

# ceo

Das Magazin für Entscheidungsträger

## Asien



# LIAO – in faraway thoughts

Urs Honegger  
CEO PwC Schweiz



**Asien hat mehr als Wachstumspotenzial zu bieten. Wer eine breitere Perspektive auf den Fernen Osten einnimmt, erhält ein nuancenreiches Bild und neue Horizonte.**

Wie fern ist uns der Ferne Osten heute? Dieser Frage gehen wir mit der vorliegenden Ausgabe unseres ceo Magazins nach. Das Morgenland übt seit Jahrhunderten eine grosse Anziehungskraft auf uns «Abendländer» aus. Dass es ein enormes Wachstumspotenzial birgt, ist schon lange bekannt. Die Schweiz pflegt rege Geschäfts- und Handelsbeziehungen mit asiatischen Ländern; allein unser Handelsvolumen mit China beträgt jährlich rund 18 Milliarden CHF.<sup>1</sup> Touristisch sind wir ebenfalls eng mit dem Fernen Osten verbunden: Jedes Jahr heissen wir 1,3 Millionen asiatische Touristen bei uns willkommen. Und schliesslich wohnen knapp 50'000 Schweizer in Asien und rund 118'000 Asiaten in der Schweiz.

Die jüngste Ausgabe unserer internationalen Studie «Annual Global CEO Survey» macht deutlich, dass der weltweite Wohlstand in den kommenden 15 Jahren markant zunehmen wird, gerade in Asien. Shanghai zum Beispiel ist schon heute so vermögend wie Holland. Es erstaunt daher nicht, dass manch ein CEO eines weltweiten Konzerns in Asien attraktive Chancen in Bereichen wie Kultur, Freizeit oder Gesundheit erkennt. Die Demografie befindet sich ebenfalls auf Expansionskurs, wenn auch nicht auf einer Geraden: Über die nächsten zwei Generationen wird China 150 Millionen arbeitende Personen verlieren und Indien 317 Millionen dazugewinnen.

Allerdings: Die rein statistische Betrachtung greift zu kurz. Denn wie gut kennen wir den asiatischen Kontinent wirklich? Wie gestalten wir unsere Beziehungen? Und was können wir voneinander lernen? Um Antworten zu finden, haben wir Persönlichkeiten mit unterschiedlichen nationalen, beruflichen und gesellschaftlichen Hintergründen gebeten, uns für dieses ceo Magazin ihre Sicht auf den Fernen Osten und dessen Verhältnis zur Schweiz darzulegen. Sie alle sind mit beiden Kulturen bestens vertraut, weil sie schon lange darin leben. Ihre Meinungen und Erfahrungen zeichnen ein differenziertes Bild eines vielschichtigen Weltteils, den wir zu kennen glauben.

Mit dem aktuellen Magazin erschliessen wir Ihnen eine neue Perspektive auf den asiatischen Kontinent. Es soll Ihr heutiges Bild von Asien mit besonderen Eindrücken und Sichtweisen verfeinern und Sie zu neuen Ideen anregen. In diesem Sinn wünschen wir eine inspirierende Lektüre.

Urs Honegger

## Hannes Schmid



Drei Arten von Kunst vereinen sich in der Werkreihe «For Gods Only» von Hannes Schmid: die Kunst einer uralten chinesischen Strassenoper, die Kunst der chinesischen Kalligrafie sowie die Kunst der Fotografie. Über mehrere Jahre hat Schmid das letzte, nur für Götter spielende Opern-Ensemble begleitet und dessen Aufführungen fotografisch festgehalten.

Entstanden sind so 138 Arbeiten, von denen eine das chinesische Zeichen «LIAO» mit der Bedeutung «in faraway thoughts» trägt – das Titelbild unserer Asien-Ausgabe.

Mehr zu Hannes Schmid, seinem Bezug zu Asien und seinem Schaffen als Fotograf auf S. 22

<sup>1</sup> Quelle: Eidgenössisches Departement für ausländische Angelegenheiten (EDA), Handelsvolumen 2012

# China und Japan: Was bringt die Zukunft?

Welches Land wird in den kommenden zwölf Monaten für das Wachstum Ihres Unternehmens am wichtigsten sein? Konfrontiert mit dieser Frage, waren sich die im Rahmen der PwC-Studie «Annual Global CEO Survey» befragten 1300 CEOs weltweit einig: China wie auch Japan sind in den Top 5 der wichtigsten Länder. Welche Branchen am vielversprechendsten sind und wo die Herausforderungen liegen, beantworten die Asien-Experten von PwC Schweiz, Felix Sutter und Erik Steiger.

**Felix Sutter, Sie sind Experte für China. Erik Steiger, Sie kennen Japan seit vielen Jahren. Was sind Ihrer Ansicht nach die grössten Veränderungen, die diese Länder in den letzten zehn Jahren erfahren haben?**

*Felix Sutter:* In China hat das starke Wachstum die Gesellschaft verändert: Es hat eine Internationalisierung hervorgerufen. Das Verständnis für westliche wirtschaftliche Gepflogenheiten und die Sprachkenntnisse haben sich deutlich verbessert.

*Erik Steiger:* In Japan spürt man, dass sich heute viele Konzerne und KMUs deutlich globaler ausrichten.

**Welche Branchen werden in Zukunft besonders bedeutsam sein?**

*Sutter:* Nachhaltige Energie ist zurzeit die angesagteste Branche, da man der Umweltverschmutzung Einhalt gebieten möchte. Stark gefördert wird auch Forschung und Entwicklung. Ebenfalls bedeutsam sind Biowissenschaften inklusive Gesundheitswesen, Altenpflege sowie Feinmechanik.

*Steiger:* Auch in Japan werden all jene Branchen besonders wachsen, die mit dem Leben an sich und insbesondere mit der Versorgung älterer Menschen zu tun haben. Relevant dürfte auch das Thema Ökostrom werden.



**Felix Sutter**  
PwC-China-Experte  
felix.sutter@ch.pwc.com  
ch.linkedin.com/in/felixsutter

**Was sind die grössten Herausforderungen, die auf China bzw. Japan warten?**

*Sutter:* Die Überalterung der Gesellschaft, hohe Energiepreise und das Bildungssystem. Generell stehen Reformen an, um ein nachhaltiges Wachstum für die nächsten Jahrzehnte zu garantieren – zum Beispiel bei der Altersvorsorge, um mit den Auswirkungen der Ein-Kind-Regel umzugehen.

*Steiger:* Die demografische Entwicklung ist eine grosse Herausforderung und auch die stärker notwendige globale Öffnung. Mit der Zeit könnten auch Staatsschulden und die Abhängigkeit von ausländischen Energielieferanten problematisch werden.

**Was ist Ihr wichtigster Tipp, um mit asiatischen Geschäftspartnern eine erfolgreiche Beziehung zu führen?**

*Sutter:* Man sollte sich Zeit nehmen, diskret zu operieren und sich nicht durch interne Meilensteine unter Verhandlungsdruck setzen lassen.

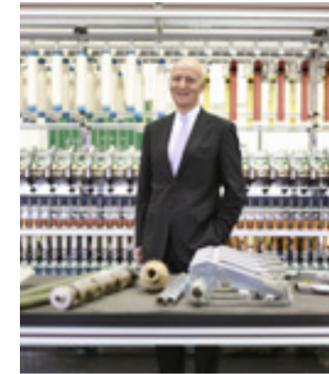
*Steiger:* Wichtig ist es, eine Beziehung aufzubauen, bei der beide Seiten gleichgestellt sind und profitieren. Ausserdem muss der Verhandlungspartner als Individuum stärker im Mittelpunkt stehen, als dies bei uns der Fall ist.



**Erik Steiger**  
PwC-Japan-Experte  
erik.steiger@ch.pwc.com  
ch.linkedin.com/in/eriksteiger



06 **Masakazu Nakamura**  
Das japanische Unternehmen Sunstar Suisse AG erobert vom Genfersee aus den Rest der Welt.



12 **Erwin Stoller**  
Wie der Schweizer Textilmaschinenhersteller Rieter sein Asiengeschäft vorantreibt.



18 **GV Prasad**  
Welches Erfolgsrezept hat die indische Dr. Reddy's Laboratories Ltd. für die Pharmabranche?



22 **Hannes Schmid**  
Der Fotokünstler ist ein Reisender zwischen Zeiten und Welten.



28 **Frank Schellenberg**  
300 Wörter genügen, um Rechnungen in jeder Sprache zu bearbeiten – erklärt der CEO der Swiss Post Solutions Vietnam.



36 **Claudia Masüger**  
Wie die Schweizerin mit ihrer Ladenkette Cheers Chinas Weinmarkt verändert.



42 **Jürg Fedier**  
Transaktionen mit chinesischen Käufern können für beide Seiten nützlich sein. Davon ist der Oerlikon-CFO überzeugt.



46 **Sunita Kunsanthia**  
Mit ihrem Massbekleidungsunternehmen Sunita Suits ist die gebürtige Thailänderin in der Schweiz fest etabliert.



52 **Hanspeter Brunner**  
Der Asien-Chef der Schweizer Privatbank BSI über die Eigenheiten des Private Banking in China.



58 **Jasmin Moser und Claudia Garati**  
Zwei Yogalehrerinnen bringen mit well@work Yoga Managern bei, wie sie ihre Energiespeicher aufladen.



64 **Fabrice Moscheni**  
Japan gilt als harter Markt – wie der CEO von Fastcom Technology SA selbst erfahren hat.



68 **Martin Hirzel**  
Der CEO von Autoneum weiss, dass in Asien etwas Small Talk in der Landessprache nicht schaden kann.

34 **Die Sache mit den Stäbchen – und andere nützliche Tipps**

74 **Fotografen dieser Ausgabe**

75 **PwC in Asien**

75 **Impressum**

## «Verglichen mit der Schweiz ist Japan sehr homogen.»

Ein japanisches Unternehmen erobert von der Schweiz aus den Rest der Welt: Masakazu Nakamura, CEO der Sunstar Suisse AG, erklärt, wie seine Firma den Eintritt auf dem Dentalhygienemarkt geschafft hat, warum Sunstar nicht mehr auf dem Aktienmarkt präsent ist und wie der Firmengründer die Zahnpastatube erfand.

**Text:** Sandra Willmeroth  
**Bilder:** Markus Bertschi

### **Warum hat die Sunstar Group ihren Hauptsitz 2002 von Japan in die Schweiz verlegt?**

Der entscheidende Grund war der Entschluss, das Unternehmen global aufzustellen. Bis Anfang der 1980er-Jahre waren wir praktisch nur auf dem japanischen Markt vertreten. Vor zehn Jahren hat die Gruppe dort noch über 80 Prozent des Umsatzes erzielt. Aber das Wirtschaftswachstum in Japan war und ist eher bescheiden. Es war also klar: Wenn wir weiter wachsen wollten, mussten wir das Geschäft globalisieren. Und wenn man globalisieren will, dann muss man mit kreativen, intelligenten und gebildeten Menschen aus der ganzen Welt zusammenarbeiten. Man kann ein Unternehmen nicht nur von Japan aus globalisieren. Als zentraler Standort für eine weltweite Strategie bot sich die Schweiz also schon aus geografischen Gründen an. Natürlich sprachen auch die stabilen politischen Rahmenbedingungen, die unabhängige Währung und die unternehmensfreundliche Steuerpolitik für die Schweiz.

### **Wann waren Sie persönlich zum ersten Mal in der Schweiz?**

Das war vor 35 Jahren. Es war meine erste Geschäftsreise ausserhalb Japans.

### **Auch im Auftrag von Sunstar?**

Ich arbeite seit mehr als 40 Jahren für das Unternehmen. Ich habe nie in einer anderen Firma gearbeitet (lacht). Mein Onkel ist ein Mitglied der Familie Kaneda, Nachfahren des Gründers und heutige Mehrheitseigner von Sunstar.

### **Was war die erste Verbindung zur Schweiz?**

Damals hat Sunstar noch auf das Geschäft mit Lizenzen gesetzt. Eine Strategie, die wir aber nicht weiter verfolgt haben, da das Lizenzgeschäft nicht nachhaltig für das Wachstum eines Unternehmens ist. Aber es war ein erster Schritt in Richtung Globalisierung. Damals war die erste Schweizer Firma, deren Produkte wir für Japan lizenziert haben, La Prairie. Also nahm ich einen Zug von Cointrin nach Montreux, wo sich der Firmensitz befindet.

### **Was hat Sie hier am meisten überrascht?**

Dass ein geografisch vergleichsweise doch eher kleines Land vier Landessprachen pflegt. Verglichen dazu ist das «grosse» Japan doch sehr homogen. Darüber hinaus hat die Schweiz aber ziemlich genau meinen Vorstellungen entsprochen: Ein sauberes, schönes Land mit einer atemberaubenden Natur und höflichen Menschen.

### **Wann sind Sie am Genfersee sesshaft geworden?**

Seit 2007 verbringe ich den grössten Teil meiner Zeit hier. Das Jahr 2007 war ein entscheidendes Jahr für Sunstar, ein Wendepunkt in der Geschichte des Unternehmens.

### **Inwiefern?**

Wir haben uns mit einem Management-Buyout vom Aktienmarkt zurückgezogen. Sunstar wollte weltweit stärker expandieren und nicht nur organisch, sondern auch durch Zukäufe wachsen, und dafür brauchte die Unternehmensführung freie Hand. Es ist nicht immer einfach, den Akteuren am Aktienmarkt strategische Entscheide zu erklären und schmackhaft zu machen. Daher entschloss man sich zur Privatisierung.



Masakazu Nakamura ist CEO der Sunstar Suisse AG und leitet von Etoy aus das globale Konsumgütergeschäft. Begonnen hat er als chemischer Forschungsmitarbeiter in der Produktentwicklung von Sunstar in Japan, bevor ihm das Unternehmen anbot, in Buffalo (Bundesstaat New York) Zahnmedizin zu studieren. Nach dem Studium kehrte er zunächst nach Japan zurück, ging später aber erneut in die USA, um in Chicago eine Niederlassung von Sunstar zu leiten. 2002 wurde er zum Chief Human Resources Officer der Sunstar Group und danach zum CEO ernannt. Seit 2007 lebt Masakazu Nakamura in der Schweiz.

«Wenn man globalisieren will, muss man mit kreativen, intelligenten und gebildeten Menschen aus der ganzen Welt zusammenarbeiten.»

«Wir haben von einer defensiven Strategie zu einer Wachstumsstrategie gewechselt.»

**Die Sunstar Suisse AG im waadtländischen Etoy am Genfersee ist Hauptsitz der japanischen Sunstar Group und von deren globalem Konsumgütergeschäft. Sunstar wurde 1932 in Japan gegründet und ist in die beiden Konsumgüterbereiche Dentalpflege und Gesundheit & Schönheit sowie in die Bereiche Motorrad und Chemie aufgeteilt. Die zwei technischen Geschäftsbereiche sind in der Sunstar Engineering Group zusammengefasst und haben einen eigenen Hauptsitz in Singapur. Die Sunstar Gruppe ist in 16 Ländern weltweit vertreten, verkauft ihre Produkte in über 90 Märkten und beschäftigt 4000 Mitarbeitende. Am Hauptsitz in Etoy arbeiten 80 Mitarbeitende, die 18 verschiedene Nationalitäten repräsentieren. Der Umsatz der Sunstar Group belief sich 2012 auf 1404 Mio. CHF.**

[sunstar.com](http://sunstar.com)

**Das ist ungewöhnlich, die meisten Firmen gehen den umgekehrten Weg: Sie starten im Privaten und gehen später an die Börse.**

Es war auch eine schwierige Entscheidung. Es ist einfacher, das Geld vom Aktienmarkt zu bekommen als auf privatem Weg. Die neuen Eigner haben damals hohe Kredite aufgenommen. Aber die Unternehmensleitung wollte frei sein, um die Weichen langfristig und nachhaltig stellen zu können. Wir haben von einer defensiven Strategie auf eine Wachstumsstrategie gewechselt und der Erfolg gibt uns heute recht. In den letzten sechs, sieben Jahren haben wir gute Arbeit geleistet, und jetzt sind wir an einem Punkt, an dem nicht mehr die Begleichung von Krediten im Vordergrund steht, sondern die Investition in künftiges Unternehmenswachstum.

**Wäre denn jetzt wieder ein Börsengang denkbar?**

Das hängt in erster Linie vom ökonomischen Umfeld ab, in dem Sunstar tätig ist. Vielleicht werden wir in der Zukunft wieder an den Aktienmarkt gehen, aber sicher nicht in den nächsten Jahren.

**Was war die letzte Akquisition, die Sunstar gemacht hat?**

Die Übernahme der Degradable Solutions AG (DS) in Zürich-Schlieren; das ist ein Spin-off der Universität Zürich. Die Firma hat sich auf die Herstellung von Knochenregenerationsmaterialien spezialisiert. Diese Produkte sind nicht nur im Dentalbereich, sondern auch in der Orthopädie einsetzbar. Unter anderem haben sie Schrauben für die Fixierung der Knochen nach einem Bruch entwickelt, die sich nach einer Zeit im Körper selber abbauen. Eine zweite Operation ist dadurch nicht mehr nötig. Ausserdem übernahmen wir vor zwei Jahren die deutsche Firma Interbros, die sogenannte Soft-Picks herstellt und in diesem Segment Weltmarktführerin ist.

**Wie passt die Firma DS in das Portfolio von Sunstar?**

Mit dieser Knochenregeneration können wir auch unser professionelles Kerngeschäft im Dentalbereich stärken. Es ist eine Herausforderung, doch wir können ein neues Marktsegment im Medizinsektor schaffen.

**Sunstar hat die zwei Konsumgüterbereiche «Dentalpflege» und «Gesundheit & Schönheit» sowie die beiden technischen Bereiche «Motorrad» und «Chemie». Wie passt das zusammen?**

Mit der Technologie hat 1932 alles angefangen. Der Firmengründer Kunio Kaneda, ein sehr kreativer Geist und Erfinder, hat das Geschäft mit einer speziellen Gummimischung aus Tuben zum Reparieren von Fahrradreifen aufgebaut. Das Besondere war aber nicht nur die Gummimischung, sondern vor allem die praktische Tube. Die wurde dann Basis für die anderen Geschäftsbereiche.

**Habe ich das richtig verstanden: Sunstar hat die Zahnpastatube erfunden?**

Nun, ja, Kunio Kaneda hatte nun einmal diese Metalltuben erfunden und überlegt, was man sonst noch darin abfüllen könnte. Er hatte kein besonderes Wissen über die Herstellung von Zahnpasta, erkannte aber schnell, dass eine Zahnpastatube sehr viel komfortabler zu benutzen ist, als das bis dahin am japanischen Markt verbreitete Zahnpulver. Und so nahmen die Dinge ihren Lauf. Er begann weitere Produkte rund um die Zahnpflege zu produzieren. Heute reicht unser Sortiment von präventiven Produkten wie Zahnbürsten und Zahnpasta bis zu pharmazeutischen Mundpflegeprodukten, zum Beispiel antibiotische Salben. Parallel dazu haben wir aber auch die technischen Geschäftsbereiche unter dem Dach der Sunstar Engineering Group mit Hauptsitz in Singapur weiter entwickelt. Dort produzieren wir heute unter anderem industrielle Klebstoffe für die Autoindustrie sowie Bremsen und andere Teile für motorisierte Zweiräder. Die technischen Geschäftsbereiche sind aber – gemessen am Umsatz – der kleinere Bereich. Den Löwenanteil des Umsatzes erzielen wir im Konsumgütergeschäft mit Produkten aus den Bereichen Dentalpflege und Gesundheit & Schönheit.

**Auf welchen Märkten sehen Sie das grösste Wachstumspotenzial im Konsumgüterbereich?**

Mein Ziel ist es, in zehn Jahren 50 Prozent des Umsatzes in Japan zu erzielen und den Rest ausserhalb. Geografisch gesehen generieren wir heute knapp 60 Prozent des Umsatzes in Japan, rund 20 Prozent in Nord- und Südamerika, ca. 15 Prozent in EMEA (Europa, Mittlerer Osten und Afrika) und die übrigen 5 Prozent in Asien inklusive China. Die grössten Zuwachsraten haben wir in Südamerika, Nordafrika und vor allem in China.

**Trotz der nachlassenden Wachstumsdynamik in China?**

Wir versuchen seit 25 Jahren in den chinesischen Markt zu kommen. Der erste Versuch war über ein Joint Venture mit einem chinesischen Pharmahersteller, an dem wir 49 Prozent hielten. Damals waren die Restriktionen seitens der chinesischen Regierung noch sehr hoch. Einer ausländischen Firma war es nicht erlaubt, die Mehrheit an einer chinesischen Firma zu halten. Unter diesen Bedingungen war es nicht einfach, das chinesische Geschäft von Japan aus zu führen. Kurz gesagt: Wir scheiterten. Vor zehn Jahren sind wir dann direkt in den chinesischen Markt eingetreten.

**Was haben Sie beim zweiten Versuch in China anders gemacht?**

Wir konzentrieren uns auf wenige ausgewählte Produkte ausserhalb des Massenmarktes – im Gegensatz zur Konkurrenz wie Procter & Gamble oder Colgate fokussieren wir uns auf die Spitze der Konsumentenpyramide. Wir bieten nicht noch eine weitere Zahnpasta an, sondern qualitativ hochwertige antibiotische therapeutische Produkte für parodontale Erkrankungen. Wir konzentrieren uns auf den professionellen Dentalmarkt. Aufgrund der alternden Bevölkerung spielen Mundgesundheit und systemische Erkrankungen wie Diabetes eine immer grössere Rolle. In China leben rund 1,4 Milliarden Menschen. Wenn nur 10 Prozent der Bevölkerung unsere Produkte kaufen, sind das 140 Millionen Kunden. Das Geschäft in China ist noch nicht sehr umsatzstark, aber die Wachstumsraten sind mit mehr als 35 Prozent jährlich beeindruckend und zeigen, dass wir mit unserer Strategie richtig liegen.



Der Konsumgüterbereich Dentalpflege umfasst präventive Produkte wie Zahnbürsten und Zahnpasta sowie pharmazeutischer Mundpflegeprodukte.

## «Das Umsetzungs-tempo ist schwindelerregend.»

Der Schweizer Textilmaschinenhersteller Rieter treibt sein Asien-Geschäft voran. Der Elan und die Leistungsbereitschaft der lokalen jungen Bevölkerung sind es, die den Verwaltungs-ratspräsidenten *Erwin Stoller* besonders beeindruckten. Welche Bedeutung hat dagegen noch der Standort Schweiz?

**Text:** Redaktion ceo Magazin  
**Bilder:** Markus Bertschi, Rieter

**Herr Stoller, derzeit investiert Rieter mit insgesamt 140 Mio. CHF massiv in zusätzliche Standorte in China und Indien. Dafür gehen Arbeitsplätze in der Schweiz verloren. Welche Nachteile hat der Standort Schweiz?**

Sie erwarten jetzt, dass ich hohe Kosten beklage. Doch das ist meines Erachtens nicht das Problem. Die Schweiz nimmt sich selbst aus dem Spiel, wenn wir weiter die unternehmerischen Freiheitsgrade beschränken, wie vor ein paar Monaten durch eine demokratische Volksabstimmung geschehen. Nur weil einige Manager egoistisch handelten, sollte man nicht das ganze System ändern.

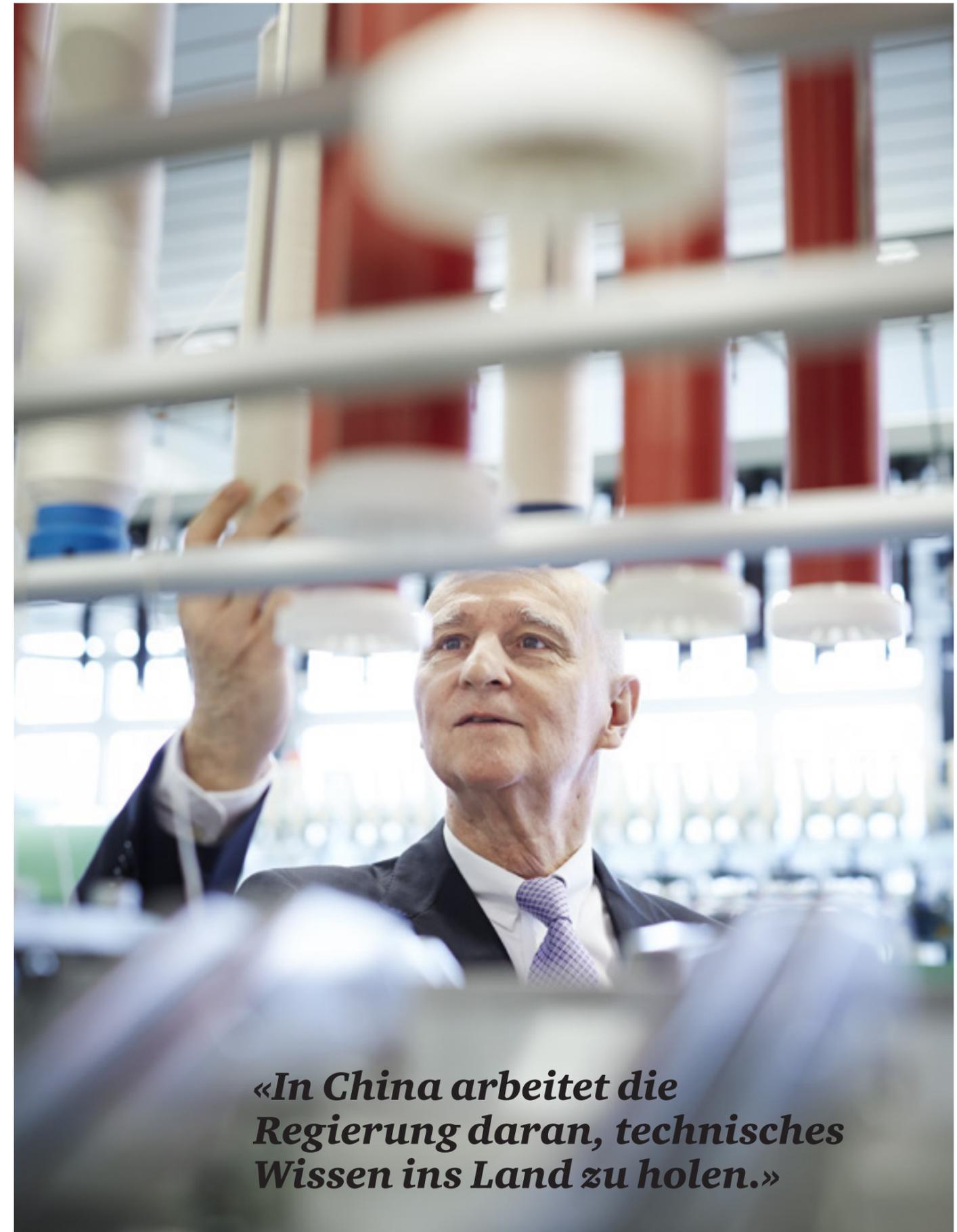
**Welche Trümpfe hat der Standort Schweiz denn noch?**

Eine Reihe von unseren wichtigen Kunden wollen Maschinen «made in Switzerland». Sie sind überzeugt, dass von hier die beste Qualität kommt.

**Stimmt deren Eindruck?**

Unser Ziel ist es, weltweit in jedem Werk den gleichen Qualitätsstandard zu erreichen. Das Basiskonzept für die Maschinen ist deshalb überall das gleiche. Die Typen unterscheiden sich aber im Automatisierungsgrad, je nach Wunsch des Kunden. Wir sagen nicht mehr, hergestellt in Land A oder B, sondern «made by Rieter».

**Erwin Stoller**  
Der diplomierte Maschinen-Ingenieur startet direkt nach der Ausbildung an der ETH Zürich beim Textilmaschinenhersteller Rieter. Ab 1992 leitet er jeweils eine der beiden tragenden Divisionen des Konzerns, erst «Textile Systems», dann ab 2002 «Automotive Systems». 2008 erfolgt seine Berufung zum Verwaltungsratspräsidenten, 2009 übernimmt er dazu als «Executive Chairman» auch die Geschäftsleitung. 2011 wird unter seiner Führung die Sparte «Automotive» unter dem Namen Autoneum an die Börse gebracht. Zum Jahreswechsel 2014 hat der 66-Jährige sein Doppelmandat abgegeben und konzentriert sich nun auf das Amt des Verwaltungsratspräsidenten.



**«In China arbeitet die Regierung daran, technisches Wissen ins Land zu holen.»**



Produktionshalle in Changzhou, China.

**Rieter**

Der Textilmaschinenhersteller gehört zu den traditionsreichsten Firmen der Schweiz und kann seine Geschichte bis 1795 zurückverfolgen. Heute ist Rieter ein weltweit führender Anbieter von Textilmaschinen und Komponenten und deckt als einziger Anbieter sowohl die Prozesse für Spinnereivorbereitung wie auch die vier etablierten Endspinnverfahren ab. Die Firma bedient rund 8000 Kunden und ist mit 18 Produktionsstandorten unter anderem in China, Indien, Usbekistan und Brasilien vertreten. In den beiden vorangegangenen Jahren hat Rieter stark in Produktionserweiterungen in Indien und China investiert. Das Unternehmen erzielte mit rund 4650 Mitarbeitenden im Jahr 2013 einen Umsatz von 1,04 Mrd. CHF.

rieter.com

**«Ich wünschte mir für Europa eine Portion von diesem Zukunftsglauben und dem entschiedenen Zupacken, die in China und Indien anzutreffen sind.»**

**Was war dann der Auslöser für die Produktionserweiterung in Indien und China?**

Wir müssen Zölle und Transportkosten als zusätzliche Hürden überwinden. Aus Sicht der Konzernorganisation eröffnen wir ungern neue Standorte, denn es erhöht die Komplexität. Aber China und Indien haben heute zusammen 65 Prozent der globalen Spinnerei-Kapazitäten installiert und wir wollen Marktanteile gewinnen. Für Rieter ist die Türkei seit Jahren der wichtigste Markt. Wir haben sehr hohe Marktanteile in der Türkei und noch viel Potenzial, diese in China zu steigern.

**Es sind also eher Handelshemmnisse, die Sie zwingen, in Asien zu produzieren?**

In China haben wir in den letzten 20 bis 25 Jahren beobachten können, wie die Regierung gezielt daran arbeitet, technisches Wissen ins Land zu holen. Wir waren in der Textilindustrie nie so im Fokus, weil wir nicht als Schlüsselbranche gelten. Aber als lokale Wettbewerber mit ihren Maschinen auf den Markt kamen, stiegen die Handelsbarrieren.

**Dann ist es nur das Kundenverlangen, das Sie in Europa hält?**

Nein. In Europa, vor allem in Deutschland, werden die besten Fachleute für die Weiterentwicklung der Textiltechnologie ausgebildet. Die brauchen wir unbedingt. In der Schweiz gibt es praktisch keine bedeutenden Ausbildungsstätten mehr.

**Seit wann besteht der Trend?**

Bis 2007/2008 konnten wir gut aus Europa heraus die Märkte in Indien und China beliefern. Im Zuge der Krise begannen die Länder, ihre Hersteller zu schützen und hoben die Zölle an. Wir haben noch zwei Produkte, die davon nicht betroffen sind, weil sie lokal anbieten kann.

**Wie entwickelt sich Rieter in Indien?**

Wir sind seit 1964 vor Ort. Wir haben damals mit einem lokalen Partner begonnen und die Leute ausgebildet, damit die Qualität stimmt. Vor drei Jahren haben wir die Partnerschaft beendet. Heute müssen wir sagen, dass wir unseren grössten Konkurrenten mitaufgebaut haben.

**Wie stehen Sie zu einem Freihandelsabkommen, wie es derzeit zwischen Indien und der Schweiz verhandelt wird?**

Wir gehen davon aus, dass uns solch ein Abkommen helfen würde. Vor allem im Komponentenbereich liefern wir Schlüsselteile nach Indien und China, auch an Konkurrenten. Wenn diese mit hohen Zöllen belegt würden, hätten wir massive Nachteile.

**Was beeindruckt Sie am meisten, wenn Sie China und Indien besuchen?**

In China herrscht ein unheimlicher Drive. Das Umsetzungstempo macht schwindlig. Die jungen Leute sind sehr leistungsbereit. In Indien gibt es mehr Diskussionen, Vorschläge, wie man es besser machen könnte. Das ist manchmal zeitaufwendiger. Ich wünschte mir für Europa eine Portion von diesem Zukunftsglauben und dem entschiedenen Zupacken.

**Will Rieter angesichts der Bedeutung der asiatischen Märkte mehr Asiaten ins Topmanagement holen?**

Die Absatzmärkte sind kein Grund, am Aufbau des Managementteams zu schrauben. Wir sehen gerade wieder ein Erstarken der US-Textilproduktion. Heute ist China der dominierende Markt, aber ich bin nicht sicher, ob das in 20 Jahren noch so ist. Unsere Industrie erlebt etwa alle zwei Jahrzehnte eine grosse Verschiebung.

**Gibt es Bereiche, in denen Rieter von China gelernt hat?**

Einer unserer chinesischen Manager sagte mir bei einem Besuch, wir sollten mit unseren Entscheidungen in der Zentrale vorwärts machen. Die Konkurrenz würde uns sonst überholen. Ich war beeindruckt von seiner Direktheit. Und wir versuchen, die Entscheidungswege zu verkürzen.

**Können die Chinesen etwas von uns lernen?**

Ja, beispielsweise das Entwickeln von Neuem. Einerseits war natürlich über lange Jahre das Kopieren Programm. Andererseits hat es auch in Europa ein paar Jahrhunderte gedauert, bis sich diese Fähigkeit zur Innovation dank guter Hochschulstrukturen und unserem dualen Bildungssystem so entwickeln konnte. Der andere Trumpf in

Europa ist die Zusammenarbeit mit den Zulieferfirmen. Da klappt die Entwicklung, die Ausführung, der Zeitplan. Beziehungen entwickeln sich oft über Jahre und es gibt eine gewisse Loyalität zwischen den Partnern. In der Entwicklung der Partnerschaft zwischen Rieter und den Zulieferern gibt es in China und Indien nach ersten Ansätzen noch deutlichen Verbesserungsbedarf. Was dort oft auch fehlt, ist ein Bewusstsein, wie mit vertraulichen Partnerplänen umzugehen ist.

**Wann kommt eine Sättigungsgrenze für Textilien bei den Endverbrauchern?**

Noch lange nicht. In den USA beträgt der Faserverbrauch pro Kopf und Jahr derzeit 40 Kilogramm, in Europa sind es 30 Kilogramm. China liegt im Durchschnitt bei 10 bis 12 Kilogramm, Indien erst bei 6 Kilogramm. Der Verbrauch wächst mit dem Lebensstandard.

**Sehen Sie neue Technologien am Horizont, die die Textilmaschinenbranche stark verändern könnten?**

Die Basiskonzepte für unsere Maschinen wurden vor rund 200 Jahren von den Engländern erfunden. Sie wurden zwar seither verbessert, aber das Grundprinzip blieb bestehen. Wir fragen uns auch, wann eine bahnbrechende Entwicklung kommt. Wir sehen aber nichts und das beunruhigt uns schon etwas.

**Wie oft muss ein Spinnereibesitzer in eine neue Anlage investieren?**

Alle sieben bis acht Jahre muss ersetzt werden, eventuell auch nur bestimmte Komponenten. Wir versuchen natürlich mit unseren Innovationen einen Takt vorzugeben. Für eine mittlere Anlage mit 20'000 Spindeln muss ein Kunde rund 12 Mio. CHF investieren. Die grössten Investitionen liegen bei 50 bis 60 Mio. CHF.

# «Nur weil einige Manager egoistisch handelten, sollte man nicht das ganze System ändern.»

**Gibt es den Trend, billigere Maschinen zu entwickeln, die dafür schneller ersetzt werden?**

Diesen Druck gab es, doch er nimmt ab. In China gibt die Regierung seit kurzem vor, die Zahl der Arbeitskräfte von heute noch 110 Personen pro 10'000 Spindeln auf etwa 60 zu senken. So ein Automatisierungssprung geht nur mit besserer Technologie.

**Weshalb dieser Schwenk hin zu mehr Qualität?**

In einer Spinnerei ist das Rohmaterial der grösste Ausgabenposten. Billige Maschinen verschleissen mehr Rohmaterial, verbrauchen mehr Energie. Deshalb lohnt sich die Ausgabe für höherwertige Maschinen.

**Herr Stoller, Sie haben Ihr ganzes Berufsleben, 37 Arbeitsjahre, bei Rieter verbracht. Was hat Sie so lange in diesem Konzern gehalten?**

Es war immer spannend. Natürlich kamen im Lauf der Jahre Angebote von externer Seite. Aber dann hatte ich gerade immer innerhalb des Konzerns etwas Neues übernommen und fand, jetzt kann ich nicht gehen. Ich bereue keinen Tag in dieser Firma.

**140 Mio. CHF**

investierte Rieter in den letzten beiden Jahren. Den grössten Anteil davon in zusätzliche Standorte in Indien und China.

Faserverbrauch pro Kopf und Jahr:

- USA: **40 kg**
- Europa: **30 kg**
- China: **10–12 kg**
- Indien: **6 kg**

Eine mittlere Spinnereianlage mit

**20'000**

Spindeln kostet rund

**12 Mio. CHF.**

In China soll die Zahl der Arbeitskräfte von heute

**110 Personen**

pro 10'000 Spindeln auf etwa

**60 Personen**

gesenkt werden.

**«Die Schweiz nimmt sich selbst aus dem Spiel.»**

# Dr. Reddy's Erfolgsrezept für die Pharmabranche

Dr. Reddy's Laboratories Ltd., eines der bedeutendsten Pharmaunternehmen Indiens, hat seinen Hauptsitz in der Schweiz errichtet. CEO *GV Prasad* über die Geschäftstätigkeit von Dr. Reddy's in der Schweiz, den nächsten «grossen Wurf» in der Pharmabranche und über die Gründe, warum er nach seinem Studium in den USA nach Indien zurückgekehrt ist.

Text: Eric Johnson

Bilder: Dr. Reddy's Laboratories Ltd.

**GV Prasad, warum haben Sie die Schweiz als Standort für den Hauptsitz von Dr. Reddy's in Europa gewählt?**

Vor rund vier Jahren haben wir entschieden, in Basel sowohl unseren europäischen Hauptsitz als auch globale Geschäftsfelder wie geistiges Eigentum, Risikomanagement und die Verwaltung der Wertschöpfungskette innerhalb der Tochtergesellschaften anzusiedeln. Unsere Wahl fiel aus drei Gründen auf die Schweiz: Erstens zieht die Attraktivität des Landes Talente an; Roche und Novartis haben die hervorragenden Rahmenbedingungen für die Pharmabranche massgeblich mitentwickelt. Zweitens befinden sich viele unserer Kunden und Geschäftspartner in der Schweiz oder im angrenzenden Ausland. Und drittens ist die Schweiz sehr unternehmens- und steuerfreundlich.

**Der Hauptsitz für Europa befand sich früher in Grossbritannien. War der Standortwechsel schwierig?**

Mitarbeitende zu verschieben, stellt ein Unternehmen immer vor neue, wenn auch nicht aussergewöhnliche Herausforderungen. Eine davon waren die hohen Lebenskosten in der Schweiz.

**Wie wurde Dr. Reddy's in der Schweiz empfangen?**

Die Menschen haben uns sehr freundlich aufgenommen. Als internationale Drehscheibe für alle möglichen Kulturen ist die Schweiz offen; kulturelle Unterschiede gelten hier als interessant und nicht als problematisch. Die Schweizer Regierung und die Behörden unterstützen Unternehmen, so gut sie können – eine angenehme Abwechslung zur Haltung der meisten anderen Regierungen. Punkto Einfachheit für das Wirtschaftsleben ist die Schweiz meiner Ansicht nach mit Singapur und Dubai vergleichbar.

**Was haben Sie aus Ihrer Geschäftstätigkeit in der Schweiz gelernt?**

Selbst in einem Hochpreisland lassen sich hervorragende Produkte sehr effizient herstellen. Die Schweizer Industrie ist wirklich Weltklasse, sie nutzt die Informationstechnologie auf bemerkenswerte Art und Weise.

**Beeinflussen die politischen Beziehungen zwischen Indien und der Schweiz Ihre Geschäftstätigkeit? Zum Beispiel das Freihandelsabkommen, das Indien und die EFTA (Schweiz, Norwegen, Island und Liechtenstein) derzeit aushandeln?**

Nein, davon spüren wir in unserem Tagesgeschäft nichts. Die indisch-schweizerischen Beziehungen sind unseres Erachtens gut, politisch sind wir nicht involviert.

**Welcher «grosse Wurf» wird Ihrer Meinung nach Ihr Unternehmen und Ihre Branche nachhaltig verändern? Sehen Sie etwas, das Ihre Branche revolutionieren wird?**

Die Technologie spielt in der Pharmabranche bereits eine bedeutende Rolle. Daran wird sich auch in den nächsten zehn Jahren nichts ändern. Wir befinden uns auf einer Kreuzung, wo die Entwicklungen von IT, Kommunikation und Biologie in unglaublicher Weise zusammenlaufen. Die personalisierte Medizin ist Realität, die Kosten für die Genomsequenzierung sind erheblich gesunken, Hochgeschwindigkeits-IT ist real und die Konnektivität ist deutlich besser als früher. Hier treffen Dinge aufeinander, die das Zeug für revolutionäre Errungenschaften haben.



**GV Prasad**  
Der CEO der Dr. Reddy's Laboratories Ltd. ist in Indien geboren und dort aufgewachsen. Am Illinois Institute of Technology in Chicago, USA, erwarb er einen Bachelor in Chemical Engineering und einen Master in Industrial Administration an der Purdue University, USA. Die erfolgreiche Generikastrategie von Dr. Reddy's ist untrennbar mit dem Namen Prasad verbunden.

den. Er hat neue Geschäftsplattformen wie personalisierte und Spezialpharmazeutika entwickelt und will die Innovationskraft seines Unternehmens weiter fördern. Prasad hat ein kleineres indisches Pharmaunternehmen über drei Jahrzehnte zu einem globalen Pharmariesen mit einem Umsatz von 2,2 Mrd. USD im Jahr 2013 gemacht.

**Dr. Reddy's Laboratories Ltd.**

Seit seiner Gründung vor rund 30 Jahren hat sich der Produzent von aktiven pharmazeutischen Wirkstoffen – kurz API – zu einem der führenden Pharmaunternehmen auf dem Subkontinent gewandelt. Die wichtigsten Märkte von Dr. Reddy's sind Indien, die USA, Russland mit der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten CEE-CIS, Europa und einige Schwellenländer. Der Grossteil des Umsatzes stammt aus dem Verkauf von Generika. Die Produkte und Dienstleistungen von Dr. Reddy's umfassen individuelle pharmazeutische Dienstleistungen, Generika, Biosimilars und differenzierte Rezepturen. Ihr Schwerpunkt liegt in den Bereichen Magen-Darm-Erkrankungen, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Diabetologie, Onkologie, Schmerzbehandlung und Antinfektiva. Mit einem Umsatz von 2,2 Mrd. USD beschäftigt das Unternehmen weltweit über 17'490 Mitarbeitende aus 25 Ländern. Der Hauptsitz für Europa befindet sich in Basel.

[drreddys.com](http://drreddys.com)



Integrierte aseptische Abfüllung mit Isolatortechnologie in der Abfüllanlage für Injektionssysteme von Dr.Reddy's.

**Dr. Reddy's Erfolg basiert hauptsächlich auf Generika, deren Anteil am Gesamtumsatz etwas über 80 Prozent beträgt. Wird das immer so bleiben?**

Vorerst werden wir uns weiterhin auf das Geschäft mit Generika und sogenannten API konzentrieren. Das sind aktive pharmazeutische Wirkstoffe, die wir für einen Dritten herstellen, der sie konzipiert, vermarktet und das Endprodukt vertreibt. Ab 2020 dürfte der Anteil unserer proprietären Produkte und derjenige von Biosimilars steigen. Biosimilars sind ebenfalls Generika, wirken jedoch nicht kleinmolekular. Sie werden nach dem Patentablauf von Wirkstoffen aus lebenden Organismen erzeugt oder hergeleitet.

**Was halten Sie vom ausschliesslichen Recht an Wirkstoffen und geistigem Eigentum?**

Geistiges Eigentum ist ein Schlüsselfaktor unseres Geschäfts, ebenso Generika. Ohne diese würde die proprietäre Pharma deutlich weniger Innovationen hervorbringen. Und ohne proprietäre Produkte gäbe es keinen Markt für Generika. Mit der proprietären Innovation und dem Wachstum von Generika verhält es sich also wie mit Yin und Yang. Beim geistigen Eigentum vertritt jedes Land eine eigene Meinung. In Indien ist man beispielsweise der Ansicht, dass gewissen europäischen Patenten die Innovationskraft fehlt. Ich meine, dass sich allmählich ein globaler Konsens über Innovation und geistiges Eigentum durchsetzt, und dieser wird sich noch ausdehnen.

**Ihr Umsatzanteil in Nordamerika ist mit fast 40 Prozent mehr als doppelt so hoch wie derjenige in anderen Regionen. Was war für Sie als indisches Unternehmen das Erfolgsrezept für den amerikanischen Markt, auf dem es nicht viele erfolgreiche indische Unternehmen gibt?**

Wir positionieren uns in Nordamerika nicht als indisches Unternehmen. Dr. Reddy's ist ein internationaler Konzern mit Produktionsstätten in Europa, Mexiko und anderswo. Wir betreiben Forschung und Entwicklung in Grossbritannien, den Niederlanden und den USA. Wir waren schon immer global, haben wir doch von Anfang an internationale Standards und Praktiken übernommen. Das bedeutete zwar Zusatzkosten, die sonst nicht angefallen wären, doch gleichzeitig boten sich uns viel mehr Chancen. Diese waren die zusätzlichen Investitionen voll und ganz wert.

**Sie haben in den USA studiert und sind danach nach Indien zurückgekehrt. Haben Sie nie darüber nachgedacht, in den USA zu bleiben?**

Nein. Ich stamme aus einer Unternehmerfamilie in Indien und wollte immer schon Teil davon sein – ich sah mich stets als Unternehmer. Als ich vor 25 Jahren nach Indien zurückkehrte, fehlte vieles: Das Land war staatlich kontrolliert, die Steuern und Importzölle waren hoch und das Konsumangebot beschränkt. Zum Beispiel gab es nur zwei oder drei Automobilmarken. Heute ist Indien – abgesehen von den Menschenmassen – mit vielen anderen Ländern rund um den Erdball vergleichbar. Ich bin sehr zuversichtlich für Indiens Zukunft.

# Ein Leben im Transit

Der Fotokünstler *Hannes Schmid* ist ein Reisender zwischen Zeiten und Welten.

**Text:** Claudia Wirz

**Bilder:** Marc Wetli, Hannes Schmid

Die junge Frau, nennen wir sie Kim, strahlt über das ganze Gesicht. Sie ist sehr hübsch und herausgeputzt. Wie ein Topmodel, nur viel fröhlicher und ganz ohne Allüren, posiert sie für die Kamera, um ihr bedrucktes T-Shirt zu präsentieren. Ein grosses stilisiertes Herz ist darauf abgebildet, das von einem ebensolchen Dolch durchstossen wird. Ein Halskettchen und Armreifen runden die Aufmachung ab. Das Licht stimmt, der Fotograf kann abdrücken.

Kim, die hier für den Fotografen in die Kamera strahlt, hat im wahren Leben wenig zu lachen. Sie lebt in einem der politisch und wirtschaftlich schwächsten Länder der Welt, in Kambodscha. Eine gigantische Müllhalde ist ihr Zuhause. Ein Zuhause, das sie mit Dutzenden von Familien teilt. Ausser Abfall, Armut und Elend gibt es hier fast nichts. Kim arbeitet als Müllsammlerin, vielleicht wird sie für ein paar Cent Stundenlohn mal Näherin. Viel mehr Auswahl hat sie nicht und schon gar keine, die sie weiterbringt.



Tagsüber wird zwar gelacht, aber nachts kommt der Tod. Typhus, Tuberkulose und andere Krankheiten suchen die Bewohner rund um die Müllhalde heim, die kleinen wie die grossen. Giftige Dämpfe und giftiges Wasser setzen ihnen zu, scharfe Gegenstände führen zu Verletzungen. Vom Staat haben sie ausser Wucherzinsen für Kleinkredite nicht viel zu erwarten. Das kriegsgeschundene südostasiatische Land ist der Archetyp des Globalisierungsverlierers. Nur der Abfall, nicht der Wohlstand landet hier.

## Die Kraft des Bildes

Der Mann hinter der Kamera ist einer, dem das nicht egal ist. Kim posiert für den Schweizer Fotokünstler Hannes Schmid und sein neuestes Werk, das den Namen «Concerned Photography» trägt. Es sind Schwarz-Weiss-Bilder, die unter die Haut gehen. Sie zeigen das harte Los von Asiens Ärmsten, ungeschönt, aber ohne moralisierenden Duktus. Es ist die Bildsprache eines Insiders, der

## Hannes Schmid

Der Schweizer Fotokünstler Hannes Schmid ist 1946 in Zürich geboren, seit seiner Jugend aber stark im Toggenburg verwurzelt. Angefangen hat Schmid seine fotografische Karriere nach einer handwerklichen Lehre in Südafrika. Zuerst profilierte er sich mit Reisereportagen. Weltweit bekannt wurde er aber mit seinen Inszenierungen des Marlboro-Cowboys. Zwischen 1978 und 1984 begleitete Schmid über 250 Rockbands. Die rund 70'000 Bilder aus dieser Zeit sind in verschiedenen Ausstellungen gezeigt worden und in Buchform erschienen. Neben kommerziellen Aufträgen realisiert Schmid immer wieder auch künstlerische Projekte. Wenn er nicht unterwegs ist, lebt Schmid mit seiner aus Singapur stammenden Frau und den zwei Kindern in der Nähe von Zürich.

[hanneschmid.ch](http://hanneschmid.ch)





Die Kambodschanerin Kim posiert für Hannes Schmid's Werkreihe «Concerned Photography».

diesen Menschen nahesteht, ihre Welt erlebt, gespürt, gerochen und geschmeckt hat, der durch die Kraft des Bildes etwas an den unsäglichen Zuständen ändern will und dafür auch ein Hilfswerk gegründet hat.<sup>1</sup>

Wann immer Hannes Schmid mit seiner Kamera eine Geschichte erzählt, wird er selber Teil davon. Nicht, dass er selbst vor die Linse träte. Aber er muss bei den Menschen leben, die er fotografiert, Mitglied ihrer Familien werden, um ihre Sorgen, ihre Freuden, ihren Schmerz, ihr Glück und ihren Alltag zu verstehen. Nur so bleibt dem Fotografen das Schicksal des ewig fremden Zaungastes erspart. Nur so werden die Bilder echt und nicht gestellt.

Das ist Hannes Schmid's tiefste Überzeugung, ob er nun kultige Rockgrößen fotografiert oder namenlose Bewohner asiatischer Slums. Es können Jahre vergehen, ehe er sich in eine neue Welt eingelebt hat und das erste Bild schießt. «Das Bild an sich interessiert mich nicht», wird Schmid nicht müde zu betonen; der Weg zum Bild macht die Faszination aus, wie beschwerlich, gefährlich und unbequem dieser auch sein mag. Und so wundert es nicht, dass eine klapprige Hütte mit offenen Wänden und löchrigen Böden am Rande der Müllhalde zu Schmid's temporärer Behausung geworden ist. Von Komfort keine Spur, wie bei Nachbarn.

## Für Schmid ist die Kamera so etwas wie ein Schlüssel zu den Herzen der Menschen.

<sup>1</sup> www.smilinggecko.ch



Mit dem gemeinnützigen Verein «Smiling Gecko» engagiert sich Hannes Schmid für Kinder in Südostasien, insbesondere in Kambodscha.

### Vom Toggenburg in die Welt hinaus

Hannes Schmid hat sich nie davor gescheut, die Komfortzone zu verlassen. Auch heute, mit 67 Jahren, zeigt er keinen Funken von Müdigkeit. Erzählt er von seinem noch jungen Kambodscha-Projekt, tut er das mit aller Leidenschaft. Immer wieder hat sich Schmid im Laufe der Jahrzehnte neuen Welten zugewandt. Er führe ein Leben im Transit, sagt er selber. Damals, in den 1960er-Jahren, als alles begann, hätte er als junger Mann im Toggenburg bleiben können, wo er eine schöne Jugend verbracht und den Beruf des Elektrikers erlernt hatte. Im Toggenburg ist er auch heute noch verwurzelt.

Aber mit Anfang 20 zog es ihn trotzdem weg ins Abenteuer – zuerst nach Südafrika, wo gelernte Handwerker begehrt waren.

Es ist mehr einer Verkettung von Zufällen als der Planung zu verdanken, dass Schmid dort mit dem Fotografieren anfang. Als fotografischer Autodidakt zog er durch den legendären, multikulturellen «District Six» in Kapstadt und entdeckte rasch, dass die Kamera so etwas wie ein Schlüssel zu den Herzen der Menschen ist, vorausgesetzt, man lässt sich auf sein Gegenüber ein und verzichtet gleichzeitig auf jede voyeuristische Attitüde. Und das tut Hannes Schmid mit Herz und Seele.

Das war auch so bei den «Steinzeitmenschen» der Dani- und Lani-Volksgruppen in Papua-Neuguinea. Das Schicksal des seit 1961 in diesem Gebiet verschollenen und einige Jahre später für tot erklärten amerikanischen Politikersonns Michael Rockefeller hatte Hannes Schmid neugierig gemacht. Er wollte dem Verschollenen nachspüren, die Welt erleben, wo dieser zuletzt gesehen worden war. Wurde der Amerikaner, der mit einer Filmcrew unterwegs gewesen war, Opfer von Krokodilen, eines Hais oder gar von Kannibalen?

Die mehrmonatige Expedition in die fremde Welt der Dani und der Lani war auch eine Zeitreise. Als weisser Fotograf mit Filmmaterial und Kamera in eine Kultur einzutauchen, die den Kochtopf nicht kannte und welcher der Ruf anhing, kannibalische Rituale zu vollziehen, dürfte man durchaus als abenteuerlich bezeichnen. Aber als Abenteurer will sich Hannes Schmid selber nicht sehen. Denn jede Reise, ja jedes Bild wird genau komponiert und minutiös vorbereitet. Die vermeintliche Momentaufnahme ist von langer Hand geplant. Der Fotograf Hannes Schmid ist ein Perfektionist, der warten kann.

So hat er es auch gehalten, als er sich in den 1970er-Jahren in die Welt der Rockstars hineinbegab. Keiner kam so nah an die Stars heran wie er, denn am schnellen Schnappschuss war er nicht interessiert. Dafür ging er mit den Mitgliedern von Barclay James Harvest oder Abba im Toggenburg Ski fahren.

#### **Das Glück des Zufalls**

Es war ein Zufall, der ihn an dieses Thema herangeführt hatte. Überhaupt ist das Schaffen von Hannes Schmid vom Zufall bestimmt. Zufällig begegnete er in Singapur einem chinesischen Opernensemble, das allein für Götter und Gespenster aufspielte. Für menschliche Ohren und Augen waren die Aufführungen tabu, die Zuschauerreihen blieben leer, weil man Gespenster nicht sehen kann. Erst nach Jahren war die Zeit reif für das erste Bild. Welten liegen zwischen diesem spirituellen, wiederum in Schwarz-Weiss gehaltenen Sujet und dem in dramatischen Farben gefassten Marlboro Cowboy, den Hannes Schmid viele Jahre lang geprägt und damit eine der amerikanischsten Ikonen überhaupt geschaffen hat.

#### **Asien – die Fabrik der Welt**

Amerika hat er hinter sich gelassen, Afrika und die Wildnis auch. Für Schmid, der mit einer Singapur-Chinesin verheiratet hat, ist heute Asien die Bühne, auf der das Welttheater spielt. Asien, die Fabrik der Welt, ein Ort, der wächst und sich rasend schnell entwickelt. Ein Kontinent mit Hunderten von Millionen von Menschen, die arbeiten und lernen wollen, um sich und der ganzen Welt Wohlstand zu erschaffen. «Wenn wir wollen, dass diese Leute auch morgen noch für uns arbeiten, müssen wir Sorge zu ihnen tragen», sagt Schmid. So begründet er auch sein humanitäres Engagement für die Entrechteten in Kambodscha.

Zur Eröffnung des neuen, gigantischen Flughafens in der südchinesischen Metropole Shenzhen kreiert Schmid eine Installation mit 18'888 roten Plastikstühlen. Da sind sie wieder, die leeren Stühle der «Götteroper»! Acht ist in China eine Glückszahl. Aber Schmid's persönliche Symbolik greift weiter. Den Plastikstuhl sieht er als Ikone des chinesischen Wirtschaftswunders. Auf allen chinesischen Banknoten müsste er zu sehen sein, findet Schmid. Billiges Plastik hat China zur zweitgrössten Volkswirtschaft der Welt werden lassen. Und der Plastikstuhl ist erst der Anfang, so viel ist sicher.

Hannes Schmid ist ein Getriebener, und seine Triebkraft ist die Leidenschaft. «Wer keine Leidenschaft mehr hat», meint er, «ist schon so gut wie tot.» Kein Wunder kann er mit dem Konzept Ruhestand nichts anfangen. Das Wort «Pensionierung» tönt für ihn schon fast wie Friedhof.

**«Wenn wir wollen, dass diese Leute auch morgen noch für uns arbeiten, müssen wir Sorge zu ihnen tragen.»**



«BU – an act of opening the temple doors»: Foto aus Schmid's Serie »For Gods only«.

**«Heute ist Asien die Bühne, auf der das Welttheater spielt.»**

## Rechnungen auf Deutsch – ausgestellt in Vietnam.

Eine aussergewöhnliche Art des Spracherwerbs erschliesst sich eine lukrative Nische im Outsourcing von Büroaufgaben. Die zündende Idee dafür hatte Pionier *Frank Schellenberg* auf dem nicht immer geraden Weg seiner beruflichen Laufbahn.

**Text:** Eric Johnson

**Bilder:** Christian Berg

Vielleicht werden eines Tages Roboter und Computer alles ohne den Menschen machen. Doch einstweilen fallen in den meisten Unternehmen noch zahlreiche eintönige Sekretariats- und Verwaltungsaufgaben an, die sich nur von Menschenhand erledigen lassen. SIM-Karten für Mobiltelefone aktivieren und deaktivieren, Bestellungen und Rechnungen bearbeiten, Kataloge aktualisieren, Anfragen aus Werbeaktionen beantworten – das sind typische Tätigkeiten, die Unternehmen aus Industriestaaten in Entwicklungsländer auslagern.

Dabei spielen dieselben Verbindungen wie zur Kolonialzeit: Ehemalige amerikanische oder britische Protektorate – beispielsweise die Philippinen oder Indien – dienen den englischsprachigen Regionen. Lateinamerika übernimmt das Backoffice für Spanien. Marokko erledigt den Papierkram für Frankreich. Doch was, wenn sich die Sprache des outsourcenden Unternehmens keiner Kolonialmacht zuordnen lässt oder wenn die Spuren des kolonialen Erbes längst verwischt sind? Ausserhalb der OECD-Länder sprechen nicht viele Menschen Dänisch, Ungarisch, Italienisch oder Polnisch – und auch kein Deutsch.

Denkbar wäre zum Beispiel, die Sprecher exotischer Sprachen aus Niedriglohnländern zu rekrutieren oder zu schulen. Allerdings kann das genauso kostspielig werden, wie die Arbeit weiterhin intern zu erledigen. Frank Schellenberg schlug einen anderen Weg ein, den man das «Maximin»-Prinzip nennen könnte: ein Maximum an Effekt mit einem Minimum an Wissen. Der CEO des Outsourcing-Unternehmens für Büroaufgaben erkannte, dass seine Mitarbeitenden die Sprache des Outsourcers nicht perfekt, ja nicht einmal rudimentär, sprechen müssen. «Um eine Rechnung auf Deutsch auszustellen oder zu prüfen, muss jemand nur etwa 300 deutsche Wörter kennen», erklärt Schellenberg. «Mit diesem Vokabular kann er die Aufgabe erledigen.»

Diese Erkenntnis gilt für die meisten Sprachen der Welt. Seit das Unternehmen sie in verschiedenen Nicht-Kolonialsprachen umsetzt, erlebt es einen wahren Boom. In den letzten zehn Jahren ist die Firma um das 25-Fache gewachsen und beschäftigt derzeit 1200 Mitarbeitende an zwei Standorten in Südvietnam.

Warum ausgerechnet Vietnam? Dies liegt in der persönlichen Geschichte von Frank Schellenberg begründet – ein klassisches Beispiel dafür, wie die Suche nach neuen Chancen unerwartete Folgen haben kann.

### **Kommunismus und wieder Kommunismus**

Unbegrenzte Möglichkeiten waren nicht gerade das Markenzeichen von Schellenbergs Heimatland, der ehemaligen DDR mit ihrem damaligen Sozialismus. Nach seiner Wehrpflicht und einem Ingeni-



**Die Maximin-Methode strebt ein Maximum an Effekt mit einem Minimum an Wissen an.**



**Frank Schellenberg ist im ehemaligen kommunistischen Ostdeutschland aufgewachsen. Nach Abschluss seines Studiums der Ingenieurwissenschaften an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena arbeitete er zunächst für einen Verlag in München. Anfang 2000 zog er nach Ho-Chi-Minh-Stadt (das ehemalige Saigon) in Vietnam, wo er mehrere kleine Firmen gründete. Heutet leitet er ein Outsourcing-Unternehmen mit über 1200 Mitarbeitenden, das mittlerweile eine hundertprozentige Tochtergesellschaft von Swiss Post Solutions ist.**

[spsvietnam.vn](http://spsvietnam.vn)

urstudium an der renommierten Friedrich-Schiller-Universität in Jena floh Schellenberg im Jahr 1989 in den Westen – nur wenige Monate vor dem Fall der Berliner Mauer und dem Beginn der deutschen Wiedervereinigung. Auf Umwegen landete er bei einem Softwarehersteller in München, wo er sich in den 1990er-Jahren vorwiegend mit WYSIWYG-Anwendungen («what you see is what you get») für einen deutschen Verlag beschäftigte.

Als das Jahrzehnt zu Ende ging, stand ihm der Sinn nach einem Tapetenwechsel. «Ich wollte unbedingt weg aus Deutschland», erinnert sich Schellenberg. «Mit dem Internet wurde die Welt immer kleiner. Darum wollte ich hinaus und mehr davon mit eigenen Augen sehen.» Nachdem ein Projekt in Südamerika platzte, packte er die Chance, die ihm ein anderer deutscher Verlag bot: ein Jahr Unternehmensentwicklung in Vietnam. Im Frühjahr 2000, nach dem Höhepunkt von Internet 1.0, packte er seine Koffer und zog nach Ho-Chi-Minh-Stadt.

Seine Sorgen darüber, schon wieder in einem kommunistischen System zu leben, zerstreuten sich schnell. In Vietnam werden harte Arbeit und Unternehmergeist geachtet; der ehemalige Satellitenstaat der Sowjetunion hat sein

eigenes, kapitalistisches Dogma entwickelt. «Man sieht zwar noch hier und dort Hammer und Sichel», verweist Schellenberg auf das klassische Symbol des Marxismus-Leninismus, «aber es kann sehr gut sein, dass es auf der Kühlerhaube eines brandneuen Porsches prangt.»

#### **Wachstum durch Bewegung**

Im ehemaligen Saigon betrieb Schellenberg zunächst eine kleine Nachrichtenagentur. Eines Tages erhielt er von der Bayerischen Nationalbibliothek einen Auftrag, der nichts mit Berichterstattung zu tun hatte: Schellenberg sollte ein gedrucktes Buch in ein XML-Dokument umwandeln. Das öffnete ihm die Augen für das Universum des Outsourcings administrativer Tätigkeiten. Kurz darauf gründete er sein eigenes Unternehmen: DIGI-TEXX. Schon bald beschäftigte er 20 Mitarbeitende, die seine Wohnung im Herzen der Metropole als Büro in Beschlag nahmen.

Die Platzverhältnisse wurden immer enger. Deshalb kam das Angebot des frisch gegründeten Businessparks «Quang Trang Software City» wie gerufen: Dieser bot dem Start-up eine modernste Businessinfrastruktur einschliesslich Internet und einer Vielzahl IT-orientierter Nachbarn – nur 20 Kilometer ausserhalb des Stadtzentrums gelegen. Hier entstand Schellenbergs Idee der Maximin-Methode. Der Erfolg dieses Prinzips beruht unter anderem auf einer intelligenten Software kombiniert mit umfangreichen



Mittlerweile beschäftigt Frank Schellenberg 1200 Mitarbeitende an zwei Standorten in Südvietnam.

Verbraucherdatenbanken, die die ausgelagerten Prozesse so weit wie möglich automatisieren. Die zweite Erfolgszutat sind engagierte Mitarbeitende, die sich die berühmten 300 Wörter in verschiedenen Sprachen aneignen.

Schellenbergs Geschäft ist hoch spezifisch. «Wenn man einen meiner Mitarbeitenden in seiner Arbeitssprache fragen würde «Hallo, wie gehts?», könnte er nicht antworten», meint Schellenberg. Aber er kann genug, um seine Arbeit zu erledigen – ohne gleich an einen Jobwechsel zu denken. «Würden wir Mitarbeitende mit umfassenderen Sprachkenntnissen einstellen, wären sie unterfordert. Sie würden sich in Kürze langweilen und sich eine andere Stelle suchen.» Nicht, dass die Maximin-Methode langweilig wäre. Schellenberg vergleicht sie mit puzzeln. Auf jeden Fall ist sie eine unkonventionelle Methode, um sich eine Sprache anzueignen.

**«In Vietnam sind harte Arbeit und Unternehmergeist hoch angesehen.»**

### Kein weisser Kragen – trotzdem ein Bürojob

Schellenbergs erste grosse Outsourcingkunden kamen aus seiner Heimat Deutschland. Sie waren so gross, dass einer von ihnen – das Direktmarketingunternehmen GHP – im Jahr 2004 eine Mehrheitsbeteiligung an der DIGI-TEXX erwarb. Auf diese Weise entstand das BPO-Unternehmen (Business Process Outsourcing) «GHP Far East». Im Jahr 2008 schluckte der noch grössere Logistik- und Outsourcing-Dienstleister «Swiss Post Solutions» die GHP-Gruppe mitsamt ihrer vietnamesischen Tochter. Die Integration dauerte ihre Zeit, und schliesslich wurde das vietnamesische Unternehmen im Jahr 2013 in «Swiss Post Solutions Vietnam» umbenannt, um die Zugehörigkeit zu seinem Eigentümer zu verdeutlichen.

Schellenberg sieht die Zukunft rosig. Sein nächstes grosses Ziel ist Japan, wo derzeit Backoffice-Aufgaben an Hunderttausende von Büromitarbeitenden nach Dalian ausgelagert werden, einer chinesischen Halbinsel westlich der Grenze zu Nordkorea. Angesichts der steigenden Kostenbasis in China und der zunehmenden politischen Spannungen zwischen China und Japan ist nach Schellenbergs Einschätzung die Zeit reif, um in den reichen japanischen Markt vorzudringen.

Der Wanderer höchstpersönlich hat inzwischen Wurzeln geschlagen. Schellenberg hat eine Vietnamesin geheiratet und mit dieser zwei Kinder. Mit seiner Familie wohnt er in Ho-Chi-Minh-Stadt. Er musste nicht Vietnamesisch lernen, um im Geschäft erfolgreich zu sein. Die Einheimischen sprechen sehr gut Englisch (wie er selbst auch), und sie nutzen gern jede Gelegenheit, es anzuwenden. «Um im hiesigen Alltag zurechtzukommen», sagt er trocken, «reichen 300 Wörter Vietnamesisch völlig aus.»

## «Vietnam, der ehemalige Satellitenstaat der Sowjetunion, hat sein eigenes, kapitalistisches Dogma entwickelt.»

### Das nächste asiatische Wirtschaftswunder

«Die Möglichkeiten in Vietnam sind ähnlich wie im Deutschland der Nachkriegszeit», erklärt Frank Schellenberg: «Riesig!»

Die Einkommen liegen immer noch tief; der Mindestlohn im vietnamesischen Ho-Chi-Minh-Stadt beträgt etwa 1600 USD pro Person pro Jahr – rund 45 Mal weniger als in der Schweiz. Der chaotische Strassenverkehr ist berüchtigt, Teile des Bildungssystems scheinen in der Vergangenheit zu verharren und die Bürokratie kann manchmal erdrückend sein. Aber diese Minuspunkte wiegen gemäss Schellenberg gering im Vergleich zu Vietnams Vorteilen.

Die südasiatische Macht hat eine hochmotivierte Arbeitsbevölkerung von 50 Millionen Menschen mit einer beeindruckenden Alphabetisierungsrate von 95 Prozent. Die

arbeitenden Menschen sind jung – im Mittelwert gerade einmal 28 Jahre alt (im Vergleich zu 42 Jahren in der Schweiz). Ausserdem ist die Bevölkerung vernetzt – fast die Hälfte hat Zugang zum Internet, und es gibt mehr Mobiltelefone als Menschen. Politische Unruhen kommen selten bis nie vor, und die gesellschaftlich-rechtlichen Rahmenbedingungen sind wirtschaftsfreundlich.

Die Einkommenssteuern liegen relativ hoch, aber Gutverdiener können mit Optionen oder Aktien entlohnt werden, für die niedrigere Steuersätze gelten. Ausländische Investoren können lokale Unternehmen ohne lokale Partner vollständig übernehmen und Gewinne uneingeschränkt ins Ausland rückführen – zu einem Fixkurs zum USD. Dazu Schellenberg: «Der vietnamesische Staat hält sich grundsätzlich aus den Geschäften ausländischer Unternehmen heraus – deutlich klarer als andere Länder Asiens.»

Mindestlohn in  
Ho-Chi-Minh-Stadt:

**1600 USD**  
pro Person und Jahr.

Durchschnittsalter der  
Erwerbstätigen in Vietnam:

**28 Jahre**

# Die Sache mit den Stäbchen – und andere nützliche Tipps

Vom Umgang mit Essstäbchen über das Erkennen versteckter Botschaften bis zur korrekten Ansprache des Gegenübers: Westlichen Besuchern mag Asien teilweise wie eine sprichwörtlich andere Welt erscheinen. Worauf es sich beim Besuch in China und Japan zu achten lohnt.

Text: Redaktion ceo Magazin

## Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft



### China und Japan

- Achten Sie bei Geschenken auf deren Qualität und Herkunft: Entscheiden Sie sich zum Beispiel für schön verpackte und hochwertige Spezialitäten wie Schweizer Schokolade oder edlen Champagner.
- Falls Sie eine ganze Gruppe beschenken, überreichen Sie Ihr Präsent der ranghöchsten Person.

## Timing ist alles

### China und Japan

- Geduld bringt Rosen – auch in Asien. Doch manchmal wird dem westlichen Besucher eine gar grosse Portion davon abverlangt. Auch wenn's schwer fällt: Halten Sie Schweigepausen in Verhandlungen aus, nutzen Sie sie zum Nachdenken.
- Pünktlichkeit wird erwartet. Treffen Sie in Japan besser sogar etwas vor der verabredeten Zeit ein.
- Allerdings ist es in China nicht ungewöhnlich, wenn sich Zeitpunkt und Teilnehmer eines Treffens kurzfristig ändern. Nehmen Sie dies nicht persönlich. Die Gründe können in offiziellen Verpflichtungen liegen – oder es handelt sich um eine Verhandlungstaktik.



## Alles auf eine Karte



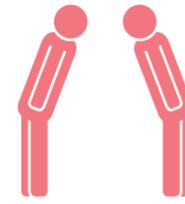
### Japan

- Der Umgang der Japaner mit der Visitenkarte (meishi) ist inzwischen auch im Westen bestens bekannt. Ausser bei sehr starkem hierarchischem Gefälle tauschen alle Anwesenden ihre Karten aus. Wenn Sie Ihre Karte Ihrem Gegenüber reichen, halten Sie sie mit beiden Händen an den oberen Ecken fest und nehmen Sie seine entsprechend entgegen. Bewahren Sie die neue Karte oberhalb Ihrer eigenen auf und stecken Sie sie nicht in unmittelbarer Anwesenheit des Eigentümers weg.

## Vortrittsregeln

### Japan

- Wer einen niedrigeren Rang hat, überlässt den Vortritt dem Ranghöheren. Ebenso verhält es sich zwischen jüngeren und älteren Personen.
- Die japanische Frau platziert sich traditionellerweise hinter dem Mann. Solch geschlechtsspezifischen Vorgaben ist eine Geschäftspartnerin aus dem Westen nicht unterworfen. Lassen Sie sich jedoch geschickterweise mit allen Ehren, Funktionen und Kompetenzen und von einer Mittelsperson vorstellen.



## Die Verbeugung

### China und Japan

- Der Handschlag gilt mittlerweile als übliche Art der Begrüssung für westliche Besucher. Eine Verbeugung dürfte also in den meisten Fällen nicht nötig sein.

## Am Verhandlungstisch

### China und Japan

- Wichtig: Begrüssen Sie zuerst jene Person mit dem höchsten Rang.
- Diese Person eröffnet anschliessend die Sitzung und spricht in der Regel auch das Schlusswort.
- Wird eine Sitzung nicht auf Englisch abgehalten, nehmen Sie einen Übersetzer mit, der nebst der Sprache auch Ihr Unternehmen und die Kultur der asiatischen Geschäftspartner versteht. Sonst könnten Sie wichtige versteckte Botschaften verpassen.

## «Wie war nochmals Ihr Name?»

### Japan

- Die korrekte japanische Anredeform zu finden, ist nicht ganz einfach. Wann spricht man das Gegenüber mit dem Anhang «-san» an? Gilt dieses auch für Frauen? Und was unterscheidet «-san» von «-sama»? Unsere Empfehlung: Bleiben Sie in der Anrede bei «Mr.» und «Mrs.». Für die Nummer 1 eines Unternehmens können Sie gegebenenfalls «Mr. President» verwenden.

### China

- Welches ist der Vor-, welches der Nachname? Diese Frage kann gerade bei chinesischen Namen schon mal auftauchen. Ein Tipp: Auf chinesischen Visitenkarten in lateinischer Schrift steht der Nachname meistens an erster Stelle. «Li Er Peng» wäre somit «Mr. Li».

## Erfolgreich verhandeln

### Japan

- Überlassen Sie es dem ranghöchsten Vertreter der japanischen Gruppe, zum Geschäftlichen überzugehen.
- Sprechen Sie verständlich: langsam, gut artikuliert und in kurzen Sätzen. Verzichten Sie auf Metaphern: Japaner denken in anderen Bildern als Europäer.
- Präsentieren Sie sachlich, und verzichten Sie auf Eigenlob.
- Hören Sie genau zu, nicken Sie als Zeichen Ihrer Aufmerksamkeit – und üben Sie sich in Geduld: Zeit ist Macht.

### China

- In China wird hartes Verhandeln als Zeichen der Stärke gewertet. Achten Sie aber darauf, dass Sie dabei Ihr Gegenüber nicht beleidigen. Bleiben Sie höflich, zeigen Sie Humor, aber weichen Sie nicht zu früh von Ihrer Position ab.
- Lächeln und Nicken sind ein Zeichen, dass man Ihnen zuhört – aber nicht unbedingt zustimmt.
- Entscheidungen können sehr schnell – noch am Verhandlungstisch – getroffen werden. Seien Sie jedoch nicht überrascht, wenn diese im Nachhinein revidiert werden. Nicht selten handelt es sich dabei um eine Verhandlungstaktik.

## Einen bleibenden Eindruck hinterlassen

### China und Japan

- Ob das Ergebnis Ihrer Besprechung Sie zufriedenstellt oder nicht – wahren Sie stets das Gesicht. Zeigen Sie sich von Ihrer souveränen Seite und bedanken Sie sich zum Abschied.



## Was Sie beim Geschäftsessen tun...

### China und Japan

- Halten Sie eine Tischrede oder sprechen Sie einen Toast aus, um Ihren Gastgeber zu würdigen.
- Seien Sie nicht überrascht, wenn Ihre japanischen Gastgeber Sie nach dem Essen in eine Karaokebar oder einen Nachtclub mitnehmen. So wird bei männlichen Gästen getestet, ob es sich um adäquate Geschäftspartner handelt.

## ... und was Sie besser lassen sollten

### China und Japan

- Wenn mit Stäbchen gegessen wird, sind dies absolute «No Gos»: die Stäbchen kreuzen, voneinander getrennt ablegen, aufrecht in die Reisschale stecken, Essen damit aufspießen oder damit wild gestikulieren.
- Auch wenn die gereichten Speisen manchmal sehr fremd erscheinen mögen: Lehnen Sie sie nie mit angewidriger Mine ab, sondern probieren Sie von allem. Selbst wenn es Ihnen nicht schmecken sollte, springt dabei doch eine gute Anekdote raus.



# «In China muss man stets schneller, professioneller und kreativer sein als die Konkurrenz.»

Mit ihrem expandierenden Weingrosshandel und einer Kette von Weinfachgeschäften in Beijing ist Claudia Masüger daran, Chinas Weinmarkt zu verändern.

Text: Claudia Wirz  
Bilder: Cheers

**Frau Masüger, 2008 kamen Sie mit einem Musterkoffer Wein nach China. Heute haben Sie in Beijing einen Weingrosshandel sowie eine Ladenkette mit bereits 16 Geschäften, über 90 Mitarbeitenden und importieren zirka 70'000 Flaschen Wein und Schaumwein pro Monat aus aller Herren Ländern zu moderaten Preisen. Wie haben Sie das geschafft?**

Mit klarem Fokus, eisernem Durchhaltewillen, harter Arbeit, Verständnis für eine andere Kultur, viel Leidenschaft und dank eines hervorragenden Teams!

**Wieso kamen Sie ausgerechnet auf China?**

Durch Zufall. Ich suchte nach einem Abenteuer und China schien ein grosser und attraktiver Markt zu sein.

**Der Weinmarkt boomt in China seit einigen Jahren. Herrscht in der Branche so etwas wie Goldgräberstimmung?**

Ja, der Begriff Goldgräberstimmung bringt es auf den Punkt. Viele Firmen wollen in China Fuss fassen. Es ist ein aufstrebender Markt mit riesigem Potenzial, aber auch vielen Risiken und grossen Herausforderungen.

**In China passt die Esskultur nicht so recht zur europäischen Art des Weintrinkens. Man verweilt zum Beispiel nicht gerne nach dem Essen bei Tisch. Ist der gegenwärtige Weinboom in China trotzdem mehr als eine flüchtige Modeerscheinung?**

Wir sprechen mit unserer Ladenkette Cheers eine junge, moderne und offene Zielgruppe an. Der Generationenwechsel in China bringt sehr viele Veränderungen mit sich. Der Weinkonsum ist erst am Anfang und rasant am Wachsen. Die jungen Chinesen lieben diesen neuen Trend und adaptieren ihn in ihrem Umfeld.



Die Bündnerin Claudia Masüger wurde 1971 in eine traditionelle Weinhändlerfamilie geboren. Seit vier Generationen ist die Familie im Weingeschäft tätig. Als Claudia Masüger nach Peking kam, realisierte sie, dass es auch in China einen Markt für günstige Weine gibt. Seit 2008 ist sie General Manager der Weinhandelsfirma MQ Wines, für die sie bald einen chinesischen Partner ins Boot holte. Um nicht auf chinesische Distributoren angewiesen zu sein, die auch günstige Weine zu exorbitanten Preisen anbieten, gründete Masüger die Ladenkette Cheers, deren CEO sie ist. Die seither expandierende Ladenkette richtet sich an ein preisbewusstes, junges Publikum.

[cheers-wines.com](http://cheers-wines.com)



«Für Chinesen ist es ein Kompliment, kopiert zu werden.»

**70'000**

Flaschen Wein und Schaumwein importiert Claudia Masüger pro Monat nach China.

**888**

Cheers-Stores möchte Claudia Masüger in China eröffnen.

«Ich glaube nicht, dass chinesischer Wein in Europa zu einem grossen Thema wird.»

**Welche Weine mögen denn die Chinesen?**

Die jungen Chinesen sind sehr offen. In unseren Fachgeschäften können alle Produkte probiert werden. Wir bieten viele Degustations-Parties an, wo wir die komplexe Weinwelt auf eine amüsante und verständliche Art den Chinesen näherbringen. Es ist wichtig, dass jeder seinen eigenen Geschmack entdeckt. Auch demonstrieren wir den Konsumenten, wie sich Wein und Essen miteinander verbinden lassen und zu welchen Gelegenheiten und Anlässen wir in Europa Weine und Schaumweine konsumieren. Es macht grossen Spass, das Weinwissen und unsere Produkte einer neugierigen Zielgruppe näherzubringen.

**Welche Rolle spielt Social Media in Ihrem Geschäft?**

Wir arbeiten sehr intensiv mit den chinesischen Varianten im Social-Media-Bereich. Weibo, Weixin und Youku sind wichtige Tools in China, um die junge Zielgruppe anzusprechen. Wir legen grosses Gewicht auf Video-Marketing. In allen unseren «Stores» zeigen wir unsere wöchentlichen eigenproduzierten Videos. Wir vermitteln dadurch einen Einblick in unsere Firmenkultur und transferieren Fachwissen auf eine moderne und witzige Art. Unser Motto ist «Cheers makes you smile».

**Wie hat sich denn der chinesische Weingeschmack seit 2008 entwickelt?**

Der Weingeschmack der Chinesen entwickelt sich erst. Früher haben die Chinesen Weine hauptsächlich aus Prestigegründen gekauft und konsumiert – vor allem mit geschäftlichem Hintergrund. Der Fokus lag auf französischen Weinen. Unsere Ladenkette hat in Beijing den Weinmarkt verändert, da wir mit unseren moderaten Preisen und unserer unkomplizierten Art auch den jungen Chinesen das Weintrinken ermöglichen. Unsere Kunden trinken Wein aus privatem Interesse, weil sie Spass daran haben. Wie überall auf der Welt fangen Weinkonsumenten mit eher süsslicheren und fruchtigeren Weinen an.

**Sie haben einmal gesagt, Schweizer Wein laufe nicht so gut in China. Mögen uns die Chinesen nicht?**

Die Schweiz ist im Gegenteil sehr beliebt in China! Die Weine sind im Vergleich jedoch teuer und noch nicht sehr bekannt.

**Wird das Freihandelsabkommen zwischen der Schweiz und China daran etwas ändern?**

Das Freihandelsabkommen wird für uns voraussichtlich erst in zirka zehn Jahren einen Vorteil bringen, da die Senkung der

Zölle schrittweise abläuft. Schweizer Weine machen im Moment noch einen winzigen Teil unseres Absatzes aus. Aus diesem Grund ist das Freihandelsabkommen für unsere Firma noch nicht wichtig.

**China gehört selber zu den grössten Weinproduzenten der Welt. Haben importierte Mittelklasseweine da überhaupt längerfristig eine Chance in China?**

Die chinesischen Weinproduzenten lernen schnell, doch fehlt es bei der Produktion vor allem an Leidenschaft. Es gibt bis anhin nur wenig wirklich gute Weine aus China. Die meisten werden mit europäischen Weinen gemischt, damit der Geschmack verbessert werden kann und auch weil es noch kein Weingesetz in China gibt. Der Verkauf von importierten Weinen nimmt jährlich zu und hat noch sehr grosses Potenzial. Einer der Gründe, warum ein Chinese einen chinesischen Wein bevorzugt, ist der tiefe Preis. Mit unserer Preisstrategie bei Cheers haben wir dies verändert. Wir bieten importierte Weine mit guter Qualität schon ab umgerechnet 4.30 CHF an.

**Für wie gross erachten Sie umgekehrt die Chancen des chinesischen Weins im europäischen Markt?**

Ich glaube nicht, dass chinesischer Wein in Europa zu einem grossen Thema wird. Es ist aber sicherlich interessant, chinesische Weine einmal zu probieren.

**Sie haben für Ihren Weinhandel früh einen chinesischen Partner ins Boot geholt. Wie wichtig war dieser Schritt für Ihren Erfolg?**

Für das Business-to-Business-Geschäft mit der Firma MQ Wines war die Partnerschaft mit einem Chinesen ein wichtiger Schritt. In China wird anders verhandelt. Auch bringt ein Chinese wichtige Beziehungen mit. Für unsere Ladenkette ist diese Partnerschaft indes nicht relevant. Cheers wird vor allem von Ausländern geführt. Wichtig ist, gute Anwälte an Bord zu haben.

**Das hat wohl mit dem chinesischen Geschäftsgebaren zu tun, das westlichen Geschäftsleuten manchmal Kopfzerbrechen verursacht. Es wird geschummelt, gepanscht, gefälscht und kopiert.**

**Wie gehen Sie mit solchen Herausforderungen um?**

Damit haben wir viele Erfahrungen gemacht. Nicht nur Weinetiketten, Visitenkarten, Websites oder unsere Logos wurden kopiert, sondern auch ganze Geschäfte. Unser Ladenkonzept wurde schon mehrmals komplett kopiert, inklusive Mitarbeiteruniform, Preisstrategie, Layout, VIP-Formulare, Marketingaktionen etc. Die chinesischen Mitarbeitenden haben mit Freude darauf reagiert, da es für sie ein grosses Kompliment ist, kopiert zu werden. Für uns Ausländer ist dieser Gedanke befremdlich. Dies ist einer der Gründe, warum es wichtig ist, kompetente Anwälte an Bord zu haben. In China muss man stets schneller, professioneller und kreativer sein als die Konkurrenz. Wir legen grossen Wert auf die Produktauswahl und den Kundenservice. Aber das Wichtigste sind die Mitarbeitenden und der Fokus auf unsere Grundwerte. Gerade die interne Kultur kann man nicht kopieren und dies macht uns so erfolgreich.

**Zur Pflege der alles entscheidenden Beziehungen, der «Guanxi», fliesst in China jeweils viel Wein. Ist das auf die Dauer nicht anstrengend?**

Beim Aufbau des Business-to-Business-Geschäfts war das «Zwangstrinken» tatsächlich anstrengend und gewöhnungsbedürftig – aber auch ein wichtiger Teil des Erfolgs. In unseren Läden sprechen wir direkt die Endkonsumenten an und trinken Wein nur, wenn es Freude macht.



Cheers spricht eine junge, moderne Zielgruppe an – ob persönlich im Ladenlokal oder via Social Media (z. B.: weibo.com/cheerswines).



**Trinken Sie also privat noch ab und zu einen Tropfen?**

Ich trinke unsere Produkte gerne mit Freunden, Mitarbeitenden oder mit unseren Kunden – ganz zivilisiert und mit viel Genuss!

**Wo wird der chinesische Weinmarkt in zehn Jahren stehen? Und wo werden Sie stehen?**

Der Weinmarkt in China wird enorm wachsen. Unser Ziel ist es, 888 Cheers-Stores in China zu eröffnen. Ab Sommer 2014 starten wir mit dem Franchising.

**«Das Freihandelsabkommen wird für uns voraussichtlich erst in zirka zehn Jahren einen Vorteil bringen.»**

**«Wichtig ist in China, gute Anwälte an Bord zu haben.»**

## «Wir haben auf dem Weltmarkt etwas zu bieten.»



Als bedeutenden Meilenstein in seiner Portfolio-Fokussierung hat der Technologiekonzern Oerlikon 2013 einen Teil seiner Textilsparte an die chinesische Jinsheng Gruppe verkauft. Finanzchef *Jürg Fedier* ist überzeugt, dass Transaktionen mit chinesischen Käufern für beide Seiten von grossem Nutzen sein können. Einen Ausverkauf der Heimat sieht er darin nicht, sondern eine natürliche Weiterentwicklung der Globalisierung.

**Text:** Redaktion ceo Magazin

**Bilder:** Markus Bertschi, Oerlikon

In den vergangenen Jahren hat Oerlikon eine positive Entwicklung genommen, die in der Industrie ihresgleichen sucht. 2010 aufgrund hoher Verschuldung und Rezession am Abgrund, zählt das Unternehmen heute nachhaltig zu den Top-Performern in der Branche. Betrug die Eigenkapitalquote Ende 2009 nur 11 Prozent, sind es Ende 2013 stolze 51 Prozent. Hatte das Unternehmen Ende 2009 rund 1,6 Mrd. CHF Nettoschulden, verfügt Oerlikon Ende 2013 über rund 1 Mrd. CHF Nettoliquidität.

Auch das Portfolio wurde in den vergangenen drei Jahren deutlich fokussiert und damit Risiken und Zyklichkeit verringert. Im Rahmen dieser Strategie veräusserte Oerlikon per 1. Juli 2013 rund die Hälfte seiner Textilsparte, und zwar die Textilmaschinen und -komponenten zur Verarbeitung von Naturfasern. Hintergrund war die Ausrichtung auf das profitablere und stabilere Chemiefasergeschäft. Käufer der Naturfaserbereiche war die chinesische Jinsheng Gruppe.

«Es war kein Zufall, dass die Jinsheng Gruppe den Zuschlag erhielt», sagt Fedier heute. Mit dem Unternehmen arbeitete Oerlikon in China bereits erfolgreich zusammen. Da der chinesische Konzern damals noch nicht im Textilmaschinen-geschäft tätig war, ergab die Transaktion für beide Seiten Sinn. «Die Jinsheng Gruppe war zudem der einzige Anbieter aus China, der sich für eine komplette Übernahme interessierte und das Geschäft in Asien verankern wollte», erklärt Fedier.

### **Einige Umwege notwendig**

Doch die Verhandlungen mit dem chinesischen Interessenten verliefen nicht nach den gewohnten Mustern. «In den Gesprächen mit den Vertretern und Beratern von Jinsheng mussten wir einige Umwege gehen», erinnert sich der Finanzchef. Die Diskussionen seien zum Teil nur schwierig vorangekommen. Bis zum Abschluss der Transaktion waren immer wieder neue Punkte offen. «Wir führten Verhandlungen und hatten das Gefühl, dass wir uns auf etwas einigen konnten. Bereits am nächsten Tag kam die Angelegenheit in einer anderen Form wieder auf den Tisch zurück», sagt Fedier. Wir seien uns gewohnt, fokussiert auf ein Ziel hinzuarbeiten, eine Übereinkunft zu finden und dann den

**Jürg Fedier, geboren 1955, amtet seit dem 1. Januar 2009 als Finanzchef von Oerlikon. Nach dem Rücktritt von CEO Michael Buscher im März 2013 übernahm er interimistisch die Leitung des Konzerns, bis mit Brice Koch Anfang 2014 ein neuer CEO vorgestellt wurde. Bevor Fedier zu Oerlikon wechselte, fungierte er von 2007 bis 2008 als Finanzchef des Spezialchemieherstellers Ciba. Zuvor war er in verschiedenen Funktionen für Dow Chemical tätig, unter anderem in den USA und in Asien. Fedier besitzt ein Handelsdiplom der Handelsschule Zürich und absolvierte internationale Managementprogramme am IMD in Lausanne und an der University of Michigan.**



Vertrag umzusetzen. Eine solche Vorgehensweise funktioniert in Verhandlungen mit chinesischen Partnern kaum. Selbst nach der Unterzeichnung der Verträge werde weiter über die Interpretation diskutiert. «Verhandlungen in China funktionieren auf diese Weise. Das hängt auch mit der asiatischen Kultur zusammen. Für Beteiligte aus dem Westen kann dies aber zu einer Herausforderung werden», ist Fedier überzeugt.

Neben den kulturellen Eigenheiten führt er die Unterschiede unter anderem auf die teilweise noch fehlende Erfahrung vieler chinesischer Unternehmer auf dem internationalen Parkett zurück. «Mir sind die Verhandlungen leichtergefallen, da ich sieben Jahre in Asien gelebt habe», sagt Fedier. Hilfreich war zudem, dass sowohl Oerlikon als auch die Jinsheng Gruppe Vertreter aus dem Kulturkreis des Gegenübers in ihren Teams hatten. Dies sei sehr wichtig, damit die Akteure über die notwendigen Hintergrundinformationen verfügen. Denn die Gefahr besteht, dass man den Partner in den Verhandlungen brüskiert. «Werden die Verhandlungspartner vor den Kopf gestossen, so braucht es einen relativ grossen Aufwand, um die Gespräche wieder in Gang zu setzen», weiss Fedier.

**Schweizer Traditionsfirma wird chinesisch**

Mit dem Verkauf des Naturfasergeschäfts von Oerlikon an die Jinsheng Gruppe ist ein traditionsreiches Schweizer Unternehmen in chinesische Hände übergegangen. Bei der Sparte handelte es sich um Bestandteile des ehemaligen Ostschweizer Industriekonzerns Saurer. «Das ist eine ganz normale Entwicklung im Rahmen der Globalisierung», so Fedier. China versuche sich den Zugang zu Rohstoffen, aber auch zu Technologien und Wissen zu sichern. Es sei ein Prozess, der in den nächsten Jahren anhalten und sich noch verstärken werde. Einen «Ausverkauf der Heimat», wie es mancherorts heisst, sieht der Oerlikon-Finanzchef darin nicht. «Diese

Diskussion ist emotional belastet. Die Chinesen verhalten sich genau gleich wie wir, wenn sich uns eine gute Möglichkeit zur globalen Expansion bietet», ist er überzeugt. Insgesamt wertet Fedier die Entwicklung sogar positiv. «Schweizer Unternehmen haben auf dem Weltmarkt etwas zu bieten. Wir müssen uns nicht dafür schämen, im Ausland begehrt zu sein.»

Zumal sich aus einer solchen Transaktion auch neue Chancen ergeben könnten. Über die Jinsheng Gruppe verspricht sich Oerlikon beispielsweise einen noch besseren Zugang zum lokalen Markt im Bereich des Kunststoffaser-Geschäfts. Durch die enge Verzahnung mit China profitieren auch die Mitarbeitenden. Sie erhalten die Möglichkeit, eine neue Kultur kennenzulernen und Karriere zu machen. Insofern trage die engere Verflechtung mit China auch zur Horizonterweiterung im Unternehmen bei. «Der Ausverkauf jedenfalls ist eine zu einseitige Sichtweise», so Fedier.

**«Man kann in China nicht mehr nur billig produzieren. Die Lohninflation ist enorm.»**

**Höhere Sensibilisierung für Patentschutz**

Eine ähnlich pragmatische Haltung hat Fedier in Bezug auf die Sicherung des geistigen Eigentums. Wie viele Schweizer Unternehmen betreibt Oerlikon die Forschung und Entwicklung hauptsächlich in Europa und lanciert hier die neusten Technologien. Erst später werden diese im Markt freigegeben. Den Wissensverlust fürchtet er aber nicht. «Wenn man an einem Markt wie China partizipieren will, dann muss man auch bereit sein, Wissen einzubringen. Ab einem gewissen Zeitpunkt ist man am Markt exponiert.»

Gleichwohl kämpft der Schweizer Konzern auch in China für seine Rechte, wenn es zu einer Patentverletzung kommt. Inzwischen hat dort eine erhöhte Sensibilisierung für das Thema stattgefunden. «Wir stellen fest, dass wir zunehmend in der Lage sind, unser Recht durchzusetzen», sagt Fedier. Dies sei auch der Expansion chinesischer Konzerne über die Grenzen hinaus zu verdanken. Unternehmen wie die Jinsheng

Gruppe hätten viel Geld in Wissen investiert und verfügten inzwischen über zahlreiche schützenswerte Technologien. «Der Patentschutz und die Durchsetzung der Rechte erhält damit auch für chinesische Firmen ein immer grösseres Gewicht. Davon profitiert der ganze Standort.»

**Kein Ende des China-Booms in Sicht**

Für Oerlikon hat sich die Fokussierung auf Asien jedenfalls gelohnt. Das Unternehmen erzielt mittlerweile rund 30 Prozent seines Umsatzes in China; der Boom im Reich der Mitte hat massgeblich dazu beigetragen, dass der Konzern heute wieder erfolgreich unterwegs ist. «Wir verfügen seit 50 Jahren über eine Repräsentanz in China, denn das Land war und ist wohl auch in Zukunft der grösste Markt für die Textilindustrie», sagt Fedier. Heute werde 80 Prozent des textilen Weltmarkts dort verarbeitet. Eine ähnliche Bedeutung dürfte China auch für andere Industriezweige erlangen. Fedier sieht für Oerlikon noch grosse Chancen in den übrigen Sparten des Konzerns: dem Beschichtungsspezialisten Oerlikon Balzers, dem auf Vakuumpumpen spezialisierten Oerlikon Leybold Vacuum oder in den Antriebssystemen des Segments Drive Systems.

Was China als Importeur betrifft, sieht Fedier angesichts des immensen Heimmarkts noch lange kein Ende des Booms. Als Werkbank der globalisierten Wirtschaft dagegen ist er skeptischer. «Man kann dort nicht mehr nur billig produzieren. Die Lohninflation ist enorm», weiss Fedier. China habe sehr viel Geld in Infrastruktur investiert. Nun versuche die Regierung, die qualifizierten Arbeitskräfte im Land zu behalten. «Man muss diese Situation am Arbeitsmarkt genau beobachten.» Angesichts der auch in Indien steigenden Lohnkosten weichen heute immer mehr globalisierte Unternehmen nach Vietnam, Kambodscha oder Indonesien aus.

China prophezeit Fedier dennoch eine erfolgreiche Zukunft: «Es wird aber nicht ausschlaggebend sein, ob das Wachstum nun 7,8 Prozent oder nur 7,5 Prozent beträgt. Es sind immer noch enorme Wachstumsraten.» Wichtig sei aber, dass China fiskal- und finanzpolitisch keine gravierenden Fehler mache.



**Oerlikon ist ein auf den Maschinen- und Anlagenbau fokussierter Industriekonzern. Das Unternehmen beschäftigt 2013 rund 13'000 Mitarbeitende an über 150 Standorten in 34 Ländern. Allein in Asien sind es 60 Standorte. Seit 2011 hat Oerlikon den Fokus auf Asien nochmals verstärkt und die Präsenz insbesondere in China und Indien ausgebaut. Im Reich der Mitte erwirtschaftete das Unternehmen mit rund 1500 Mitarbeitenden 30 Prozent des Konzernumsatzes von 2,9 Mrd. CHF. Die Gruppe umfasst die fünf Segmente Manmade Fibers (Services und Prozesse für die Chemiefaserherstellung), Drive Systems (Getriebesysteme und Antriebslösungen), Vacuum (Vakuumsysteme), Coating (Oberflächenlösungen) und Advanced Technologies (Produktionslösungen für Halbleiter und nanotechnologische Anwendungen). Ende Januar 2014 hat Oerlikon angekündigt, für rund 1 Mrd. CHF die Oberflächentechnologie-Sparte Metco von Sulzer zu übernehmen. Hauptaktionärin von Oerlikon ist die russische Renova, die im Besitz von Viktor Vekselberg ist.**

[oerlikon.com](http://oerlikon.com)



## «Mein Herz schlägt im Takt einer Schweizer Uhr.»

«Savile Row» der Schweiz mit einem Touch Thai: So lautet das Rezept von Sunita Suits. Das Massbekleidungsunternehmen hat sich vom interkulturellen Geist seiner Gründerin inspirieren lassen und schreibt heute eine bemerkenswerte Erfolgsgeschichte.

**Text:** Eric Johnson

**Bilder:** Markus Bertschi

Wäre Sunita Kunsanthia eine russische Matroschka, so würden sich ihre ineinander verschachtelten Puppen stark unterscheiden. Die äusserste würde eine zierliche südasiatische Schönheit zeigen. Sunita ist in Indien, der Heimat ihres Vaters, ein äusserst beliebter Frauennamen. Ihre Anmut und ihr Akzent verraten ihre Wurzeln in Thailand, wo sie aufgewachsen ist und wo ihre Mutter herkommt. Die innerste Puppe hingegen trägt die Zeichnung eines Orts am anderen Ende der Welt, aus dem Herzen Europas: Sie wäre unverkennbar schweizerisch.

«Mein Herz schlägt im Takt einer Schweizer Uhr», bekennt die in Zürich wohnhafte Modeschöpferin in einwandfreiem Schweizerdeutsch. Ihre Vorstellungen von Pünktlichkeit, Qualität, Chancengleichheit, Planung und Sicherheit entsprächen sehr viel mehr den Normen von Bern als denjenigen von Bangkok. Sie mag die solide Stabilität des Schweizer Lebens, und sie würde niemals woanders hinziehen.

Sunita Kunsanthia ist gleichzeitig stark von der thailändischen Lebensart geprägt, nicht nur äusserlich: Sie liebt das Essen und die Musik des Landes, spricht dessen Sprache und kennt die Bräuche genauso gut wie die Mentalität. «Die Denkweisen unterscheiden sich zum Teil deutlich», beschreibt sie den Kontrast zwischen ihrem Geburtsland und der Schweiz. In Thailand eine Sache nach Schweizer Art anzupacken, kann genauso schiefgehen, wie hier auf dem thailändischen Weg etwas erreichen zu wollen.

### **Brückenschlag zwischen zwei Kulturen**

Das erklärt zumindest teilweise den grossen Erfolg ihres Unternehmens für Massanzüge. Die Marke Sunita Suits hat sich als persönlicher Ausstatter von Schweizer Bankern, Geschäftsleuten, TV-Moderatoren und Bräutigamen fest etabliert. Sunita betreibt eine Reihe eleganter Geschäfte mit rund 50 Mitarbeitenden und einer beeindruckenden Erfolgsrechnung als Einzel-

*Sunita Kunsanthia wurde als Kind eines indischen Vaters und einer thailändischen Mutter in Thailand geboren. Sie kam als Teenager in ein Dorf in der Nordostschweiz, wo ihre Mutter in zweiter Ehe einen Mann aus der Region heiratete. Nach einer Lehre als Modeverkäuferin und mehreren Stationen im Bereich Teleshopping gründete sie ein Dienstleistungsunternehmen für Massanzüge, die sie in Thailand anfertigen lässt. Sunita Suits betreibt mittlerweile mehrere Läden in der Schweiz und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von über 1 Mio. CHF.*

[sunitasuits.ch](http://sunitasuits.ch)





unternehmen. An diesen Punkt hat sie sich von einem Teilzeitjob am Wohnzimmertisch Schritt für Schritt hingearbeitet. Sunitas Erfolg hat sehr viel mit ihrer Fähigkeit zu tun, die Kulturen ihrer beiden Heimatländer zu verbinden: In Thailand werden ihre Anzüge genäht, in der Schweiz verkauft.

#### **Das geborene Verkaufstalent**

Sunita gehört nicht zu jenen Menschen, die schon als Kind wussten, welche Laufbahn sie einschlagen werden. Im Gegenteil: Als sie vor knapp 20 Jahren als 14-jähriges Mädchen in die Schweiz kam, um mit ihrer Mutter und ihrem Stiefvater im ländlichen Mammern am Ufer des Bodensees zu leben, hatte sie ganz andere Sorgen. Zunächst sollte sie eine vollkommen fremde Sprache lernen. Dann musste sie sich an das Leben in einer kleinen Gemeinde gewöhnen – kein Leichtes, wenn man aus Bangkok mit zehntausend Mal so vielen Einwohnern kommt.

Das Erste gelang ihr schnell, das Zweite dauerte etwas länger. Es sei ihr zunächst nicht leicht gefallen, sich als einzige Asiatin in das Schweizer Dorfleben zu integrieren, wie sie selbst feststellt. Und wie viele Teenager überall auf dieser Welt erachtete auch sie viele ihrer Aufgaben als sinnlos, entsprechend strengte sie sich in der Schule nur mässig an.

**«Wenn ein Anzug zu billig ist, lässt das einen Schweizer oft an der Qualität zweifeln.»**

Als Sunita schliesslich eine Lehre im Verkauf begann, verwandelte sich ihr Desinteresse quasi über Nacht in Selbstvertrauen. Bei Moda Massimo Quirici, einer Luxusboutique in Schaffhausen, entdeckte sie nicht nur ihr natürliches Verkaufstalent, sondern auch ihren tiefen Wunsch, durch harte Arbeit erfolgreich zu werden. 2001 bekam sie ihren Traumjob bei einem bekannten internationalen Konzern im Grossraum Zürich. «Dieser Job bot mir die Möglichkeit, ein paar Monate im Jahr in Thailand zu verbringen, wo ich immer noch Familie und Freunde habe», erinnert sie sich. «Den Rest des Jahres lebte ich in der Schweiz – für mich die perfekte Kombination.»

Nur – bei diesem Unternehmen handelte es sich um kein geringeres als die Swissair. Wenige Monate nach Sunitas erstem Arbeitstag fand das legendäre «Grounding» statt. Damit erlitten auch Sunitas berufliche Träume eine Bruchlandung – zumindest vorerst. Sie ging zurück in den Verkauf, diesmal zu einer Telefonmarketingfirma in Feldmeilen, und verkaufte Zeitungs- und Zeitschriftenabos. Trotz ihres raschen Erfolgs waren Bezahlung und Arbeitsbedingungen kein Vergleich zur Swissair. Also hielt sie weiter nach etwas Besserem Ausschau.

#### **Wie alles begann**

Eines Tages weckte eine Zeitungsanzeige, in der massgeschneiderte Hemden für 140 CHF angeboten wurden, Sunitas Interesse. «Das kann ich besser!», schwor sie sich – und zwar in höherer Qualität zu einem tieferen Preis. Sie hatte recht: Die Kleiderfabrik ihres leiblichen Vaters in Thailand konnte die Ware liefern. Für einen Crashkurs im Schneidern jettete Sunita zu Vaters Schneiderwerkstatt in Phuket. Eine Woche später kehrte sie in die Schweiz zurück, ihr Startkapital im Gepäck: ein Massband, ein Computer und fünf Bücher mit Stoffmustern.

Wie so viele Jungunternehmer führte auch Sunita ihre Geschäfte zunächst abends und am Wochenende von zu Hause aus. Ihre ersten Kunden waren Kollegen aus dem Telemarketingunternehmen. Es folgten einige Manager einer UBS-Filiale in Winterthur. Der grosse Durchbruch gelang ihr 2004, als die Gratiszeitung «20 Minuten» ihr Angebot vorstellte. Ab jenem Tag klingelte ihr Telefon ununterbrochen. Schon bald eröffnete sie ihren ersten Showroom und machte ihren Nebenjob zum Hauptberuf.



### Willkommen im Club

Die Geheimnisse ihres Erfolgs? Einige sind ganz allgemeiner Natur, andere etwas individueller. Zu den Letzteren gehört die Fähigkeit, in zwei verschiedenen Kulturen effizient zu arbeiten.

Bei Schweizer Kunden bedeutet das zum Beispiel, den vollen Preis zu verlangen. Sunitas Anzüge sind verglichen mit Konkurrenzprodukten von der Stange in der Schweiz oder vom Massschneider in London ein Schnäppchen. Trotzdem musste sie lernen, nicht zu wenig dafür zu verlangen. Sie erkannte, dass Qualität für Schweizer selbstverständlich ihren Preis hat. Ist etwas zu billig, zweifeln sie oft an der Qualität, während sich Menschen aus anderen Kulturen einfach über ein gutes Geschäft freuen.

Für ihre thailändische Belegschaft in der Produktion braucht Sunita mindestens so viel Feingefühl: «Sie mögen es nicht, herumkommandiert zu werden.» Management ist dort eher eine Kunst der Suggestion als das Erteilen von Befehlen. Ausserdem sind feinste sprachliche Nuancen äusserst zentral, wenn es um etwas so Intimes wie das Anpassen eines Massanzugs geht. Schon mehr als einmal konnte Sunita mit ihrer Kommunikationsfähigkeit entscheidende Details retten, die in der Übersetzung verloren gegangen wären.

Wie nicht anders zu erwarten, hat auch Sunita Suits Höhen und Tiefen durchlebt. Die väterliche Fabrik in Phuket wurde 2004 vom Tsunami fast vollständig zerstört. Als ihr Vater den Betrieb in Thailand aus Altersgründen nicht mehr leiten konnte, zahlte Sunita ihn 2011 aus und übernahm die Produktionsleitung selbst. Manchmal geht bei einem Auftrag etwas schief. Ein Beispiel dafür war eine Bestellung von Uniformen für einen traditionellen Tambouren- und Pfeiferverein im Wallis. Eine Reihe von Produktionspannen zwang Sunita, fünf Monate lang in Bangkok zu verharren und entsprechende Korrekturen vornehmen zu lassen.

Sunita sieht es entspannt. Der Walliser Auftrag war zwar ein Verlustgeschäft, doch die Kunden waren schliesslich zufrieden. «Das hat mir die Tür zu der lukrativen Nische der Uniformherstellung geöffnet.» Dieser Bereich ist nicht nur ein einträgliches Marktsegment, sondern auch ein brillantes Marketinginstrument: «Immer wenn sie meine Uniformen tragen, werben sie für meine Marke.» Von Sunita Kunsanthia wird also noch viel zu sehen sein!

## «In Thailand entspricht Management eher der Kunst der Suggestion als dem Erteilen von Befehlen.»

### Success by Sunita

Man könnte sie die Charta des Schneiderhandwerks oder das Vermächtnis einer Schneiderin nennen: Sunita Kunsanthia hat wertvolle Lektionen über das Unternehmertum gelernt und in drei Leitgedanken zusammengefasst.

• **Der Kunde hat immer recht.** Manche Kunden können schon sehr schwierig sein und beispielsweise die Annahme eines Anzugs verweigern, obwohl sie ihn genau so bestellt haben. Hier empfiehlt es sich, das Kundenverhalten einfach zu schlucken und nicht zu diskutieren. «Wenn ich streite, spricht der Kunde schlecht über mich», sagt Sunita, «und das schadet meinem Unternehmen mehr als die Rücknahme des Anzugs.» Allerdings hat sie vorsorglich von der Zahlung bei Lieferung auf Vorauszahlung umgestellt.

• **Grosszügigkeit zahlt sich aus.** Sunitas thailändisches Produktionsteam erhält Löhne und Sozialleistungen, die deutlich über dem lokalen Standard liegen, sowie eine garantierte Mindestvergütung. Das schafft eiserne Loyalität. Auch wenn zwei Drittel des Personals freie Mitarbeitende sind, arbeiten fast alle dauerhaft mit Sunita zusammen.

• **Nicht überanalysieren.** Sunita ist überzeugt, dass man eine Idee am besten einfach umsetzt – in unbewusster Anlehnung an Malcolm Gladwells bahnbrechendes Buch «Blink». «Hätte ich damals auf die Neinsager gehört und die zahllosen Herausforderungen der Unternehmensführung geahnt, hätte ich gar nicht erst angefangen», meint sie wohlwissend. Und das wäre jammerschade gewesen – da sind sich ihre Kunden mit Sicherheit einig.

# «Die Entwicklung in Peking erscheint mir schon fast wie ein Wunder.»

Hanspeter Brunner, Asien-Chef bei der Schweizer Privatbank BSI, über die Eigenheiten des Private Banking in Asien, den lokalen Aufschwung – und seine erste Wohnung in Peking.

**Text:** Redaktion ceo Magazin

**Bilder:** BSI Bank (Singapore) Ltd., Marcus Mok, Getty Images

**Herr Brunner, Sie wurden 2010 zum «Asian Private Banker Of The Year» gewählt. Was benötigt ein Privatbankier, um in Asien erfolgreich zu sein?**

Er braucht eine gute Ausbildung. Das muss nicht zwingend ein hoher Banking-Abschluss sein. Eine unserer besten Mitarbeiterinnen ist Nuklearphysikerin. Eine Kombination aus solidem Banking-Wissen und einer breiten Ausbildung bringt für den Kunden einen Mehrwert.

**Und darüber hinaus?**

Erfahrung. Die Mehrzahl unserer asiatischen Kunden sind erfolgreiche Unternehmer, die sich ihr Vermögen selber erarbeitet haben – von Null zum Millionär. Diese Leute verstehen Risiken und sie schätzen den Wert von Wohlstand, da sie auch die Armut gekannt haben. Solchen Personen kann ich keine unerfahrenen Leute gegenüberstellen. Wir benötigen daher eine gute Mischung aus reiferen und jüngeren Mitarbeitenden. Zudem braucht es eine natürliche Neugierde. Wir müssen genau wissen, wer unsere Kunden sind und was ihre Bedürfnisse und Pläne sind. Nur so können wir massgeschneiderte Lösungen anbieten.

**Asiatische Private-Banking-Kunden gelten als gut informiert, risikofreudiger und jünger als Europäer.**

Das trifft es ziemlich genau. Ein Grossteil der westlichen Vermögen besteht in der dritten oder vierten Generation. Vermögen in Asien werden noch immer von der ersten Generation kontrolliert. Dies ergibt ein direkteres Verständnis von Risiken und Möglichkeiten. Im Vergleich zu westlichen Kunden sind asiatische Kunden viel direkter und aktiver im Wertschriftenhandel involviert. Auch besteht ein grösserer Appetit für alternative Investitionen.

**Eine regelmässige Beratung erzeugt auch höhere Kosten.**

Die Kosten in Asien sind klar höher als in Europa. Das Modell ist anders und es gibt nur eine limitierte Anzahl ausgebildeter Leute, was zu einer erhöhten Konkurrenzsituation im Arbeitsmarkt führt.



**Hanspeter Brunner, 61, ist seit Oktober 2009 Generaldirektor BSI Asia bei der Schweizer Privatbank BSI, einer Tochtergesellschaft des italienischen Versicherungskonzerns Generali. Brunner verfügt über fast 30 Jahre Erfahrung im Banking-Sektor, davon allein über 20 Jahre vor Ort in Asien. Bevor er zur BSI wechselte, arbeitete Brunner ab 1972 für die Credit Suisse und ab 1997 für RBS Coutts International, wo er zuerst als Leiter des Private Banking in Asien, dann als CEO von Coutts International tätig war.**





**Wie gehen Sie mit den hohen Kosten um?**

Wir haben unsere Organisation so effizient wie möglich aufgebaut. Gleichzeitig konzentrieren wir uns als neuer Anbieter auf grössere Kunden, um unsere Ressourcen gezielt einzusetzen.

**Wie beurteilen Sie die kulturellen Unterschiede?**

Alles in allem sind Menschen und ihr Verhalten weltweit sehr ähnlich. Wenn man etwas feinfühlig ist, kann man hier problemlos Vertrauensbeziehungen aufbauen und Geschäfte abwickeln. Dennoch müssen kulturelle Unterschiede respektiert werden. Zum Beispiel werden Kunden aus den Regionen Indien, China und Südostasien von Mitarbeitenden mit gleichem kulturellen Hintergrund betreut, da sie Kultur, Religion und die Sprache verstehen.

**Welche Bedeutung hat Swissness in Ihrem Geschäft?**

Swissness ist sehr wichtig. Es bedeutet Zuverlässigkeit, Knowhow, Kontinuität und Stabilität. Hinzu kommt die Diskretion, die auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen wird. Die Schweiz verfügt über eine lange Tradition im Private Banking. Es wird noch Jahre dauern, bis lokale und regionale Anbieter aufgeholt haben.

**In Zukunft werden diese Vorteile aber wegfallen.**

Ja, ohne Zweifel. Wir dürfen unsere Konkurrenten nicht unterschätzen. Sie werden sich jene Eigenschaften aneignen, die heute für «Swissness» stehen.

**Wie ist das Verhältnis der Banken in Asien zu den Regulatoren?**

Die Aufsichtsbehörden in Singapur und Hongkong sind sehr professionell und weitestgehend vergleichbar mit europäischen Instituten. Unser Verhältnis ist sehr konstruktiv.

**BSI ist in Asien kein prominenter Name. Wie gehen Sie vor, um Ihr Ziel, die Kundenvermögen bis 2015 fast zu verdoppeln, zu erreichen?**

Inzwischen gehört BSI in Asien zum Mittelfeld der Privatbanken. Vor vier Jahren beschäftigten wir 50 Mitarbeitende, heute sind es fast 350. Diese Grösse erscheint mir optimal. Wir sind gross genug, um eine konkurrenzfähige Palette von Dienstleistungen anbieten zu können, und klein genug, um einen engen persönlichen Kontakt zu den Kunden aufzubauen.

**Wie funktioniert der Knowhow-Transfer von Asien nach Europa?**

Man lernt voneinander. Heute geht im europäischen Private Banking der Trend in Richtung Transparenz. Hier können wir von Asien lernen, wo bereits weitestgehend Transparenz besteht.

**Wandern nicht un versteuerte Vermögen aus der Schweiz genau nach Singapur ab?**

Auch Singapur und Hongkong wollen keine un versteuerten Vermögen. Ich vermute, dass in der Vergangenheit nur eine minimale Verschiebung stattgefunden hat, die seit einiger Zeit zum Stillstand gekommen ist. Für BSI war das nie ein Thema, und es wird ohnehin immer schwieriger, Vermögen zu verstecken – und das ist auch richtig so. In letzter Zeit hört man öfters, dass Singapur im Private Banking in ein paar Jahren grösser als die Schweiz werden soll. Ich gehe eher davon aus, dass die Schweiz noch lange ein dominanter Player am Markt bleiben wird. Doch der Unterschied dürfte kleiner werden.

**«Im Bankenumfeld hat man das Potenzial von Asien früh erkannt. Wie schnell sich die Region entwickeln würde, war aber kaum vorstellbar.»**

**Was bedeutet dies für die Zukunft?**

Erstens: Hongkong und Singapur werden die Finanzzentren in Asien bleiben. Sie werden eine Vorbildfunktion in der Region übernehmen und Finanzexperten anziehen. Zweitens wird Asien in den nächsten fünf bis sieben Jahren Europa und Amerika bezüglich Private-Banking-Volumen überholen. Drittens wird sich die gesamte Industrie unter den OECD- und G20-Richtlinien mehr und mehr in Richtung Transparenz weiterentwickeln.

**Asien wächst seit Jahren rasant. Wie haben Sie den Aufschwung erlebt?**

Ich wurde 1985 als junger Banker nach Peking geschickt. Damals verfügte die Stadt nur über ein einziges internationales Hotel. Ausser für Diplomaten gab es keine Wohnungen für Ausländer. Meine Frau und ich lebten für drei Jahre im gleichen Hotel, in dem auch das Büro der Credit Suisse untergebracht war, für die ich arbeitete. Mit diesen Bildern im Hinterkopf erscheint die Entwicklung in Peking schon fast wie ein Wunder. China ist heute die zweitgrösste Wirtschaftsmacht der Welt. Es ist für mich ein Privileg, dass ich so etwas miterleben durfte.

**«In wenigen Jahren werden sich unsere Konkurrenten jene Eigenschaften angeeignet haben, die heute für Swissness stehen.»**

**Hat Sie die Entwicklung überrascht?**

Im Bankenumfeld hat man das Potenzial von Asien früh erkannt. Wie schnell sich die Region jedoch entwickeln würde, war kaum vorstellbar. In Asien herrscht generell weiterhin eine sehr dynamische Energie, die wirtschaftlichen Unterschiede zwischen Ost und West wettzumachen.

**Geht es uns zu gut?**

Ja. Man darf aber nicht vergessen, wo China vor 30 Jahren stand. 1985 verdiente ein Chinese durchschnittlich 400 Dollar im Jahr, Ende 2012 lag der Wert bei rund 3000 Dollar. Es ist natürlich leichter, von einem tieferen Niveau aus eine starke Steigerung zu erreichen.

**Welche Chancen geben Sie der Region für die Zukunft?**

Der Sättigungsgrad ist heute deutlich höher. Auch hier in Asien wollen Menschen mehr soziale Sicherheit, Minimal-löhne, mehr Schutz im Job. Dies steigert die Kosten in den Schwellenländern, wodurch sich das Wirtschaftswachstum etwas verlangsamt. Indien, China und Indonesien entwickeln sich von globalen Werkbänken hin zu eigenständigen Wirtschaften. Der inländische Konsum wird noch stark zunehmen und dies wird die Wirtschaft verändern.

**Wie hoch schätzen Sie das Risiko einer Korrektur in Asien ein?**

Korrekturen gehören in allen Wirtschaftsregionen dazu, also auch in Asien. Eine Gefahr für eine Korrektur in China geht unter anderem vom Immobilienmarkt aus. Sollte das globale Zinsniveau um ein oder zwei Prozent steigen, hätte dies sicherlich einen negativen Einfluss auf die Immobilienpreise generell. Das Risiko einer Immobilienkrise wird zum Beispiel in Hongkong oder Singapur dadurch gedämpft, dass die Regulatoren den Banken die maximale Belehnungshöhe einer Liegenschaft vorschreiben. Eine weitere Gefahr könnte von Chinas Schattenbanken ausgehen. Dabei handelt es sich um Kreditgeber, die ausserhalb des traditionellen Bankensystems agieren und entsprechend kaum von der Branchenaufsicht überwacht werden. Die langfristig grösste Herausforderung sehe ich in den strukturellen Veränderungen im sozialen System. Dass China, Indien und Indonesien die letzten 20 Jahre massiver Veränderungen so erfolgreich bewältigt haben, gibt mir starkes Vertrauen für die Zukunft.

**«Alles in allem sind die Menschen und ihr Verhalten weltweit sehr ähnlich. Wenn man etwas feinfühlig ist, kann man problemlos Geschäfte abwickeln.»**

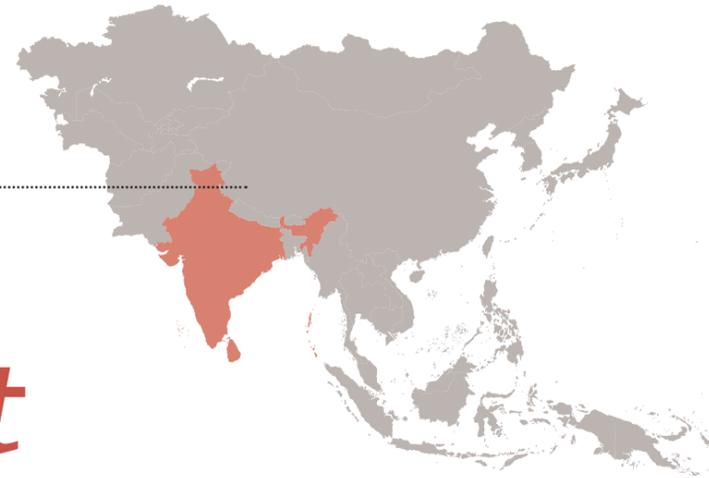


*BSI, damals Banca della Svizzera Italiana, wurde 1873 in Lugano gegründet. Sie ist eine der ältesten Banken in der Schweiz und auf das Private Wealth Management spezialisiert. Seit 1998 wird der Vermögensverwalter vollumfänglich von der Generali Gruppe kontrolliert, einem der weltweit führenden Versicherungs- und Finanzkonzerne. In Hongkong ist BSI bereits seit 1981 aktiv. Das Singapur-Office wurde 2005 eröffnet. Eine klare Wachstumsstrategie verfolgt die Bank in Asien seit 2009.*

[bsibank.com/de/Group-sites/Singapore](http://bsibank.com/de/Group-sites/Singapore)

Hochhäuser in Singapur: Gemäss Brunner besteht in China die Gefahr einer Korrektur am Immobilienmarkt.

# Total entspannt



«Erfunden» wurde Yoga um 500 vor Christus als Meditationstechnik für «heilige» Männer in Indien, die der Welt entsagten und die Vereinigung mit dem Göttlichen suchten. In der modernen abendländischen Interpretation von Yoga ist weder Entsagung noch Askese vorgesehen; es geht um Energie. Die Yogalehrerinnen *Jasmin Moser* und *Claudia Garati* erläutern, warum Yoga aus ihrer Sicht trotz dieser Entfremdung von den Wurzeln seine Berechtigung hat und sich auch für Manager eignet, die Energie tanken, jedoch dem Weltlichen nicht entsagen wollen.

**Text:** Redaktion ceo Magazin  
**Bilder:** Markus Bertschi, Getty Images

## **Frau Moser, Frau Garati, warum soll man Yoga machen?**

*Jasmin Moser:* Ich kann nur über mich sprechen. Als äusserst leistungsorientierter Mensch war mein Leben uneingeschränkt von der Arbeit dominiert. Meinen Körper habe ich ignoriert. Ich spürte nicht einmal mehr, wenn ich Hunger hatte. Ich war im «Hamsterrad». Dann kam ich zufällig zu einer Yogastunde und fühlte mich danach ruhig und gut. Durch Yoga habe ich gelernt, loszulassen und bin ausgeglichener und glücklicher geworden.

## **Diese Ruhe könnte man auch auf einem Waldspaziergang, im Gottesdienst oder beim Musizieren finden – und erst noch gratis!**

*Claudia Garati:* Yoga ist ein Weg zu sich selbst. Natürlich kann man diesen Weg auch auf einem Waldspaziergang finden. Yoga geht meiner Meinung nach jedoch weiter. Verschiedene wissenschaftliche Studien belegen: Yoga kann das vegetative Nervensystem positiv beeinflussen. Es hilft, Balance zu schaffen und unsere Energiespeicher wieder aufzufüllen.

## **well@work Yoga**

Mit well@work Yoga bieten *Claudia Garati* (rechts im Bild) und *Jasmin Moser* Yogakurse und Workshops speziell für Manager und Mitarbeitende von Unternehmen an. Mit ihrem Yogastil passen sie sich dem Individuum an und ermöglichen ihm dadurch, im Job gesunde Höchstleistungen zu bringen und gleichzeitig einen ausgeglichenen Lebensstil zu führen.

*Claudia Garati* hat selbst 15 Jahre im Banking gearbeitet. In New York hat sie sich zur international zertifizierten Yogalehrerin ausbilden lassen und unterrichtet mittlerweile seit mehr als acht Jahren.

*Jasmin Moser* hat Betriebswirtschaft studiert und arbeitet seit sieben Jahren bei PwC in Zürich. Ihre Erstausbildung zur Yogalehrerin hat sie 2009 abgeschlossen und unterrichtet seither vorwiegend im Geschäftsumfeld. 2013 hat sie in Stockholm einen weiterführenden Lehrgang als Yogalehrerin nach Yoga Alliance abgeschlossen.

[www.well-at-work.ch](http://www.well-at-work.ch)

**«Yoga ist nicht massentauglich geworden, aber lebensstauglich.»**





**Der Begriff «Energie» wird in diesem Zusammenhang aber esoterisch und nicht naturwissenschaftlich verwendet. Was meinen Sie konkret damit?**

*Garati:* Ich meine damit, dass nebst der Entspannung bei Yoga auch die Wirksamkeit bei körperlichen oder psychischen Beschwerden wie Rückenschmerzen und Burnout messbar ist. Der Atem ist ruhig und fließend, was positiv auf Herz-Kreislauf wirkt und stressreduzierend ist. Das hat einen positiven Einfluss auf den ganzen Menschen.

*Moser:* Früher arbeitete ich in einem 100-Prozent-Pensum. Heute habe ich auf 70 Prozent reduziert und gebe in der restlichen Zeit Yogastunden. Ich bin überzeugt, dass ich heute trotz des reduzierten Pensums für mein Unternehmen die bessere Arbeitskraft bin als früher. Was ich auf der Matte übe, nehme ich in den Alltag mit.

**«Natürlich gibt es Leute, die in Yoga eine olympische Disziplin sehen.»**

**Und das ist wirklich nur dem Yoga zu verdanken?**

*Garati:* Yoga kann ein Baustein dafür sein. Ich schränke mich jedoch nicht ein, d.h. auch andere Techniken wie Qigong oder Shiatsu haben ihre Berechtigung und fließen in meine Tätigkeit ein. Ich setze mich auch gerne mit Skeptikern auseinander. Eine gewisse Skepsis finde ich sogar besser als überschäumenden Enthusiasmus. In unseren Yogastunden versuchen wir herauszufinden, was der individuelle Mensch braucht, um loslassen zu können und seinen Körper wieder wahrzunehmen und aus der Verspannung zu lösen. Das ist zum Teil mit ganz einfachen Mitteln möglich.

**Die Wurzel des Yoga liegt in einer zeitlich wie kulturell weit entfernten, tiefen Religiosität einer kleinen Gruppe von «heiligen» indischen Männern. Von dieser Spiritualität ist im heutigen Yoga nicht viel übriggeblieben. Yoga ist ein massentaugliches Lifestyle-Produkt geworden. Stört Sie das nicht?**

*Moser:* Ich würde nicht sagen, dass Yoga massentauglich geworden ist, aber lebensstauglich.

**«Eine gewisse Skepsis finde ich besser als überschäumenden Enthusiasmus.»**

**Yoga soll entspannen und Druck abbauen. Wie passt das zum sportlichen Ehrgeiz, den auch beim Yoga viele an den Tag legen?**

Garati: Viele wollen in der Tat auch beim Yoga die Schnellsten und die Besten sein. In solchen Fällen versuche ich es mit Entschleunigung. Ich versuche, die Leute zur Ruhe zu bringen. Die Stimme des Lehrers spielt da eine grosse Rolle, wie überhaupt der Lehrer oder die Lehrerin eine wichtige Funktion hat. Natürlich gibt es Leute, die in Yoga eine olympische Disziplin sehen. Die anderen wollen einfach nur zur Ruhe kommen und den Stress draussen lassen. Wir folgen der letzteren Linie.

**Yoga ist also gesund? Eine vielbeachtete Studie aus den USA hat jüngst die Yoga-Welt in Aufruhr gebracht, weil sie empirisch aufzeigen konnte, zu welchen zum Teil gravierenden Verletzungen Yoga führen kann: Bandscheibenvorfälle, Wirbelstauchungen, Knieverletzungen...**

Garati: Wenn man Yoga im «normalen» Ausmass betreibt, ist es gesund. Gerade in den USA ist aber das aktive Power-Yoga sehr beliebt. Wir sehen darin eine «Push-Push-Attitüde». Yoga soll ein Mittel sein, um zu noch mehr «Push» zu kommen. Wenn man Yoga so praktiziert, ist man schnell beim Physiotherapeuten. Yoga bedeutet aus unserer Sicht, persönliche Grenzen kennenlernen und zu akzeptieren. Es gibt aber immer wieder Leute, die ihre Grenzen bewusst überschreiten wollen.

**Rund um Yoga ist eine Industrie entstanden. Von der Schule über den Ratgeber oder die DVD bis hin zur Kleidung ist alles kommerzialisiert. Steht das nicht im Widerspruch zum Wesen des echten Yoga, das eigentlich nichts als innere Einkehr sucht?**

Moser: Das stimmt. Es gibt diesen Widerspruch in unserer Branche. Beim Yoga geht es nicht um den Kommerz. Es braucht keine Bücher, keine besonderen Kleider, eigentlich gar nichts ausser einer Matte. Natürlich können auch wir unsere Stunden nicht gratis anbieten. Aber damit reich zu werden, ist nicht unser Ziel. Wir suchen auch hier die Balance.

**Haben Frauen und Männer unterschiedliche Ansprüche an Yoga?**

Garati: Ja, unsere Erfahrungen zeigen, dass Männer und Frauen Yoga unterschiedlich erleben. Männer suchen eher das Handfeste – sie wollen etwas spüren, zum Beispiel den Muskelkater am nächsten Tag. Die Frauen sind eher bereit, sich auf das nicht Fassbare einzulassen. Wir bieten in erster Linie Yoga für Menschen in Führungspositionen und in Unternehmen an, wo Zeitmangel eine Alltagserscheinung ist. Deshalb fokussieren wir auf massgeschneiderte Einzelprogramme.

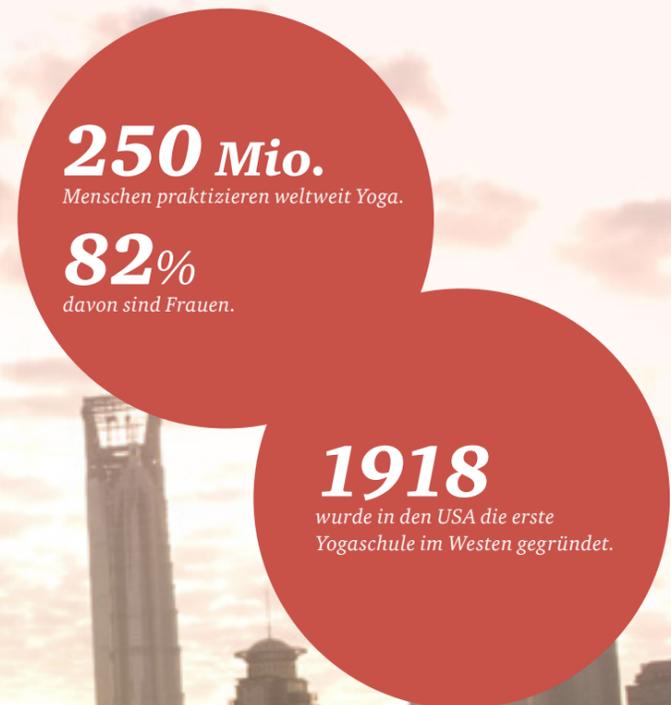
**Verändert Yoga die Welt?**

Moser: Yoga hat mir mehr Kraft und Flexibilität, aber auch Achtsamkeit gegenüber mir selbst und meinem Umfeld gegeben. Für mich hat Yoga auch viel mit Geben und Nehmen zu tun. Meine Schüler lernen von mir, aber ich genauso viel auch von ihnen. Meine Energie teilen und dafür auch wieder viel zurückbekommen – das möchte ich auch im Arbeitsalltag umsetzen.

**Yoga: Vom indischen Weg der Selbsterkenntnis zur globalen Breitenbewegung** Yoga ist eine philosophische Lehre, die im alten Indien ihren Ursprung hat. Erste Texte sind aus dem 5. Jahrhundert vor Christus überliefert. Yoga umfasste damals eine Reihe von geistigen Übungen, um den Weg zur Selbsterkenntnis zu finden. Zu einer Breitenbewegung ist Yoga erst im 20. Jahrhundert geworden, und erst in dieser Zeit wurde der Fokus stärker auf körperliche Übungen gelegt.

In den vergangenen zehn Jahren verzeichnete die Branche einen Boom. In Zürich allein gibt es beispielsweise über 100 Yogaschulen. Weltweit praktizieren geschätzte 250 Millionen Menschen Yoga. Die erste Schule im Westen wurde 1918 in den USA gegründet.

Mittlerweile ist Yoga auch in China angekommen, einem Land, das beispielsweise mit Tai-Chi Quan (Schattenboxen) selber über Entspannungstechniken verfügt. Rund zehn Millionen Chinesen und vor allem Chinesinnen sollen heute Yoga betreiben.



Mittlerweile ist Yoga auch in China angekommen. Das Land verfügt beispielsweise mit Tai-Chi Quan selbst über Entspannungstechniken.

# «Die schnellste Linie in Japan ist die Kurve.»

Japan gilt als harter Markt – gerade im Technologiebereich. Fabrice Moscheni hat mit seinem Unternehmen Fastcom Technology SA selbst erfahren, was es alles braucht, um sich in Japan zu etablieren und wie wertvoll das Label «Made in Switzerland» in Asien sein kann.

Text: Sandra Willmeroth  
Bilder: Markus Bertschi



**Herr Moscheni, wenn man es in Japan schafft, schafft man es überall in Asien. Stimmen Sie dieser Aussage zu?**

Nicht unbedingt. Es ist gar nicht immer von Vorteil, wenn man von Japan aus in andere asiatische Länder aufbricht. Wir hatten beispielsweise ein Projekt auf den Philippinen und dachten, dass das unser japanischer Partner abwickeln könnte. Aber das wurde vom Kunden nicht sehr positiv bewertet.

**Weil Vorbehalte gegenüber Japanern bestanden?**

Nun, Japan hat auch eine sehr kriegerische Vergangenheit und andere asiatische Völker sind dem Land gegenüber nicht unbedingt nur positiv eingestellt – und andersherum.

**Wie kam es denn überhaupt dazu, dass Sie mit Ihrer Firma Fastcom in Japan eine Vertretung aufgebaut haben?**

Japan ist eine sehr grosse Wirtschaftsmacht – dort leben über 125 Millionen Menschen. Bei allen Vorbehalten gegenüber Japan ist es doch ein sehr interessanter Markt, auch weil er die Tür zu anderen asiatischen Märkten öffnen kann. Somit war für uns klar, dass wir in diesem Markt vertreten sein wollen.

**Wie haben Sie Ihre Geschäftspartner in Japan gefunden?**

Wir haben unsere japanischen Partner auf einer Messe in Grossbritannien kennengelernt.

**Wie wichtig ist das Geschäft in Japan für Ihr Unternehmen?**

Der Umsatz ist nicht entscheidend, der Standort ist eher strategisch und langfristig sehr wichtig. Es dauert lange, bis man sich im japanischen Markt etablieren kann. Man muss langsam Vertrauen aufbauen und Kontakte knüpfen und pflegen. Es ist ein sehr konservatives Land, der Markt ist hart und gerade im Technologiebereich ist Japan sehr konkurrenzfähig.

**Dann hätten Sie rückblickend lieber in China oder Korea eine Vertretung aufgebaut statt in Japan?**

Nein. Japan ist zwar kein europäisches Land und die Kultur und der Umgang sind völlig anders, aber die Geschäftsethik ist ähnlich wie bei uns – während in China eine ganz andere Mentalität herrscht. In Japan ist beispielsweise das Risiko nicht so hoch, kopiert zu werden. Es ist ein solider Markt, der zwar nicht die immensen Wachstumsraten wie China aufweist, aber dafür verlässlichere Rahmenbedingungen bietet.

**«Es ist gar nicht immer von Vorteil, wenn man von Japan aus in andere asiatische Länder aufbricht.»**



**Auf welchen anderen asiatischen Märkten wollen Sie noch vertreten sein?**

Derzeit haben wir Projekte in Indien und den Philippinen und trotz allen Schwierigkeiten bleibt auch China ein guter Kandidat für uns. Wir gehen vor allem in die grossen Städte, dort herrscht der dringendste Bedarf an unserer Sicherheitstechnik.

**Worauf gründet der Bedarf für Ihre Systeme?**

Viele Menschen! Menschen, die in einem Bürogebäude arbeiten und denen selektiv Zutritt zu diesem Gebäude gewährt werden muss. Ein Zutrittskontrollsystem ist in drei Schritten aufgebaut. Zuerst erfolgt die Identifikation der Person, zum Beispiel über einen Badge oder einen biometrischen Fingerab-

*Fabrice Moscheni, geboren 1967, hat zwei Söhne und lebt in Lausanne. Er studierte Physik an der ETH Lausanne und erlangte den Doktorgrad im Gebiet der Videosoftware. Bevor er sein Unternehmen Fastcom Technology SA gründete, lebte und arbeitete er sowohl in den USA als auch ein Jahr in Japan.*

**Hilft Ihnen das Label «Made in Switzerland» in Japan?**

Die Schweiz hat einen sehr guten Ruf in Japan und es ist sicher kein Nachteil, wenn man «Swissmade» auf seine Produkte schreiben kann. Es ist nicht alles, aber es ist ein Vorteil.

**Es heisst, in Japan sei es für den geschäftlichen Erfolg entscheidender, die richtigen Kontakte zu haben, als das beste Produkt. Sehen Sie dies auch so?**

Vor allem muss die Qualität stimmen. Natürlich ist es einfacher, ein Geschäft aufzubauen, wenn man gute Kontakte hat und die Entscheidungsträger persönlich kennt. Aber wenn das Produkt nicht stimmt, nützt das auch nichts. Die Japaner wollen seit Beginn der Meiji-Restauration<sup>1</sup> am Ende des 19. Jahrhunderts immer nur das Beste haben. Sie sind damals in den Westen gereist und haben überall das Beste für sich kopiert. Seither streben die Japaner nach Qualität.

<sup>1</sup> Die Meiji-Restauration bezeichnet die Zeit Ende des 19. Jahrhunderts, als in Japan – in Anlehnung an westliche Vorbilder – ein neues politisches System geschaffen sowie die Gesellschaft völlig umgestaltet wurde.

**Das haben sie mit der Schweizer Tradition gemeinsam. Gibt es weitere Parallelen?**

Beide Länder haben nur wenige natürliche Ressourcen – aber haben sich dennoch zu führenden Wirtschaftsnationen entwickelt. Die Schweiz war bis zum 19. Jahrhundert sehr arm. Viele Schweizer sind damals ausgewandert, um der Armut zu entfliehen. Erst mit der Industrialisierung änderte sich das. Durch die effiziente Arbeitsweise und hohe Produktivität hat sich die Schweiz dann schnell in ein wohlhabendes Land gewandelt. Ähnlich ist es in Japan geschehen. Das Land hat sich sogar gleich zweimal neu erfunden: Das erste Mal mit der Öffnung Ende des 19. Jahrhunderts und das zweite Mal nach dem 2. Weltkrieg, als das Land völlig zerstört war. Doch die Japaner haben ihr Land wieder aufgebaut und sind zu einer der führenden Volkswirtschaften der Welt geworden. Es gibt in beiden Ländern diesen eisernen Willen, besser zu werden, hart zu arbeiten und Werte zu schaffen.

druck. In einem zweiten Schritt muss sichergestellt werden, dass nur die zuvor identifizierte Person eintritt. Das nennt man Vereinzelung und das leistet unser SMACS-System. Es verhindert, dass eine zweite oder dritte Person unbefugt und ohne Identifizierung hinter oder mit einer anderen Person einen Raum betritt. Der dritte und letzte Schritt muss dann eine Handlung auf Basis der ersten beiden Schritte auslösen: die Tür öffnen oder einen Alarm auslösen.

**Also macht Ihr System das, was ein herkömmliches Drehkreuz leistet?**

Ein Drehkreuz ist eine mechanische Vereinzelung. Unser System ist viel sicherer, unauffälliger und flexibler. Es braucht nur einige Sensoren unter der Decke und lässt sich so in die Architektur eines jeden Gebäudes einpassen.

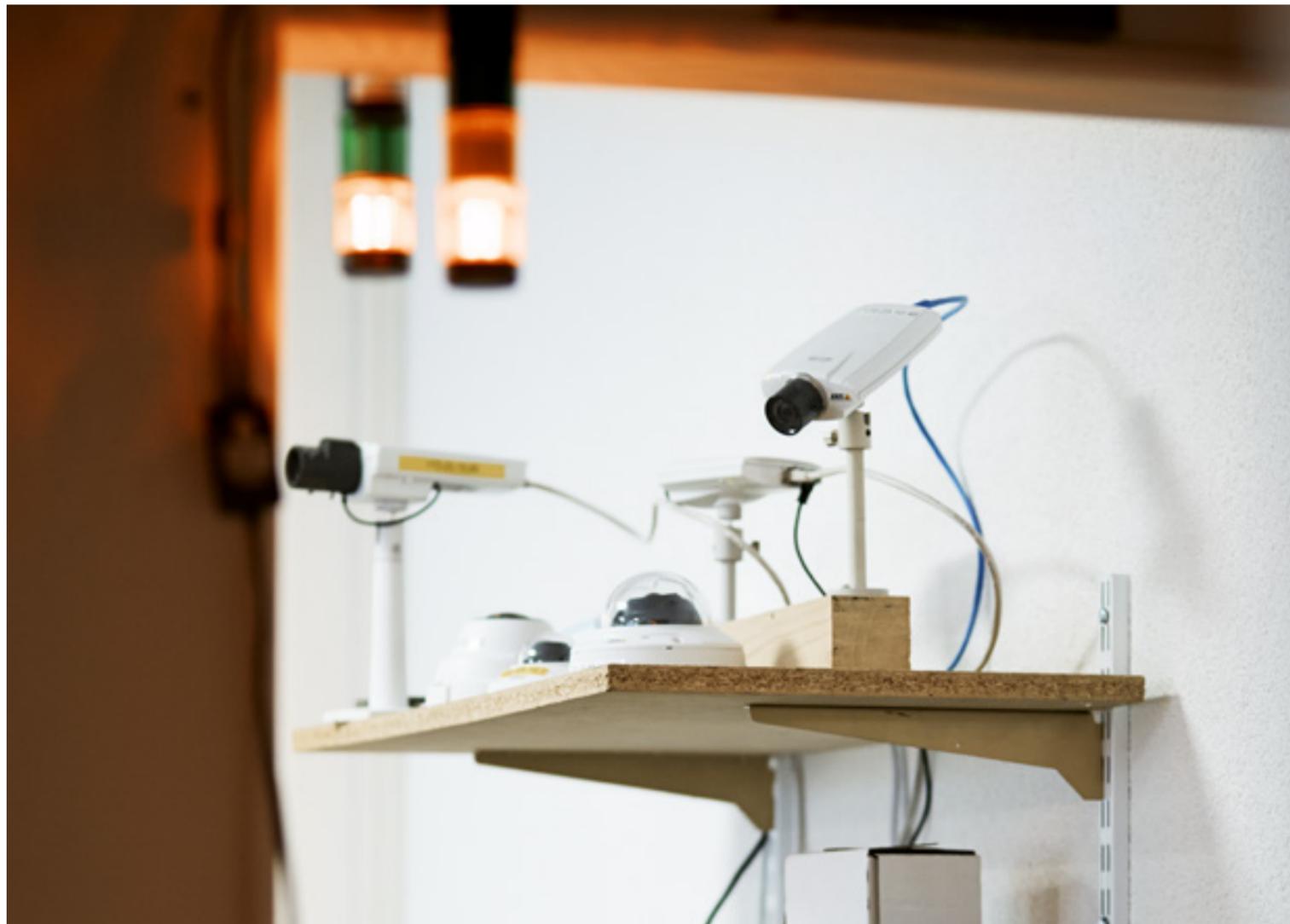
**Scannt das System jedes Detail eines Körpers?**

Die Sensoren messen den Körper nur und prüfen, ob die Körpermasse zu der identifizierten Person passen – dies geschieht völlig anonymisiert.

**Ist ein solches System weltweit einsetzbar? Wenn beispielweise Asiaten doch eher kleiner sind oder Skandinavien eher gross gewachsen?**

Unsere Systeme basieren auf Intelligenz. Wenn eine Person eintritt, erkennt unser System sie als Person mit den dazugehörigen Körpermassen. Das ist unauffällig und absolut verlässlich.

**«Es dauert lange, bis man sich im japanischen Markt etablieren kann.»**



Die Vereinzelungssysteme benötigen nur einige Sensoren unter der Decke. So passen sie in die Architektur eines jeden Gebäudes.

*Fastcom Technology SA wurde 1998 von Fabrice Moscheni und Stefan Fischer als Spin-off der Lausanner Hochschule (EPFL) gegründet. Das Unternehmen startete mit seiner speziellen Erkennungs-Software für Bild- und Videobearbeitung, gewann 1998 das CTI Label und war 2000 drittplatziert beim Schweizer Jungunternehmerpreis des Swiss Economic Forum. Heute ist die Fastcom Technology SA in zwei Bereichen weltweit aktiv: Personenvereinzelungssysteme für hochsichere Zutrittskontrolle sowie Engineering-Services für Datenbearbeitung und Datenversicherung.*

fastcom.ch

**Ein Jahr Japan und zurück**

*Japan kennt Fabrice Moscheni aus eigener Erfahrung: Ein Jahr lang lebte und arbeitete er nach seinem Studium im «Land der aufgehenden Sonne». Welche Eindrücke sind ihm besonders geblieben?*

**Die Gemeinschaft zählt**

*«Die Japaner sind sehr gruppenorientiert. Dort definiert man sich nicht als Individuum, sondern als Teil einer Gruppe. Privatsphäre hat man praktisch nicht. Man arbeitet in der Firma, man lebt mit der Firma und geht sogar mit der Firma in die Ferien. Als ich damals bei Fujitsu arbeitete, lebte ich gemeinsam mit den anderen unverheirateten männlichen Angestellten in*

*firmeneigenen Häusern. Dort blieb man, bis man heiratete und erst dann zog man mit der Frau in ein eigenes Haus. Dieses Definieren über die Familie oder Firma spiegelt sich auch in der japanischen Sprache; man nimmt immer Bezug auf eine Referenzgruppe.»*

**Das Gesicht wahren**

*«Japaner sagen nie direkt, was sie wollen; sie wahren immer ihr Gesicht. Ein Japaner sagt auch nie Nein. Das muss man verstehen – das sind Umgangsformen, die, wie all die anderen Codes, tief in der japanischen Kultur verankert sind.»*

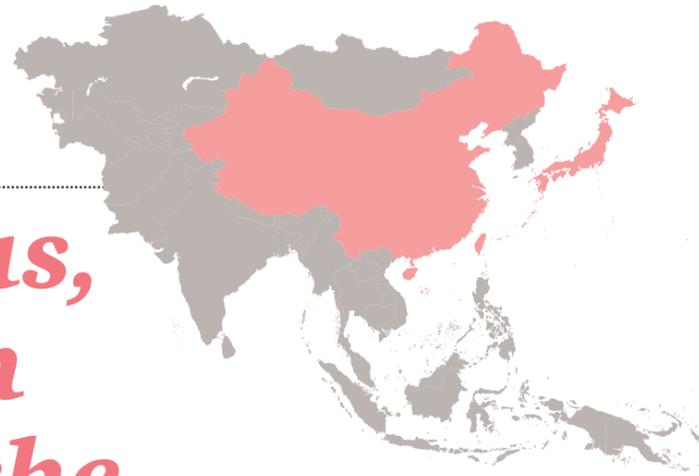
**Anfängliche Stolpersteine**

*«Während meiner Zeit in Japan habe ich viele Irrtümer begangen! Beispielsweise habe ich in der Gastfamilie, bei der ich die ersten Monate*

*gelebt habe, natürlich auch gegessen. Das Essen war aber so ungewöhnlich für mich, dass ich nicht wusste, was ich davon essen konnte und was nicht. Ich habe zu Beginn die Garnitur gegessen, die um das eigentliche Gericht herum drapiert war. Es hat einige Tage und ungläubige Blicke meiner Gastfamilie gedauert, bis ich gemerkt habe, was ich falsch mache. Denn auf mein Fehlverhalten hingewiesen hat man mich nicht.*

*Auch dies hat mit dem Bewahren des Gesichts zu tun: Ein Japaner würde nie jemandem sagen, dass er etwas falsch macht. In Japan kommuniziert und interagiert man anders als in Europa. Die schnellste Linie in Japan ist die Kurve – und niemals die direkte Linie.»*

# Pragmatismus, Geschäftssinn und persönliche Beziehungen



Martin Hirzel, CEO des Schweizer Autozulieferers Autoneum, erklärt im Interview, was ihn in Asien am meisten beeindruckt. Und weshalb nicht nur die richtigen Kontakte wichtig sein können, um am asiatischen Markt erfolgreich zu sein, sondern auch etwas Small Talk in der Landessprache nicht schaden kann.

**Text:** Redaktion ceo Magazin

**Bilder:** Autoneum

**Zǎo shàng hǎo, nǐ hǎo ma.**  
(Guten Morgen, wie geht es Ihnen?)  
Hen hǎo, xièxiè. (Bestens, danke.)

**Wie gut sprechen Sie Chinesisch?**  
Ich habe in meiner Studienzeit aus Interesse Chinesisch gelernt. Während meines siebenjährigen China-Aufenthalts konnte ich die Sprache dann direkt anwenden. Mündlich kann ich mich recht gut verständigen.

**Wie wichtig ist es, die Landessprache zu sprechen?**  
Es ist eine Respektsbekundung gegenüber dem Gastgeberland. Und es kommt gut an, wenn man den Small Talk in der Landessprache meistert. Aber man kann sicher auch ohne Chinesischkenntnisse erfolgreich sein.

**Autoneum ist in Asien über Joint Ventures nicht nur in China, sondern auch in Thailand, Indien und Indonesien aktiv. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?**  
Wir verfolgen keine ausdrückliche Joint-Venture-Strategie in Asien, sondern

produzieren dort in erster Linie – beispielsweise in China – in eigenen Werken. Bei unseren ausgewählten Joint Ventures handelt es sich um Kooperationen mit unserem japanischen Partner Nittoku, mit dem wir seit über 45 Jahren zusammenarbeiten.

**Über Joint Ventures sichern Sie sich den Zugang zur japanischen Autoindustrie?**  
Über unsere mit Nittoku betriebenen Joint Ventures in Asien und Nordamerika beliefern wir japanische Automobilhersteller weltweit. Dadurch erzielen wir über 20 Prozent unseres Umsatzes mit japanischen Kunden. Das ist für einen europäischen Zulieferer vergleichsweise viel und zeigt, dass wir mit der Wahl unseres Joint Venture-Partners den richtigen Weg eingeschlagen haben. Wir betreiben mit Nittoku aber auch gemeinsame Entwicklungs- und Forschungsprojekte, von denen natürlich alle unsere Kunden, also beispielsweise auch europäische und amerikanische Automobilhersteller, profitieren.

**Martin Hirzel, geboren 1970, ist seit April 2011 CEO von Autoneum. Seit der Abspaltung der ehemaligen Sparte Automotive Systems von Rieter 2011 ist Autoneum als selbstständiges Unternehmen an der Schweizer Börse kotiert. Hirzel war bereits als Leiter der Business Group SAMEA Geschäftsleitungsmitglied der Automobilsparte von Rieter. Von 2000 bis 2007 arbeitete er für Rieter in Shanghai, zuerst als General Manager von Rieter Textile Systems China, ab 2005 als Leiter der Geschäftseinheit China bei Rieter Automotive Systems. Martin Hirzel ist Dipl. Betriebsökonom HWV. Er studierte an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und absolvierte das General Management Program der Harvard Business School.**







Wärmeanalyse des Unterbodens mit Infrarotkamera.

*Autoneum ist der weltweit führende Anbieter von Lösungen für Akustik- und Wärmemanagement bei Fahrzeugen. Das Unternehmen mit Sitz in Winterthur entwickelt und fertigt Komponenten und Systeme für den Innen- und Motorraum sowie Hitzeschilder und Unterbodenverkleidungen. Zu den Kunden des Unternehmens zählen die weltweit grössten Fahrzeughersteller in den Hauptmärkten Europa, Nordamerika, Südamerika und Asien. Autoneum ist mit über 45 Standorten in rund 20 Ländern vertreten und beschäftigt weltweit mehr als 9600 Mitarbeitende, davon fünf Prozent in der Schweiz.*

[autoneum.com](http://autoneum.com)

#### **Wäre der Kauf eines japanischen Zulieferers nicht einfacher gewesen?**

Entscheidend ist, dass Nittoku ein japanisches Unternehmen ist und als solches vom Kunden wahrgenommen wird. Durch eine Übernahme würden wir genau diesen Vorteil unserer Kooperation gefährden.

#### **Erst kürzlich haben Sie ein neues Joint Venture in Thailand gegründet.**

Wir sind dort angesichts der zunehmenden Nachfrage japanischer Automobilhersteller vor einigen Jahren eine Kooperation mit Nittoku und einem lokalen Partner eingegangen. Letzten Herbst haben wir nun für die Belieferung der nichtjapanischen Autoproduzenten ein weiteres Joint Venture gegründet. Thailand ist ein sehr spannender Wachstumsmarkt in Asien, der noch von japanischen Autoherstellern dominiert wird. Inzwischen hat aber auch die US-Autoindustrie das Land entdeckt.

#### **Welche Bedeutung hat Thailand für die Autoindustrie?**

Die Volumina sind im Vergleich zu den über 20 Millionen in China produzierten Autos bescheiden. Andererseits nimmt die Produktion stetig zu und wird 2019 prognostiziert bei rund drei Millionen Fahrzeugen pro Jahr liegen.

#### **Wie haben Sie den Boom in Asien miterlebt?**

Rückblickend empfinde ich es als Privileg, dass ich in der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts in China sein durfte. In einem Land im Aufbruch, in dem einerseits Wohlstand geschaffen wurde, wo sich die Gesellschaft aber auch neu definieren musste. Das war eine Erfahrung, die mein Leben verändert hat.

#### **Wie hat Sie diese Zeit geprägt?**

Der Pragmatismus und der Geschäftssinn der Chinesen haben mich beeindruckt. Zudem habe ich die persönliche Beziehung im Business zu schätzen gelernt.

#### **Wie zeigt sich dies im asiatischen Geschäftsalltag?**

Den «asiatischen Geschäftsalltag» gibt es so nicht – er variiert genauso wie die verschiedenen Nationalitäten in Asien. In China besteht häufig ein grosses Misstrauen gegenüber staatlichen Institutionen und dem Rechtssystem. Daher verlässt man sich bei Verhandlungen weniger auf Verträge als vielmehr auf die persönlichen Beziehungen. Die Vertragsverhandlungen verlaufen dann aber häufig nicht geradlinig, sondern ähneln einem Ballspiel, bei dem man sich den Ball gegenseitig zuwirft. Entscheidend ist, wie man den Ball aufnimmt und wieder weiterspielt. Es geht weniger um den genauen Wortlaut der Vereinbarung, sondern wie man miteinander diskutiert.

#### **Wie geht man als «Westler» mit dieser Situation um?**

Man braucht Leute, die eine Affinität zu Asien haben und mit den Gepflogenheiten vor Ort vertraut sind. Das birgt auch ein Risiko: Kommt es zu einem Wechsel im Management, so kann das zu Diskontinuitäten im Geschäft führen. Denn viele Mitarbeitende sind dort primär dem Chef und nicht der Firma gegenüber loyal.

#### **Worauf muss man weiter achten, wenn man in China geschäftlich aktiv ist?**

Man darf Mitarbeitende nicht vor anderen Leuten blossstellen. Auch sollte der Umgangston mit den Geschäftspartnern nicht zu direkt sein. Dies gelingt uns Schweizern recht gut, denn auch wir pflegen einen höflichen Umgang. Ausserdem ist das hohe Tempo in China eine Herausforderung.

#### **Wo macht sich dies bemerkbar?**

Es geht um die Umsetzungsgeschwindigkeit. Hier genügt ein Blick auf die Infrastruktur: wie schnell beispielsweise Strassen oder U-Bahnen gebaut werden. Diese Schnelligkeit ist beeindruckend. Das gilt auch für die Autoindustrie. Sie ist unglaublich schnell gewachsen, von wenigen Joint Ventures deutscher und amerikanischer Autohersteller zu einer riesigen Industrie mit japanischen, koreanischen und vielen chinesischen Anbietern.

#### **Spüren Sie die erhöhte Geschwindigkeit auch im täglichen Geschäft?**

Durchaus. Wenn ein Kunde am Morgen eine Anfrage stellt, erwartet er am Nachmittag eine Antwort. Und es ist sehr wohl möglich, dass am Abend bereits ein Entscheid gefällt wird. So ein Tempo sind wir nicht gewohnt.

#### **Hier könnten die Schweizer von den Chinesen lernen?**

Ja. Das gleiche gilt für den Optimismus, den Siegeswillen und die Leistungsbereitschaft der Chinesen.

#### **Was vermissen Sie andererseits in Asien vom Schweizer Geschäftsgebaren?**

Die Ordnung, Strukturen und die Prozessorientierung.

#### **Wie stellen Sie sicher, dass es zu keinem Abfluss von Knowhow kommt?**

Innovationen haben bei uns eine strategische Priorität. In unserer Entwicklungszentrale am Unternehmenssitz in Winterthur betreiben wir Grundlagenforschung; hier entstehen neue Produkte und Technologien. Wir haben aber auch weltweit mehrere dezentrale Entwicklungszentren, eines davon in Schanghai. Dort werden die Innovationen für Kundenprojekte regional adaptiert.

#### **Treffen Sie dort spezielle Sicherheitsvorkehrungen?**

Sensible Technologien müssen genau definiert werden. Allenfalls braucht es eine Patentierung. Entscheidend ist aber die Integration der Mitarbeitenden: Sie müssen sich als Teil der Autoneum-Familie fühlen. Dann habe ich keine Bedenken, dass sie auf falsche Gedanken kommen.

#### **Das Autozulieferergeschäft ist ein Rappengeschäft. Die Margen sind gering, man darf sich keine Fehler erlauben. Wie beeinflusst dies Ihre Investitionen in neue Standorte?**

Wir wählen nur Standorte, von denen aus wir mehrere Kunden oder Projekte beliefern können. Alles andere wäre zu riskant. An einem neuen Standort beginnen wir oft erst einmal klein und starten in gemieteten Hallen mit wenigen Mitarbeitenden.

#### **Wo sehen Sie die grössten Wachstumschancen in Ihrem Geschäft?**

Wir haben zwei Wachstumsmärkte definiert. Der eine ist Asien. Dort erzielen wir noch unter zehn Prozent unseres Konzernumsatzes. Es besteht daher viel Wachstumspotenzial, sowohl mit unseren internationalen Kunden als auch mit lokalen Autoherstellern. Interessant ist weiterhin der nordamerikanische Markt, auf dem wir seit Jahren sehr erfolgreich tätig sind und der einen zunehmend höheren Anteil an unserem Konzernumsatz ausmacht.

**«Heute erzielen wir über 20 Prozent unseres Umsatzes mit japanischen Kunden.»**

# Die Fotografen dieser Ausgabe



**Christian Berg**  
geboren 1979, lebt als Fotograf in Ho-Chi-Minh-Stadt, Vietnam, und arbeitet in ganz Südostasien. Bevor er 2008 als professioneller Fotograf zu arbeiten begann, studierte er in seiner Heimatstadt Bonn und in Singapur Südostasienwissenschaften. Er arbeitet insbesondere in den Bereichen Unternehmens- und Dokumentarfotografie und ist Mitglied der Agentur Laif, in der Schweiz repräsentiert durch Keystone.

[christian-berg.photoshelter.com](http://christian-berg.photoshelter.com)  
[keystone.ch](http://keystone.ch)



**Markus Bertschi**  
geboren 1970 in der Nähe von Basel, arbeitete nach seiner Fotografenausbildung als freischaffender Fotograf und Assistent in Zürich. 1997 trat er eine Stelle bei Hannes Schmid an und zog dafür nach New York. In den folgenden zwei Jahren reiste er mit Schmid für Fotoaufträge um die ganze Welt. Zurück in Zürich, etablierte Bertschi sich als selbstständiger Fotograf und arbeitet seitdem für diverse Magazine und Werbeagenturen in der Schweiz und Europa.

[markusbertschi.com](http://markusbertschi.com)



**Hannes Schmid**  
geboren 1946 in Zürich, begann seine fotografische Karriere nach einer handwerklichen Lehre in Südafrika. Weltweit bekannt wurde er mit seinen Inszenierungen des Marlboro-Cowboys. Neben kommerziellen Aufträgen realisiert Schmid immer wieder auch künstlerische Projekte. Wenn er nicht unterwegs ist, lebt Schmid mit seiner aus Singapur stammenden Frau und den zwei Kindern in der Nähe von Zürich.

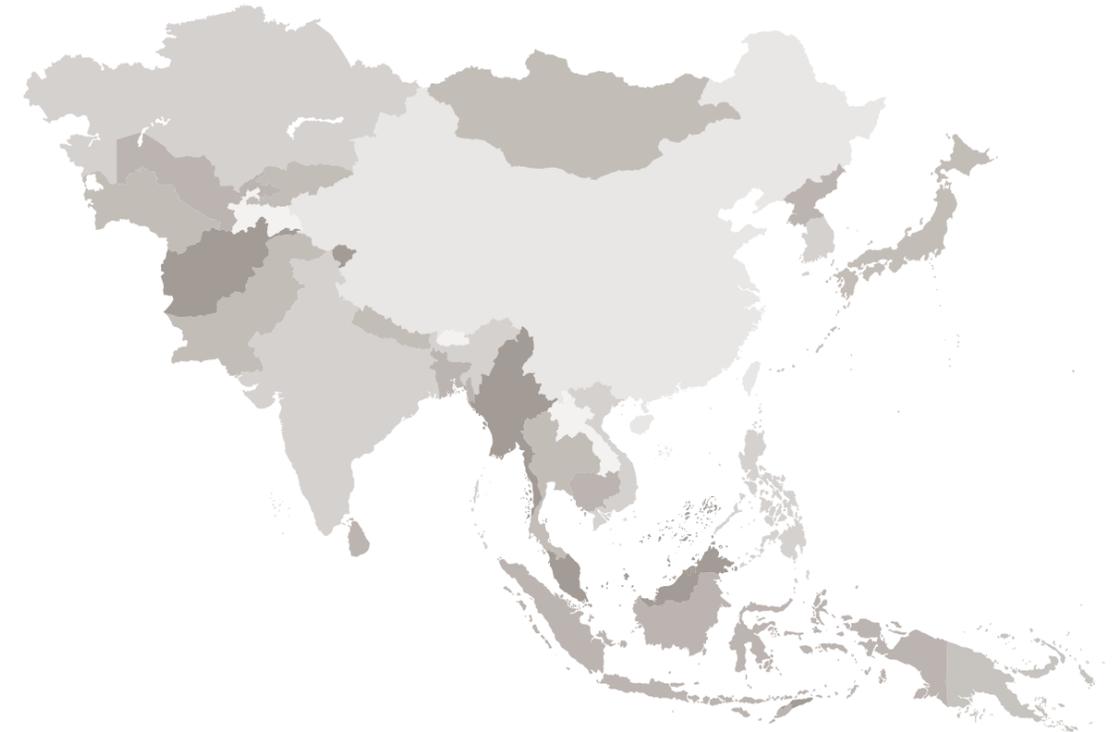
[hanneschmid.ch](http://hanneschmid.ch)



**Marc Wetli**  
geboren 1971, aufgewachsen in Zürich, startete seine Fotografienkarriere nach dem Abitur mit einer Stage bei Keystone Press. Danach freie Mitarbeit als Fotoreporter für Schweizer Zeitungen und Magazine. Bald spezialisierte er sich auf redaktionelle Porträts des Who's who, insbesondere der Wirtschaftselite. Er ist Mitgründer der Agentur 13photo und arbeitet heute für verschiedene nationale und internationale Medien und Konzerne.

[wetli.com](http://wetli.com)  
[13photo.ch](http://13photo.ch)

# PwC in Asien



**PwC Festland China, Hong Kong, Singapur, Taiwan**  
Mitarbeitende: **24'000**  
Standorte: **25**  
[www.pwccn.com](http://www.pwccn.com)

**PwC Indien**  
Mitarbeitende: **6587**  
Standorte: **8**  
[www.pwc.in](http://www.pwc.in)

**PwC Indonesien**  
Mitarbeitende: **1600**  
Standorte: **1**  
[www.pwc.com/id/en](http://www.pwc.com/id/en)

**PwC Japan**  
Mitarbeitende: **4000**  
Standorte: **14**  
[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

**PwC Kambodscha**  
Mitarbeitende: **154**  
Standorte: **1**  
[www.pwc.com/kh/en](http://www.pwc.com/kh/en)

**PwC Laos**  
Mitarbeitende: **70**  
Standorte: **1**  
[www.pwc.com/la/en](http://www.pwc.com/la/en)

**PwC Malaysia**  
Mitarbeitende: **2000**  
Standorte: **6**  
[www.pwc.com/my/en](http://www.pwc.com/my/en)

**PwC Myanmar**  
Mitarbeitende: **17**  
Standorte: **1**  
[www.pwc.com/mm/en](http://www.pwc.com/mm/en)

**PwC Philippinen**  
Mitarbeitende: **650**  
Standorte: **2**  
[www.pwc.com/ph/en](http://www.pwc.com/ph/en)

**PwC Sri Lanka**  
Mitarbeitende: **480**  
Standorte: **2**  
[www.pwc.com/lk/en](http://www.pwc.com/lk/en)

**PwC Südkorea**  
Mitarbeitende: **3700**  
Standorte: **5**  
[www.pwc.com/kr/en](http://www.pwc.com/kr/en)

**PwC Thailand**  
Mitarbeitende: **1350**  
Standorte: **1**  
[www.pwc.com/th](http://www.pwc.com/th)

**PwC Vietnam**  
Mitarbeitende: **628**  
Standorte: **2**  
[www.pwc.com/vn](http://www.pwc.com/vn)

Herausgeber: PwC Schweiz,  
Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Schweiz

Layout:  
Leo Burnett Schweiz AG,  
Aemtlestrasse 201, 8040 Zürich

Lithografie/Druck:  
Linkgroup, Mühlebachstrasse 52,  
8008 Zürich

© 2014 PricewaterhouseCoopers AG.  
All rights reserved.

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

Diese Ausgabe des ceo Magazins  
erscheint in deutscher, französischer,  
englischer und chinesischer Sprache.  
Auflage: 18'000.

---

***Die nächste Ausgabe  
von «ceo» erscheint im  
November 2014 zum  
Thema «Diversität».***

Lesen Sie, auf welche Arten sich Diversität in Unternehmen zeigt, wie sie Innovation vorwärtstreibt und warum sie ein entscheidender Wettbewerbsfaktor sein kann.

***Keine Ausgabe von «ceo» mehr verpassen?***

Jetzt abonnieren: [mona.blum@ch.pwc.com](mailto:mona.blum@ch.pwc.com)

