenübergreifenden Überblick zu aktuellen IT-Sourcing-Aktivitäten und zeigen zukünftige Trends in diesem Bereich auf.

Aktuelle Trends wie Cloud Computing oder Multi-Vendor-Sourcing, die beide Kostenreduzierung und höhere Flexibilität versprechen, eröffnen interessante Perspektiven. IT-Manager sind oft vor vielfältige neue Herausforderungen gestellt:

- Wie wird eine effektive Governance-Funktion aufgesetzt?
- Wie organisiert man verschiedene interne und externe Dienstleister in einem Multi-Provider-Umfeld?
- Welche Services kann man in die Cloud verlagern?

Darüber hinaus stehen IT-Verantwortliche regelmässig vor weiteren strategischen Entscheidungen wie der Auswahl von Handlungsalternativen am Ende der Laufzeit eines Outsourcing-Vertrages. Vor diesem Hintergrund möchte die Studie Klarheit über den heutigen Stand des IT Sourcing und die zukünftigen Entwicklungen in diesem Umfeld geben.

Die Studie können Sie unter [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch) in deutscher Sprache kostenlos als PDF herunterladen.



Key trends in human capital 2012

Mitarbeiter von europäischen Unternehmen sind weniger produktiv als noch vor einem Jahr. Die Produktivität ist so tief wie seit fünf Jahren nicht mehr. Ein Stellenabbau in den tieferen Lohngruppen hat zu steigenden Personalkosten geführt. Zudem droht zukünftig ein Mangel an Talenten, weil Unternehmen immer weniger junge Bewerber anstellen. Das zeigt die PwC-Studie «Key trends in human capital 2012 – A global perspective», für die Angaben von 2400 Unternehmen in über 50 Ländern ausgewertet wurden.

Die Studie können Sie unter [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch) in englischer Sprache kostenlos als PDF herunterladen.

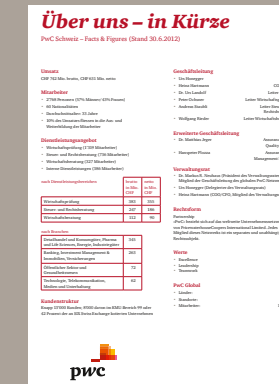
**Trends für Entscheidungsträger von KMU**

- 15. Januar 2013 Luzern
- 23. Januar 2013 Aarau
- 24. Januar 2013 St. Gallen
- 28. Januar 2013 Zürich
- 29. Januar 2013 Basel
- 31. Januar 2013 Winterthur

Ihre Anmeldung nimmt Jacqueline Meyer unter [jacqueline.meyer@ch.pwc.com](mailto:jacqueline.meyer@ch.pwc.com) gerne entgegen.

**Academy Newsletter**

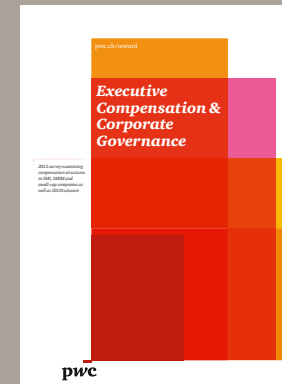
Der Newsletter der Academy von PwC informiert Sie regelmässig über die neuesten Veranstaltungen und Weiterbildungsangebote. Abonnieren Sie unter [www.pwc.ch/academy\\_newsletter](http://www.pwc.ch/academy_newsletter).



Jahresbericht 2011/12

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 2011/12 in deutscher, französischer und englischer Sprache auf unserer Website unter [www.pwc.ch/bericht](http://www.pwc.ch/bericht), [www.pwc.ch/rapport](http://www.pwc.ch/rapport) und [www.pwc.ch/review](http://www.pwc.ch/review).



Executive Compensation & Corporate Governance

Die durchschnittliche Vergütung von SMI-CEOs liegt heute um 25 Prozent tiefer als noch vor fünf Jahren. In SMIM-Unternehmen verdienen die CEOs seit 2007 durchschnittlich 15 Prozent weniger. Die durchschnittliche Vergütung von SMI- und SMIM-Verwaltungsratspräsidenten ist hingegen seit 2007 angestiegen: um 25 bzw. 35 Prozent. Verwaltungsräte von Grossunternehmen verdienen ein Vielfaches mehr als diejenigen kleinerer Firmen. Das sind Erkenntnisse der diesjährigen Studie «Executive Compensation & Corporate Governance» von PwC Schweiz.

Die Studie können Sie unter [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch) in deutscher Sprache kostenlos als PDF herunterladen.

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

Leserservice: Die Autorinnen und Autoren der Fachthemen stehen für ein weiterführendes Gespräch gerne zur Verfügung (die E-Mail-Adresse ist jeweils angegeben). Eine umfassende Übersicht der Publikationen von PwC finden Sie unter: [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch). Bestellungen von PwC-Publikationen und Abonnemente oder Adressänderungen: [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com) oder Fax 058 792 18 65.

**Apéros für Banken und Effekthändler**

- 22. Januar 2013 St. Gallen, Pfalz Keller
- 22. Januar 2013 Luzern, Hochschule Luzern
- 24. Januar 2013 Bern, PostFinance-Arena
- 30. Januar 2013 Zürich, Aura
- 31. Januar 2013 Genf, Mandarin Oriental Hôtel du Rhône
- 31. Januar 2013 Basel, Hotel Hilton Basel
- 05. Februar 2013 Lugano, Hotel Dante

Informationen erteilt Ihnen gerne Elisabeth Roggli unter [elisabeth.roggli@ch.pwc.com](mailto:elisabeth.roggli@ch.pwc.com).



# Der Wert des sozialen Kapitals

Die an der **Hotelfachschule Lausanne** vermittelten Umgangsformen und Werte erweisen sich als gutes Startkapital – nicht nur für eine Hotelierkarriere. Denn branchenübergreifend gefragt sind heute Sozialkompetenz und Fingerspitzengefühl im Umgang mit anderen Kulturen.

Fotos: Gerry Amstutz



Multikulturell: An der EHL studieren junge Menschen aus über 90 Ländern der Welt.





Die Ecole hôtelière de Lausanne (EHL) wurde Ende des 19. Jahrhunderts gegründet. Heute ist sie Teil der Fachhochschule Westschweiz und zählt 1800 Studenten aus 90 verschiedenen Ländern. Rund 40 Prozent von ihnen stammen aus der Schweiz. Bis in fünf Jahren will die EHL 2500 Studenten unterrichten. Die Hochschule arbeitet eng mit der Wirtschaft zusammen und forscht im Auftrag von Firmen auch ausserhalb des Hotel- und Gastronomiebereichs.



**«Unsere Studenten müssen im Berufsalltag in der Lage sein, in unterschiedlichsten kulturellen Kontexten zu arbeiten.»** Samad Laaroussi

Unter Talentscouts hat sich das ruhige Dorf Le Chalet-à-Gobet hoch über Lausanne zu einem Geheimitipp entwickelt. Zwei Mal im Jahr findet dort an der renommierten Ecole hôtelière de Lausanne (EHL) eine Jobfair statt, auf der sich den Absolventinnen und Absolventen der Hotelfachschule nicht nur die grossen Hotelketten vorstellen, sondern zunehmend auch Banken, Beratungsfirmen und Luxusgüterhersteller. Dieses Jahr zum ersten Mal vertreten war auch die UBS. Ziel der Grossbank war es, unter den zukünftigen Hospitality-Managern Kandidaten fürs Private Banking anzuwerben.

«Uns interessieren vor allem die Kompetenzen auf der Beziehungsebene, die an der EHL entwickelt werden», sagt Anna-Katharina Mörike von der UBS-Personalabteilung in Genf, «zum Beispiel die Haltung gegenüber den Kunden.» Andere Personalverantwortliche loben, das «gute Auftreten» der EHL-Absolventen oder deren «problemlosen Umgang mit Menschen unterschiedlichster Herkunft». Mit anderen Worten: Wer an der EHL studiert hat, ist im Unterschied zu vielen anderen Hochschulabgängern nicht nur fachlich qualifiziert, sondern zusätzlich auch sozial hochkompetent. Fähigkeiten, die gefragt sind auf dem Arbeitsmarkt: Nur 40 Prozent aller EHL-Studenten arbeiten

nach dem Abschluss im Gastgewerbe und im Hotelleriebereich, die anderen finden eine Stelle im besagten Banken-, Beratungs- oder Luxusbereich.

Ein Rundgang über den Campus zeigt das übliche Bild einer Hochschule: Hörsäle, Bibliothek, Cafeteria, überall Trauben von palavernden Studentinnen und Studenten. Erst auf den zweiten Blick wird klar: Hier existiert ein Dresscode. Die jungen Damen und Herren erscheinen in tadelloser Businesskleidung zum Unterricht. Ausnahmslos.

«Was diese Schule auszeichnet», sagt der Marketingdozent Rémi Chadel, «ist ein Niveau von Kultiviertheit, das dem anderer Institute hoch überlegen ist. Wir unterrichten hier nicht einfach, wir empfangen.»

Wer sich bei Dozenten und Studierenden umhört, erfährt zahlreiche Gründe, weshalb die EHL etwas Besonderes ist. Die meistgenannten: Praxisbezug – wer hier studiert, muss mit anpacken – und Freude am Kontakt mit anderen Menschen. «Eigentlich wollte ich Betriebswirtschaft studieren», sagt zum Beispiel Jörg Lindenmann, Student im Bachelorprogramm, «aber irgendwie erschien mir das zu langweilig – zu viel Theorie.» Tatsächlich sieht sich die EHL gerne in Konkurrenz zu führenden Business Schools. Wäre da nicht der Praxisbezug.

Denn richtig die Hände schmutzig machen müssen sich die jungen Frauen und Männer bereits im Einführungsjahr. Da stehen sie für jeweils eine Woche im Lärm der Abwaschstrasse, bedienen im Mittagsstress am Fast-Food-Tresen, putzen die Zimmer im Studentenwohnheim und erleben in der Küche der Hochschule, wie es sich anfühlt, ganz unten anzufangen. Und zwar bei Chefs, die ungeniert rumbrüllen. «Im ausgesprochen hierarchischen Umfeld der Küche werden die Studenten erst einmal sehr bescheiden», sagt Anouck Weiss, Kommunikationsverantwortliche der EHL. Und EHL-Generaldirektor Michel Rochat betont, diese Art, persönliche Erfahrungen zu machen, fördere Sozialkompetenz. Ebenso wie die Arbeit in Teams. Und wie werden Stärken im Beziehungsbezug ausserdem noch aufgebaut? Fachwissen

**«Unsere Eltern wollen sichergehen, dass die Studiengebühren gut investiertes Geld sind.»**

Alain Le Boursier, Student



**«Obwohl viele EHL-Studenten aus gutem Haus stammen, sind sie ziemlich am Boden geblieben – hier putzt während der Ausbildung jeder mal Toiletten.»**

Jörg Lindenmann, Student und Schulbotschafter

Keine Frage: Zum Unterricht erscheint man tadellos gekleidet.



Über 25 000 Absolventen der EHL leben in 120 Ländern, in einem Alumni-Netzwerk pflegen sie Kontakte weit über ihr Studium hinaus. Dazu dienen nicht zuletzt die regelmässigen Treffen der 70 über die ganze Welt verstreuten regionalen Ableger. Angeboten werden soziale Anlässe und Dienstleistungen wie eine Online-Jobplattform sowie Weiterbildungsveranstaltungen.





«Wir arbeiten zuerst an der Persönlichkeit der Studenten»,

sagt Michel Rochat, seit 2010 Generaldirektor der Hotel-fachschule Lausanne. Danach entwickle man die beruflichen Kompetenzen und am Schluss der Ausbildung spezifische Managementfähigkeiten.

**Was ist das Besondere an der Beziehung zwischen Gastgeber und Gast?**

Das Vertrauen! Es kommt vor allem anderen. Um Vertrauen zu schaffen, muss man die Bedürfnisse des Kunden verstehen, und man muss sie zu befriedigen wissen. Erst daraus kann eine Verbindung entstehen, die zu einer langfristigen Beziehung führt. Dieses Verständnis macht in unserer Branche den Erfolg aus.

**Kann man diese Art von Beziehungspflege an einer Schule vermitteln?**

Nicht als eigenständiges Fach, das wäre von vornherein zum Scheitern verurteilt. Diese Verhaltensaspekte müssen alle Fächer durchdringen und den Studenten sozusagen unbewusst eingepflanzt werden. Wichtig ist auch die Arbeit in Gruppen, denn da lernt man soziale Verantwortung zu übernehmen – eine Kette ist immer nur so stark wie ihr schwächstes Glied.

**Das Dienen ist in unserer Gesellschaft nicht eben populär ...**

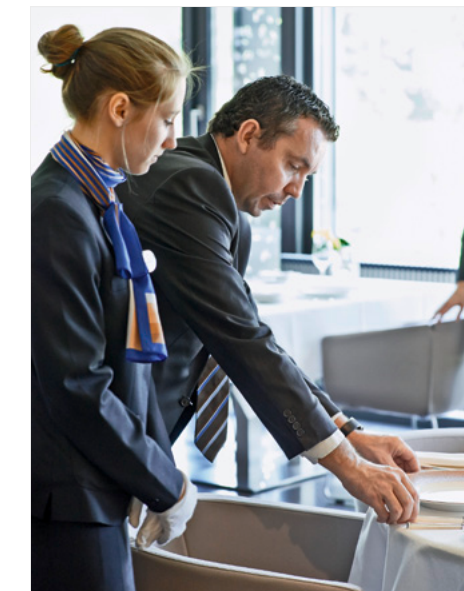
Stimmt, unsere Studenten sind es nicht unbedingt gewohnt, Dienstleistungen zu erbringen. Gewöhnlich sind sie es, die Dienstleistungen beziehen. Ich denke an Kommunikationsleistungen oder an ihre Rolle als Konsumenten in Hotels, Bars oder beim Reisen. Jetzt finden sie sich plötzlich auf der anderen Seite wieder, und es ist an ihnen, den perfekten Service zu bieten. Die Neugier der Studenten, zu erleben, wie es auf der anderen Seite dieser Schranke aussieht, ist gross. Und sie beschränkt sich nicht auf die Arbeit, sie erstreckt sich auch auf soziale Beziehungen. Das Verhalten der anderen verstehen, auf angemessene Weise mit Menschen aus anderen Kulturen umgehen – für all diese Aspekte ist das internationale Umfeld an unserer Schule das perfekte Übungsgelände. Die Leute kommen nicht nur der fachlichen Ausbildung wegen zu uns, sondern auch um ihre Persönlichkeit zu entwickeln.

**Andere renommierte Ausbildungsstätten eröffnen Ableger in anderen Ländern. Planen Sie keine Filiale im Ausland?**

Dazu ist es noch zu früh, für den Moment ist das nicht Teil unserer Strategie. Bevor wir uns im Ausland etablieren, wollen wir unsere Bildungsangebote verbessern. —



Praxisbezug: In der Küche und im Restaurant der Hochschule erleben die Studenten, wie es sich anfühlt, ganz unten anzufangen.



**Soziale Kompetenz ist gefragt auf dem Arbeitsmarkt: Nur 40 Prozent aller EHL-Studenten arbeiten nach dem Abschluss im Gastgewerbe und im Hotelleriebereich, die anderen finden eine Stelle im Banken-, Beratungs- oder Luxusbereich.**

sei viel einfacher zu vermitteln als Kompetenz auf der Verhaltensebene, räumt Dozent Rémi Chadel ein. Deshalb achtet die EHL schon bei der Auswahl ihrer Studenten auf die Grundvoraussetzungen. Teil des Selektionsverfahrens – nur rund jeder dritte Bewerber erhält einen Studienplatz – sind Rollenspiele. Dabei müssen die Kandidatinnen und Kandidaten etwa zeigen, wie sie sich gegenüber einem erzürnten Kunden verhalten. Wer sich von solchen Situationen überfordert fühlt, ist fehl am Platz. «Nicht jeder wird als guter Hospitality-Manager geboren», resümiert Rémi Chadel. Welchen Stellenwert die Entwicklung von Sozialkompetenz an der EHL einnimmt, erläutert Samad Laaroussi, Leiter des Bachelorprogramms, anhand einer Tabelle. Diese listet die während des Studiums zu erwerbenden Fähigkeiten auf – von «interpersoneller und multikultureller Sensibilität» über «Selbstführung» bis zu «Leadership» –, und sie zeigt, wann Beziehungsarbeit besonders gefördert wird: als fächerübergreifender Inhalt im Unterricht, als Teil des Feedbacks

in Gruppenarbeiten und auf Wunsch auch im Kontakt mit einem persönlichen Coach. Hohe soziale Kompetenz ist nicht nur «nice to have», sondern dient klar definierten Zielen: «Unsere Studenten müssen im Berufsalltag immer mehr in der Lage sein, in unterschiedlichsten kulturellen Kontexten zu arbeiten», betont Samad Laaroussi. Was das bedeutet, zeigt das Beispiel eines Studenten, dem ein Praktikum in China schmerzlich die Augen für kulturelle Unterschiede öffnete. Der Jungmanager wies einen Küchenmitarbeiter in rüdem Tonfall zurecht – und der chinesische Untergebene liess sich nie mehr am Arbeitsplatz blicken, weil er das Gesicht verloren hatte. Ein besonderes Anliegen sind der EHL auch die ausserschulischen Aktivitäten. In über 30 Studentenvereinigungen zeigen die Studierenden Eigeninitiative – das reicht von Gastgewerbeausbildungen in der Dritten Welt bis zum Organisationskomitee für das Schulabschlussfest. Praktisch erworbene Erfahrungen figurieren auch im Kompetenzportfolio, mit dem sich die EHL-Absolventen auf Stellensuche machen. Genau wie die Abschlussarbeiten, die immer wieder den Unternehmergeist der zukünftigen Hospitality-Manager unter Beweis stellen.

Besonders stolz ist man an der Schule auf HouseTrip, einen Internetdienst zur Vermittlung von Ferienwohnungen, der aus einem EHL-Projekt entstanden ist. Die ersten Investoren für den Aufbau seiner Firma fand der Gründer unter Studienkollegen. Die Geschichte des erfolgreichen Start-ups ist typisch für ein Merkmal, das die EHL jenseits von Praxisbezug und Persönlichkeitsentwicklung attraktiv macht: beste Vernetzung. Dazu zählt nicht nur ein Alumni-Netzwerk, das seinesgleichen sucht, sondern auch das, was Marketingdozent Rémi Chadel «hochkarätiges soziales Kapital» nennt. Unter den Studenten und ihren Familien entstünden Mikronetzwerke, auf die sich später auch im Geschäftsleben bauen liesse. «Wenn ein Hotelbesitzer einen neuen General Manager für eines seiner Häuser sucht, schaut er sich zuerst mal bei den Studienkollegen seines Kindes um.» Eine Studentenbefragung ergab dann auch als zweitwichtigsten Beweggrund, die EHL zu besuchen, die Vorteile des Netzwerks bei der Jobsuche. An erster Stelle stand die Reputation. —



## «Wir sind fast wie eine Familie»

Die Zürcher Firma Open Systems ist auf IT-Sicherheit spezialisiert. CEO **Martin Bosshardt** erklärt, warum im hochsensiblen Geschäft mit Daten ohne Vertrauen nichts geht – und warum Kontrolle trotzdem sinnvoll ist.

**Herr Bosshardt, global tätige Unternehmen und Organisationen haben das Schlüsselthema IT-Sicherheit und -Verfügbarkeit an Open Systems ausgelagert. Das in Sie gesetzte Vertrauen muss riesig sein.**

Unser ganzes Geschäft basiert auf Vertrauen.

**Ein anspruchsvolles Businessmodell.**

Ja, denn Vertrauen kann man bekanntlich weder fordern noch kaufen. Man muss es sich verdienen. Und hat man es sich verdient, muss man sehr sorgsam damit umgehen. Wir verfahren nach dem Bonmot «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser» und übergeben unseren Kunden die Kontrolle über sämtliche Prozesse, die wir für sie ausführen. Wir dokumentieren minutiös, was wir für einen Kunden machen, und das wird dadurch nachvollziehbar.

**Ihnen zu vertrauen, heisst zu verstehen, was Sie liefern. Protokolle reichen da aus?**

Protokolle sind eine wichtige vertrauensbildende Massnahme, auf jeden Fall! In meinen Augen die wichtigste. Das Vertrauen, auf das wir bauen, hat damit zu tun, dass wir mit unseren Kunden auf gleicher Augenhöhe sind.

**Worauf vertrauen denn Ihre Kunden?**

Dass wir mittels Technologie ihre IT-Netzwerke sichern und dadurch die Verfügbarkeit und den reibungslosen Betrieb ihrer Kommunikationsinfrastruktur rund um die Uhr und rund um den Globus sicherstellen. In vielen Unternehmen ist Kommunikation via Internet ein wesentlicher Teil der Wertschöpfung geworden und die permanente Verfügbarkeit der Systeme geradezu überlebenswichtig. Wir sind die Spezialisten auf diesem Gebiet. Wir kennen die Bedrohungen, die Trends und sind auch am Puls der technologischen Entwicklungen. Die Veränderungen sind so schnell, dass Technologie alle zwei Jahre ersetzt werden muss, um nicht den Anschluss zu verlieren. Da wir dies standardisiert anbieten können, ist es für die meisten Unterneh-

**Martin Bosshardt (44),** CEO, Mitglied des Verwaltungsrates und Miteigentümer von Open Systems, hat an der ETH Zürich und an der Todai-Universität in Tokio studiert und ist als Elektroingenieur bei der ABB ins Berufsleben eingestiegen, wechselte dann zu Futurecom Interactive, einer Unternehmensberatung für digitale Kommunikation. Bei Open Systems ist er 2002 eingestiegen.

Fotos: Gerry Amstutz







«**Fachliches Können ist wichtig, aber mindestens ebenso relevant ist es für uns, dass ein neuer Mitarbeiter vom Typ her zu den anderen passt.**»

Das Raumkonzept im Hauptsitz von Open Systems bietet ein Arbeitsklima, das die Vorzüge des Grossraumbüros mit den Annehmlichkeiten des Einzelbüros vereinigt.

men günstiger, ihre Infrastruktur via uns à jour zu halten, als dies allein zu bewerkstelligen.

**Das ist das schlagende Argument?**

Es ist ein wichtiges Argument, aber für sich genommen, bringt es uns keinen einzigen Kunden, denn Technologie ist auch für uns nur ein Mittel zum Zweck. Unsere Leistung besteht darin, den Betrieb der Technologie sicherzustellen. Dafür hängen wir auch von Hard- und Software ab, klar, aber weit mehr noch von unseren Mitarbeitern.

**Und wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter das in Open Systems gesetzte Vertrauen nicht missbrauchen?**

Die Governance ist in unserem Geschäft sehr wichtig. Es sind nicht wir, die den Zugang erteilen und dann auch noch selber kontrollieren. Es sind unsere Kunden, die die Policy machen – wir setzen sie durch und kontrollieren sie. Keiner unserer Mitarbeiter kann an Daten herankommen, an die er nicht herankommen soll, ohne dass das bemerkt wird. Zu diesen Instrumenten kommt unsere Firmenkultur hinzu, die Nähe zur Belegschaft. Wir sind fast wie eine Familie.

**Auch innerhalb von Familien kann Vertrauen missbraucht werden ...**

Ja, aber ein Unternehmen kann entscheiden, wer zur Familie gehört, das ist bei richtigen Familien nicht so. Alle unsere Mitarbeiter wählen wir mit grosser Sorgfalt aus. Ihr fachliches Können ist sehr wichtig, aber min-

destens ebenso relevant ist es für uns, dass ein neuer Mitarbeiter vom Typ her zu den anderen passt. Denn wir arbeiten alle am Standort in Zürich, bis auf unsere Niederlassung in Sydney. Aber auch dort sind die Leute von hier. Wir entsenden alle paar Monate ein Team von Zürich nach Australien, der Standort dort ist verpflichtet «to follow the sun».

**Wie bitte?**

Wir garantieren unseren Kunden durchgehend und rund um die Uhr Zugang zu hoch qualifizierten Mitarbeitern. Von Topingenieuren zu verlangen, dass sie morgens um vier Uhr hier Infrastruktur managen, wäre schwierig. Ihnen hingegen ein paar Monate Sydney anzubieten, ist sehr attraktiv.

**Wie wird bei Open Systems konkret gearbeitet?**

Hier dreht sich alles darum, dass wir den Betrieb 7x24 Stunden sicherstellen. Wir arbeiten in Cubes, Räumen mit Wänden aus Glas – und einer Tür: Wer konzentriert und in Ruhe arbeiten muss, macht sie zu. Die Komplexität der Problemstellungen ist sehr hoch und höchste Konzentration nötig. Das ginge in einem klassischen Grossraumbüro nicht. Das Herzstück unseres Unternehmens ist die sogenannte Mission Control, zwei grosse Cubes im Zentrum des Betriebs. Hier arbeiten wir in Schichten und in Teams mit genau definierten Rollen. Die Cubes stehen

auf einem kleinen Sockel, der blau leuchtet und manchmal rot – dann dürfen diese Teams keinesfalls abgelenkt werden.

**Ihre Kunden erwarten, dass Sie ihre Kommunikationsinfrastruktur sichern. Zu wie viel Prozent können Sie das garantieren?**

Nicht zu 100 Prozent – die totale Sicherheit gibt es nicht, aber eine grösstmögliche: Viele Angriffe auf Systeme sind nur deshalb möglich, weil Systeme schlecht gewartet werden. An einer Konzerinfrastruktur muss permanent gearbeitet werden, sonst wird sie löchrig, instabil und verletzlich. Sobald Schwachstellen bekannt werden, beginnen die Angriffe. Eine gute Wartung ist daher der beste Schutz für ein System.

**Welche Rolle spielt Open Systems hierbei?**

Wir sorgen dafür, dass die Zeitspanne zwischen dem Bekanntwerden einer Schwachstelle und deren Behebung möglichst kurz ist.

**Können Sie das konkretisieren?**

Heute werden pro Tag 15 bis 20 Schwachstellen entdeckt, die behoben werden können. Je nachdem, worum es geht, ist dies innerhalb von wenigen Minuten möglich, es kann aber auch Wochen dauern.

**Stichwort Schwachstellenbehebung: Kann Open Systems Einfluss nehmen, zum Beispiel bei Softwareherstellern?**

Inzwischen ja, denn wir sind gross geworden und damit relevant. Die Hersteller wissen, dass wir hier sehr gute Leute haben, die sich ihre Produkte anschauen.

**Die Risiken von aussen sind das eine. Wie minimieren Sie jene innerhalb eines Systems?**

In diesem Kontext dreht sich alles um das Design des Sicherheitsdispositivs. Es muss so ausgelegt sein, dass die einzelnen Komponenten nicht voneinander abhängig sind, damit Schäden begrenzt und isoliert werden können. Richtig grosse Schäden im Bereich der IT hängen oft damit zusammen, dass einem System so viel Effizienz wie möglich abgerun-

gen wird. Es ist ein Grundgesetz, dass hocheffiziente Systeme weniger robust sind.

**Der Preis von Effizienz ist Anfälligkeit?**

Wird Infrastruktur zentralisiert, gibt es Abhängigkeiten vom Zentrum. Man kann sehr viel Aufwand betreiben, um hier Sicherheit zu garantieren, aber man kann bei einer Zentralisierung nicht eins zu eins Synergien ernten, denn es benötigt einen massiv höheren Aufwand im Zentrum, damit nicht nur die Effizienz, sondern auch die Qualität steigt.

**Warum heisst Open Systems nicht Secure Systems – was bedeutet das Open?**

Der Gründer Florian Gutzwiller hat Open Systems 1990 gegründet ohne einen konkreten Plan, aber mit dem klaren Bewusstsein, dass das Internet die Art und Weise, wie Menschen miteinander kommunizieren, radikal verändern wird, da sie sich auf einmal weltweit miteinander vernetzen können. Das Schlagwort der Zeit hiess «offene Systeme». So kam's zum Namen. Heute steht er für unser Programm: Wir sorgen für unsere Kunden dafür, dass ihre Kommunikationsinfrastruktur funktioniert, die Kanäle offen sind – und sicher gearbeitet werden kann. Wir sind quasi Fabrikmauern und Eingangskontrollen von einst.

**Gibt es auch Firmen, denen Sie Ihren Service nicht anbieten würden?**

Wir gehen mit jedem Unternehmen, für das wir arbeiten, eine Beziehung ein und unser Renommee ist eng mit dem unserer Kunden verknüpft. Wir prüfen ein Unternehmen eingehend, bevor wir eine neue Kundenbeziehung beschliessen. Wir wollen nicht Kunden um jeden Preis. Um Ihre Frage konkret zu beantworten: Ja, für gewisse Firmen würden wir nie arbeiten.

**Interessant. Für welche?**

Darüber gebe ich keine Auskunft.

**Wer entscheidet so etwas?**

Wir. Open Systems gehört drei Aktionären: dem Gründer und Chairman Florian Gutzwiller, meinem Kollegen Goetz von Escher und mir. Wir haben keine externen Investoren, keine Verpflichtungen gegenüber Banken oder anderen Parteien. Ausser unseren Kunden und uns selbst sind wir niemandem Rechenschaft schuldig.

**Sie selbst haben 2002 bei Open Systems angefangen, kurz nach dem Platzen der Dotcom-Blase. Das war mutig.**

Mit dem Platzen der Dotcom-Blase hiess es für Open Systems «zurück auf Feld 1»: Wir hatten auf einmal fast keine Kunden mehr. Aber wir hatten eine sagenhafte Infrastruktur, personell wie technologisch. Das fand ich sehr verlockend. Wir hielten uns bis dahin ja selbst auch für ein Dotcom-Unternehmen, haben dann aber unseren Fokus geändert und angefangen, Unternehmen aus ganz anderen Bereichen für unsere Idee und unseren Service zu gewinnen. Das war viel Aufbauarbeit. Heute sind unsere Kunden unsere beste Referenz, um nochmals auf die eingangs gestellte Frage, warum man uns vertraut, zurückzukommen.

**Sie haben gesagt, das Vertrauen hätten Sie sich verdient. Wie haben Sie das gemacht?**

Qualität ist unsere oberste Priorität, nicht nur nach aussen, sondern auch nach innen. So haben wir sehr bewusst auch nach innen investiert. Etwa indem wir hier unsere Arbeitswelt so gestaltet haben, dass sie von A bis Z für uns stimmt und auch zu dem passt, wofür wir stehen. Zudem geben wir uns bei der Auswahl unserer Mitarbeiter grosse Mühe. Sie funktionieren auch als Team sehr gut miteinander – das ist über Jahre gewachsen und nicht nur Verdienst, sondern auch Glück.

**Verdienst ist der Geschäftsgang – wie entwickelt er sich?**

Wir haben in den letzten zehn Jahren jedes Jahr 25 bis 30 Prozent zugelegt. Das war etwas einfacher, als wir noch klein waren. Heute sind wir in 176 Ländern weltweit aktiv und in Europa führend mit unserer Dienstleistung.

**Gibt es limitierende Faktoren für das Wachstum in Zukunft?**

Da fallen mir keine ein.

**The sky is the limit?**

Aus der heutigen Perspektive und in diesem Markt wäre es schade, anders zu denken. —



## «Letztendlich kommt es darauf an, was man tut»

**Robert Zoellick**, im Juni dieses Jahres ausgeschiedener Präsident der Weltbank, über die Notwendigkeit, Wachstum weltweit zu fördern, und darüber, was Unternehmen tun können, damit ihre Rolle in der Gesellschaft verstanden und akzeptiert wird.

Interview: Lucy Parker, Foto: Max Lautenschlaeger/VISUM

### **Herr Zoellick, wie ist kurz nach Ende Ihrer Amtszeit Ihre Einschätzung der Lage der Welt?**

Ich denke, die Welt ist ins Stolpern geraten. Doch sie stolpert vorwärts, und die aussergewöhnlichen Schritte, die von der Federal Reserve und der Europäischen Zentralbank unternommen wurden, haben das Risiko extremer Marktbewegungen beseitigt und etwas Zeit für weitere Massnahmen geschaffen. Ich denke, dass die gewonnene Zeit dafür genutzt werden muss, um die strukturellen Aspekte des Wachstums festzulegen. Meiner Erfahrung nach ist es offensichtlich, dass viele Schwellenländer, die die schwierigen Zeiten der 1980er und 1990er Jahre durchgemacht haben, besser als entwickelte Länder die Notwendigkeit erkennen, sich auf die Grundlagen des Wachstums und der Produktivität zu konzentrieren. Die entwickelten

Länder haben sich verständlicherweise auf die Stabilisierung der makroökonomischen Lage – die fiskal- und geldpolitischen Instrumente – konzentriert. Dies sind zwar notwendige Elemente, die wieder auf den richtigen Weg führen, jedoch nicht ausreichen. Denn wenn diese Ausrichtung nicht zu Wachstum führt, dann glaube ich, dass politische Entscheidungsträger in Versuchung geraten, die Instrumente einzusetzen, die ihnen zur Verfügung stehen – und dies wird wahrscheinlich zu einer Fortsetzung der ausserordentlich ungewöhnlichen geldpolitischen Massnahmen führen. Meine Sorge ist, dass diese den Boden für zukünftige Probleme bereiten.

### **Das Ziel der Weltbank ist die Verringerung der Armut und die Förderung der Entwicklung. Wie wichtig ist dabei die Privatwirtschaft?**

Sie ist absolut fundamental! Und zwar ebenso in entwickelten Ländern wie in Entwicklungsländern. Eine der wichtigsten Veränderungen unserer Zeit – und innerhalb kurzer Zeit ein-

### **Robert Zoellick (59)**

kann auf eine lange Karriere im öffentlichen Dienst zurückblicken, zuletzt als Präsident der Weltbankgruppe, die nach dem Zweiten Weltkrieg mit dem Auftrag geschaffen wurde, die Entwicklung in ärmeren Ländern zu fördern. Nachdem Zoellick sowohl unter Regierungen der Republikaner als auch der Demokraten in den USA gearbeitet hatte, ging er in den frühen 2000er Jahren als der Handelsvertreter der Vereinigten Staaten in die Geschichte ein, der eine Rekordzahl von Freihandelsabkommen unterzeichnete.







**In den vergangenen fünf Jahren haben die Schwellenländer zwei Drittel des weltweiten Wachstums generiert.**

getreten – ist der Aufstieg der Schwellenländer. In den vergangenen fünf Jahren haben diese zwei Drittel des weltweiten Wachstums generiert. In den Schwellenländern gibt es keine Diskussion über die Rolle der Privatwirtschaft; man möchte sie sich zunutze machen und anerkennen, dass sie die Basis erhöhter Produktivität, eine Innovationsquelle und eine Jobmaschine ist. Im Fall einer Krise kann die Regierungspolitik gerechtere Spielregeln für einen fairen Markt schaffen, es gibt jedoch keinen Ersatz für die Dynamik der Privatwirtschaft.

**Es gibt Leute, die argumentieren, gerade die Unternehmen seien ein Problem in den Entwicklungsländern. Ist das auch Ihre Meinung?**

Nein. Ich denke, dass man in den Entwicklungsländern einen kompromisslosen Pragmatismus pflegt, um zu sehen, was funktioniert. So werden einige der ideologischen Blockaden, die man in der entwickelten Welt vorfindet, in den Entwicklungsländern schneller überwunden. Nur ein Beispiel: Wenn wir uns das erfolgreiche Entwicklungsmodell der ostasiatischen Staaten in den letzten 30 bis 40 Jahren anschauen, bestand ein Teil ihrer Herausforderung darin, Anschluss an Lieferketten und Logistikabläufe internationaler Konzerne zu finden. Dies ist nicht nur eine Frage des Marktzugangs, es ist auch eine Frage des Wissenstransfers und der Technologie, die der Schlüssel zum Aufbau von Produktivität ist. Und es ist nicht nur eine Frage von Maschinen, sondern auch eine Frage der Art und Weise, wie Arbeiter ihre Produktivität verbessern, indem sie Teil effizienter Systeme sind. Daher sehe ich Unternehmen nicht als Teil des Problems, sondern als zentrales Element der Lösung.

**Wie können Unternehmen auf eine negative öffentliche Meinung reagieren?**

Ich sehe dies aus der Perspektive einer Führungskraft, da ich mich mit dieser Frage auch bei der Weltbank beschäftigt habe. Wir sind

zwar keine Gesellschaft von Privataktionären, doch wir erzielen Einnahmen, die wir in das Geschäft reinvestieren, und wir sind eine sehr grosse Institution. Wir mussten uns auch mit der Bewegung der Globalisierungsgegner auseinandersetzen. Ich denke, der Schlüssel liegt darin, dass Unternehmen und Organisationen bei ihrer Planung, wie sie Mehrwert schaffen wollen, gründlicher vorgehen sollten.

Ausserdem müssen sie bei der Diskussion mit kritischen Menschen offen werden. Für Unternehmen ist es wichtig, die eigenen Mitarbeiter und mit ihnen die Gemeinschaft als Teil ihrer Rolle in der Gesellschaft zu sehen. Und manchmal gibt es für Unternehmen die Notwendigkeit, einzugestehen, dass sie sich verändern müssen. Die Art und Weise, wie sie diese Veränderung dann angehen, wird sich auf ihren Markenwert auswirken – und darauf, wie sie weltweit wahrgenommen werden.

Manchmal sehen Unternehmen dies nur als eine Frage der Öffentlichkeitsarbeit, und ich kann dieser Sichtweise nicht zustimmen. Die Schaffung von Mehrwert muss ein fester Bestandteil ihres Verständnisses sein, welche Rolle sie für die Gesellschaft sowie für ihre Aktionäre übernehmen. Ich persönlich glaube, dass Unternehmen jeder Art Mehrwert für ihre Aktionäre, ihre Mitarbeiter, ihre Gemeinschaften und ihre Verbraucher anbieten – jedoch vielleicht anders als noch vor 50 Jahren. Ich denke, dass sie heute aktiver sein müssen, um sich für Veränderungen stark zu machen und sie anderen zu erklären.

**Wie können Unternehmen für den von ihnen geschaffenen Wert werben?**

Bei der Weltbank habe ich versucht, etwas zu fördern, was wir als «demokratisierte Entwicklung» bezeichnen. Wir haben begonnen, unsere Informationen zugänglich zu machen, Netzwerke und Partnerschaften zu bilden und in unserer Zusammenarbeit mit anderen als Katalysator zu wirken. Als ich vor fünf Jahren anfang, sahen zahlreiche Umweltschutzgruppen die Bank als ein Hindernis. Heute denke ich, dass sie die Bank als Partner erleben und schätzen. Wenn wir in der Sache zusammenarbeiten, sind sie froh darüber, dass und was wir beisteuern können. Doch

**«Wir kommen nicht mit der Weisheit etablierter Eliteuniversitäten und EntwicklungsökonomInnen daher, sondern wir versuchen unsere Kunden zu verstehen und wir versuchen Probleme zu lösen.»**

für solch ein Verhältnis ist der Aufbau von Vertrauen erforderlich.

**Sie meinen, dass der bewusste Aufbau von Beziehungen im Laufe der Zeit der Schlüssel zu Vertrauen ist?**

Es geht um Beziehungen, doch es geht auch um mehr. Manche Leute glauben vielleicht, es sei damit getan, mit anderen zu reden, einen freundlichen Kontakt zu pflegen. Doch letztendlich kommt es darauf an, was man tut. Und es ist auch wichtig, offen über all das zu kommunizieren, was man nicht so gut macht. Man muss eine Position beziehen, in der man offen für Kritiker, offen für Diskussionen ist. Ein Fehler, den manche Unternehmen gemacht haben, war zu denken, dass man entweder einfach Kritikern nachgibt oder aber versucht, sie mit Gefälligkeiten zu bestechen. Dort, wo man nicht einverstanden ist, muss man eine durchdachte Diskussion führen und Argumente für die eigene Sache vorbringen.

**Wir leben nicht nur in einer globalen Gesellschaft, sondern zunehmend auch in einer offeneren Gesellschaft ...**

Genau. Selbst in Ländern mit autoritären Regimes machen sich die Menschen darüber Gedanken, wie Unternehmen mit der Umwelt umgehen, und sie befassen sich auch damit, wie Arbeiter behandelt werden. Daher muss eine Führungskraft über eine mehrdimensionale Sicht aller Herausforderungen verfügen.

**Ist dies mit der Schaffung von Shareholder Value in Einklang zu bringen?**

Ich denke, es ist die Aufgabe jeder modernen Führungskraft, dies zu klären. Ich behaupte nicht, man solle die grundlegenden Leistungsmerkmale, die Kosten, die Kundenzufriedenheit und die Rentabilität aus dem Auge verlieren. Doch auf der ganzen Welt

können Sie Ihrer Marke eine Menge Schaden zufügen –, der sich erst nach langer Zeit wiedergutmachen lässt! – wenn Sie all diese Themen nicht beachten. Denn die werden für die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, dem politischen Umfeld und den gesetzlichen Vorschriften immer wichtiger werden. Sogar innerhalb eines herkömmlichen Shareholder-Value-Modells spielen sie eine wichtige Rolle.

**Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen für weltweit tätige Institutionen wie etwa die Weltbank?**

Ich kam zu einer Institution, die vor einer Krise stand. Wir erlebten eine Zeit des Umbruchs. Wir hatten es mit einer Lebensmittel-, Kraftstoff- und Finanzkrise zu tun. Daher mussten wir unsere Anstrengungen verstärken. Während meiner Amtszeit musste ich die Institution modernisieren. Dies betraf zum Beispiel Veränderungen der Personalplanung, eine neue Standortbestimmung bezüglich unserer Tätigkeiten, die Handhabung von Abstimmungsprozeduren. In gewissem Sinne sind wir wie ein multinationaler Konzern, der weltweit Erfahrungen sammelt und sie an lokale Verhältnisse anpasst. So reicht das Spektrum von China – das eine sehr gute Entwicklungsgeschichte vorweisen kann und im Wesentlichen nur möchte, dass wir mit ihnen gemeinsam die strukturellen Veränderungen prüfen, die sie für die nächsten 30 Jahre brauchen werden – bis hin zu Liberia und Afghanistan – Länder, die einen Konflikt durchgemacht haben und die grundlegendsten Kapazitäten benötigen. Wir müssen uns daher an den jeweiligen Bedarf anpassen.

**Wie war das Konzept für die Modernisierung?**

Es ging mir darum, gleich zu Beginn anzuerkennen, dass Entwicklungsländer Kunden sind. Wir kommen nicht mit der Weisheit etablierter Eliteuniversitäten und EntwicklungsökonomInnen daher, sondern wir versuchen unsere Kunden zu verstehen und wir versuchen Probleme zu lösen. Und dabei geht

es nicht nur darum, die jeweilige Situation zu analysieren, sondern auch darum, sich darauf zu konzentrieren, das Problem auch wirklich anzugehen. An zweiter Stelle stellt sich die Frage, wie wir unsere Stärken im finanziellen Fachwissen und unsere Beziehungen zu Entwicklungsländern wirksam einsetzen können, um ein besserer Partner in einem Netzwerk der verschiedensten Akteure zu sein – von Pensionskassenfonds bis zu Organisationen der Vereinten Nationen. Der dritte Teil des Prozesses betraf eine generelle Öffnung der Institution, mit einer neuen, offenen Informationspolitik und einer offenen Datenpolitik – und dadurch ändert sich die Denkweise der Menschen. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir uns auf Ergebnisse und Erfolge konzentrieren sollten – daher geht es im letzten Punkt darum zu versuchen, das zu messen, was wir uns vorgenommen haben. Und dies ist in einer Organisation des öffentlichen Sektors schwieriger als in der Privatwirtschaft, denn die Privatwirtschaft wird von gewinnorientierten Ergebnissen getrieben.

**Sie haben für fünf Jahre das Steuer bei der Weltbank übernommen. Was wird in den kommenden fünf Jahren sein?**

Eine Erkenntnis möchte ich weitergeben: Das, was noch vor zwölf Jahren als Nord-Süd-Wissensaustausch angesehen wurde, wird zunehmend zu einem Süd-Süd-Austausch werden. Ich hoffe, dass der Norden anerkennen wird, dass es auch in Süd-Nord-Richtung einiges zu lernen gibt. Es gibt eine Menge interessanter Innovationen und Ideen in den Schwellenländern, die nicht nur für andere Entwicklungsländer, sondern auch für entwickelte Länder von Bedeutung sein können. —

Dieses Interview erschien ursprünglich in der «Brunswick Review», [www.brunswickgroup.com](http://www.brunswickgroup.com).



### «Die Zukunft liegt in Asien»

Felix Sutter lebte viele Jahre in Peking und Singapur und war Vizepräsident der Schweizerisch-Chinesischen Handelskammer in China. Heute pendelt der PwC-Partner zwischen dem Fernen Osten und der Schweiz. Sein Spezialgebiet: Strategieberatung für Unternehmen, die in Asien erfolgreich wirtschaften wollen.

Für mich gibt es, metaphorisch gesprochen, zwei Fenster mit Aussicht: Durch das eine blicke ich aus der Schweiz heraus auf den asiatischen Raum, durch das andere aus dem asiatischen Raum auf die Schweiz. Beide Blickwinkel sind mir vertraut, in beiden Räumen fühle ich mich zu Hause. Meine Frau stammt aus Peking, wir haben in dieser Stadt gelebt. Für mich war das eine einmalige Chance, die Kultur wirklich kennen zu lernen. Wir wohnten unter Chinesen – nicht in einer dieser Wohnsiedlungen für Expats –, ich habe etwas Mandarin gelernt und kann mich ohne Übersetzer im Land bewegen. Während fünf Jahren habe ich chinesische Unternehmen beraten, die für die Börsenkotierung in den USA Sarbanes-Oxley-konforme interne Kontrollsysteme benötigten. In dieser Zeit wuchs das damit befasste PwC-Team in China von 150 auf 600 Mitarbeiter. Wenn man in China eine Wachstumsstrategie umsetzt, lernt man, mit Behörden umzugehen. Von diesen Erfahrungen profitiere ich heute.

**Im Know-how-Transfer sehe ich sehr grosse Chancen. Etwa im Gesundheits- oder Bildungswesen.**

Unterdessen habe ich mich auf Strategieberatung für Unternehmen spezialisiert, die in Asien erfolgreich Geschäftsmodelle für den asiatischen Raum umsetzen möchten. Viele Hauptsitze dieser Unternehmen sind in der Schweiz, deshalb habe ich meinen Arbeitsort nach Zürich verlegt, um näher bei den Entscheidungsträgern zu sein. Beim Aufbau eines Geschäftsbereichs in Fernost ist es wichtig, Zugang zu den Märkten für Führungskräfte in Asien zu haben. Durch die

Zeitverschiebung und die kulturelle Distanz kann man ein solches Business nicht fernsteuern. Dazu kommt, dass wir in der Schweiz keine Vorstellung haben von der Dynamik in Asien: Das Tempo ist unglaublich, und zwar 7×24 Stunden die Woche. Die Menschen sind motiviert, sie sind hungrig, sie schaffen mehr, aber sie sind (noch) weniger effizient als wir. Die Bedürfnisse sind komplett anders als in Europa.

Wenn man diese Bedürfnisse kennt und analysiert, ergibt sich meiner Meinung nach riesiges Potenzial für Schweizer Firmen. In ganz Asien gilt «made in Switzerland» als Gütesiegel erster Klasse. Gerade die aufstrebende Mittelschicht ist interessiert an hervorragenden Produkten. Zum Beispiel im Gesundheits-, im Ernährungs- und im Retail-Bereich. Asiaten tun alles für ihre Kinder – das Beste ist gerade gut genug. Da übt die Aussage «Swiss recipe made in Singapore» eine grosse Anziehungskraft aus. Für hochwertige Produkte, die durch das «made in Singapore» auch politisch korrekt sind, ist man bereit, einen höheren Preis zu zahlen. Auch im Know-how-Transfer sehe ich sehr grosse Chancen. Etwa im Gesundheits- oder Bildungswesen. Warum exportieren wir nicht unsere hervorragenden Strukturen in der Früherkennung, der Vor- und der Nachbehandlung von Krankheiten? Oder unsere Wissensvermittlung und Ausbildungskonzepte? Wir könnten selbst unsere Exotik vermarkten – beispielsweise landwirtschaftliche Nischenprodukte ohne Massenproduktion. Möglichkeiten gäbe es viele. Bei uns könnte das die Wirtschaft ankurbeln und breiter abstützen. Denn eins ist klar: Wachstum findet in Asien statt – das wird sich auch in den kommenden Jahren nicht ändern. —

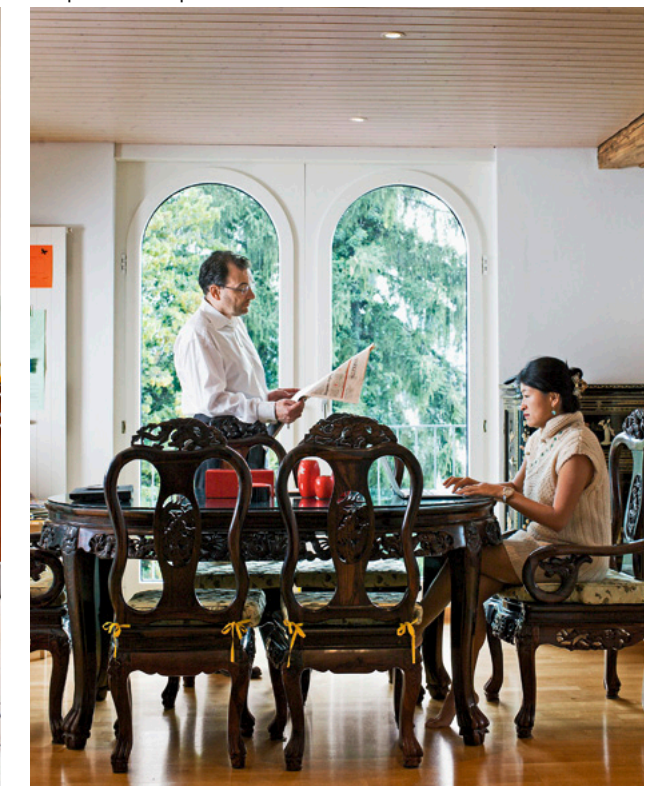
Fotos: Vera Hartmann



Erfahrungsaustausch zwischen Europa und Fernost: Beide Welten sind vertraut.



Ehepaar Sutter privat: Heimat in der Schweiz und in Asien.





# *ceo 2/2012*

## Wertvolles Wissen

### **Big Data**

Wenn Informationen erfolgreich machen

Seite 25

### **Hotelbranche**

Umdenken gefordert!

Seite 27

### **Eurokrise**

Blick aufs Denkbare – und aufs Machbare

Seite 29

### **Total Tax Contribution**

Was Unternehmen für das Gemeinwesen leisten

Seite 31

### **Service**

Publikationen und Weiterbildung

Seite 34