

STARKE WIRTSCHAFT. STARKE SCHWEIZ.

ECONOMIE FORTE. SUISSE FORTE.
ECONOMIA FORTE. SVIZZERA FORTE.



JUBILÄUMSMAGAZIN MIT BEITRÄGEN VON:

PETER BRABECK-LETMATHE + GEROLD BÜHRER + ALEARDO CATTANEO + HANS-ULRICH DOERIG + ROLF DÖRIG + PASCAL GENTINETTA + NICOLAS G. HAYEK + JOE JIMENEZ + DORIS LEUTHARD + PATRICK ODIER & JOHANN N. SCHNEIDER-AMMANN + MONIKA RIBAR + BERNARD RÜEGER + WOLFGANG SCHÄUBLE + ROLF SCHMID + SEVERIN SCHWAN + HANS E. SCHWEICKARDT + ROLF SOIRON + RUDOLF STÄMPFLI + FRANZISKA TSCHUDI + ISABELLE WELTON & RALPH EICHLER + BRUNO ZUPPIGER UND WEITEREN WIRTSCHAFTSFÜHRERN



74



62



28



8



34



68

ECONOMIESUISSE

Gerold Bühler <i>Bewährte Werte gelten auch in der globalen Wirtschaft</i>	2
Pascal Gentinetta <i>Notre diversité est la clé du succès !</i>	4
Notizen <i>Notes</i>	50
Geschichte <i>Histoire</i>	77

AUSSENSICHT / REGARDS CROISÉS

Doris Leuthard <i>Effizient und unkonventionell in die Zukunft</i>	6
Haig Simonian <i>Switzerland: problems in paradise?</i>	14
Wolfgang Schäuble <i>Gemeinsame Herausforderungen gemeinsam bewältigen</i>	74

VERNETZT / EN RÉSEAU

Patrick Odier & Johann N. Schneider-Ammann <i>Verständigung und Zusammenarbeit</i>	8
Rolf Soiron <i>Wirtschaft und Politik müssen sich ergänzen</i>	16
Bernard Rüeger <i>Un renouvellement s'impose</i>	22
Joe Jimenez <i>Wer einen Umweg macht, ist schneller am Ziel</i>	24
Bruno Zuppiger <i>Gemeinsam sind wir stark</i>	26
Monika Ribar <i>CEO ist man 24 Stunden am Tag</i>	28
Peter Brabeck-Letmathe <i>La démographie est un moteur de l'évolution</i>	32

SELBSTBESTIMMT / LIBRE CHOIX

Rudolf Stämpfli <i>Wandel beginnt beim Einzelnen</i>	34
Rolf Dörig <i>Unsere Sozialwerke auf dem Prüfstand</i>	38
Rolf Schmid <i>Mammut setzt auf Wir-Gefühl</i>	40
Franziska Tschudi <i>Werthaltigkeit will ich vorleben</i>	42
Swissness <i>Swiss made – ein hart erarbeitetes Qualitätssiegel</i>	44

NACHHALTIG / DURABLE

Isabelle Welton & Ralph Eichler <i>Gemeinsam Antworten finden</i>	58
Hans E. Schweickardt <i>Ménager les ressources est la première des priorités</i>	62
Frank R. Ruepp <i>Mehr Rücksicht auf Energieintensive</i>	66
Aleardo Cattaneo <i>Un esempio de cultura industriale</i>	68
Hans-Ulrich Doerig <i>Dauerhafte Werte schaffen</i>	70
Severin Schwan <i>Neue Forschungsansätze sind gefordert</i>	72

KMU-PORTRÄTS	20, 33, 39, 49, 65, 73
---------------------	------------------------

BEWÄHRTE WERTE GELTEN AUCH IN DER GLOBALEN WIRTSCHAFT



Die Schweiz ist ein kleines, aber erfolgreiches Land. Das belegt auch der Competitiveness-Index des WEF von 2009, der uns attestiert, das wettbewerbsfähigste Land der Welt zu sein. Was macht unser Land so erfolgreich? Es ist der ausgewogene Branchenmix, das gute Zusammenspiel von international erfolgreichen Grossunternehmen und unzähligen innovativen Klein- und Mittelbetrieben sowie eine solide Wirtschafts- und Finanzpolitik. Auch geniessen die Schweiz und ihre Produkte einen ausgezeichneten Ruf im Ausland, was jüngst eine Studie der Universität St. Gallen belegte. Unsere Produkte und Dienstleistungen werden als qualitativ hochwertig und innovativ angesehen. Und ihnen wird eine hohe Zuverlässigkeit attestiert.

Wir dürfen nicht vergessen: Diese Erfolge gründen ganz erheblich auf den Weichenstellungen der Vergangenheit. Es wäre jedoch falsch, sich jetzt auf diesen Lorbeeren auszuruhen. Selbstgefälligkeit kann rasch zu einem Terrainverlust führen. Das 10-jährige Jubiläum, das unser Wirtschaftsdachverband feiert, nehmen wir deshalb zum Anlass, in die Zukunft zu blicken. Es geht darum, die Weichen so zu stellen, dass das Erfolgsmodell Schweiz Bestand haben kann. Wir haben Persönlichkeiten der Schweizer Wirtschaft aufgefordert, sich in diesem Magazin zu den Massnahmen, Herausforderungen und Lösungswegen für eine auch künftig starke Wirtschaft zu äussern. In ihren Beiträgen sprechen sie nicht nur über die unmittelbaren wirtschaftspolitischen Prioritäten unseres Landes, sondern auch

über die Einwirkung von Veränderungen und Trends, die unsere Unternehmer in einer globalisierten Welt tagtäglich erfahren und die auch in Zukunft für den Erfolg der Unternehmen und des Wirtschaftsstandorts Schweiz bedeutend sein werden.

Aber vor allem verdeutlichen die vielfältigen Beiträge eines: Es gibt keine Alternative zur freiheitlichen Wirtschaftsordnung. Offene Märkte, der Schutz des Privateigentums, attraktive Steuern auch im Rahmen des Wettbewerbs unter den Kantonen, ausreichende Flexibilität und eine gut funktionierende Sozialpartnerschaft waren und sind die Bausteine für den wirtschaftlichen Erfolg unseres Landes. economiesuisse hat sich in den vergangenen zehn Jahren erfolgreich für diese Leitplanken im Interesse eines konkurrenzfähigen Wirtschaftsstandorts Schweiz eingesetzt und wird dies auch in Zukunft mit vereinten Kräften tun.

Gerade vor dem Hintergrund der Finanzkrise und des damit verbundenen gefährlichen Hangs zu massiven staatlichen Stützungsprogrammen ist es zu einer besonderen Herausforderung geworden, sich gegen regulatorische Überreaktionen zu stellen. Allzu oft sind unter dem Druck des kurzfristigen politischen Erfolgs Eingriffe in den Markt initiiert worden, die sich längerfristig zu einem wahren Bumerang entwickelten. Eingriffe in die unternehmerische Freiheit bedürfen daher einer sorgfältigen Güterabwägung.

Ganz im Sinne Ludwig Erhards, der als Vater der Sozialen Marktwirtschaft und des deutschen Wirtschaftswunders nach dem Zweiten Weltkrieg gilt, fühlt sich economiesuisse in der Pflicht, sich für die Weiterentwicklung der Freiheit einzusetzen. Zur Freiheit gehört immer auch Verantwortung. Gerade in unserer direkten Demokratie kann die unternehmerische Verantwortung nicht am Werktor aufhören. Vertrauen ist unabdingbar, wenn es um die Akzeptanz von Freiheit und Marktwirtschaft geht. Auch in unserer globalisierten Welt können gewachsene Werte der Gesellschaft nicht einfach ausgeblendet werden.

economiesuisse wird auch zukünftig alles daran setzen, um eine langfristig ausgerichtete

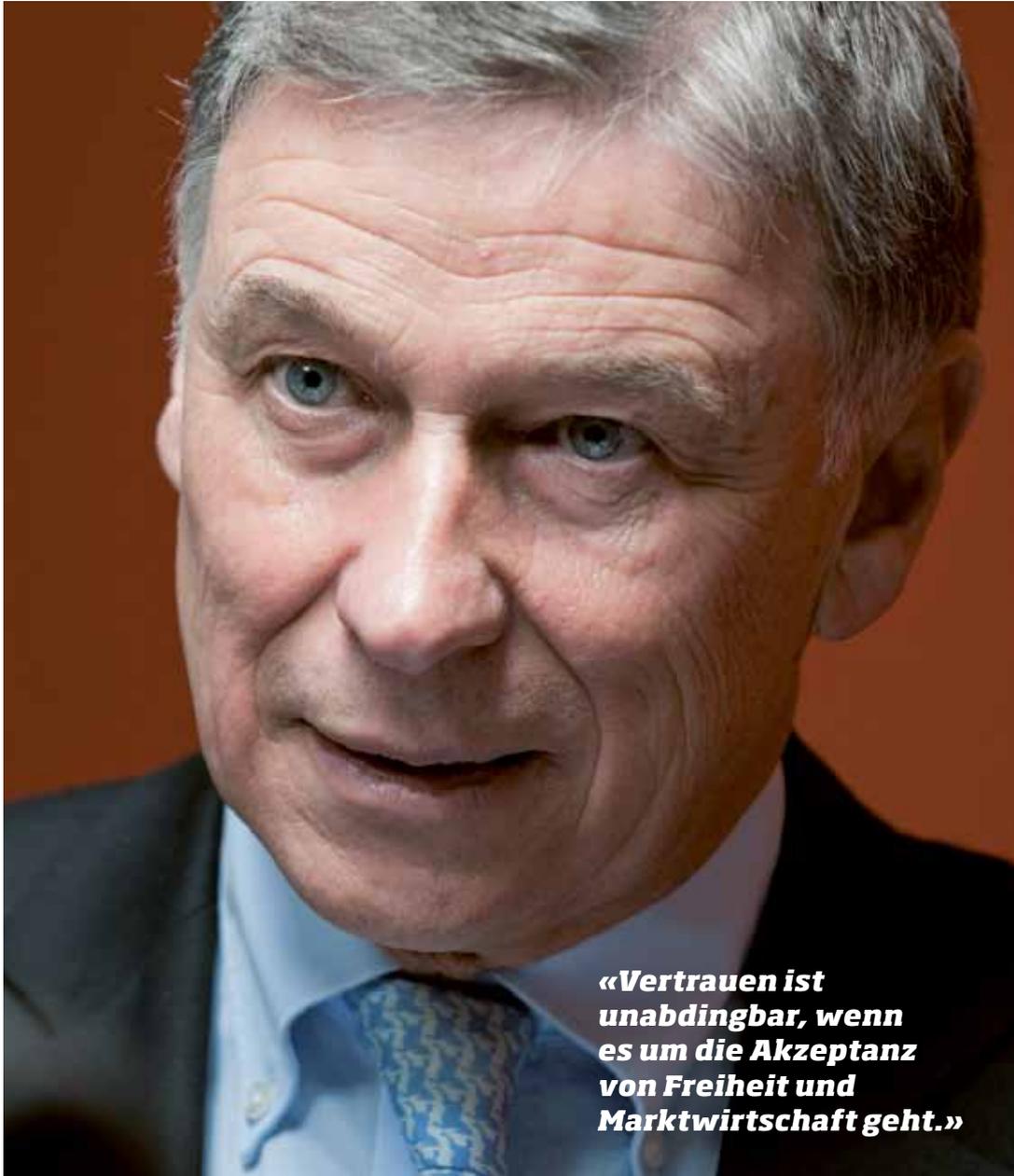
Die Schweizer Wirtschaft

187'448'000'000	FRANKEN EXPORTE
168'998'000'000	FRANKEN IMPORTE
16'300'000'000	FRANKEN FÜR FORSCHUNG
7'382'000'000	ARBEITSSTUNDEN PRO JAHR
35'588'893	LOGIERNÄCHTE
4'535'000	ERWERBSTÄTIGE
320'360	KMU
75'073	FRANKEN BIP PRO EINWOHNER
71'384	STRASSENKILOMETER
5'823	FRANKEN DURCHSCHNITTSLOHN PRO MONAT
1'309	GROSSUNTERNEHMEN
1	WIRTSCHAFTSDACHVERBAND

Quelle: Bundesamt für Statistik bfs, 2008/2009



BILD: MARC LATZEL



«Vertrauen ist unabdingbar, wenn es um die Akzeptanz von Freiheit und Marktwirtschaft geht.»

Wirtschaftspolitik auf marktwirtschaftlicher Basis lebendig zu erhalten. Eine solche – und nicht kurzfristiger Aktionismus – ist für das Wohlergehen unserer Volkswirtschaft zentral. Die Unternehmen in der Schweiz sollen erfolgreich wirtschaften und sich in einer vernetzten Welt behaupten können. Denn das Unternehmertum ist die Quelle von Innovation, Produktivität, Wachstum und Wohlfahrt. Ein freiheitliches, marktwirtschaftliches Umfeld ist unabdingbar, damit sich diese Kräfte im Interesse unserer Wirtschaft, der Arbeitsplätze und der Bevölkerung entfalten.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und anregende Lektüre.

Gerold Bühler
Präsident economiesuisse

NOTRE DIVERSITÉ EST LA CLÉ DU SUCCÈS !

Derrière economiesuisse, il y a 30 000 entreprises de diverses tailles, branches et origines. Comment la principale association faîtière de l'économie parvient-elle à fédérer les différents intérêts des branches, régions et entreprises et à s'engager avec succès en faveur de la place économique suisse ?

CONTRIBUTION DE PASCAL GENTINETTA, PRÉSIDENT DE LA DIRECTION D'ECONOMIESUISSE

economiesuisse s'engage dans notre pays en tant que force réformatrice libérale et défend les principes d'une économie de marché fondée sur la liberté. Ainsi, même dans un contexte de crise économique et d'endettement des États, qu'on le veuille ou non, ce ne sont pas aux libertés individuelles ou aux solutions privées de se justifier, mais bien davantage à leurs restrictions par l'intervention de l'État. Notre organisation s'engage donc fermement en faveur de la cause entrepreneuriale, dans les petits comme dans les grands projets. Et l'excellence doit pouvoir y être récompensée. Mais celle-ci implique une éthique du travail au-dessus de tout soupçon.

Partant de cette philosophie, vu l'extrême diversité des branches, de la taille des entreprises et des régions que nous rassemblons sous le toit d'economiesuisse, des divergences d'opinions peuvent apparaître et déboucher sur des conflits d'objectifs. C'est la raison pour laquelle notre organisation se doit d'entretenir une culture du dialogue ouvert menant à des solutions communes. Il importe que les intérêts particuliers de chacun soient mis sur la table très tôt, en toute transparence, et qu'ils fassent l'objet de débats approfondis à la lumière d'une perspective économique globale.

À mes yeux, cette culture du dialogue dans nos réseaux ainsi que le savoir-faire et les compétences de nos membres sont l'une de nos plus grandes forces.

Notre slogan est clair : « L'union fait la force ». Ce n'est qu'ensemble que nous pourrions maintenir et développer les points forts de notre place économique face à toutes les forces centralisatrices, interventionnistes et dirigistes. Ainsi, dans tous nos thèmes clés, les milieux économiques sont appelés à tirer à la même corde. C'est n'est qu'en unissant nos forces que nous avons pu gagner de manière répétée les votations sur les bilatérales avec l'UE et en particulier sur la libre circulation des personnes. Le nouveau certificat de salaire est un autre exemple. Seule la combativité de l'économie dans son ensemble a permis d'empêcher que les entreprises et les employés ne doivent faire face aujourd'hui à des charges supplémentaires considérables et à une augmentation d'impôt dissimulée.

L'engagement dont nous avons fait preuve ces dix dernières années sur les dossiers les plus divers atteste que, en tant qu'association faîtière de toutes les entreprises, nous nous engageons tant pour les PME locales que pour les groupes orientés sur les marchés globaux. C'est d'ailleurs cette symbiose fertile entre petites et grandes structures



10 Jahre economiesuisse

Meine 10 Highlights

2001

Dank der Annahme der Schuldenbremse durch Volk und Stände verfügt unser Land über ein erfolgreiches, auch international viel beachtetes finanzpolitisches Instrument.

2002

Mit dem «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» leistet die Schweizer Wirtschaft im internationalen Vergleich Pionierarbeit auf diesem Gebiet.

2003

Gleich zwei Initiativen zur Stilllegung bzw. zum Moratorium von Kernkraftwerken werden von Volk und Ständen abgelehnt. Die Schweiz muss nun nachdenken, wie sie die absehbare Stromlücke schliessen will.

2004

Das Entlastungsprogramm 2004 wird beschlossen. Damit kehren die Bundesfinanzen auf den Weg der Nachhaltigkeit zurück. Das Ausgabenkonzept der Wirtschaft hat der Politik dabei wichtige Impulse geliefert.

2005

Das Volk bestätigt gleich zweimal den bilateralen Weg mit der EU. Sowohl Schengen/Dublin als auch die Osterweiterung bei der Personenfreizügigkeit werden klar angenommen.



« La culture du dialogue ainsi que le savoir-faire et les compétences de nos membres sont l'une de nos plus grandes forces. »

qui constitue la recette du succès économique de notre pays. Nos membres le savent bien. Et ils savent également que ceux qui font valoir des arguments convaincants et apportent leurs connaissances dans nos réseaux sont clairement entendus chez nous, quelle que soit leur taille, leur branche, leur langue ou leur région. Je m'en porte garant.

Au-delà de la légitimité d'action que nous procure la large base de nos membres, la crédibilité de nos positions repose sur le sérieux de notre travail quotidien. Nous nous attelons à la tâche très tôt dans le processus politique, lorsque des idées de réforme germent ou qu'il est question de modifier des lois. Nous participons également aux débats en apportant des arguments fondés et des chiffres établis avec sérieux. Si cela s'avère nécessaire et dans la mesure où les intérêts de l'économie sont en jeu, nous nous engageons dans les campagnes de votation. C'est là que notre intervention est la plus visible auprès de l'opinion publique. Néanmoins, le travail intensif d'information et d'échange que nous effectuons en amont en tant que porte-voix de l'économie vis-à-vis des milieux politiques, du gouvernement et des médias n'en est pas moins important, au contraire !

Et notre organisation vit surtout grâce aux fortes personnalités qui s'engagent avec ferveur pour les intérêts et les besoins des entreprises et de leurs collaborateurs. Ces personnes se battent pour une place économique suisse forte dans un monde en mutation permanente. Dans la présente publication, un certain nombre d'entre elles exposent leurs visions personnelles des choses. Elles évoquent leur entreprise, leur branche, leur région. Ces témoignages montrent la diversité sur laquelle est fondée notre économie. C'est finalement cette diversité symbiotique qui fait de notre pays l'une des nations les plus compétitives au monde. Nous en sommes très fiers ! ■

2006

Wirtschaft und kantonale Steuerbehörden einigen sich beim neuen Lohnausweis nach einem langjährigen und zähen Kampf für die KMU.

2007

economiesuisse verabschiedet eine neue Strategie. Thematische Fokussierung, besserer Basiseinbezug und konsequentes Issue Management sind der Grundtenor. Der Dachverband wird dadurch gestärkt.

2008

Das Volk nimmt die Unternehmenssteuerreform 2 an und setzt damit ein klares Zeichen für die zahlreichen KMU unseres Landes.

2009

Bei den Konjunkturprogrammen wird trotz einmaliger Finanz- und Wirtschaftskrise massgehalten. Das macht sich bezahlt. Unser Land steht bei der Verschuldungsproblematik der Staaten heute sehr gut da.

2010

Nach etlichen Manövern genehmigt das Parlament den Staatsvertrag in Sachen Amtshilfe mit den USA. Eine Ablehnung hätte fatale Folgen für die gesamte Wirtschaft gehabt.

EFFIZIENT UND UNKONVENTIONELL IN DIE ZUKUNFT

VON BUNDESPRÄSIDENTIN DORIS LEUTHARD

Ein Blick in die Kristallkugel der Ökonomen zeigt: Das Bild ist verschwommen. Zu viele Unsicherheiten verunmöglichen eine klare Voraussage. Fragil ist das globale Wirtschaftsgefüge. Unwägbarkeiten können den Gang der Weltwirtschaft in die eine oder andere Richtung beeinflussen.

Was geschieht an den Finanzmärkten? Kann der Euro Vertrauen zurückgewinnen? Wie wirken sich Staatsverschuldung und Sparpakete unserer Handelspartner auf das Wachstum aus? Welche Volkswirtschaften werden zu den Gewinnern gehören? In diesem Umfeld befindet sich die Schweiz in einer guten Ausgangslage. Zwar sind die internationalen Verwerfungen auf den Finanzmärkten auch an uns nicht spurlos vorübergegangen; am Staat nicht und an den Unternehmen nicht. Den tiefen Einbruch haben auch wir gespürt – beim Bruttoinlandsprodukt, bei den Auftragseingängen und im Arbeitsmarkt.

Allerdings weniger gravierend als viele Staaten rund um den Globus. Der Grund? Wir haben unser wirtschaftspolitisches Umfeld in den letzten 15 Jahren so organisiert, dass wir wenige, und wenn dann nur minimale strukturelle Probleme mit uns herumtragen. Wir hatten keine Immobilienblase und keine grosse private oder staatliche Verschuldung. Mit der Schuldenbremse hat die Schweiz ein taugliches Instrument für die Regulierung des Staatshaushaltes geschaffen – es wird sogar im Ausland kopiert. Seit dem EWR-Nein haben wir den Binnenmarkt weitgehend liberalisiert, eine deutliche Steigerung an Wettbewerbsfähigkeit erreicht und aussenwirtschaftspolitisch mehr nach Asien

diversifiziert. Die Sozialwerke sind grundsätzlich stabil aufgebaut. Bei Bildung und Forschung haben wir einen besonderen Investitionsschwerpunkt gesetzt und der Arbeitsfriede trägt seinerseits zur Stabilität bei. Gleichzeitig haben wir – der Situation entsprechend – angemessen mit Konjunktur stabilisierenden Massnahmen auf die globale Finanz- und Wirtschaftskrise reagiert.

Und dennoch: Ausgestanden ist die Krise auch für den Wirtschaftsstandort Schweiz noch über längere Zeit nicht. Zum einen, weil wir mit einem hohen Exportanteil stark vom Befinden der ausländischen Märkte abhängig sind. Zum anderen, weil sich die globalen ökonomischen Gewichte verschieben werden. Wachstum wird in den nächsten Jahren (Jahrzehnten) aus der Region der aufgehenden Sonne, aus dem süd-ostasiatischen und dem asiatischen Raum kommen. Aufgrund eines grossen Nachholbedürfnisses insbesondere im Bereich von Clean Technology (Energie, Umwelt usw.) dürften die Vereinigten Staaten einen gewissen Anteil am globalen Wachstum haben. Hohe Staatsschulden und die damit verbundene Euro-Krise sowie eine Verschiebung der Industrielandschaft hin zu New Technologies und die zunehmende Überalterung werden dagegen in Europa nur zu einem sehr schleppenden Wachstum führen.

In diesem Umfeld wird sich die Schweiz positio-

«Unser Land hat in seiner Wirtschaftsgeschichte immer wieder für Überraschungen gesorgt.»



nieren müssen. Das amerikanische Sprichwort «Wenn Du nicht am Tisch sitzt, dann stehst Du wahrscheinlich auf der Speisekarte» darf nicht wahr werden. Wir wollen am Tisch sitzen. Wir setzen uns aktiv ein, dass die Regeln der internationalen Organisationen (WTO, OECD, UNO usw.) umgesetzt werden. Mit einer aktiven Handelsdiplomatie arbeiten wir an Lösungen für grenzüberschreitende Probleme mit; vom Klimawandel über Finanzfragen bis zum Arbeitsrecht.

Wir stehen als verlässliche Partner zu den von uns ausgehandelten Verträgen – sei dies im Steuerrecht oder beim Schutz des geistigen Eigentums. Wir wollen als wichtige Volkswirtschaft wahrgenommen werden; auch von neuen Organisationen. Wir überlassen die Zukunft der Welt weder einer Gruppe von 20 noch von zehn oder acht Staaten.

Gleichzeitig müssen Politik und Wirtschaft den technologischen Wandel und die Möglichkeiten der neuen Technologien erkennen und die Weichen frühzeitig stellen. Die Zukunft des Wirtschaftsstand-

orts Schweiz liegt grundsätzlich bei technologisch hochstehenden, forschungsintensiven Produkten; beispielsweise bei neuen, sauberen Technologien. Unsere Unternehmen können die Märkte mit intelligenten Infrastrukturprodukten überzeugen. Wir haben das bildungspolitische Know-how und die Erfahrung unserer Fachkräfte für den effizienten und zugleich ressourcenschonenden Einsatz von Energieträgern. Wir haben das nötige Forschungspotenzial und das entsprechend forschungsfreundliche Umfeld, um interdisziplinär neue, bahnbrechende Lösungen auf jene drängenden Fragen zu entwickeln, die uns die Zukunft erst noch stellen wird.

Unser Land hat in seiner Wirtschaftsgeschichte immer wieder für Überraschungen gesorgt. Wir sind flexibel genug, um auf allfällige Veränderungen schnell und unkompliziert reagieren zu können. Es gilt, überlegt das vorzukehren und vorzubereiten, was in unserem Einflussbereich liegt. Eng koordiniert, strategisch, glaubwürdig. Schweizer Qualität eben! ■

Verständigung und Zusammenarbeit

Die beiden economiesuisse-Vizepräsidenten Johann N. Schneider-Ammann und Patrick Odier brechen in Bern zu einem Spaziergang an der Aare auf. Sie sind überzeugt, dass eine gute Zusammenarbeit zwischen dem Werk- und Finanzplatz für beide Seiten einen Mehrwert schafft.

AUFGEZEICHNET VON GEORGES WÜTHRICH FOTOS: PETER GERBER



Weltweit entstehen neue Zentren und Märkte. Die Nationen sind enger miteinander verbunden denn je. Davon profitiert die weltoffene Exportnation Schweiz wie auch die Binnenwirtschaft. Das fordert aber auch die Bereitschaft zum Dialog, national und global.

**VERNETZT
EN RÉSEAU**

JOHANN N. SCHNEIDER-AMMANN: Ich freue mich über unseren Dialog. Er hilft uns, die Zukunft besser zu bestehen. Mit Dir, Patrick, lernst der Finanzplatz neu, dass er die Infrastruktur des Werkplatzes ist. Der Finanzplatz sorgt für den Sauerstoff der realen Wirtschaft. Das eine geht nicht ohne das andere. Ich will einen starken, sauberen Finanzplatz. Wir wollen einen angesehenen Finanzplatz, dann ist auch unser Land angesehen. Diese Hausaufgaben anzupacken ist ein Dauerprozess. Wir wollen auch auf einer leistungsfähigen, korrekten Basis miteinander eine gute Zukunft ansteuern. Wir müssen das auf Augenhöhe tun. Das war in der Vergangenheit nicht immer der Fall. Zu fest hat das Geld alleine bestimmt, ob man aufeinander zugehen wollte oder nicht. Dabei sitzen wir alle im gleichen Boot. Die Schicksalsgemeinschaft Schweiz gilt es zu retten, das heisst in eine gesicherte Zukunft zu führen.

PATRICK ODIER: Ich gehe mit Dir einig: Der Dialog zwischen Werkplatz und Finanzplatz wird von Tag zu Tag fruchtbarer. Aus meiner Sicht hat sich vieles verbessert. Der Werkplatz muss wissen, dass er für uns einer der wichtigsten Kunden ist. Der Finanzplatz hat die Aufgabe, dem Werkplatz zu dienen. Wir stehen in der Pflicht, den Zusammenhalt zu fördern und den Dialog intensiv zu pflegen. So schaffen wir einen Mehrwert für unser Land, indem wir die Qualität hochhalten und Rechtssicherheit und Vertrauen erhalten und erhöhen. Zur Frage der Sauberkeit des Finanzplatzes: Wir besitzen das beste Dispositiv gegen die

Geldwäscherei. Wir haben Pionierarbeit zur Identifikation von politisch exponierten Persönlichkeiten geleistet und sind führend in der Rückgabe von Potentatengeldern. Gewiss: Einzelne Institute haben noch Hausaufgaben zu erledigen. Aber vergessen wir nicht: Der Finanzplatz Schweiz ist trotz der Krise stark geblieben. Wir sind heute in einer besseren Situation, als dies in anderen Ländern der Fall ist. Letztlich hatte in unserem Land nur eine Bank Staatshilfe benötigt und dieses Geld ist inzwischen zurückbezahlt worden.

SCHNEIDER-AMMANN: Versteh mich richtig: Die grundsätzlichen Differenzen zwischen dem Werk- und dem Finanzplatz waren nie so gross, wie sie vielleicht medial da und dort dargestellt wurden. Persönlich habe ich einige Exponenten des Finanzplatzes infrage gestellt. Und deren Machenschaften. Dazu stehe ich. Ich werde Fehlentwicklungen auch weiterhin anprangern. Ich tue dies aus der Sorge heraus, dass solche Entwicklungen auf die ganze Wirtschaft projiziert werden und das Stimmvolk sich davon leiten lässt. Und wenn es dies tut, dann stehen wir plötzlich vor der Situation, dass wir einen überregulierten Finanzplatz und eine reale Wirtschaft in zu engen Fesseln haben. Das gilt es zu verhindern. Unser Wohlstand basiert auf der freien, aber auch rücksichtsvollen Marktwirtschaft. Das müssen wir miteinander verteidigen. Wir können uns keine Egoismen erlauben. Auch die Abzockerei nicht. Die freiwillige Beschränkung wäre das einfachste Rezept. Ich plädiere nur für das. Und dies seit Jahren.

ODIER: Wir sind uns einig: Es gibt einzelne, völlig überrissene Säule in der Finanzbranche. Aber passen wir auf: Es wird auch in anderen Branchen ähnlich grosszügig entlohnt, im Windschatten der Diskussionen um die Höhe der Boni der Grossbanken. Wir bieten aber Hand, dass im Parlament ein vernünftiger Gegenvorschlag zur Minder-Initiative gefunden wird. Wir müssen beide in der öffentlichen Diskussion noch deutlicher machen, dass in unserem Land eine gute Zusammenarbeit zwischen Finanz- und Werkplatz der ganzen Bevölkerung dient. Das haben wir in der Vergangenheit etwas vernachlässigt. Ein effizienter Kapitalmarkt ist für die Schweiz unabdingbar, auch für die reale Wirtschaft. Wenn der Kapitalmarkt effizient ist, wird das Kapital automatisch billiger. Das ist in unserem Land wichtig, weil die Arbeitskosten in der Schweiz höher sind als im Ausland. Nur so bleibt unsere Wirtschaft konkurrenzfähig. Dass der Wettbewerb gerade im Bankensektor funktioniert, zeigen mehrere Fakten: So sind die Nettozinssmargen vergleichsweise tief. Vor allem konnte die Schweiz während der Finanzkrise eine Kreditklemme verhindern. Die von den Banken angebotenen Kreditlimiten haben die Kreditnachfrage der Unternehmen stets übertroffen.

SCHNEIDER-AMMANN: Wir waren uns bekanntlich nie ganz einig. Es ist eine offene Frage, wo die Schmerzgrenze der Kreditklemme liegt. Fakt ist, dass einige Unternehmen unter Druck geraten sind. Die Zinsen reflektierten die kumulierten Risiken in der Real- und Finanzwelt. Nach zum Teil zähen Verhandlungen konnten glücklicherweise Lösungen für die meisten Firmen →

Facts & Figures

Finanzplatz

104	GROSSUNTERNEHMEN
6188	MIKROUNTERNEHMEN
1255	KLEINE UNTERNEHMEN
237	MITTLERE UNTERNEHMEN
7680	TOTAL KMU
226'076	BESCHÄFTIGTE
180'000'000'000	FRANKEN FORDERUNGEN INLAND (BANKEN)
401'800'000'000	FRANKEN FORDERUNGEN IM AUSLAND (BANKEN)
3'079'620'000'000	FRANKEN BILANZSUMME ALLER BANKEN

Werkplatz

485	GROSSUNTERNEHMEN
57'649	MIKROUNTERNEHMEN
12'290	KLEINE UNTERNEHMEN
2640	MITTLERE UNTERNEHMEN
72'579	TOTAL KMU
1'063'231	BESCHÄFTIGTE

MEM-Industrie (2009)

63'400'000'000	FRANKEN EXPORTE GESAMTE MEM-INDUSTRIE
82'900'000'000	FRANKEN UMSATZ MEM-INDUSTRIE

Quelle: Bundesamt für Statistik

A photograph of two men in business suits walking across a suspension bridge. The man on the left is older, with white hair and glasses, wearing a dark suit and a striped tie. He is gesturing with his right hand. The man on the right is younger, with dark hair, wearing a grey suit and a dark tie. He is looking down and has his hands in his pockets. The bridge has a metal railing and is set against a background of green trees.

**«Die Differenzen zwischen
Werk- und Finanzplatz
waren nie so gross, wie sie
medial dargestellt wurden.»
Johann N. Schneider-Ammann**

**«Wir müssen dafür
sorgen, dass unsere
Bevölkerung
versteht, warum
eine Überregulierung
unserem Land nicht
dient.» Patrick Odier**

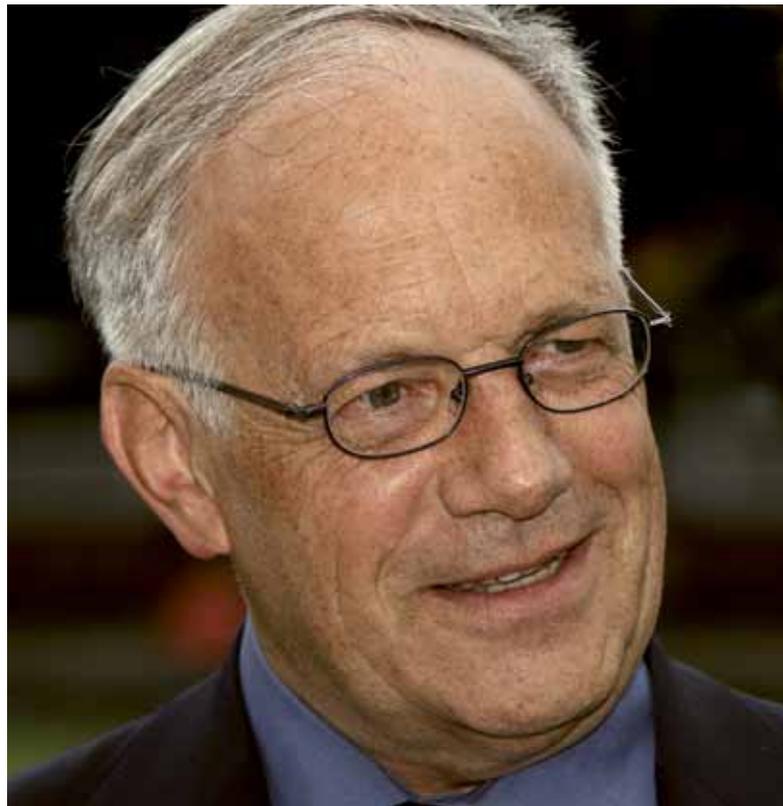
«Unser Wohlstand basiert auf der freien, aber auch rücksichtsvollen Marktwirtschaft.»

Johann N. Schneider-Ammann

→ gefunden werden. Und zu den grosszügigen Entlohnungen: Die wenigen Verfehlungen in der Realwirtschaft verteidige ich keinesfalls. Zu Recht wird die Finanzbranche aber mehr ins Visier genommen als andere Branchen, denn mindestens die Grossbanken sind systemrelevante Institute. Geraten sie in Schieflage, bedeutet dies eine Bedrohung für die gesamte Volkswirtschaft. Ich bin froh, dass Du sagst «Kapitaleffizienz zugunsten der Realwirtschaft», denn es soll keinesfalls zugunsten Einzelner sein, die sich egoistisch bereichern wollen. Im Werkplatz reden wir auch von Effizienz. Unser eigener Beitrag zur Kompensation der hohen Arbeitskosten muss Produktivität und Qualität heissen. Was braucht es dazu? Wir müssen den Unternehmerinnen und Unternehmern in diesem Land zu jedem Zeitpunkt die Sicherheit geben, dass ihre Tätigkeit langfristig angelegt sein kann. Das ist eine Einladung für Investitionen. Wird investiert, so eröffnen sich Chancen. Wird nicht investiert, dann ist es nur eine Frage der Zeit, bis wir nicht mehr konkurrenzfähig sind und die Arbeitsplätze nicht mehr zur Verfügung stellen können. Unsere gemeinsame Antwort für den Standort Schweiz muss sein: Produktivität, gepaart mit Kapitaleffizienz.

ODIER: Ja, das ist sehr wichtig. Wir alle in der Schweiz sollten unternehmerisch denken. Unternehmerinnen und Unternehmer braucht es nicht nur in der Industrie, sondern auch in der Finanzbranche. Einerseits um ein gutes Risikomanagement zu erreichen und andererseits um Visionen für die Zukunft zu entwickeln. Im Interesse des ganzen Landes. Wir haben alles daran zu setzen, dass wir Krisen ohne Hilfe der Steuerzahler bewältigen können. Etwas ganz anderes: Werkplatz und Finanzplatz müssen wieder besser erkennen können, welche Parteien auf der politischen Bühne uns am nächsten stehen. Wenn das nicht mehr möglich ist, wird es extrem schwierig. Nicht zu wissen, woran man ist, schafft Unsicherheit.

SCHNEIDER-AMMANN: Ich habe die Botschaft verstanden, auch für meine Partei, die FDP.Die Liberalen. Deshalb sage ich mit aller Deutlichkeit: Die Abzocker-Initiative muss in geeigneter Form vom Tisch. Geeignet heisst, es muss ein griffiger, indirekter Gegenvorschlag vor das Parlament. Wir müssen uns auch dafür einsetzen, dass die «Too big to fail»-Problematik einer vernünftigen Lösung zugeführt wird. Die FDP muss den Lead übernehmen. Die Weissgeldstrategie setzen wir um. Du musst verstehen, eine politische Partei ist zwischen Hammer und Amboss: Löst sie die Probleme wie mit den überrissenen Bezügen nicht, so geht sie das Risiko ein, Wählerinnen und Wähler zu verlieren. Auf der anderen Seite will die FDP von ihren liberalen Grundsät-



Johann N. Schneider-Ammann

Berufliches: Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats der Ammann Group Holding AG in Langenthal

Ausbildung: Dipl. Ing. ETH

Weiteres: Vizepräsident economiesuisse, Präsident Swissmem und Nationalrat der FDP.Die Liberalen

zen her auch eine loyale Partnerin der Wirtschaft bleiben. Es ist eine Gratwanderung. Ich kann Dir versichern: Die FDP ist und bleibt mit ihrer liberalen Politik die verlässliche Partnerin, sowohl für die Finanz-, Dienstleistungs- wie auch die Realwirtschaft!

ODIER: Das stimmt, die FDP geht heute in die richtige Richtung, nur was die Terminologie angeht, bin ich mir nicht ganz sicher. Wenn Du zum Beispiel von Weissgeldstrategie sprichst, meinst Du natürlich Steuerkonformität, ein Begriff, der der Sache sicher dienlicher ist. Ein anderer Punkt ist für uns beide genau gleich zentral: Wir müssen dafür sorgen, dass weder unsere Exportindustrie noch der Finanzplatz Diskriminierungen im Ausland ausgesetzt werden. Die Finanzbranche und damit auch die Industrie drohen von Europa ausgeschlossen zu werden. Nachdem meine Branche zuletzt vermehrt international ausgerichtet war, müssen wir jetzt die nationale Dimension stärken. Wir haben dafür zu sorgen, dass die Schweizerinnen und Schweizer verstehen, warum eine Überregulierung des Finanz- und Werkplatzes unserem Land nicht dient. Ich will den Dialog über die Zukunft



Patrick Odier

Berufliches: Senior Partner im Genfer Bankhaus Lombard Odier Darier Hentsch & Cie

Ausbildung: Studium der Wirtschaft an der Universität Genf, MBA in Finanzwissenschaften der Universität von Chicago

Weiteres: Vizepräsident economieuisse, Präsident der Schweizerischen Bankiervereinigung

«Schweizer Werte wie wirtschaftliche Stabilität, Rechtssicherheit und Wohlstand müssen erhalten bleiben.»

Patrick Odier

etablieren. Mit dem Masterplan hatte der Finanzplatz ein solches Zukunftsprojekt bereits lanciert. Die Wirtschaftskrise und die Kontroverse um das Bankgeheimnis haben es leider etwas in den Hintergrund gedrängt. Heute müssen wir an diese Pläne anknüpfen und nach vorne schauen.

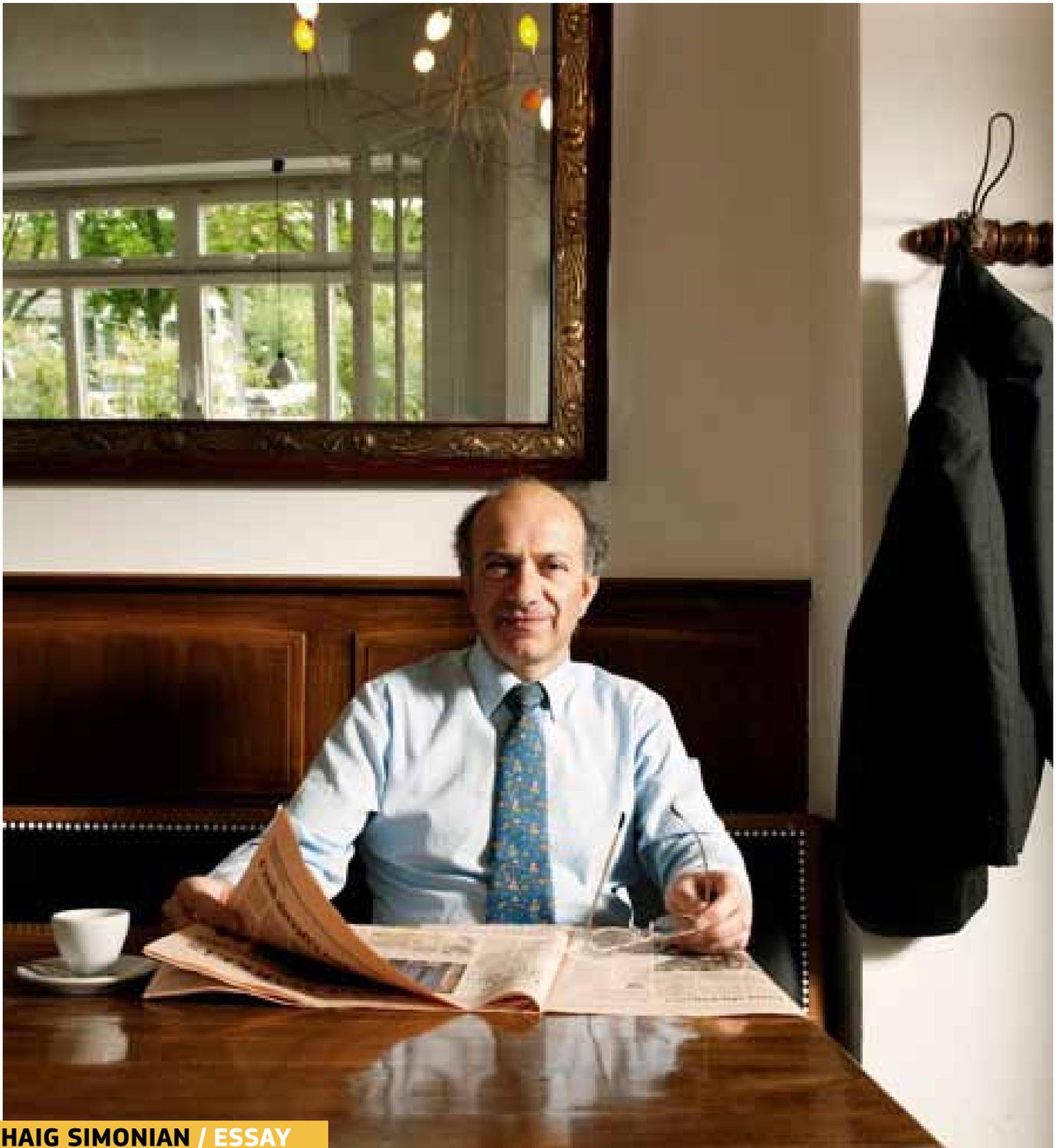
SCHNEIDER-AMMANN: Eine meiner Devisen heisst «Herkunft mit Zukunft». Das Gute nehmen wir mit. Den Ballast, die Auswüchse werfen wir ab. Die Öffentlichkeit schätzt es sehr, wenn wir ernsthaft über die Zukunft reden. Nachhaltigkeit ist gefragt. Und wir müssen wirklich das tun, was wir sagen. Es darf keine «Schlau-meiereien» geben, sonst sind wir abgemeldet. Ich erinnere an

den schönen Begriff «Walk the Talk», auf Worte Taten folgen lassen. Da werden wir jeden Tag geprüft. Die Menschen müssen spüren, dass wir sie ernst nehmen. Es braucht Leadership, Einsatz, Vernunft und Bescheidenheit. Wenn all das in unseren eigenen Kreisen wieder anerkannt sein wird, dann sind wir auf dem richtigen Weg.

ODIER: Wir dürfen bei diesen Diskussionen nicht vergessen, dass wir in der Schweiz mehr Qualitäten als Probleme haben – eine ausserordentliche politische Stabilität mit einer langen Tradition von Rechtssicherheit, Föderalismus und direkter Demokratie. Darin mag vielleicht ein politischer Konservatismus zum Ausdruck kommen, der bisweilen als Trägheit empfunden wird. Letztlich sichert und begründet diese Stabilität aber unsere Eigenständigkeit. Wir sind überaus innovativ und kompetitiv, der Ausbildungsstandard ist hoch und der Arbeitsmarkt flexibel. Die Staatsverschuldung im internationalen Vergleich tief, die Steuerbelastung relativ moderat. Und: die Beschäftigungsrate ist hoch. Darauf darf die Schweiz stolz sein. Diese Qualitäten müssen wir besser nutzen und entsprechend hervorheben. Es ist an uns, aufzuzeigen, dass eine gute Zusammenarbeit zwischen Werkplatz und Finanzplatz für beide Seiten einen Mehrwert schafft. Zu oft stehen Nachteile im Mittelpunkt der Diskussion. Deshalb ist der intensive Dialog über die Strategien für die Zukunft so wichtig. Das Verständnis für den Finanzplatz und die Wirtschaft muss insgesamt verbessert werden. Das ist das Allerwichtigste. Was machen wir? Weshalb tun wir es? Welche Vorteile hat das für den Wohlstand in der Schweiz? Das schafft Vertrauen. Was denkst Du, was haben wir erreicht, wenn wir in 20 Jahren nochmals diesen Spaziergang entlang der Aare machen?

SCHNEIDER-AMMANN: In 20 Jahren werden wir rückblickend sagen: Ja, auf die Worte sind die Taten gefolgt. Wir haben in den letzten 20 Jahren das Richtige gemacht, nämlich einige, wenige, wichtige Prinzipien hochgehalten. Eigenverantwortung und Eigeninitiative gehörten dazu. Wir haben das Land so unabhängig gehalten wie nur möglich. Wir haben eine gescheiterte Politik gemacht als andere Länder. Vor 20 Jahren war eine Zeit, in der die Medien verlangt haben, dass jeden Tag etwas Verrücktes geschieht. Wir hatten den Mut, beim Gewöhnlichen zu bleiben und sind glücklicherweise wieder viel mehr Unternehmer in der Politik. Auf dieser Grundlage hat sich die Schweiz ganz gut entwickelt. Es geht unserem Land gut. Darauf können wir stolz sein. Wir sind dabei alle beide «jung» geblieben.

ODIER: Na, ja. Ich bin dann, so Gott will, auch schon 75. Wir würden in 20 Jahren darüber reden, was wir gut gemacht haben und was wir besser hätten machen können. Was sicher auch in 20 Jahren seine Gültigkeit haben wird: Wir müssen stets das Interesse unseres Landes vor Augen haben, damit Schweizer Werte wie wirtschaftliche Stabilität, Rechtssicherheit und Wohlstand erhalten bleiben. Und die wichtigste Voraussetzung dazu wird auch in 20 Jahren ein fruchtbarer Dialog zwischen Werkplatz und Finanzplatz sein. ■



HAIG SIMONIAN / ESSAY

SWITZERLAND: PROBLEMS IN PARADISE?

Head out of Lausanne on the road to Geneva, and the slick new office blocks along the lake say it all. In Zurich and Zug too, many of the world's leading multinational companies have chosen Switzerland for their regional or divisional headquarters, in a concrete vote of confidence in the country's merits.

The reasons, of course, are familiar. Political stability, economic reliability and personal safety are just three of the causes for Switzerland's success. To them should be added flexible

labour laws, a skilled and educated workforce, and outstanding infrastructure, as well as well known “soft” factors, such as good schools and hospitals, strong environmental awareness and an alluring outdoors.

The power of such advantages is as evident at Swiss companies as the foreign giants Switzerland has attracted. Whether top names, such as Nestlé and Novartis, or the myriad small and medium sized companies that comprise the backbone of Swiss business, the message is the same. Skill, quality, innovation and an ability to adapt are defining characteristics.

The achievements of this small country, with its unforgiving topography, lack of natural resources and linguistic and cultural disparities, are as apparent in the bare statistics. Whether the trade balance, the inflation and unemployment rates, figures for government finances, or the strength of the franc, there is plenty of objective evidence for Switzerland’s success.

Even competitiveness ranks high, in spite of continuing rigidities in domestic markets and periodic labour shortages, especially for skilled staff. The latest international comparisons from leading business school IMD show Switzerland remains firmly placed at number four worldwide,

Switzerland’s merits stand out all the more at a time of international economic and financial strains. The country’s large financial sector survived the credit crisis relatively well: even UBS, the single wobble, required only temporary government intervention. Similarly,

as many European neighbours fret about their public deficits, Switzerland has emerged as one of only a handful of countries with a surplus last year. Even the health and social security systems, while undoubtedly leaving room for improvement, contrast with the weaknesses of many neighbours.

So is all perfect in the country whose three major cities regularly rank among the world’s best places to live? Not really. Success is relative, and even an outperformer like Switzerland, like the best Swiss mechanical watches, needs occasional adjustment.

The biggest problem remains sky high prices. Switzerland’s competitiveness has in recent years been enhanced by the progressive lowering or removal of protectionist barriers, whether in the labour market or for goods. Most notably, European Union citizens can now work freely following Bern’s bilateral treaties with Brussels of 2002, opening the labour market to talented outsiders. That has not only enriched Swiss business: employment has also been boosted by the arrival of new foreign entrepreneurs, while domestic consumption has remained robust, even during the global economic slowdown.

But progress in goods has been noticeably slower, in spite of moves to sign a string of free trade agreements with other countries. Agriculture remains a special case: ask most foreign residents about their biggest gripe, and high prices will almost certainly be mentioned first. Delve a little deeper, and the cost of staples, like milk or meat, will invariably be raised.

But internal weaknesses go well beyond agriculture. Restrictive practices remain evident in certain trades, notably construction, with their roots lying in cantonal responsibilities for regulation. And while most countries would envy Switzerland’s health care, there are glaring inefficiencies caused by misused or

Haig Simonian

Professional: Switzerland Correspondent Financial Times

Studies: Studied Philosophy, Politics and Economics at Oxford, UK

misdirected incentives and inbuilt disfunctionalities.

The exchange rate, arguably the most salient token of Switzerland’s success, is, ironically, another of its biggest challenges.

In periods of international uncertainty, especially, the currency remains one of the world’s few consistent safe havens. Switzerland’s exporters, big and small, have over the years proved themselves adroit at adapting. The rising franc, has, of course, also brought benefits, in the form of lower input prices for imported raw materials, and served as a powerful discipline in keeping costs down. But even the best Swiss manufacturers and service providers struggle to accommodate sharp and extreme upward movements, rather than the slower appreciations that allow them more time to react.

Tax, strange as it may sound, may be Switzerland’s other Achilles Heel. The country’s business friendly policies and relative lack of red tape, are often named among the prime reasons for Switzerland’s success, along with its relatively low company and personal tax rates.

But while true, such low levies, which have played a part in banner victories in securing high profile inward investments, have also triggered dissatisfaction, even envy, abroad.

I leave to the experts the rights and wrongs of the latest dispute between Brussels and Bern over company taxation, notably regarding foreign holding companies. For the Swiss, such practices seem entirely justified. Swiss politicians point to their tradition of direct democracy, and the clear benefits intra-cantonal tax competition has brought in keeping bureaucracies down and creating wealth.

But the fact remains that tax practices have caused serious friction between Switzerland and its neighbours - and matters may deteriorate. The resolution of corporate tax issues - and the long term risks to Switzerland from potential retaliation by the European Union - is I believe every bit as serious for Switzerland as the current heated debate about bank secrecy.

With bank secrecy, Switzerland faces an uncomfortable transition period, during which the lucrative days of almost watertight client confidentiality will give way to greater transparency, while still offering some protection to privacy. By proposing a range of measures, Berne, belatedly, has shown itself prepared to negotiate, and thereby to some extent thrown the ball into its neighbours’ court.

On corporate taxation, the situation appears less immediately threatening, but is more complex and potential more dangerous in the longer term. Matters are further complicated by the relatively limited room for manoeuvre of the federal government, given so much responsibility for tax issues lies with the cantons. Switzerland’s future looks rosy, but there is no cause for complacency. ■

«Even an outperformer like Switzerland, like the best Swiss mechanical watches, needs occasional adjustment.»

Wirtschaft und Politik müssen sich ergänzen

Rolf Soiron findet, dass die Wirtschaft in ihren internationalen Dimensionen nicht blind sein darf für das, was in der Schweiz als recht und angemessen gilt. Im Gespräch mit dem Verwaltungsratspräsidenten von Holcim und Lonza über das Zusammenspiel von Wirtschaft und Politik in der vernetzten Welt.

INTERVIEW: BARBARA ENGEL PORTRÄT: YANN MINGARD

Wir erleben finanzpolitisch dramatische Zeiten. Die EU-Staaten haben Griechenland vor dem Konkurs retten müssen. Wie ein Wolfsrudel führten sich die Spekulanten auf, sagte der schwedische Finanzminister. Sind den Vertretern in der Finanzwelt Anstand und Moral abhandengekommen?

ROLF SOIRON: Wer mit dem Finger auf die «Spekulanten» zeigt, macht es sich viel zu einfach. Wenn jemand einer Währung, dem Euro beispielsweise, oder Staatspapieren nicht mehr traut, dann verkauft er sie. Das ist doch nur logisch. Wenn das Misstrauen wächst und wächst und schliesslich massenhaft Devisen und Papiere verkauft werden, zeigt dies in erster Linie, dass das wirkliche Problem tiefer liegt. Das wirkliche Problem ist hier die enorme Verunsicherung der Investoren, die sie agieren und reagieren lässt. Zuerst haben sie gegenüber dem Finanzsystem reagiert und nun reagieren sie gegenüber den Staatspapieren. Die Krise von 2007/2008 wurde eben nur behelfsmässig überdeckt. Dies geschah mit einer enormen zusätzlichen Verschuldung. Die Welt merkt aber immer mehr, dass von den politischen Führungen keine den Worten auch Taten folgen lässt. Das würde heissen, Antwort geben oder wenigstens Perspektiven aufzeichnen, wie die Verschuldung abgetragen werden soll, ohne dass ein vernünftiges Wachstum abgewürgt wird.

Die Wirtschaft, wird immer wieder moniert, führe die Politik am Gängelband. Stimmt das?

SOIRON: Die Finanzwirtschaft war bis zur Krise einer der Wachstumsmotoren, ganz besonders bei uns. Und Vertreter der Finanzwirtschaft – nicht alle, aber einige unter ihnen – haben →





→ damals recht belehrend gewirkt, gelegentlich auch recht provozierend. Provokationen und Belehrungen von dieser Seite gab es übrigens auch gegenüber der Realwirtschaft. Das ist jetzt aber vorbei. Wer heute sagt, die Wirtschaft führe die Politik am Gängelband, redet Unsinn. Man muss vielmehr aufpassen, dass es jetzt nicht ins Gegenteil umschlägt und die Politik die Wirtschaft zu dirigieren beginnt. Wichtig ist, dass beide Akteure sich respektieren und einander vertrauen und jeder den andern das Seine machen lässt.

Sie sind ein Vertreter dieser Realwirtschaft. Wieso konnte die Realwirtschaft den Provokationen, die Sie erwähnten, nichts entgegenzusetzen?

SOIRON: Die Finanzinstitute waren enorm erfolgreich, und es gibt nun einmal kaum etwas Überzeugenderes als den Erfolg. Wir von der Realwirtschaft schauten mit Bewunderung und oft auch mit etwas Neid auf Banken wie die UBS und die CS. Im Wettbewerb um die jungen Talente hatten wir dem Finanzsektor kaum etwas entgegenzusetzen. Möglicherweise haben einige von uns damals

die Risiken gesehen, aber wie geblendet von all dem Erfolg, hat auch aus der Realwirtschaft niemand ernsthaft gewarnt oder zur Vorsicht aufgerufen, als noch Zeit gewesen wäre.

Nochmals zur Politik: Hat auch sie ihre Aufgaben nicht wahrgenommen?

SOIRON: Sicher. Das billige Geld, das die Verschuldung leicht machte, oder die amerikanische Politik, die die Subprime-Welle auslöste, waren massgebliche Faktoren. Aber wir sollten nun in die Zukunft schauen. Wirtschaft und Politik müssen sich ergänzen. Anders geht es nicht. Die Wirtschaft muss durch kluges Management der Ressourcen nachhaltig Wohlstand erarbeiten. Die Politik soll für die Rahmenbedingungen sorgen, die das sicherstellen. Dazu gehört auch ein Ordnungsrahmen für den Markt und das Verhüten von Missbräuchen, die den sozialen Zusammenhalt gefährden. Dabei gibt es ein Problem, in unserm Land ganz besonders: Die Wirtschaft hat sich immer globaler ausgerichtet, die Politik ist lokal geblieben. Um diese Divergenz zu überbrücken, braucht es Anstrengungen auf beiden Seiten. Die Wirtschaft darf in ihren internationalen Dimensionen nicht blind sein für das, was hier als recht und angemessen gilt. Stichwort: Entschädigungspakete und Boni. Aber auch die Politik muss wissen, dass für die Wirtschaft Zusammenhänge gelten, die weit über die Landesgrenzen reichen. Ein Beispiel ist die Verkehrspolitik. In der Schweiz wird lokal optimiert und optimiert, aber wir sind vom europäischen Hochgeschwindigkeitsnetz völlig abgekoppelt.

«Die Verschiebung von wirtschaftlichem und politischem Einfluss in Richtung Osten ist einer der grossen Trends unserer Zeit.»

Sie zeichnen einen tiefen Graben zwischen Wirtschaft und Politik. Warum diese Entwicklung?

SOIRON: Einst waren die Führungsleute in Politik und Wirtschaft vielfältig untereinander verflochten. Das Militär war eine Art nationale Führungsschule. Hier merkte man rasch, wer soziale Kompetenzen hat und wer nicht. Und das sprach sich herum. Chefs aus der Wirtschaft waren auch in öffentlichen Ämtern anzutreffen. Auch wenn dies oft als «Filz» kritisiert wurde, hat es doch sehr viele Brücken zwischen Politik und Wirtschaft geschlagen. Man kannte sich und vertraute sich, auch wenn man anderer Meinung war. Das gibt es nicht mehr. Von den Führern der Wirtschaft wird heute ein 100- oder gar 150-prozentiger Einsatz verlangt. Die Verankerung im Lokalen wird kaum mehr als notwendig oder gar wichtig angesehen. Hinzu kommt, dass immer mehr Spitzenleute in der Wirtschaft keine Schweizer sind und deshalb wenig vertraut mit dem, was hier geschieht.

Es gibt also auf dieser Ebene ein Integrationsproblem?

SOIRON: Ja. Zu einer erfolgreichen Integrationspolitik würde auch gehören, die Wirtschaftseliten zu integrieren. Es müssen nicht nur die Muslime in den Arbeiterquartieren und den Agglo-

merationen um die Städte integriert werden, die Arbeiten am unteren Ende der sozialen Skala verrichten.

Die marktwirtschaftliche Ordnung wird in unserem Land von kaum jemandem infrage gestellt. Sie wird jedoch zunehmend als ungerecht wahrgenommen. Wie korrigiert man das?

SOIRON: Die Marktwirtschaft ist die produktivste Ordnung, die es je gab. «Gerechtigkeit» schaffen, so wie dies heute oft verstanden wird, ist jedoch nicht das, was die Marktwirtschaft kann und will.

Wie definieren Sie Gerechtigkeit?

SOIRON: Das Allerwichtigste, das zur Gerechtigkeit gehört, sind gleiche Startchancen. Solche Startchancen kann nicht die Wirtschaft schaffen, das ist Aufgabe der Politik. Es braucht dafür eine liberale Gesellschaftsordnung.

In einer liberalen Gesellschaftsordnung muss aber auch dafür gesorgt werden, dass dort Korrekturen angebracht werden, wo die geltenden oder die fehlenden Regeln Exzesse in der Marktwirtschaft ermöglichen. Die wichtigste Korrektur kommt allerdings nicht

vom Staat. Das wichtigste Korrektiv sind die Werte und das Mass und – ich sage nun etwas Seltsames – das Stilempfinden der einzelnen Akteure. Wenn in einer Gesellschaft, insbesondere bei der Elite, das Mass und das Empfinden dafür verloren gehen, was recht ist – ich verzichte absichtlich auf das Wort gerecht –, dann kann das keine staatliche Ordnung korrigieren. Ich wünsche mir sehr, dass die Wirtschaftsführer in diesem Land, die das so sehen und empfinden, laut und deutlich sagen, dass Mass zur Verantwortung der Führenden gehört.

Die aufstrebenden Märkte, zum Beispiel in China, Indien oder Brasilien, haben in der Krise massiv zugelegt. Wird es längerfristig zu einer Machtumkehrung kommen? Werden Europa und die USA ihre Vormachtstellung verlieren?

SOIRON: Die Verschiebung von wirtschaftlichem und politischem Einfluss in Richtung Osten ist einer der grossen Trends unserer Zeit – soweit wir diese überhaupt überblicken können. Der Osten, allen voran China, wird künftig eine sehr viel wichtigere Rolle spielen, nicht nur wirtschaftlich, sondern auch politisch und kulturell. Zu einer völligen Machtumkehrung wird es aber kaum kommen. Als Führungsmacht bleiben westliche Staaten – besonders natürlich die USA – auch in Zukunft zentral.

Sie gelten mit Ihren zwei Verwaltungsratspräsidien als einer der mächtigsten Führer in der Schweizer Wirtschaft. Sie werden in der Öffentlichkeit jedoch weit weniger wahrgenommen als andere Verwaltungsräte. Warum äussern Sie sich so wenig öffentlich?

SOIRON: Ein Verwaltungsrat hat kein öffentliches Amt, er ist in erster Linie für sein Unternehmen verantwortlich. Er hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass sein Unternehmen nicht nur →

→ kurzfristig Erfolg hat, sondern auch auf Dauer, und er hat dafür zu sorgen, dass das Unternehmen Werte schafft. Dazu gehören die Produkte, für die es Käufer gibt, es sind aber ebenso die finanziellen Resultate. Damit der Erfolg nachhaltig ist, sind gleichzeitig auch ökologische und soziale Leistungen notwendig. Dafür braucht es eine Strategie, eine Organisation und die richtigen Leute an der Spitze. Das muss der Verwaltungsrat überwachen. Wenn es nicht klappt, muss er Gegensteuer geben – bis es richtig läuft. Das bedeutet so viel Engagement, dass man nicht auch noch ständig in der Öffentlichkeit auftreten kann.

VR-Präsidenten wurden in letzter Zeit weniger als korrigierende Organe denn als oberste Schirmherren der Abzocker wahrgenommen.

SOIRON: Ich stimme Ihnen teilweise zu: Es gibt Kollegen, die sich sehr spät bewusst geworden sind, wie sehr sie mit ihren Kompensationspaketen wirtschafts- und sozialpolitische Debatten losgetreten haben, und dass sie damit vielleicht gar zum Grund für Risse quer durch die Gesellschaft unseres Landes geworden sind. Das Vertrauen in meinen Berufsstand ist derzeit jedenfalls sehr tief. Eine Umfrage im vergangenen Sommer hat ergeben, dass in der Schweiz die Führungskräfte internationaler Firmen das Vertrauen von gerade noch 25 Prozent der Bevölkerung geniessen, auf 95 Prozent kommen die Leute der Feuerwehr. Am mangelnden Vertrauen sind nicht nur die Exzesse bei den Löhnen und die Boni schuld. Man macht die Firmenchefs auch für die Krise verantwortlich. Das Vertrauensmanko spiegelt aber auch die Distanz, die zwischen den Führern grosser Unternehmen und der Bevölkerung besteht. Die Bevölkerung hat den Eindruck, wir an der Spitze grosser Unternehmen seien von der Wirklichkeit abgehoben, hätten keinen Sinn mehr für das Gemeinwohl, kümmern uns nur um kurzfristige, egoistische Interessen – und seien oft nicht einmal kompetent. Wie gesagt: Das war keineswegs immer so. Ich erinnere mich an Zeiten, da



KMU-PORTRÄT

Das Wirken, die Innovationskraft und die Vernetztheit der kleinen und mittleren Unternehmen bleiben in der Öffentlichkeit zu oft unbemerkt. Erstaunlich, denn 99 Prozent aller Unternehmen in der Schweiz sind KMU. Hier stellen wir sechs innovative KMUs aus den unterschiedlichsten Branchen vor.

Pixy Mobile Visualization

Ort: Turgi (AG)
CEO: Franz Steuri
www.pixy.ch

**KMU
#1**

Von Turgi aus entwickelte sich die Pixy AG zur führenden Herstellerin von Visualisierungssystemen im Bahnbereich. Lokführer weltweit zählen auf die Produkte aus dem Aargau.

Zu einer Zeit, als die berühmte Ce6/8-Lokomotive der Maschinenfabrik Oerlikon, genannt Krokodil, noch über den Gotthard rauschte und kleine Buben von einem Platz im Führerhaus träumten, griff der Lokführer wenn nötig selbst zu Werkzeug und Ölstilzchen und legte Hand an sein Gefährt. Heute gleicht der Lokführerstand mehr und mehr einem Flugzeugcockpit, ausgerüstet mit digitalen Diagnosesystemen, Zugsicherungsanlagen oder Videoanwendungen, die den

Lokführer mit einer Unmenge von Informationen versorgen.

Damit er dabei nicht den Überblick verliert, werden die Daten von intelligenten Visualisierungssystemen gefiltert, die hohen physischen Belastungen standhalten und äusserst zuverlässig arbeiten müssen. Ein Bereich, in dem die Pixy AG aus Turgi eine Pionierrolle einnimmt. 1988 vom heutigen VR-Präsidenten Mark Meier als Herstellerin von Industrievisualisierungen gegründet, erkannte Pixy rasch,



Rolf Soiron

Berufliches: Präsident des Verwaltungsrats der Holcim- und Lonza-Gruppe

Ausbildung: Promovierter Historiker der Universität Basel und PMD der Harvard Business School

Weiteres: Mitglied des Vorstandsausschusses von economiesuisse, Präsident Avenir Suisse, Mitglied des IKRK

hatten breite Kreise der Bevölkerung enormes Vertrauen in die Wirtschaftselite. Man glaubte an ihre hohe Kompetenz. Und das war so, weil diese Elite klug Balance hielt zwischen unternehmerischen und öffentlichen Interessen.

Das Vertrauen in die Politiker ist zurzeit ebenfalls angeschlagen.

SOIRON: Das stimmt. Laut der erwähnten Umfrage liegt das Vertrauen der Bevölkerung in die Politiker bei 21 Prozent, also noch tiefer als bei den Wirtschaftsführern. Das kann für die Wirtschaft jedoch kein Trost sein, im Gegenteil. Wohin soll es denn führen, wenn eine Mehrheit der Bevölkerung denen nicht traut, die Verantwortung tragen? Um dies zu ändern, braucht es viel Arbeit und viel Geduld. In erster Linie braucht es aber Ehrlichkeit und Realismus.

Sie haben sechs Grosskinder zwischen zwei und zwölf Jahren. Wie wird die Welt aussehen, wenn Ihre Grosskinder unser Alter haben?

SOIRON: Ich kenne meine Grosskinder gut, denn ich verbringe viel Zeit mit ihnen – aber die Zukunft kenne ich nicht. Einiges ist allerdings absehbar. Die Weltbevölkerung wird wachsen, weit über die sieben Milliarden von heute hinaus. Wissenschaft und Technik werden weiter Sprünge machen, die für uns heute unvorstellbar sind. Die Globalisierung wird weitergehen und mit ihr die Vermischung der Völker und Kulturen. Die Klimaveränderung wird ihren Tribut fordern, es wird Ressourcen geben, die knapp geworden sind. Ob die Welt diese Probleme friedlich lösen wird und weiter prosperiert, oder ob es zu Kriegen kommt, ist offen. Ebenso offen ist, ob wir bis dann die Energieversorgung, die Nahrungsproduktion, die Verkehrspolitik, den Städtebau, die Sozial- und Staatssysteme nachhaltig gestaltet haben. Ich bin nicht pessimistisch: Wir können das schaffen, auf nationaler und auf internationaler Ebene. Allerdings bleibt meiner Generation für Weichenstellungen nicht mehr viel Zeit. ■

dass diese Technologie auch im Bahnbereich interessant sein würde. Spielte dabei anfänglich die Nähe zur ABB in Baden noch eine wichtige Rolle, arbeitet das KMU mit 35 Angestellten heute mit den weltweit führenden Produzenten von Bahnsystemen wie Alstom, Bombardier, Siemens oder Stadler zusammen und erzielt 90 Prozent des Umsatzes im Ausland.

Trotz der internationalen Tätigkeit ist der Schweizer Markt für Pixy nach wie vor wichtig. Grösstes Plus ist, neben der guten

Infrastruktur und bestens ausgebildeten Fachkräften, dass neue Produkte gemeinsam mit den hiesigen Bahnbetreibern getestet werden können. Gestützt auf diese Vorteile in der Heimat, hat Pixy jüngst gar den Schritt nach China gewagt und eine Tochtergesellschaft gegründet. Doch auch ausserhalb von China haben Städte ihre Verkehrsprobleme noch längst nicht gelöst und werden den öffentlichen Verkehr ausbauen müssen. Ein vielversprechender Markt für die Schweizer aus Turgi. MR



Un renouvellement s'impose

INTERVIEW : MARTIN REICHLIN



Bernard Rüeger, votre entreprise est représentée dans une soixantaine de pays et possède des succursales en Allemagne, en Hollande, en Malaisie et en Chine. Quels problèmes les PME rencontrent-elles lorsqu'elles partent à la conquête de marchés étrangers ?

B.R. : Elles font face à des problèmes de coûts, en particulier lors de l'ouverture de succursales. C'est pourquoi il est important de trouver le bon moyen de prendre pied sur un nouveau marché.

Comment procédez-vous ?

B.R. : Il est indispensable de bien connaître le marché visé. Nous étions déjà actifs en Malaisie lorsque nous avons commencé à travailler avec des représentants en Chine à la fin des années 1990. Ce n'est qu'une fois que nous avons eu le sentiment que le marché était suffisamment grand et les conditions-cadre acceptables que nous avons recherché des partenaires en Chine.

Un jour dans la vie de Justin Tang



CEO de Beijing Rüeger Precision Instruments Co. Ltd à Pékin

06 h 30 Réveil. Journal télévisé et météo, traitement d'e-mails.

07 h 30 Départ pour la réunion au Capital Club. On y sert le meilleur café de Pékin.

08 h 30 Forum sur le contrôle de la qualité et les autorisations organisés par la Chambre de com-

merce suisse à Pékin. Discussion de problèmes pratiques, échanges. Il est important d'être à la page en ce qui concerne les règles et standards d'autorisation chinois en matière de sécurité des produits et d'accès au marché.

10 h 30 Réseautage avec des membres du forum. Je découvre que notre nouveau processus de surveillance en temps réel de la qualité de l'huile alimentaire de Swiss Food & Beverage Co. a du potentiel. J'essaie d'organiser une réunion la semaine suivante.

Nous avons conclu une « joint venture » en 2005.

Comment avez-vous su que c'était le bon moment ?

B.R. : La curiosité est un élément important. J'ai beaucoup voyagé, dès le début de ma carrière. J'ai notamment remarqué que le cœur du marché des moteurs de bateau s'était déplacé d'Europe vers la Corée du Sud. Je m'y suis donc rendu, j'ai sondé le terrain, noué des contacts – et aujourd'hui nous sommes leaders sur ce marché. C'est le marché qui nous indique dans quelle direction nous devons aller.

Ces trente dernières années, il est devenu plus difficile d'identifier les évolutions. De quoi les PME ont-elles besoin pour prendre les bonnes décisions dans une économie mondialisée et multipolaire ?

B.R. : La curiosité est une des clés du succès, le courage en est une deuxième. Un entrepreneur doit avoir le courage de prendre

jet de production d'engrais.

14 h 30 Réunion avec les HR. Décision d'embaucher un apprenti pour la comptabilité. Discussion du rapport trimestriel sur la qualité de fabrication. But du rapport : documenter les progrès des employés, accroître la flexibilité et le savoir-faire de l'entreprise. Décision d'envoyer deux employés à un cours d'anglais commercial de trois jours. La formation du personnel fait partie des usages.

13 h 00 Retour au bureau. Lecture des e-mails et des fax.

13 h 30 Plusieurs appels téléphoniques avec Shanghai. Les relations avec Shanghai, en particulier avec les industries textile et pharmaceutique, sont de la plus haute importance.

14 h 00 Conférence téléphonique via Skype avec la succursale en Malaisie et un client au Vietnam.

15 h 15 Confirmation des réunions de jeudi et vendredi à Yinchuan, province de Ningxia. C'est un nouveau marché prometteur en raison de projets dans les domaines de la production d'énergie, du gaz liquéfié et de la chimie.

des décisions et de les défendre. Il doit aussi être persévérant.

Quels instruments sont à sa disposition pour exploiter le savoir-faire existant ?

B.R. : L'LOSEC peut naturellement aider les entreprises. Cependant, par rapport aux agences d'autres États, son action est assez modeste. L'Allemagne apporte un soutien incroyable aux PME axées sur l'exportation.

L'État doit-il davantage épauler les entreprises privées ?

B.R. : Moins il y a de soutien, plus on doit s'en sortir par soi-même. Dans ces conditions, on identifie les problèmes d'autant plus vite – j'en suis convaincu. Néanmoins, pouvoir s'appuyer sur des structures existantes sur le terrain est un gros avantage.

Quelle est l'importance des réseaux privés dans cette optique ?

B.R. : Ces réseaux sont très importants, à l'instar des Chambres de commerce et d'industrie. Toutefois, les entreprises suisses hésitent souvent à échanger leurs expériences et à s'épauler. Pourtant, si nous voulons que nos affaires restent florissantes, nous devons développer nos réseaux et les utiliser davantage.

La Suisse risque-t-elle de perdre du terrain ?

B.R. : Non, pas directement, car, heureusement, notre endettement n'est pas excessif et notre principal partenaire, l'UE, est suffisamment robuste pour surmonter la crise. Néanmoins, l'Europe connaîtra de grosses difficultés si des pays comme la France ou l'Italie se trouvent dans l'impossibilité de financer l'État social et que leurs citoyens n'acceptent pas les indispensables réformes qui les obligeront à nouveau de s'assumer plus par eux-mêmes. Des tensions sociales naîtront, dont les conséquences sont déjà perceptibles. Les grandes entreprises n'investiront pas beaucoup en Europe occidentale ces prochaines années, c'est pourquoi les PME doivent chercher des clients en Asie ou aux États-Unis, et non au sein de l'UE. Par chance, Doris Leuthard et le Seco ont identifié cette tendance et



Vue nocturne sur Tiananmen

16 h 00 Conférence téléphonique via Skype avec le directeur des ventes mondiales en Suisse. Discussion des projets en cours en Chine. Il est satisfait.

16 h 15 Discussion avec nos vendeurs. Préparation de la réunion hebdomadaire avec le siège principal.

17 h 30 Discussion téléphonique avec Bernard Rüeger. Planification de sa visite.

18 h 00 Dernier contrôle de la messagerie

18 h 15 Fin de la journée

Rüeger S.A. en bref

Activités : Capteurs, appareils de mesure de la température et de la pression

Entreprise fondée en 1942

Siège principal : Crissier (VD)

Propriétaires : 50 % Bernard Rüeger, 50 % Jean-Marc Rüeger

Succursales : Stuttgart (Allemagne), Roden (Hollande), Kuala Lumpur (Malaisie), Pékin (Chine)

Employés : 200, dont la moitié en Suisse

Vente : 90 % des ventes sont destinées à l'exportation, dont 55 % vers l'Asie et le Moyen-Orient

Principaux clients (secteurs) : Production de pétrole et de gaz, chimie, métallurgie, centrales électriques thermiques et nucléaires, industries agroalimentaire et pharmaceutique, laboratoires de recherche, de contrôle et de production

« La curiosité est importante. J'ai déjà voyagé très tôt dans ma carrière. »

s'efforcent d'accélérer l'élaboration d'accords bilatéraux, en particulier avec des pays asiatiques.

Que doit faire la Suisse pour rester prospère ?

B.R. : Surmonter les défis de la politique intérieure. Depuis une quinzaine d'année, les milieux politiques et économiques s'écourent de moins en moins – notamment parce que les partis sont devenus plus dogmatiques et qu'ils cherchent à se profiler selon leur agenda électoral. En conséquence, les décisions perdent de leur cohérence et manquent de visions. Je pense que nous avons besoin d'un renouvellement, non seulement au sein du gouvernement, mais aussi du côté des structures étatiques en place depuis 150 ans. En effet, la Suisse est un géant sur le plan économique, mais un nain en politique.

Un nain ?

B.R. : Nous n'avons pas assez de poids en politique internationale. Si la Suisse était membre du G20, comme le voudrait sa puissance économique, la communauté internationale accorderait davantage d'attention à nos positions. Voyez l'exemple de Singapour : trois millions d'habitants entourés par d'immenses États comme l'Indonésie, l'Inde ou la Chine. Pourtant, quand Singapour prend la parole, on l'écoute. Je ne vois pas pourquoi nous ne devrions pas viser une position similaire.

Qu'attendez-vous de l'économie ?

B.R. : L'économie suisse, les associations, les Chambres de commerce, mais aussi les entreprises doivent se mobiliser et aider les milieux politiques à élaborer de nouveaux concepts.

Cela fonctionnera-t-il ?

B.R. : Peut-être, avec une nouvelle génération de leaders politiques. ■

Bernard Rüeger

Parcours professionnel : Directeur général de Rüeger S.A.

Formation : Diplômé en gestion d'entreprise

Autre : Membre du Comité directeur d'économiesuisse, président de la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie

Wer einen Umweg macht, ist schneller am Ziel

Die Fortschritte in der medizinischen Forschung sind atemberaubend. Novartis-CEO Joe Jimenez über die Herausforderungen des Innovationsmanagements in der globalen Wissensgesellschaft.

INTERVIEW: LARISSA LEUENBERGER PORTRÄT: CHRISTIAN SCHNUR

Was bedeutet Innovation in Bezug auf die Unternehmenskultur?

JOE JIMENEZ: Innovation ist ein nie abgeschlossener Prozess der Optimierung, der ständigen Neuerfindung. Unsere tägliche Arbeit bei Novartis ist heute schon von einer Frage geprägt, die für die gesamte Wirtschaft des 21. Jahrhunderts grundlegend sein wird: Wie schaffen wir es als Arbeitgeber, die besten Köpfe der Welt anzuziehen und deren Potenzial optimal zu mobilisieren? Eine Antwort ist unser Campus-Projekt in Basel, das durch sein «multi-space»-Konzept der Kommunikation, der Kreativität und der Interdisziplinarität den ihnen gebührenden, zentralen Stellenwert zukommen lässt. Unsere Wissenschaftler sind zudem mittels Bioinformatik und moderner Kommunikationsmittel mit ihren Kolleginnen und Kollegen in aller Welt verbunden. Die Ideen fließen in alle Richtungen.

Wie lassen sich die Bedingungen für Innovation sonst noch optimieren?

JIMENEZ: Wichtig ist es, eine gesunde Balance zu finden zwischen zentralen und dezentralen Entscheidungen. Man darf nie vergessen, dass die in ein Projekt involvierten Wissenschaftler mehr wissen als alle andern, man muss sie also so stark wie möglich einbinden – ohne aber die Entscheidungsverantwortung auf sie abzuwälzen. Die Projektverantwortlichen müssen – mehr noch als in anderen Bereichen des Unternehmens – bei ihren Mitarbeitenden einen grossen Respekt als Fachkräfte ge-



niessen. Exzellente Wissenschaftler wollen mit exzellenten Wissenschaftlern arbeiten. Und Wissenschaft ist heute Teamarbeit, die Zeit der Eremiten ist vorbei, Sozialkompetenz ist auch in der Forschung unverzichtbar. Eine Facette, die im Innovationsprozess häufig unterschätzt wird, ist auch der Kampf gegen Überkomplexität und Bürokratie, die die Grössenvorteile eines globalen Unternehmens stets zu neutralisieren drohen. In einem Unternehmen wie Novartis mit rund 100'000 Mitarbeitenden kann man sich diesbezüglich nie zurücklehnen. Man muss sich vielmehr immer wieder vergegenwärtigen, wo wirklich Mehrwert entsteht. In unserem Fall ist die Antwort einfach: Mehrwert für Patienten und Gesellschaft entsteht überall dort, wo innovative Medikamente entdeckt, entwickelt und zur Marktreife gebracht werden. Wir fokussieren auf unbefriedigte medizinische Bedürfnisse, ohne dabei ständig auf das Marktpotenzial zu schießen.



Woran orientieren Sie sich dann bei der Zuweisung von Forschungsbudgets?

JIMENEZ: Unser Augenmerk gilt in hohem Masse seltenen Krankheiten, weil wir überzeugt sind, dass die grundlegenden Mechanismen bei seltenen Krankheiten sich auch auf häufigere Krankheiten übertragen lassen. Wer einen Umweg macht – und echte Innovation ist nie der einfachste Weg –, ist vielleicht schneller am Ziel. Innovationsmanagement verlangt Begeisterung, Risikolust und gleichzeitig einen gnadenlosen Sinn für Realitäten. Wenn man merkt, dass aus einer vermeintlich brillanten Idee schliesslich doch nichts wird, muss man sie schnellstmöglich beerdigen. Aber innovativ zu sein, genügt natürlich nicht – wir müssen innovativer sein als unsere Konkurrenten. Novartis steht im Vergleich sehr gut da. Wir haben seit der Jahrtausendwende am meisten Zulassungen für innovative Medikamente erhalten. Ge-

legentlich wird die ungenügende Produktivität der Pharmaforschung bemängelt – aber die Kritiker übersehen dabei, dass sich die Spitzenforscher in Unternehmen und Universitäten heutzutage mit extrem komplexen Krankheitsbildern wie Alzheimer und Krebs beschäftigen. Die Fortschritte sind atemberaubend, aber die Schwierigkeiten sind es eben auch.

Ist die Schweiz genügend innovativ, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

JIMENEZ: Die Schweiz nimmt im internationalen Innovationswettbewerb regelmässig Spitzenpositionen ein – nicht zuletzt wegen ihrer starken Pharmaindustrie. Ein echtes Problem ist jedoch die Gefährdung von Forschenden und anderen Mitarbeitenden in Unternehmen und Universitäten durch extremistische Kreise, die das wichtige Thema «Tierschutz» usurpiert haben. Hier fehlt noch immer das politische Bewusstsein, dass es die Sicherheit, von der das Land in hohem Masse profitiert, unbedingt zu verteidigen gilt. Abgesehen davon mache ich mir um

«Innovationsmanagement verlangt Begeisterung, Risikolust und gnadenlosen Sinn für Realitäten.»

die Schweiz momentan kaum Sorgen, auch wenn wir natürlich stets darauf achten müssen, dass wir keine Gesetze und Regulierungen einführen, die die Innovationskraft gefährden. Um die umliegenden Länder Sorge ich mich dagegen schon eher. Europa fehlt es an Innovationskraft, wie die OECD unlängst wieder festgestellt hat. Der alte Kontinent hält bei den Forschungsausgaben mit den USA und Japan momentan nicht mit und angesichts der Schuldenkrise dürfte sich das so schnell nicht ändern. Und selbstverständlich muss unser Augenmerk auch den grossen Wachstumsmärkten gelten, allen voran China. Dort legen die Forschungs- und Entwicklungsausgaben seit 1995 jährlich um 18 Prozent zu. 2009 wurden 30 Prozent mehr Patente angemeldet als im Vorjahr, während in den reichen Ländern eine zweistellige Abnahme zu verzeichnen war.

Ich glaube, dass die Schweiz auch darum gut dasteht, weil auch sie Optimismus und Realitätssinn paart. Weil die Schweizer gleichzeitig bescheiden und doch ehrgeizig sind und sehr genau wissen, dass im globalen Wettbewerb nur besteht, wer stur in der Zielsetzung, aber flexibel in den Methoden ist. Wenn ich sehe, wie gross der Wille in China oder Indien ist, punkto Innovation an die Weltspitze vorzurücken, dann wirkt der Hang zur Selbstzufriedenheit in etlichen reichen Ländern schon etwas seltsam. Von den Amerikanern könnte die Schweiz vielleicht noch ein oder zwei Lektionen in der Kunst des Scheiterns vertragen – des Scheiterns und noch mal Versuchens. Aber alles in allem würde ich sagen: Wer über die Geheimnisse des Innovationsmanagements nachdenkt, kann von der Schweiz einiges lernen. ■

Joe Jimenez

Berufliches: Chief Executive Officer (CEO) von Novartis

Ausbildung: Studium an der Stanford University, USA, MBA an der University of California in Berkeley, USA



Gemeinsam sind wir stark

VON BRUNO ZUPPIGER

Der Schweizerische Gewerbeverband sgV dankt seinem Schwesterverband economiesuisse für die gute Zusammenarbeit in den vergangenen Jahren und gratuliert ihm herzlich zum 10-Jahr-Jubiläum. Für die Zukunft wünscht er economiesuisse alles Gute und viel Glück beim Engagement für die Wirtschaft in unserem Lande. Es gibt wahrlich viel zu tun in den kommenden Jahren. Packen wir die Aufgaben gemeinsam an zum Wohle unseres Landes und unserer Bevölkerung!

Eine nüchterne Lagebeurteilung zeigt, dass die kleinen und mittleren Betriebe (KMU) in unserem Land wohl immer und überall als die Stützen der Schweizer Volkswirtschaft bezeichnet werden. In Tat und Wahrheit werden ihnen jedoch immer weitere Auflagen gemacht und immer engere Fesseln angelegt. Zahlrei-

che Regulierungen schnüren die KMU-Wirtschaft in ein enges Korsett. Je kleiner ein Unternehmen, desto schwerer drückt die bürokratische Last. Wir haben gemeinsam dafür zu sorgen, dass sich dies in Zukunft ändert.

Die Ziele einer guten, marktorientierten Wirtschaftspolitik können wir nur erreichen, wenn wir diese zuerst gemeinsam definieren und anschliessend konsequent und gradlinig verfolgen. Dazu braucht es die Unternehmen und Wirtschaftsverbände aller Grössen, Branchen und Regionen. Wir alle sind voneinander abhängig und aufeinander angewiesen, die grossen von den kleinen Unternehmen – und umgekehrt. Ein starker sgV hat alles Interesse an einer starken economiesuisse. Mit der Umsetzung der Strategie 2008 hat der sgV sein politisches Profil geschärft – im Interesse seiner 300'000 Mitglieder und 280 angeschlossenen Organisationen, aber auch im Interesse seiner befreundeten Organisationen wie etwa die economiesuisse. Der sgV will mit seiner neuen Strategie sowie den politischen Zielen 2010 bis 2014 einen wichtigen Beitrag leisten für die Prosperität der Wirtschaft in unserem Land.

Wo steht die Schweizer Wirtschaft nach der Finanz- und Wirtschaftskrise? Um es auf den Punkt zu bringen: Im Vergleich zum Ausland hat die Schweiz die Krise gut gemeistert. Mit Ausnahme

gewisser exportorientierter Unternehmen, die nach wie vor um Aufträge aus dem Ausland kämpfen, befindet sich die Wirtschaft in einer guten Verfassung. Es hat sich einmal mehr gezeigt, dass vor allem die KMU eine wohltuende konjunkturdämpfende Resistenz bewiesen und damit einen wesentlichen Beitrag zur Stabilisierung der Wirtschaft geleistet haben. Dies gilt vor allem für den Arbeitsmarkt: Je kleiner ein Unternehmen und je direkter und unkomplizierter der Umgang mit den Mitarbeitenden, desto grösser die Hemmung, ihn auf die Strasse zu stellen.

Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise sind der Stellenwert und das Ansehen der KMU in der Öffentlichkeit markant gestiegen. Es waren nämlich nicht die mittelständischen Unternehmen, die die Krise verursacht haben, sondern vielmehr gewisse global agierende Grossunternehmen. Die KMU waren eher die Opfer, so zum Beispiel durch neue Regulierungen oder verschärfte Kreditbedingungen. Und mit der ganzen unseligen «Abzockerei» und den Lohnexzessen, den eigentlichen Auslösern der Minder-Initiative, haben die KMU und die Gewerbler ebenfalls nichts am Hut. Diese unschweizerischen Entlohnungssysteme vergiften das politische Klima in der Schweiz, gefährden den sozialen Frieden, schaden unserer Marktwirtschaft und provozieren zusätzliche gesetzliche Regulierungen.

Gerade die nach wie vor ansteigende staatliche Regulierungswut und die wachsenden Sozialabgaben machen den KMU schwer zu schaffen. Kernthema unserer sgv-Strategie ist daher die fiskalische und administrative Entlastung der KMU: Abbau von Regeln und Vorschriften, Senkung von Gebühren, Abgaben und Steuern. Dieser Kampf ist harte Knochen- und manchmal auch Sisypusarbeit: einige erfreuliche Schritte vorwärts, und dann wieder Rückschläge noch und noch.

Eine im Auftrag des sgv von der KPMG Deutschland durchgeführte Studie zur Messung von Regulierungskosten in den drei Bereichen Arbeitsrecht, Sozialversicherungen und Lebensmittelhygiene hat aufgezeigt, dass sich diese Regulierungskosten nur in diesen drei Segmenten auf vier Milliarden Franken belaufen. Aufgrund einer Hochrechnung ist davon auszugehen, dass die Regulierungskosten in der Schweiz insgesamt über 50 Milliarden Franken oder rund zehn Prozent des BIP ausmachen. Dies kann und will der sgv nicht weiter tolerieren. Daher hat er am Gewerbekongress vom 28. Mai 2010 in Lugano einstimmig eine Resolution «Für eine Wachstumspolitik durch nachhaltige KMU-Entlastung» verabschiedet. Als Hauptforderung wird verlangt, dass die Regulierungskosten bis 2018 um netto 20 Prozent bzw. um zehn Milliarden Franken zu reduzieren sind. Die weiteren Punkte der Resolution umfassen die systematische Messung und Erfassung der gesamten bisherigen sowie aller neuen Regulierungskosten, die Führung einer verwaltungsunabhängigen KMU-Regulierungskontrollinstanz, die Einführung einer sogenannten «Sunset Legislation» auf Bundesebene sowie den Einbezug der Kantone und Gemeinden in den Prozess.

Wir alle wollen einen starken und wettbewerbsfähigen Wirtschaftsstandort Schweiz. Dazu braucht es einerseits den Abbau

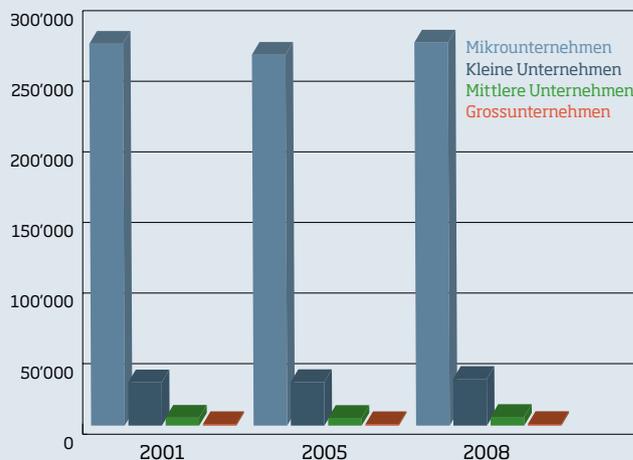
«Vor allem die KMUs haben einen wesentlichen Beitrag zur Stabilisierung der Wirtschaft geleistet.»

Das Schweizer Gewerbe

99,7 Prozent der über 300'000 Unternehmen in der Schweiz sind kleine und mittlere Betriebe (KMU) mit bis zu 249 Beschäftigten. Zwei Drittel aller Erwerbstätigen arbeiten für ein KMU, wobei die meisten in einem kleinen Team organisiert sind. 88,7 Prozent der KMU sind sogenannte Mikrobetriebe mit weniger als zehn Mitarbeitenden. Die höchste Dichte von kleinen und mittleren Unternehmen weist der Dienstleistungssektor auf, gefolgt von Industrie und verarbeitendem Gewerbe. Das Schlusslicht bildet der landwirtschaftliche Sektor. Die KMU haben sich, auch in der momentanen Krise, als sehr robust, ja geradezu als Konjunkturpuffer erwiesen. Gründe dafür sind die lokale Ausrichtung, die Bodenhaftung, die enge Kundenbindung, aber auch das Fokussieren auf die Kernkompetenzen. Trotzdem haben KMU mit Herausforderungen zu kämpfen. An vorderster Front zu nennen sind der wachsende administrative Aufwand, aber auch die Nachfolgeregelungen.

Entwicklung KMU 2001 bis 2008

KMU im Vergleich mit Grossunternehmen



Quelle: Bundesamt für Statistik bfs

von Gesetzen und Normen sowie die vom sgv angestrebte Reduktion der Regulierungskosten. Zudem muss das etwas angeschlagene Vertrauen der Bevölkerung gegenüber den Grossunternehmen möglichst rasch zurückgewonnen werden. Und hier gibt es nur ein Rezept, nämlich eine verantwortungsbewusste Unternehmenspolitik mit Bodenhaftung, ohne Lohn- und Boni-Exzesse. Dafür mit echten unternehmerischen Leistungen zur nachhaltigen Stärkung des Wirtschafts- und Arbeitsplatzes Schweiz. Zu diesem anspruchsvollen Unterfangen wünscht der sgv economiesuisse viel Erfolg – auf die Unterstützung des sgv kann unser Schwesterverband dabei zählen! ■

Und hier gibt es nur ein Rezept, nämlich eine verantwortungsbewusste Unternehmenspolitik mit Bodenhaftung, ohne Lohn- und Boni-Exzesse. Dafür mit echten unternehmerischen Leistungen zur nachhaltigen Stärkung des Wirtschafts- und Arbeitsplatzes Schweiz. Zu diesem anspruchsvollen Unterfangen wünscht der sgv economiesuisse viel Erfolg – auf die Unterstützung des sgv kann unser Schwesterverband dabei zählen! ■

Bruno Zuppiger ist SVP-Nationalrat, Präsident des Schweizerischen Gewerbeverbandes sgv und hat als Gast Einsitz im Vorstandsausschuss von economiesuisse.



CEO ist man 24 Stunden am Tag

Monika Ribar, Panalpina-CEO, über Leadership im Logistikgeschäft rund um den Globus.

INTERVIEW: HANSPETER SPÖRRI **PORTRÄT:** CHRISTIAN SCHNUR



«Wir sind ein Teil Europas und ein Teil des globalen Geschehens.»

«Leading in turbulent times» – Besuchern in Ihrem Büro fällt dieser Titel im Büchergestell gleich auf. Was charakterisiert aus Ihrer Sicht die gegenwärtigen turbulenten Zeiten?

MONIKA RIBAR: Sicherlich die Tatsache, dass ich momentan nicht die Zeit finde, alle Bücher im Gestell zu lesen. – Im Ernst: In unserem Unternehmen mussten wir nicht nur auf die Veränderung des weltwirtschaftlichen Umfelds reagieren, sondern waren auch noch mit Untersuchungen des US-Department of Justice konfrontiert.

Das beschäftigt Sie auch ausserhalb der Arbeitszeit?

RIBAR: CEO ist man 24 Stunden am Tag.

Mit Ihrem Logistikunternehmen sind Sie direkt am Puls der Weltwirtschaft. Die Logistik ist eine Schlüsselbranche – auch wenn das häufig übersehen wird.

RIBAR: Globalisierung ohne Logistik ist nicht möglich! Und das wird tatsächlich häufig vergessen.

Im Begriff Logistik ist «Logik» enthalten. Wird ein Unternehmen wie Panalpina strikt logisch geführt?

RIBAR: Selbstverständlich hat Logistik mit logischen Abläufen zu tun. Wahrscheinlich kommt der Ausdruck auch daher. Aber die Führung eines Unternehmens hat nur teilweise mit Logik zu tun. Gerade unser Geschäft, das weltweite Logistik- und Transportgeschäft, ist vor allem ein Netzwerkgeschäft. Das Wort Logik verbinde ich eher mit Hierarchie. Mit einer straffen Hierarchie kommen Sie aber nicht ans Ziel. Sie brauchen das Zusammenspiel, die Menschen im Netzwerk, die einander in die Hände arbeiten, um für die Kunden die optimale Serviceleistung zu erbringen.

Sie verfügen nicht über Schiffe, Flugzeuge, Lastwagen – aber das Wissen, wo die Kapazitäten vorhanden sind und wie sie eingesetzt werden können?

RIBAR: Genau! Wir organisieren die Logistikkette, aber wir haben die Ware nicht selber physisch in der Hand.

Aber Sie müssen die Abläufe verstehen?

RIBAR: Um die Abläufe unserer Kunden optimieren zu können, müssen wir sie verstehen. Dazu sind vertiefte Branchenkenntnisse nötig. Auf einer Handelsroute von Asien nach Europa zum Beispiel verfügen wir über eine bestimmte Kapazität. Wir müssen dafür sorgen, dass wir sie möglichst mit der richtigen Ware unserer verschiedenen Kunden belegen, um sie optimal nutzen zu können. Es geht in diesem Geschäft darum, die individuellen Lieferketten einzeln, aber auch miteinander zu optimieren. Dies hat dann wiederum einen positiven Effekt für die Kunden.

Sie kennen Panalpina seit vielen Jahren: Wie hat sich das Geschäft verändert?

RIBAR: Da gibt es vor und nach der Finanz- und Weltwirtschaftskrise grosse Unterschiede. Wir sind in den letzten zwei Jahren mit einer bisher unbekanntenen Dynamik und mit einer grossen Marktvolatilität konfrontiert worden. Davor beobachteten wir in erster Linie die sich beschleunigende Entwicklung der Globalisierung. Unser Geschäft ist dadurch ebenfalls schneller und →

→ komplexer geworden. Die Anforderungen der Kunden änderten sich ständig. Wir haben die erste grosse Supply Chain, also Lieferkette, Anfang und Mitte der 90er-Jahre geschaffen. Immer mehr grosse Unternehmen sind in diesem Geschäftsfeld als Kunden hinzugekommen, unter anderem aus der Automobilindustrie. Es gab Kunden, die arbeiteten früher im Logistikbereich mit Hunderten verschiedener Serviceanbieter. Jetzt nutzen sie mehr die Dienste grosser Anbieter. Die Anforderungen von Kundenseite haben sich auch unter dem immer stärkeren Einfluss der Informationstechnologie verändert. Heute ist die aktuelle, akkurate Information über den Transport fast ebenso wichtig wie der Transport selbst. Der Kunde will im Bild sein, wenn sich Verzögerungen ergeben, weil dies für ihn grosse Auswirkungen hat.

Es handelt sich bei der Logistik also um ein eigentliches Wissensmanagement. Was ist also das Wesentliche in der Führung?

RIBAR: Die Menschen. Es sind die 14'000 Mitarbeitenden weltweit, die mit den Kunden in ständigem Kontakt stehen, die für die Qualität einstehen. Das ist auch in einem Produktionsunternehmen so: Es sind die Menschen, die etwas herstellen, die Lösungen finden. Das braucht einerseits eben Logistik. Andererseits aber auch Intuition, Führungsstärke, Entscheidungskraft, um klare Zielsetzungen zu geben, um Lösungswege aufzuzeigen. Die Kommunikation ist nötig, um den Mitarbeitenden eine gewisse Sicherheit zu geben.

Ihr globales Netzwerk muss funktionieren. Sie müssen erkennen, wenn etwas nicht rund läuft. Wie erkennt man das?

RIBAR: Am Ende des Tages zählen die Zahlen! Wir führen auch über Zahlen, über die monatlichen Ergebnisse. Aber auch über Gruppen innerhalb des Netzwerks, über die Komitees, in denen nicht nur Mitarbeitende der Konzernzentrale, sondern auch von draussen, aus den weltweit verteilten Filialen mitwirken. Wir verstehen uns hier in Basel als Steuerungsinstrument. Aber das Geschäft findet nicht in meinem Büro statt, sondern dort, wo die Kunden sind. Um das zu steuern, um die Zusammenarbeit zu ermöglichen und zu verbessern, finden auf den verschiedensten Ebenen ständige Kontakte und monatlich und quartalsweise Konferenzen statt – und einmal jährlich eine grosse Konferenz in der Schweiz.

Welches sind die grössten Hindernisse, die sich einer Logistikfirma entgegenstellen: Ist es die Bürokratie? Oder allenfalls die Korruption? Panalpina hatte in diesem Zusammenhang ja die von Ihnen erwähnten Probleme und musste namhafte Rückstellungen machen wegen angeblicher Zahlungen, die in Nigeria geleistet wurden, um Zollabfertigungen zu beschleunigen.

RIBAR: Der Protektionismus, die zum Schutz nationaler Märkte verhängten Einfuhrbeschränkungen behindern unsere Kunden zweifellos. Zwar werden Handelshemmnisse teilweise abgebaut – beispielsweise durch die Anstrengungen der Welthandelsorga-

nisation WTO. Andererseits erfinden die Staaten ununterbrochen neue Möglichkeiten, ihre Märkte abzuschotten. Seit 9/11 hat sich die Luftfrachtindustrie zudem im Hinblick auf Sicherheitsanforderungen stark verändert. Allgemein gilt: Die Regulierung nimmt weltweit zu, auf lokaler Ebene ebenso wie im internationalen Bereich. Die Banken sind diesem Prozess noch viel mehr ausgesetzt als die Logistikindustrie. Der Foreign Corrupt Practices Act beispielsweise existiert seit 1977. Dieses Bundesgesetz der USA verbietet Zahlungen und Wertgeschenke an ausländische staatliche Amtsträger, um deren Verhalten zu beeinflussen. Noch vor 20 Jahren war das kaum ein Thema. Es ist aber richtig, dass wir uns heute als globales Unternehmen damit auseinandersetzen.

Sie haben dafür eigens die Compliance-Abteilung aufgebaut.

RIBAR: Ja, denn wenn beispielsweise ein Kunde seine Ware nicht erhält, sie von Behörden aus undurchsichtigen Gründen zurückgehalten wird, müssen wir das Problem zusammen mit dem Kunden lösen – und uns dabei einig sein, dass wir uns regel- und gesetzeskonform verhalten. Dazu ist Fachwissen nötig – und Kontrolle.

Gegenüber dem Transportgewerbe spürt man in der Bevölkerung manchmal Widerstände. Verbreitet ist das Gefühl, der Transport von Gütern sei zu billig.

RIBAR: Also das finde ich auch! Im Ernst: Ich sehe die Problematik. Der Transportpreis ist aber natürlich nicht der einzige Faktor für die Globalisierung. Wenn ein Unternehmen einen Standortentscheid trifft, hängt das auch mit vielen anderen Faktoren zusammen – beispielsweise mit den unterschiedlichen Lohnniveaus.

Aber man versucht, die Transportkosten möglichst niedrig zu halten. Gibt es beim globalen Transport ungedeckte Kosten, die der Allgemeinheit angelastet werden?

RIBAR: Man ist heute nach wie vor nicht bereit, für ökologische Lösungen etwas zu bezahlen. Für uns als Unternehmen ist das ökologische Thema allerdings eminent wichtig. Wir haben unter dem Titel «Pangreen» ein grosses Projekt lanciert, das unter

«Staaten erfinden ununterbrochen neue Möglichkeiten, ihre Märkte abzuschotten.»

Panalpina

Rangliste: weltweit Nr. 3 in Luftfracht, Nr. 4 in Seefracht

Transportvolumen: Luftfracht 731 000 Tonnen (2009), Seefracht 1 103 000 TEU (2009) (Masseinheit auf Basis eines 20-Fuss-ISO-Containers)

Nicht-Containerfracht: 1 150 000 Tonnen (2009)

Globales Netzwerk: 500 eigene Büros in über 80 Ländern

Mitarbeitende: 14 000 (davon ca. 600 in der Schweiz)

Börse: Seit 2005 an der SIX gelistet (grösster Aktionär Ernst Göhner Stiftung, Schweiz, mit 44,58 Prozent)

Umsatz: 5,958 Milliarden Franken netto (2009)



Monika Ribar

Berufliches: CEO Panalpina-Gruppe, Panalpina Welttransport AG

Ausbildung: lic. oec. HSG

Weiteres: Verwaltungsrätin Logitech Intern. SA

anderem auf die Verringerung von CO₂-Emissionen abzielt und sind weltweit das erste Logistikunternehmen, das eine globale Umweltzertifizierung nach ISO 14001:2004 vorweisen kann.

Und das verschafft Ihnen einen Marktvorteil?

RIBAR: In einer Ausschreibung fragt jeder Kunde nach den ökologischen Standards. Aber der Transportpreis ist gerade im heutigen Umfeld mit Sicherheit immer noch die wichtigste Komponente.

Was hat die Politik in den nächsten Jahren als Hauptaufgabe zu lösen? Wir fragen dies, weil Sie mit Panalpina am Puls der Wirtschaft sind.

RIBAR: In Europa haben wir das Problem, dass die Staaten bald nicht mehr wissen, woher sie das Geld nehmen sollen, um all das zu finanzieren, was ihre Regierungen versprochen haben. Wir brauchen da wohl eine Normalisierung. Ich rede nicht von der Schweiz. Hier leben wir im Vergleich zu vielen Ländern auf einer Insel der Glückseligen. Aber wir können uns den Problemen nicht verschliessen. Wir sind ein Teil Europas und ein Teil des globalen Geschehens.

Wie wichtig ist es für Sie, ein Schweizer Unternehmen zu sein?

RIBAR: Wir sind ein globales Unternehmen – aber mit starken

Schweizer Wurzeln, auf die wir auch stolz sind. Wir sind das einzige globale Logistikunternehmen, das wirklich schweizerisch ist, weil wir hier in Basel entstanden sind und unseren Hauptsitz haben. Der Schweizer Markt ist für uns wichtig, aber nicht der wichtigste Markt.

Wie häufig verfolgen Sie den Aktienkurs?

RIBAR: Mindestens einmal am Tag. Ich bekomme jeden Abend den Schlusskurs auf mein Mobiltelefon.

Wenn man sich als Aussenstehender mit einem Unternehmen wie Panalpina beschäftigt, bekommt man den Eindruck, es ist unerhört kompliziert, gar nicht zu überblicken. Wo lernt man, ein solches Unternehmen zu führen?

RIBAR: Im Unternehmen selbst! Ich bin seit 20 Jahren hier tätig. Man muss die Strukturen verstehen. Ich würde nicht sagen, dass sie kompliziert sind. Aber sehr komplex sind sie schon – weil es ein weltweites Geschäft ist und es immer mindestens zwei Knotenpunkte im Netzwerk braucht, um für den Kunden eine gute Dienstleistung zu erbringen. Gewisse Führungstechniken kann man lernen...

Sie haben an der Universität St. Gallen studiert.

RIBAR: Wo auch immer Sie studieren, es braucht zudem eine grosse Portion gesunden Menschenverstand, Durchsetzungsfähigkeit und den Willen, mit Menschen zu arbeiten. Und eben das Verständnis für das Geschäft.

Während des Studiums haben Sie im Service gearbeitet, im Restaurant Hörnli in St. Gallen. Das war damals ein sozialer Brennpunkt. Nachts ging es turbulent zu und her. Nirgendwo war das Publikum gemischter.

RIBAR: Ich weiss nicht, wie es heute ist, ich habe das vor über 30 Jahren gemacht. Und ich habe nur im 1. Stock serviert – dort war es etwas weniger turbulent.

Auch dieser hatte es damals in sich. Da lernt man wohl auch, Übersicht und Ruhe zu bewahren?

RIBAR: Das ist richtig!

Und wieso haben Sie die Logistikbranche gewählt?

RIBAR: Ich kam zu Panalpina, weil ich wieder ins Ausland wollte. Ich bin dann doch in Basel geblieben. Aber für eine Ostschweizerin ist Basel ja schon fast Ausland. Immerhin bin ich seither auch schon einige Male um den Globus geflogen. ■

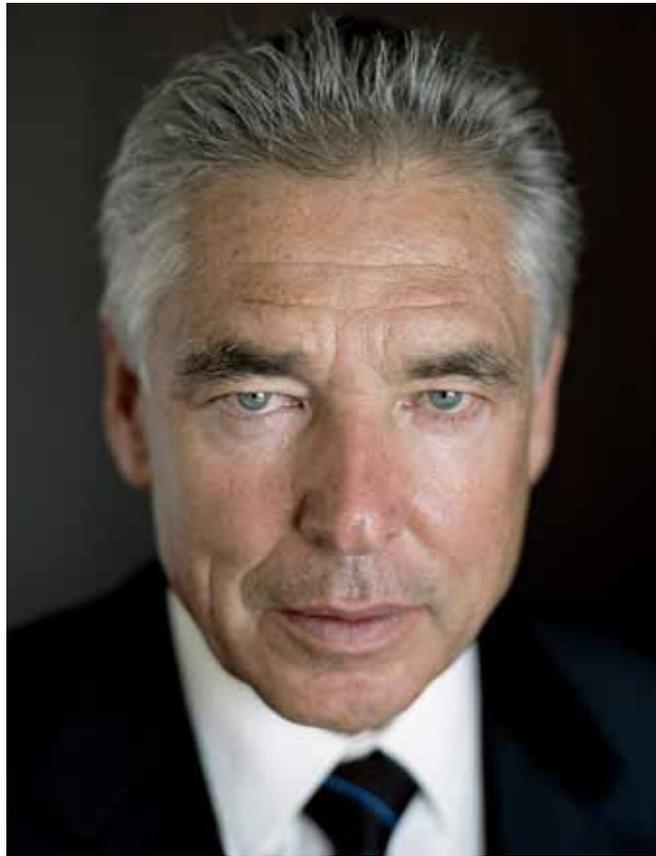
La population mondiale continuera vraisemblablement de croître pour atteindre 9 milliards de personnes, contre près de 7 actuellement. Les prochaines décennies seront marquées par les changements démographiques – qui affecteront l'économie, la politique et la société. À quelles évolutions vous attendez-vous ?

PETER BRABECK-LETMATHE : Les changements de l'évolution démographique sont aussi importants que les tendances. Un de ces tournants a eu lieu il y a quelque temps déjà : une croissance démographique de 2,2 %, la plus forte de l'histoire, a été enregistrée en 1963. Depuis, les taux de croissance n'ont cessé de se contracter. En 2010, ils avaient diminué de moitié et ils continueront de faiblir. D'après le scénario intermédiaire de l'ONU, la population mondiale devrait se stabiliser en deçà du seuil de 10 milliards d'habitants à partir de 2075 et même diminuer légèrement.

Cette baisse sera ventilée de manière très inégale entre les pays et les groupes d'âge. Dans certains pays en développement, la population continuera de croître à un rythme de 3 % et plus par an pendant quelque temps, tandis que plusieurs pays industrialisés, principalement le Japon, l'Italie, l'Espagne, l'Allemagne, la Grande-Bretagne et d'autres pays d'Europe centrale et orientale seront confrontés à une décélération qui ira en s'accroissant. En temps de paix, le ralentissement de la croissance démographique est la conséquence d'une baisse des taux de natalité ; la proportion de personnes actives augmente et favorise la croissance économique au fil des décennies, c'est le dividende démographique. Nous observons son effet positif dans d'innombrables pays en développement ; certains pays industrialisés ont, par contre, épuisé ce « dividende ».

Quelles sont les conséquences pour une entreprise comme Nestlé ?

P.B.-L. : La croissance économique des pays en développement crée des opportunités pour une entreprise mondiale comme Nest-



La démographie est un moteur de l'évolution

INTERVIEW : HEIKE SCHOLTEN

longtemps sont deux choses extraordinairement positives pour l'individu. Cela ne devient un problème que dans les sociétés et les contextes politiques manquant de flexibilité, par exemple pour ce qui concerne l'âge de la retraite. Et lorsque les individus n'ont pas la volonté de rester productifs au-delà de 60 ans, éventuellement dans des conditions et des positions différentes.

Pourriez-vous décrire en une phrase le rôle de votre groupe dans le monde ?

P.B.-L. : Nous créons une plus-value dans chaque pays dans lequel nous avons des activités, une plus-value qui rejaillit sur les groupes sociaux les plus divers ainsi que sur nos actionnaires, en tant que partenaires – consommateurs, collaborateurs de tous niveaux, agriculteurs et autres fournisseurs, prestataires de ser-

lé. L'évolution des structures démographiques est aussi une chance pour nous. Par exemple : dans beaucoup de pays, le schéma familial qui prévaut n'est plus un couple avec trois, quatre, cinq ou même dix enfants. À la place, on a un enfant unique sur lequel se focalise l'attention des parents, de deux grands-mères et de deux grands-pères. Cet enfant est entouré d'attentions ; seule la meilleure nourriture, celle qui favorisera son développement, est assez bien pour lui. Cela s'avère aussi dans les pays en développement !

Cette réalité crée des opportunités pour nous au même titre que l'augmentation du nombre de personnes de plus de 65 ans. Il y a deux cents ans, une personne de 50 ans était âgée et rompue. Aujourd'hui en Suisse, un homme qui fête ses 65 ans peut espérer vivre encore 17 ans et une femme même 21 ans. Les personnes restent actives pendant ces années. Elles accordent une attention particulière à leur santé, à leur bien-être et donc à une alimentation adaptée.

Que vous évoque le terme de « vieillissement de la population » ?

P.B.-L. : L'allongement de l'espérance de vie et le fait de rester en bonne santé plus

vices et commerçants de même que les collectivités publiques dans lesquelles nous avons des activités économiques. La Suisse reste un site important : au cours des cinq dernières années, Nestlé est passé de 6600 employés à 9100 – et a également contribué indirectement à la création de nombreux emplois.

Nestlé est extrêmement grand : plus d'un million de personnes travaillent chez vous ou exclusivement pour vous.

P.B.-L. : Quand on crée une plus-value pour un grand nombre de personnes, la grandeur est un facteur positif. Cependant, nous évoluons sur un marché hautement compétitif : notre part du marché mondial ne s'élève qu'à 1,8 %.

Nestlé prospère depuis plus de 140 ans – et connaît un succès grandissant depuis le début des années 1980. Quelle est la recette ?

P.B.-L. : Il n'y a pas de recette universelle, mais des éléments de réponse que nous considérons appropriés pour Nestlé. Une entreprise florissante court toujours le risque de se reposer sur ses lauriers et d'extrapoler à partir des succès du moment. Pendant plusieurs décennies, nous avons dominé le marché du lait condensé. Nous avons un chiffre d'affaires élevé et des flux de

« Les changements de l'évolution démographique sont aussi importants que les tendances. »

trésorerie importants. D'après les théories usuelles des professeurs de management, nous aurions dû nous concentrer sur ces succès. Nous avons et avons toujours une autre vision des choses : bien sûr que nous avons tiré parti des opportunités sur le marché du lait condensé pendant un temps. D'ailleurs, nous continuons de le faire sur les marchés en développement. Mais au lieu d'effectuer des analyses comparatives pour nous mesurer à la concurrence et au marché, nous avons choisi de nous distancier de la pratique dominante (« benchbreaking »).

Dans tout ce que nous faisons, pour tous les produits de toutes les catégories de prix, nous cherchons à creuser l'écart le plus grand possible entre Nestlé et ses concurrents. Ainsi, nous avançons plus vite et allons plus loin que la concurrence. Nous ne nous contentons pas de sonder les marchés, nous cherchons à percer à jour les moteurs de l'évolution future et à les influencer en tant que leader du marché. L'évolution démographique est un de ces moteurs. Et elle est un des points de départ de la réorientation stratégique du groupe sur la nutrition, la santé et le bien-être au sens large du terme. ■

Peter Brabeck-Letmathe est président du conseil d'administration de Nestlé S.A.

KMU-PORTRÄT

Lantal Textiles AG

Langenthal (BE)

CEO: Urs Rickenbacher

www.lantal.ch

KMU
#2

Buspassagiere, Flugreisende, Kreuzfahrer und Bahnbenutzer rund um den Globus haben eines gemeinsam: Sie sitzen, stehen und gehen mit hoher Wahrscheinlichkeit auf Textilien aus Langenthal.

Angefangen hat alles vor 124 Jahren mit Käse, genauer gesagt, mit Leinentüchern für die Käseproduktion. Aus der einstigen Leinenweberei wurde später eine Firma für Möbelstoffe, die in den 50er-Jahren damit begann, auch Fluggesellschaften mit ihren Sitzbezügen zu beliefern. Es folgten Jahre der Expansion in Europa und in die USA, 1996 die Umbenennung der Möbelstoffweberei Langenthal in Lantal Textiles AG und schliesslich 2004 die Übernahme der Aktienmehrheit im Zuge eines

Management Buyouts durch Urs Rickenbacher und weitere Mitglieder der Geschäftsleitung. Heute ist das Unternehmen aus dem Kanton Bern Marktführer für Design, Herstellung und Vermarktung von Textilien und Dienstleistungen für den Luft-, Bus- und Bahnverkehr sowie für Kreuzfahrtschiffe. Lantal produziert in Langenthal, Melchnau und Huttwil sowie in North Carolina (USA) und erzielte letztes Jahr mit knapp 400 Mitarbeitern einen konsolidierten Umsatz von 86 Millionen Franken.



94 Prozent der Produktion wurden im Ausland abgesetzt.

Die Position als Marktleader haben sich die Berner Textilspezialisten über Jahre hinweg durch Innovationskraft und die Fähigkeit, sich den wechselnden Kundenbedürfnissen anzupassen, erarbeitet. Das hat Lantal in jüngster Zeit beispielsweise mit der Entwicklung eines pneumatischen Komfortsystems bewiesen, welches den herkömmlichen Schaumstoff in Flugzeugsitzen durch luft-

gefüllte Kammern ersetzt. Durch die resultierende Gewichtseinsparung von zwei bis drei Kilogramm pro Sitz wird der Kerosinverbrauch entscheidend verringert, was nicht nur Kostenvorteile bringt, sondern auch den CO₂-Ausstoss von Flugzeugen senkt. Aber auch wer in der Schweiz mit der Bahn unterwegs ist, kennt Lantal aus eigener Erfahrung, denn viele Bahninterieurs wurden mit Stoffen und Teppichen von Lantal ausgestattet. MR

Des exigences de qualité élevées et une liberté d'action d'inspiration libérale font partie des valeurs fondamentales de la Suisse. La place économique doit sa force à la liberté - ainsi qu'à la conscience aigüe du fait qu'elle doit être exercée de manière responsable et dans un esprit de solidarité. Cela doit rester ainsi.

SELBSTBESTIMMT LIBRE CHOIX



Wandel
beginnt
beim
Einzelnen



Arbeitgeberpräsident Rudolf Stämpfli wünscht sich wieder mehr Bodenständigkeit in den Chefetagen und dass sich die Unternehmen mehr zu Wort melden.

REPORTAGE: GEORGES WÜTHRICH FOTOS: LUKAS WASSMANN



Wirtschaftsführer? Er mag den Ausdruck irgendwie «nicht so ganz». Das Wort greife zu kurz. Es sei zu eindimensional. Er wisse schon, was gemeint sei. Aber: «Die Wirtschaft ist ein unabdingbarer Teil der Gesellschaft.» Wirtschaft heisse auch Verantwortung, Wirtschaft bedeute auch Fürsorge. Wirtschaft lebe von Werten.

Der Mann, der da so spricht, ist mit dem Herzen bei seiner Arbeit: Rudolf Stämpfli (55), Mitinhaber des Publikations- und Verlagsunternehmens Stämpfli AG in Bern. Zusammen mit seinem Bruder, Peter Stämpfli (59), führt er das Unternehmen in der sechsten Generation. Die Stämpflis würden aber übertroffen von der «Löwen»-Wirtfamilie Bernhard droben in Worb, sagt Stämpfli schmunzelnd. Der «Löwen» ist schon in der 13. Generation in der Hand der gleichen Familie.

Seine ganzheitliche Sicht der Wirtschaft hat Rudolf Stämpfli auch dazu bewogen, das Präsidium des Schweizerischen Arbeitgeberverbands zu übernehmen, den Kurs auch auf Verbandsebene zu setzen. Er ist kein Mann der lauten Töne. In seinem von Licht durchfluteten Büro wägt er jedes Wort ab, spricht bedächtig und deshalb auch sehr präzise. Wohltuend in diesen aufgeladenen Zeiten.

«Tschou Aschi!» Auf einem Rundgang durch die Firma fällt es auf: Rudolf Stämpfli kennt viele seiner Mitarbeiter nicht nur mit Vornamen. Auch ihr persönliches Umfeld ist ihm nicht fremd. Er redet mit dem Buchdrucker, der vor 45 Jahren seinen Beruf erlernt hat. Er weiss, dass der Mann ein seltenes Hobby pflegt: Windhunde. An die Schichtarbeit hat sich der Hundeliebhaber längst gewöhnt: «Entweder kann ich mit dem Hund am Morgen ausgiebig raus und sonst am Abend.» Die Rennen verpasst er ohnehin nicht: Sie fänden ja meist am Sonntag statt, sagt der langjährige Drucker und beugt sich über die Lupe, um den Passer zu kontrollieren, jene typische Kontrolle, ob die Farben millimetergenau aufeinander abgestimmt sind.

Die Lupe ist so ziemlich das einzige, was noch ist wie vor 45 Jahren. Kaum eine Branche hat seither einen derart umwälzenden Wandel vollzogen wie das Druckereigewerbe. Bleisatz, Repro, Stereotypie, längst in Vergessenheit geratene Begriffe. Heute herrscht Computer-to-Plate vor, direkt vom Bildschirm auf die Druckplatte. Die Rollenoffsetmaschine hinter dem Mann mit der

Lupe ist ein stahlgraues Ungetüm, das aussieht wie eine moderne Backstrasse.

Stämpflis haben den geforderten Mitarbeitern geholfen, mit Weiterbildung, Umschulung und Learning by Doing. Der frühere Bäcker/Konditor liess sich zum Maschinenführer umschulen. Heute ist er Herr und Meister über sechs Maschinen, vom Klebebinder bis zur Falzmaschine. Der Oberländer kann bei dieser Gelegenheit noch eine kleine Legende aus der Welt schaffen. Nein, er habe den Bäckerberuf nicht wegen einer Mehlallergie aufgegeben, er sei höchstens allergisch aufs frühe Aufstehen gewesen, klärt er seinen Boss auf.

An den Maschinen des früheren Konditors wird es multikulturell. Mitarbeiterinnen aus der Türkei, aus Argentinien, aus den verschiedensten Ländern sorgen dafür, dass die Klebebindermaschine stets genug Bögen zum Binden hat. Eine junge Türkin findet am Klebebinder rasch Zeit, um mit dem Chef ein paar Minuten über Astrologie zu philosophieren.

320 Mitarbeiter zählt die Stämpfli-Gruppe in Bern, Zürich und Warschau. Mitten unter ihnen der Präsident der Betriebskommission. Wir treffen ihn zwischen Tür und Angel. Man müsse ihm das abnehmen, er sei kein Heuchler und er würde genau gleich reden,

Stämpfli AG

Das alte Bern ist gerade untergegangen, als 1799 die hochobrigkeitliche Druckerei in der Stadt Bern durch Gottlieb Stämpfli von seinem Vorgänger käuflich erworben wird. Heute, 211 Jahre später, vereint die Stämpfli AG unter einem Holdingdach fünf Unternehmen für elektronische und gedruckte Publikationen und Publikationssysteme in der Schweiz, in Deutschland und in Polen. Das Familienunternehmen mit über 320 Mitarbeitenden konzipiert Publikationen und die dazugehörigen modernsten Prozesse und Systeme. Stämpfli übernimmt, sortiert, strukturiert, visualisiert, vervielfacht und vertreibt die Publikationen. Anschliessend verwaltet und pflegt sie sie. Zur Holding gehört auch der Stämpfli Verlag AG. Dieser gibt Publikationen für Rechts- und Staatswissenschaften sowie Sachbücher heraus. Über die Versandbuchhandlung Buchstämpfli vertreibt sie jedes Buch aus jedem Verlag.



«Man kann gut miteinander reden. Wir finden jederzeit offene Türen.»
Die Mitarbeitenden schätzen die offene Gesprächskultur mit ihrem Chef Rudolf Stämpfli.

auch wenn der Chef nicht zuhören würde. Manchmal sei die Lage relativ gespannt. Wie vor einem Jahr im Sommer, als auch bei Stämpfli drei Monate lang Kurzarbeit eingeführt werden musste. Aber: «Man kann gut miteinander reden. Wir finden jederzeit offene Türen.» Und so habe man auch die schwierige Zeit mit der Kurzarbeit gemeinsam gut bewältigt: «Wir haben uns darauf geeinigt, dass alle gleich behandelt wurden.»

Der Mann von der Betriebskommission hat auch keine Zukunftsängste: «Stämpfli hat es geschafft, technologisch immer an der Spitze der Entwicklung zu bleiben.» Und dies sei in dieser Branche gar nicht so einfach. Auch mit den Arbeitsmodellen des Arbeitgebers zeigt sich der Arbeitnehmer zufrieden: flexible Arbeitszeiten, Teilzeit, vieles sei möglich. Deshalb haben die langjährigen Mitarbeiter auch keine Angst für die Zukunft der Jungen.

Auf seinem Rundgang durch den Betrieb wird Rudolf Stämpfli auffallend oft über die umstrittene Entlohnungspolitik der Multis angesprochen. Es ist fast wie mit Händen zu greifen: Millionen-Boni kommen ganz schlecht an. «Schallgrenze überschritten, ich ärgere mich fürchterlich», bekommt der Arbeitgeberpräsident zu hören.

Zurück in seinem Büro, wird Stämpfli deutlich: «Die ganze Wirtschaft gerät durch diese Entlohnungspolitik zunehmend unter Generalverdacht.» Diese Überlagerung sei nicht nur ungerecht, sondern politisch gefährlich. «Wir werden es zunehmend schwer haben, sozialpolitische Abstimmungen zu gewinnen, wenn man nichts unternimmt.» Beim Umwandlungssatz sei man chancenlos gewesen. Bei der Reform der Arbeitslosenversi-

Rudolf Stämpfli

Berufliches: Mitinhaber und Präsident des Verwaltungsrats der Stämpfli AG

Ausbildung: Studium der Betriebswirtschaft und Operations Research an der Universität St. Gallen

Weiteres: Mitglied des Vorstandsausschusses von economiesuisse, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands

cherung werde es eventuell etwas leichter: «Wir können unseren Leuten klar sagen, dass ihnen noch mehr vom Lohn abgezogen wird, wenn sie Nein sagen.»

Aber was unternehmen? Mehr Regulierung? Rudolf Stämpfli ist skeptisch: «Anstand kann man nicht verordnen.» Der soziale Sprengstoff müsse anders entschärft werden: Er sehe keinen anderen Ausweg: «Der Wandel muss bei jedem Einzelnen beginnen.» In der Familie, in der Schule, in den Universitäten, in den Unternehmen. Eine Rückbesinnung wäre auch bei der heutigen Unternehmersprache angesagt: Etwas weniger «corporate», dafür wieder etwas mehr «ehrbar». Ehrbare Banquiers, ehrbare Kaufleute. Und wo ist der ganzheitliche Ausdruck «ein guter Mann» geblieben, der so vielsagend ist?

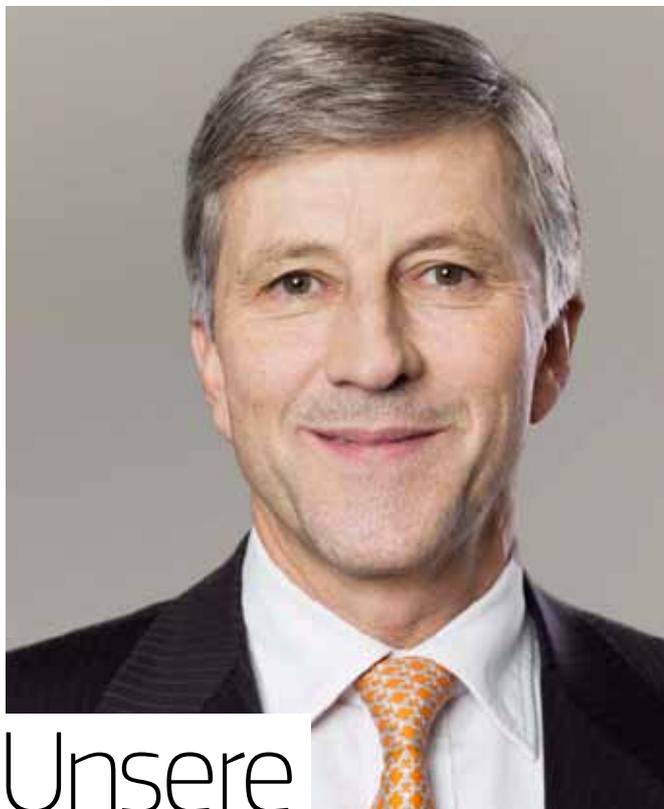
Stämpfli spricht auch von einer schweigenden Mehrheit bei den kleinen und mittleren Unternehmern, die sich leider viel zu wenig zu Wort meldet: «Es gibt so viele gute Unternehmer, die nichts sagen.» Sie müssten alle etwas lauter werden. Und vom jubilierenden Dachverband economiesuisse würde er manchmal noch eine etwas pointiertere Haltung in diesen Diskussionen erwarten.

Und dennoch: Rudolf Stämpfli macht sich keine Sorgen um die Zukunft der Schweizer Wirtschaft: «Sie ist gut trainiert, wandlungsfähig und schnell.» Sie werde weiterhin reüssieren, davon sei er felsenfest überzeugt.

Sein Blick schweift ins Grüne. Der Neubau an der Wölflistrasse 1 im Osten der Stadt besitzt eine klare Philosophie. Sonntag für Sonntag sind die beiden Brüder Stämpfli aufs Baugelände gefahren und haben diese Philosophie erarbeitet. Viel Licht, Blick ins Freie, grosse Fensterfronten und zusammenführende Wege. Wer sein Büro in der Druckvorstufe oder im Verlag aufsucht, muss es über einen Steg durch die Produktion erreichen: «Wir wollten bewusst eine Segmentierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unserem Unternehmen verhindern.»

Rudolf Stämpfli packt immer wieder auch selber an. Allerdings: Die Bitte des Fotografen, ein wenig mit dem Gabelstapler auf der Induktionsschleife im Papierhochregallager herumzufahren, muss er abschlagen: «Ich habe keine Bewilligung. Auch ich darf nicht alles im Betrieb.» ■

«Anstand kann man nicht verordnen.»



Unsere Sozialwerke auf dem Prüfstand

Um die Sozialwerke auf Dauer zu erhalten, darf vor Korrekturen nicht zurückgeschreckt werden. Rolf Dörig, Verwaltungsratspräsident der Swiss Life AG und Mitglied des Vorstandsausschusses von economiesuisse, über die Realitäten bei den Schweizer Sozialwerken.

Kein Zweifel: Die grossen Sozialwerke gehören zu den wichtigen Errungenschaften der Schweiz im 20. Jahrhundert. Sie haben die materielle Existenzsicherung auf eine neue, tragfähige Grundlage gestellt, den Zusammenhalt der Bevölkerung gestärkt und als wichtige gesellschaftliche Klammer den für unsere Wirtschaft so wichtigen sozialen Frieden ermöglicht. Doch nach Jahrzehnten eines – rückblickend betrachtet – zu starken Ausbaus dieser Sozialwerke stehen die Zeichen seit einigen Jahren auf Sturm: Zunehmende Finanzierungsprobleme und eine infrage gestellte Generationensolidarität gefährden die Zukunft der Sozialwerke ernsthaft. Notwendig sind rasche Anstrengungen über Partei- und Gesellschaftsgrenzen hinweg, gefragt sind mutige Weichenstellungen bei der Sicherung der Finanzierung, aber auch bei der Korrektur von falschen Anreizen.

Die Gründer unserer Sozialwerke verfolgten klare Zielsetzun-

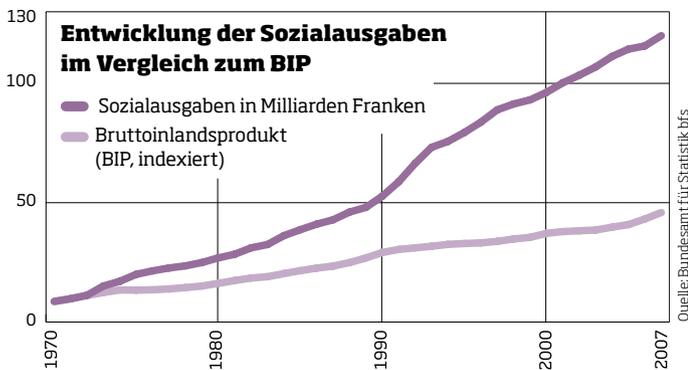
gen. Im Vordergrund stand mit der AHV fraglos der Kampf gegen die damals noch sehr verbreitete Altersarmut. Auch andere soziale Risiken – etwa Arbeitslosigkeit, Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit, Invalidität, Mutterschaft oder Militärdienst – sollten gezielt abgedeckt werden. In vielen Fällen ging es darum, Menschen, die unverschuldet in Not geraten waren, über eine kürzere oder längere Phase materiell zu unterstützen und sie dort, wo es möglich ist, auch wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren – ein Ansatz, der aus meiner Sicht heute richtiger ist denn je. Aber gerade die anfängliche Zielsetzung des zu einem guten Teil subsidiären Auffangnetzes wurde immer stärker von einem allgemeinen Wohlfahrtsanspruch überflügelt – und dies mit massiven Kostenfolgen. Die Belastung der Arbeitgeber und Arbeitnehmer für die Finanzierung der Sozialwerke hat in den vergangenen Jahrzehnten stark zugenommen. In den letzten fünfzehn Jahren ist sie sogar weit überproportional gewachsen. Die Schweiz, deren wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit immer auch auf einer vergleichsweise tiefen Soziallastquote und vor allem auf erträglichen Lohnnebenkosten beruhte, ist zu klassischen Wohlfahrtsstaaten wie Finnland und Norwegen aufgerückt. Und immer häufiger waren in jüngster Vergangenheit Beitragserhöhungen und der Zuschuss aus allgemeinen Steuermitteln notwendig, um die Sozialwerke finanziell wenigstens einigermaßen auf Kurs halten zu können. Bei der AHV ist dies bisher zwar gelungen, doch IV und Arbeitslosenversicherung schieben trotz aller Massnahmen riesige strukturelle Defizite vor sich her.

Wie konnte es so weit kommen? Die Gründe hierfür sind sicher vielschichtig. An dieser Stelle soll das Augenmerk auf zwei grundsätzliche Ursachen gerichtet werden, weil sich daraus die Dringlichkeit und die Unmittelbarkeit des Handlungsbedarfs ergibt. Die Sozialwerke wurden unter den Prämissen einer demografischen Entwicklung und eines Wirtschaftswachstums geschaffen, die heute keine Gültigkeit mehr haben.

Demografische Entwicklung: Sinkende Geburtenraten und die zunehmende Bevölkerungsalterung haben einen immer tieferen Alterslastquotienten (Verhältnis der Personen im Erwerbsalter pro Rentenbezüger) zur Folge. Dies trifft in erster Linie die Altersvorsorge. Finanzierten 1948 noch 6,5 Erwerbstätige einen Rentner, so sind es heute nur noch knapp vier und 2040 werden es nur noch zwei sein. Diese Entwicklung zieht einen doppelten Ausgabeneffekt nach sich, der bei der Gründung der AHV nicht in diesem Ausmass vorausgesehen worden war: Die Anzahl Rentenbezüger steigt und die Rentenbezugsdauer wird länger, das heisst mehr Altersleistungen müssen über einen längeren Zeitraum ausbezahlt werden.

Wirtschaftswachstum: Das bei der Gründung der Sozialwerke verzeichnete Wirtschaftswachstum war wesentlich höher als heute. Seit den 1970er-Jahren hat sich dieses aber drastisch verlangsamt, und seit geraumer Zeit rechnet man sogar nur noch mit einem Wachstum von knapp über Null. Wenn aber das ursprünglich erhoffte Wirtschaftswachstum wegfällt, versiegt eine namhafte Finanzierungsquelle.

Die Tatsache, dass bei der Gründung der Sozialwerke Annahmen betreffend Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung getroffen wurden, die seit vielen Jahren nicht mehr zutreffen, hat einen fatalen Effekt auf die Zukunft der Sozialwerke: Unter



1948 finanzierten 6,5 Erwerbstätige einen Rentner.
Heute sind es nur noch knapp vier. 2040 werden es nur noch zwei sein.

gleichbleibenden Bedingungen werden die Ausgaben nicht stabil bleiben, sondern alleine aufgrund der oben angesprochenen strukturellen Gegebenheiten weiterhin zunehmen. Mit anderen Worten: Nur schon, um das Ausgabenwachstum zu bremsen, sind einschneidende Massnahmen notwendig. Ganz zu schweigen von einer allfälligen Senkung der heutigen Belastung.

Neben all diesen finanziellen Problemen sind in den letzten Jahren auch zunehmend Fehlanreize deutlich geworden, die unsere Sozialwerke zusätzlich gefährden. Der eingangs erwähnte Gedanke eines subsidiären Auffangnetzes ist in weiten Kreisen vergessen gegangen

«Die Sozialwerke wurden unter Prämissen geschaffen, die heute keine Gültigkeit mehr haben.»

und hat – gerade bei jüngeren Menschen – einer zunehmenden Anspruchshaltung gegenüber dem Staat Platz gemacht. Dass solche Tendenzen durch die anhaltend starke Migration in unser Land noch verstärkt werden, ist auch nicht abzustreiten.

Nur schon die Generationengerechtigkeit verlangt, dass wir jetzt handeln. Jeder weitere Zeitverzug vergrössert die Schulden, die wir kommenden Generationen hinterlassen, auf unverantwortbare Weise. Doch mit einem Verzicht auf die vielfältigen Ausbaupläne ist es nicht getan. Gezielte Ausgabenkürzungen sind dringend notwendig, aber – wie die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen – im Parlament und an der Urne kaum mehrheitsfähig. Noch immer setzen sich die Besitzstandswahrer durch. Dass sie dies zulasten der Jungen und der Konkurrenzfähigkeit unseres Landes und damit letztlich auch der Arbeitsplätze tun, interessiert diese Kreise wenig – und schon gar nicht kurz vor Wahlen.

Dennoch muss es gesagt werden: Wer die Errungenschaften unserer Sozialwerke auf Dauer erhalten will, darf vor den notwendigen Korrekturen der strukturellen Defizite dieser Einrichtungen nicht zurückschrecken. Und er muss rasch handeln. Je länger wir zuwarten, desto schwieriger wird es, die Balance zwischen jenen, die im Erwerbsleben stehen, und jenen, die ganz oder teilweise durch die Sozialwerke unterstützt werden, wieder herzustellen. Um eine umfassende Reform unserer Sozialwerke werden wir darum in den nächsten Jahren nicht herumkommen. ■

PORTRAIT D'UNE PME

Dartfish Video Software Solutions

Fribourg (FR)

CEO : Victor Bergonzoli

www.dartfish.com

PME #3

Voici onze ans, une société fribourgeoise révolutionnait la retransmission de compétitions sportives avec un logiciel de traitement d'images. Derrière cet exploit, il y a Dartfish, une start-up innovante.

Quand Bernhard Russi prend la parole à la TV après la descente du Lauberhorn, les amateurs d'analyses vidéo détaillées se réjouissent. L'expert uranais visionne, avec les téléspectateurs, les descentes d'athlètes tels que Didier Cuche et Bode Miller simultanément et en parallèle. Pendant que ces grands skieurs repassent le « Brüggli » ou survolent le « Hundschoopf », il peut mettre en évidence les plus infimes différences dans le choix du parcours, la position ou la vitesse.

La technologie utilisée pour préparer les images numériques en vue de l'analyse des mouvements a vu le jour à l'École polytechnique fédérale de Lausanne. Elle est commercialisée depuis 1998 par la société Dartfish sous le nom de SimulCam. Tout a commencé avec cinq spécialistes en informatique qui, encouragés par l'accueil enthousiaste de ce logiciel innovant, ont créé la société InMotion Technologies Ltd. Aujourd'hui, la PME emploie 50 personnes réparties entre le siège



de Fribourg, Atlanta (États-Unis), Sophia-Antipolis (France), Sydney (Australie), Tokyo (Japon) et Séoul (Corée).

SimulCam et le programme StroMotion, présenté en 2001, sont utilisés dans une multitude de domaines : télévision, thérapie par le mouvement, formation et entraînements des sportifs. Cette technologie suisse a été employée pour la retransmission des Jeux olympiques d'été de Pékin et de ceux d'hiver à Vancouver. Lors de ces derniers jeux, 162 médailles,

soit 62 % du total, ont été décernées à des sportifs possédant le logiciel Dartfish. Ils l'ont utilisé bien en amont, dans le cadre de leurs entraînements quotidiens, pour évaluer leurs performances et celles de leurs concurrents, pour corriger des erreurs et ainsi améliorer leurs chances de remporter une médaille.

À l'échelle mondiale, Dartfish compte quelque 100 000 clients et utilisateurs de la plateforme Web 2.0 lancée en 2008. Celle-ci compte plus d'un million de visiteurs. MR

Mammut setzt auf Wir-Gefühl

Die Mammut Sports Group AG hat sich von einer handwerklichen Seilerei zu einem der grössten Outdoor-Ausrüster mit über 200 Millionen Franken Umsatz entwickelt. Nicht zuletzt dank gezieltem Community Building.

BEITRAG: MONICA FAHMY

Es ist noch nicht so lange her, dass der Name Mammut lediglich für professionelle Bergsteiger ein Inbegriff, in der breiten Masse jedoch unbekannt war. In den letzten zwölf Jahren hat sich das grundlegend geändert. Der Umsatz der Mammut Sports Group im aargauischen Seon kletterte von 25 Millionen Franken auf 215 Millionen Franken. Aus dem kleinen, handwerklichen Familienbetrieb hat sich ein modernes und innovatives Unternehmen mit 348 Mitarbeitenden und Tochterfirmen in Deutschland, Norwegen, Grossbritannien, Japan und den USA entwickelt.

Dass Mammut heute als Kultmarke im Outdoor-Bereich gilt, ist nicht zuletzt einem gezielten Community Building zu verdanken. Es begann im Sommer 2006 mit der Kampagne um die Figur der 85-jährigen Mary Woodbridge (siehe Box). «Das war rückbli-

ckend virales Marketing aus dem Lehrbuch. Wir waren in aller Munde», sagt Mammut-CEO Rolf Schmid. Zu sagen, man hätte alles von Anfang an so geplant, würde er allerdings nicht behaupten. «Wir sind reingewachsen, wir hatten einfach viel Spass, eine lustige Geschichte weiterzuspinnen.» Eine willkommene Folge des Spasses war der Erfolg. Mammut wurde international bekannt und um einen wachsenden Fanklub reicher.

Nun galt es noch zu erreichen, dass die Kommunikation so wahrgenommen wird, wie die Mammut-Produkte sind: Hightechprodukte für Alpinisten, Bergsteiger, Ski- und Snowboardfahrer. Dem Mammut-Team war klar, dass eine «seriösere» Kampagne folgen musste, etwas, «was näher an unserer Zielgruppe war». Die Idee der Testevents, in denen Kunden, Händler und Mitarbeitende Produkte im Hochgebirge testen und dabei Teil der Werbekampagne werden, war geboren.

Zu Hunderten ziehen Mammut-Fans in die Berge, harren für spektakuläre Bilder stundenlang in der Kälte aus, etwa für Fotos vom Schlaflabor auf 2700 Metern Höhe, von der 200-Personen-Schlange auf dem Eigergletscher oder von 30 Bergführern auf dem Kleinen Kamel am Furkapass. Die Kampagne «Mammut Testevent» erhielt 2009 den Marketingpreis der Schweizerischen Gesellschaft für Marketing (GfM). 2012 feiert Mammut seinen 150. Geburtstag. Dann sollen diese Testevents ihren Höhepunkt erreichen. Die wachsende Community – inzwischen verzeichnet das Forum «Basecamp» auf der Mammut-Website 4500 registrierte Mitglieder – ist aufgefordert, dafür Ideen zu liefern. Kundenbindung in Reinkultur.

Die virtuelle Kommunikation mit Kunden birgt auch Risiken. «Eine unbedachte Bemerkung im Internet und die Wahrnehmung kann ins Negative kippen, was unter Umständen nicht wiedergutzumachen ist», sagt Rolf Schmid. Für den Testevent «Snow Safety» im Jahr 2009 meldeten sich 2400 Interessierte, ins Gebirge konnte Mammut aber aus Sicherheitsgründen nur 200 mitnehmen. «Wir leisteten uns dann den Fauxpas zu kommunizieren, wir hätten die Besten ausgesucht», erzählt Schmid. Die, die nicht dabei sein konnten, waren verstimmt.

Die Interaktion mit der Community lässt sich durchaus mit einer Beziehung vergleichen: Sie bietet enorme Chancen, denn die positiven Botschaften der Community sind viel mehr wert als jede konventionelle Werbung. Andererseits: «Ist die Botschaft negativ,

Die Mary-Woodbridge-Kampagne

Die Geschichte um Mary Woodbridge, die sympathisch-schrullige 85-jährige britische Lady, die eine Mammut-Jacke gekauft hatte und zusammen mit ihrem Dackel Daisy den Everest besteigen wollte, sorgte weltweit für Schlagzeilen. Über 200 Medien berichteten über das Vorhaben der Dame. In Internetforen zeigten sich User um die Sicherheit des Dackels besorgt. Der Tierschutz schaltete sich ein – bis Mammut sich als Urheber der viralen Kampagne outete. Kernbotschaft war die Qualität von Mammut-Produkten. Gutes Material könne zu leichtsinnigen Aktivitäten führen. Die Kampagne wurde mit zahlreichen

Preisen ausgezeichnet – unter anderem mit dem Schweizer Werbefilmpreis (EDI Award), der Schweizer Marketing Trophy, dem Crossmedia Award, dem Epica Award, dem ADC in der Schweiz, Bronze beim ADC Deutschland und Silber beim New York Festival.





Rolf Schmid

Berufliches: CEO der Mammut Sports Group in Seon

Ausbildung: Studium der Betriebswirtschaft

Weiteres: Mitglied des Vorstands von economie-

suisse, Gründungs- und Vorstandsmitglied der

European Outdoor Group, Vorstandsmitglied der Aargauischen Industrie- und Handelskammer

breitet sie sich ebenfalls viral aus», so Schmid. Je nach Botschaft, kann das fatal sein.

Deshalb ist ein Mitarbeiter bei Mammut ständig online. Man müsse immer à jour sein über das, was die Community in den Foren diskutiere, sagt Schmid. Bei negativen Berichten kann Mammut Gegensteuer geben. Transparenz sei dabei sehr wichtig, wenn man etwas ins Netz poste, müsse man sich klar zu erkennen geben.

Communities haben den Wettbewerb verändert. «Je besser es gelingt, für die Marke eine gute Aura zu finden, desto mehr USPs (Unique Selling Proposition) hat man gegenüber den Mitbewerbern», ist Rolf Schmid überzeugt. Bei zwei gleichwertigen Produkten sei es «matchentscheidend», eine glaubwürdige, authentische

«Die Interaktion mit der Community lässt sich durchaus mit einer Beziehung vergleichen.»

Marke zu haben. In erster Linie müssen allerdings Produkt und Hersteller stimmen, relativiert Schmid, sonst nütze alles Marketing und die beste Community nichts. Es sei zudem sicher von Vorteil, wenn man Mammut-Produkte vertreibe, die mit Freizeit assoziiert werden und somit von vornherein positiv behaftet seien.

Fakt ist aber auch, dass bisher wenige Unternehmen ihre Community so geschickt aufgebaut haben wie Mammut. Noch begehen viele den Fehler, virales Marketing nur halbherzig zu betreiben. «Es ist ein wichtiger Teil des Marketingmix», sagt

Rolf Schmid. «Man kann nicht einfach etwas Amateurhaftes aufs Netz stellen, es braucht Profis, die Foren rund um die Uhr betreuen, und dafür braucht es Geld.» Die Programmierung, die Hardware, die Software, weitere Ressourcen, alles kostet; aber wenn man nicht gewillt sei, in virales Marketing und Community Building zu investieren, dann bleibe auch

der Erfolg dieser Massnahme aus.

Wesentlich sei auch, im Unternehmen ein webaffines Umfeld zu haben oder zu schaffen. Man dürfe den Anschluss keinesfalls verpassen. «Das iPhone hat mich verändert, als ich gesehen habe, wie schnell und einfach das geht», sagt Schmid. Man müsse offen sein, auch wenn man nicht genau verstehe, was in den Social Media abgeht. «Communities sind die Zukunft, davon bin ich überzeugt.» ■



Werthaltigkeit will ich vorleben

Franziska Tschudi ist Chefin von rund 3700 Mitarbeitenden an mehr als 30 Standorten dieser Welt. Ein Beitrag über die Herausforderung, in einem interkulturellen Unternehmen gemeinsame Werte zu schaffen.

AUFGEZEICHNET VON THOMAS FELBER

Franziska Tschudi ist seit 2001 Delegierte des Verwaltungsrats und CEO der Wicor Holding AG (WEIDMANN Technologie-Gruppe) in Rapperswil. Das Unternehmen produziert und vertreibt weltweit Isolationsmaterialien und -systeme für Transformatoren sowie Kunststoffanwendungen für Fahrzeug-, Industrie- und Medizintechnik. Die Aktiengesellschaft, die sich mehrheitlich im Besitz der Familie Tschudi befindet, setzte 2009 mit 3678 Mitarbeitenden an weltweit mehr als 30 Standorten 669 Millionen Franken um. Die sportbegeisterte Marathonläuferin führt zwar manchmal Besprechungen mit ihren Führungskollegen beim gemeinsamen Joggen durch. Ich treffe sie aber in ihrem Büro, wo sie den Kaffee, den sie dem Gast offeriert, gleich selber macht.

«Definitionen von Führungsstilen sind mir suspekt und mit Ausdrücken wie teambezogen oder patronal führen kann ich nicht viel anfangen. Ich bin mir bewusst, dass ich von niemandem etwas verlangen kann, was ich nicht auch von mir verlange. Von mir selber verlange ich sehr viel. Ich versuche, eine Vision zu haben, wohin das Unternehmen will und diese zu vermitteln. Wir wollen immer etwas Spezielles, ein «Medal holder» sein und nicht einfach auch noch irgendwo mithoppeln. Führung heisst: Ich denke voraus, ich gebe das Ziel vor. Und daneben versuche ich, als «Aussenministerin» möglichst gute Beziehungen zu schaffen, die Rahmenbedingungen für gute Finanzierungen, für neue Investitionsvorhaben zu optimieren. Dort, wo politische Rahmenbedingungen nötig sind, Einfluss auszuüben.



Ich schaue, dass meine Mitarbeitenden möglichst viele Freiräume haben, so wie ich selber Freiräume will und brauche. Natürlich müssen wir Grundregeln haben, aber wir können individuelle Lösungen finden, wenn jemand zum Beispiel mehr Zeit mit seinem Kind verbringen will. So können wir auch gute, kreative Mitarbeitende anziehen und behalten. WEIDMANN ist ein Unternehmen, das Werte hat und Werte schafft. Diese Werthaltigkeit will ich vorleben und weitergeben, mit Leidenschaft.

Menschenkenntnis ist für die Führung zentral wichtig. Vielleicht haben gewisse Menschen eher ein Flair dazu, andere erfassen, begreifen zu können. Das zu erlangen hat auch damit zu tun, dass man Menschen wirklich gerne haben muss und daran interessiert ist, wie andere «ticken». Und natürlich selbstkritisch sein mit sich selber, sein eigenes Verhalten hinterfragend.

Als CEO habe ich gelernt, dass Kommunikation und Information ein zweischneidiges Schwert sind. Offene Information ist zwar wichtig, auch um glaubhaft zu bleiben. Zuviel des Guten kann aber sein, wenn man alles und jedes miteinander besprechen will und überall Meinungen einholt. Führen ist Entscheiden, und das geschieht manchmal im einsamen Kämmerlein.

Nötig ist auch immer wieder das Misserfolgserlebnis, damit man überhaupt weiterkommt. Wir hatten ein sehr schwieriges Jahr. Im Automobilzuliefergeschäft haben wir gewaltig restrukturiert und mussten zwei Produktionsstandorte schliessen. Wir haben das aber früh gemacht. Die meisten haben wieder Stellen gefunden. Die schwierigsten Momente eines CEO sind, wenn man sich von guten, fähigen Mitarbeitenden, die man gerne behalten würde, die gute «Büez» machen, trennen muss, weil man keine Arbeit mehr für sie hat. Aber wir müssen jene Schritte gehen, die wichtig sind für die Zukunft des Unternehmens. Selbst wenn das heisst, dass man sich verkleinern muss.

Zur modernen Form eines unternehmerischen Patrons gehört für mich das Familiengefühl. Auch an den verschiedenen Standorten im Ausland sagen unsere Mitarbeitenden: «We are a family» und sind stolz, zu WEIDMANN zu gehören. Wenn zum Beispiel in der Ukraine oder in Brasilien ein Mitarbeiter ein medizinisches Problem hat und sich die Behandlung nicht leisten kann, prüfen wir finanzielle Möglichkeiten, ihm zu helfen. Ein Familienmitglied schliesst man auch dann nicht aus, wenn es einmal für eine gewisse Zeit eine Leistung nicht so erbringen kann, wie es eigentlich sollte. Es gibt zwar verschiedene Kulturmentalitäten auf der Welt, die die Art und Weise der Zusammenarbeit beeinflussen. Ganz am Schluss hat aber jeder Mensch die gleichen Wünsche: Dass er Achtung und Lohn bekommt für seine Leistung und Loyalität. Ein anständiger Umgangston miteinander ist mir deshalb wichtig. Die Werte unseres firmeninternen «Wertesterns» wie Wertschätzung, Fairness, Veränderungswille, Konsequenz und Verbindlichkeit werden interessanterweise überall verstanden, ob in den USA, in

Franziska Tschudi

Berufliches: CEO und Delegierte des Verwaltungsrats der WICOR Holding AG

Ausbildung: Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Bern mit Fürsprecherpatent und an der Universität Georgetown, Washington D.C., USA, Rechtsanwaltpatente der US-Staaten New York und Connecticut. Nachdiplomstudium in Unternehmensführung/ Executive MBA an der HSG St. Gallen

Weiteres: Mitglied des Vorstands von economiesuisse und swissmem

«Zur modernen Form eines unternehmerischen Patrons gehört das Familiengefühl.»

China oder der Ukraine, und situativ entsprechend angewendet.

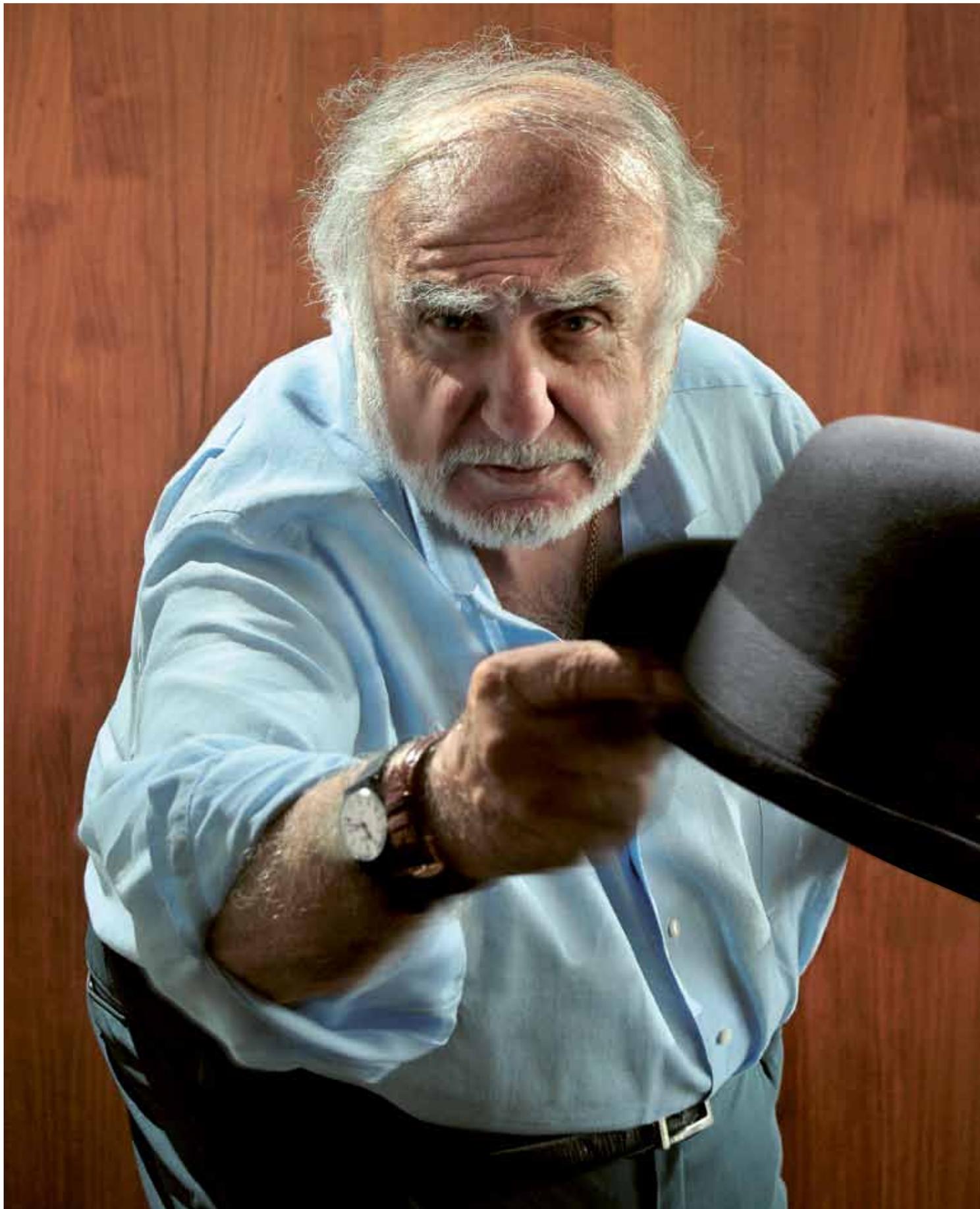
Für Unternehmen, die in andere Länder expandieren wollen, habe ich drei

Tipps. Erstens sollte man nur dorthin gehen, wo man sich auch wohl fühlt. In ein Land, an dem man tatsächlich interessiert ist. Zweitens sollte man versuchen, vor Ort möglichst eine lokale Mannschaft aufzubauen. Und Drittens: Ein Engagement ist nur sinnvoll, wenn man längerfristig auch einen lokalen Kundenzugang schaffen kann. Ein reines Outsourcing, um irgendwo nur kurzfristig ohne Marktwirkung Profit zu machen, ist schwierig und lohnt sich meistens längerfristig nicht.

Corporate Social Responsibility ist ein schwieriger Begriff für mich. Ich leite ja ein wirtschaftlich denkendes Unternehmen und keinen Wohltätigkeitsverein. Ich muss nicht schauen, dass die ganze Schweiz oder die Welt happy ist mit dem, was wir machen. Klar, wir übererfüllen alle Umweltvorschriften, wir bilden viele Lehrlinge aus. Wir machen gemeinnützige Vergabungen, sponsern sportliche oder kulturelle Anlässe. Aber ehrlich gesagt, behalte ich das Geld, das wir erwirtschaften, eigentlich lieber, um weiter zu wachsen, zu investieren und Arbeitsplätze zu schaffen, als dass ich es in grosse Wohltätigkeit ausstreue.

Ich glaube aber, Wirtschaftsführer haben eine gewisse Verpflichtung, auch soziale Mandate in der Gesellschaft wahrzunehmen. Ich habe immer geschaut, einen Teil meiner Freizeit einzusetzen, zum Beispiel in der Stiftung «Die Chance», die arbeitswillige Jugendliche ohne Lehrstelle unterstützt.

Am Glücklichsten macht mich die Zusammenarbeit mit Menschen. Wenn meine Fähigkeiten dabei helfen, dass andere ihre Fähigkeiten auch einsetzen können. Wenn ich sehe, dass wir zusammen etwas bewirken können, uns unternehmerisch weiterentwickeln. Der wichtigste Erfolg ist für mich, wenn ich das Unternehmen finanziell sicher in die Zukunft begleiten kann. Wenn ich weiss, dass die Mitarbeitenden glücklich sind hier, werden sie wahrscheinlich auch gute Leistungen am Markt erbringen. Dann sind die Kunden happy und dann habe ich am Schluss mein Hauptproblem, nämlich eine finanzielle Sicherheit für mein Unternehmen, gelöst.» ■



SWISS MADE

Ein hart erarbeitetes Qualitätssiegel

Qualität, Zuverlässigkeit, Präzision und Sicherheit. Diese Werte stehen für die Marke Schweiz. Den ausgezeichneten Ruf von Schweizer Produkten hat jüngst eine Studie der Universität St. Gallen belegt. Kunden auf der ganzen Welt sind bereit, für diese Qualität mehr zu bezahlen.

AUFGEZEICHNET VON MARKUS ROHNER

Das Erbe von Nicolas G. Hayek (1928-2010) **Swatch** DIE LIEBE ZUM WERKPLATZ SCHWEIZ **products*

Die Swatch Group war 2009 mit einem Umsatz von 5,4 Milliarden Franken der grösste Uhrenkonzern der Welt. Mitten in der Arbeit ist der Patron und Chef der Swatch Group am 28. Juni 2010 völlig überraschend gestorben. Wenige Wochen vor seinem Tod hat der Uhrenpionier uns gegenüber in einem flammenden Plädoyer seiner Leidenschaft für den Werkplatz Schweiz Ausdruck verliehen.

Zuerst war die Anfrage für ein Interview, ein paar Stunden später kam die Antwort aus seinem Bieler Büro. Rufen Sie Herrn Hayek in den nächsten drei Arbeitstagen ungeniert zwischen 8.30 und 9.15 Uhr an, er stehe für ein Gespräch gerne zur Verfügung. Wer dem Retter der Schweizer Uhrenindustrie Fragen zum Werkplatz Schweiz, der Swissness oder zum Zustand dieses Landes stellen wollte, der musste nicht lange auf Antworten warten. Weil Hayek auch mit 82 Jahren ein fleissiger und unermüdlicher Schaffer war und die morgendliche Autofahrt von Meisterschwanden nach Biel fast immer für Gespräche mit Politikern, Journalisten und Bürgern genutzt hat.

Nicolas G. Hayek, der Mann, der Anfang der 80er-Jahre die Schweizer Uhrenindustrie vor dem Untergang gerettet hat, arbeitete bis ans Ende seines Lebens. Weil er beseelt war vom Werkplatz Schweiz und einem Land, das für ihn längst Heimat geworden war.

«Unsere Schweizer Uhren widerspiegeln auf eine schöne und einzigartige Weise die hohen Qualitäten dieses Landes», erzählte uns Hayek. In seinen Augen waren Uhren mehr als nur Zeitmesser. «Das sind Schmuckstücke, hergestellt von bestens qualifizierten und ehrlichen Handwerkern.» Längst sind Hayeks Uhren zu wichtigen Botschaftern der Schweiz →



→ geworden. «Mit diesen Produkten verkaufen wir unseren Sinn für Schönheit, unsere Schweizer Berge, unsere Demokratie, unsere Zuverlässigkeit und Seriosität.»

Je länger das Gespräch mit dem Uhrenpionier dauerte, desto stärker redete er sich ins Feuer. Der Mann begann vom kleinen Land im Herzen Europas zu schwärmen. Er wurde laut und bestimmt, wenn man die Frage nach der «abgeschotteten Insel des Wohlstandes» stellte. «Dieses Land ist doch keine Insel, eher ein sehr offenes Land. Vielmehr ziehen die ‚Unverschämtheit‘ unseres Wohlstandes, die Schönheit des Landes, unsere solide Demokratie sowie unser höherer Lebensstandard eine Vielzahl von Menschen an.»

Die Schweiz war für Hayek, der seine Wurzeln im Libanon und in den USA hatte, immer ein Land, das sich dem Fremden gegenüber tolerant und offen zeigte. «Ich bin doch das beste Beispiel dafür.» In den letzten Jahren allerdings hat der Wirtschaftspionier bei vielen Schweizerinnen und Schweizern Zweifel über sich selbst und ihr Land aufkommen sehen. Zum Glück, sagte Hayek, hatte es dieses Land nie nötig, brillante Genies auszubilden, weil die Stärke der Schweiz im soliden und gut ausgebildeten Volk liege.

Und der gelernte Mathematiker und Physiker und spätere Unternehmensberater erzählt vier Wochen vor seinem Tod, was er in den letzten Jahren immer wieder gesagt hat: «Das Volk ist die Grundlage aller Tugenden, aller Qualitäten dieses Landes, das sich aus verschiedenen Gemeinschaften und Kulturen zusammensetzt, das jede Form von Gewalt verachtet und durch und durch pazifistisch und demokratisch ist.» Genau hier liege der unverrückbare Teil, das «grossartige Fundament» der Schweiz.

Eines allerdings störte Nicolas Hayek an seinen Mitbürgern. «Die Schweizer sind viel zu selbstkritisch und verstehen es zu wenig, ihre Vorteile und Stärken besser zu nutzen.» Lange Zeit habe dieses Land unter der «Krankheit der hyperreichen Familien» gelitten. Die neuen, saturierten Generationen hätten nicht mehr wie ihre Eltern und Grosseltern die Kraft, den Mut und den Willen gehabt, Hindernisse und Schwierigkeiten zu meistern. «Und so fehlten uns in der Schweiz zunehmend die wahren Unternehmenskünstler und Schaffer, die als einzige fähig sind, neue Reichtümer und damit Arbeitsplätze zu schaffen.»

Diese Krise habe die Schweiz hinter sich gelassen und bringe heute wieder neue und erfolgreiche Unternehmer hervor. Hayek war mit Sicherheit einer dieser Unternehmenskünstler und Schaffer. ■

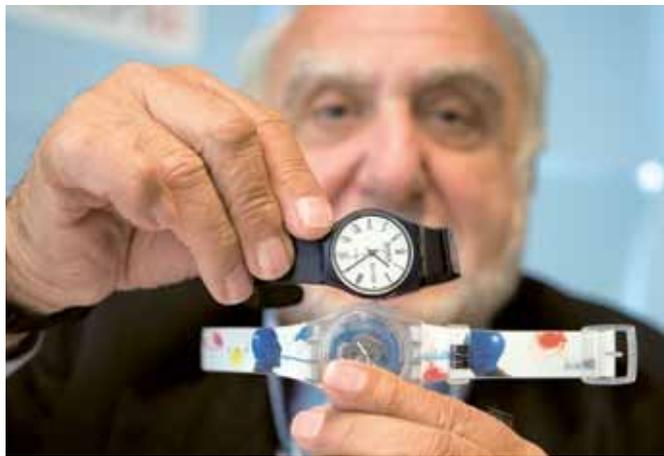


BILD: KEYSTONE



* tourism

Guglielmo L. Brentel DER OBERSTE GASTGEBER

hotelleriesuisse
*tourism



Die Hotellerie repräsentiert wie kein anderer Wirtschaftszweig das Tourismus- und Kongressland Schweiz. Sie ist seit Generationen ein wichtiges Schweizer Exportgut.

Seine H & G Hotel Gast AG hat Guglielmo Brentel, Vorstandsmitglied von economiesuisse, in Altendorf SZ eingerichtet. Einem Dorf am oberen Zürichsee, das nicht zu den Topdestinationen im Tourismus zählt. Die prominenten Hotels, für die die Schweiz bekannt ist, sucht man anderswo. Das will nicht heissen, dass der 54-jährige Berner Oberländer nichts zum Thema Schweiz und Tourismus und einer globalisierten Kultur zu sagen hätte – im Gegenteil. Brentel war während Jahren in Hotels weltweit tätig, arbeitet seit 1989 als selbstständiger Managementberater in der Hotelbranche und hat vor fünf Jahren das Präsidium von hotelleriesuisse übernommen.

Der Fachmann weiss in der Schweizer Hotellerie ein Markenzeichen, das seit Generationen in alle Welt ausstrahlt. Hotels gehören zu diesem Land wie die Berge und die Seen und sind tragende Säulen unseres Ferien- und Kongresslandes. «Damit dies so bleibt, müssen wir aber auch Anstrengungen unternehmen und unser Image bewusst pflegen», sagt Brentel.

Zum Beispiel in der Aus- und Weiterbildung, wo Schweizer Hotelfachschulen weltweit einen ausgezeichneten Ruf geniessen. Viele von ihnen sind, so Brentel, zu eigentlichen Botschaftern der Schweizer Hotellerie geworden. «An diesen Schulen wird praktisches und theoretisches Wissen vermittelt, das von der Hoteladministration bis zu Tätigkeiten an der Front reicht.» Auf diese Weise würden wichtige Schweizer Qualitäten, aber auch Mentalitäten ins Ausland exportiert.

Auch wenn der Fremdenverkehr in den letzten Jahren immer stärker in den Sog der Globalisierung geraten ist und das Reise-



André Kudelski L'HOMME DE LA SÉCURITÉ

Kudelski
**technology*



Kudelski s'est développé grâce aux systèmes de sécurité digitaux. D'après son propriétaire, André Kudelski, la sécurité et la Suisse sont deux valeurs qui vont bien ensemble.

À l'étranger, on associe rapidement la Suisse à la sécurité. Ce n'est donc pas un hasard si un des plus grands fabricants de systèmes de sécurité digitaux a son siège principal dans la périphérie de Lausanne. « Cet emplacement est très important pour nous. Nous trouvons ici du personnel qualifié, essentiel à l'entreprise », explique M. Kudelski, actionnaire majoritaire et CEO de Kudelski Group et membre du Comité d'économiesuisse. En 2009, son entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de plus d'un milliard de francs et comptait plus de 3000 employés à l'échelle mondiale. Les produits du groupe sont utilisés pour la transmission d'informations, la protection de contenus diffusés par des chaînes de télévision numériques et le contrôle de l'accès des personnes et des véhicules à des bâtiments, des pistes de ski ou des événements.

La présence d'une université et de hautes écoles, surtout celle de l'EPFL, sont autant de facteurs qui parlent en faveur de la région de Lausanne selon M. Kudelski.

« Nous avons besoin d'ingénieurs et de scientifiques avec les meilleures qualifications. Nous les trouvons ici, dans d'autres régions de Suisse ou à l'étranger. »

La place économique suisse est primordiale pour l'entreprise bien que Kudelski génère la majeure partie de son chiffre d'affaires hors de Suisse et que deux employés sur trois sont en poste dans une filiale étrangère. La recherche et le développement ainsi que les caractéristiques spécifiques de la Suisse jouent un rôle important. « Même si nous sommes actifs à l'échelle mondiale et que nous affrontons la concurrence globale, la Swissness est cruciale pour nous », a déclaré André Kudelski. « Je connais et apprécie les nombreux avantages qu'offre ce pays. »

À ses yeux, la Suisse est ouverte et innovante. Au cours de son histoire économique, notre pays a toujours dû se mesurer à la concurrence mondiale et l'a fait jusqu'ici avec succès. D'après M. Kudelski, « la Suisse a tort de se lamenter et de s'autoflageller comme elle le fait parfois. Cela ne fait que nuire à la place économique ».

Ce leader de l'économie est fier de la démocratie directe suisse. Il estime que les « dommages collatéraux » consécutifs à des votations populaires accompagnées d'un débat très émotionnel sont minimes. « Nous n'avons pas subi de répercussions →

land Schweiz heute mit vielen anderen Destinationen auf dem Globus in Konkurrenz steht, ist der oberste Schweizer Hotelier zuversichtlich, dass das Ferienland Schweiz mit seinen einzigartigen Angeboten den globalen Wettbewerb nicht zu scheuen braucht. « Wir bleiben konkurrenzfähig, ohne dem Slogan « Geiz ist geil » zu verfallen », ist Brentel überzeugt. « Die Lösung für uns muss vielmehr « Schweiz statt Geiz » heissen. »

Dafür müsse das Land allerdings seine Hausaufgaben machen und die Liberalisierung fördern. Noch immer gibt es für den Hotelier-Präsidenten zu viele Fesseln und Vorschriften, die der Hotelbranche hinderlich sind. « Wer heute ein Hotel bauen will, muss zuerst viele amtliche Stolpersteine aus dem Weg räumen. » Dabei wären die « warmen Betten » der Hotellerie gerade in ländlichen Ferienregionen enorm wichtig für den Erhalt einer Vielzahl unterschiedlichster Arbeitsplätze. « Diverse ländliche Regionen in der Schweiz haben wirtschaftlich gar keine Alternative zum Fremdenverkehr. »

Wie passt das zusammen? Ein globaler Gastgeber, der zugleich über ein Burkaverbot diskutiert und den Bau von Minaretten verbietet? Brentel warnt: « Das ist schädlich für unser Ferienland. Wenn wir beginnen, um unser Land Mauern zu bauen und die Schweiz zur Insel zu machen, ist das Gift für das Exportgut Tourismus. »

Die Schweiz sei nur deshalb zu einem attraktiven Ferienland geworden, weil hier über Generationen tolerante Gesellschaften gelebt hätten. Brentel: « Unser Land kann sehr wohl seine eigenen Identitäten und Kulturen pflegen, aber dazu muss es sich gegenüber Fremden und Andersdenkenden nicht abschotten. » ■



* technology

→ negatives à l'étranger après l'interdiction des minarets. Pour André Kudelski, la vraie valeur de la société et de l'économie helvétique se situe dans sa grande fiabilité. « Nous ne nous contentons pas de produire et de vendre de bons produits, nous veillons aussi à ce que le service soit à la hauteur par la suite. » Le CEO de Kudelski évoque les nombreux « serveurs suisses », dans le sens positif du terme, qui ont contribué au succès de l'économie suisse. « C'est un honneur de pouvoir servir. Cela n'a rien à voir avec la servilité. » M. Kudelski lui-même s'efforce tous les jours d'avancer en donnant le bon exemple. ■



Werner Hug
DER BISKUITPRODUZENT

Hug
*food



Schon der Urgrossvater von Werner Hug hat Zwieback ins Ausland verkauft. Heute ist das Luzerner Familienunternehmen mit seinem Gebäck im In- und Ausland erfolgreich.

Wie junge Freaks schwingen die zwei ihre Hüften und rappen zu lauter Musik im neuen Werbespot durch die Backstube. Wenn Werner Hug, 65, Delegierter des Verwaltungsrats der Hug AG und Vorstandsausschussmitglied von economiesuisse, etwas für sein Unternehmen tut, ist er für fast alles zu haben. Tatkräftig unterstützt wird er in der Werbung wie im Geschäft von seinem jüngsten Bruder Andreas, 50, der als CEO das 133 Jahre alte Familienunternehmen leitet.

2009 produzierte die HUG Gruppe mit 400 Personen 9000 Tonnen Backwaren der unterschiedlichsten Art. Vom Willisauer Ringli und Nussherzli über Darvida-Gebäck und Dessert-Tartelettes bis zu Tiefkühl- und Halbfertigprodukten. Zehntausende von Hausfrauen und Gastronomen im In- und Ausland sind HUG dafür dankbar.

Einen markanten Umsatzsprung hat HUG vor zwei Jahren gemacht, als es den traditionsreichen Guetzlifabrikanten Wernli in Trimbach übernommen hat und so den Umsatz auf 133 Millionen Franken steigerte. «Aber trotz Expansion und Wachstum sind und bleiben wir ein Familienunternehmen», sagt Werner Hug.

Eigentlich macht Werner Hug heute immer noch das, womit sein Urgrossvater Joseph Hug vor 130 Jahren in Luzern angefangen hat: mit der Herstellung qualitativ hochwertiger Backwaren.

«Mein Urgrossvater schnitt das unverkaufte Brot abends in Scheiben und röstete dieses über Nacht im warmen Ofen. Das zweimal gebackene Brot wurde zum Zwieback», sagt Hug. Der Zwieback, der schon im 19. Jahrhundert ins Ausland verschickt wurde, war der Grundstein für die Erfolgsgeschichte von HUG. Auch wenn die Produktvielfalt in den letzten Jahren immer grösser geworden ist, eines ist geblieben: die Swissness. «Darauf legen wir grossen Wert», sagt Hug. Auf jeder HUG-Packung ist das «Swiss made»-Label angebracht, auf vielen Produkten fehlt auch das Schweizerkreuz nicht. «Diese Markenzeichen weisen auf typische Schweizer Eigenschaften hin.» Dabei denkt Hug in erster Linie an Qualität und Authentizität. Aber auch Zuverlässigkeit, Natur und Umweltschutz spielen eine Rolle.

Hugs Unternehmen setzt auf eine eigene Charta, in welcher der Einsatz der Rohstoffe geregelt ist. «Sicherheit und das Gefühl, dass in den Produkten natürliche Rohstoffe aus der Umge-

bung drin sind, steht für die HUG AG an oberster Stelle», sagt der Firmenchef. Die Konsumenten hätten ein Recht darauf zu wissen, was sie essen und wie die Tiere für die Erzeugung von Eiern, Fleisch und Milchprodukten gehalten worden seien. Auf Konservierungsstoffe und andere Zusatzstoffe wird bei HUG verzichtet. «Wir stellen keine Massenprodukte her. Nur mit hohen Qualitätsstandards kann die Schweizer Lebensmittelindustrie langfristig überleben», ist Hug überzeugt.

Kein Wunder, wenn in der HUG Gruppe seit ein paar Monaten die Diskussion um das neue Markenschutzgesetz verfolgt wird. «Dieses Gesetz ist gerade für Unternehmen der Lebensmittelbranche von grösster Bedeutung», sagt Werner Hug. Besonders gravierend ist der Vorschlag der Rohstoffregelung, der einen Anteil an «Schweizer Produkten» von 80 Prozent verlangt. «Kommt diese Vorschrift so durch, wäre es HUG bei vielen Produkten nicht mehr erlaubt, mit dem Label Swiss Made auf den Markt zu gehen.» Weil Zutaten wie Kakao, Honig, Fettstoffe, zum Teil auch Zucker, heute zum grossen Teil aus dem Ausland importiert werden müssen. ■

Christoph Tobler
ERFOLG MIT PRÄZISIONSGEWEBEN

Sefar
*textile



Der Name «Sefar» ist jung, aber die Wurzeln des Unternehmens gehen ins 19. Jahrhundert zurück. Innovationen haben den Gewebehersteller zum Global Player gemacht.

Angefangen hat es 1830, als Antoine Pierre Dufour in der Ostschweiz mit der Herstellung von Seidenbeuteltüchern für Mehlsiebe den Grundstein für die heutige Sefar gelegt hat. Natürliche Seidengewebe werden heute im St. Galler Rheintal und im Appenzeller Vorderland schon lange nicht mehr hergestellt, aber die Produktion von feinen, hochwertigen Präzisionsgeweben läuft in den Sefar-Werken bis heute auf Hochtouren. «Wir profitieren vom grossen Know-how, das im Verlauf unserer Firmengeschichte hier geschaffen worden ist», sagt Christoph Tobler, 53, CEO der Sefar Holding AG und Mitglied des Vorstandsausschusses von economiesuisse. Sein Unternehmen profitiert heute noch von den Firmengründern, die in der Region eine technische Gewebekultur haben entstehen lassen.

Tobler schwärmt von der Fingerfertigkeit seiner Angestellten und ihrem Umgang mit den feinen Garnen. «Dieses Fachwissen, über das unsere Angestellten in der Schweiz verfügen und das sie immer wieder an die jungen Auszubildenden weitergeben, ist für unser Unternehmen überlebenswichtig.» Dass das mehr als nur Lippenbekenntnisse sind, zeigt die Tatsache, dass Sefar immer noch rund 70 Prozent seiner Gewebe in der Schweiz herstellt, obwohl 98 Prozent der Kunden im Ausland sind. Die Monofil-Präzisionsgewebe aus der Ostschweiz finden Verwendung im Separieren, Beschichten und Dosieren für industrielle Prozesse, Filterkomponenten, Siebdruck und Architektur.

Ein innovatives Unternehmen wie Sefar wird automatisch mit

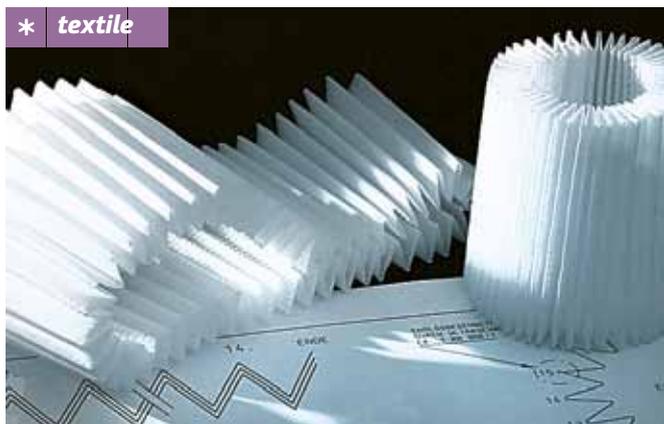
typischen Schweizer Eigenschaften wie «Qualität», «Zuverlässigkeit» und «Innovation» in Verbindung gebracht. «Unsere Kunden wissen denn auch um die ausgezeichneten Eigenschaften der Produkte «made by Sefar.» Wer sich allerdings auf den Lorbeeren ausruhe, könnte ein böses Erwachen erleben. «Asien schläft nicht. Wer nicht innovativ ist und nicht ständig forscht und Neues ent-

wickelt, ist bald weg vom Fenster.»

Der Standort Schweiz ist Christoph Tobler wichtig, aber nicht sakrosankt. «Unser Wachstum decken wir über Produktionswerke im Ausland ab, wo wir auch neue Arbeitsplätze schaffen.» Forschung und Entwicklung, aber auch ein grosser Teil der Produktion werden weiterhin in der Schweiz stattfinden. «Trotz des hohen Schweizer Frankens, der mir zurzeit grosse Sorgen bereitet», sagt Tobler.

Noch etwas gibt dem Unternehmer aktuell zu denken. Die wachsende Gefahr einer kleinlichen, gelegentlich gar rassistischen Schweiz. «Wir Schweizer müssen aufpassen, dass wir nicht zu selbstverliebten und pingeligen Egoisten werden und damit im Ausland viele Menschen vor den Kopf stossen.» Die Pflege eines Insel-daseins passe nur schlecht zum Wirtschaftsstandort Schweiz, der vom Export seiner Produkte lebe.

«Emotionale Entscheide wie das Minarett-Verbot schaden nicht nur dem Image der Schweiz, sie können auch dem Wirtschaftsstandort gefährlich werden», ist Tobler überzeugt. Hätten sich schon seine Vorgänger mit solchen politischen Problemen konfrontiert gesehen, hätte er seine Zweifel, ob die Sefar je zum erfolgreichen Global Player avanciert wäre oder heute noch aus der Schweiz heraus operieren könnte. ■



Gewebe für den Einsatz in der Blutfiltration.

PORTRAIT D'UNE PME

Positive Coating SA

La Chaux-de-Fonds (NE)

CEO : Stéphane Meuterlos, Pierre-Albert Steinmann

www.positivecoating.ch

**PME
#4**

Avec plus de 150 clients dans le secteur de l'horlogerie, Positive Coating est devenu un acteur majeur du traitement de surfaces PVD décoratif. Les principales applications sont des revêtements réalisés sur des pièces de l'habillement interne (cadrans, index, aiguilles, platines, ponts, vis, masses oscillantes) et de l'habillement externe (carrures, fonds, lunettes, bracelets, vis, couronnes).

Les cinq familles de revêtements proposées se distinguent par leurs diverses propriétés de couleur, dureté, résistance à l'usure, uniformité tridimensionnelle :

Si DeCo (Decorative Coating, pièces planes) et 3DeCo (3D Decorative Coating, pièces de géométries complexes) sont adaptés aux composants internes, HarDeCo (Hard Decorative Coating) s'adresse aux pièces externes grâce à sa résistance exceptionnelle ; ces traitements garantissent une excellente stabilité des couleurs dans la durée.

DUO (Traitement bicolore) associe les couleurs en combinant

galvanoplastie, dépôts PVD et couleur naturelle du substrat, et met en valeur les décors mécaniques : côtes de Genève, perlage, soleillage ou guillochage.

OptiDeCo (Optical Decorative Coating) combine dépôts, photo-

lithographie et gravure laser sur saphir, cette diversité offrant des réponses adaptées aux demandes les plus originales.

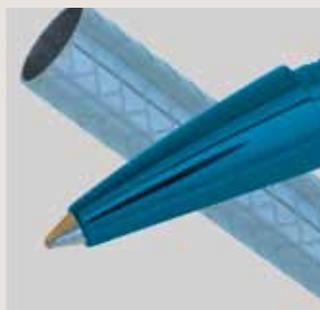
Désireuse de se diversifier, Positive Coating SA s'est également profilée sur le marché des articles de luxe (instruments d'écriture, maroquinerie) en effectuant notamment une entrée remarquée chez le numéro un mondial de la maroquinerie.

Par ailleurs, les revêtements PVD de Positive Coating offrent une réponse adaptée aux exigences du secteur technico- et bio-médical, pour des aspects esthétiques (identification d'outils et de composants) ou fonctionnels

(résistance à l'usure, marquage radio-opaque, bio- et hémocompatibilité).

Société résolument axée sur l'innovation, Positive Coating a présenté récemment une première mondiale brevetée : un revêtement PVD rouge, fruit d'intenses recherches menées avec l'Institut des Microtechnologies Appliquées de la Haute Ecole Arc Ingénierie dans un projet soutenu par la Confédération (CTI).

Une capacité de production industrielle soutenue par un département d'engineering fortement orienté vers l'innovation constitue la clé du succès de cette entreprise.



NOTIZEN NOTES

Schweizer Wirtschaftsführende über ihr Unternehmen, ihre Branche und was sie stark macht. Und was sie sich für die Schweizer Wirtschaft wünschen. / Des dirigeants de sociétés suisses présentent les forces de leur entreprise et de leur branche. Et disent ce qu'ils souhaitent pour l'économie suisse.

* Mitglied des Vorstands economiesuisse
/ Membre du Comité d'economiesuisse

** Mitglied des Vorstandsausschusses economiesuisse
/ Membre du Comité directeur d'economiesuisse



Willy Balmer*
Direktor V-ZUG AG
ZUG

Den seit vielen Jahren andauernden Erfolg verdanken wir unseren im In- und Ausland prämierten Innovationen mit Weltneuheiten sowie der seit Langem gelebten Kundenorientierung mit promptem und kulantem Kundendienst in allen Bereichen. Die Auszeichnung «Most Trusted Brand» und unsere oft bewiesene Kulanz dokumentieren unsere ZUGer Qualität für Produkte und Dienstleistungen. Internationale Preise in den USA und Europa für Design und Umweltschutz begeistern unsere Mitarbeiter und Kunden. Die Erfolgsfaktoren Innovation, Qualität, Umweltschutz, Mitarbeiter- und Kundenorientierung stehen nicht nur im Leitbild, wir leben sie!



Hans-Peter Domanig*
Präsident VSGU
Verband Schweizer
Generalunternehmen
GLATTBRUGG

Um in einem hart umkämpften Markt zu bestehen und nachhaltig ökonomisch zu wirken, zählt jedes Glied in der Kette. Ich weiss, dass nur hoch motivierte, kompetente und zufriedene Mitarbeitende den Ansprüchen unserer Kunden gerecht werden können. Darum bin ich überzeugt, dass eine starke Unternehmenskultur der Schlüssel zum Erfolg ist.

**Franz Bernasconi**

Presidente del Consiglio
d'amministrazione
Precicast SA
NOVAZZANO

Nel settore delle fusioni di precisione la nostra Azienda propone prodotti sempre più affidabili ed innovativi, destinati ad applicazioni di elevata criticità. Possiamo così operare in mercati particolarmente esigenti come quelli dell'aviazione, della produzione di energia o delle endoprotesi a lunga durata. Dovendoci misurare con le maggiori imprese a livello mondiale, contiamo che la nostra competitività non venga inficiata dalle attuali turbolenze finanziarie.

**Ph. Olivier Burger***

CEO und Inhaber PKZ
Burger-Kehl & Co. AG
URDORF

Der Erfolg unseres Unternehmens? Es ist ein super Team. Aber wie kommt ein solches zustande? Die richtigen Menschen am richtigen Ort und vor allem ein klares, verständliches, gemeinsam festgelegtes Ziel, nach dem ein verschworenes Team strebt.

**Christian Casal***

Director
McKinsey & Company
Inc. Switzerland
ZÜRICH

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser wertvollstes Gut – nur durch ihr Engagement und ihre Kreativität ist nachhaltiger Erfolg möglich. Entsprechend ist es für uns ganz entscheidend, dass in der Schweiz der Aus- und Weiterbildung auch zukünftig grösstes Gewicht beigemessen wird.

**Marco Fischer-Stocker***

Präsident des
Verwaltungsrats
bc medien ag
ARLESHEIM

Die Verlagerung der Geschäftsprozesse für Drucksachenmanagement ins Internet macht sich die bc medien ag zunutze: Sie implementiert und betreibt in diesem Bereich erfolgreich Web2Print-Applikationen für ihre Kunden sowie die eigenen Druckproduktionsprozesse. Damit gehört das Unternehmen zu demjenigen der Branche, das in den zwei Jahren seines Bestehens – entgegen dem Trend – eine positive Umsatz- und Geschäftsentwicklung erfährt.

**Walter Frey***

Verwaltungsrats-
präsident
Emil Frey AG
ZÜRICH

Erfolgsfaktor unseres Unternehmens ist der Kunde. Er muss mit qualitativ hochstehenden Produkten und einer hervorragenden Dienstleistung zu einem günstigen Preis zu seiner vollen Zufriedenheit bedient werden. Dazu müssen unsere Mitarbeitenden gut ausgebildete Fachpersonen sein, zu denen unsere Kunden Vertrauen haben. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, brauchen sie gute Rahmenbedingungen, die modernsten Ausrüstungen in Werkstätten und Ausstellungsräumlichkeiten sowie ein wohl assortiertes Ersatzteillager.

**Bruno Frick***

Ständerat, Präsident
Swiss Retail Federation
EINSIEDELN

Der Detailhandel ist die Branche mit der höchsten Demokratie-Quote. Täglich stimmen rund 7 Millionen Menschen mit ihren Füßen ab, wem sie ihr Vertrauen geben. Permanenter Wettbewerb für den Schweizer Detailhandel! Das hält ihn fit und brachte ihm selbst in schwächeren Wirtschaftsjahren Erfolg. Dass die Bundespolitik mit Cassis de Dijon und Parallelimporten weitere Chancen eröffnet, danken wir. Wir werden sie nutzen!

**Ronald Ganz***

Präsident
Erdöl-Vereinigung
OBERWIL-LIELI

Erdölprodukte decken heute mehr als die Hälfte des Schweizer Energiekonsums. Die Aufgabe der Energiewirtschaft ist die sichere, günstige und umweltschonende Versorgung von Wirtschaft und Bevölkerung. Unsere Erdölimporte sind geografisch breit abgestützt, die Logistik kostenmässig optimiert. Raffinerien, Depots, Verkehrsmittel und Tankstellen sind sicherheits- und umweltmässig auf dem neusten Stand. Diese Konstanten bleiben auch in Zeiten des Wandels im Energiebereich.

**Frédéric Geissbühler***

Président de la Chambre Neuchâteloise du Commerce et de l'Industrie (CNCI) et administrateur de sociétés VAUMARCUS

« Être au service de ses membres et de l'économie », ceci est le but de la CNCI. Elle intervient dans tous les secteurs qui facilitent le développement de l'industrie, des affaires et des entreprises, tout en apportant son concours, notamment, à la formation, à l'information et à l'amélioration des conditions cadres. La CNCI a aussi entrepris d'importants chantiers incitant à réformer les structures de l'État, sa réduction des coûts de fonctionnement et à soutenir la notoriété de la région.

**Alfredo Gysi**

CEO BSI SA LUGANO

Competenze, affidabilità, serietà e discrezione si combinano con la passione per quello che facciamo. Ogni giorno da 137 anni. Per offrire ai nostri clienti, anno dopo anno, un servizio di alta qualità, costruito sulle loro specifiche esigenze. Per dare il nostro contributo alla crescita economica e culturale delle comunità nella quali la banca è presente. Per offrire ai nostri dipendenti un ambiente di lavoro dove sia possibile crescere e costruire il proprio futuro. Con serenità.

**Max Theodor Herzig***

Direktionspräsident und Delegierter des Verwaltungsrats Carl Spaeter AG und Präsident VSIG Handel Schweiz / BASEL

Die Stärke der importorientierten Handelshäuser, die sich durch Handel Schweiz bei economiesuisse vertreten wissen, liegt in der Kenntnis des weltweiten Beschaffungsmarktes und im Bestreben des Abbaus von Handelshemmnissen im tarifären und nicht tarifären Handel mit dem Ausland dank bilateralen Abkommen und der Angleichung von Normen zum Wohl der Schweizer Wirtschaft.

**Thomas Isler***

Präsident des Verwaltungsrats, Gessner Holding AG WÄDENSWIL

Die Nachhaltigkeit bestimmt mehr und mehr das Handeln der Wirtschaft. Ökologische und zugleich wirtschaftliche Produktion, gesunde und unter fairen Bedingungen hergestellte Produkte, die gleichzeitig unsere Umwelt bewahren, werden vermehrt nachgefragt. Die Gessner AG hat schon vor geraumer Zeit diesen Trend erkannt. Es geht uns um mehr, als nur Produkte herzustellen und gewinnbringend zu verkaufen. Wir sind überzeugt, dass Kreislaufnutzen und Wirtschaftlichkeit sich nicht ausschliessen, sondern Hand in Hand einen Beitrag zu einer intakten Welt für eine bessere Zukunft leisten.

**Heinz Karrer***

CEO Axpo Holding AG BADEN

Axpo sagt, was sie tut - und tut, was sie sagt. Wir versorgen die Schweiz zuverlässig und günstig mit klimafreundlich produziertem Strom. Als Unternehmen im Besitz der Kantone ist Axpo verpflichtet, Soziales, Ökologie und Wirtschaftlichkeit in Einklang zu bringen. Ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft nimmt Axpo mit einer klar formulierten und gelebten Nachhaltigkeitspolitik wahr.

**Gottlieb A. Keller***

General Counsel, Mitglied der Konzernleitung F. Hoffmann-La Roche AG BASEL

Roche setzt modernste Forschung in echten Nutzen für Patientinnen und Patienten um und verlängert damit Leben oder lindert die Beschwerden bei Krankheiten. Die weltoffene Schweiz mit ihrer liberalen Gesetzgebung bietet dafür beste Voraussetzungen.

* Mitglied des Vorstands economiesuisse / Membre du Comité d'economiesuisse

** Mitglied des Vorstandsausschusses economiesuisse / Membre du Comité directeur d'economiesuisse



Hans Hess**
 Vizepräsident
 Swissem
 AUSLIKON

Die Schweizer Exportindustrie ist ein Paradebeispiel dafür, wie eine Branche durch globale Konkurrenz zu permanenter Steigerung von Effizienz und Innovationskraft angespornt wird. Unsere wichtigste Ressource dafür sind gut ausgebildete Fachkräfte, Fachhochschüler und Hochschul学生 sowie langfristige Partnerschaften mit den Forschungsinstitutionen des Bundes (ETH-Bereich, KTI, SNF).



Martin Huber*
 Präsident des
 Verwaltungsrats
 Georg Fischer AG
 SCHAFFHAUSEN

Georg Fischer hat als Unternehmen in seiner zweihundertjährigen Geschichte schon viele Krisen gemeistert. Unsere Stärke liegt in der Unternehmenskultur: Rasch und offen Herausforderungen des wirtschaftlichen Umfelds, des Markts und der Technologie annehmen und meistern, aber auch in schwierigen Zeiten die eigenen Wertvorstellungen hochhalten. Für beides braucht es aktive und innovative Mitarbeitende, die sich fürs Unternehmen persönlich engagieren. Sie sind unsere eigentliche Stärke.



Rudolf Hug*
 Präsident des Verwaltungsrats und Inhaber
 HT-Holding AG
 BADEN-DÄTTWIL

Die HT-Holding mit ihren Töchtern MPL AG Elektronik-Unternehmen und AOS Technologies AG entwickelt und produziert Rechnersysteme und High-Speed-Kameras für raue Umgebungsbedingungen. Die Systeme funktionieren bei -40 bis +85 Grad Celsius, in staubigen und harschen Einsatzgebieten und haben eine lange Verfügbarkeit. Der Slogan «High-Tech Made in Switzerland» wird gelebt und von der internationalen Kundschaft geschätzt.



Daniel Knecht*
 Geschäftsleitung
 Knecht Bau AG
 BRÜGG AG

Im Kanton Aargau ist eine grosse Zahl von Unternehmen aller Grössen und Branchen zu Hause. Dank ihrer Innovationskraft behaupten sie sich erfolgreich auf den Weltmärkten. Gute Rahmenbedingungen für unternehmerische Tätigkeiten sind die Basis dafür. Für Erfolge in der Zukunft müssen Staat und Wirtschaft gemeinsam die Standortqualität dauernd weiter optimieren. Die Aargauische Industrie- und Handelskammer leistet ihren Teil dazu.



Paul Kurrus*
 Präsident Aerosuisse
 Dachverband der
 Schweizer Luft- und
 Raumfahrt
 BASEL

Die Schweizer Luftfahrt hat dank Innovation und Qualität eine beachtliche Stellung errungen. Sie trägt massgeblich zum Wohlstand unseres Landes bei, ist doch die Wirtschaft auf Direktverbindungen zu den wichtigsten Märkten angewiesen. Damit sie ihre Aufgabe auch in Zukunft erfüllen kann, braucht sie jedoch eine leistungsfähige Infrastruktur und günstige politische Rahmenbedingungen.

**Hajo Leutenegger***

Alt-Nationalrat,
Präsident Verband
der Schweizerischen
Gasindustrie
ZUG

Erdgas ist der Energieträger, der am meisten dazu beiträgt, in der Schweiz CO₂ einzusparen (rund 2,5 Millionen Tonnen pro Jahr). Umwelteffizienz, hohe Zuverlässigkeit und Versorgungssicherheit machen Erdgas zu einem wichtigen Pfeiler der Energiewirtschaft, und dank genossenschaftlicher Beschaffung innerhalb der Branche profitiert der Konsument auch wirtschaftlich vom Einsatz von Erdgas.

**Niklaus J. Lüthi***

Delegierter des
Verwaltungsrats
Lüthi Holding AG
BURGDORF

Mehrsprachige, fachlich bestens qualifizierte Mitarbeitende mit hoher Sozialkompetenz sind für den Erfolg meines Unternehmens wesentlich. Nur glaubwürdige Persönlichkeiten, die innovative Produkte, herausragende Dienstleistungen und gutes Marketing entwickeln und bei Kunden anbieten, können unseren weltweiten Erfolg nachhaltig sicherstellen.

**Christoph Mäder****

Mitglied der
Geschäftsleitung
Syngenta
International AG
BASEL

Syngenta entwickelt moderne Technologien und innovative Produkte für die Landwirte, damit diese genügend Nahrungsmittel für eine zunehmende Weltbevölkerung produzieren können. Dafür sind wir auf ein politisch-regulatorisches Umfeld angewiesen, das Innovation fördert und Fortschritt ermöglicht. Nur so erbringen unsere 25 000 Mitarbeitenden weiter wissenschaftliche Spitzenleistungen.

**Markus R. Neuhaus***

CEO/Territory Senior Partner
PricewaterhouseCoopers AG
ZÜRICH

Als Prüfungs- und Beratungsunternehmen geben wir unseren Kunden Sicherheit und helfen ihnen bei ihrer Problemlösung. Auf der Basis einer vertrauensvollen Beziehung wenden wir unsere gebündelte Erfahrung und fachliche Expertise auf den konkreten Einzelfall an und schaffen so Mehrwert. Damit tragen wir auch zu einem starken Wirtschaftsstandort Schweiz bei.

**Peter Quadri***

Präsident Zürcher
Handelskammer
ZÜRICH

Die Zürcher Handelskammer als seinerzeitige Mutter des einstigen Vororts sieht heute noch eine ihrer vornehmen Aufgaben darin, kantonsübergreifend für eine starke, international wettbewerbsfähige Wirtschaft einzutreten. Möge economiesuisse auch in Zukunft dazu beitragen, dass Zürich von unseren Miteidgenossen nicht als Wasserkopf, sondern als Wirtschaftsmotor für das ganze Land wahrgenommen wird.

**Hanspeter Rentsch****

Mitglied der Konzern-
leitung The Swatch
Group Ltd.
BIEL/BIENNE

Neben technischer Innovation und Kreativität ist der Erfolg unserer Unternehmung und unserer Branche auch wesentlich auf die Liberalisierung des Handels, die Machbarkeit einer sauberen Strukturierung der Distribution und die Möglichkeit eines wirkungsvollen Schutzes von Immaterialgüterrechten (Marken, Patente, Designs usw.) zurückzuführen. Zur langfristigen Sicherstellung dieses Rahmens bauen wir weiterhin auf die effiziente Unterstützung durch economiesuisse.

* Mitglied des Vorstands economiesuisse
/ Membre du Comité d'economiesuisse

** Mitglied des Vorstandsausschusses
economicsuisse
/ Membre du Comité directeur
d'economiesuisse



Blaise Matthey*
 Directeur général
 Fédération des
 Entreprises Romandes
 Genève
 GENÈVE

« Entreprendre avec vous », telle est la devise de la FER Genève. Faire en sorte de défendre avec succès l'économie et le patronat non seulement par la qualité de son engagement, mais aussi par la mise à disposition d'une palette de services dont les membres ont besoin et par la pertinence de l'information qu'on leur dispense. Bref, en étant une entreprise au service des entreprises.



Rolland-Yves Mauvernay
 Président
 Debiopharm Group
 LAUSANNE

La force de Debiopharm Group™ réside dans son pouvoir de se focaliser sur ce qu'il sait faire le mieux, le développement de molécules et de thérapies innovantes, dans son pouvoir de toujours considérer que le premier actif de l'entreprise, ce sont les femmes et les hommes qui la composent, et dans son aptitude à savoir ce qu'il ne sait pas, pour aller chercher les meilleures compétences.



Werner Messmer*
 Nationalrat
 Président
 Schweizerischer
 Baumeisterverband
 ZÜRICH

Wohnungen, Arbeitsstätten, Verkehrsinfrastrukturen, Versorgungseinrichtungen, Freizeitanlagen machen das Leben und Entfalten der Menschen und Unternehmen erst möglich. Die Bauwirtschaft ist stolz, diesen unverzichtbaren Beitrag zum heutigen Wohlstand zu leisten. Gebaut wird immer vor Ort. Deshalb sind die Baufirmen mit Wirtschaft und Bevölkerung eng verbunden und eine entscheidende Stütze der Binnenwirtschaft.



Alain Robert*
 Vice-Chairman
 Wealth Management
 & Swiss Bank
 UBS AG
 ZÜRICH

La Suisse est économiquement forte et bien positionnée pour performer dans un monde en profonde mutation. Indépendance, compétitivité et stabilité constitueront encore ses forces essentielles à l'avenir. UBS s'engage résolument pour la vitalité de notre économie et la prospérité de notre place financière, en modernisant ses infrastructures, en offrant des solutions innovantes à ses clients et en développant de nombreux talents. UBS va renforcer son ancrage national tout en continuant à s'engager aux côtés d'économiesuisse pour promouvoir activement une Suisse dynamique et indépendante, à même de renforcer son identité et de se profiler avec succès dans une économie mondiale de plus en plus compétitive.



Hans-Peter Rohner*
 VR-Präsident & CEO PubliGroupe S.A.
 Président Schweizer Werbegesellschaften
 LAUSANNE

Augaben für Werbung und Kommunikation werden auch von KMUs verstärkt als Investment gesehen; bei Investments wird der ROI systematisch und möglichst präzise erfasst. Deshalb ist Medien- und Kommunikationsforschung über alle Medien hinweg von immer grösserer Bedeutung, um erfolgreich Werbung zu verkaufen. Unsere Unternehmensgruppe verfügt über talentierte Mitarbeiter und die erforderlichen Ressourcen, um Medienforschung in die tägliche Arbeit als Vermarkter und Service-Dienstleister zu integrieren.



Kurt Rohrbach*
 Direktionspräsident
 BKW FMB Energie AG
 BERN

Für die Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft ist eine zuverlässige und günstige Energieversorgung absolut zentral. Wir müssen deshalb in die Sicherheit und Effizienz dieser Infrastruktur investieren. Unabdingbare Voraussetzung dafür sind ein möglichst hoher Grad an Liberalisierung und ein möglichst tiefer Grad an Regulierung.

**Anton Scherrer******Präsident des
Verwaltungsrats
Swisscom AG
BERN**

Eine moderne Telekommunikation ist für das Vorankommen unserer Wirtschaft entscheidend. Die rasche Liberalisierung und der zunehmende Wettbewerb haben zu namhaften Investitionen geführt und damit die Voraussetzung für eine der weltbesten Infrastrukturen geschaffen. Wenn wir weiterhin auf Wettbewerb setzen, Innovationen und pionierhafte Vorhaben wie den Glasfaserausbau fördern, sichern wir die Einzigartigkeit der Informations- und Wissensgesellschaft Schweiz.

**Martin Scholl*****CEO und Vorsitzender
der Generaldirektion
Zürcher Kantonalbank
ZÜRICH**

Nachhaltig gute Leistungen, Nähe und Engagement für unsere Kundinnen und Kunden, eine auf Kontinuität ausgerichtete Geschäftspolitik sowie gesellschaftspolitisches Verantwortungsbewusstsein zeichnen uns aus. Als stark verankerte Universalbank verfolgt die Zürcher Kantonalbank (ZKB) ein Swiss Banking mit Bodenhaftung.

**Rolf Schweiger*****Ständerat, Präsident
Foederation der
Schweizerischen
Nahrungsmittel-
Industrien (fial)
ZUG**

Erfolgreiche Unternehmer der Schweizer Nahrungsmittel-Industrie sind neben ihrer Innovationskraft, motivierten Mitarbeitenden, erstklassigen Rohstoffen und dem «savoir faire» auch von guten staatlichen Rahmenbedingungen abhängig. economiesuisse setzt sich seit zehn Jahren konsequent für eine gute Balance zwischen staatlichen Begrenzungen und unternehmerischen Freiräumen ein.

**Rudolf Wehrli*****Vizepräsident des Verwaltungsrats
Clariant AG
MUTTENZ**

Die chemisch-pharmazeutische Industrie der Schweiz ist als führende Exportindustrie auf innovationsfreundliche Rahmenbedingungen angewiesen. Dazu ist neben einem forschungsfreundlichen Umfeld die Exzellenz in der Aus- und Weiterbildung zu fördern. Nur so kann die hohe Innovationskraft unserer Industrie und damit auch ihr Beitrag zum volkswirtschaftlichen Erfolg der Schweiz gesichert werden.

**Dieter Wemmer*****Chief Financial Officer
und Mitglied der
Konzernleitung
Zurich Financial
Services
ZÜRICH**

Zürchs bewährtes Geschäftsmodell, das unsere Mitarbeitenden Tag für Tag rund um den Globus umsetzen, hat uns einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil verschafft. Darum vermochten wir in der Finanzkrise unsere Position sogar weiter zu stärken und in die Top 5 der globalen Versicherungsunternehmen vorzustossen. Wir sind ausgezeichnet für die Zukunft gerüstet.

**Kaspar E.A. Wenger*****Chief Executive Officer Holcim (Schweiz) AG
ZÜRICH**

Nur wenn Umweltschutz, soziale Verantwortung und wirtschaftliches Denken im Einklang stehen, ist ein umfassender und langfristiger Erfolg möglich. Deshalb hat die Schweizer Zementindustrie diesbezüglich schon früh eine Pionierrolle in der nachhaltigen Entwicklung übernommen und so auch die CO₂-Emissionen markant gesenkt. Darauf sind wir stolz. Denn von der nachhaltigen Entwicklung profitieren alle: Umwelt, Gesellschaft und der Wirtschaftsstandort Schweiz.

* Mitglied des Vorstands economiesuisse
/ Membre du Comité d'economiesuisse

** Mitglied des Vorstandsausschusses economiesuisse
/ Membre du Comité directeur d'economiesuisse



Thomas Staehelin*
Präsident
Handelskammer
beider Basel
BASEL

Die Politik setzt der Wirtschaft Rahmenbedingungen. Die Handelskammer beider Basel will im Sinne ihrer Mitglieder bei jenen Themen Einfluss nehmen, die wesentlich für die Entwicklung, Wettbewerbsfähigkeit und somit Attraktivität für den Wirtschaftsstandort Nordwestschweiz sind. Als Wirtschaftsverband verstehen wir uns eher als «Gruppe de Réflexion» mit effektiver differenzierter Haltung im Gegensatz zu einer politischen Partei.



Jasmin Staiblin*
Vorsitzende der
Geschäftsleitung
ABB Schweiz
BADEN

Die Stärken der Schweiz sind die Stärken von ABB in der Schweiz: Innovation, Qualität und Produktivität. Gerade auch dank hoch qualifizierten, motivierten Mitarbeitenden. So bieten wir unseren Kunden mit Blick auf die globalen Herausforderungen – steigender Energiebedarf, Klimawandel, Ressourcenknappheit – nachhaltige technische Lösungen für die Welt von morgen. Schon heute.



Olivier Steimer**
Président du Conseil
d'administration
Banque Cantonale
Vaudoise
LAUSANNE

En développant son modèle d'affaires de banque universelle à ancrage régional – basé sur des métiers traditionnels enrichis de quelques activités diversifiées – la BCV a fait un choix judicieux qui lui a permis de traverser la crise économique et financière sans trembler et qui doit lui assurer une croissance profitable ces prochaines années.



Jost Wirz*
Ehrenpräsident der Wirz
Gruppe für Integrierte
Kommunikation
ZÜRICH

Kreativität als Erfolgsfaktor: Es tönt banal, aber ein Spezialistenteam, das Beratung und Gestaltung für Werbung, Public Relations, Dialog- und Digital-Kommunikation, Branding- und CI/CD-Projekte anbietet, ist nichts anderes als eine Ideenfabrik. Um in die unternehmerische Erfolgsspirale einzusteigen, braucht es talentierte und motivierte Mitarbeitende, die in einem Klima von «geführtem Chaos» hervorragende Konzepte entwickeln, die wiederum die anspruchsvollen Auftraggeber von Mal zu Mal begeistern.



Jörg Wolle*
President & CEO
DKSH Holding AG
ZÜRICH

DKSH hat sich vom traditionellen Handelshaus zu einem hoch spezialisierten Dienstleister für Marktexpansion in Asien entwickelt. Dabei haben wir eine neue Branche definiert, die wir «Market Expansion Services» nennen. Wir unterstützen und begleiten Firmen aktiv beim erfolgreichen Eintritt in fremde Märkte, indem wir ihnen unsere Marktkenntnisse, Beratung und Erfahrung, unsere Beziehungen vor Ort sowie umfassende Vertriebs- und Logistikdienstleistungen zur Verfügung stellen. Dabei konzentrieren wir uns hauptsächlich auf die komplexen und anspruchsvollen Wachstumsmärkte in Asien, wo wir seit mehr als 140 Jahren zu Hause sind.



Andreas Züllig
Präsident hotelleriesuisse Graubünden,
Direktor Hotel Schweizerhof
LENZERHEIDE

In den letzten zehn Jahren sind viele Hotelbetten vom Markt verschwunden. Auf der anderen Seite wurde massiv in bestehende Hotels investiert. Nicht austauschbarer «Alpenbarock», wie er öfters in unseren Nachbarregionen zu finden ist, sondern innovative und kreative Projekte, die eine internationale Ausstrahlung haben. Nicht Quantität und Einheitsbrei standen im Vordergrund, sondern in erster Linie Qualität und Innovation.

Nachhaltigkeit heisst, sich Gedanken über die Welt von morgen zu machen. Es gilt, verantwortungsbewusst und vorausschauend zu handeln und trotzdem das Augenmass zwischen Vorwärtsstrategie und Rücksichtnahme zu halten.

ISABELLE WELTON + RALPH EICHLER / DIALOG

Gemeinsam Antworten finden

Innovation ist der Motor der Schweizer Volkswirtschaft. Darüber sind sich Isabelle Welton, CEO IBM Schweiz, und Ralph Eichler, Präsident ETH Zürich, einig. Ein Gespräch über kluge Köpfe, Nanotechnologie und Innovationsförderung.

DIALOG: MONICA FAHMY **FOTOS:** GORAN POTKONJAK

NACHHALTIG
DURABLE

ISABELLE WELTON: Eine der wichtigsten Voraussetzungen für Innovation und Wachstum ist die enge Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft. Der Grund, weshalb vor über 50 Jahren das erste IBM-Forschungslabor ausserhalb der USA in der Schweiz errichtet wurde, ist der hervorragende Ruf der ETH und der EPFL. Studenten und Doktoranden arbeiten mit dem IBM-Forschungslabor zusammen, Werkstudenten arbeiten bei IBM Schweiz. Und vor einigen Wochen haben wir der Öffentlichkeit unser gemeinsames Projekt Aquasar vorgestellt. Der erste mit heissem Wasser gekühlte Supercomputer.

RALPH EICHLER: Aquasar ist ein Erfolg und der hat bekanntlich immer viele Mütter und Väter. Ich erzähle Ihnen meine Version: Bei einem Treffen mit dem Forschungsleiter von IBM erklärte ich, dass die nächste Generation der Supercomputer für ihre Rechenleistung gleich viel Leistung brauchen wird wie ein übliches Kernkraftwerk. Uns war klar, dass es neue Ideen brauchte, eine neue Mathematik, neue Algorithmen. Wir kamen auf die Idee, den Blutkreislauf des Menschen zu kopieren. Flüssigkühlung ist nämlich viel effizienter als Luftkühlung, die heute bei Rechenzentren eingesetzt wird und bis zur Hälfte des benötigten Stroms konsumiert. Aquasar wird mit heissem Wasser gekühlt, eine Innovation, die ökologisch wie ökonomisch nachhaltig ist. Im IBM/ETH-Labor tüfteln Wissenschaftler schon am nächsten Schritt. →



Ralph Eichler

Berufliches: Präsident der ETH Zürich

Ausbildung: promovierter und habilitierter Physiker

Isabelle Welton

Berufliches: CEO IBM Schweiz

Ausbildung: Studium der Jurisprudenz an der Universität Zürich

Nanoscale Exploratory Technology Laboratory

Das IBM-Forschungslabor und die ETH Zürich sind im Bereich der Nanowissenschaften eine strategische Partnerschaft eingegangen. Zentrales Element ist das gemeinsame Forschungszentrum für Nanotechnologie auf dem Gelände der IBM in Rüschlikon. Dort soll ab 2011 ein interdisziplinärer wissenschaftlicher Austausch stattfinden. Das Nanotech-Labor bietet auf 6000 Quadratmetern und vier Ebenen eine Forschungsumgebung der Superlative. Immer mehr Anwendungen der Nanotechnologie halten Einzug in Alltagsprodukte, wie etwa kratz feste Autolacke oder Schmutz abweisende Textilien. Noch grösseres Potenzial liegt in Bereichen wie Nanoelektronik, Sensorik, Medizin sowie Energie- und Umwelttechnik. Der Bau des Nanotech-Labors kostet 90 Millionen Franken, wovon 30 Millionen für technische Infrastruktur anfallen.

➔ **WELTON:** Gemeinsam wollen wir Antworten finden auf die Herausforderungen der Informationsgesellschaft von morgen. Das wird nicht im Alleingang geschehen. Es braucht Partnerschaften, wie etwa die strategische Partnerschaft, die die ETH und IBM im Bereich der Nanowissenschaften eingegangen sind. Das Nanotech-Labor in Rüschlikon, das wir nächstes Jahr gemeinsam beziehen, stellt eine erstklassige Forschungsumgebung zur Verfügung.

EICHLER: Es geht um Grundlagenforschung mit einem langfristigen Horizont. In einem sogenannten Ideas-Lab werden IBM- und ETH-Forschende gemeinsam über Problemlösungen nachdenken, etwa über den Rechner der Zukunft. Wie fördert man Innovation? Indem sich die richtigen Leute in der Pause an der Kaffeemaschine treffen. Was kann ich dafür tun, damit sich die richtigen Leute öfters dort begegnen? Es ist meine Aufgabe, die guten Forschenden auszuwählen, aber dann müssen sie selbstständig arbeiten können. Die Gratwanderung besteht darin, ihnen genügend Zeit und Freiraum zu lassen, aber auch etwas einzufordern.

WELTON: Diesen Freiraum muss man auch zeitlich verstehen. Es brauchte lange, bis die Forschung aus ihrem Elfenbeinturm kam und gemeinsame Briefings mit Forschenden und Kunden stattfanden. Ich begrüsse diese Zusammenarbeit sehr. Wenn man nicht zusammenarbeitet, kommt man nirgendwo hin. Sinn und Zweck des gemeinsamen Nanotech-Labors ist es daher, den interdisziplinären Austausch von klugen Köpfen zu fördern. Wie wir alle wissen, ist dies der Nährboden für Kreativität und die Basis für bahnbrechende Forschungserfolge.

EICHLER: Das stimmt, nur ist es mit der Zusammenarbeit manchmal so eine Sache: Wenn der Nobelpreis noch weit weg ist, arbeiten alle zusammen. Kurz vor dem Durchbruch versucht

aber jeder so schnell wie möglich, die Zielgerade zu erreichen. Bei langfristigen Entwicklungen kommt man mit Kooperationspartnern rascher voran, doch kurz vor der Markteinführung möchte jeder schneller sein als die Konkurrenz.

WELTON: Was in der Wissenschaft der Nobelpreis ist, kann man in der Wirtschaft zum Beispiel mit kritischem Business Know-how vergleichen. Das geben Unternehmen auch nicht gerne der Konkurrenz preis. Dennoch, heute muss man sowohl zur Kooperation wie zur Konkurrenz mit denselben Unternehmen fähig sein. Es geht nicht an, nur schwarz oder weiss zu denken, sowohl in der Wirtschaft wie in der Politik. Wir sind international so gut vernetzt, weil wir fähig sind, auf alle Seiten hin offen zu sein und den Menschen, die hierher kommen, mit einer offenen Geisteshaltung zu begegnen. Die Schweiz ist innovativ, weil es hier so gute Rahmenbedingungen gibt. Unsere Standortvorteile dürfen wir aber nicht durch eine kurzfristige Sicht verspielen. Wir müssen uns weiterhin als offenen Wirtschaftsstandort positionieren können. Wie können die klugen Köpfe in der Schweiz bleiben?

EICHLER: Die Diskussion um die Arbeitsbewilligungen stellt wirklich ein Problem dar. Seitens der Wirtschaft und Wissenschaft wird zu wenig Lobby-Arbeit betrieben. Politikern muss erklärt werden, was auf dem Spiel steht. Zürich steht da vor einer speziellen

«Wir wollen Antworten finden auf die Herausforderungen der Informationsgesellschaft von morgen.» Isabelle Welton



Herausforderung. Wenn Firmen wie IBM, Google, Microsoft und andere in die Schweiz kommen und hochwertige Arbeitsplätze schaffen, ist es nicht förderlich, dass die kantonale Regierung mit den Bewilligungen zögert. Sie müsste im Gegenteil etwas tun, um den Standort für kluge Köpfe noch attraktiver zu machen.

WELTON: Gescheite Köpfe sind der Rohstoff für eine innovative Schweiz. Die ETH und andere universitäre Institutionen und das Bildungssystem spielen dabei eine grosse Rolle. Mir fällt aber auf, dass nirgends der «Services»-Gedanke gelehrt wird, obwohl wir uns stark zu einer Dienstleistungsgesellschaft entwickelt haben. Man müsste sich überlegen, wie man das Dienstleistungsgeschäft akademisch aufgreifen kann, um es in Zukunft zu lehren. Wir bei IBM generieren zum Beispiel über die Hälfte des Umsatzes mit Dienstleistungen, doch die akademische Aufarbeitung fehlt. Wie führt und strukturiert man so ein Geschäft, damit es nachhaltig und profitabel ist und wirtschaftlich sowie gesellschaftlich auch den gewünschten Einfluss gewinnt?

EICHLER: Ich finde Dienstleistung wichtig, aber man darf nicht alles nur danach messen. Schliesslich muss man ein Kraftwerk bauen, eine Eisenbahn, ein iPhone, einen Computer. Für Massenproduktion ist die Schweiz nicht geeignet, aber um in-

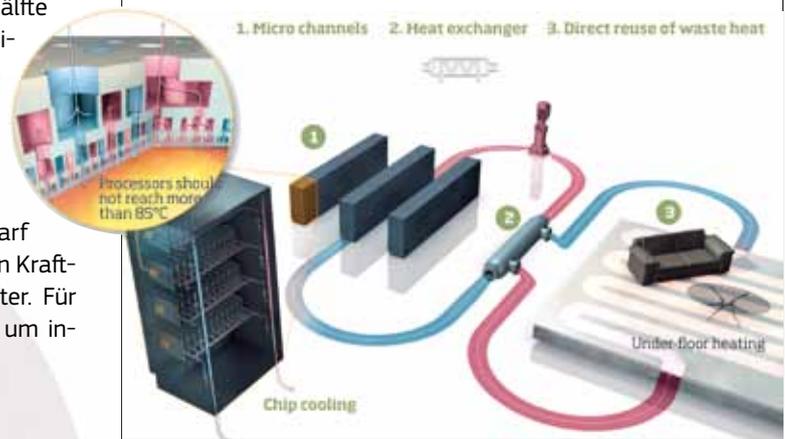


«Erfolg hat bekanntlich immer viele Mütter und Väter.»

Ralph Eichler

Aquasar

Vor einem Jahr haben die IBM und die ETH Zürich das Projekt Aquasar ins Leben gerufen. Ziel war, energiesparende und umweltfreundliche Hochleistungsrechner und Rechenzentren zu entwickeln. An der ETH Zürich wurde der neue Supercomputer nun in Betrieb genommen. Im Hochleistungsrechner werden die Prozessoren und weitere Komponenten mit bis zu 60 Grad heissem Wasser gekühlt. Aquasar verbraucht bis zu 40 Prozent weniger Energie als ein vergleichbarer luftgekühlter Rechner. Durch die direkte Abwärmenutzung werden zudem die CO₂-Emissionen um bis zu 85 Prozent reduziert.



Source: IBM Zürich Research Laboratory

novative Produkte zu entwickeln. Dazu gehört nicht nur Ingenieurwissen, sondern auch eine gewisse künstlerische Fähigkeit, Design auf Neudeutsch. Es braucht jemanden, der weiss, wie ein Produkt funktioniert und jemanden, der weiss, was anwenderfreundlich bedeutet. Es braucht also die Zusammenarbeit verschiedener Fachleute.

WELTON: Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist wichtig, da sind wir derselben Meinung. Ohne die Zusammenarbeit mit der universitären Welt

wäre die Schweiz nicht da, wo sie heute ist. Innovation ist schliesslich der Motor der Wirtschaft, daran gibt es nichts zu rütteln. Deshalb sollte es auch mehr Public-Private-Partnerschaften geben.

EICHLER: Wichtig ist dabei, die Bedeutung der Grundlagenforschung nicht zu vergessen. Sie ist unabhängig. Hier werden in der Regel Innovationen geschaffen, die man nicht vorausahnen konnte. Der Schweizerische Nationalfonds unterstützt die Grundlagenforschung, und für die Entwicklung eines Produkts zur Marktreife können wir auf die Industrie zählen, aber es fehlt an Mitteln dazwischen. Der Weg vom Prototypen zum marktfähigen Produkt erfordert einen langen Atem, und den können uns meistens nur Grossfirmen wie IBM finanzieren. ■

Ménager les ressources est la première des priorités

Hans E. Schweickardt pourrait prendre sa retraite puisqu'il a fêté ses 65 ans cette année. Mais il n'y pense pas, car il y a « encore un diamant brut, comme il dit, qui doit être taillé et poli ».

REPORTAGE : ROLAND WAGNER PORTRAIT : CÉDRIC WIDMER

Il parle d'Alpiq, une entreprise active dans le domaine de l'énergie née du rapprochement, en 2009, d'Atel et d'EOS et qui compte plus de 10 000 collaborateurs dans 31 pays. Comme souvent, le rapprochement a suscité des peurs et des résistances. D'après M. Schweickardt, « il n'y a pas eu de blessés graves » et il en est fier. Même dans les cas les plus difficiles, nous avons trouvé des solutions satisfaisantes. Cela ne l'empêche pas de constater que, à la fin d'un tel processus, « on a beaucoup d'amis et au moins deux fois plus d'ennemis ».

Son regard fixe un point au loin. Nous sommes au pied du barrage de la Grande Dixence, ce « mythe au cœur des Alpes », selon la brochure retraçant l'histoire du plus haut barrage-poids au monde. Hans E. Schweickardt a accepté sans hésiter de nous recevoir ici plutôt que dans ses bureaux.

M. Schweickardt est président du conseil d'administration d'Alpiq jusqu'en 2012. À la question de savoir s'il continuerait au-delà, il répond sans hésitation que c'est aux seuls actionnaires d'en décider et que – si c'était leur souhait – il accepterait à condition d'être toujours en bonne santé. D'un autre côté, il serait aussi ravi d'avoir plus de temps libre. Il aimerait pouvoir se consacrer davantage à ses nombreux loisirs, dont fait partie le modélisme ferroviaire. M. Schweickardt possède une maquette avec soixante compositions de train. Créée de ses mains, la maquette fonctionne intégralement en digital. Elle est très aboutie avec des bruitages et des éclairages. Par ailleurs, il collectionne

les timbres et aime voyager. La plongée sous-marine est sa grande passion. Il a déjà plongé partout dans le monde.

L'évocation de la mer nous ramène à la catastrophe dans le golfe du Mexique, au désastre causé par une plateforme pétrolière dont les conséquences sur la nature sont impossibles à évaluer. Lorsque nous nous sommes rencontrés à la mi-juin, les médias en parlaient tous les jours. « C'est comme un monstre », dit M. Schweickardt. La négligence et l'insouciance manifestes dans

l'utilisation de la technique et à l'égard de la nature auront des conséquences. Au vu de cette catastrophe, il dit comprendre les peurs et la méfiance de la population. Cet accident ne manquera pas de compliquer considérablement l'exploitation d'autres gisements de pétrole. Cette catastrophe a des conséquences sur l'ensemble

des activités économiques liées à l'énergie. L'amélioration de l'efficacité énergétique permettrait de réduire la dépendance au pétrole. Pour cela, il faut plus d'électricité. Une partie peut être produite grâce aux énergies renouvelables. Cependant, la Suisse ne peut renoncer à la construction de grandes centrales électriques, en particulier de centrales nucléaires. « Cette technologie a fait ses preuves depuis plus de 40 ans », précise M. Schweickardt. De plus, tout sera mis en œuvre pour maximiser la sécurité. Hans E. Schweickardt prend très au sérieux les peurs de la population. Quand il pense aux futures →

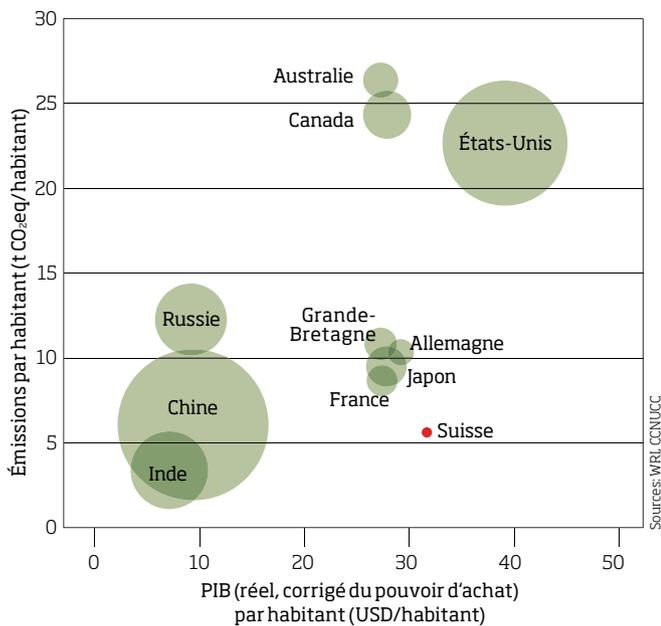
« Dans le domaine de l'énergie, nous avons encore la possibilité de trouver une voie praticable avec l'UE. »





Émissions de gaz à effet de serre en 2025

Taille de la boule = quantité d'émissions



Sources: WRI, CCNUCC

→ votations en vue de la construction de nouvelles centrales nucléaires en Suisse, il ne fait pas de doute pour lui que le travail d'information doit être intensifié. Il est convaincu qu'il est possible de gagner les votations avec des arguments raisonnables.

Hans E. Schweickardt en vient à aborder un thème central à ses yeux. « Pour moi, le premier commandement est la gestion des ressources », explique-t-il, car elle nous permettra aussi de résoudre les problèmes liés aux émissions de CO₂. » La raréfaction des ressources deviendra problématique bien plus vite que les conséquences des émissions de CO₂, et les problèmes liés aux ressources pourraient, dans des cas extrêmes, même dégénérer en conflits internationaux. C'est pourquoi il faut convaincre la population que la préservation des ressources est la première des priorités. Si on entend réduire la consommation de mazout ou d'essence, la solution la plus efficace est de remplacer ces sources d'énergie par l'électricité. L'utilisation de pompes à chaleur et le recours à la technique des bâtiments, ainsi que la mobilité électrique dans le domaine des transports en sont les clés. À moyen terme, cela entraînera une hausse de la demande d'électricité en Suisse. Les énergies éolienne et solaire ainsi que la biomasse ne seront pas en mesure de couvrir ces besoins

avant longtemps, surtout l'hiver. La Suisse a donc un besoin urgent d'une nouvelle génération de centrales nucléaires parce qu'il faudra encore plusieurs décennies avant que les énergies renouvelables parviennent à couvrir les besoins croissants en électricité. Et puis, il y a également une autre raison de construire de grandes centrales électriques en Suisse : la sécurité de l'approvisionnement. Il est bien évidemment illusoire de viser l'autonomie totale, mais notre pays devrait pouvoir produire entre 75 % et 80 % de son courant.

M. Schweickardt a parfois le sentiment que la Suisse est devenue le jouet de l'UE. Dans le domaine de l'énergie, il pense que nous avons encore la possibilité de trouver une voie praticable avec l'UE. Au-delà des questions techniques, les campagnes de votation traiteront également cet aspect.

D'après Hans E. Schweickardt, le plus grand défi à relever aujourd'hui est de « restaurer la confiance de la population dans l'économie ». La méfiance et les critiques sont en grande partie liées à la crise financière et aux excès des banques, mais les autres domaines économiques en pâtissent aussi. « Je peux comprendre le mécontentement des gens à l'égard des excès commis

dans les étages supérieurs des banques », ajoute-t-il. En tant que citoyen, ces comportements le dérangent aussi. « L'appétit de certaines personnes est visiblement sans limites et elles ne se rendent pas compte des torts qu'elles causent. » C'est ce « comportement honteux » qui pousse l'État à intervenir et à réguler des activités dont il ne devrait pas s'occuper. Les dommages causés à l'ensemble de l'économie et à la réputation de la Suisse sont immenses. « L'économie doit mettre un terme aux excès », ajoute M. Schweickardt. « Seules la transparence et la modération » nous sortiront de ce mauvais pas. Au fond, il suffit que chacun fasse preuve de bon sens.

Au terme de notre entretien, Hans E. Schweickardt reprend la route pour redescendre dans la plaine. Sa journée se poursuit avec une sortie du personnel en bateau sur le lac de Neuchâtel. ■

Hans E. Schweickardt

Parcours professionnel : Président du conseil d'administration d'Alpiq

Formation : Ingénieur dipl. EPFZ

Autre : Membre du Comité directeur d'économiesuisse

RITRATTO PMI

Protoscar SA

Rovio (TI)

CEO: Marco Piffaretti

www.protoscar.com

PMI
#5

Oltre 400 HP e da 0 a 100 in 5 secondi: i prototipi di veicoli elettrici della Protoscar sono tra i piu' perforanti al mondo e sono sviluppati nel Canton Ticino con componenti prevalentemente Svizzere.

Protoscar è stata fondata nel 1987 da Marco Piffaretti e conta 13 collaboratori. All'inizio, all'epoca della famosa gara "Tour De Sol", la principale attività aziendale era lo sviluppo delle vetture elettriche da corsa alimentate ad energia solare. Oggi la Protoscar si definisce un laboratorio di studi nell'ambito della mobilità elettrica efficiente ed agisce come un architetto minergie, applicando i concetti di efficienza alle automobili, essenzialmente aumentando il loro grado di elettrificazione.

Il team altamente specializzato concepisce, sviluppa e costruisce veicoli elettrici o parte di essi, sia come prototipi tecnici per la sperimentazione di nuove soluzioni, che come dimostratori da impiegare per fini di comunicazione

e dimostrazione, come i prototipi LAMPO. Il team è inoltre attivo nella consulenza e realizza studi ed analisi per l'industria ed enti pubblici, che illustrano le potenzialità delle tecnologie alternative.

Tra i clienti sono da annoverare, tra gli altri, Daimler, GM e Nissan, mentre tra i partner dei progetti LAMPO, ci sono l'officina Metaltool di Riva San Vitale, oltre a Brusa, ABB, Alpiq, Credit Suisse, Fraunhofer-Institut, BASF e l'Ufficio federale dell'energia.

Grazie alla decennale esperienza e a numerosi contatti con importanti centri di sviluppo in Europa, in California ed in Asia, la ditta Ticinese rappresenta spesso la Svizzera come centro di competenza per la

mobilità elettrica. La definizione di standards internazionali (prese e modalità di ricarica, comunicazione tra rete e veicolo, ecc) ha infatti la massima priorità per promuovere la mobilità elettrica.

La convinzione della Protoscar per i veicoli elettrici è data dalla loro imbattibilità sotto il profilo dell'efficienza e -soprattutto se alimentati da energie rinnovabili- anche nel bilancio di CO₂. Inoltre le prestazioni dei veicoli elettrici

possono essere di tutto rispetto, come testimoniato dalle LAMPO2, presentata all'Autosalone di Ginevra 2010.

Con 408 HP, un'accelerazione da 0 a 100 km/h in 5 secondi e una coppia massima già disponibile a bassissimi regimi, il prototipo con due motori elettrici, quattro ruote motrici e carica rapida opzionale, mostra come può essere „sexy“ e prestazionale un veicolo elettrico, oltre che divertente nella sua guida. Lo scopo di tutto ciò è rendere appetibile la mobilità elettrica per convincere i decision-makers dell'immenso potenziale di questa tecnologia, liberando nel contempo il veicolo elettrico dal pregiudizio comune di essere un mezzo di trasporto esclusivamente urbano. Dopo i feedback positivi riscossi finora, Protoscar ha deciso di sviluppare un terzo prototipo che – se gli indispensabili partenariati industriali e finanziari andranno a buon fine – potrebbe venire perfezionato fino a poter essere prodotto in una piccola ed esclusiva mini-serie, che potrebbe essere disponibile a partire dal 2012. MR





Mehr Rücksicht auf Energieintensive

Sechs Prozent des Schweizer Stromkonsums werden von der Papierindustrie, der energieintensivsten Industrie, verbraucht. Im Gegensatz zur Konkurrenz im Ausland leidet sie in der Schweiz unter steigenden Strompreisen. Für Frank R. Ruepp, Präsident ZPK und CEO Perlen Papier AG, ein unhaltbarer und gefährlicher Zustand.

TEXT: MARKUS RÖHNER BILD: LUKAS WASSMANN



Frank R. Ruepp

Berufliches: CEO Perlen Papier AG

Ausbildung: lic. oec. publ.

Weiteres: Mitglied des Vorstands von economiesuisse, Präsident Verband der Schweizerischen Zellstoff-, Papier- und Kartonindustrie (ZPK), Vorstandsmitglied der Interessengemeinschaft Energieintensiver Branchen (IGEB)

Energieknappheit, Stromlücken und CO₂-Reduktion beschäftigen Politik und Wirtschaft weltweit. «Davon sind wir sehr stark betroffen», sagt Frank R. Ruepp, CEO der Perlen Papier AG im luzernischen Perlen und Vorstandsmitglied der Interessengemeinschaft Energieintensiver Branchen IGEB. Vor über zehn Jahren ist die IG mit dem Zweck ins Leben gerufen worden, die rund 70 Unternehmen der Stahl-, Papier, Glas-, Ziegel-, Zement- und Textilfaserindustrie an einen Tisch zu bringen und mit ihnen jenes Problem zu lösen, mit dem sie in den letzten Jahren immer stärker konfrontiert worden sind: den steigenden Energiepreisen. «Der Energiekostenanteil unserer Mitglieder liegt bei mehr als zehn Prozent der Bruttowertschöpfung», sagt Ruepp. Da könne es passieren, dass bei weiter steigenden Strompreisen in IGEB-Unternehmen – ganz im Gegensatz zu Betrieben in weniger energieintensiven Branchen – die Existenzfrage gestellt werden müsse. Ruepp nennt Zahlen: «Ein einziger Rappen mehr für eine Kilowattstunde Strom kostet die Unternehmen der IGEB im Jahr zusätzliche 36 Millionen Franken.»

Frank R. Ruepp, 46, gelernter Betriebswirtschaftler und seit 2004 CEO der Perlen Papier AG, ist keiner, der dem freien Wettbewerb ausweicht und sofort nach staatlichen Massnahmen ruft. Aber sein Anliegen ist es, auf die besondere Stellung der energieintensiven Industrien hinzuweisen, an der heute noch rund 10'000 direkte Arbeitsplätze hängen. «Energieintensive Industrien sind nun einmal ein Sonderfall auf dem Strommarkt», sagt Ruepp, «sie sind nicht nur Grossverbraucher, sondern auch besonders stark von staatlichen Rahmenbedingungen abhängig, die den Strompreis beeinflussen.»

Nach Ansicht des Perlen-Chefs verdienen die Unternehmen der IGEB auf dem Strommarkt und bei der staatlichen Regulie-

rung eine Sonderbehandlung. In weiten Teilen Europas werde auf die energieintensive Wirtschaft Rücksicht genommen, nicht selten unter dem Titel der Industrieförderung. «Wir stehen in Europa im Wettbewerb mit Firmen, die vonseiten des Staates oder der EU unterstützt werden.»

Der Papierproduzent aus dem Luzernischen will, dass der Standortvorteil der tiefen Strompreise in der Schweiz erhalten bleibt. Dank tiefer Gestehungskosten bei Atomstrom und Strom aus Wasserkraft sei die Ausgangslage heute noch sehr gut. Aber wie lange noch? «Wir müssen aufpassen, dass wir in der Schweiz die Rahmenbedingungen für die energieintensive Industrie nicht von Jahr zu Jahr verschlechtern», warnt Ruepp. Die Strommarktliberalisierung auf Anfang 2009 habe seiner Industrie massive Mehrkosten gebracht. Bei der Perlen Papier AG werden 2010 die Stromkosten erstmals höher ausfallen als die gesamten Personalkosten. Und es sind immerhin 400 Mitarbeitende, die in dieser Papierfabrik ihr Auskommen finden.

Geht die Entwicklung so weiter, sieht Ruepp in seinem Betrieb längerfristig zahlreiche Arbeitsplätze in Gefahr. Vor zwei Jahren hat in der Schweiz die letzte Zellulosefabrik ihre Tore geschlossen, in diesem Jahr wurde die Schliessung der Kartonfabrik Deisswil bekannt. «Die Schweiz muss aufpassen, dass sie die Wettbewerbsfähigkeit vieler Branchen nicht gefährdet.» Besonders stossend findet Ruepp, dass in der Schweiz 80 Prozent der Stromproduktion in den Händen von Kantonen und Gemeinden liegen, die zuerst mit Steuergeldern die Kraftwerke und Stromnetze gebaut hätten und nun – nach der vermeintlichen Marktliberalisierung – auf Kosten der einheimischen Stromkunden Gewinnoptimierung betreiben.

Die IGEB-Mitglieder schauen der Entwicklung nicht tatenlos zu: Angesichts steigender Energiekosten setzen sie konsequent auf mehr Energieeffizienz und verbesserte Arbeitsprozesse. Im September nimmt die Perlen Papier AG eine hochmoderne Papiermaschine in Betrieb, die eine halbe Milliarde Franken gekostet hat. «Mit jeder Investition in neue Techniken und Technologien, die fast immer energieeffizienteres Arbeiten ermöglichen, kann Energie eingespart werden», sagt Ruepp. Solch hohe Investitionen könne aber nur tätigen, wer unter den «richtigen energiepolitischen Rahmenbedingungen» Gewinne erziele. ■

«Die Stromkosten werden 2010 höher ausfallen als die Personalkosten für 400 Mitarbeitende.»

Die energieintensive Branche

12'758'506	TONNEN TRANSPORTE PRO JAHR
2'354'062	TONNEN VERWERTUNG VON RECYCLINGMATERIAL
615'612	TONNEN ENTSORGTE ABFÄLLE ZUR ENERGIEGEWINNUNG
7'856	BESCHÄFTIGTE
67	PROZENT ENERGIEVERBRAUCH AUS INDUSTRIEABFÄLLEN
52	UNTERNEHMEN
6	PROZENT VOM SCHWEIZERISCHEN ENERGIEVERBRAUCH
1	ENTSORGER DER NATION

Un esempio di cultura industriale

Nel 1870 Luigi Cattaneo insedia il primo Maglio a Faido sfruttando la forza idrica di un piccolo fiume alpino. Da allora si sono succedute 4 generazioni. Con l'attuale CEO delle Ferriere di Giubiasco e membro di comitato di economie svizzese Aleardo Cattaneo abbiamo parlato di crisi economica, piazza ticinese ed efficienza energetica.

INTERVIEW: ANGELO GEMINAZZI



Ferriere Cattaneo

Settori di attività: trasporto e energia

Dipendenti: 130

Fatturato (2009): 51 milioni

Ulteriori informazioni: www.ferriercattaneo.ch



Cosa implicano la crisi economica e le relative conseguenze sulle finanze pubbliche europee per la piazza economica ticinese?

ALEARDO CATTANEO: Sicuramente l'apprezzamento del franco svizzero rispetto all'euro, causato dalla difficile situazione delle finanze pubbliche europee mette in difficoltà il settore industriale ticinese, ancor più rivolto all'esportazione rispetto a quello svizzero. A questo proposito occorre rimarcare che più della metà delle esportazioni vengono valutate in euro e dunque sono in balia dei capricci della moneta europea, ma che un terzo viene esportato in dollari e una parte non trascurabile in franchi svizzeri. Soprattutto l'industria farmaceutica effettua le proprie esportazioni nella moneta nazionale svizzera. Le conseguenze non si limitano alle esportazioni ma concernono anche il blocco degli investimenti sulle infrastrutture fatte nel settore pubblico in numerosi paesi della Comunità europea. A mio modo di vedere la crisi si protrarrà per almeno altri 12-18 mesi. Per ricreare la fiducia sarà determinante l'efficienza e l'efficacia delle misure economiche che verranno implementate dalla Comunità europea per risolvere l'empasse greca rispettivamente la sfiducia regnante nei paesi meridionali (Portogallo, Spagna e Italia).

«Il popolo svizzero ha assimilato come pochi altri il concetto di risparmio energetico.»

Oltre alla crisi, la piazza finanziaria ticinese ha dovuto far fronte anche al controverso scudo fiscale italiano. Come è stata vissuta questa difficile situazione?

A.C.: Il discorso cambia per la piazza finanziaria, dove il momento difficile potrà essere un'opportunità per riguadagnare il terreno perso in precedenza. Infatti, da qualche mese si manifesta un certo nuovo ed accresciuto interesse da parte degli investitori esteri per la piazza finanziaria svizzera e ticinese, la quale grazie alla stabilità politica e ad una moneta forte e sicura gode di particolare attenzione in momenti di crisi e funge da «save haven» (porto sicuro). L'impressione è che la crisi abbia portato in primo piano la necessità di diversificare maggiormente le attività e dunque che si ripercuota positivamente sui cambiamenti strutturali.

Anche lo scudo fiscale italiano, le cui ripercussioni hanno colpito soprattutto la piazza ticinese, è da ricondurre alla crisi generale che ha messo in difficoltà gli equilibri finanziari statali. Anche se, e questo viene tematizzato raramente nell'opinione pubblica, numerosi imprenditori italiani hanno riportato i loro soldi in Italia per ovviare alla stretta creditizia che nel particolare momento economico si è verificata. Occorre dunque tenere presente le due sfaccettature dello scudo italiano.

Dal punto di vista dell'industria ticinese (con un alto consumo di energia) di che tipo di politica ambientale ed energetica necessita in futuro la Svizzera?

A.C.: Girando spesso il mondo posso dire tranquillamente che il popolo svizzero ha assimilato come pochi altri il concetto di risparmio energetico. Ad esempio siamo una delle nazioni che viaggia maggiormente in treno. Proprio nel settore dei trasporti, nel quale è attiva anche la mia impresa, si sono fatti passi enormi negli ultimi anni. Non dobbiamo dimenticare che la politica dei trasporti è parte della politica ambientale. Anche gli sforzi dell'economia, con le varie misure volontarie messe in atto, sono da sottolineare. È chiaro che si potrebbe sempre fare di più, tutto però dipende a che costo. A medio-lungo termine non ho dubbi sul fatto che non possiamo rinunciare all'energia nucleare. Bisognerebbe non solo considerare la sostituzione o il rimpiazzo delle centrali nucleari esistenti ma addirittura la creazione di un nuovo impianto. Questo però senza trascurare le energie rinnovabili ed alternative, almeno quelle più efficienti e competitive da un profilo prettamente economico.

Come si presenta il rapporto tra uomo, economia e natura sotto l'aspetto della sostenibilità?

A.C.: Da questo punto di vista siamo dell'avviso che le misure implementate negli scorsi anni a tutela dell'uomo rispettivamente dell'ambiente abbiano già prodotto dei buoni risultati e questo a tutti i livelli. Si investe molto nella ricerca, soprattutto in fonti energetiche alternative più pulite e competitive. Non dimentichiamo anche i grandi sforzi fatti per mantenere aria ed acque più pulite. Tuttavia l'equilibrio economia-natura resta una questione molto delicata dove ogni tanto non è facile trovare il giusto compromesso. A titolo d'esempio cito i

Protocolli di attuazione della Convenzione delle Alpi che la Svizzera sarebbe chiamata a sottoscrivere. Possiamo anche essere fieri dei numerosi sforzi fatti per rendere il mondo del lavoro più sicuro e sostenibile, il che ha sicuramente contribuito ad aumentare le aspettative di vita della popolazione. A questo proposito sono sotto gli occhi di tutti i passi da gigante fatti nella sicurezza sul lavoro.

Come si rapporta il Ticino (e la Svizzera) nei confronti con l'estero (in particolare con l'Italia)?

A.C.: Non possiamo assolutamente permetterci di perdere competitività nel settore finanziario ed in quello industriale oltre che turistico e quindi dobbiamo offrire alla clientela italiana (e in generale a tutta la clientela estera interessata) servizi sempre più trasparenti, efficienti e variegati, creati in base alle necessità e alle opportunità del mercato. In generale dobbiamo puntare su formazione, ricerca e professionalità, e soprattutto creare premesse interessanti per chi vuole investire in Ticino, facendo leva sui classici strumenti di attrattiva fiscale. Dobbiamo ambire ad essere semplicemente «the best» nei settori di nicchia sia a livello di servizi sia a livello logistico-industriale. La continua ricerca di nuove esigenze e nuovi settori e opportunità di mercato comporta un potenziale aumento delle opportunità di sbocco, con forti indotti e ricadute sull'economia e sul benessere del Cantone Ticino.

Infine, una nota dolente riguarda i rapporti tra il Cantone e Berna. In questo contesto i margini di miglioramento sono ancora molto ampi e la proattività ticinese lascia ancora a desiderare. In questo campo i cantoni romandi fanno scuola. ■

Dauerhafte Werte schaffen

Hans-Ulrich Doerig ist überzeugt, dass die unternehmerische Verantwortung auch in Zukunft von grosser Bedeutung sein wird. Im Interview spricht der Verwaltungsratspräsident der Credit Suisse Group und Mitglied des Vorstandsausschusses von economie suisse über die Verantwortung der Grossbank gegenüber der Gesellschaft, das Image der Schweizer Banken und ihren Einfluss auf den Ruf der Schweiz.

INTERVIEW: MIRJAM MATTI

Herr Doerig, was bedeutet unternehmerische Verantwortung für die Credit Suisse?

HANS-ULRICH DOERIG: Unsere wichtigste unternehmerische Verantwortung besteht darin, die Credit Suisse zu nachhaltigem Erfolg zu führen, indem wir das tun, was unseren Kunden nützt. So schaffen wir dauerhafte Werte für die Wirtschaft und Gesellschaft, in der wir tätig sind. Das bedingt, dass wir verantwortungsvoll und langfristig denken und auch so handeln. Bei all unseren Tätigkeiten geht es darum, die berechtigten Interessen von relevanten Anspruchsgruppen gebührend zu berücksichtigen, wobei die Interessen unserer Kunden und Mitarbeitenden sowie unsere Treuepflicht gegenüber dem Aktionariat im Vordergrund stehen.

Sie sind seit bald 40 Jahren bei der Credit Suisse. Wie hat sich die unternehmerische Verantwortung in diesen Jahren gewandelt?

DOERIG: Sie ist viel breiter geworden. So sind etwa Chancengleichheit, Frauenförderung und Diversität im Unternehmen bedeutend wichtiger geworden. Zugenommen hat auch die Bedeutung der Nachhaltigkeit im weiteren Sinn, was beispielsweise die Compliance und die Transparenz beinhaltet. Unser Ansatz, um eine gute Unternehmensführung und ein umfassendes Risikomanagement zu gewährleisten, ist analytischer und formeller geworden. Dazu kommt, dass die Informationsansprüche unserer Anspruchsgruppen gestiegen sind. Unser Kommunikationsaufwand ist heute enorm und wird es auch in Zukunft bleiben. Denn die Ansprüche der Gesellschaft an ein Grossunternehmen werden noch intensiver und lauter vorgebracht werden, und die unternehmerische Verantwortung wird noch stärker in den Blickpunkt rücken.

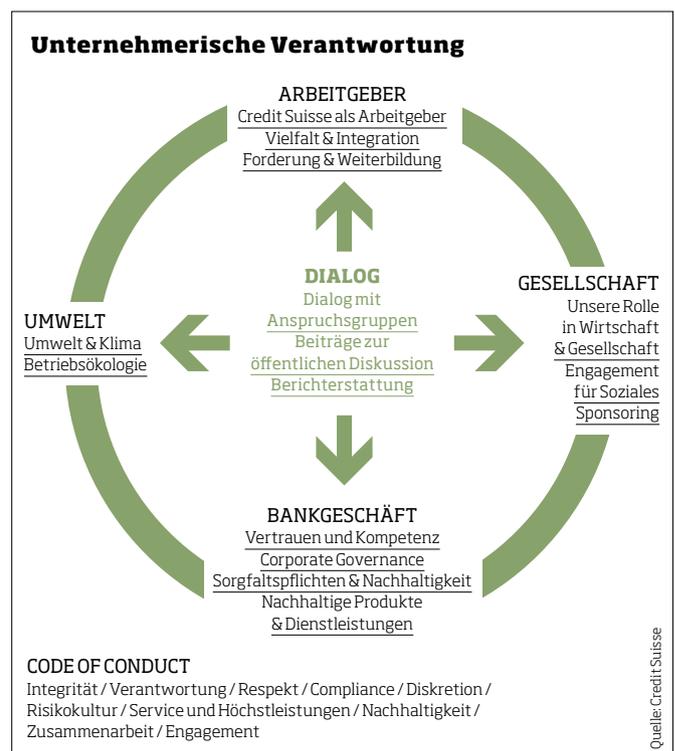
Zur unternehmerischen Verantwortung gehört auch die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Was ist die Motivation der Credit Suisse, sich für gemeinnützige Projekte zu engagieren?

DOERIG: Wir wissen, dass unsere Verantwortung weiter reicht als bis zum nächsten Quartalsabschluss. Wir identifizieren uns gerne mit dem Standort Schweiz – und wenn unsere Beiträge zum Wohle der Gesellschaft auch gewürdigt werden, dann freut uns das. Darüber hinaus haben wir als grosse Bank und als ei-

ner der grössten Arbeitgeber der Schweiz eine spezielle Verantwortung für die hiesige Wirtschaft. So haben wir beispielsweise im vergangenen Jahr beschlossen, in Zusammenarbeit mit dem Swiss Venture Club KMUs sowie Jungunternehmen weiteres Risikokapital von insgesamt bis zu 100 Millionen Franken zur Verfügung zu stellen. Dies setzen wir nun um.

Das Image der Bankenbranche hat durch die Finanzkrise gelitten. Welche Massnahmen braucht es, damit Vertrauen und Glaubwürdigkeit wiederhergestellt werden?

DOERIG: Die Branche hat zweifellos Fehler begangen in der Vergangenheit, und zusammen mit Aufsichtsbehörden und Politik leisten wir unseren Beitrag zur Stärkung der Stabilität





und Krisenresistenz im Finanzsystem. Vor allem müssen Banken verlässliche Partner für ihre Kunden sein. Das klingt selbstverständlich – aber es braucht enorme Anstrengungen. Entscheidend ist auch, dass wir mit unseren ausgezeichneten Dienstleistungen täglich beweisen, dass globale, vernetzte Banken den Volkswirtschaften bedeutenden Nutzen bringen. So kann die Branche auch das Vertrauen wieder zurückgewinnen. Ich glaube, wir als Credit Suisse haben durch die vielen Massnahmen wie die Änderung der Strategie, die Verkürzung der Bilanz, die Reduktion des Risikos gezeigt, dass wir das Vertrauen verdienen – entscheidend war aber, dass wir jetzt seit mehreren Quartalen konstant solide und nachhaltige Resultate erzielt haben und offen und objektiv informieren.

Wie tragen Sie persönlich dazu bei?

DOERIG: Indem ich mir der Verantwortung sehr bewusst bin, die die Credit Suisse für unsere Wirtschaft und Gesellschaft hat. Und

«Wir wissen, dass unsere Verantwortung weiter reicht als bis zum nächsten Quartalsabschluss.»

indem ich zusammen mit unserem Führungsteam diese Verantwortung auch wahrnehmen will. Daran arbeiten wir im Takt, in dem ein globales Unternehmen wie die Credit Suisse funktioniert, 24 Stunden am Tag, sieben Tage pro Woche.

Wie beeinflussen die Diskussionen um das Bankgeheimnis, Manager-Boni und Steuerdaten die Zukunft des Finanzplatzes Schweiz – gerade in einem Land, in dem der Souverän in zahlreichen wirtschaftspolitischen Entscheidungen das letzte Wort hat?

DOERIG: Gewisse Irrungen und Wirrungen, die wir momentan in der öffentlichen Debatte erleben, werden sich legen. Rationalität wird wieder mehr gefragt sein. Die Schweiz hat die grösste Finanzkrise seit 100 Jahren relativ gut überstanden, auch finanziell. Wir werden übrigens im Ausland sehr beneidet, nur haben hierzulande einige Protagonisten mit selektiver Wahrnehmung Mühe, dies zu erkennen. Gleichwohl dürfen auch wir uns nichts vormachen: Regulatorische Entwicklungen weltweit, aber auch sich wandelnde Kundenbedürfnisse verändern das Marktumfeld. Wenn wir uns diesen Veränderungen stellen, dann

bin ich überzeugt, dass der Finanzplatz Schweiz seine Position auch in den kommenden Jahren festigen kann.

Der Name Credit Suisse ist unwiderruflich mit unserem Land verbunden. Wie prägt das Image der Schweiz Ihr Unternehmen? Und wie prägt die Credit Suisse den Ruf des Wirtschaftsstandorts Schweiz?

DOERIG: Die Schweiz hat – trotz gelegentlicher Meinungsverschiedenheiten mit einigen unserer Nachbarstaaten oder den USA – ein hervorragendes Image. Die Problematik der hohen Staatsverschuldung in vielen europäischen Staaten hat zuletzt zusätzlich dazu beigetragen. Die Credit Suisse ist in der Schweiz fest verwurzelt und konnte sich von hier aus in den vergangenen Jahrzehnten zu einer weltweit tätigen Bank entwickeln. Sie steht wie die Schweiz für Offenheit, für Vielfalt – und für Stabilität, was wir gerade auch in der Finanzkrise bewiesen haben. Ich bin stolz, dass wir als Credit Suisse so einen beachtlichen Beitrag zum positiven Image der Schweiz leisten. ■

Neue Forschungsansätze sind gefordert

Für 5000 Krankheiten gibt es noch keine Therapie, sagt Roche-CEO Severin Schwan. Ein Grund, warum der Basler Pharmakonzern mehr in Forschung und Entwicklung investiert als alle anderen.

INTERVIEW: MIRJAM MATTI

Sie betonen stets, der entscheidende Erfolgsfaktor für Roche sei Innovation. Wie stellen Sie künftige Innovationen sicher?

SEVERIN SCHWAN: Kein Gesundheitsunternehmen der Welt investiert mehr in Forschung und Entwicklung als Roche. Auch im Vergleich zu anderen Branchen belegen wir mit jährlich rund zehn Milliarden Franken einen Spitzenplatz.

Hohe Forschungsausgaben allein garantieren noch keinen Erfolg.

SCHWAN: Richtig! Wissenschaftliche Durchbrüche gelingen am ehesten, wenn Forscher verschiedenste Wege beschreiten und Probleme aus unterschiedlichsten Perspektiven betrachten können. Genau das ermöglicht Roche den Forschenden im Unternehmen, indem wir unseren Innovationszentren in den USA, in Europa und in Asien viele Freiheiten einräumen. Wir sind überzeugt, mit unseren eigenständigen Forschungs- und Entwicklungszentren sowie Allianzen mit über 150 externen Partnern beste Voraussetzungen für weitere diagnostische und therapeutische Innovationen geschaffen zu haben. Aber Forschung bleibt letztlich etwas Unberechenbares. Zum Erfolg braucht es neben hohen Investitionen und günstigen Rahmenbedingungen auch immer etwas Glück – und das Glück hilft bekanntlich dem Tüchtigen.

Was ist eigentlich unter «therapeutischem Fortschritt» zu verstehen?

SCHWAN: Roche will Produkte entwickeln, die den Patienten entscheidende Vorteile bieten, die Lebensqualität spürbar verbessern und wenn möglich das Leben verlängern. Dies gilt beispielsweise für Krebs, der mittlerweile häufigsten Todesursache in den Industrieländern. In der Onkologie hat nach jahrzehntelanger Forschung – nicht zuletzt dank Roche – ein eigentlicher Durchbruch stattgefunden. Die Medikamente können nicht nur viel gezielter eingesetzt werden, sie sind für den Patienten zudem besser verträglich. Wir arbeiten daran, Krebs von einer leider oft noch immer tödlichen zu einer chronischen Krankheit zu machen.

«Die forschende Gesundheitsindustrie steht am Anfang einer vielversprechenden Entwicklung.»

Zu einer Krankheit, mit der man leben kann?

SCHWAN: In ersten Indikationen, bei gewissen Formen von Leukämie und Brustkrebs, ist dies bereits gelungen. Unser Ziel aber ist es selbstverständlich, Krebs eines Tages sogar zu heilen. Dies gilt auch für andere Krankheiten: So haben Patienten im Kampf gegen das Hepatitis-C-Virus dank moderner Diagnostik und gezielter Therapie heute gute Heilungschancen, womit schwerwiegende Folgeerkrankungen wie Leberversagen verhindert werden können. Doch trotz aller medizinischer Fortschritte ist es leider eine Tatsache, dass Medikamente heute im Industriedurchschnitt für etwa die Hälfte



der Patienten nicht wirksam sind. Und es gibt für rund 5000 Krankheiten noch überhaupt keine Therapie. Neue Ansätze sind also dringend erforderlich.

Roche gilt als Wegbereiter der «personalisierten Medizin». Ist das einer der neuen Ansätze?

SCHWAN: Ja, absolut. Neu sind hier vor allem die Erkenntnisse auf molekularbiologischer Ebene. Das rasch wachsende Wissen über die Biologie und die Entstehung von Krankheiten eröffnet auf längere Sicht völlig neue Behandlungsmöglichkeiten, die besser auf die Bedürfnisse spezifischer Patientengruppen zugeschnitten sind.

Was bedeutet das für das Gesundheitswesen?

SCHWAN: Zunächst tragen zielgerichtete Therapien und diagnostische Tests zu besseren medizinischen Entscheidungen bei. Sie sind wegen ihrer klinischen und wirtschaftlichen Vorteile aber nicht nur für Patienten attraktiv, sondern auch für Zulassungsbehörden und Kostenträger. Die forschende Gesundheitsindustrie steht am Anfang einer vielversprechenden Entwicklung.

Wie kann die Schweiz im globalen Innovationswettbewerb künftig bestehen?

SCHWAN: Roche erzielt heute 99 Prozent der Verkäufe im Ausland. Die Schweiz ist für uns aber nach wie vor ein wichtiger Standort. Basel ist nicht nur unser Hauptsitz, sondern auch einer der wichtigsten Dreh- und Angelpunkte des Konzerns in Forschung, Entwicklung, Produktion und Verwaltung. Und in Rotkreuz befindet sich einer unserer weltweit grössten Standorte der Division Diagnostika. Von den 10'000 Mitarbeitenden, die wir in der Schweiz beschäftigen, arbeiten 3000 in Forschung und Entwicklung. Rund ein Fünftel unserer weltweiten Forschungs- und Entwicklungs-Milliarden fließen hierher. Grosse Hoffnungen setzen wir auf die beiden in Basel angesiedelten Therapiegebiete Zentralnervensystem sowie Stoffwechselerkrankungen: Alzheimer und Schizophrenie sowie Typ-2-Diabetes und damit verbundene Herz-Kreislauf-Erkrankungen gehören zu den weltweit wichtigsten Gesundheitsproblemen, für die noch keine befriedigenden Lösungen gefunden wurden.

Die Schweiz ist also ein fast optimaler Standort?

SCHWAN: Es ist für die Zukunft von forschungsintensiven Firmen wie Roche enorm wichtig, dass die Gesundheitsbehörden dem Innovationsgrad von neuen Produkten und dem Patientennutzen angemessen Rechnung tragen. Die Standortqualität für innovative Branchen hat in anderen Ländern, insbesondere im asiatischen Raum, in den letzten Jahren stark zugenommen – hier darf die Schweiz nicht an Terrain verlieren. Entscheidend sind für uns die Qualität der Grundlagenforschung, der Ausbildung, und ein flexibler Arbeitsmarkt. Es ist für uns ausserordentlich wichtig, hier auch in Zukunft die besten Talente zu rekrutieren sowie hoch qualifizierte Spitzenkräfte in die Schweiz zu holen. ■

Severin Schwan

Berufliches: CEO von Hoffmann-La Roche

Ausbildung: Studium der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, Dr. iur.

KMU-PORTRÄT

Oertli Instrumente AG

Ort: Berneck (SG)

CEO und Präsident: Andreas Bosshard

www.oertli-instruments.com

KMU
#6

Ein kleines Unternehmen aus dem Kanton St. Gallen besteht gegen die multinationalen Leader im Markt für Augen Chirurgie. Die Oertli Instrumente AG ist die Nummer 1 der Kleinen.



Der internationale Markt für augenchirurgische Produkte wird zu 75 Prozent von drei multinationalen Firmen beherrscht. Bleibt da noch genügend Luft für ein Schweizer KMU, um nicht nur zu überleben, sondern sogar eine Pionierrolle einzunehmen?

Die Oertli Instrumente AG hat den Weg gefunden. Seit Langem wächst sie stärker als der Markt, kann sich selbst finanzieren und hat in den bearbeiteten Märkten einen hohen Bekanntheitsgrad. Schlüssel dazu ist eine konsequent verfolgte Strategie der Positionierung als einzig echter Alternative zu den Multis – als Nummer 1 der Kleinen also –, mit deren Ausrüstungen Chirurgen und Personal sicherer, einfacher und effizienter operieren können. Eine Philosophie, die bereits in die Entwicklung neuer Produkte einfließt und sich über Produktion, Branding und Vertrieb fortsetzt. Das Resultat sind Innovationen von Bedeutung. So kann mit Oertli-Geräten zum Beispiel

die Operation des grauen Stars durch einen Schnitt von nur 1,6 Millimetern vorgenommen werden.

Heute beschäftigt die 1955 von Heinz A. Oertli gegründete und 1992 durch Andreas Bosshard übernommene Firma rund 100 Personen, darunter 15 Ingenieure und Physiker im Bereich F+E. Ihr Tätigkeitsgebiet ist interdisziplinär und umfasst Mikromechanik, Ultraschall, Optik, Pneumatik, Elektronik, Software, Systemtechnik und alle Erfordernisse der medizinischen Regulierungen. Die Wertschöpfung beträgt über 80 Prozent. Das Geschäftsmodell von Oertli fusst auf dem Verkauf von Operationsausrüstungen, denen Bestellungen von sterilen Einmalinstrumenten und Verbrauchsmaterialien für Operationen folgen. Ein Modell, das hohe Krisenresistenz zeigt: Oertli verzeichnet auch dieses Jahr ein gutes Wachstum und gewinnt Anteile an den wachsenden Märkten ausserhalb Europas. MR





WOLFGANG SCHÄUBLE / BEITRAG

GEMEINSAME HERAUSFORDERUNGEN GEMEINSAM BEWÄLTIGEN

Unsere beiden Länder befinden sich in ähnlichen wirtschaftlichen Situationen und sie sehen sich ähnlichen Herausforderungen gegenüber, die gemeinsame Antworten nahelegen.

VON WOLFGANG SCHÄUBLE (CDU), BUNDESFINANZMINISTER IN DEUTSCHLAND

Das Verhältnis zwischen der Schweiz und Deutschland ist seit Langem geprägt von engem Vertrauen und guter Nachbarschaft. Gerade für einen Badener wie mich ist die enge Partnerschaft mit unseren Schweizer Nachbarn immer wichtig gewesen und wird es auch bleiben. Unabhängig von vergleichsweise unbedeutenden Meinungsverschiedenheiten während der letzten Jahre, befinden sich unsere beiden Länder in ähnlichen wirtschaftlichen Situationen und sie sehen sich ähnlichen Herausforderungen in den nächsten Jahren gegenüber, die gemeinsame Antworten nahelegen.

Weit mehr noch als in Deutschland ist die schweizerische Wirtschaft durch ihren Finanzsektor geprägt. Naturgemäß sind die Finanzsektoren weltweit durch die internationale Finanz- und Wirtschaftskrise am stärksten in Mitleidenschaft gezogen worden, wenn auch die Auswirkungen in der Schweiz insgesamt weniger dramatisch ausfielen, als es das Gewicht des Finanzsektors hätte erwarten lassen. Zusätzlich, und zwar überdurchschnittlich getroffen wurden die Volkswirtschaften unserer Länder, die beide vergleichsweise stark auf den Export ausgerichtet sind, durch den massiven und abrupten Einbruch des Welthandels und damit der globalen Nachfrage. Ebenso wie Deutschland ist die Schweiz daher mehr denn je auf freien Marktzugang angewiesen und muss der gerade in Krisenzeiten besonders virulenten Gefahr protektionistischer Bestrebungen entgegenwirken. Bilaterale Handelsabkommen zwischen der Schweiz und der Europäischen Union wurden von Deutschland immer unterstützt.

Unsere Länder sind, nicht zuletzt aufgrund solider Fiskalpolitiken und entschlossenem Konjunktur stabilisierendem Handeln der politisch Verantwortlichen, vergleichsweise gut durch die Krise gekommen. Nach dem Einbruch der Wirtschaftsleistung im Jahr 2009 zeichnet sich sowohl in der Schweiz als auch in Deutschland eine Erholung bereits im Jahr 2010 ab. Es wird gleichwohl noch einige Jahre dauern, bis wir das Niveau des Boomjahres 2008 wieder erreicht haben werden.

So viel Aufmerksamkeit die aktuellen konjunkturellen Entwicklungen von der Wirtschafts- und Finanzpolitik auch verdienen, so wenig sollten wir aber die längerfristigen strukturellen Herausforderungen aus den Augen verlieren, die wir besser bewältigen können, wenn wir sie mit vereinten Kräften angehen. Damit meine ich insbesondere die Tatsache, dass wir zurzeit eine Zeitenwende erleben. Wir sind Zeugen einer massiven Neuverteilung des globalen Wohlstands. Dank der Globalisierung haben viele Hundert Millionen Menschen – gerade in den Schwellenländern – die Chance, sich zum ersten Mal aus eigener Kraft aus der Armut zu befreien und sich einen eigenen Wohlstand aufzubauen. Nach Berechnungen der OECD wird der Anteil der Entwicklungs- und Schwellenländer demnächst erstmals in der Geschichte denjenigen der traditionellen Industrieländer übersteigen. Dieser Prozess des strukturellen Wandels der Weltwirtschaft wird durch die Wirtschafts- und Finanzkrise noch beschleunigt. Allein in China zählen zwischenzeitlich 200 →



→ Millionen Menschen zur Mittelschicht. Schätzungen gehen dahin, dass es bis zum Jahr 2020 schon rund 700 Millionen Menschen sind, die eine entsprechende zusätzliche Nachfrage nach hochwertigen Konsumgütern entwickeln werden. Das birgt ein immenses Potenzial sowohl für die deutsche wie auch für die schweizerische Wirtschaft.

Dieser Trend gilt auch für viele andere Staaten. Die Zahlen sind eindrucksvoll: Zwischen 2000 und 2008 ist das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf weltweit um 3,2 Prozent jedes Jahr gestiegen – in manchen Regionen sogar um ein Vielfaches. Weil die Menschen dort zunehmend mehr Geld verdienen, können sie sich mehr leisten und die Nachfrage steigt. Das bedeutet mittel- bis langfristig nicht nur, dass die Preise aufgrund der anziehenden globalen Nachfrage steigen, das eröffnet auch dem schweizerischen und dem deutschen Aussenhandel ungeahnte Wachstumschancen. Denn Qualitätsprodukte herstellen und den entsprechenden Service mitliefern, das können Unternehmen aus unseren Ländern immer noch besser als Unternehmen in China oder den USA. Da die Schweiz und Deutschland hier ähnlich gelagerte Interessen haben und weitgehend in den gleichen Wirtschaftssektoren tätig und erfolgreich sind, sollten wir gemeinsam an einer Intensivierung der Kontakte zu den Schwellenländern arbeiten und voneinander lernen. Denn das sind nicht mehr die Märkte von morgen und übermorgen – es sind die Märkte von heute.

Ein schönes Beispiel dafür, dass nicht immer nur der «kleinere» Partner vom «grösseren» lernt, sondern auch umgekehrt, ist die sogenannte Schuldenbremse. Als im Jahr 2005 in Deutschland die zweite Föderalismusreformkommission eingesetzt wurde, stand auch eine Modernisierung der verfassungsrechtlichen Schuldenbegrenzung auf der Tagesordnung. In Deutschland galt bis zum letzten Jahr die sogenannte «Goldene Regel», nach der die Schuldenaufnahme die Investitionen nicht übersteigen durfte. Diese Regelung erwies sich allerdings als stumpfes Schwert im Kampf gegen die Schuldenfalle, wie sich am kontinuierlich steigenden Schuldenstand Deutschlands unschwer ablesen lässt.

Es setzte sich die Erkenntnis durch, dass eine Reform der Verschuldungsregel ein zentrales Element einer Modernisierung der

«Wir sollten an einer Intensivierung der Kontakte zu den Schwellenländern arbeiten und voneinander lernen.»

bundesstaatlichen Ordnung darstellen muss. Inspirieren liess man sich dabei vor allem vom Schweizer Vorbild. In der Bundesverwaltung der Schweiz wird die Schuldenbremse bereits seit 2003 erfolgreich angewandt. Die Regelung geht davon aus, dass der Haushalt über einen Konjunkturzyklus hinweg ausgeglichen sein soll. Schuldenaufnahme ist nur noch in konjunkturellen Schwächephase erlaubt. Dafür müssen in guten Zeiten symmetrische Überschüsse erwirtschaftet werden.

Dieses Konzept haben wir – nach den guten Erfolgen in der Schweiz und angepasst an die spezifischen deutschen Erfordernisse – auf den Bundeshaushalt übertragen. In Deutschland ist danach in einer konjunkturellen Normallage ab 2016 nur noch ein Defizit in Höhe von 0,35 Prozent des Bruttoinlandsprodukts zulässig. Dies entspricht rund 8,5 Milliarden Euro. Bis 2016 muss das Defizit des Bundeshaushalts in gleichmässig grossen Schritten abgebaut werden. Um diesen Vorgaben gerecht zu werden, haben wir kürzlich ein umfassendes Sparpaket beschlossen.

Wir sind jedoch noch einen Schritt weiter gegangen und haben die Schuldenbegrenzung auch für die Bundesländer festgeschrieben. Ab 2020 dürfen die deutschen Länder ebenfalls keine Kredite mehr aufnehmen, um die laufenden Ausgaben zu decken. Sie haben jedoch die Möglichkeit, sich in eigener Verantwortlichkeit Regeln für die konjunkturellen Schwankungen zu geben.

Um die Einhaltung dieser neuen Schuldenbegrenzung auf Bundes- und Länderebene sicherzustellen, wurde ein neues Gremium zur fortlaufenden Überwachung der Haushaltswirtschaft gegründet. Im sogenannten Stabilitätsrat sind die Finanzminister von Bund und Ländern sowie der Bundeswirtschaftsminister vertreten. Er berät jährlich die Haushaltslage jeder einzelnen Gebietskörperschaft und soll drohende Haushaltsnotlagen so frühzeitig erkennen, dass deren Eintreten noch verhindert werden kann. Der Stabilitätsrat soll damit sicherstellen, dass in einem föderalen Staat – wie es die Schweiz und Deutschland sind – die Gebietskörperschaften ihrer gemeinsamen Verantwortung für solide Haushalts- und Fiskalpolitik gerecht werden. Aus der europäischen Kommission waren bereits Stimmen zu vernehmen, die eine verstärkte Koordinierung der Haushaltspolitik nach deutschem Vorbild anregen. Vielleicht könnte eine ähnliche Einrichtung auch die Abstimmung der Bundesebene mit der kantonalen Ebene in der Schweiz bereichern.

Insgesamt sehe ich unsere Länder – die ja auch schon bisher zu den stärksten Wirtschafts- und Exportnationen zählen – auch für die Zukunft gut gerüstet. Ich bin sicher, dass wir aus der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise gestärkt hervorgehen und auch die Herausforderungen einer weiteren Globalisierung annehmen werden. Dies setzt voraus, dass wir die Globalisierung nicht als Bedrohung, sondern als Chance begreifen und durch eine stärkere Orientierung auf die Schwellenländer unsere Positionen am Weltmarkt weiter stärken. Eine enge Zusammenarbeit kann der Schweiz und Deutschland hierbei nur helfen. Vielleicht hilft es hierbei auch ein wenig, dass der deutsche Finanzminister – alleine aufgrund seiner regionalen Herkunft – schon immer ein guter Nachbar der Schweizer gewesen ist. ■



1876
Graham Bell erfindet das Telefon.

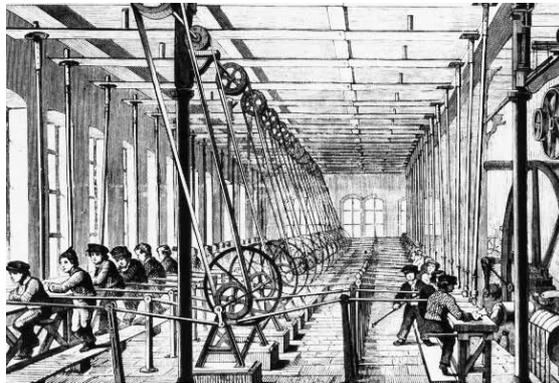
1918 Einführung der Proporzahlen im Nationalrat.

1914 bis 1918
1. Weltkrieg.



1905 Gründung der Schweizerischen Nationalbank. Der Handels- und Industrieverein war mit seinem Entwurf aus dem Jahr 1896 zu einem Bundesgesetz über die Errichtung einer zentralen Notenbank massgeblich an der späteren Gründung beteiligt.

Schweizer und Weltgeschichte



1877 In einer Volksabstimmung wird das Fabrikgesetz angenommen. Es verbietet Kinderarbeit unter 14 Jahren und regelt die tägliche Arbeitszeit von elf Stunden. Die Opposition des Vororts wandte sich vor allem gegen die Festsetzung der täglichen Arbeitszeit auf elf Stunden, anfänglich überhaupt gegen jede staatliche Vorschrift über die Arbeitszeit.

Engagement der Schweizer Wirtschaft

12. März 1870 Der Schweizerische Handels- und Industrieverein (SHIV) wird in Bern gegründet. An der Gründungsversammlung nehmen zwölf Organisationen aus 14 Kantonen und 31 Abgeordnete teil. Später wird der SHIV Vorort genannt. Dies geht auf eine Analogie der alten Eidgenossenschaft zurück, als der nach aussen vertretende Kanton «Vorort» genannt wurde. Auch der SHIV hatte in den ersten zwölf Jahren seines Bestehens keine ständige Präsidialbehörde. Die laufenden Geschäfte besorgten die kantonalen Handels- und Industrievereine nach dem System der Rotation.

Geschichte

Meilensteine einer bewegten Schweizer Wirtschaftsgeschichte.

Quellen: Aus der Geschichte des Schweizerischen Handels- und Industrievereins, Historisches Lexikon Schweiz, Auf zur Schweiz - Geschichte - Mythen - Legenden.



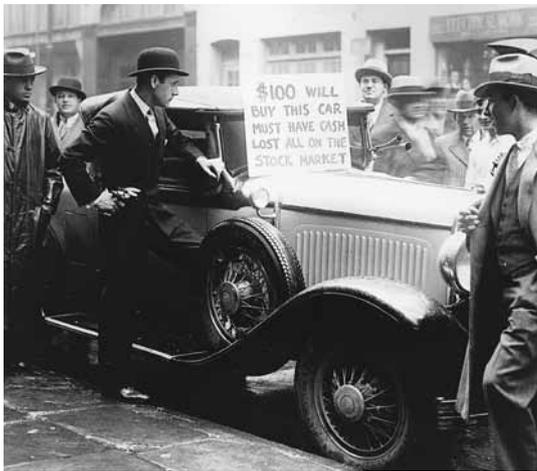
1939 bis 1945 2. Weltkrieg.



1957 Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (spätere EU).

1929 Die Weltwirtschaftskrise, die sich nach dem Börsencrash in New York ausbreitete, führte in der Schweiz zu einer völligen Auflösung der gewohnten weltwirtschaftlichen Beziehungen. Die folgenden Jahre standen im Zeichen der Importkontingentierung und Clearing- sowie einer Kompensationspolitik bei völligem Zurücktreten der Zölle.

1946 Erster Transatlantikflug der Swissair.



1931 Der Vorort wird gesamtschweizerisch. Durch eine Statutenrevision wird der Präsidialausschuss nicht mehr durch eine Sektion ernannt, sondern durch die schweizerische Handelskammer. Erstmals setzt sich der Vorort aus Wirtschaftsvertretern der ganzen Schweiz zusammen.

1934 Durch einen dringlichen Bundesbeschluss wird die Exportrisikogarantie (ERG) eingeführt. Sie hat es ermöglicht, nicht-kommerzielle, d.h. politische Risiken (zum Beispiel Transfer- und Währungsrisiken), gegen Entrichtung einer Gebühr zu decken und leistete so über die Krisenjahre hinaus einen wichtigen Beitrag zum Ausbau der schweizerischen Handelsbeziehungen, namentlich in Übersee.

1935 Das Bankkündengeheimnis wird formell durch das Inkrafttreten des Bankgesetzes verankert.



1939 bis 1945

Im 2. Weltkrieg ist die Schweiz von ausländischen Lieferungen weitgehend abgeschnitten. Für das wirtschaftliche Durchhalten ist deshalb eine besonders enge Zusammenarbeit zwischen Landesregierung und Wirtschaft notwendig. In dieser Zeit wird dem Direktor des Vororts ein Büro im Bundeshaus zur Verfügung gestellt, weshalb die Bezeichnung 8. Bundesrat entsteht.





1969 Erfindung des Arpanet (Vorgänger des Internets). Erste bemannte Mondlandung.

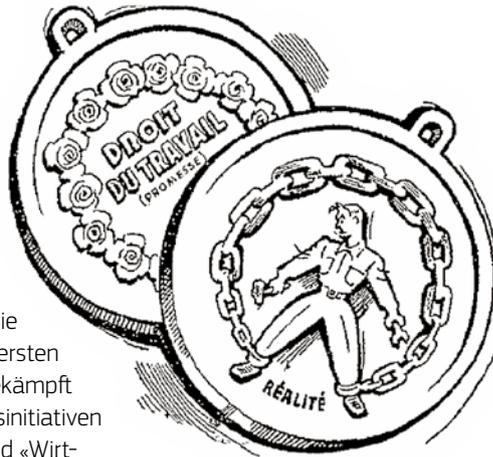
1971 Einführung des Frauenstimmrechts auf Bundesebene.

1973 In der ersten Norderweiterung treten der EG Grossbritannien, Irland und Dänemark bei.



1989 Fall der Berliner Mauer. Zusammenbruch des kommunistischen Systems in Osteuropa und Wiedervereinigung Deutschlands.

1942 Die Gesellschaft zur Förderung der Schweizer Wirtschaft (Wf) wird als Organisation der Privatwirtschaft mit politischem und publizistischem Auftrag gegründet. Der Vorort konzentriert sich auf wirtschaftspolitische Fragen. Die Kampagnenführung fällt in die Zuständigkeit der Wf. In den ersten Abstimmungskampagnen bekämpft die Wf die etatistischen Volksinitiativen «Recht auf Arbeit» (1946) und «Wirtschaftsreform und Rechte der Arbeit» (1947).



1992 Das Schweizer Stimmvolk lehnt den Beitritt zum EWR ab.



1948 Mit überwältigender Mehrheit wird die Einführung der AHV an der Urne angenommen. Im Gesetzestext haben hinsichtlich der Finanzierung zahlreiche Vorschläge des Zentralverbands schweizerischer Arbeitgeber-Organisationen und des Vororts keine Berücksichtigung gefunden. Sie bezeichneten es als grossen Irrtum, dass für die AHV keine neuen Finanzquellen erschlossen wurden, wie insbesondere eine Getränkesteuer.

Ab 1950 wandern viele ausländische Arbeitskräfte – zunächst vor allem aus Italien – in die Schweiz ein. Ihre Tätigkeit finden sie vor allem in der Landwirtschaft, später in der Industrie. Mit der Rezession in den 1970er-Jahren geht der Zustrom ausländischer Arbeitskräfte zurück, in den 1980er-Jahren nimmt er wieder zu. Infolge des Zustroms von ausländischen Arbeitnehmern kommen 1970 und 1974 politische Initiativen gegen die Überfremdung zur Abstimmung. Beide Vorlagen werden abgelehnt. Auch der Vorort beschloss damals die NEIN-Parole.



1973 Erste Erdölkrise. Sie demonstriert die Abhängigkeit der Industriestaaten von fossiler Energie. Als Folge werden in der Schweiz drei autofreie Sonntage eingeführt. Der Vorort beteiligte sich aktiv an der Neukonzeption der wirtschaftlichen Landesversorgung, die sich nicht mehr allein auf den Kriegsfall ausrichtet, sondern auch auf Mangellagen aus anderen Gründen.

BILDER: KEYSTONE, ARCHIV FÜR ZEITGESCHICHTE, ETH ZÜRICH

2001 Die Terroranschläge vom 11. September in New York und Washington sind der Auftakt zu einem weltweiten Kampf gegen den Terrorismus, an dem sich auch die Schweiz beteiligt.



2004 Mit der ersten Osterweiterung treten am 1. Mai zehn weitere Staaten der Europäischen Union bei. Am 1. Januar 2007 werden als 26. und 27. Mitgliedstaat Rumänien und Bulgarien in die Union aufgenommen. Durch diese Erweiterung ist die Bevölkerung in der Europäischen Union auf fast eine halbe Milliarde Menschen angewachsen.

2002 Die Schweiz tritt der UNO bei.



1996 Die Schweiz gerät wegen ihrer Politik im Zweiten Weltkrieg unter internationalen Druck, namentlich aus den USA. Der Vorort koordiniert die Haltung der Wirtschaft und beteiligt sich aktiv an der Aufarbeitung der schweizerischen Wirtschaftspolitik im Zweiten Weltkrieg. Einsetzung der unabhängigen Expertenkommission Schweiz - Zweiter Weltkrieg durch den Bundesrat (Bergier-Kommission).

1999 Die Wirtschaft gründet die Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW). Damit leistet sie ihren Beitrag zur Erreichung der Klimaziele von Kyoto.

2000 Vorort und Wf schliessen sich zum grössten Wirtschaftsdachverband der Schweiz zusammen. economiesuisse wird am 15. September 2000 in Lausanne gegründet. Hauptsitz wird Zürich.



2010 economiesuisse

feiert sein 10-jähriges Bestehen. Die Organisation blickt seit dem EWR-Nein von 1992 auf eine über 90-prozentige Erfolgsquote bei Abstimmungskampagnen im Sinne der Wirtschaft zurück.



2008 bis 2009

Die Welt erlebt die schwerste Wirtschaftskrise seit den 30er-Jahren. Im Gegensatz zu anderen Ländern ist die Schweiz verhältnismässig gut aus der Krise gekommen. Die Zurückhaltung bei Konjunkturprogrammen und das Einhalten von Budgetregeln sowie die Schuldenbremse haben sich auszahlt. Politisch bedeutsam ist jedoch die Vertrauenskrise in die Marktwirtschaft. Staat und Wirtschaft müssen ihre Lehren daraus ziehen.



2000 bis 2009 Die Schweiz schliesst mit der EU die Bilateralen Verträge I und II ab. Das Schweizer Stimmvolk bestätigt sieben Mal an der Urne den bilateralen Weg.

2008 Das Stimmvolk spricht sich für die KMU-Steuerreform aus und verbessert damit das steuerliche Umfeld der über 300 000 KMU.

IMPRESSUM

Herausgeber: economiesuisse, Hegibachstrasse 47, 8032 Zürich

Gesamtverantwortung: Ursula Fraefel

Projektleitung und Redaktion: Mirjam Matti

Konzept und Redaktion: Scholten/Wagner, Kommunikation für Wirtschaft und Politik, Zürich

Gestaltung: Doriane Laithier, Zürich

Redaktionelle Mitarbeit: Barbara Engel, Monica Fahmy, Thomas Felber, Larissa Leuenberger, Martin Reichlin, Markus

Rohner, Hanspeter Spörri, Georges Wüthrich

Korrektur: Alain Vannod, St. Gallen

Cover-Foto: Dan Cermak, Zürich

Retusche: Bildwerk, Zürich

Fotografen: Peter Gerber, Yann Mingard, Goran Potkonjak, Christian Schnur, Lukas Wassmann, Cédric Widmer

Druck: Stämpfli AG, Bern



