

# SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE

DOSSIER ÜBER 28 SEITEN

## FAMILIEN- UNTERNEHMEN

### WARUM SIE MEHR ERFOLG HABEN

RENTABILITÄT • PERFORMANCE  
LANGZEITPERSPEKTIVEN



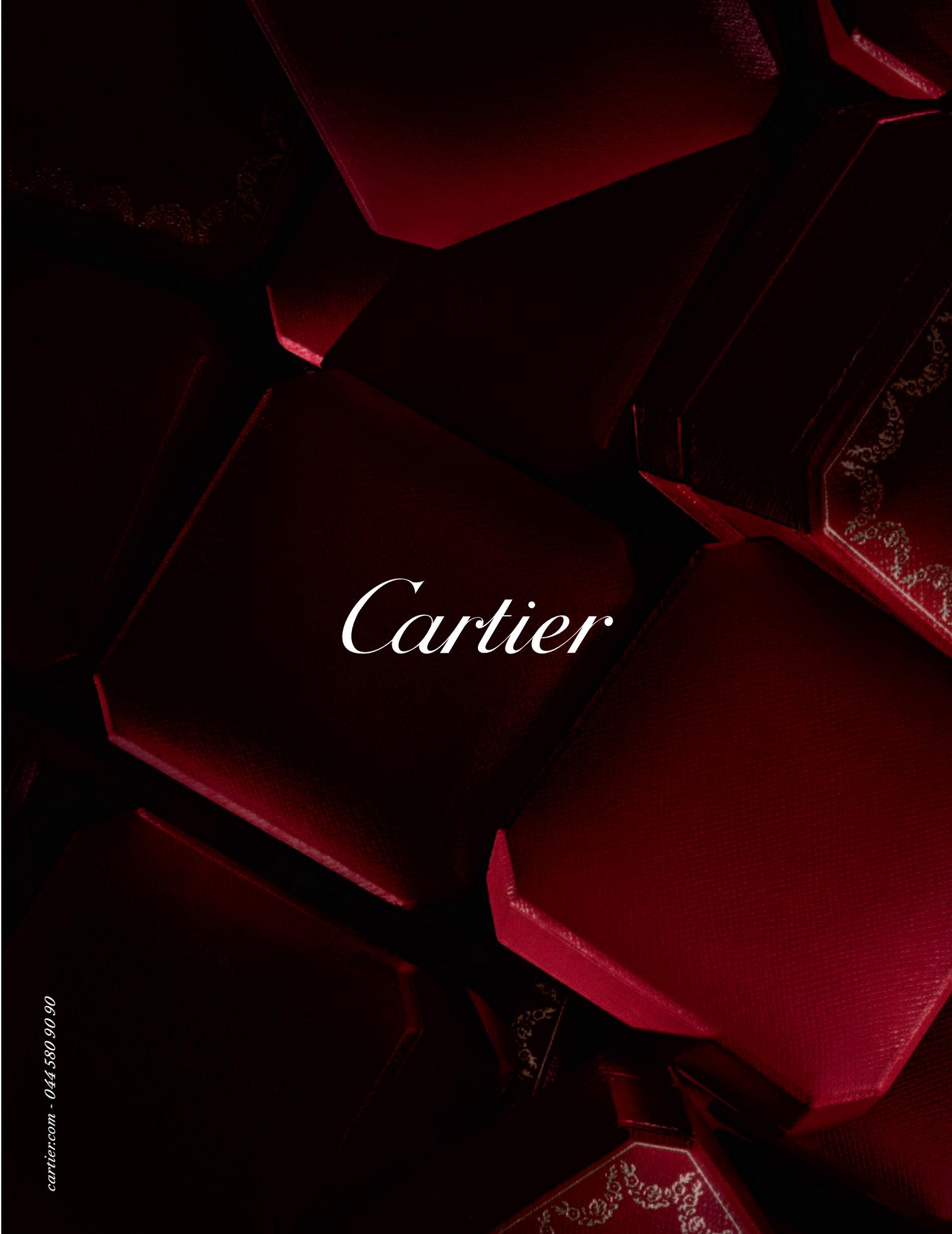
.....PRADA.....HERMÈS.....L'ORÉAL.....SAMSUNG.....

..THE NEW YORK TIMES.....BMW.....SCHINDLER.....TATA..

ISSN 1664-2783



9 771664 278005



*Cartier*



*Neue Kollektion TANK MC*

# Schweizer Qualität. Auch für unterwegs.

Fühlen Sie sich auch auf Reisen so wohl wie zu Hause. Mit einem persönlichen Service, feinem Essen und der gewohnten Schweizer Zuverlässigkeit. Erfahren Sie mehr über unser Flugangebot mit 74 Zielen weltweit auf [swiss.com](http://swiss.com)



# Familienglück

Was haben Schindler, L'Oréal, BMW und Samsung gemeinsam? Richtig, sie erlebten in den vergangenen Jahrzehnten ein spektakuläres Wachstum. Und: Alle befinden sich in Familienhand! Familienunternehmen sind bei Weitem nicht immer KMU. In einigen Ländern machen sie fast die Hälfte der börsennotierten Unternehmen aus. Der Schwerpunkt dieser Ausgabe Swissquote Magazine zeigt, dass sie sich häufig als ausgesprochen robuste Investition erweisen.

Statistische Erhebungen bestätigen es: Vernünftig geführte, nachhaltig ausgerichtete Familienunternehmen fliessen Vertrauen ein und bieten den Anlegern eine gewisse Sicherheit. Mehrere Indizes belegen, dass sie Krisen besser trotzen als andere Firmen. Besonders aufschlussreich in diesem Zusammenhang ist der Credit Suisse Family Index (S. 33).

Die Firmenporträts in der vorliegenden Nummer (S. 35 bis 57) erzählen die oftmals reichlich bewegte Geschichte einiger besonders berühmter und mächtiger Unternehmerdynastien. Dabei fällt eines sowohl bei der New York Times Company als auch bei der Tata Group oder auch bei News Corp, bei L'Oréal sowie bei Hermès auf: Der Geist ihrer Gründerväter ist in all diesen Firmen nach wie vor präsent. Es erwartet Sie also schon dadurch wieder eine absolut spannende und abwechslungsreiche Lektüre.

In dieser Herbstausgabe kommen wir auch auf die gegenwärtigen Turbulenzen in Brasilien zu

sprechen, dem Land, dem wir erst kürzlich eine Sonderausgabe gewidmet haben. Sie erhalten ein «Follow-up» (S. 28/29) mit den neuesten wirtschaftlichen Entwicklungen und Eckdaten – eine Übersicht, die wir fortan regelmässig in das Magazine integrieren werden.

Wir bieten Ihnen ausserdem einen Exkurs in die Unterhaltungsindustrie und berichten schon einmal ausführlich über den Kampf der Giganten, der nach der Sommerpause ansteht: Sony und Microsoft lancieren nämlich bald ihre neuen Spielkonsolen Playstation 4 und Xbox One (S. 62). Dabei steht enorm viel auf dem Spiel. Von den Vorgängermodellen wurden je rund 80 Millionen Geräte verkauft. Und obwohl die Zahl der Spieler unaufhaltsam steigt, funkt die neue Konkurrenz durch Tablets und Smartphones den etablierten Herstellern mittlerweile ordentlich dazwischen und nimmt ihnen immer mehr Marktanteile weg. Ein Kampf auf Gedeih und Verderb – nicht nur auf dem Bildschirm.

Gute Lektüre wünscht



Marc Bürki,  
CEO Swissquote

## SWISSQUOTE

### Herausgeber

Swissquote  
Chemin de la Crétaux 33  
1196 Gland  
Schweiz  
T. +41 44 825 88 88  
www.swissquote.ch  
magazine@swissquote.ch

### Koordination des Magazins

Brigitta Cooper

### Redaktionelle und grafische Umsetzung

LargeNetwork  
6, rue Abraham-Gevray  
1201 Genève  
Schweiz  
T. +41 22 919 19 19  
info@LargeNetwork.com  
www.LargeNetwork.com

### Leitung

Gabriel Sigrist  
und Pierre Grosjean

### Projektleitung

Ludovic Chappex

### Koordination

Pauilina Ranta

### Redaktion

Jade Albasini  
Benjamin Bollmann  
Clément Bürge  
Stanislas Cavalier  
Ludovic Chappex  
Sophie Gaitzsch  
Salomé Kiner  
Serge Maillard  
Patricia Michaud  
Bartek Mudrecki  
Philipp Müller  
Jean-Christophe Piot  
Daniel Saraga  
Gaëlle Sinnassamy  
Armelle Vincent  
Julie Zaugg

### Layout

Jérémy Mercier

### Gestaltung

Clémence Anex

### Seitenlayout

Clémence Anex  
Caroline Fischer  
Sébastien Fourtoul  
Romain Guerini

### Übersetzung

ELT Economy & Law  
Translation AG  
Régine Finck  
Claudia Grosdidier  
Dorothee Hofer  
Annika Schmidt-  
Glenewinkel  
Robert Schnieper  
Richard Siegert

### Cover

Yannic Barraud,  
fotografiert von  
David Mayenfisch für  
Swissquote Magazine

### Fotos

Thierry Parel  
Dominic Büttner/Pixsil  
Newscom  
Reuters

### Druck, Ausrüstung und Spedition

Stämpfli Publikationen  
AG, Bern

### Werbung

MedienSatellit  
Baslerstrasse 30  
8048 Zürich, Schweiz  
T. +41 44 400 45 40  
www.mediensatellit.ch  
info@mediensatellit.ch

**WEMF**

REMP 2012: 46'022 Ex.  
Druckauflage: 60'000 Ex.



**Abonnement für das  
Swissquote Magazine**  
CHF 40.- für 6 Ausgaben  
www.swissquote.ch/magazine/d/

WORLD WATCH



SUPERCARS



KONSOLEN: NEXT GENERATION



## INHALTSVERZEICHNIS

- 3. EDITORIAL  
von Marc Bürki
- 6. GESTERN, MORGEN
- 8. WORLD WATCH
- 20. SOLARMODULE  
Swissinso bringt Farbe  
auf die Dächer
- 22. ANALYSEN  
Anlagetipps und Ratschläge  
der Spezialisten

## 30. FAMILIENBETRIEBE: ERFOLGSGESCHICHTEN

- 32. Der diskrete Börsencharme  
von Familienunternehmen
- 34. New York Times: das Urgestein
- 36. L'Oréal: Kosmetik im Original
- 38. Tata: Paternalismus auf Indisch
- 40. Interview: Easy Rider Claude  
Cornaz ist kein Spekulant
- 44. Schindler: Aufzug an die Spitze
- 46. Murdoch: beinhardter Imperator
- 48. BMW: steter Antrieb zur Innovation
- 50. Hermès: Kampf um Unabhängigkeit
- 52. Walmart: Grösster der Grossen
- 54. John Davis über Erfolgsgründe
- 56. Prada: Stil statt Geschmack



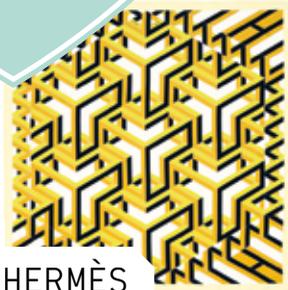
HENDRIK TERBEEK, FORD MOTOR COMPANY, STUDIO DES FLEURS, 2013, BMW GROUP

FORD

DOSSIER

FAMILIENBETRIEBE

38



50 HERMÈS



BMW

- 58. **LEBENSMITTEL**  
Wholefoods: Super-Supermarkt mit 50 Jahren Biokultur
- 62. **FREIZEIT**  
Im Krieg der Konsolen steht viel auf dem Spiel
- 67. **SWISSQUOTE**  
Die Kolumne von Peter Rosenstreich
- 68. **AUTOMOBIL**  
Supercars: Superlative und Spitzentempi für die Strasse

- 72. **REISEN**  
Oaxaca fühlt sich an wie frisch verliebt
- 80. **EIN WORT ZUM SCHLUSS**  
Der Bündner Schriftsteller Arno Camenisch

QR-CODE



Bei diesem Symbol neben einigen Artikeln des Magazins handelt es sich um einen QR-Code [für «Quick Response»]. Einmal abfotografiert, erlaubt er, über ein kompatibles Mobiltelefon direkt auf die betreffende Website zuzugreifen. Die Nutzer von Swissquote können durch diesen Code den Aktienkurs der entsprechenden Firma nachverfolgen und sogar deren Aktien kaufen oder verkaufen. Um die kompatible Anwendung für Ihr Telefon herunterzuladen, besuchen Sie die Seite [www.swissquote.ch/magazine/code/d/](http://www.swissquote.ch/magazine/code/d/)

## G E S T E R N

AG AI AR BE BL BS FR GE GL GR JU LU NE NW OW SG SH SO SZ TG TI UR VD VS ZG ZH

**SWISSCOM MACHT  
WHATSAPP KONKURRENZ**

Die Kunden von Swisscom versenden weniger SMS. Ihre Zahl sank von 696 Mio. im zweiten Quartal 2012 auf 628 Mio. im ersten Quartal 2013. Anwendungen wie WhatsApp, Skype oder Viber setzen dem Dienst zu. Dank ihnen können Nutzer kostenlos Nachrichten versenden oder telefonieren. Der Schweizer Telefonanbieter hat nun einen Gegenangriff gestartet und die App iO lanciert. Sie ist sowohl für iPhone wie auch für Geräte mit Android verfügbar und ermöglicht das Versenden von Textnachrichten über WLAN oder über das 3G- und 4G-Netz. Bald soll die App um ein Videotelefonie-System erweitert werden. 35'000 Personen luden die iO bereits am Starttag herunter.

☒ SCMN

**BURMESISCHE CB BANK SETZT  
AUF TEMENOS-SOFTWARE**

Die jüngste politische Öffnung Burmas verschafft dem Land auch wirtschaftlich neue Möglichkeiten. Der Schweizer Finanz-IT-Spezialist Temenos gehört zu den ersten Unternehmen, die davon profitieren. Er verkaufte sein System T24 an die CB Bank, eines der wichtigsten burmesischen Finanzinstitute. Damit konnte die Bank ihr Geschäft an die internationalen Finanzstandards anpassen. Das Geldinstitut, das über 45 Niederlassungen im Land verfügt, kann so ausserdem noch dieses Jahr weitere 40 Filialen eröffnen. Bald wird es seinen Kunden auch einen E-Banking- und einen entsprechenden Mobiltelefon-Service anbieten.

☒ TEMN

**ROCHE WILL AVASTIN-ERTRÄGE  
MIT NEUANWENDUNGEN RETTEN**

Genentech, eine Filiale von Roche, geht in die Offensive: Vor Auslaufen ihres Patents für Avastin möchte das Unternehmen nun beweisen, dass dieses Arzneimittel auch für die Behandlung weiterer Formen von Krebs wirksam sein kann. Damit könnte die Firma ihr Monopol für den Verkauf von Avastin verlängern, das ihr 2012 6 Mrd. Dollar einbrachte. Das kalifornische Unternehmen führt deshalb derzeit mehrere Studien durch; allerdings mit mehr oder weniger grossem Erfolg: Avastin zeigte vielversprechende Ergebnisse für Patienten mit Darm- und Gebärmutterkrebs, jedoch nicht für Patienten, die unter einer seltenen Form von Hirntumor (Glioblastom) leiden. Dennoch hat Japan kürzlich den Einsatz von Avastin für die Behandlung dieser Krankheit bewilligt.

☒ ROG

**SWATCH GREIFT ICE-WATCH AN**

Swatch führt einen offenen Krieg gegen den belgischen Hersteller der Ice-Watch, einer vor sechs Jahren lancierten farbigen Plastikuhr. Sie kostet zwischen 50 und 100 Euro und ist damit etwas kostengünstiger als die Zeitmesser des Bieler Uhrenfabrikanten. Die Ice-Watch wird zu 100 Prozent in China hergestellt und gehört mittlerweile zu den fünf meistverkauften Uhrenmarken weltweit, mit 3,9 Prozent Marktanteil verglichen mit 5,2 Prozent für Swatch. Nun soll die Schweizer Ronda AG für Ice die luxuriösere Ice Swiss für den Weltmarkt produzieren. Swatch sieht rot und hat in China 120 Verwaltungsverfahren gegen Ice Watch eingeleitet, um die Registrierung der Marke dort zu verhindern.

☒ UHRN

**OC OERLIKON UND CONTINENTAL  
PUSHEN EFFIZIENTE ANTRIEBE**

Der Schwyzer Industriekonzern OC Oerlikon bündelt seine Kräfte mit dem deutschen Reifenhersteller Continental. Die beiden Firmen wollen effizientere Motor-Getriebesysteme für Hybrid- und Elektrofahrzeuge entwickeln und vermarkten. Der Schweizer Konzern bringt sein Know-how in der Auslegung von Getriebesystemen und in der Kontrollsoftware ein. Continental steuert seine Expertise bei Hybrid- und Elektrofahrzeugen bei.

☒ OERL

## M O R G E N

AG AI AR BE BL BS FR GE GL GR JU LU NE NW OW SG SH SO SZ TG TI UR VD VS ZG ZH

**BASILEA ERKLÄRT  
BAKTERIEN DEN KRIEG**

Der Pharmakonzern Basilea hat mit dem US-Gesundheitsministerium einen Vertrag zur Entwicklung von Antibiotika gegen multiresistente Erreger abgeschlossen. Die Antibiotika der neuen Generation sollen unter anderem gegen jene Erreger eingesetzt werden, mit denen sich Patienten gerne in Spitälern anstecken. Der Vertrag ist auf eine Dauer von sechs Jahren angelegt und könnte den Baslern Einnahmen von 89 Mio. Dollar bringen. Die Antibiotika-Forschung wurde von der Pharmaindustrie in den vergangenen Jahren aufgrund von ungenügender Rentabilität vernachlässigt. Die Entwicklung neuer Arzneimittel gegen Infektionskrankheiten wird deshalb heute weitgehend staatlich finanziert.

☒ BSLN

**NESTLÉ INVESTIERT  
IN CHINA UND IN DEN USA**

Nestlé wird in China zwei neue Fabriken eröffnen. Diese sollen die chinesische Kaffee-Produktionskapazitäten des Konzerns innerhalb von zwei Jahren verdoppeln. Der Nahrungsmittelriese ist in China mit 72 Prozent bereits heute Marktführer beim Kaffeeabsatz in Supermärkten. Auf der anderen Seite der Welt wird Nestlé 49 Mio. Franken in den USA investieren, um den Nährwertgehalt seiner Tiefkühlprodukte zu verbessern. Der Grund? Vor Kurzem hat Washington den zulässigen Zucker-, Salz- und Fettgehalt in Nahrungsmitteln eingeschränkt, die Kinder in Schulen serviert bekommen – kein unbedeutender Markt für den Konzern aus Vevey.

☒ NESN

**KUONI BAUT SEINE  
KONSULAR-TÄTIGKEIT AUS**

Der Reiseanbieter Kuoni will sich auf seine rentabelsten Geschäftstätigkeiten konzentrieren. Nach einem Verlust von 13,2 Mio. Franken im Jahr 2012 wollen sich die Zürcher nun auf den Ausbau ihrer Filiale VFS Global konzentrieren. In 875 Zentren im Ausland stellt diese im Namen von 44 Regierungen Visa aus. 2012 kam diese Sparte für mehr als zwei Drittel des operativen Ergebnisses von Kuoni auf. VFS Global hat sich vor Kurzem für einen neuen Auftrag in der Schweiz beworben. Die Schweiz delegiert ihre Visavergabe bereits in elf Ländern und will noch 28 weitere hinzufügen.

☒ KUNN

**GIVAUDAN MIT GUTEM RIECHER  
FÜR ASIATISCHE VORLIEBEN**

Givaudan hat soeben mit dem Bau einer neuen Anlage in Singapur begonnen. Das regionale Zentrum zur Kreation von Parfums soll 2014 in Betrieb gehen. Es wird unter anderem dazu dienen, die Präsenz des Genfer Konzerns in der Region Asien-Pazifik zu verstärken und die Vorlieben der dortigen Konsumenten besser zu verstehen. Der Weltmarktführer für Aromen und Riechstoffe verfügt bereits über Forschungsinsstitute in Mumbai (Indien), Schanghai (China) und Yokohama (Japan), sowie über Produktionsanlagen in Bangalore (Indien), Schanghai (China) und Jakarta (Indonesien). An dem neuen Standort in Singapur sollen zukünftig ausserdem auch Parfümeure ausgebildet werden.

☒ GIVN

**STADLER RAIL WILL  
IN DIE ERSTE LIGA**

Stadler Rail plant ein Joint Venture mit dem deutschen Konzern Siemens. Diese Partnerschaft würde der im Regionalverkehr etablierten Thurgauer Firma Zugang zur Sparte der Hochgeschwindigkeitszüge eröffnen. Die beiden Unternehmen arbeiten bereits bei der Erneuerung der Berliner S-Bahn zusammen. Stadler Rail untersucht ausserdem die Möglichkeit einer Partnerschaft mit den spanischen Firmen Talgo und CAF sowie mit der italienischen Finmeccanica. 2012 erzielte Stadler Rail einen Umsatz von 2,4 Mrd. Franken, verglichen mit 1,39 Mrd. im Vorjahr. Trotz dieser positiven Ergebnisse leidet das Unternehmen noch immer unter der Krise in Europa und dem starken Franken.

☒ SIE

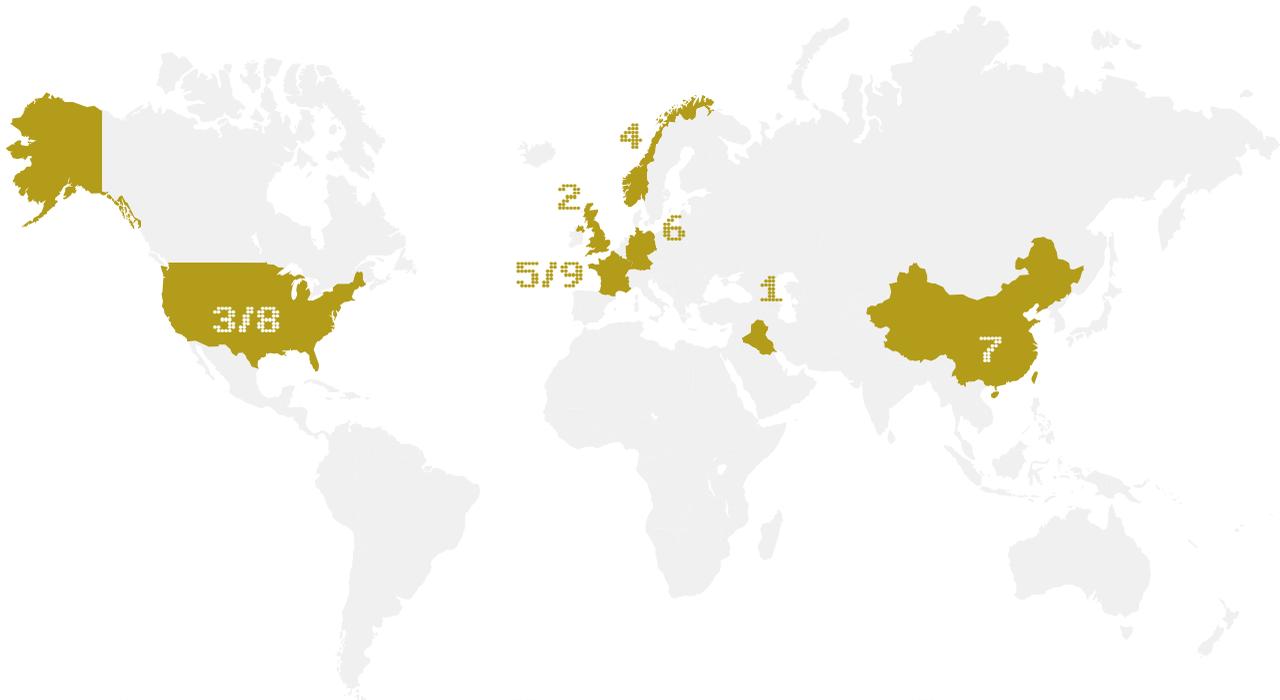
**ORELL FÜSSLI UND THALIA  
FUSIONIEREN IM OKTOBER**

Orell Füssli und Thalia treten dem Konkurrenzdruck durch E-Books und Online-Buchhändler mit vereinten Kräften entgegen. Die Buchhandelskette Orell Füssli betreibt 14 Filialen. Thalia ist in Deutschland, Österreich und der Schweiz mit mehr als 200 Filialen präsent, 22 sind es in der Schweiz. Der Zusammenschluss des Büchergeschäfts wird im Oktober wirksam. CEO der neuen Struktur wird Michele Bomio, bisheriger Geschäftsführer der Thalia Bücher AG.

☒ OFH

MORITZ PETERSEN, 2013 F. HOFFMANN-LA ROCHE LTD, GOMAZZÖ, NESTLÉ, 2013 KUONI, MARKUS FREISE

# WORLD WATCH



## CITIGROUP KEHRT IN DEN IRAK ZURÜCK

Die Citigroup hat von der irakischen Zentralbank grünes Licht erhalten für die Eröffnung einer Filiale in Bagdad und plant bereits zwei weitere Zweigstellen in Arbil und Basra. Sie kehrt damit als erstes amerikanisches Finanzinstitut seit dem Einmarsch 2003 in den Irak zurück. Der irakische Bankensektor wird derzeit von den beiden staatlichen Geldinstituten Rafidain und Rashid dominiert. Vergangenes Jahr gründeten bereits Finanzinstitute aus mehreren Emiraten Filialen im Irak, etwa die Abu Dhabi Islamic Bank und die Qatar National Bank. Die britische Bank Standard Chartered hat in dem Golfstaat immerhin schon eine Niederlassung.

☒ c



## VIRGIN GALACTIC BEFÖRDERT UNS BALD IN DEN WELTRAUM



Virgin Galactic, die Raumfluggesellschaft des Briten Richard Branson, hält am kühnen Traum vom Weltraumtourismus fest. Im ersten Probeflug im April schoss das Raketenflugzeug SpaceShip 2 auf einer Höhe von 14 km mit Überschall auf 17 km hinauf und landete wieder auf der Erde. Der erste kommerzielle Flug findet Ende 2013 statt. Ticketpreis: 200'000 Dollar. Rund 600 Personen haben ihre zweistündige Weltraumreise bereits gebucht.



## DIE USA MISSTRAUEN GENTECHNIK IN PFLANZEN

Das US-Landwirtschaftsministerium nimmt gegenüber GVO eine strengere Haltung ein und erteilt vorerst keine Zulassung für die Markteinführung der neuen Mais-, Soja- und Baumwollsorten von Dow Chemical und Monsanto. Die betreffenden Pflanzen wurden genetisch verändert, um gegen die Herbizide 2,4-D und Dicamba, die als gefährlich für Mensch und Umwelt gelten, resistent zu werden. Bislang sind in den USA nur Roundup-kompatible GVO im Handel, doch mehrere Unkrautsorten haben sich mittlerweile angepasst an dieses weniger schädliche, aber auch weniger wirksame Pflanzenschutzmittel.

## 4 EINE KLEINE NORWEGERIN HEBT AB



Die Billigfluggesellschaft Norwegian Air Shuttle wird zur Konkurrenz für EasyJet und RyanAir. Soeben hat sie für insgesamt 10 Mrd. Dollar 222 Boeing- und Airbusflugzeuge gekauft – der grösste jemals erfolgte Auftrag der europäischen Flugzeugbranche. Unter anderem bestellte sie eine Dreamliner-787-Flotte, dank der sie auch Ziele in Asien und in den Vereinigten Staaten anfliegen kann. Das Erfolgsrezept: eine kluge Auswahl von Standorten: Die Flugzeuge sind in Spanien stationiert, das Back Office in Lettland und die Informatik-Abteilung in der Ukraine.

✉ NWC

## 4 RTL STEIGT IN DIE YOUTUBE-VERMARKTUNG EIN

Als erster nicht-amerikanischer Anbieter hat RTL nun Anteile an einem Multichannel-Netzwerk bei YouTube erworben: Für 36 Mio. Dollar übernahm der europäische Konzern 51 Prozent an Broadband TV, das 7'800 Kanäle vermarktet und pro Monat 800 Mio. Videoabrufe verzeichnet. In fünf Jahren werden Online-Videos nach Einschätzung von RTL 10 bis 15 Prozent des Bewegtbild-Marktes ausmachen.

✉ RTL

## 6 PEPSI VERKAUFT DEUTSCHES JOGHURT

So richtig auf den Geschmack der fermentierten Milch sind die Amerikaner zwar erst vor rund zehn Jahren gekommen. Doch seither steigen die Verkaufszahlen von Joghurt in den USA stetig. Von diesem riesigen Kuchen im Wert von etwa 7 Mrd. Dollar wollte auch der deutsche Molkereikonzern Theo Müller ein Stück haben und ging mit PepsiCo ein Joint Venture ein. Die beiden wollen unter anderem 206 Mio. Dollar in den Bau eines neuen Werks im Bundesstaat New York investieren, das 180 Mitarbeiter beschäftigen wird. Derzeit wird der US-amerikanische Joghurtmarkt von Danone und Yoplait USA dominiert.

✉ PEP

## 7 ELEKTRONISCHE RAUCHZEICHEN VON RUYAN



Elektronische Zigaretten liegen im Trend: Zwischen 2007 und 2010 stiegen die Verkaufszahlen um 30 Prozent und erreichten 2011 weltweit 2 Mrd. Dollar. Fast 20 Prozent aller Raucher haben sie bereits probiert. Über diesen Boom freut sich vor allem die chinesische Firma Ruyan. Denn sie erfand den Mechanismus, der das Nikotin erhitzt und einen rauchähnlichen Dampf erzeugt – und liess ihn in über 50 Ländern patentieren.

## 8 KEINE PATENTE AUF MENSCHLICHES ERBGUT



Anfang Juni hat das Oberste Gericht der USA in einem historischen Grundsatzentscheid die Patentierung der menschlichen DNA untersagt. Auf einen Schlag verlor Myriad Genetics damit sein Monopol auf Gentests zur Bestimmung des Risikos von Erbkrankheiten wie zum Beispiel Brustkrebs. Das Unternehmen hatte sich die Patente auf mehrere Gene gesichert, deren Mutationen im Rahmen dieser Tests untersucht werden. Sogleich kündigten GeneDx und Quest Diagnostics die Einführung eigener Gentests an.

## 9 RENAULTS BILLIG-SUV KOMMT GUT AN

Renault erholt sich dank seines preisgünstigen SUV Dacia Duster. In den ersten fünf Monaten 2013 wurde der 12'900 Euro teure Wagen 155'729 Mal verkauft. Das ist gegenüber dem Vorjahr ein Zuwachs von 59 Prozent. Etwa drei Viertel der Duster gehen nach Indien, Brasilien, Argentinien und Russland. Damit konnte Renault in neuen Märkten Fuss fassen. Der Duster wird günstig im rumänischen Pitesti zusammengebaut und besteht zu 70 Prozent aus Komponenten des Renault Sandero.

✉ RNO

# SEKTOREN

## EISENBAHN

### MTR Hongkong flirrt mit dem europäischen Nahverkehr

Das Transportunternehmen MTR, das die U-Bahn von Hongkong betreibt, will seine Präsenz in Europa erweitern, um weniger vom heimischen Markt abhängig zu sein. Es bewirbt sich für die Übernahme von 5 der 15 Berliner S-Bahn-Linien bis 2017 sowie von zwei Regionalzügen in der Grossregion London (Essex Thameside und Thameslink). Ausserdem ist es an einem Betreibervertrag für die neue S-Bahn-Linie interessiert, die ab 2018 die britische Hauptstadt in ostwestlicher Richtung durchqueren wird: ein Projekt mit einem Wert von 14,8 Mrd. Pfund (etwa 22 Mrd. Franken). MTR befindet sich zu 77 Prozent im Besitz der Regierung von Hongkong. Das Unternehmen betreibt bereits einen Teil der Londoner Overground-Metro und die U-Bahn von Stockholm.

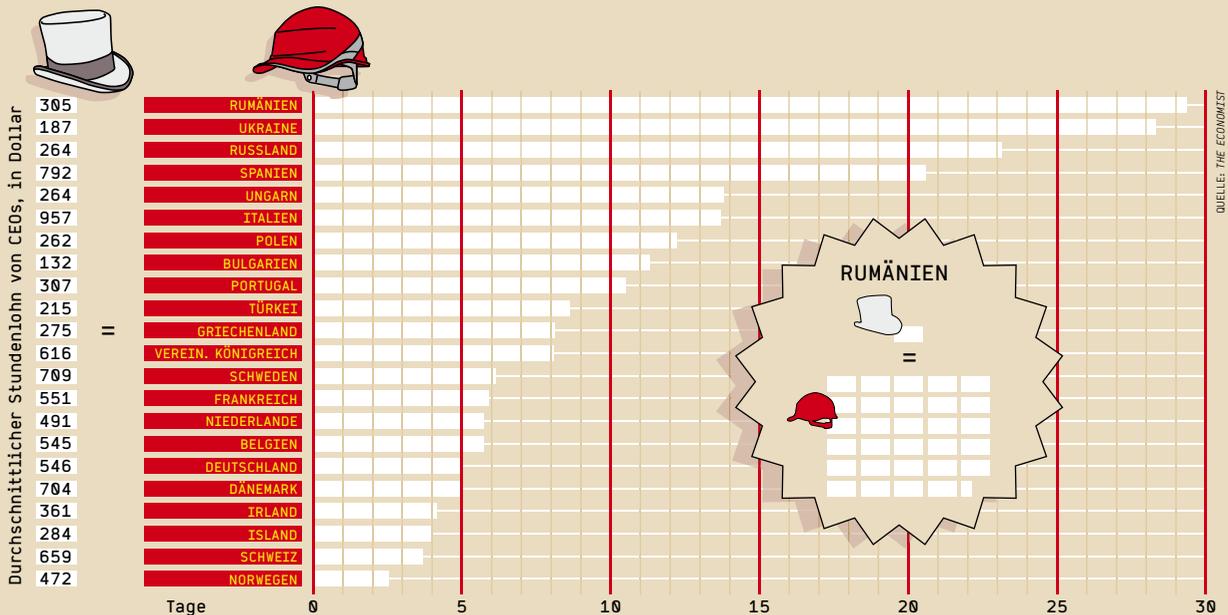
### Express-Bahnlinie zwischen Los Angeles und San Francisco

Diesen Sommer beginnen die Arbeiten für eine Schnellbahnlinie zwischen Los Angeles und San Francisco. Sie soll einmal von San Diego ganz im Süden bis Sacramento im Nordosten Kaliforniens reichen. Zwei europäische Unternehmen stehen dabei im Konkurrenzkampf für die Lieferung des Rollmaterials: der französische TGV-Hersteller Alstom und der deutsche Siemens-Konzern, der die ICE-Züge baut. Wer immer den Zuschlag erhält, wird mit einigen Schwierigkeiten konfrontiert werden: etwa mit unterschiedlichen Spurweiten, dem gebirgigen Terrain oder der Forderung, mit mehr als 350 Stundenkilometern zu fahren. Um mit dem Flugzeug konkurrieren zu können, soll der Zug die Distanz nämlich in höchstens drei Stunden zurücklegen.

## LÖHNE

### CEO und Arbeitnehmer: Europas Lohnschere auf einen Blick

Anzahl der Tage, die der am schlechtesten bezahlte Angestellte eines Unternehmens arbeiten muss, damit er so viel verdient wie sein CEO in einer einzigen Stunde.



# ... TELEFONIE ...

**In Europa dreht der Wind**  
Die europäische Telefonie ist in vollem Wandel begriffen: Der britische Vodafone-Konzern übernimmt das Unternehmen Kabel Deutschland für 7,7 Mrd. Euro; die spanische Telefonica verkauft ihre irische Tochter an die Hutchinson Whampoa Limited aus Hongkong; und Telecom Italia diskutiert den Einstieg bei Hutchin-son. Im Zeitalter des mobilen Internets können nur Telekom-Betreiber mithalten, die über ein schnelles Mobiltelefonie-Netz verfügen. Die Lösung? Man kauft die fehlende Technologie zu. So wie der Vodafone-Konzern, der vom leistungsfähigen Kabel-netz von Kabel Deutsch-land profitieren will.

**Microsoft und Huawei kämpfen um Nokia**  
Vergangenes Jahr verlor der Nokia-Konzern seine historische Vorherrschaft in der Mobiltelefonie an Samsung. Trotz erfolgreicher Lumia-Modelpalette mit Window-Betriebssystem kann sich das finnische Unternehmen der Konkur-renz des iPhone von Apple und der Android-Telefone nicht erwehren. Zwischen 1999 und 2013 sank der Börsenwert von 200 Mrd. auf weniger als 15 Mrd. Dollar. Interesse an einer Übernahme haben Microsoft und Huawei signalisiert.

## UP

Sony



Der japanische Elektronikrie- se Sony hat vergangenes Jahr einen Gewinn von 435 Mio. Dollar erzielt.

Dieses erste positive Ergebnis seit fünf Jahren verdankt sich dem schwachen Yen und den Einsparungen des Konzerns, der sich fast komplett aus dem Verkauf von Fernsehapparaten und Chemieprodukten zurückge- zogen hat. Durch die für Ende 2013 Ende vorgesehene Markteinführung der Playstation 4 dürfte sich dieser Aufschwung fortsetzen.

☒ SONI

Xiaomi



Die Smartpho- nes des chinesischen Unternehmens Xiaomi gleichen

erstaunlich dem iPhone. Und auch der Chef, Lei Jun, tut bei jedem neuen Apparat so geheimnisvoll, dass man unweigerlich an Steve Jobs erinnert wird. Mit dieser geschickten Imitation des Apple-Modells ist es ihm gelungen, 2012 in China für 2 Mrd. Dollar Mobiltelefone zu verkaufen. Dieses Jahr dürften sich seine Einnahmen verdoppeln.

Danone



Die durch eine Reihe von Skandalen rund um verun- reinigte Milchprodukte verschreckten

chinesischen Verbraucher wenden sich vermehrt ausländischen Marken zu. Davon hat besonders der französische Danone-Konzern profitiert. Er wird in China in den nächsten Jahren 325 Mio. Euro investieren, um seine Kapazitäten für die lokale Joghurtproduktion zu steigern.

☒ BN

## DOWN

FedEx



Das US-Logis- tikunterneh- men FedEx muss sein Geschäftsmo- dell anpassen: Denn um zu

sparen, lassen seine Kunden ihre Post vermehrt auf dem See- statt auf dem Luftweg versenden. Die Abteilung Express beförderte daher im letzten Quartal 2 Prozent weniger Briefe und Pakete als im Vorjahreszeitraum. Dement- sprechend sanken auch die Einnahmen im Vergleich zur Vorjahresperiode: von 505 auf 303 Mio. Dollar.

☒ FDX

FNAC



Die Aktie der FNAC verlor bei der Wiedereinfüh- rung an der Börse Ende Juni – 33

Jahre nach der ersten Kotie- rung – an einem einzigen Tag 13,64 Prozent an Wert und sank von 22 auf 19 Euro. Die franzö- sische Handelskette für Unterhaltungsprodukte ist in einem schwierigen Markt tätig, geht doch der Absatz von CDs und DVDs kontinuierlich zurück. Der aktuelle Börsen- gang fand im Zusammenhang mit der Trennung von der Kering Holding (vormals PPR) statt, die sich aus den Verbraucher- märkten zurückzieht.

☒ FNAC

Bloomberg



Journalisten des Informa- tionsdienstes haben sich über die Informatiker- minals, die

das New Yorker Unternehmen an Zentralbanken und andere Finanzinstitute vermietet, vertraulicher Informationen bedient.



«Mit der B787 haben wir einen Generationensprung geschafft, der mit dem Übergang von Holz zu Aluminium vergleichbar ist.»

Jim McNerney, CEO von Boeing, in einem Interview mit der französischen Tageszeitung *Les Echos*.



«Das Elektroauto ist kein Wagnis, sondern eine Gewissheit.»

Carlos Ghosn, CEO von Renault-Nissan



«Ich respektiere die Präsidenten und die Premierminister, aber ich habe keine Angst vor ihnen.»

Lakshmi Mittal, CEO von Arcelor-Mittal, in einem Interview mit *Vanity Fair*.



«Ich glaube, Premierminister Cameron ist nie glücklich, wenn wir über den europäischen Haushalt sprechen.»

Martin Schulz, Präsident des Europäischen Parlaments, am EU-Gipfel zur Jugendarbeitslosigkeit (27. Juni).



«Wir haben bereits einiges erreicht: Die Defizite in Europa sind um fast die Hälfte zurückgegangen. Jetzt ist nicht der richtige Zeitpunkt, um die Geduld zu verlieren.»

Angela Merkel, in einem Interview mit sechs europäischen Zeitungen (*El Pais*, *Kathimerini*, *La Stampa*, *Le Monde*, *The Guardian* und *die Süddeutsche Zeitung*)

# Athletischer Auftritt, sportlicher Preis.

Die C-Klasse «Athletic Edition» ab CHF 45 200.-\*

Das Sondermodell «Athletic Edition» sorgt dank dem AMG Stylingpaket und dem Kühlergrill mit schwarzen Lamellen für einen sportlichen Auftritt. Für den perfekten Überblick auf der Strasse unterstützen Sie dabei die Bi-Xenon-Scheinwerfer des Intelligent Light System und das Navigationssystem COMAND Online. Profitieren Sie jetzt von sensationellen Preisen. Ihr Mercedes-Benz Partner freut sich auf Ihren Besuch.

---

**Jetzt mit 25 % Preisnachlass.**

---



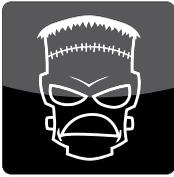
Eine Marke der Daimler AG



Mercedes-Benz

\* C 180 Kombi «Athletic Edition», 1595 cm<sup>3</sup>, 156 PS (115 kW), Barkaufpreis CHF 45 200.- (Listenpreis CHF 60 570.- abzüglich 25% Preisvorteil). Verbrauch: 6,4 l/100 km, CO<sub>2</sub>-Emission: 150 g/km (Durchschnitt aller verkauften Neuwagen: 153 g/km), Energieeffizienz-Kategorie: D.

579'000



«Zombie»-Applikationen im gibt es im App Store laut Informationen des deutschen Consulting-Unternehmens Adeven. Dabei handelt es sich um Anwendungen, die sehr selten oder nie heruntergeladen werden. Nach Aussagen von Apple gibt es hingegen bei 93 Prozent der Apps mindestens einen Download pro Monat.

Schweden steht bei der Beherrschung der Sprache Shakespeares an der Spitze der nicht-anglophonen Länder, Zu diesem Ergebnis kommt der jährliche Index des in Luzern domizilierten Unternehmens EF Education First. Die Schweiz belegt hinter Polen und Indien den 15. Platz.



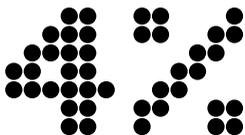
25%



der Mitglieder des Verbands Schweizerischer Vermögensverwalter betreuen Fonds von französischen Kunden. 2009 waren es noch 14,8 Prozent gewesen.

53%

aller Finanzplätze geben an, sie hätten vergangenes Jahr mit Cyberattacken zu kämpfen gehabt. Dies geht aus einer gemeinsamen Studie der Internationalen Organisation der Wertpapieraufsichtsbehörden und der World Federation of Exchanges hervor.



Millarden Franken Umsatz erzielten die Schweizer Uhrenexporte im Mai laut Eidgenössischer Zollverwaltung (EZV) – ein Rückgang um 4 Prozent im Vergleich zur Vorjahresperiode. Vor allem die binnen eines Jahres um 19 Prozent gesunkene Nachfrage Chinas fällt dabei schwer ins Gewicht.



## UP

## 3D-Druck

3D-Druck wird erschwinglicher. Mit der Übernahme des Start-up Makerbot durch den Stratasys-Konzern können dessen 2'000-Dollar-Drucker nun breiter vertrieben werden. Gleichzeitig kündigte die Büroartikel-Kette Staples an, dass sie für 1'300 Dollar Geräte von 3D Systems mit dem Namen The Cube auf den Markt bringen will.

## Chinesische Erdölunternehmen

Die chinesischen Öl- und Gaskonzerne expandieren immer aggressiver nach Afrika. So legte Sinopec für 10 Prozent eines von Marathon Oil betriebenen Projekts in Angola 1,5 Mrd. Dollar auf den Tisch. Und National Petroleum Corp kaufte für 4,2 Mrd. Dollar Anteile an einem Gasfeld in Mosambik.

## DOWN

## Der europäische Automobilmarkt

Der Autoabsatz in Europa ist auf einem Zwanzigjahrestief. Im Mai wurden 1,04 Mio. Neuwagen zugelassen – ein Minus von 5,9 Prozent gegenüber 2012. Insgesamt dürfte der Rückgang im Vergleich zum Vorjahr 4 Prozent betragen. Die Verbraucher sind durch die Krise verunsichert und halten sich bei grösseren Anschaffungen entsprechend zurück.

## Amerikanische Fast-Food-Restaurants

Die Generation Y hat für Fast Food nicht mehr viel übrig. In den USA sank die Zahl der 18- bis 34-jährigen Schnellimbissbesucher in den vergangenen vier Jahren um 16 Prozent. Sie essen lieber Gesundes aus lokaler Produktion. Ergo versucht die Fast-Food-Branche sich anzupassen und bietet jetzt auch vegane Gerichte mit Tofu und Mandelmilch an.

# NOMINIERUNGEN

## **Shayne Nelson** ist neuer CEO bei Emirates NBD

Shayne Nelson tritt an die Spitze des grössten Bankhauses von Dubai. Bisher leitete der 52-jährige Australier die Division Private Banking bei der britischen Standard Chartered Bank, wo er seit 1997 verschiedene Posten inne hatte und unter anderem den Nahen Osten und Nordafrika betreute. Er soll der Emirates NBD, die nach dem Einbruch des Wirtschaftsbooms hart angeschlagen ist, helfen, bis 2018 ein Fünftel ihrer Erträge ausserhalb von Dubai zu erwirtschaften. ✉ EMIRATESNBD

## **Ulrich Spiesshofer** wird Chef von ABB

Ulrich Spiesshofer ist zum neuen Chef von ABB ernannt worden. Der 49-jährige Deutsche leitet bereits seit 2009 die Division Industrieautomation und Antriebe (Motoren, speicherprogrammierbare Steuerungen usw.). Seine Hauptaufgabe wird darin bestehen, für die Integration der jüngsten Grossakquisitionen von ABB zu sorgen – wie etwa Baldor Electric, Thomas & Betts und Power One. Zudem muss er sich dem abflauenden China-Geschäft widmen, denn das Land ist für den Weltmarktführer auf dem Gebiet der Stromversorgung der zweitwichtigste Markt nach den USA.

✉ ABBN

## **Markus Gygax** übernimmt die Geschäftsführung der Valiant Bank

Markus Gygax führt ab November die Bank Valiant. Seit Oktober 2008 leitet der Zürcher die Division Retail bei der Banque Cantonale Vaudoise. Von 2002 bis 2008 war der 51-Jährige Geschäftsleitungsmitglied bei PostFinance. Valiant ist in elf Kantonen aktiv und durchläuft zurzeit eine Phase der Ungewissheit. Nach dem Verzicht auf eine Fusion mit der Berner Kantonalbank hat sie sich als unabhängige, ausschliesslich in der Schweiz tätige Bank neu positioniert. ✉ VATN



## **Douglas Ingram**

### wird Präsident von Allergan

Der amerikanische Pharmakonzern Allergan erhält mit Douglas S. Ingram, 49, einen neuen Präsidenten. Bis anhin war Ingram Geschäftsführer der Division Europa, Afrika und Naher Osten sowie Vize-Präsident des Unternehmens, in das er 1996 eintrat. Er war ausserdem in leitender Stellung bei Volcom und ECC Capital Corporation tätig und begann seine Karriere als Anwalt in der Kanzlei Gibson, Dunn & Crutcher. Allergan ist auf Medikamente zur Glaukombehandlung, Brustimplantate und Botox spezialisiert. ✉ AGN



## **Kojo Takahashi** nimmt im Chefsessel von Sharp Platz

Der bisherige Vize-Präsident des Fernsehgeräteherstellers Sharp ist zum Präsidenten des Unternehmens ernannt worden: Der 58-jährige Kojo Takahashi trat 1980 in den japanischen Konzern ein und leitete zuletzt die Division Produkte, in der TV-Geräte und Mobiltelefone zusammengefasst sind. Zuvor hatte er bereits den Bereich Umwelt und Gesundheit und das Amerikageschäft verantwortet. Nach einem Verlust von 5,3 Mrd. Dollar im vergangenen Jahr, für den vor allem die Flüssigkristallanzeigen verantwortlich waren, soll Takahashi nun für eine Wiederbelebung der Verkaufszahlen sorgen. ✉ SRP

# SCAN

## CYBERANGRIFFE MACHEN VOR DEM SMARTPHONE NICHT HALT



DANIEL FOSTER

Laut einer Untersuchung der Firma Juniper Network haben die Cyberangriffe auf Handys zwischen März 2012 und März 2013 um 614 Prozent zugenommen. 2011 lag der Anstieg noch bei 155 Prozent. Rund 48 Prozent der Attacken waren in SMS eingeschmuggelte Trojaner, 29 Prozent Fake-Installer und 19 Prozent Schadsoftware. Lieblingsziele waren dabei die Applikationen Angry Birds, Adobe Flash, Google Play und Skype. Eine andere Auffälligkeit: 92 Prozent der Attacken waren auf Android-Geräte gerichtet, weil deren Nutzer es mit Sicherheitsupdates oft nicht so genau nehmen.

### DIE CHINESEN SHOPPEN BEGEISTERT IM NETZ

Die Chinesen sind Nummer eins im E-Commerce, wie eine Umfrage von PricewaterhouseCoopers mit 11'000 Online-Shoppern in 11 Ländern ergab. Rund 58 Prozent von Chinas Internetnutzern kauften im vergangenen Jahr mindestens ein Mal pro Woche online ein; im Gegensatz zu 42 Prozent der Amerikaner, 41 Prozent der Briten, 29 Prozent der Deutschen und 13 Prozent der Franzosen. Über ein Drittel der Einkäufe erfolgten mobil – deutlich mehr als anderswo.

## Louis-Vuitton Business tasche

VS

## Gucci Aktentasche



### IN KÜRZE

Tablet, Smartphone, Laptop – beim Transport seiner Utensilien kommt der Homo Digitalis mit den herkömmlichen Anzugtaschen nicht mehr aus. Als Ausweg aus diesem Dilemma rüstet nun auch die Männerwelt auf: mit Handtaschen für den Business-Alltag.

Die Aktentasche von Louis Vuitton gibt es jedoch nicht erst seit gestern. Der berühmte Lederwarenhändler entwickelte dieses Kultmodell bereits 1934 als Tragetasche für die Pariser Bourgeoisie, die darin unter anderem ihre Decken für Dampferfahrten verstaute.

Die Verbreitung der Herrenhandtasche geht mit dem Comeback des Vintage-Looks einher. So lassen sich die Designer von Gucci von firmeneigenen Modellen der 50er- und 60er-Jahre inspirieren.

Gucci bietet eine Kollektion von Businessstaschen aus Leder an. Sie wird in einem traditionellen Gerbungsverfahren unter Verwendung von Diamantpulver hergestellt. Guccio Gucci nutzte diese Technik bereits in seiner ersten Werkstatt in der Toskana. Das gebeigte Leder wird dadurch fester und widerstandsfähiger gegen äussere Einflüsse.

### PLUSPUNKTE

In ihrer Neuauflage bietet die Vuitton-Tasche ausreichend Platz für ein 15-Zoll-Notebook, Unterlagen und mehrere Kleidungsstücke. Wer beide Hände frei haben will, kann auch einen verstellbaren Schultergurt an ihr befestigen. Sie existiert in zwei Ausführungen: aus dem typischen Canvas mit LV-Monogramm zum Angeben oder als Luxusvariante aus besonders edlem Leder für alle, die es etwas diskreter mögen.

Die Gucci-Tasche wird in florentinischen Gerbereien per Hand gefertigt und ist absolut erstklassig verarbeitet. Sie ist in schwarz oder braun erhältlich, nicht zu auffällig und vielfältig einsetzbar. Dieses klassische Modell wurde so konzipiert, dass man darin ein Notebook (bis max. 16 Zoll) und einige Dokumente aufbewahren kann. Der 2-Wege-Reissverschluss mit Schloss erhöht zudem die Sicherheit auf Reisen.

### PREIS

Canvas-Modell «Voyage» (Damier Graphite, Ebene oder Monogram Macassar): CHF 1'760.–  
Leder (Naxos): CHF 5'000.–

Schwarz oder Marroni: CHF 1'740.–

### ECKDATEN

LVMH  MC	KERING  KER
1987	1963
BERNARD ARNAULT	FRANÇOIS HENRI PINAULT
28,1 MRD. € (2012)	9,7 MRD. € (2012)
70,7 MRD. € (2012)	22,6 MRD. € (2012)
106'348 (2012)	33'000 (2012)



## 27.000 Hebelprodukte, 5.800 Bonus-Zertifikate, 13.000 Discountzertifikate, 3.300 Reverse Convertibles und 1 schlaue Nummer für Sie.

Als Schweizer Anleger profitieren Sie von unserem aussergewöhnlichen Produktangebot. Denn als Mitglied an der SIX können Sie viele unserer strukturierten Produkte auch auf Scoach handeln. Das allein reicht uns aber nicht. Deshalb klären wir Sie gerne in einem persönlichen Gespräch verständlich und vollständig über unsere strukturierten Produkte auf. An jedem Börsentag von 8.00 bis 19.00 Uhr. Damit Sie erfolgreicher investieren können. Rufen Sie uns kostenfrei an.

**Kontakt: 00800 4000 9100 (International Freecall)**

**Hotline für Berater +49 211 910-4722 · [kontakt@hsbc-derive.ch](mailto:kontakt@hsbc-derive.ch) · [www.hsbc-derive.ch](http://www.hsbc-derive.ch)**



**HSBC**   
Global Banking and Markets

Die hierin enthaltenen Produktinformationen stellen keine Empfehlung zum Kauf oder Verkauf der darin besprochenen Wertpapiere seitens der HSBC Trinkaus & Burkhardt AG dar und können eine individuelle Anlageberatung durch die Hausbank nicht ersetzen. Die Programm Dokumentation und die Endgültigen Bedingungen können bei der HSBC Trinkaus & Burkhardt AG, Derivatives Public Distribution, Königsallee 21/23, 40212 Düsseldorf, Deutschland, kostenlos bezogen werden und sind unter [www.hsbc-derive.ch](http://www.hsbc-derive.ch) einsehbar und/oder in elektronischer Form abrufbar. Die hier vorgestellten Finanzprodukte gelten in der Schweiz als strukturierte Produkte im Sinne von Art. 5 des Schweizer Kollektivanlagegesetzes („KAG“) und stellen keine Beteiligung an einer kollektiven Kapitalanlage im Sinne von Art. 7 oder 119 KAG dar und unterstehen somit nicht der Aufsicht der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht. Deshalb kommt ein Investor nicht in den Genuss des vom KAG vermittelten Anlegerschutzes. Stand: 15.08.2013.



NATIONAL CHAMPIONSHIP  
**AIR RACES**  
RENO • NV

Thom Richard ist einer der seltenen Piloten weltweit, die über das Talent, die Erfahrung und den Mut verfügen, an den berühmten Reno Air Races – dem schnellsten Motorsport schlechthin – das Finale zu bestreiten. Weniger als zehn Cracks sind zugelassen, mit 800 km/h, Flügel an Flügel, nur einige Meter über dem Boden, halsbrecherisch um den Sieg zu kämpfen. Für diese Aviatikelite konzipiert Breitling Chronografen, robuste, funktionale und superleistungsstarke Instrumente mit von der COSC – der höchsten offiziellen Instanz in Sachen Zuverlässigkeit und Präzision – Chronometer-zertifizierten Werken. Willkommen in der Welt von Breitling.

# "WELCOME TO MY WORLD"



TRANSOCEAN UNITIME PILOT



INSTRUMENTS FOR PROFESSIONALS™

# Solarmodule Jetzt auch in Farbe

Bunt statt ödes Einweg-Dunkelblau: Die kleine, börsenkotierte Firma SwissInso hat eine Technologie zum Färben von Solarzellen entwickelt. Die ersten Abnehmer sind bereits gefunden.

Daniel Saraga

Solarenergie und Eleganz, passt das zusammen? Mit den sperrigen, faden Rechtecken, die sich momentan noch auf zahlreichen Dächern befinden, wohl kaum. Doch das Unternehmen SwissInso aus Lausanne will die Welt jetzt eines Besseren belehren. Mit Hilfe einer Technik zum Färben von Photovoltaik- und Solarthermie-Modulen will die noch junge, aber bereits börsenkotierte Firma Privatpersonen und Firmen davon überzeugen, dass Solarenergie auch im ästhetischen Sinne eine gute Wahl sein kann. Ihre «Kromatix»-Module sind je nach Wunsch schicker oder dezenter als das reichlich öde Blau gewöhnlicher Solarzellen.

Das Wichtigste zuerst: Der Wirkungsgrad wird durch die Farbe nur minimal beeinträchtigt (1 bis 3 Prozent des ursprünglichen Werts) und auch die entstehenden

Mehrkosten bleiben im Rahmen (4 bis 18 Prozent). «Mit unserer Technologie kann man eine breite Farbpalette von Blau über Grün und Gelb bis hin zu Ocker anbieten», erklärt Rafic Hanbali, CEO von SwissInso. «Dadurch bieten sich neue architektonische Möglichkeiten, sowohl für Dächer von Einfamilienhäusern wie auch für Fassaden von gewerblich genutzten Gebäuden.»

SwissInso produziert aber selbst gar keine Module, sondern schliesst sich mit Herstellern zusammen, die diese Technologie umsetzen können. «Wir sind in erster Linie ein F+E-Unternehmen», macht Rafic Hanbali deutlich. «Unser Ziel ist es, ein Lizenz-System aufzubauen oder ein Joint Venture mit Herstellern und Fassadenbauern zu gründen.» Mit dieser Strategie umgeht die Firma die massiven Investitionen,

die für eine eigene Produktionslinie erforderlich wären, und schützt sich vor den extrem tiefen Preisen, die in den vergangenen drei Jahren die Solarindustrie dezimiert haben. «Das Preisniveau betrifft uns nur indirekt: Der Anteil der Kosten für das Färben der Module steigt etwas, wenn der Modulpreis sinkt, aber nur unwesentlich», betont Rafic Hanbali.

## AUSGEGLICHENE BILANZ IN SICHT

Die ersten Verträge wurden im Frühjahr 2013 unterzeichnet: die Fassade eines Bürokomplexes in Collombey (Wallis), ein Wohngebäude in Lausanne, ein Musterhaus in London und ein Gebäude der ETH Lausanne. Die ersten Einnahmen werden für Herbst 2013 erwartet und das finanzielle Gleichgewicht könnte bereits 2014 erreicht werden – eine gute Nachricht für die Firma, die seit ihrer Gründung 2006 noch nichts verkaufen konnte. Angefangen hatte SwissInso mit der Entwicklung eines solarbetriebenen Wasseraufbereitungssystems. Doch trotz gegenteiliger Verlautbarungen fand das Gerät am Ende keinen Abnehmer. «Ich warte lieber, bis ich konkrete und fundierte Aussagen machen kann», so Rafic Hanbali. «Als ich 2012 zu SwissInso kam, fehlte es eindeutig an einer Geschäftsstrategie.»

Aus Sicht von Henning Wicht, Solarmarkt-Experte beim Informationsdienstleister IHS, ist der Erfolg des Projekts jedoch keineswegs gewiss: «Der extreme Einbruch der Margen in der Branche hat die Investoren abgeschreckt. Um von diesem Wirtschaftsmo-

## Eine turbulente Geschichte

**8. Juni 2006**

Michel Gruering gründet SwissInso, um ein System zur Aufbereitung und Entsalzung von Wasser auf den Markt zu bringen.

**20. November 2009**

SwissInso geht an die Nasdaq und lässt sich auf der Suche nach Kapital von der undurchsichtigen Pashmina Depot übernehmen, die einen Online-Shop für Kleidung betreibt. Die Aktie steigt auf 2 Dollar, der Börsenwert erreicht 100 Mio. Dollar.

**April 2010**

Lancierung des Wasseraufbereitungscontainers «Krystall».

**15. November 2010**

Die Abstossung grosser Aktienmengen lässt den Kurs um 40 Prozent tauchen. Später stabilisiert sich die Aktie wieder beim Wert 5 Cent.

**18. November 2010**

Der kanadische Bankier Myron Gushlak, dem unter anderem Pashmina Depot gehört, wird wegen Börsenmanipulation zu sechs Jahren Haft verurteilt - was auf SwissInso heute keine negativen Auswirkungen mehr habe, so der jetzige Geschäftsführer.

**11. Januar 2011**

Die frühzeitig kommunizierte Unterzeichnung eines Kaufvertrags für «Krystall» in Malaysia scheitert.

**Januar 2012**

Rafic Hanbali übernimmt die Leitung von SwissInso.

**15. Mai 2013**

SwissInso präsentiert seine farbigen Solarmodule «Kromatix» und verkündet erste Vertragsabschlüsse.

Die Fassade des modernen Baus der Acomet Atelier de Constructions Métalliques SA in Collombey VS ist mit Solarzellen der Swissinso SA verkleidet. Die Module sind in den sechs Hintergrundfarben dieser Doppelseite erhältlich.

dell überzeugt zu sein, müsste ich ein starkes Zeichen sehen, beispielsweise eine Partnerschaft mit einem Bauriesen wie Bouygues in Frankreich, der für grosse Auftragsmengen sorgen könnte. Und es ist auch nicht so, dass diese farbigen Module einzigartig sind. Der deutsche Anbieter Sunways

hatte ebenfalls welche in seinem Angebot. Er hat die Produktion jedoch aufgrund des geringen Absatzes inzwischen wieder eingestellt. Vielleicht ist das Timing von SwissInso aber günstiger. Derzeit wächst dieser Nischenmarkt nämlich.» ▲

✉ SWHN



# INVESTMENT

## ANALYSEN & BERATER

### «Der Sektor Tiergesundheit wächst konstant»

Während die Pharmabranche als Ganzes schon deutlich bessere Zeiten gesehen hat, erlebt der verhältnismässig kleine Tierarzneimittelmarkt ein stabiles Wachstum. Eine Einschätzung des Analysten Christophe-Raphaël Ganet von Oddo & Ci.

#### SWISSQUOTE MAGAZINE ▶

**Welches sind die globalen Eckdaten des Marktes für Tiergesundheit?**

#### CHRISTOPHE-RAPHAËL GANET ▶

2012 brachte die Tiergesundheit 22 Mrd. Dollar ein, im Vergleich zu 800 Mrd. im Bereich der menschlichen Gesundheit. Die Pharmariesen sind hier meistens durch Tochterfirmen vertreten, etwa durch die von Pfizer gegründete Weltmarktführerin Zoetis, die seit Februar 2013 an der Wall Street notiert ist; oder Merial, die Tiermedizintochter des französischen Konzerns Sanofi. Zoetis erwirtschaftet satte 4 Mrd. Dollar, Merial 2,7 Mrd.

#### Für welche Tiere sind diese Arzneimittel bestimmt?

Der Markt ist gleichmässig aufgeteilt zwischen Heilmitteln für Haustiere und Medikamenten für Zuchttiere, wie beispielsweise Schafe, Ziegen oder Geflügel. Impfstoffe und infektionshemmende Mittel machen je 25 Prozent

des Gesamtvolumens aus, und 30 Prozent des Absatzes entfallen auf Antiparasitika.

#### Welche kurz- und mittelfristigen Entwicklungen sind zu erwarten?

Der Sektor Tiergesundheit wächst konstant um rund 3 Prozent. Dass der Trend im ersten Halbjahr 2013 leicht rückläufig war, ist eine vorübergehende Erscheinung. Denn die Nachfrage nach Präparaten gegen Parasiten war in vielen Ländern vorübergehend zurückgegangen. Das schlechte Wetter hatte vielerorts über lange Zeit angehalten.

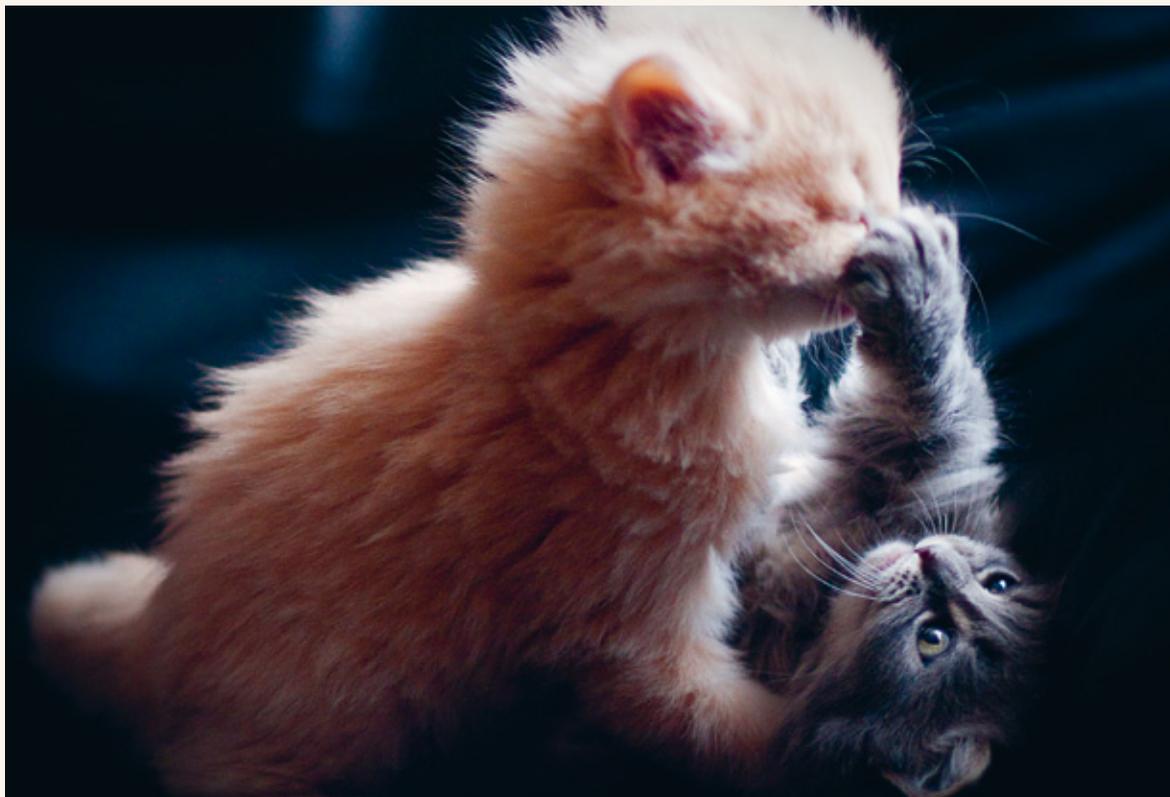
#### Welche anderen Faktoren beeinflussen den Sektor?

Abgesehen von punktuellen Krisen, etwa Vogelgrippe oder Rinderwahn, wird die Nachfrage nach Zuchttieren in erster Linie vom Bevölkerungswachstum beeinflusst, das einen erhöhten Bedarf an tierischen Proteinen auslöst. Weil sich besonders in den Schwellen-

ländern immer mehr Menschen Fleisch leisten können, vergrössern die Viehzüchter ihre Tierbestände. Und all jene, die einen Teil ihrer Produktion in die westlichen Länder exportieren, müssen sich an die dortigen veterinärmedizinischen Bestimmungen halten. Dadurch steigt die Nachfrage nach Tierarzneimitteln.

#### Ist der Ausblick bei den Haustiermedikamenten genauso erfreulich?

Heutzutage lassen Tierhalter ihre Tiere auch gegen Krankheiten behandeln, die früher vernachlässigt wurden: Arthritis, Herzstörungen, Zahnprobleme... Allerdings drückt die Krise in den westlichen Ländern gerade leicht auf die Nachfrage. Dieser Rückgang wird aber global durch eine markante kulturelle Veränderung aufgewogen: Auch in Schwellenländern werden immer häufiger Haustiere gehalten, was bislang ein fast aus-



CRS&amp;N

schließliches Merkmal der westlichen Lebensweise war.

**Auslaufende Patente verursachen bei einigen Pharmafirmen empfindliche Verluste. Ist die Tiergesundheit auch von diesem Phänomen betroffen?**

Nein, denn die meisten veterinärmedizinischen Produkte sind sowieso Generika, und neue Moleküle sind eher selten. Nur knapp 15 Prozent des Marktes sind patentrechtlich geschützt. Die Schwelleneffekte aufgrund von Patentabläufen halten sich somit in Grenzen.

**Wie sehen die mittelfristigen Prognosen aus?**

Mit Ausnahme von saisonbedingten Abschwächungen wie in der ersten Hälfte dieses Jahres sind die mittelfristi-

gen Perspektiven ausgesprochen positiv. Die Erweiterung der Tierbestände in den Schwellenländern und in Nordamerika werden in den kommenden Jahren für ein Wachstum von 2,5 bis 5 Prozent sorgen. Zusätzlich steigt die Nachfrage der Tierzüchter durch neu entdeckte Krankheitserreger. Die jetzige Reglementierung ist bereits sehr streng und dürfte keine Verschärfung erfahren, die der allgemeinen Tendenz entgegenwirken könnte.

**Was empfehlen Sie den Anlegern?**

Die Tiergesundheit ist kein Sektor mit Spitzendividenden, sie bietet aber solide Garantien und Vorteile, die im humanmedizinischen Bereich fehlen. Die Branche ist keinen Gefahren ausgesetzt

und verfügt zweifellos über Potenzial. Da hier viele kleine oder mittlere Betriebe tätig sind, ist durchaus noch mit internem und externem Wachstum zu rechnen. Echte Chancen bieten sich den Anlegern auch deshalb, weil der Einbruch im ersten Semester bei einigen Marktteilnehmern zu einer konjunkturebedingten Kursschwächung geführt hat. Das amerikanische Unternehmen Keolis und die französischen Firmen Virbac und Vétoquinol sind für Investoren durchaus eine Überlegung wert. ▲



Christophe-Raphaël Ganet  
Finanzanalyst  
Investitionsbank Oddo & Cie  
Paris

# «Die Wassernachfrage nimmt viel rascher zu als die Bevölkerung»

Der Markt für Abwasseraufbereitung boomt auf der ganzen Welt und besitzt grosses Potenzial für Investitionen.

## SWISSQUOTE MAGAZINE ►

**Die Abwasseraufbereitungsbranche erlebt derzeit ein starkes Wachstum. Inwiefern stellt dieser Sektor eine gute Investition dar?**

JUNWEI HAFNER-CAI ► In den letzten fünf Jahren war das Wachstum des Markts für Wasser- und Abwasseraufbereitung rund 2 Prozent höher als das des weltweiten BIPs. Dieser Markt umfasst gegenwärtig mehr als 510 Mrd. Dollar, bis 2020 wird sein Wert voraussichtlich auf eine Billion ansteigen. Die Dynamik der Branche erklärt sich dadurch, dass die Wassernachfrage doppelt so rasch wächst wie die Weltbevölkerung. Unsere Wasserressourcen hingegen sind begrenzt, und die Wasserqualität nimmt tendenziell eher ab. Das gilt besonders in den aufstrebenden Ländern mit starkem Bevölkerungswachstum. Die Abwasseraufbereitung bietet eine Lösung für die Wasserkrise. Für Investoren hält diese Branche demnach nicht nur ein starkes Wachstum bereit, sondern auch die Möglichkeit einer positiven sozialen und ökologischen Einflussnahme.

## Welche Geschäftsbereiche weisen die grössten Chancen auf?

Drei Technologien scheinen besonders aussichtsreich: die Desinfektion des Wassers mittels UV-Strahlen, die

Ultrafiltration und die Umkehrosmose (ein äusserst feines Filtrationssystem, das nur für Wassermoleküle durchlässig ist, Anm. d. Red.). Die Analyse und Überwachung der Wasserressourcen ist ebenfalls ein attraktives Marktsegment. Zahlreiche Schwellenländer verschärfen derzeit ihre Gesetzgebung punkto Verschmutzung. Empfehlenswerte Unternehmen für Investitionen sind zum Beispiel Danaher, Suez Environnement, Thermo Fischer Scientific, American Water Works, Severn Trent und Xylem.

## Gibt es besonders vorteilhafte geografische Zonen?

Die Abwasseraufbereitung birgt weltweit hohes Potenzial. In den aufstrebenden Ländern Asiens und Lateinamerikas gibt es in einigen Regionen unzureichende Abwasserbehandlungssysteme. Die zunehmende Verstädterung und das dynamische Wirtschaftswachstum treiben dort die Nachfrage in die Höhe. Im Nahen Osten nutzen die Gas- und die Erdölindustrie bedeutende Mengen Meerwasser. Entsprechend boomt dort die Entsalzungsbranche. Und in den westlichen Industrieländern ist unter anderem ein zunehmendes Interesse an Reinstwasser zu beobachten, das vor allem in der Herstellung von Mikroelektronik eingesetzt wird.

## Welche Faktoren beeinflussen die Kurse auf diesem Markt?

Die Entwicklung der nationalen Gesetzgebung spielt eine wichtige Rolle. In China will die Regierung den Anteil des aufbereiteten Wassers in Städten über die nächsten fünf Jahre von 70 auf 85 Prozent erhöhen. Weitere Einflussfaktoren sind die Städteentwicklung und das Wirtschaftswachstum. So will Indien bis 2017 20 Mrd. Dollar in Klär-, Bewässerungs- und Wasserwiederverwertungsanlagen investieren.

## Was raten Sie Investoren?

Zunächst einmal ist es äusserst wichtig, sich über den Wassermarkt und die Gesetzgebung in den verschiedenen Ländern zu informieren. Die Projektfinanzierungskapazität der in der Branche aktiven Firmen zu kennen, ist ebenfalls wesentlich. Das gilt auch für deren Corporate Governance und die Qualität ihres Managements. Ein gewisses Fachwissen über die verschiedenen Technologien der Marktakteure hilft zudem, besser zwischen den Leistungen der einzelnen Unternehmen zu differenzieren. ▲



Junwei Hafner-Cai  
Analystin  
RobecoSAM  
Zürich

**TRIUMPH**

**HAFNER'S BRITISH BIKES GMBH**

8733 Eschenbach SG  
Tel.: 055 282 10 65  
[www.triumph-world.ch](http://www.triumph-world.ch)

**PHOENIX BASEL AG**

4053 Basel  
Tel.: 061 322 79 78  
[www.phoenixbasel.ch](http://www.phoenixbasel.ch)

**MOTO 91 AG**

8181 Höri  
Tel.: 044 862 11 91  
[www.moto91.ch](http://www.moto91.ch)

**HESS MOTORRAD AG**

3072 Ostermundigen  
Tel.: 031 931 88 52  
[triumph@hessmoto.ch](mailto:triumph@hessmoto.ch)  
[www.hessmoto.ch](http://www.hessmoto.ch)

**STÄDLER MOTOS AG**

9443 Widnau  
Tel.: 071 722 25 15  
[www.staedler.ch](http://www.staedler.ch)

**MODERN  
CLASSICS.  
THE ORIGINAL.**



**BONNEVILLE**

Der berühmteste Name in der Motorradwelt. Bonneville steht für Freiheit, endlose Strassen, Unabhängigkeit und einige der stilvollsten Motorräder, die je gebaut wurden.

Informationen bei Ihrem Triumph-Händler  
[www.triumphmotorcycles.ch/de](http://www.triumphmotorcycles.ch/de)



[www.facebook.com/OfficialTriumphSchweiz](http://www.facebook.com/OfficialTriumphSchweiz)





THÉRIER PAREL

## Weltexperte der Stimmerkennung

Der 42-jährige Temitope Ola ist Initiator zahlreicher Start-ups, unter denen sich auch die im Mikrokreditwesen tätige Bank MIC Microfinance befindet. Und gegenwärtig ist er Direktor von Koemei, einer 2010 gegründeten Firma in Martigny. Das Walliser Unternehmen, ein Ableger des auf Mensch-Maschine-Interaktionen spezialisierten Forschungsinstituts Idiap, machte sich rasch einen Namen auf dem Gebiet der Stimmerkennung. Das Start-up hat eine Software entwickelt, die automatisch die Wörter eines Audioträgers niederschreibt und sogar die verschiedenen Gesprächspartner

erkennbar macht. Diese – momentan nur in Englisch verfügbare – Technologie erweist sich als besonders geeignet für das E-Learning. Sie wurde bereits von prestigeträchtigen Institutionen wie den Universitäten von Columbia (NY) und Berkeley (CA), von der IMD in Lausanne und auch von der Universität Genf eingeführt. Im Privatbereich arbeitet Koemei mit dem Katarer Nachrichtensender Al-Dschasira zusammen. Das junge Unternehmen mit zurzeit fünf Mitarbeitenden in Martigny plant, in den kommenden Wochen eine Aussenstelle in San Francisco zu eröffnen.



# Brasilien: Fokus und Rückblende

Die Juni-Ausgabe von Swissquote Magazine enthielt ein grosses Brasilien-Dossier. Diesmal spinnen wir den Faden mit einem Überblick über die jüngsten Entwicklungen fort.

## DILMA ROUSSEFF: REFORMEN ALS REAKTION AUF DIE MASSENPROTESTE

Für die brasilianische Präsidentin Dilma Rousseff war der Juni kein Zuckerschlecken: Dem Meinungsforschungsinstitut Datafolha zufolge brachen die positiven Beurteilungen ihrer Regierung («gut» oder «ausgezeichnet») in nur drei Wochen von 57 auf 30 Prozent ein. Die Ankündigung von Preiserhöhungen im öffentlichen Verkehr und die gesalzene Rechnung der Weltmeisterschaft hatten den Auslöser der Massendemonstrationen gebildet. Doch der Groll der Mittelklasse wurzelt tiefer: im lahmanden Wachstum und in der Gefahr einer erneuten Hyperinflation. Um die Lage zu beruhigen, kündigte die Präsidentin eine breite Palette von Reformen an, darunter Investitionen von 18,5 Mrd. Euro in den öffentlichen Verkehr, ein Referendum zu den politischen Institutionen und eine intensivere Bekämpfung der Korruption.

## DER MILLIARDÄR EIKE BATISTA IM FREIEN FALL

Nicht ohne Schadenfreude verfolgt man in Brasilien zurzeit den brutalen Fall von Eike Batista, dem vielseitigen und umstrittenen Unternehmer, dessen Vermögen seit März 2012 von 34,5 auf 4 Mrd. Euro geschrumpft ist. Der ehemals reichste Mann des Landes hat in der Vergangenheit schon oft die Gemüter erhitzt: Nie hielt er sich zurück mit seinen übermässigen Ambitionen und auch sein Imperium gründete er auf äusserst optimistischen Prognosen in der Erdöl- und Minenförderung, der Infrastrukturbranche (darunter das berühmte Maracanã-Stadion in Rio) und der Hotellerie. Zu viel Optimismus: In nur einem Jahr verlor sein Konzern EBX nach Rückschlägen im Erdölsektor das Vertrauen der Investoren und zwei Drittel seiner Bewertung. Das bis jüngst so stolze Imperium scheint nun dem Untergang geweiht.

Das Jahr

Brasilien  
+270%

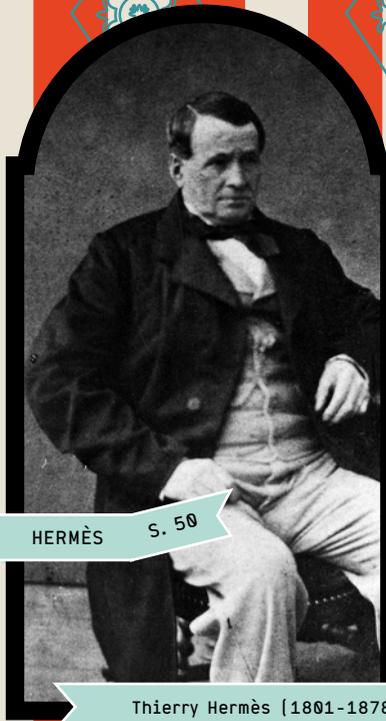
Deutschland  
+11,2%

#### DIE ZUKUNFT VON PETROBRAS LIEGT AUF DEM MEERESBODEN

Der nationale Mineralölriese wagt sich an das bis anhin weltweit grösste Investitionsprogramm eines Unternehmens: Bis 2017 wird er rund 237 Mrd. Dollar in einen Versuch zur Förderung von Ölvorkommen vor der Küste von Rio stecken. Diese, vor sechs Jahren entdeckten «Pre-Salt»-Felder (so genannt, weil sie am Meeresboden von einer dicken Salzschrift bedeckt sind) könnten die nationale Erdölproduktion vervierfachen. Erste Tests haben vielversprechende Ergebnisse geliefert. Die technische und finanzielle Herausforderung des Unterfangens ist von einem seltenen Ausmass.

#### DIE WELTBANK SETZT AUF BRASILIEN

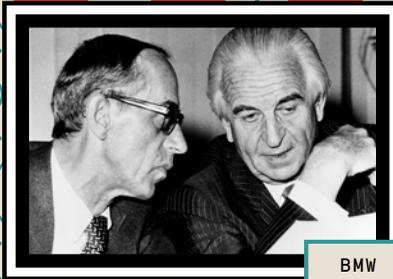
Die schwache Wachstumsrate Brasiliens im vergangenen Jahr hat das Image seiner Wirtschaft bei den Investoren nicht getrübt – zumindest nicht bei der Internationalen Finanz-Corporation (IFC). Wie die «Financial Times» aufzeigt, war das Land im vergangenen Jahr wichtigstes Investitionsziel dieser Institution, die zur Weltbank gehört und die Entwicklung der Privatwirtschaft in zahlreichen Ländern fördert. Zwischen Juni 2012 und Juni 2013 wurden so rund 2 Mrd. Dollar in die brasilianische Wirtschaft gepumpt. Eine lohnenswerte Investition: Im vergangenen Jahrzehnt verzeichnete die IFC in Brasilien jährliche Investitionserträge von 20 Prozent oder mehr.



HERMÈS

S. 50

Thierry Hermès (1801-1878)



BMW

S. 48

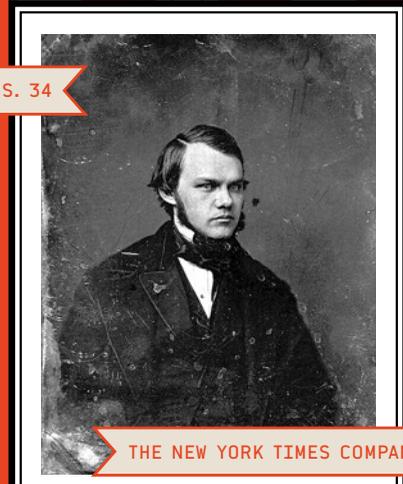
Kurt Golda (1924-2002)  
und Herbert Quandt (1910-1982)



SCHINDLER

S. 44

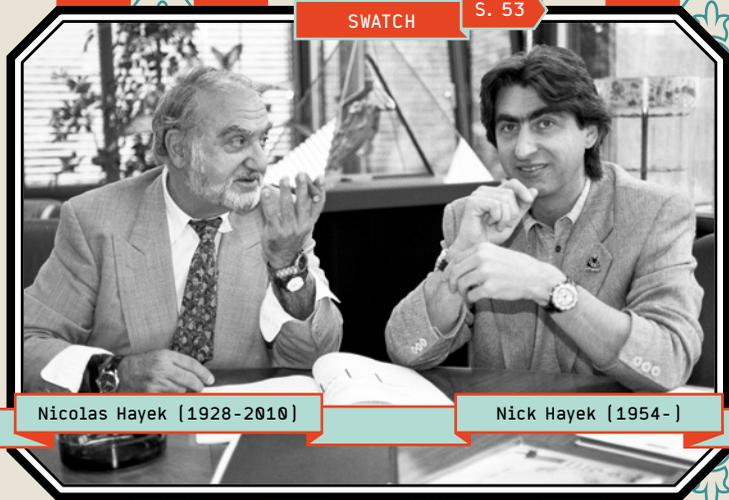
Alfred N. Schindler (1949-)



S. 34

THE NEW YORK TIMES COMPANY

Henry Jarvis Raymond (1820-1869)



SWATCH

S. 53

Nicolas Hayek (1928-2010)

Nick Hayek (1954-)



PRADA

S. 56

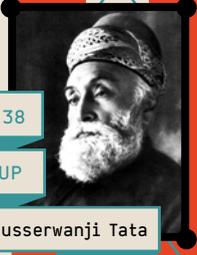
Miuccia Prada (1949-)

S. 38

TATA GROUP

Jamsetji Nusserwanji Tata

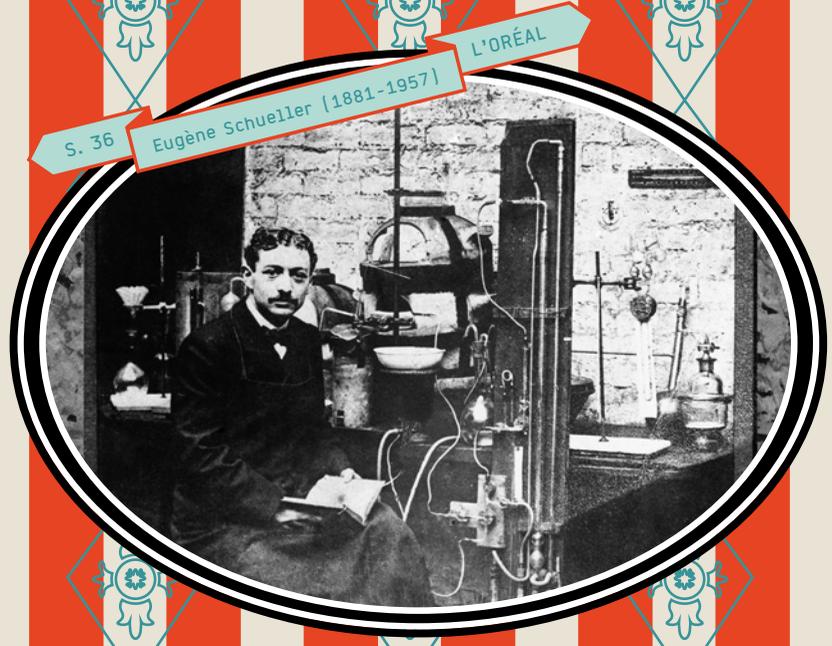
[1839-1904]



S. 36

Eugène Schueller [1881-1957]

L'ORÉAL



# FAMILIEN- UNTERNEHMEN: DIE GRÜNDE FÜR IHREN ERFOLG

S. 52

WALMART

Samuel Moore Walton

[1918-1992]



SAMSUNG

S. 39

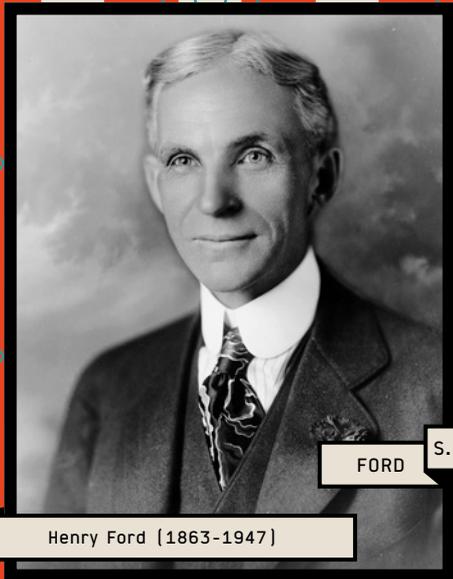
Lee Byung-chul [1910-1987]



FORD

S. 51

Henry Ford [1863-1947]



VETROPACK

S. 40

Claude Cornaz [1961 - ]





# DER DISKRETE BÖRSENCCHARME GUT GEFÜHRTER FAMILIENUNTERNEHMEN

Sie legen nicht nur mehr Wert auf ihre langfristige Entwicklung, Familienunternehmen sind auch rentabler als der Durchschnitt. Swissquote Magazine erklärt die Gründe.

Ludovic Chappex

Allzu gerne werden sie als konservativ oder gar als übervorsichtig abgestempelt. Und dennoch: Studien belegen, dass Familienunternehmen tendenziell eine bessere Performance erbringen als solche, die von Finanzinvestoren kontrolliert werden. Die oftmals von wohlhabenden Dynastien geführten Betriebe haben auch die jüngste Wirtschaftskrise besser überstanden als viele andere börsennotierte Gesellschaften, was nicht zuletzt an ihrem besseren Cashflow liegt. Zu diesem Ergebnis kommt auch eine gross angelegte Umfrage von Credit Suisse und Ernst & Young in 33 Ländern.

Satte 60 Prozent der befragten Familienunternehmen meldeten im vergangenen Jahr eine Umsatzsteigerung von 5 Prozent, und das in einem wirtschaftlich denkbar schwierigen Umfeld. Einer der Schlüssel zu diesem Erfolg

ist laut drei Vierteln der untersuchten Firmen ihre betont auf Langfristigkeit ausgerichtete Politik bei Investitionen und im Management. Eine Eigenschaft, die im Wesen dieser Gesellschaften liegt, denn sie sollen ja von einer Generation auf die nächste vererbt werden. Die Spezialisten von Credit Suisse und Ernst & Young sehen den Unterschied bei den Familienunternehmen zudem in einer ausgeprägten Berücksichtigung sogenannter ESG-Kriterien für ökologische, soziale und unternehmerische Verantwortung.

Dabei muss jedoch klar sein, dass bei Unternehmen, die inzwischen zu riesigen börsenkotierten Konzernen herangewachsen sind, von einem wohlwollend-väterlichen Führungsstil oft nicht mehr viel zu spüren ist und stattdessen vielerorts Pragmatismus und Effizienzdenken

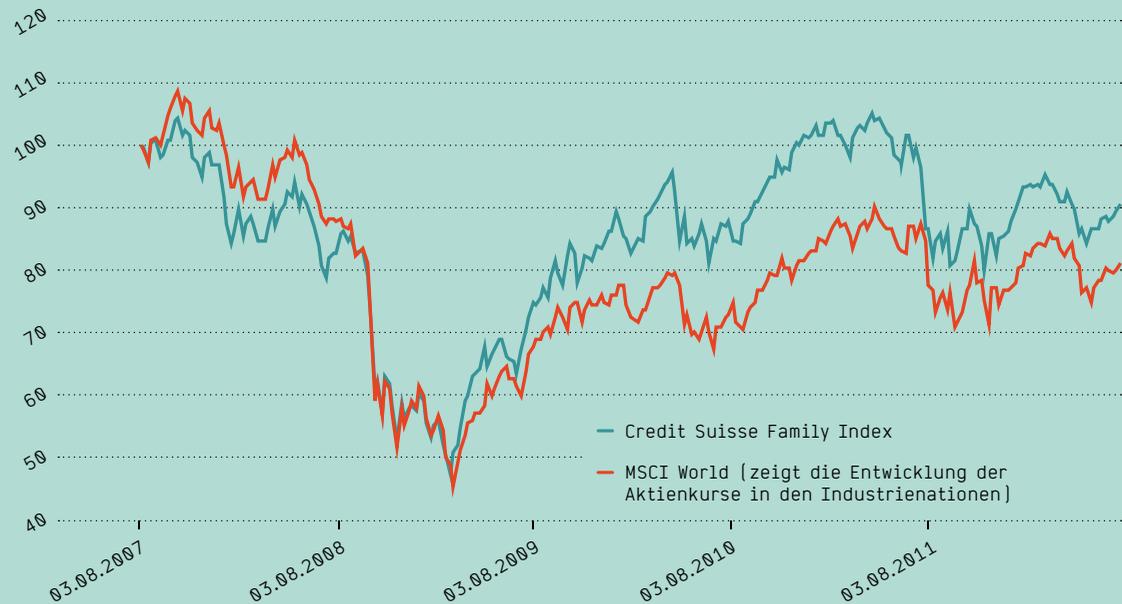
## Wie viele Generationen?

Laut dem amerikanischen Forscher Craig Aronoff, Gründer und Präsident der Family Business Consulting Group, überleben nur 3 bis 5 Prozent aller Familienunternehmen in dieser Form bis in die vierte Generation. Diese Zahl sagt einiges über die Schwierigkeiten aus, ein Unternehmen dauerhaft in Familienbesitz zu halten ...

Übrigens gibt es keine einheitliche Definition dessen, was ein Familienunternehmen ist. Die Kriterien des Family Business Index von Credit Suisse sehen vor, dass die Familie mindestens 10 Prozent der Unternehmensanteile halten muss. Ausserdem muss sich die Firma mindestens in der zweiten Generation in der Hand der Familie befinden und den Mehrheitsanteil ihres Vermögens darstellen. Zu guter Letzt muss die Familie natürlich auch einen bestimmenden Einfluss in ihrem Unternehmen ausüben.

## Beste Börsenperformance

In den vergangenen fünf Jahren haben börsennotierte Familienunternehmen gegenüber dem restlichen Markt eine Overperformance von 8 Prozent ausgewiesen.



## «Probleme in der Nachfolge sind eine andere grosse Herausforderung.»

eingezogen sind. Was jedoch nicht heisst, dass Familienwerte einfach eingemottet werden. Die Zürcher Firma Vetropack etwa (s. Interview mit CEO Claude Cornaz, S. 40), mit 3'000 Beschäftigten ein Unternehmen von noch überschaubarer Grösse, ist hierfür ein sehr gutes Beispiel.

**HÖHERE KRISENBESTÄNDIGKEIT**  
Dušan Isakov, Professor für Finanzwirtschaft an der Universität Freiburg, und Jean-Philippe Weisskopf von

der Hotelfachschule Lausanne kamen im April 2012 in einer weiteren Studie, die sich auf Unternehmen an der Schweizer Börse konzentrierte, zu einem ähnlichen Schluss wie die Untersuchung von Credit Suisse und Ernst & Young. Die Autoren attestierten den untersuchten Familienunternehmen im Berichtszeitraum (2003 bis 2010) eine höhere Profitabilität bezüglich Gesamtkapitalrendite und Eigenkapitalrentabilität. Ihr Leistungsausweis war während der Finanzkrise 2007 bis 2009 auch in diesem Bereich besser.

Familienunternehmen haben natürlich auch ihre Mängel: Risikoscheu und Angst vor Veränderung können mitunter dazu führen, dass sie sich

ihrem Umfeld nicht schnell genug anpassen. Eine Eigenschaft, die ihnen an vielen Managementschulen einen schlechten Ruf einbringt (s. Interview mit Harvard-Professor John Davis S. 54). Probleme in der Nachfolge sind eine andere grosse Herausforderung für Familienbetriebe, betont Heinrich Christen, Direktor von Ernst & Young in Sankt Gallen: «In einem Familienunternehmen ist es nicht immer möglich und auch nicht immer wünschenswert, eine Spitzenfunktion mit einem Familienmitglied zu besetzen. Diese Stellen erfordern hohe Kompetenzen, die man nicht einfach so mitbringt. Für eine Familie ist es diesbezüglich überlebenswichtig, dass sie auch im richtigen Moment das Kommando abgeben kann.» ▲



## Familien- fotos

Die in diesem Dossier präsentierten Unternehmen haben eines gemeinsam: Sie befinden sich in Familienhand. Egal ob L'Oréal, die «New York Times», Schindler, Walmart oder BMW – sie alle können auf eine oft romanhafte, spannende Geschichte zurückblicken. Die Kultur und die Werte ihrer Gründer haben sie dabei nachhaltig geprägt. Heute nutzen sie ihr starkes Image, um das Geschäft von einer Generation zur nächsten florieren zu lassen. Erfahren Sie mehr in den nachfolgenden Porträts.

# Die «New York Times», ein journalistisches Urgestein

Das US-Leitmedium hat höchstmögliche Qualität zu seinem Markenzeichen gemacht. Die «New York Times» zeichnet sich jedoch auch durch ihren Innovationsgeist aus, wie ihre traditionsreiche Geschichte beweist.

Clément Bürge

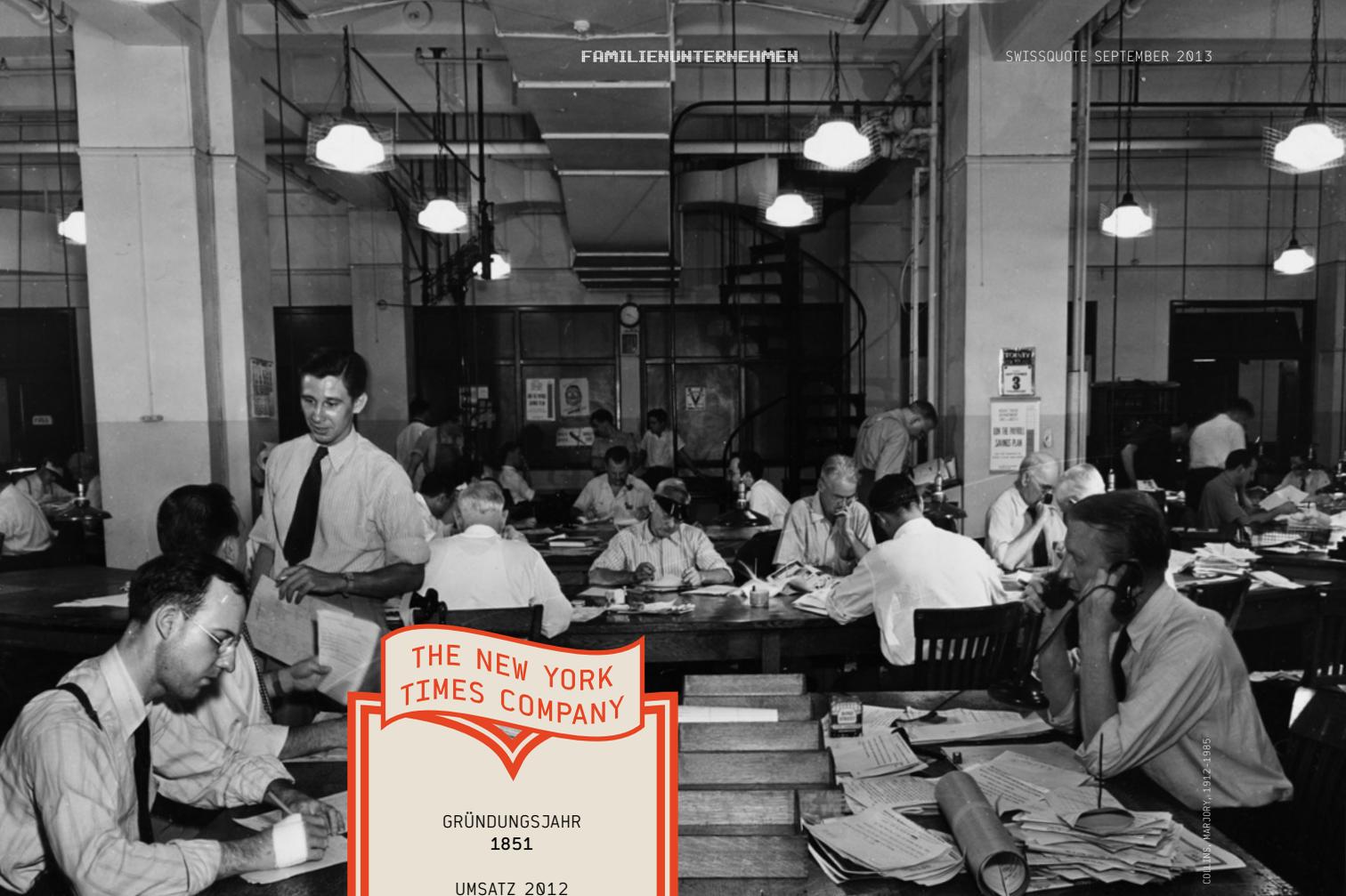
Adolf Ochs war gerade 19 Jahre jung, als er 1878 in einer Kleinstadt mit 14'000 Einwohnern im Südosten der USA die Tageszeitung «Chattanooga Times» kaufte. Während wohl kaum jemand auf das Überleben dieses Blattes setzte, ergriff Ochs radikale Massnahmen, um es wieder in Schwung zu bringen: sachliche, seriöse Berichterstattung anstatt Sensationslust lautete sein Rezept. Es war eine Art Ehrbezeugung an seinen Vater, einen gewissenhaften deutschen Intellektuellen, der sechs Sprachen beherrschte. Ausserdem wurden die Redaktionsräume der «Chattanooga Times» mit einem revolutionären neuen Kommunikationsmittel ausgerüstet: dem Telegrafen. Innerhalb weniger Monate erwachte die Publikation so aus ihrem Tiefschlaf – eine unternehmerische Glanzleistung, die Adolf Ochs bis in die Metropole New York bekannt machte.

1895 übernahm Ochs dann die «New York Times» – eine weitere Zeitung, die schon bessere Zeiten gesehen hatte – und verordnete ihr die gleichen Reformen: Das Blatt verzichtete fortan auf die reisserischen und frivolen News, die zu jener

Zeit weitverbreitet waren, und wurde seriös. In Verbindung mit redaktionellen Massnahmen und einer radikalen Preissenkung gelang es der «New York Times», am Leben zu bleiben. Und mehr noch: Sie landete eine Reihe von Scoops mit Weltbedeutung, wie die Ankündigung des Kriegs zwischen Russland und Japan 1904 oder den Untergang der Titanic 1912, die bewirkten, dass sich ihre Leserschaft mehr als verdreifachte und die Werbeeinnahmen explodierten. «Glaubwürdigkeit ist ihre

**«Das Image der Marke  
«New York Times»  
ist einzigartig.»**

grösste Stärke», erklärt der Analyst Craig Huber von der Firma Huber Research in Connecticut. «Das Image der Marke «New York Times» ist einzigartig auf unserem Planeten. Noch heute wird sie allgemein als Symbol für Qualitätsjournalismus betrachtet.» Ein Tatbestand, der einer Zeitung eine Ausnahmestellung verleiht in einer Medienwelt, in der es der geschriebenen Presse nicht gerade gut geht. «Die Verbreitung dieses



## THE NEW YORK TIMES COMPANY

GRÜNDUNGSJAHR  
1851

UMSATZ 2012  
1,99 MRD. DOLLAR

ANZAHL MITARBEITER  
5'563

Der News-Room der «New York Times» anno 1942: Während ihres ganzen Bestehens wurde die Zeitung immer wieder berühmt durch die Veröffentlichung zahlreicher internationaler Scoops.

Mediums und die Werbeeinkünfte nehmen allgemein ab», so der Experte, «aber die Performance der «New York Times» hebt sich vom Rest der Branche ab.»

Die von Adolfs Ochs' Söhnen und Schwiegersöhnen weitergeführte «New York Times» Company wird heute von der Ochs-Sulzberger-Dynastie kontrolliert. Um zu überleben, zögern die Nachfahren von Adolf Ochs nicht, sich zu diversifizieren und modernste Technologien einzusetzen – genau so, wie es einst der Gründer mit dem Telegrafen

getan hatte. Bereits 1944 übernahm das Unternehmen Rundfunksender, in den 80er-Jahren gliederte es auch mehrere TV-Sender ein. Und 1997, als Arthur Ochs Sulzberger Jr. Präsident des Verwaltungsrats wurde, gab er den Anstoss, mit der Zeitung ins Internet zu gehen.

Auch heute gehört die «New York Times» wieder zur Avantgarde ihrer Branche, indem sie als eines der ersten Printmedien ihre Online-Informationen kostenpflichtig machte. «Ihre Paywall funktioniert sehr gut», erklärt Craig Huber. «Sie

gehört neben dem «Wall Street Journal» zu den wenigen, die damit Geld verdienen.» Laut dem Experten befindet sich genau hier ein Wachstumspotenzial, und er ist überdies der Ansicht, dass die «New York Times» vor allem ihr digitales Angebot in Zukunft weiter ausbauen und verbessern wird: «Es gibt immer noch Marktanteile zu gewinnen.» ✉ NYT

### AKTIVE FAMILIENMITGLIEDER

**Arthur Ochs Sulzberger Jr.:**  
Direktor der «New York Times» sowie Chairman der «New York Times» Company





# L'Oréal – das Kosmetik-Original

L'Oréal-Gründer Eugène Schueller war nicht nur ein genialer Chemiker, er war auch ein Pionier in Sachen Innovation und Marketing. Auch heute, mehr als ein halbes Jahrhundert nach seinem Tod, führt die Familie sein Erbe fort.

Sophie Gaitzsch

Eugène Schueller verfügte über ein aussergewöhnliches Gespür für die Bedürfnisse und Vorlieben der Konsumenten seiner Zeit. 1907 entwickelt der damals 27-jährige Chemiker aus dem Elsass in Paris seine ersten Haarfärbetinkturen. Er nennt sie «Oréal», in Anlehnung an das französische Wort «auréole» (Heiligenschein), das auch einer beliebten Frisur zu Beginn des 20. Jahrhunderts ihren Namen gab. Das Rezept seines Erfolgs? Seine Haarfarben enthalten nur unbedenkliche chemische Bestandteile und bieten mehr Nuancen als andere Färbemittel. In den folgenden Jahrzehnten gelingen dem Unternehmer immer wieder neue Geniestreiche: Überzeugt davon, dass «Millionen von Brünetten eines Tages blond sein wollen», lanciert er ein Bleichmittel – genau zu dem Zeitpunkt, als in Hollywood alle für platinblond schwärmen. Anfang der 30er-Jahre wird dann Sonnenbräune zum Zeichen für gute Gesundheit und Moderne, und Eugène Schueller gelingt es, 1935 – ein Jahr vor Einführung des bezahlten Urlaubs in Frankreich – das erste Sonnenschutzöl, «Ambre Solaire», auf den Markt zu bringen. Es folgt die Hygienerevolution, während der er «Dop» erfindet, das erste gebrauchsfertige Shampoo für die breite Öffentlichkeit.

Haarlack, Schaumbad, Haarfärbemittel für zu Hause: Auch nach dem Tod von Eugène Schueller im Jahr 1957 hob sich L'Oréal stets von der Konkurrenz ab und erwirtschaftete dank gutem Riecher für die richtigen Produkte zum richtigen Zeitpunkt stolze Gewinne. Der Erfolg des Unternehmens ist aber ebenso auf einen geschickte Kommunikation zurückzuführen; eine weitere strategische Achse, auf die bereits der Gründer grossen Wert legte. Eugène Schueller erfand etwa die gesungene Radiowerbung und nutzte schon lange vor seiner Zeit das Strassen-Marketing. Er gilt damit als Vorreiter der modernen Werbung.

## Stolze Gewinne dank Strassen-Marketing, smarter Werbung und gutem Riecher für die richtigen Produkte

Eugène Schuellers Innovationsgeist wurde von seinen Erben fortgeführt, er ist bis heute der wichtigste Stützpfeiler des Unternehmens. 2012 widmete der Konzern denn auch 3,5 Prozent seiner Einnahmen dem Bereich Forschung und Entwicklung – bei der Konkurrenz sind es nur rund 2,5 Prozent – und meldete 611 Patente an. Für Béatrice Collin,

Dozentin für Strategie an der Pariser Ecole supérieure de commerce und Autorin einer Publikation über L'Oréal, ist «die Familie ein grundlegendes Element des Erfolgs. Die Besonderheit von L'Oréal besteht darin, dass die zwei Generationen nach Eugène Schueller jeweils nur ein einziges Kind hatten, was für eine starke Kontinuität sorgte.» Keiner der Nachkommen des Gründers hat je operative Funktionen übernommen. Doch seine Tochter Liliane Bettencourt, seine Enkelin Françoise Bettencourt Meyers sowie ihre jeweiligen Ehegatten verfolgten das Unternehmensgeschehen stets sehr aktiv und unterhielten eine enge Beziehung zu den jeweiligen Geschäftsführern. Auch heute noch zieht Jean-Paul Agon, der seit 2006 CEO des Unternehmens ist, die Bettencourts bei der Entscheidungsfindung stets mit ein. Die Familie ist mit 30,5 Prozent der Anteile zudem Hauptaktionärin der Firma.

Doch die Familiengeschichte weist auch Schattenseiten auf. In den 30er-Jahren war Eugène Schueller im Comité secret d'action révolutionnaire, einer rechtsextremistischen Gruppierung. Sein Schwiegersohn und mehrfacher französischer Minister, André Bettencourt, war ein Unterstützer des Vichy-Regimes. Und auch in

Eugène Schueller vor seiner persönlichen Bibliothek, ein Jahr vor seinem Tod 1957. Der Gründer von L'Oréal verfügte über eine aussergewöhnliche Fähigkeit, Trends frühzeitig zu erkennen.



ARCHIVE L'ORÉAL/DR

Eine L'Oréal-Werbung für die Einführung des Elnett-Haarsprays aus dem Jahr 1960.



ARCHIVE L'ORÉAL/DR

L'ORÉAL

GRÜNDUNGSJAHR  
1909

UMSATZ 2012  
22,5 MRD. EURO

ANZAHL MITARBEITER  
72'600

jüngerer Zeit wurde das Image des Clans durch einen Justiz-Skandal getrübt: ein Gemisch aus Verdacht auf Steuerbetrug und Interessenkonflikten mit der Politik, das Ganze vor dem Hintergrund des Familienzwists zwischen Liliane Bettencourt und ihrer Tochter Françoise Bettencourt Meyers.

Das Wachstum des weltweiten Marktführers in der Kosmetikbranche wurde durch diese Ereignisse jedoch nicht beeinträchtigt. L'Oréal ist in 130 Ländern präsent und

besitzt 27 Marken, darunter The Body Shop, Garnier und La Roche-Posay. 2012 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 22,5 Mrd. Euro (27,8 Mrd. Franken). Der Absatz wächst 1,5 Mal schneller als derjenige der übrigen Akteure in der Branche, der Marktanteil steigt seit 20 Jahren konstant. Und auch an der Börse sieht es für den Konzern blendend aus. «Der Aktienkurs hat sich äusserst gut entwickelt», bestätigt Michael Winkler, Analyst bei der Zürcher Kantonalbank. «Als Familienunternehmen besitzt

L'Oréal eine gute Weitsicht: Der Konzern hat viel investiert, um seine Marken zu festigen, insbesondere in den aufstrebenden Märkten.»  OR

#### AKTIVE FAMILIENMITGLIEDER

**Françoise Bettencourt Meyers:** Mitglied des Verwaltungsrats (Enkelin von Eugène Schueller)

**Jean-Pierre Meyers:** Vizepräsident des Verwaltungsrats (Ehemann von Françoise Bettencourt Meyers)

**Jean-Victor Meyers:** Mitglied des Verwaltungsrats (Sohn von Françoise Bettencourt Meyers)





Ratan Tata leitete das Unternehmen bis 2012. Hier posiert er 2011 vor einem mit Gold und Edelsteinen übersäten «Volksauto» Tata Nano anlässlich einer Werbeveranstaltung in Mumbai.

## TATA GROUP

GRÜNDUNGSJAHR  
1868

UMSATZ 2012  
75 MRD. EURO

ANZAHL MITARBEITER  
456'000

# Die Tata-Gruppe: Paternalismus auf Indisch

Das im 19. Jahrhundert gegründete Unternehmen ist zu einem riesigen Weltkonzern gewachsen und hat seine starke soziale Ader zu seinem Markenzeichen gemacht.

Jean-Christophe Piot

Man wird kaum ein Unternehmen finden, dessen Geschichte so stark mit der seines Landes verwoben ist wie die des Tata-Konzerns. Es ist die Geschichte einer Familiendynastie von Pionieren, wie es sie wohl kein zweites Mal gibt. Pioniere, die auch vor kühnen Visionen nicht zurückschrecken: Als Ratan Tata 2003 ankündigt, den Nano als «Volksauto» für 1'700 Euro auf den Markt zu bringen, vermeldet die skeptische Presse sogleich, dass die Zahl aus der Luft gegriffen sei. Bei seinem Debüt 2007 kostet der Nano für umgerechnet 1'691 Euro. Tata hat Wort gehalten.

Diese Episode sagt viel über die sozialen Massstäbe dieses 145 Jahre alten Wirtschaftsimperiums aus. Ihre Expansion beginnt 1858, als Firmengründer Jamshedji Tata in Bombay eine Textilfabrik baut. Sein Weitblick lässt ihn die künftige Bedeutung von Maschinen erkennen. Das Unternehmen wächst explosionsartig. Daraufhin versucht er, den Markt für Stahl und Energie, die Lebensader seines Geschäfts, zu beherrschen, und gründet die Tata Iron and Steel Company (Tisco). Auf der Suche nach Unterkünften für die Arbeiter seiner Stahlwerke entwirft er

eine ganze Stadt, Jamshedpur, die er in einem Brief an seinen Sohn beschreibt: «Vergewissere dich, dass es viel Platz für Rasenflächen und Gärten gibt. Halte grosse Bereiche für Fussball und Hockey frei. Plane Standorte für den Bau von Tempeln, Moscheen, Kirchen.»

Das erst nach seinem Tod erbaute Jamshedpur wird zum wirtschaftlichen und sozialen Experimentierfeld des Tata-Imperiums. 1912: der 8-Stunden-Tag, 1928: der Mutter-schaftsurlaub, 1934: die Gewinnbeteiligung der Angestellten ... Heute wohnen 1,2

Millionen Menschen in der Stadt. Sie ist zugleich die siebtreichste Stadt Indiens. Dort kultiviert die Tata-Familie den Paternalismus, der jeder ihrer Firmen in Fleisch und Blut übergegangen ist: Bis 2000 investierte Tata Steel 12 Prozent seines Gewinns in gesellschaftliche Projekte – sicher auch ein Grund, warum es in dem Unternehmen noch keinen einzigen Streik gab.

An einem einfachen Prinzip hielt die Dynastie stets fest: Was für Tata gut ist, ist auch für Indien gut – und umgekehrt. Ein Grossteil der indischen Sozialgesetze leitet sich denn auch aus den in Jamshedpur entwickelten Regeln ab.

Die vor 20 Jahren begonnene Globalisierung führt jedoch dazu, dass diese Unternehmenskultur heute zunehmend infrage gestellt wird. Unter der Leitung von Ratan Tata wurden in der Gruppe tiefgreifende Modernisierungen vorgenommen, was den Umsatz innert 20 Jahren auf das 13-fache ansteigen liess. Ist der klassische Sozialpaternalismus mit den Regeln des modernen Managements vereinbar? Ein Jahr, nachdem Ratan Tata das Zepter an einen Manager weiterreichte, der erstmals nicht aus der Familie stammt, gibt es auf die Frage noch keine Antwort.  TTM

#### AKTIVE FAMILIENMITGLIEDER

**Cyris Mistry:** Präsident der Tata-Gruppe und Schwager von Ratan Tata

**Ratan Tata:** Chairman Emeritus

**Simone Tata:** Verwaltungsrätin – Tata Industries

**Noel Tata:** General-direktor – Tata International und Präsident – Tata Investment Corporation

**Jimmy Tata:** Verwaltungsrat – Tata Sons Limited



## Samsung: Sanfte Tyrannei zum Wohle Koreas

Der Erfolg und die Grösse von Samsung machen den Familienkonzern praktisch unantastbar. An der Spitze des Konglomerats, zu dem vor allem Samsung Electronics zählt, regiert CEO Lee Kun-hee mit strenger Hand.

Bartek Mudrecki

Wenn ein Unternehmen mit mehr als 21 Prozent zum BIP eines Landes beiträgt, hat die Regierung dieses Landes jedes Interesse daran, es zu beschützen. Das gilt auch für Südkorea (Wirtschaftsleistung: 1,13 Bill. Dollar) und Samsung. Dieser Erfolg ist in hohem Masse dem Sohn des Firmengründers und derzeitigen Präsidenten, Lee Kun-hee, zu verdanken. Ein Mann, für den «Routine» ein Fremdwort zu sein scheint.

Als er 1995 beispielsweise mit der Produktqualität der Samsung-Telefone und -Faxgeräte unzufrieden war, versammelte er 2'000 Mitarbeiter zu einem «Schauprozess», bei dem er 150'000 Geräte verbrennen liess ...

Auch die Politik schreckt vor nichts zurück, wenn es darum geht, die Republik Korea im Quartett der Tigerstaaten (mit Hong Kong, Singapur und Taiwan) zu halten, die in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts ein rasantes industrielles Wachstum verzeichneten. 2009 begnadigte Staatspräsident Lee Myung-bak den Präsidenten von Samsung, der 2008 wegen eines Skandals um Steuerhinterziehung zurückgetreten war. Kurz danach nahm Lee Kun-hee das Ruder des koreanischen



Flaggschiffs in die Hand, das dem Land zu Ruhm und Reichtum verholfen hat.

Sein Imperium hat der Familienkonzern innert weniger Jahrzehnte aufgebaut. Als Lee Byung-chul 1938 ein kleines Exportunternehmen für getrockneten Fisch eröffnete, führte er das Geschäft binnen zehn Jahren zu industrieller Grösse. Später erweiterte Samsung seine Angebotspalette auf Versicherungen, Bauindustrie und vor allem Elektronik. Mit drei Vierteln des Konzernumsatzes ist die Tochter Samsung Electronics heute mit Abstand der wichtigste Motor des Unternehmens. 

SSUN

#### AKTIVE FAMILIENMITGLIEDER

Kun-hee Lee: CEO





# «SPEKULATION GEHÖRT EINDEUTIG NICHT ZU UNSERER KULTUR»

Das Familienunternehmen Vetropack, das in vierter Generation Glasflaschen und Konservengläser herstellt, gilt als vorbildlich in seinem Metier. CEO Claude Cornaz, kürzlich mit dem «Entrepreneur of the Year 2012 Family Business Award» ausgezeichnet, sprach am Firmensitz in Bülach mit Swissquote Magazine.

Ludovic Chappex

Mit seinem kurzärmligen Hemd und seiner zugänglichen Art gehört Claude Cornaz definitiv nicht zur Sorte Manager, die versucht, ihre Gesprächspartner einzuschüchtern. Der CEO des Vetropack-Konzerns, der seit mehr als 100 Jahren Glasverpackungen herstellt, erweckt den Eindruck eines humanen Chefs, der die Füsse fest auf dem Boden hat. Seit seiner frühesten Kindheit ist er mit den Geschicken des Unternehmens verbunden, aufgewachsen nur ein paar hundert Meter von der damaligen Fabrik und heutigen Verwaltungszentrale in Bülach entfernt, welche damals sein Vater und sein Onkel führten. Heute leitet der 52-Jährige, der 2012 mit dem «Entrepreneur of the Year 2012 Family Business Award» von Ernst & Young ausgezeichnet wurde, das Familienunternehmen in vierter Generation - ein äusserst seltener Fall für börsenkotierte Gesellschaften.

**SWISSQUOTE MAGAZINE ▶**  
**Wodurch unterscheidet sich das Familienunternehmen Vetropack von anderen Firmen?**  
**Claude Cornaz ▶** Zunächst haben wir vor allem die langfristige Entwicklung der Gesellschaft im Blick. Spekulation gehört eindeutig nicht zu unserer Kultur. Dann ist uns eine harmonische Personalpolitik sehr wichtig. Natürlich treffen wir schon mal harte Entscheidungen, wie 2002 die Schliessung der Fabrik in Bülach, aber als Familienunternehmen schreiten wir zu solchen Massnahmen nur dann, wenn uns keine andere Wahl mehr bleibt. Die Beschäftigten wissen, dass solche Schritte bei uns nie willkürlich erfolgen.

**Nur 5 Prozent aller Familienunternehmen überleben bis in die vierte Generation. Wie erklären Sie sich, dass Vetropack das geschafft hat?**  
Nach der Pensionierung

meines Grossvaters haben mein Vater und dessen Bruder die Firma etwa 40 Jahre lang als Tandem geführt. Und trotz dieser zweiköpfigen Geschäftsleitung, die allem widerspricht, was an Management-schulen gelehrt wird, gab es nie Probleme oder Streit, weil sie darauf geachtet haben, ihre jeweiligen Zuständigkeiten klar zu trennen.

Heute bin ich der einzige Vertreter unserer Familie in der Geschäftsleitung. Dank dieser Situation können wir das Risiko von Konflikten begrenzen. Ich bin hier aufgewachsen und habe die Firma meines Vaters beobachtet, Glas gehörte schon immer zu meinem Leben. Dennoch stand nirgendwo geschrieben, dass ich das Geschäft automatisch übernehmen würde. Ich bin auch nicht der einzige Nachkomme - ich habe zwei Brüder und mehrere Cousinen, die auch in Bülach in der



## Im Herzen ein Easy Rider

Anders als sein Waadtländer Nachname vermuten lässt, spricht Claude Cornaz Schweizerdeutsch. Das ist kein Zufall, ist der CEO von Vetropack doch im Kanton Zürich geboren und aufgewachsen. «Ich wohne in dem Haus der Familie, das mein Grossvater gebaut hat, als er sich in Bülach niedergelassen hat. Ein Grossteil unserer Familie lebt noch

im Welschland, aber ich habe mein Französisch in der Schule gelernt.» Zum Entspannen und Auftanken setzt sich der Ehemann und zweifache Vater gerne auf seinen Töff, eine BMW R1200GS, und gönnt sich eine Fahrt in die Alpen, die Dolomiten oder nach Frankreich. «Ich fahre gerne allein. Da hat man viel Freiheit und Zeit für sich.»

Nähe von Vetropack gross geworden sind.

### Wie hat sich Ihr Eintritt in das Unternehmen konkret gestaltet?

Ich habe an der ETH Zürich Maschinenbau studiert und dann als leitender Projekt-ingenieur bei Nestlé in Vevey und im Ausland gearbeitet, unter anderem zwei Jahre

lang für den Aufbau einer Nescafé-Fabrik in Thailand. Bei allen beruflichen Entscheidungen hielt ich mir jeweils die Option offen, eines Tages zum Familienunternehmen zu stossen. Als ich 33 Jahre alt war, rief mich mein Onkel an und erzählte mir von einem Reorganisationsprojekt bei Vetropack. Mir wurde der Eintritt ins

Geschäft und die Stelle als Direktor für Unternehmensentwicklung vorgeschlagen, die ich prompt annahm. Etwas später habe ich die Funktion des Leiters für Produktionstechnik, Qualität und Sicherheit übernommen. Dann wurde ich zum Mitglied der Geschäftsleitung ernannt und im Jahr 2000 schliesslich CEO von Vetropack.

GRÜNDUNGSAHR  
1911

UMSATZ 2012  
CA. 600 MIO. FRANKEN

ANZAHL MITARBEITER  
3'000

VETROPACK



VETROPACK

## Vetropacks Weg gen Osten

Heute ist Vetropack zwar in der Deutschschweiz heimisch, aber angefangen hat alles in der Waadtländer Kleinstadt St-Prex, auf einem Bauernhof am Genfersee. Henri Cornaz hatte zunächst mit Zement und Eisenbahnbau ein Vermögen gemacht, aber 1911 veranlassten ihn die Feinsandvorkommen auf seinem Grundstück, ein Glaswerk zu bauen. Schon bald darauf war der visionäre Unternehmer mit seinen Flaschen und Konservengläsern in der ganzen Schweiz ein Begriff. 1917 kaufte er die Glashütte Bülach, wo sich noch heute der operative Sitz des

Konzerns befindet. Später übernahmen die Neffen des Gründers, Adolphe und Charles Cornaz, die Leitung des Unternehmens und 1975 nach dem Gang an die Börse wurde in der Folge das Geschäft in Europa durch Zukäufe in den osteuropäischen Ländern immer weiter ausgebaut.

Inzwischen ist Vetropack in sechs Ländern präsent (Schweiz, Österreich, tschechische Republik, Slowakei, Kroatien, Ukraine). Die Produktion in Bülach wurde eingestellt, der Standort St-Prex aber erhalten, hier steht heute die einzige

Glashütte der Schweiz. «Die Aktivitäten in der Schweiz machen nur noch etwa 10 bis 15 Prozent des Konzerns aus», erklärt der amtierende CEO Claude Cornaz. «In Westeuropa nimmt der Verbrauch kaum mehr zu, dafür steigen auf den Märkten im Osten Kaufkraft und Konsum stetig an. Unsere beiden grössten Glashütten stehen denn auch in Kroatien und in der Ukraine. Dort gibt es die besten Wachstumschancen.»

■ VET



**Wurde diese Ernennung zum CEO von der Belegschaft als selbstverständlich angesehen?**

Es war eine Entscheidung des Verwaltungsrates. In solchen Fragen können die Familienmitglieder nicht alleine entscheiden, da halten wir uns streng an die Regeln der Corporate Governance. Derzeit setzt sich der Verwaltungsrat von Vetropack aus sieben Mitgliedern zusammen, darunter drei Vertreter unserer Familien - ich inbegriffen. Die vier anderen Verwaltungsräte sind externe Vertreter.

**In den 80er-Jahren haben Sie einen Versuch zur Diversifizierung gemacht und sind ins PET-Geschäft eingestiegen ...**

Angesichts des Aufkommens von PET für Mineralwasser und Softdrinks hatten wir damals die Idee, einen boomenden Markt zu erobern und unseren Kunden eine Alternative anzubieten. Aber wir mussten zu viel in Technik investieren und haben festgestellt, dass das nicht unser traditionelles Know-how war. Wir haben gelernt, dass es schwierig ist, zwei Dinge gleichzeitig zu machen.

**Wie kam es zu der Entscheidung, das Unternehmen an die Börse zu bringen? Und welche Vorteile hatte dies für Sie?**

Ich war damals noch sehr jung (14 Jahre, Anm. d. Red.) ... Ich kenne also nicht alle Details, aber der Hauptgrund hatte natürlich mit dem besseren Zugang zu Kapital zu tun. Durch unsere Kotierung konnte das Unternehmen der Öffentlichkeit gegenüber ausserdem transparenter auftreten, was durchaus von Vorteil sein kann.

**Langfristige Ziele stehen oft im Gegensatz zu den Erwartungen von Aktionären und Analysten. Haben Sie den Börsengang nie bereut?**

Nein. Wir haben uns nie unter Druck gesetzt gefühlt, auch weil die Ergebnisse ja stimmen. Der grösste Zwang sind die unzähligen Regeln und Vorschriften, die man einhalten muss. Hier ist absolute Gewissenhaftigkeit geboten, Fehler sind nicht erlaubt und können hart bestraft werden. Das bedeutet viel Arbeit und stört uns viel mehr als die Pflicht zur Transparenz.

**Familienunternehmen wird mitunter Innovationsschwäche vorgeworfen, die sogar die Existenz gefährden kann.**

**Ist das ein Risiko, dessen Sie sich bewusst sind?**

Meiner Meinung nach ist die Innovationskultur eine Frage des Managements. Ich sehe hier für ein Familienunternehmen nicht unbedingt ein höheres Risiko. Am grössten ist die Gefahr wahrscheinlich bei kleineren Familienunternehmen, wo der Firmengründer auch Geschäftsleiter und Hauptaktionär des Unternehmens ist. Hier besteht die Möglichkeit, dass er mit seiner Einschätzung falsch liegt. Bei uns setzt sich der Verwaltungsrat aus Mitgliedern mit ganz unterschiedlichen Hintergründen zusammen, und das trägt dazu bei, das Risiko zu mindern.

**Wie sieht er mit Ihrer Nachfolge aus? Wie bereiten Sie das Unternehmen auf die Zukunft vor?**

Die Planung der Nachfolge ist eine sehr wichtige Aufgabe und liegt in der Verantwortung des Verwaltungsrats. Wir haben

die Altersgrenze bei 70 Jahren festgelegt, und da die drei Vertreter unserer Familien aus meiner Generation stammen, haben wir noch ein wenig Zeit ... Was die Nachfolge für mich als CEO angeht, so haben wir noch keine festen Pläne. Aber wir müssen uns natürlich rechtzeitig darüber Gedanken machen. Möglicherweise wird das Unternehmen das Management jemandem anvertrauen, der nicht aus unserer Familie kommt. Auf jeden Fall sollte dieses Kriterium nicht zum Problem werden. Entscheidend ist, dass man die beste Lösung für das Unternehmen findet.

Es ist durchaus vorstellbar, dass ein externer CEO für 10 bis 15 Jahre die Zügel in die Hand nimmt, bevor wieder ein Familienmitglied die Führung der Geschäfte übernimmt. Die Familien können ja ihren Einfluss nicht nur über das Amt des CEO geltend machen, sondern auch über ihre Mitglieder im Verwaltungsrat.

**Sie spielen auf die nächste Generation an ... Gibt es bereits Kandidaten?**

Ich habe einen 18-jährigen Sohn und eine 20-jährige Tochter. Sie hat überhaupt keine Lust, bei Vetropack Karriere zu machen - eine klare Ansage (lacht)! Mein Sohn interessiert sich zwar für das Unternehmen, aber er soll erst studieren und in anderen Bereichen und am besten auch im Ausland Erfahrungen sammeln - wie ich damals. Und dann gibt es in unseren Familien andere Kinder der gleichen Generation, Cousinen und Cousins, im Alter zwischen 10 und etwa 25 Jahren, die für eine Nachfolge ebenfalls in Frage kommen. ▲

# Schindlers Lifte fahren in Asien an die Spitze

Die Luzerner Familie am Ruder eines der weltweit grössten Aufzugshersteller blickt entschlossen nach Fernost. Standhaft verteidigt sie die Kontinuität ihres Unternehmens.

Serge Maillard

1980 unterzeichnete der Vorstand des Schweizer Aufzugsriesen Schindler ein Dokument, das Geschichte schreiben sollte: Es handelte sich um das erste Joint Venture zwischen einem westlichen Industriekonzern und einem chinesischen Staatsunternehmen. Damals erschien China den Schweizer Firmen noch lange nicht als das Eldorado. Doch die Pionierarbeit hat sich gelohnt: Mehr als 30 Jahre später werden sieben von zehn Aufzügen weltweit in Asien verkauft. Schindler, globaler Marktführer für Rolltreppen und zweitstärkstes Unternehmen im Aufzugsgeschäft, kündigte vor Kurzem das grösste Investitionsprogramm seiner Geschichte an. Es umfasst unter anderem den Bau von zwei neuen Fabriken in China und zwei weiteren Anlagen in Indien.

«Schindler stellt auch heute noch einen der grössten Erfolge des Familienkapitalismus in der Schweiz dar», betont Stéphanie Ginalschi von der Universität Lausanne, die diesem Thema ihre Doktorarbeit gewidmet hat. Die Firma wurde 1874 von Robert Schindler und Eduard Villiger in Luzern gegründet. Schon bald wechselte sie von der Herstellung hydraulischer Maschinen zu den

ersten elektrischen Systemen. Die Eröffnung einer Niederlassung in Berlin im Jahr 1906 bildete dann den Anfang der Expansion ins Ausland. Heute ist der Markt für Rolltreppen und Aufzüge umkämpft wie nie.

Doch die Luzerner Dynastie bringt so schnell nichts aus der Ruhe. Die Schindlers verzeichnen Auftragseingänge in Rekordhöhe – mehr als 8 Mrd. Franken (Stand: Juni 2013) – und haben stets darauf geachtet, dass das Ruder der Firma fest in der Hand der Familie bleibt. Der heutige Präsident, Alfred N. Schindler, gehört der vierten Generation an. «Im Laufe des letzten Jahrhunderts entwickelten die Familienmitglieder dazu verschiedene Strategien», erklärt Stéphanie Ginalschi. «Beispiele dafür sind etwa die zeitweilige Einsetzung von Verwandten an der Spitze des Unternehmens, wenn einer der Erben noch zu jung war, oder die Schaffung einer Finanzgesellschaft in den 60er-Jahren, um der Familie den Besitz der Firma zu sichern.»

Die Firma Schindler, deren CEO derzeit der Schwede Jürgen Tinggren ist, hat es geschafft, ihr Know-how zu bewahren, auch beim Nachwuchs: «Familienstrukturen gegenüber hegt man

oft das Vorurteil, dass die Nachfolger keine Spitzenausbildung absolvieren müssten», meint die Spezialistin. «Bei Schindler trifft das jedoch überhaupt nicht zu.»

Einen kleinen Wermutstropfen in der Erfolgsgeschichte der Schindlers stellt ein Streitfall in Südkorea dar, dem viertwichtigsten Markt für Aufzüge weltweit. Die Firma Hyundai Elevator, an der Schindler eine Beteiligung von 35 Prozent erworben hatte und für die sogar ein möglicher Aufkauf im Raum stand, erhöhte im Juni ihr Aktienkapital – ohne Kaufoption für die Schweizer –, wodurch sich der Anteil von Schindler am Kapital der Hyundai-Filiale reduzierte.

Trotzdem bewertet Alexandre Vincent, Vermögensverwalter bei der Banque Bonhôte & Cie, den Titel von Schindler als «neutral». ▲

✉ SCHN

AKTIVE FAMILIENMITGLIEDER  
Alfred N. Schindler:  
Präsident





# SCHINDLER

GRÜNDUNGSJAHR  
1874

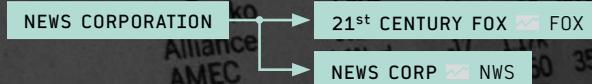
UMSATZ 2012  
8,26 MRD. FRANKEN

ANZAHL MITARBEITER  
45'000

# Rupert Murdochs duales Imperium

Nach der Telefonabhörraffäre in Grossbritannien hat der Medienmagnat seine Gesellschaft News Corporation zweigeteilt. Die Neugründung wurde von den Aktionären mehrheitlich begrüsst.

Text: Benjamin Bollmann  
Grafik: Sébastien Fourtouill



Rupert Murdoch hatte versprochen, «wieder bei Null anzufangen.» 2011 war sein Familienimperium News Corporation, einer der grössten Medienkonzerne der Welt, durch eine Reihe von Affären rund um sein britisches Sonntagsmagazin «News of the World» erschüttert worden. Die Journalisten des Boulevardblatts hatten Mobiltelefone angezapft und Polizisten für Exklusivstorys bezahlt.

Wider Erwarten hat die News Corporation diese Krise nicht nur überlebt, der Kurs der Aktie verdoppelte sich sogar innerhalb von zwei Jahren. Die Anteilseigner applaudierten der Entscheidung, die News Corporation in zwei getrennte Unternehmen aufzuspalten: Die neue News Corp umfasst das Verlagswesen und den mit Schwierigkeiten kämpfenden Sektor der gedruckten Presse, während in der 21st Century Fox die viel lukrativeren Aktivitäten im Fernsehen und der Unterhaltungsindustrie zusammengefasst sind. Die definitive Aufspaltung erfolgte im Juni 2013.

Auch eine andere Neuigkeit erfreut gemäss der britischen Medienanalytistin Claire Enders die Investoren: «Rupert Murdoch behält zwar einen strategischen Platz, aber bei den alltäglichen Entscheidungen hat er nichts mehr zu sagen. Die einzelnen Unternehmen werden jetzt viel professioneller und transparenter gemanagt.»

## ..Die Meinung der Analytistin..

### Eine Hoffnung für die News Corp

Zahlreiche Zeitungen und Zeitschriften des News-Corp-Konzerns kämpfen mit finanziellen Schwierigkeiten, betont die Medienanalytistin Claire Enders: «Die News Corp versucht gegenwärtig, die Rentabilitätsschwelle zu erreichen. Zurzeit ist die Aktie stabil, was von gewissen Hoffnungen auf dem Markt zeugt.»

### 21st Century Fox: Ein sicherer Wert

Claire Enders ist sehr optimistisch, was die Zukunft der 21st Century Fox betrifft: «Man stellt fest, dass die neuen Angebote wie Netflix oder YouTube dem traditionellen TV-Markt keine Anteile wegnehmen. Dieses Modell legt im Gegenteil weiterhin zu.»

**1931**

**Rupert Murdoch**

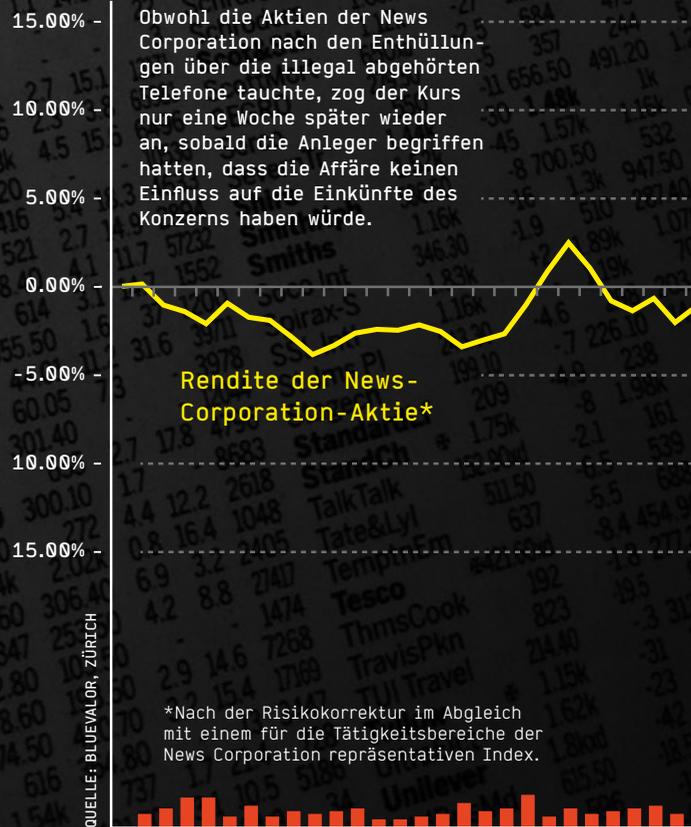
**DER ERBARMUNGSLÖSE**

Rupert Murdoch, Sohn eines australischen Pressebarons, der sich für einen integren und intelligenten Journalismus einsetzte, schlug einen radikal konträren Weg ein, indem er das Familienunternehmen rund um Skandalblätter wie «The Sun» oder die «New York Post» auf Umsatz und Einfluss trimmte.

UMSATZ: 33,7 MRD. DOLLAR  
(+1% INNERHALB EINES JAHRES)

NEWS CORPORATION  
IM JAHR 2012  
MITARBEITER: 48'000

## Der Skandal von 2011



MAI 2011

JUNI 2012

1958

**Prudence MacLeod**  
**DIE OUTSIDERIN**

Die Tochter aus erster Ehe blieb lange von den Familiengeschäften ausgeschlossen, bis sie 2011 mit der Wahl in den Verwaltungsrat der Gesellschaft Times Newspapers in der News Corporation Fuss fasste.

**Patricia Booker**

[verheiratet von 1956 bis 1967]

**Anna Maria Torv**

[verheiratet von 1967 bis 1999]

1968

**Elisabeth Murdoch**

**DIE GERISSENE**

Elisabeth Murdoch trat 2001 aus der News Corporation aus und gründete das unabhängige Produktionsunternehmen Shine. Zehn Jahre später verkaufte sie es dem Vater für 670 Mio. Dollar.

**Wendi Deng**

[verheiratet von 1999 bis 2013]

1971

**Lachlan Murdoch**

**DER ERBE**

Als einziges Kind, das mit seinem Vater die Leidenschaft für die gedruckte Presse teilt, könnte Lachlan Murdoch dereinst die neue News Corp erben.

**Grace Murdoch und Chloe Murdoch**  
**DIE BEIDEN NESTHÄCKEN**

In Juni 2013 liess sich Rupert Murdoch von seiner 38 Jahre jüngeren Frau Wendi Deng scheiden. Ihre beiden Töchter werden keine Stimmrechte in den Familienunternehmen erhalten.

1972

**James Murdoch**

**DER HARDLINER**

Nachdem James Murdoch 1995 den Uni-Abschluss in den Sand gesetzt hatte, produzierte er Superstar Eminem. Heute ist er als Technokrat und unnachgiebiger Geschäftsmann berüchtigt.

2001 2003



# Der Phönix aus der Asche des Phönix

BMW, der Motorenbauer aus Bayern, wurde 1916 gegründet und war mehrmals vom Untergang bedroht. Gerettet wurde der ruhmreiche Hersteller durch den Einsatz und den Innovationsgeist der Familie Quandt. Heute ist BMW in Hochform.

Jean-Christophe Piot

Wappen erzählen Geschichten. So auch das BMW-Firmenzeichen in den Bayern-Farben Blau und Weiss, das einen rotierenden Propeller symbolisiert. Es erinnert daran, dass die Bayerische Motoren Werke AG in ihrem ersten Leben Motoren für Jagdflugzeuge herstellte, bevor sie als Automobilherstellerin Weltruhm erlangte. Bereits damals trat die Industriellenfamilie Quandt auf den Plan. Die Flugzeugindustrie stand erst in den Anfängen, und gerade deshalb entwickelte sich die Firma dank ihrem Innovationsgeist schnell. BMW sammelte Höhen- und Geschwindigkeitsrekorde.

Ein erster harter Schlag traf das Unternehmen bereits 1919, als der Versailler Vertrag ein Flugverbot für Deutschland festlegte. BMW stellte zunächst auf landwirtschaftliche Maschinen um, doch schon bald orientierten sich die Ingenieure auf Motorradtechnik. Mit ihrer markanten Silhouette wurde die legendäre R 32 zum ersten kommerziellen Grossefolg von BMW. Im krisengeschüttelten Europa der 30er-Jahre brachte BMW es fertig, innerhalb von zehn Jahren 100'000 Exemplare zu verkaufen.



Johanna Quandt und ihr Sohn Stefan besitzen zusammen mehr als 30 Prozent der Aktien von BMW.

fen. Gestützt auf ihren ausgezeichneten Ruf, begann die Marke nach dem Erfolg ihrer Sportmodelle 1932 auch mit der Herstellung von Serienautos.

**UNTERSTÜTZUNG DES NS-REGIMES**  
Dann kam die dunkle Zeit der Verwicklungen von Günther Quandt in das NS-Regime, gefolgt von den alliierten Bombardierungen, die für das Unternehmen beinahe das Ende bedeuteten. Industriegeheimnisse wurden geplündert, Fabriken lagen in Schutt und



Asche, sodass sich BMW einige Jahre lang mit der Herstellung von Fahrrädern über Wasser halten musste. Die erneute Produktion von Motorrädern begann 1947, und ab 1952 wurden auch wieder Autos gefertigt. Der Ehrgeiz, den Anschluss an vergangene Zeiten schnellstmöglich wieder zu finden, brachte das Unternehmen anschliessend an den Rand des Abgrunds, zumal seine Modelle vom Rivalen Mercedes, der BMW im Jahr 1959 aufzukaufen versuchte, deutlich in



Eine Anzeige anlässlich der Einführung des BMW 1500 im Jahr 1961: Mit dieser eleganten Stufenhecklimousine im mittleren Preissegment begann der Wiederaufschwung der Marke.

den Schatten gestellt wurden. Die entscheidende Wende wurde durch Herbert Quandt herbeigeführt, der es sich in letzter Minute anders überlegte: Anstatt zu verkaufen, steckte er gegen den Rat seiner Bank fast sein gesamtes Vermögen in das Unternehmen und konzentrierte sich fortan auf die Herstellung von Mittelklassewagen. So gelang es BMW, vom Wachstum der dreissig glorreichen Nachkriegsjahre zu profitieren und nach und nach zu alter Bekanntheit zurückzufin-

den. Auch auf dem US-Markt und später in Asien gelang dem Unternehmen ein spektakulärer Durchbruch. BMW lancierte den Mini neu, übernahm Rolls Royce ...

Heute floriert das Geschäft des innovationsfreudigen Konzerns. BMW ist Mercedes in den vergangenen Jahren davongefahren und erzielte 2012 einen Gewinn vor Steuern von beinahe 8 Mrd. Euro. Nach Analystenmeinung könnte der Aktienkurs in den kommenden Monaten um 10 Prozent zulegen, denn auch

die mittelfristigen Aussichten sind erfreulich: Absatzsteigerung in Asien und in den Vereinigten Staaten, neue Modelle im zweiten Halbjahr und Markteinführung des ersten Elektroautos. Innovation. Wieder und wieder.  BMW

#### AKTIVE FAMILIENMITGLIEDER

**Johanna Quandt:**  
besitzt 17,4 Prozent  
**Stefan Quandt:** 16,7 %  
**Suzanne Quandt-Klatten:**  
12,5 % der Aktien  
der BMW Gruppe



# Unabhängigkeit auf Biegen oder Brechen

Bei Hermès, einem der grössten Luxushäuser der Welt, kämpft die sechste Familiengeneration gegen die Aufstockung der Kapitalbeteiligung durch den grossen Rivalen LVMH.

Serge Maillard

Die vergangenen sieben Jahre stellten einen Bruch in der Tradition der Pariser Luxusmarke Hermès dar: Erstmals in der über 170-jährigen Geschichte des illustren Familienunternehmens übernahm ein Aussenstehender die Geschäftsleitung. Diese Situation war jedoch nicht von Dauer, trat doch im Juni 2013 Axel Dumas, Nachkomme des Gründers Thierry Hermès in sechster Generation, als Co-Direktor in die Geschäftsleitung der Gruppe ein.

Wie seine Cousins Pierre-Alexis Dumas, künstlerischer Leiter, und Guillaume de Seynes, Direktor für Produktion und Beteiligungen, absolvierte der 42-Jährige zunächst ein einfaches Stage. Damit ist er imstande, gewisse Dinge eigenhändig zu nähen, ganz in der Tradition eines Unternehmens, das sich in erster Linie bis heute als Handwerksbetrieb definiert.

Der Hersteller von Lederwaren, Uhren, Parfüms, Schmuck und Seidenschals profitiert von seinem starken Markenimage und einer Tradition der Unabhängigkeit, die das Haus über die Jahrzehnte und Generationen hinweg zu bewahren wusste. Einen rasanten Aufschwung erlebte die Marke unter der Leitung von Jean-Louis Dumas, Direktor von 1976 bis 2006. Der Umsatz stieg damals von 42 Mio. Euro bei seinem Eintritt auf 3,48 Mrd. Euro in seinem letzten Jahr. Damit gelang Hermès International sogar der Kraftakt, den Jahresabsatz in einem von Krisen geschüttelten Europa um 15 Prozent zu steigern. Im ersten Halbjahr 2013 gab die Gruppe ein Wachstum von 11 Prozent bekannt, das vor allem auf die Nachfrage Chinas zurückzuführen ist.

Für Axel Dumas besteht nun die grösste Herausforderung darin, diese Unabhängigkeit gegen die nicht gerade diskreten Einstiegsambitionen des Luxusriesen LVMH zu verteidigen. Letzterem brummte die französische Finanzmarktaufsicht inzwischen auch eine Busse von 8 Mio. Euro für das intransparente Vorgehen beim Erwerb seiner Beteiligung an Hermès auf. Das Unternehmen hatte nämlich geklagt, weil es dieses Vorgehen als «den grössten Betrug in der Geschichte des französischen Börsenmarktes» bezeichnet. Das wird «der Kampf unserer Generation» sein, berichtete der Erbe erst kürzlich der Tageszeitung *Le Monde*. Bei der Börsenperformance des Konzerns neigen die Analysten wegen der bereits sehr hohen Bewertung zur Vorsicht:



STUDIO DES FLEURS

Das Studio des Fleurs, Werkstatt und Showroom von Hermès an der Rue du Faubourg Saint-Honoré 24 in Paris.

Pierre-Alexis Dumas,  
Nachkomme des Gründers  
und künstlerischer  
Leiter der Marke.

GRÜNDUNGSJAHR  
1837

UMSATZ 2012  
3,48 MRD. EURO

ANZAHL MITARBEITER  
10'000

HERMÈS

Die UBS setzt auf «neutral», weist jedoch auch darauf hin, dass der Zuwachs höher ausfiel als erwartet; Aurel BCG wiederum empfiehlt «verkaufen», obwohl man hier zwar kein Risiko einer Baisse kommen sieht, aber der Ansicht ist, «nur eine kräftige Rückkehr der Spekulation könnte bei diesem Titel als echter Katalysator wirken.»  RMS

#### AKTIVE FAMILIENMITGLIEDER

Axel Dumas: Co-Direktor

Pierre-Alexis Dumas: künstlerische Leiter

Guillaume de Seynes: Direktor Produktion und Beteiligungen



## Sowie ...

Roche

### Die Basler Dynastie

Der vom Basler Fritz Hoffmann-La Roche 1896 gegründete Pharmakonzern und heutige Leader auf dem Gebiet der Krebsmedikamente beschäftigt über 82'000 Mitarbeiter und erzielte im vergangenen Jahr einen Umsatz von 45,5 Mrd. Franken. Die Mitglieder der Familien Hoffmann und Oeri kontrollieren an der Generalversammlung noch 45,01 Prozent der Stimmrechte – Maja Oeri hatte sich 2011 mit 5 Prozent der Stimmenanteile aus dem Aktionärspool der Familie zurückgezogen hat. Ein weiteres Drittel der Stimmen besitzt Novartis. Mitte Juli stuften Analysten die Aktie als «outperform» ein.

 ROG

Ford

### Kosten senken

Der legendäre Autohersteller veränderte die amerikanische Industrielandschaft von Grund auf. Als der Ingenieur Henry Ford 1903 sein Unternehmen schuf, hatte er ein klares Ziel vor Augen: Er wollte ein erschwingliches Auto für alle Amerikaner bauen. Dank effizienter Produktionsketten konnte er die Kosten massiv senken, und er dominierte mit seinem «Fordismus»-Organisationsmodell die industrielle Revolution. Das Modell T wurde damals zum meistverkauften Auto weltweit. «In den 1990er- und 2000er-Jahren ging dieses Können aus den Zeiten Henry Fords verloren», erklärt James Albertine, Analyst bei Stifel Nicolaus. 2008 brachte die Automobilkrise in Detroit das Unternehmen an den Rand des Konkurses. «Doch Ford beherrscht jetzt wieder die Kunst des Kostenmanagements», freut sich der Experte. «Mehrere Konstruktionsplattformen wurden eingestellt. Die Autos werden derzeit alle auf der Basis äusserst ähnlicher modelle gebaut.»  F

VALÉRIE ARCHENO

# Der Grösste unter den Grossen überlässt nichts dem Zufall

Profunde Kundenkenntnis und äusserste Sorgfalt bei der Auswahl der Standorte sind von jeher die beiden herausragenden Stärken des US-Supermarktriesen und grössten Unternehmens der Welt.

Clément Bürge

Anfang der 60er-Jahre. Sam Walton sieht sich in der amerikanischen Provinz um – genauer gesagt im Mittleren Westen, wo er geboren wurde. Dabei fällt ihm auf, dass es in den kleinen und mittleren Städten in seiner Umgebung schlicht keine grösseren Läden gibt. Also lanciert er unter dem Namen Walmart eine Discount-Ladenkette in Oklahoma, Missouri und Arkansas. «Eine geniale Idee», findet Charles Fishman, Autor von «The Walmart Effect.» «In der Region gab es keine brauchbaren Kaufhäuser. Die Leute mussten zum Einkaufen eine vierstündige Fahrt in die nächstgrössere Stadt auf sich nehmen.»

Sam Walton legte stets besonderen Wert auf Kundenkenntnis. Sie ist heute noch ein Kernstück der Walmart-Strategie. «Er hatte ein feines Gespür für das Verhalten der Kunden», berichtet Charles Fishman. Er besass auch ein Talent dafür, zur richtigen Zeit am richtigen Ort ein neues Geschäft zu eröffnen. Dafür hatte er sich sogar ein kleines Privatflugzeug angeschafft, um die Gegend aus der Luft nach potenziellen neuen Standorten abzusuchen. «Er flog über die Städte und registrierte

Verkehrsknotenpunkte und verfügbare Liegenschaften», so der Autor weiter. «Auf diese Weise stellte er fest, welches Quartier am dringendsten einen Laden brauchte. Die ersten 700 Standorte hat er höchstpersönlich ausgewählt.»

Um sein Know-how weiterzugeben, schulf Sam Walton ein Spezialteam für die Ansiedlung neuer Filialen, denn die Beobachtung des Umfelds wird bei Walmart nach wie vor gross geschrieben. «2012 sah das Unternehmen den Schieferöl-Boom in Nord-Dakota kommen und richtete in der Kleinstadt Williston flugs eine Filiale ein, die bald zu den rentabelsten Walmart-Geschäften der USA avancierte», erklärt Charles Fishman.

Walmart hat auch als erstes Unternehmen überhaupt sämtliche Verkaufsdaten über Computer erfasst. «Schätzungen zufolge belegt der Konzern gemessen an der Anzahl verfügbarer Computer weltweit den zweiten Rang, knapp hinter der amerikanischen Regierung», fährt Charles Fishman fort. «Sie wissen jederzeit, wer was kauft und können sich damit auf kommende Einkäufe einstellen.»



GRÜNDUNGSJAHR  
1962

UMSATZ 2012  
444 MRD. DOLLAR

ANZAHL MITARBEITER  
2,2 MIO.

WALMART

Als die Grundlage des Walmart-Imperiums im Mittleren Westen stand, begann sich die Einzelhandelskette in den 80er-Jahren nach und nach im ganzen Land auszudehnen. «Weil das Unternehmen so gross wurde, konnte es die Lieferantenpreise deutlich drücken», berichtet Robert Sosnick, Analyst bei Gilford Securities.

Walmart pflegt eine echte Philosophie, ein Ideal, das von Sam Walton geprägt wurde: Oberste Pflicht der Angestellten ist es, den Kunden zu günstigeren Preisen zu verhelfen», erklärt Gregory Malich, Analyst bei ISI Group. «Überall wird gespart: an der Logistik, an der Aufmachung der Produkte und sogar bei Geschäftsrei-



1. Juni 2012 in Fayetteville, Arkansas: Präsident Rob Walton während seiner Jahresrede vor den Aktionären auf der Generalversammlung des Konzerns.

JACOB SLATON/REUTERS

sen, wo sich die Mitarbeiter Hotelzimmer teilen müssen.

Seit dem Weggang des Gründers steht jedoch nicht mehr alles zum Besten. Das Unternehmen begann die Mitarbeiter schlechter zu behandeln, die Qualität der Produkte sank, und Walmart wurde in verschiedene Skandale verwickelt.

Dennoch verhalf die solide Basis, die von der Walton-Familie gelegt wurde, dem Unternehmen zu seinem Spitzenplatz unter den Supermarktketten der USA. Darüber hinaus ist es heute das grösste Unternehmen der gesamten Welt. Zur Veranschaulichung: Mit 444 Mrd. Dollar liegt der Walmart-Umsatz um

ein Vielfaches höher als jener des Giganten Nestlé (92 Mrd. Franken). «Die Grösse ist allerdings zu seinem wichtigsten Schwachpunkt geworden», relativiert Gregory Malich. «Walmart möchte in China und in Lateinamerika präsent werden, aber in der Lebensmittelbranche ist es schwierig, sich den Vorlieben der einheimischen Konsumenten anzupassen. An den allzu grossen Unterschieden zum US-Markt scheiterte schliesslich auch die Expansion nach Europa. Die Aktie ist und bleibt aber ein Zufluchtsort.» ▲  WMT

#### AKTIVE FAMILIENMITGLIEDER

**Robson Walton:**  
Präsident des  
Verwaltungsrats



Swatch

### Wie der Vater so der Sohn

Nicolas Hayek trug an beiden Armen stets gleichzeitig mehrere, von seinen Uhrenfirmen hergestellte Zeitmesser. Sein Sohn Nick, der heute die Führung des Bieler Konzerns innehat, tut es ihm gleich und nutzt so geschickt die Zahnräder des Storytelling, um einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen. Nayla Hayek, die Tochter der Familie, ist Präsidentin des Verwaltungsrats. Das Unternehmen – einer der wenigen Massenproduzenten, der Uhren von guter Qualität herstellt – steht bei den Analysten hoch in Kurs. Swatch ist eines der bestplatzierten Unternehmen, um von der wirtschaftlichen Erholung zu profitieren.

 UHRN

DKSH

### Schweizer Neuling an der Börse

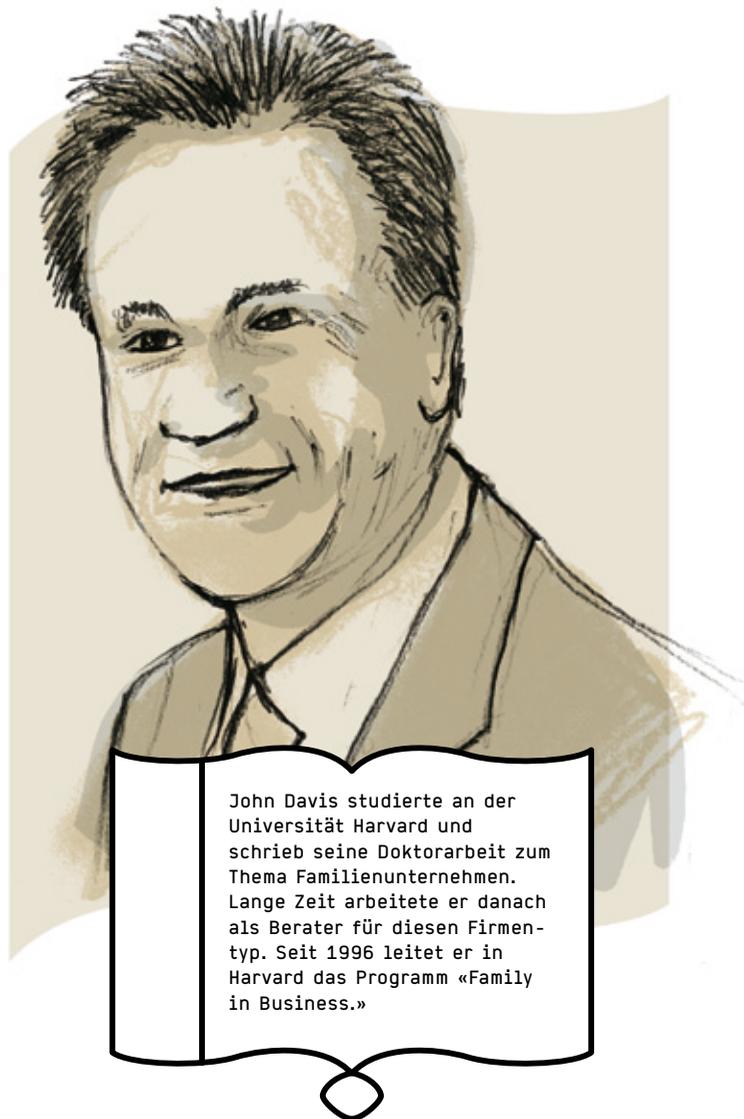
«Alles behalten, nichts abstossen, nichts verkaufen», lautet die Devise von Markus Keller, der sich um das Image des Familienkonzerns DKSH kümmert und ein Nachkomme des Firmenmitbegründers Eduard Anton Kellers ist. Eine Logik, gegen die seit dem Startschuss im Jahre 1865 noch nie verstossen wurde. Das hauptsächlich in Asien tätige Schweizer Unternehmen wagte vor Kurzem den Börsengang. Es unterstützt westliche Firmen bei ihrer Expansion auf ausländischen Märkten und hat es geschafft, sein Know-how weiterzuentwickeln und zu bewahren, indem es seine Anteile auch in kritischen Zeiten stets selbst behielt. So geniesst es denn auch das Vertrauen der Finanzanalysten. 2012 erwirtschaftete das Familienunternehmen einen Umsatz von fast 9 Mrd. Franken.  DKSH

# «FAMILIENUNTERNEHMEN HANDELN OFT ÜBERVORSICHTIG»

Der rasche und stetige Wandel des Wirtschaftsumfelds setzt Familienunternehmen zunehmend unter Druck. Um zu überleben, müssen sie ihre Mentalität überdenken und mehr investieren, meint Harvard-Experte John Davis.

Clément Bürge

SÉBASTIEN FOURTOUIL



John Davis studierte an der Universität Harvard und schrieb seine Doktorarbeit zum Thema Familienunternehmen. Lange Zeit arbeitete er danach als Berater für diesen Firmentyp. Seit 1996 leitet er in Harvard das Programm «Family in Business.»

## SWISSQUOTE MAGAZINE ▶

**Warum haben Familienunternehmen oft keinen besonders guten Ruf?**

**John Davis ▶** Das Image dieser Firmen ist mit zahlreichen Vorurteilen behaftet: Man glaubt, sie seien nicht sehr professionell, wenig reaktiv und stellen eine Art Unterform des Kapitalismus dar. An den Hochschulen, insbesondere an Management-Instituten, ist diese Sichtweise weitverbreitet. Grund für diesen Eindruck ist, dass Familienunternehmen oft konservativer sind als andere Firmen. Sie zeigen meist weniger Offenheit für Innovation und sind vorsichtiger bei Investitionen. Betrachtet man aber die harten Fakten, sind ihre Leistungen genauso gut wie die der anderen Unternehmen! In Krisenzeiten erzielen sie sogar bessere Ergebnisse, insbesondere, weil sie sich weniger stark verschulden.

**Was zeichnet diese Firmen sonst noch aus?**

Sie legen eine bemerkenswerte Widerstandsfähigkeit an den Tag, aus einem ganz einfachen Grund: Ihr Ziel ist nicht der sofortige Profit, sondern die Weitergabe des Unternehmens an die nächste Generation. Diese Firmen konzentrieren sich auf Langfristigkeit. Sie

werden sich nicht massiv verschulden, nur um ihren Gewinn innerhalb weniger Monate zu steigern. Sie bauen eine richtige Beziehung zu ihren Kunden und Zulieferern auf, sie verbessern die Qualität ihrer Produkte und pflegen die Treue ihrer Kunden. Meist setzen sie auch alles daran, kompetente Mitarbeitende zu behalten.

In der Geschichte gibt es zahlreiche Beispiele für erfolgreiche Familienunternehmen: Der 1886 von Robert Wood Johnson gegründete Pharmakonzern Johnson & Johnson befindet sich noch immer in den Händen der Gründerfamilie. Die «New York Times» ist seit 1895 Eigentum der Ochs-Sulzberger-Dynastie und eine der einflussreichsten Zeitungen der Welt. Noch beeindruckender: Kikkoman, der japanische Sojasaucen-Hersteller, wurde im Jahr 1603 gegründet und gehört noch immer den Familien Mogi und Takanashi.

#### **Was wird in Zukunft die grösste Herausforderung für Familienunternehmen sein?**

Wenn sie nicht von der Oberfläche verschwinden wollen, müssen sie sich schneller anpassen. Da diese Unternehmen konservativ sind, tun sie sich schwer damit, das Umfeld zu wechseln, neue Produkte zu entwickeln und sich an neue Vorlieben der Konsumenten anzupassen. Früher entwickelten sich Trends nur langsam. Es gab eine oder zwei Zahnpastamarken auf dem Markt, eine Handvoll Seifenmarken. Heute werden die Kunden von Angeboten überschwemmt. Die Konkurrenz ist eindeutig härter geworden. Ein Produkt ist am Tag seiner Markteinfüh-

rung fast schon wieder veraltet. Die schwedische Familie Wallenberg musste dies auf sehr harte Weise lernen, als ihre Mobiltelefonmarke Ericsson bei den Smartphones den Anschluss verpasste. Heute sind ihre Telefone vom Markt verschwunden.

### **Spannungen und Konflikte innerhalb des Besitzer-Clans können ein Familienunternehmen in den Ruin treiben.**

#### **Was können Familienunternehmen tun?**

Offen sein für Veränderungen. In den letzten zehn Jahren haben zahlreiche Familien versucht, diesem Problem zu begegnen, indem sie ihre Kinder ins Ausland schickten, um dort ihre Ausbildung zu absolvieren oder sich ihre Sporen abzuverdienen. Die Ochs-Sulzberger-Dynastie, die die «New York Times» kontrolliert, übernahm diesbezüglich eine Vorreiterrolle: Arthur Ochs Sulzberger Jr. arbeitete zunächst mehrere Jahre in London, bevor er eine leitende Funktion bei der Zeitung übernahm. Dieser Ansatz hat die Flexibilität von Familienunternehmen verglichen zu früher deutlich erhöht.

#### **Besteht in solchen Unternehmen ein höheres Risiko, dass es in der Geschäftsleitung zu Spannungen kommt?**

Tatsächlich können Konflikte eine Firma in den Ruin treiben. Unter Brüdern und Schwestern, Cousins und Cousinen oder Onkel und Tanten kann auch der kleinste Streit eine Firma

richtig plagen. Manchmal kommen zudem alte Geschichten wieder an die Oberfläche und machen die Leitung einer Firma unmöglich. In der Familie Koch zerfleischten sich die Mitglieder jahrelang untereinander wie Wölfe. Bei den Guccis endete der Streit gar mit der Ermordung eines der einflussreichsten Familienmitglieder. Solche Ereignisse beeinträchtigen natürlich die Ergebnisse der betroffenen Konzerne.

#### **Wie kann verhindert werden, dass eine Familie Entscheidungen trifft, die den Interessen der Firma zuwiderlaufen?**

Solche Spannungen gibt es überall: Wenn eine Firma ihren Sitz aus steuerlichen oder logistischen Gründen verlagern will und die Familie in ihrer Heimatstadt bleiben möchte, entsteht natürlich ein Problem. Oder wenn die Familie eines ihrer Mitglieder als CEO aufzwingen will, obwohl dieses nicht die nötige Kompetenz für die Funktion besitzt, dann verschlechtert das die Beziehung zum Rest der Geschäftsleitung oder zu den Aktionären. Die Familie Brown-Forman, die die gleichnamige amerikanische Brennerei führt, hat die richtige Lösung für solche Probleme gefunden. Sie entwickelte eine Reihe von Regeln, die ihre Beziehungen zum Unternehmen formell festlegen. Dadurch wurde ein Mechanismus geschaffen, der verhindert, dass Familienmitglieder Entscheidungen gegen das Interesse der Firma treffen. Die Hotelkette Marriott hingegen brauchte eine ganze Weile, bis sie diese Lektion gelernt hatte. Erst vor Kurzem ernannte sie erstmals einen CEO, der kein Familienmitglied ist ... ▲

# «Guter Geschmack ist schrecklicher Geschmack»

Die Rebellin und Visionärin Miuccia Prada verwandelte das biedere Unternehmen ihres Grossvaters in ein Weltimperium des unkonventionellen Luxus.

Sophie Gaitzsch

«Ich hasse die Rituale der Bourgeoisie. Guter Geschmack ist schon per Definition schrecklicher Geschmack», erklärte Miuccia Prada vor einigen Monaten dem Stilmagazin der «New York Times» in einem ihrer seltenen Interviews. Die Königin der italienischen Mode und Galionsfigur des Luxuskonzerns Prada machte Nonkonformismus zu ihrem Markenzeichen und zum Motor ihres Erfolgs.

1913 eröffnete Miuccias Grossvater Mario Prada in der Galleria Vittorio Emanuele II in Mailand ein Geschäft, das seinen Namen trug und auf die Herstellung und den Verkauf von erstklassigen Lederwaren spezialisiert war. Der Laden florierte, zog die Oberschicht der Lombardei an und wurde offizieller Lieferant der italienischen Königsfamilie. Miuccia Prada kam 1949 zu Welt und wuchs in genau diesem konservativen Milieu auf, das sie als streng und langweilig empfand und gegen das sie bald aufbegehrte: Sie sympathisierte zunächst mit dem Kommunismus und dem Feminismus, um später an der Universität Mailand in Politikwissenschaft zu promovieren. Ausserdem begeisterte sie sich für Pantomime und trat unter anderem im berühmten Piccolo Teatro auf.

Als Miuccia Prada Ende der 70er-Jahre ins Familienunternehmen eintrat, brach sie rasch mit den Traditionen des Hauses. Ihre Revolution begann mit der Kreation eines Rucksacks aus Nylon, einem Material, das zuvor in der Boutique nur für die Schutzhüllen von Lederwaren verwendet worden war ... Der Rucksack wurde zu einem phänomenalen Erfolg. Anfang der 80er-Jahre eröffnete sie ein zweites Mailänder Geschäft, bevor sie auch die namhaftesten Luxusmeilen von New York, Paris und London eroberte. Ihr avantgardistischer, oft fast persiflierender Stil setzte sich im Lauf

der Jahre als eine modische Referenz durch. Das Unternehmen mauserte sich vom Accessoire-Geschäft zum Modegiganten. Sein Erfolg beruht auf dem kreativen Talent der Prada-Erbin und ihrem modernen, puristischen Stil, jedoch nicht zuletzt auch auf den Managerqualitäten von Patrizio Bertelli, ihrem Ehemann. Der für sein aufbrausendes Temperament berühmt-berüchtigte CEO des Konzerns hatte von Beginn an Grosses vor Augen und förderte die Diversifikation der Aktivitäten des Betriebs durch die Herstellung von Schuhen und Kleidern.

Das Unternehmen verzeichnete 2012 einen Gesamtumsatz von 3,3 Mrd. Euro, was einem Zuwachs von 29 Prozent in einem Jahr entspricht. Der Reingewinn stieg um 44,9 Prozent auf 626 Mio. Euro. Neben Prada umfasst das Portefeuille des Modekonzerns die Marken Miu-Miu, Church's und Car Shoes. 2011 erzielte Prada beim Börsengang in Hongkong 1,5 Mrd. Dollar, was zu einer Kapitalisierung des Unternehmens von 13 Mrd. Dollar führte.

«Prada ist eine starke Marke, die sowohl in Europa wie in den Vereinigten Staaten und in Asien gute Ergebnisse erzielt», analysiert Andrea Gerst, Fondsmanagerin bei Swiss & Global Asset Management. «In der Luxusbranche erweisen sich ihre Kreativität und die Verwaltung ihrer Finanzen als vorbildlich. Der Titel hat seinen Wert 2012 verdoppelt, und obwohl sich die Leistung dieses Jahr abschwächte, bleibt Prada höchst interessant.» ▲

PRP

#### AKTIVE FAMILIENMITGLIEDER

**Miuccia Prada:** Chefdesignerin und Präsidentin des Verwaltungsrats

**Patrizio Bertelli:** CEO, Ehemann von Miuccia Prada



DR



GRÜNDUNGSJAHR  
1913

UMSATZ 2012  
3,3 MRD. EURO

ANZAHL MITARBEITER  
9'427

PRADA

«Ich hasse die Rituale der Bourgeoisie»: Mit ihrem Doktorat in Politikwissenschaft an der Universität Mailand entspricht Miuccia Prada nicht unbedingt dem Stereotyp einer karriereorientierten Unternehmerin.

# Der Super- Supermarkt

Die amerikanische Detailhandelskette Whole Foods konnte ihren Absatz in den vergangenen zehn Jahren explosionsartig steigern und eröffnete zahlreiche neue Filialen. Das Unternehmen surft auf der aktuellen Bio-Welle und macht sich diese geschickt zunutze.

Von Julie Zaugg, New York

Ein Berg prächtiger Peperoni erhebt sich neben einer Pyramide aus saftigen Mangos. Alte, lange vergessene Tomatensorten, die in Brooklyn wieder angebaut werden, sind ausgestellt, als handle es sich dabei um kleine Kunstwerke. Eier von Hühnern, Straussen und Enten liegen im Stroh und scheinen soeben gelegt worden zu sein. Ein paar Meter weiter quillt ein Gestell der Fischabteilung fast über vor Burgern mit Lachs und getrockneten Tomaten sowie Taschenkrebse und Krevetten, das Ganze gewürzt mit Orangen- und Ingwersauce. Im Obergeschoss dieses Supermarkts im Herzen von Manhattan werden an einem gigantischen Tresen Salate, Sushis und bunte Cupcakes zum Mitnehmen angeboten.

«Was Whole Foods von anderen Supermärkten unterscheidet, ist das aussergewöhnlich vielfältige Angebot an guten, frischen und gesunden Produkten», erklärt Roger Beahm, Professor für Marketing an der Universität Wake Forest in North Carolina. In den Läden der texanischen Kette sind 67 Prozent der Produkte frisch, 30 Prozent organisch bezie-

hungsweise biologisch kultiviert (ohne Pestizide, chemische Düngemittel oder GVO), und 26 Prozent stammen von einem ihrer 2'000 lokalen Lieferanten. Die Qualität des Angebots ist jedoch nur eine Zutat des Rezepts, das dem Unternehmen 2012 einen Absatz von 11,7 Mrd. Dollar sicherte, das beste Ergebnis seiner Geschichte.

«Whole Foods' Kreativität kennt keine Grenzen, wenn es darum geht, seine Produkte zu präsentieren und in Szene zu setzen», betont Edward McLaughlin, Professor an der Cornell University und Spezialist im Bereich Lebensmittelindustrie. «Dort einzukaufen ist ein gastronomisches und theaterähnliches Erlebnis. Der Fischtresen etwa ahmt den berühmten Fischmarkt von Seattle nach. Dort kommt es nicht selten vor, dass ein Verkäufer einem Kollegen zum Beispiel einen ganzen Lachs zuwirft, der dann direkt vor den Augen der Kunden zerlegt wird.»

Das texanische Unternehmen setzt ausserdem auf ein ethisches Image, «um eine weibliche, junge, gut ausgebildete und urbane Kund-

schaft anzuziehen, die ein Bewusstsein für Umweltprobleme und soziale Verantwortung hat», hält Roger Beahm fest. CEO John Mackey begrenzte beispielsweise sein Jahresgehalt auf einen Dollar und auch die bestverdienenden Kader bekommen höchstens 19 Mal mehr als das Personal der niedrigsten Lohnstufe. Der Konzern gewährt zudem Produzenten in Entwicklungsländern Mikrokredite und seinen US-Lieferanten günstige Darlehen. «Diese vorteilhaften Bedingungen sind Teil der Kommunikationsstrategie von Whole Foods», unterstreicht Edward McLaughlin. Da verwundert es auch nicht, dass die Zulieferer der Kette in deren Filialen auf enormen Plakaten mit ihren Kühen oder ihren frisch gefangenen Fischen werben dürfen.

Der in den Vereinigten Staaten, in Grossbritannien und Kanada präsenten Gruppe gelang es überdies, eine intensive Bindung zu ihrer Kundschaft zu schaffen, die beinahe den Eindruck hat, einer Art Klub anzugehören. «Unsere Läden verkörpern einen ›dritten Raum‹ zwischen Büro und Zuhause, wo die

# Buy Local



SUPPORT  
& MIDWEST  
FARMERS!

## 50 Jahre Bio-Kultur

Die Bio-Bewegung kam Anfang der 60er-Jahre in den Vereinigten Staaten auf: Mit dem Erscheinen des Buchs «Der stumme Frühling» von Rachel Carson, das die zerstörerischen Wirkungen von Pestiziden und Insektiziden auf die Umwelt schildert. Obwohl es bereits vorher einige Geschäfte gab, die Bio-Produkte verkauften – das erste, Martindale's Natural Market, war 1869 in Philadelphia gegründet worden –, fand der wahre Aufschwung dieser Bewegung erst ab den 70er-Jahren statt. Mit dabei war John Mackey, der CEO von Whole Foods. Er weihte 1978 in Austin seinen ersten Laden mit dem Gütezeichen «organic» ein, das den verschiedenen Bio-Labels entspricht, die man in der Schweiz unter anderem bei Coop

(Naturaplan) oder bei Migros (Migros Bio) findet.

Zu dieser Zeit gab es in den USA lediglich ein knappes Dutzend vergleichbarer Läden. 1980 tat sich Mackey dann mit einem Konkurrenten zusammen, um in Austin einer ehemaligen Diskothek einen Supermarkt von 10'000 Quadratmeter Fläche zu eröffnen. Er hatte den Riecher dafür, nicht bloss Tofu und Körner zu verkaufen, sondern auch Fleisch, Bier und Wein. Weitere Läden folgten in Houston und Dallas, New Orleans und Palo Alto. Nach einer rasanten Expansion im ganzen Land folgte bereits 1991 die Börsenkotierung. 2002 fasste Whole Foods schliesslich auch Fuss in Kanada und 2004 in Grossbritannien.

Die amerikanische Schauspielerin Jessica Alba beim Shoppen in einem Whole-Foods-Geschäft in Beverley Hills.

Menschen sich treffen, anderen Kunden begegnen und die Freuden des guten Essens entdecken können», schreibt das Unternehmen in seinem Jahresbericht. «Ich kenne keinen anderen Supermarkt, der eine derart starke emotionale Bindung zu seinen Kunden erzeugt; sie mögen die Marke sehr und das schafft eine enorme Verbundenheit», betont Raj Sisodia. Der Finanzprofessor hat gemeinsam mit John Mackey ein Werk über «verantwortungsbewussten Kapitalismus» verfasst.

Genau diese Sympathien erlauben es dem Konzern auch, bei seinen Marketingausgaben zu sparen. Sie betragen nicht einmal 0,4 Prozent des Umsatzes, drei Mal weniger als bei Safeway, der drittgrössten US-Supermarktkette. «Whole Foods hat es nicht nötig, öffentliche Plakate oder Fernsehwerbung zu bezahlen», bemerkt dazu Roger Beahm. «Die Kunden geben die Bereitschaft in Form von Mundpropaganda weiter.»

Das sorgfältig gepflegte Markenimage ist zwar «der wichtigste Trumpf», gleichzeitig aber auch «die Achillesferse von Whole Foods», gibt der Professor zu bedenken. «Da das Geschäftsmodell fast vollständig auf der Reputation als ethischer und gesunder Supermarkt beruht, kann das kleinste negative Vorkommnis desaströse Auswirkungen haben.» Derart anspruchsvolle Kunden wie die von Whole Foods verzeihen auch ihrem Supermarkt des Vertrauens nichts. Als CEO John Mackey in einer Kolumne Barack Obamas Reform des Gesundheitssystems kritisierte, organisierten sie prompt einen Boykott seiner Läden. Als eine NGO für Tierschutz den Verkauf von Foie gras durch die Kette anprangerte, musste sie den Artikel sofort aus den Regalen nehmen.

Der texanische Einzelhandelskonzern kann aber noch weitere Trümpfe geltend machen, wie etwa sein perfek-

tes Timing: «Der Aufschwung von Whole Foods deckt sich zeitlich mit dem Erstarken der Bewegung für eine Ernährung mit Bio- und Regionalprodukten», stellt Raj Sisodia fest. In den USA stieg der Absatz von Bio-Nahrungsmitteln von 3,6 Mrd. Dollar im Jahr 1997 auf 21,1 Mrd. Dollar 2008. Die Kette verdankt ihren Erfolg einer geschickten Expansionspolitik, die auf Fusionen und Akquisitionen kleiner Bio-Ketten beruht. «Whole Foods hat sämtliche Konkurrenten geschluckt und gleichzeitig von ihrem Know-how und ihrer treuen Stammkundschaft profitiert», erklärt Roger Beahm. So begann auch der Eintritt in den britischen Markt durch die Übernahme der lokalen Kette Fresh & Wild. Um in neuen Märkten Fuss zu fassen, entwickelte die Gruppe zudem ein originelles Kriterium zur Evaluation günstiger Standorte: Ausschlaggebend für eine Neueröffnung ist die Akademikerdichte in einem Umkreis von 16 Autominuten. ▲ ☒ WFM

## .....Die Meinung des Analysten.....

### «Das beeindruckende Wachstum dürfte anhalten»

Sean Naughton, Analyst bei Piper Jaffray, denkt nicht, dass die Supermarktkette überbewertet ist: «Ihr Wachstum ist beeindruckend, während der Rest der Nahrungsmittelindustrie stagniert.» Der Konzernabsatz stieg in den vergangenen 15 Jahren durchschnittlich um 8 Prozent pro Jahr, im Gegensatz zu 2 bis 3 Prozent bei den übrigen Supermärkten. «Whole Foods ist eine interes-

sante langfristige Investition», fährt der Analyst fort, «ihr Wachstum dürfte anhalten, vielleicht sogar auf 15 bis 20 Prozent steigen.» Denn abgesehen von Kalifornien, wo der Konzern bereits 69 Filialen besitzt, ist der Markt noch nicht gesättigt. «Gebiete am Stadtrand bieten die besten Voraussetzungen, genauso wie die Zentren von New York, Chicago

oder Boston, wo es Platz für kleinere Geschäfte gibt», unterstreicht Sean Naughton. Mittelfristig dürfte Whole Foods seine noch bescheidene Präsenz im Ausland ausbauen. Er weist jedoch auch auf eine bedeutende Schwäche hin: «Die im Vergleich höheren Preise.» Diese machen die Firma anfällig für konjunkturelle Schwankungen. Nach der Finanzkrise ging

der Absatz 2009 um 4,3 Prozent zurück. Der hohe Wettbewerbsdruck ist ein Risiko: «Whole Foods steht heute in Konkurrenz mit traditionellen Supermärkten wie Safeway und Walmart, die ebenfalls ins Bio-Segment investiert haben, aber auch mit Feinkostläden und Restaurants», gibt der Analyst zu bedenken.





# Plate Tableware or part of a watch movement?

Discover the world  
of Fine Watchmaking  
at [www.hautehorlogerie.org](http://www.hautehorlogerie.org)



**Plate** | The plate which bears the various movement parts and in particular the bridges. The dial is usually affixed to the bottom side of the plate. The plate is pierced with holes for the screws and recesses for the jewels in which the pivots of the movement wheels will run.

**FHH**  
FONDATION DE LA  
HAUTE HORLOGERIE

THE FOUNDATION'S PARTNERS | A. LANG & SÖHNE | AUDEMARS PIGUET | BAUME & MERCIER | BOVET | CARTIER | CHANEL | CHOPARD | CHRISTOPHE CLARET  
CORUM | DE BETHUNE | GREUBEL FORSEY | HARRY WINSTON | HERMÈS | HUBLOT | IWC | JAEGER-LECOULTRE | MONTBLANC | PANERAI | PARMIGIANI  
PIAGET | RALPH LAUREN WATCH & JEWELRY | RICHARD MILLE | ROGER DUBUIS | TAG HEUER | VACHERON CONSTANTIN | VAN CLEEF & ARPELS | ZENITH

# Im Krieg der Konsolen steht viel auf dem Spiel

Die für Ende 2013 angekündigten Konsolen der neuen Generation PS4 und Xbox One treffen auf ein Marktpotenzial von mehr als einer Milliarde Spielern. Was allerdings noch nicht heisst, dass die Joypad-Fans auch mitmachen werden.

Bartek Mudrecki

Der Krieg der Next-Gen-Konsolen begann an einem Dienstag: am 21. Mai 2013, drei Wochen vor der Eröffnung der Computerspielmesse E3 in Los Angeles. US-Titan Microsoft zog als Erster den Colt im Kampf um die Kommunikation und schickte mit einer Runde Vorsprung und viel Pomp per Live-Internetkonferenz seine Xbox One ins Rennen, die ab November die Xbox 360 ablösen soll. Am 10. Juni schoss dann Hauptkonkurrent Sony aus Japan



PR NEWS FOTO SONY COMPUTER ENTERTAINMENT AMERICA, LLC

## Playstation 4

**PREIS**  
449 Franken

**INTERAKTIVE KAMERA**  
PSEye zusätzlich

**PROZESSOR**  
AMD Jaguar 8 Kerne (2Ghz)

**GRAFIKPROZESSOR**  
AMD Radeon 7. Generation

**RECHENLEISTUNG**  
1,84 TFLOPS

**VIDEOLAUFWERK**  
Blu-Ray

**ABWÄRTSKOMPATIBILITÄT**  
Ja (über die Streaming-Plattform Gaikai in den USA, ab 2014)

Die Videospiele-Messe E3 in Los Angeles (hier im Juni 2013) lockt jedes Jahr Tausende von Besuchern an. Bei dieser Gelegenheit präsentieren die grossen Hersteller jeweils ihre neuen Geräte oder kündigen sie zumindest an.



GUS RUELAS/REUTERS

zurück und enthüllte in Los Angeles die Einzelheiten seiner Playstation 4 (PS4). Die Nachfolgerin der PS3 soll ab Ende des Jahres erhältlich sein. Die Xbox One wird in der Schweiz für Anfang 2014 erwartet.

Für beide Unternehmen ist die Spielebranche keinesfalls zu unterschätzen. Die niederländische Agentur für Marktanalysen Newzoo prognostiziert dieser für 2013 nämlich einen weltweiten Umsatz von 70,4 Mrd. Dollar. Das wäre ein Zuwachs von

6 Prozent gegenüber dem Vorjahr, bei insgesamt 1,2 Mrd. Spielern. Das Ziel der Konsolenbauer steht also fest: Sie wollen sich mit ihren neuen Modellen einen Platz in den Wohnzimmern der Gamer zu ergattern. Und dabei ist jedes Mittel recht, das den Konkurrenten Marketingpunkte kosten könnte.

#### SONY PROFITIERT VOM FLOP BEI MICROSOFT

Technisch gesehen sind sich die beiden Geräte sehr ähnlich und bieten wie erwartet spektakuläre

HD-Grafik (Full HD) und mit 60 Frames pro Sekunde einen überaus flüssigen Bildablauf. Wer bei den Käufern punkten will, muss also mit vollem Körpereinsatz spielen, und dabei wird auch schon mal gegrätscht. So kündigte Sony für sein Gerät einen Preis an, der deutlich unter dem der Microsoft-Konkurrentin liegt: 449 Franken wird die PS4 in der Schweiz kosten, die Xbox One 629 Franken.

Erinnern wir uns: Als die PS3 2007 auf den Markt kam, musste man dafür fast 700 Franken hinblättern, während die Xbox 360 bei ihrem Markteintritt 2005, also lange vor der japanischen Konsole, für rund 450 Franken über den Ladentisch ging. Spezialisten waren damals der Meinung, dieser Preisunterschied habe die Verkäufe der Sony-Konsole beim Start stagnieren lassen und somit das amerikanische Gerät begünstigt.

«Heute nutzt Sony den niedrigeren Preis für die PS4, um Spieler anzulocken», erklärt Rob Enderle, Analyst und Spezialist für neue Technologien.



## Xbox One

### PREIS

629 Franken

### INTERAKTIVE KAMERA

Kinect 2, integriert

### PROZESSOR

AMD Jaguar 8 Kerne (1,6 GHz)

### GRAFIKPROZESSOR

AMD Radeon 7790

### RECHENLEISTUNG

1,23 TFLOPS

### VIDEOLAUFWERK

Blu-Ray

### ABWÄRTSKOMPATIBILITÄT

Nein



Geschickt zeigte sich Sony ebenfalls darin, die taktischen Fehler seines Konkurrenten auszunutzen. Am 21. Mai hatte Microsoft während der Präsentation seiner neuen Konsole einen Online-Zwang, eine integrierte Kamera nach dem Motto «Big Brother is playing with you» sowie ein Tausch- und Weiterverkaufsverbot von Spielen angekündigt. Die Gamer reagierten empört und machten ihrem Unmut postwendend in den einschlägigen Internetforen Luft. Am 10. Juni teilte dann Andrew House, CEO von Sony Computer Entertainment, mit, dass man zum Spielen auf der PS4 keine ständige Verbindung zum Internet benötigen werde, und dass man die Spiele wie bei der PS3 untereinander austauschen und weiterverkaufen könne – das Schmunzeln auf seinem Gesicht war nicht zu übersehen.

Nun war also Microsoft unter Zugzwang. Eine Woche nach

der Vorstellung der Xbox One auf der E3 ruderte Don Matrick, Microsofts Chef der Abteilung Interactive Entertainment Business, denn auch zurück: Es werde nun doch nicht nötig sein, zum Spielen mit der X-Box One mit dem Internet verbunden zu sein, und man werde die Spiele auch verkaufen und ausleihen können. «Bessere Spielertitel als bei der PS4 zum Konsolenstart und ein höheres Marketingbudget könnten den Punkteverlust wieder ausgleichen», meint Rob Enderle. Noch sei nichts entschieden, denn am Ende hänge der Kauf einer Konsole vor allem vom Spieleangebot ab, sagt auch Finanzanalyst Charles Planade von der französischen Arkéon-Gruppe.

#### KONKURRENZ DURCH TABLETS UND SMARTPHONES

Möglicherweise könnten zudem bald neue Mitspieler das gegenseitige Pressing

## Nintendo im Abseits



TOKYOSHUP

Noch 2012 spielte sich das Geschehen auf dem Markt zwischen Sony, Microsoft und Nintendo ab. Bis heute hält sich die Wii mit 99,8 Mio. Geräten an der Spitze der weltweit verkauften Konsolen [78,2 Mio. für die PS3 und 77,9 Mio. für die Xbox 360], was 39 Prozent Marktanteil bei den Heimkonsolen entspricht. Doch Nintendo schafft es nicht, seine im Dezember 2012 eingeführte Wii U an die Spieler zu bringen. Nun haben die Japaner zum Jahresende die Rückkehr ihrer Klassiker (Super Mario, Donkey Kong) und die Erweiterung Wii Fit angekündigt. Für Rob Enderle liegt Nintendo abgeschlagen zurück: «Die Konsole erzeugt keinen Buzz.» Nintendos Ankündigungen sind im Getöse um die Xbox One und die PS4 untergegangen.



Eine Spielszene des zukünftigen Blockbusters «Killzone: Shadow Fall», der von Sony ausschliesslich für PS4 herausgegeben wird. Exklusivitäten sind für die Hersteller ein wichtiges Mittel, sich zu profilieren. Im Gegenzug bringt Microsoft einen neuen Teil von «Halo» in die Läden, der beliebtesten Spielserie für die Xbox-Spielkonsole.

SONY

der beiden Grossen stören. Die Analysten von Newzoo erwarten für Touchscreen-Geräte (Smartphones und Tablets) bei den Videospiele dieses Jahr einen Marktanteil von 18 Prozent (2012: 13,7 Prozent) und einen Umsatz von 12,3 Mrd. Dollar (2012: 9,1 Mrd.). «Sony und Microsoft werden durch Tablets und Smartphones unter Druck geraten. Diese ziehen Gelegenheitsspieler an und lenken die Aufmerksamkeit weg von Xbox und Playstation», glaubt IHS-Analyst Steve Bailey.

## «Wir erwarten keinen grossen Unterschied bei den weltweiten Verkaufszahlen.»

«Beide Konzerne müssen darüber nachdenken, wie sie die neue Mobilität in die Gamerwelt des Wohnzimmer integrieren», rät er. Denn die neuen mobilen Geräte knabbern nicht nur an den Marktanteilen der Konsolen, sondern auch der Handheld-Geräte von Sony (PS Vita) und Nintendo (3 DS). Der Analyst Rob Enderle meint gar, «Sony und Microsoft sollten sich zusammentun und eine neue Plattform auf Android-Basis aufbauen, denn so könnten sie sich den Markt der Gelegenheitspieler sichern.»

Werden die Konsolenstarts im November also zum Flop? Die NPD Group schätzt, dass nur 29 Prozent der sogenannten Core Gamers, also des harten

Kerns der Zielgruppe von Sony und Microsoft, schon bei Produkteinführung eine PS4 oder eine Xbox kaufen werden. «Die Casual Gamers und alle Spieler, die preisempfindlich sind und sich eher fürs Gameplay als für die Grafik interessieren, werden sich nicht gleich die neuen Konsolen anschaffen», schätzt auch Charles Planade von Arkéon. «Ausserdem wird Nintendo im Winter den Preis für seine Wii U senken und dadurch möglicherweise Kunden gewinnen (s. Textbox S. 64).»

Auf dem Papier ist die PS4 leistungsstärker als ihre amerikanische Konkurrentin. Was aber nicht heisst, dass sie der Xbox One das Wasser abgraben wird. «Wir erwarten keinen grossen Unterschied bei den weltweiten Verkaufszahlen», sagt Steve Bailey von IHS. Der von Sony angekündigte Preis sei zwar ein Vorteil gegenüber der Xbox One, aber «das Online-Spieleangebot von Microsoft ist besser als das für die Playstation. Wir sehen bislang keinen deutlichen Sieger.» Seit einigen Jahren sind die Verkäufe von Heimkonsolen rückläufig, bei Sony wie auch bei Microsoft. Ist dies der Anfang vom Ende einer Ära? Steve Bailey: «Nicht unbedingt. Der Markt entwickelt sich zyklisch und befindet sich derzeit am Umkehrpunkt der Kurve. Für 2014 rechnen wir wieder mit Zuwächsen im Konsolenmarkt. Die Verkaufsrekorde der vergangenen Generationen werden wohl nicht mehr erreicht, aber das Gesamtvolumen dürfte vergleichbar bleiben.» ▲

## Preiswerte Alternativen: Ouya und GamePop

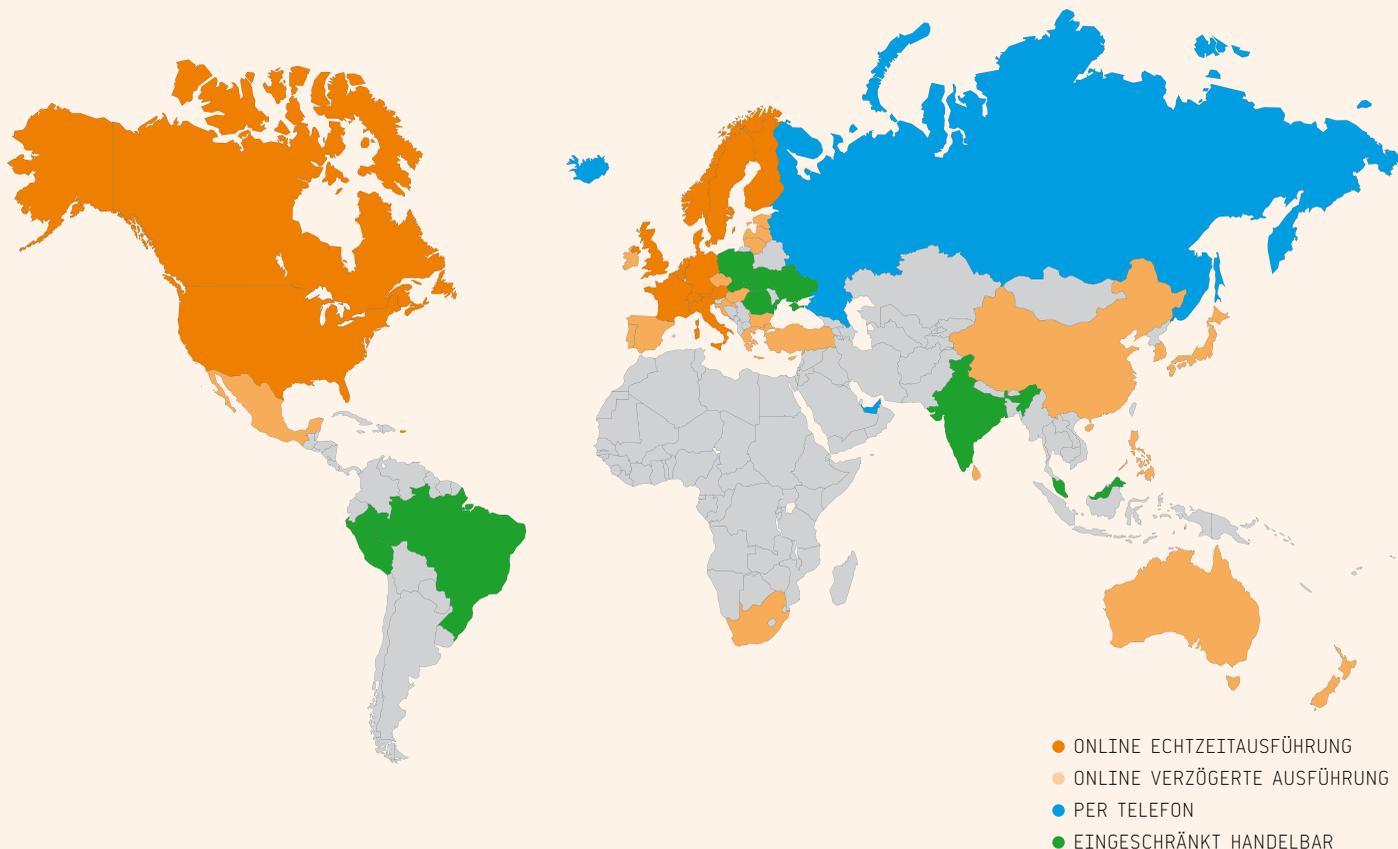
Ohne technische Ambitionen stürzen sich die Hersteller von Billigkonsolen in den Markt für Casual Games. Die seit März 2013 erhältliche amerikanische Konsole Ouya kostet nur 99 Dollar. Über den Fernsehbildschirm lassen sich vor dem Kauf auf Android kostenlos Spiele ausprobieren. Für geübte Gamer wird beim Kauf des Geräts ein Entwickler-Kit mitgeliefert, mit dem sie selbst Spiele entwickeln und verkaufen können.



Auch die GamePop läuft mit Android. Das Gerät wird mit dem Heimbildschirm verbunden und kann mit dem mitgelieferten Joystick oder per Smartphone bedient werden. Das Startangebot für die GamePop wird kostenlos sein, für die Inhalte allerdings werden im Abo 6,99 Dollar pro Monat fällig.



Müssen sich Sony, Microsoft und Nintendo wegen der billigen Neuankommlinge mit direktem Wohnzimmeranschluss Sorgen machen? Michael Pachter hält sie nicht für bedrohlich: «So wenig wie bei Youtube und dem Fernsehen handelt es sich hier um vollwertige Alternativen. Dafür ist die Grafikqualität zu schwach.»



## SWISSQUOTE BIETET NOCH VIEL MEHR

- Informationsportal swissquote.ch mit kostenlosen Echtzeit-Dienstleistungen für die Kunden der Bank
- Innovative Instrumente für die private Vermögensverwaltung (ePrivate Banking) und/ oder Wertschriftenanalyse
- Echtzeit-Bankkonto in verschiedenen Währungen, Wertschriften-Depositenkonto, Online-Zahlungsdienst, Wertschriftenhandel zu Discountpreisen
- Echtzeit-Aktienhandel auf den wichtigsten Börsenplätzen der Welt (siehe Karte)
- Online-Handel mit Optionen und Futures auf den wichtigsten Terminmärkten (Eurex, CME – Chicago Mercantile Exchange, ISE – International Securities Exchange)
- Echtzeit-Handel mit Warrants und anderen derivativen oder strukturierten Produkten (Scoach, Euwax)
- Fundshop: die grösste schweizerische Handelsplattform für Anlagefonds (mehr als 5'500 Produkte online)
- Obligationenhandel (mehr als 9'000 Produkte)
- eForex (Devisen und Edelmetalle): Dank unserer innovativen FXBook-Technologie (Spread ab 1,8 Pips, Leverage 100:1) stehen mehr als 60 Währungs-paarungen zur Verfügung
- Neuartiges Sparkonto
- Online-Hypothek
- Devisen: Devisenhandel (Spot, Termin, Swap, Optionen)
- Lombardkredite
- Fest- bzw. Termingeld-Konten und Treuhandanlagen
- Kreditkarten (Visa, Mastercard)
- Mehrsprachiges Customer Care, wochentags durchgehend geöffnet von 8 bis 22 Uhr: in der Schweiz 0848 25 88 88, aus dem Ausland +41 44 825 88 88



## Paradigmenwechsel beim Erdöl

Peter A. Rosenstreich,  
Chief FX Analyst, Swissquote

Erdöl legte vergangenes Jahr eine seltsame Preisentwicklung an den Tag. Dazu gehörte auch eine ausgeprägte Backwardation, sowohl bei WTI als auch Brent. Backwardation beschreibt eine fallende Futureskurve, die sich daraus ergibt, dass der Erdölpreis für unmittelbare Lieferungen höher ist als für zukünftige. Diese und andere Preisanomalien der letzten Zeit widersprechen den traditionellen Theorien für die Erstellung von Marktprognosen.

Typischerweise liegt der Futurespreis von Rohstoffen über dem Spotpreis, weil in ersterem die Lagerkosten und die Zinsen mit enthalten sind. Diese steigende Terminkurve wird Contango genannt und ist das Gegenteil von Backwardation. Auf dem Erdölmarkt vertreten die meisten Fachleute seit den 70er-Jahren die sogenannte Peak-Oil-These. Sie besagt, dass die Ölproduktion demnächst ihren Höhepunkt erreicht und danach rapide zurückgehen wird. Durch den technologischen Fortschritt sowie die Erschließung neuer Ölfelder und alternativer Energiequellen gibt es zurzeit allerdings – entgegen der ursprünglichen Prognose – Angebot in Hülle und Fülle.

Eine andere traditionelle Auffassung besteht darin, dass durch das Bevölkerungswachstum sowie den steigenden Lebensstandard in den Schwellenmärkten auch die Nachfrage kontinuierlich steigt. Doch auch hier erwiesen sich die Vorhersagen als falsch, da neue Technologien zu erhöhter Effizienz in Form von fortschrittlicheren Verbrennungsmotoren, leichteren und robusteren Baustoffen sowie sparsamen Elektro- und Hybridfahrzeugen geführt haben.

Hinzu kommen strengere Umweltschutzaufgaben in den USA, Europa und sogar China. All diese Faktoren haben dazu geführt, dass das Peak-Oil-Paradigma zunehmend infrage gestellt wird. Die Wirtschaftszeitung «The Economist» ging sogar noch einen Schritt weiter, als sie Öl vor

Kurzem auf ihrer Titelseite als den «Treibstoff von Gestern» bezeichnete. Folglich könnte Backwardation künftig nicht mehr die Ausnahme darstellen, sondern womöglich die Regel.

In der Vergangenheit war Backwardation ein Indiz für eine vorübergehende Versorgungsknappheit oder eine starke Nachfrage am kurzen Ende der Terminkurve. Heute kommen neuartige Faktoren zum Tragen, die bei WTI und Brent zu Backwardation führen und den Kauf von Futureskontrakten unattraktiv machen. Bei WTI führt eine Modernisierung der Infrastruktur in den USA zu einer Beseitigung von Lieferengpässen am Knotenpunkt Cushing in Oklahoma, wodurch der Transport des Erdöls zu den Raffinerien während der Reisesaison deutlich erleichtert wird.

Bei Brent ist die Sache etwas komplexer: Libyen hat seine Produktion seit 2012 gedrosselt, während die Fördermengen in der Nordsee zurückgingen und Südkorea nach einem Handelsabkommen mit der EU seine Ölimporte aus Europa beachtlich gesteigert hat. Daher besteht derzeit ein knappes Angebot und eine starke Nachfrage, das kurzfristig zu hohen Preisen führt. Trotzdem gehen wir angesichts des bevorstehenden Anstiegs der Förderkapazitäten und der stotternden weltweiten Konjunktur davon aus, dass die Ölnotierungen bald wieder fallen.

Auch wenn die zukünftige Entwicklung der Preise ungewiss ist, so gewinnt unser Szenario dennoch immer mehr Anhänger und scheint auch durch die Märkte bestätigt zu werden. Backwardation wird selbstverständlich nicht ewig anhalten und auch nicht zwangsläufig zu niedrigen Preisen führen. Dennoch ist sie ein Zeichen für die veränderte Einschätzung der zukünftigen Preisentwicklung. Daher ist es an der Zeit, das alte Paradigma eines immer weiter steigenden Ölpreises zu überdenken. ▲

# SUPERCARS

AUF DEM OLYMP DER  
AUTOMOBILGÖTTER

Supersportwagen erleben derzeit wieder einen unglaublichen Boom und verblüffen dabei mit unfassbaren Zahlen.

Philipp Müller

Formel 1 auf der Strasse: Die Hypersportwagen machen mobil, jene neueste Generation von Hochleistungssportwagen mit noch mehr Power und Hightech als ihre Vorgänger. Ob Ferrari LaFerrari, McLaren P1 oder Porsche 918 Spyder. Allesamt erheben sie Anspruch auf den Titel «Schnellstes Serienfahrzeug der Welt mit Strassenzulassung.» Ein Hinweis darauf, dass reine Leistungsrekorde – Exklusivrevier von Autos wie dem Koenigsegg Agera R oder dem Bugatti Veyron Super Sport (bis zu 1'200 PS bei 16 Zylindern / acht Liter mit Turboladern in der Version Super Sport) – kein Selbstzweck mehr sind, genauso wenig wie Spitzengeschwindigkeiten. Heute zählen in erster Linie Effizienz, Kurvengeschwindigkeit, Beschleunigungs- und Bremsvermögen – Werte, die durch weniger Gewicht, elektrische Boost-Effekte und Luftbremsen ermöglicht werden. Alles Bereiche, in denen unsere drei Musketiere einiges zu bieten haben.

Der Ferrari LaFerrari ist das neueste Modell einer langen Serie von Supersportwagen in

kleinen Stückzahlen, die 1984 mit dem 288 GTO ihren Anfang nahm. Auf ihn folgten der F40, der F50 und der Enzo. Wie seine direkten Konkurrenten besteht der LaFerrari grösstenteils aus Carbon und ist mit einem traditionellen 12-Zylinder-V-Motor mit 800 PS im Heck bestückt. Dieser wird jedoch zusätzlich durch ein aus der Formel 1 übernommenes KERS-Dispositiv (Kinetic Energy Recovery System) unterstützt. Damit erhält der Wagen dank eines Extra-Elektromotors zeitweilig zusätzliche 163 PS, wodurch seine kombinierte Maximalleistung auf 963 PS steigt. Es zeigt den technischen Fortschritt seit den 80er-Jahren, der auch erklärt, weshalb heute ein «einfacher» Audi S3 immerhin 300 PS bietet – so viel wie ein Ferrari 348 vor 20 Jahren. Das Gleiche gilt für Porsche: Der 918 Spyder (887 PS) ist fast doppelt so leistungsstark wie der 956 aus dem Jahr 1986 (450 PS); ebenso der McLaren P1 mit seinen 916 PS, der den lange Zeit unerreichten F1 von Gordon Murray (1993, 6,1 l, V12, 627 PS) zu einer Luxus-Antiquität deklariert.

Ein weiterer entscheidender Punkt in diesem Zusammenhang ist, dass die Ingenieure es fertiggebracht haben, diese immer schwindelerregenderen Motorleistungen auch auf dem Boden zu halten. So ist es heute möglich, fast 1'000 PS voll auszuschöpfen – ein Resultat, das zu einem grossen Teil unzähligen Tests im Windkanal zu verdanken ist. Für die nötige Bodenhaftung begnügt man sich nicht mehr mit dem Anbringen von riesigen Spoilern. Diese sind heute elektrisch ausfahrbar und werden insbesondere beim Bremsvorgang genutzt. Die Luftströme werden zusätzlich ins Innere der Karosserie geleitet, wodurch die Boliden schlichter denn je aussehen. Aber allzu lange sollte man wahrscheinlich trotzdem nicht staunend vor ihnen verweilen, um nicht in Ekstase zu geraten.

## ZERO-EMISSION-MODUS

Schlichtheit ist gut. Aber wie sieht es an der Zapfsäule aus? Porsche, Ferrari und McLaren haben sich alle auf unterschiedliche Arten für einen Elektro-Hybridantrieb entschieden. Dieser dient zweifel-

**Preis**  
ca. 1'500'000  
Franken

**Produktions-  
umfang**  
499 Stück

**Beschleunigung**  
0 auf 100 km/h  
in 3 Sekunden  
0 auf 200 km/h  
in <7 Sekunden

**Leistung**  
963 PS  
(6,3 l V12  
mit 800 PS +  
Elektromotor  
mit 163 PS)

**Gewicht**  
1'370 kg

**Spitzenge-  
schwindigkeit**  
>350 km/h



**Preis**  
985'000 Franken

**Produktions-  
umfang**  
918 Stück

**Beschleunigung**  
0 auf 100 km/h  
in 2,8 Sekunden  
0 auf 200 km/h  
in 7,9 Sekunden

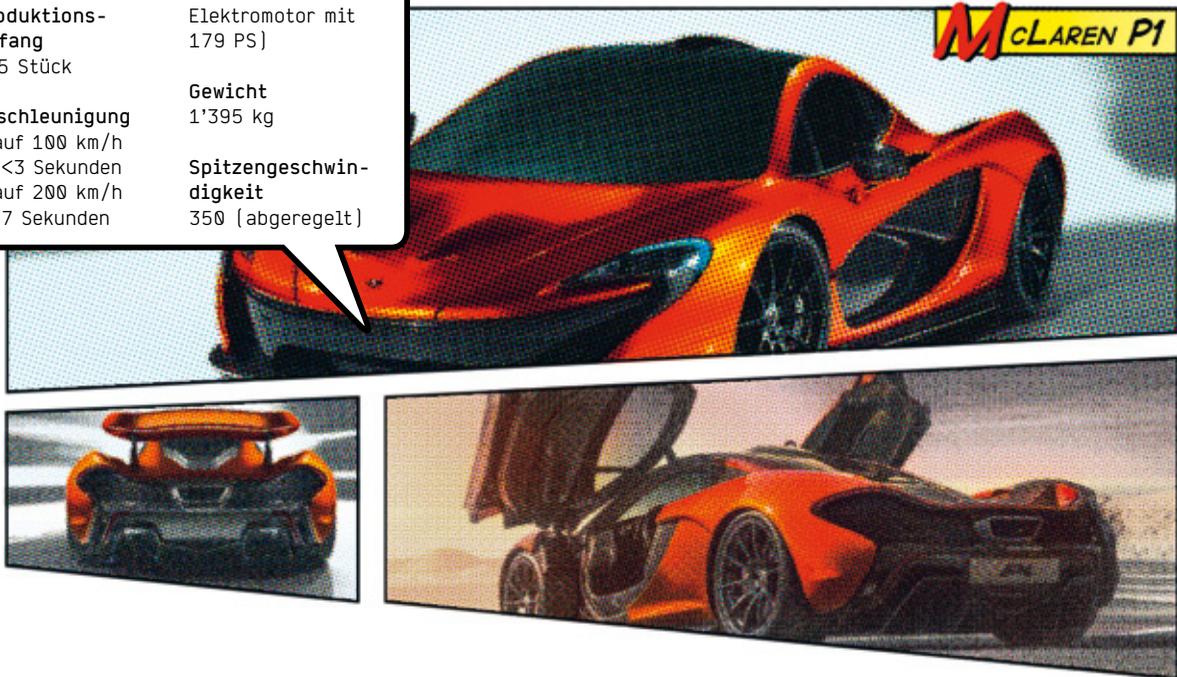
**Höchstleistung**  
Erhältlich mit  
887 PS [4,6 l V8  
mit 608 PS + 2  
Elektromotoren  
mit 156 bzw.  
129 PS]

**Leergewicht**  
1'640 kg

**Spitzenge-  
schwindigkeit**  
>340 km/h

2013 FERRARI, DR. ING. h.c. F. PORSCHE AG

<b>Preis</b> 1'216'000 Franken	<b>Höchstleistung</b> 916 PS (V8-Biturbo mit 737 PS + Elektromotor mit 179 PS)
<b>Produktionsumfang</b> 375 Stück	<b>Gewicht</b> 1'395 kg
<b>Beschleunigung</b> 0 auf 100 km/h in <3 Sekunden 0 auf 200 km/h in 7 Sekunden	<b>Spitzengeschwindigkeit</b> 350 (abgeregelt)



los eher den Streckenrekorden als der Ökobilanz unseres Planeten. Trotzdem begnügten sich Supersportwagen noch nie mit einem so niedrigen Verbrauch an fossilen Brennstoffen wie heute. Dies gilt insbesondere für den McLaren P1, ein aufladbares Plug-In-Fahrzeug, das rund 10 Kilometer mit seinem Elektromotor fahren kann, ohne dass dabei sein 3,8-Liter-V8-Biturbomotor zum Einsatz kommen muss. Der Porsche 918 Spyder (der einzige Allradler unter den drei Modellen) wiederum besitzt zwei Elektromotoren – einer vorne, einer neben dem V8 im Heck – und erreicht damit eine ähnliche Laufleistung: rund 20 Kilometer. Auf diese Weise können die beiden Hersteller denn auch einen schlichtweg unglaublich tiefen genormten Durchschnittsverbrauch im gemischten europäischen Fahrzyklus ankündigen: 8,5 Liter auf 100 Kilometer für den P1 und 3,3 Liter auf 100 Kilometer (!) für den 918 Spyder. Dies, obwohl diese

Wagen während einer schnellen Fahrt bestimmt ohne Probleme 20 Liter verschlingen! Beim Ferrari hingegen sieht die Lage ein wenig anders aus. Wie in der Formel 1 wird sein KERS nur durch die Rückgewinnung kinetischer Energie aufgeladen, die beim Beschleunigen dann wieder genutzt wird. Da ist es nicht möglich, im Zero-Emission-Modus zu fahren – die Euromix-Angabe steigt auf 14 Liter pro 100 Kilometer. Weniger umweltfreundlich zwar, aber sicher realitätsgetreuer.

Natürlich existieren zahlreiche andere Sportwagen mit Höchstleistungen: der Koenigsegg Agera, der Pagani Huayra oder der Lamborghini Veneno zum Beispiel. Doch nur diejenigen Marken, die im Automobilsport sehr aktiv sind, verfügen auch über die Kompetenzen und über die nötigen Mittel, um ihre Supersportwagen auch mit Technologien wie dem genann-

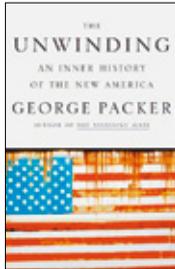
ten Hybrid-Antrieb auszustatten. Es sind nicht so sehr die Pferdestärken, sondern vielmehr der Wettkampf um die Spitzentechnologie, das Prestige und die limitierte Stückzahl, die das Charisma dieser ultimativen Sportwagen ausmachen. Denn die Pferde unter den Motorhauben unserer Autos waren zwar im Allgemeinen noch nie so billig wie heute – man findet GTIs mit 200 PS für weniger als 30'000 Franken, was einem Preis von knapp 150 Franken pro PS entspricht. Unsere Superstars bewegen sich diesbezüglich ganz klar in einer anderen Liga: Bei rund einer Million Franken pro Fahrzeug kostet eine Pferdestärke hier nämlich umgerechnet mehr als 1'000 Franken. Und dennoch: Die Auftragsbücher von Ferrari, McLaren und Porsche sind bereits voll. ▲

## LESEN

## THE UNWINDING

### AN INNER HISTORY OF THE NEW AMERICA

Von George Packer (FSG, 2013)

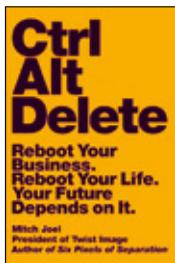


Ein zunehmendes Auseinanderdriften der US-amerikanischen Gesellschaft im Verlauf der vergangenen 40 Jahre, aufgezeigt anhand gegensätzlicher Porträts von gewöhnlichen und weniger gewöhnlichen Amerikanern (wie etwa Oprah Winfrey oder Peter Thiel). Darum geht es in George Packers Buch, das gerade in höchsten Tönen gelobt wird. Die Bilanz des Autors: Die Amerikaner genießen zwar mehr Freiheit als früher, doch handelt es sich dabei um eine sehr einsame Form der Freiheit.

## CTRL ALT DELETE

### REBOOT YOUR BUSINESS. REBOOT YOUR LIFE. YOUR FUTURE DEPENDS ON IT.

Von Mitch Joel (Grand Central Publishing, 2013)



Die Welt wandelt sich immer schneller, das Wesen des Handels hat sich radikal verändert, und wir sind im privaten wie im beruflichen Leben ständig überfordert. Wir müssen also unablässig von vorne anfangen und uns an neue Gegebenheiten anpassen. Der Spezialist für neue Medien Mitch Joel dechiffriert die Mechanismen, die dieser grundlegenden Umwälzung zugrunde liegen.

## HERUNTERLADEN

## INCOMMUNICADO? NO MORE

(Android)



Kein Grund zur Panik mehr, wenn das Handy

wieder mal mitten in einem Gespräch, einem SMS oder einem E-Mail aussteigt! Die App Last Message überwacht permanent die verbleibende Akku-Reserve. Bevor diese aufgebraucht ist, schickt sie automatisch eine Nachricht an Freunde und Kollegen, um zu sagen, dass das Handy gerade ausser Betrieb ist.

Last Message  
Gratis

## NEIN, ICH HABE NICHTS VERGESSEN

(iPhone, iPod, iPad)



Wer Stow installiert, wird zu-

nächst nach einer Reihe von Informationen gefragt, wie etwa Name, Geschlecht, persönliche Merkmale des Benutzers sowie Uhrzeit und Datum der nächsten Reise. Dann schlägt das Programm eine Reihe von Dingen vor, die man mitnehmen sollte, je nachdem, ob es sich um eine Geschäfts- oder Ferienreise handelt.

Stow  
\$1,99

## HEIMWERKERTIPPS

(Android)



Manchmal ist es schwierig, mündlich

ein technisches Problem zu erklären. Dank Fixya kann man es jetzt filmen, versenden und von der Erfahrung eines geschickteren Handwerkers profitieren, der auch Mitglied des Netzwerks ist. Die App funktioniert auch als Speicher von Gebrauchsanleitungen und Reparaturanweisungen für eine Vielzahl von Produkten, die nach Kategorien aufgelistet sind.

Fixya  
Gratis

## RADIOTRÄUME

(iPhone, iPod, iPad)



Selbst eine Radiosendung zu machen, ist

heute leicht wie nie. Denn mit Mixlr kann jedermann selbst DJ spielen, eine eigene Sendung aufzeichnen, diese direkt oder zeitlich verschoben ausstrahlen und sogar Zuhörer einbeziehen. Sendungen können zudem gespeichert werden, um sie später im Auto, beim Segeln oder wo auch immer nochmals über den Navigator abzuspielen.

Mixlr  
Gratis

REISE

# EIN PARADIES, DAS SÜCHTIG MACHT

Der mexikanische Bundesstaat Oaxaca bietet mit seinen Traumlandschaften und Gaumenfreuden die perfekte Kulisse für süsses Nichtstun. Ein ideales Ziel für eine Reise im Herbst.

Salomé Kiner

ALFONSO DE BEJAR

Der idyllische Privatstrand des Hotels Zoa in Mazuente im äussersten Süden des Bundesstaats Oaxaca.



## Die beste Reisezeit

In Mexiko dauert die Regenzeit von Juni bis September. Im Oktober sind die Landschaften daher dank der üppigen Vegetation besonders sehenswert. Anfang November schmückt sich dann ganz Oaxaca zum Fest der Toten, eine Feierlichkeit, für die die Stadt berühmt ist. Gepflegt wird diese Tradition mit blumengeschmückten Altären, Strassentheatern, Opfern und verschiedensten Ritualen.

Oaxaca ist anders als andere mexikanische Städte. Umgeben von schützenden Bergketten und rund 1'000 archäologischen Stätten präsentiert sich die mittelgrosse Stadt mit ihren zahllosen architektonischen Schätzen als ein sehr gelungenes Beispiel für das stadtplanerische Können der einstigen spanischen Kolonialherren. Ob Geschichtsfans oder Archäologen, Künstler oder Geniesser: Sie alle kommen in diese fröhliche, facettenreiche Stadt, um sich an den farbenfrohen Häusern, der legendären Küche und dem beeindruckenden Kunsthandwerk zu ergötzen, das auch jenseits der Landesgrenzen für seine Qualität bekannt ist.

Mittelpunkt der Stadt ist der Zócalo-Platz. «Als Erstes sollten Sie auf der Arkadenterrasse des Restaurants El Jardín Halt machen, um das bunte Treiben der Mariachis und Strassenverkäufer zu beobachten», empfiehlt Isis Lopez vom örtlichen Fremdenverkehrsbüro. Gleich dahinter beginnt die Fussgängerstrasse Alcalá, die von Geschäften, Glacéläden und Kunstgalerien gesäumt ist. Sie führt hinauf zur Kirche Santo Domingo und zum ehemaligen Kloster, in dem sich heute das Kulturmuseum befindet. Nach einem Rundgang durch dessen 14 Säle mit Zeitzeugnissen aus verschiedenen Epochen ist man bestens vorbereitet für weitere Besichtigungen.

Eine halbe Autostunde von Oaxaca entfernt befinden sich die berühmten Pyramiden von Monte Albán, eine der Hauptattraktionen der Gegend. Zahllose Besucher aus aller Welt bestaunen jedes Jahr das präkolumbische religiöse Zentrum, das 200 v. Chr. als Hauptstadt der Zapoteken erbaut wurde und besonders im Abend- und im Morgenlicht seine mystische Kraft entfaltet.

Monte Albán gehört zur Reihe der unverzichtbaren Sehenswürdigkeiten, an deren Anfang gewöhnlich El Árbol del Tule (der Baum von Tule) steht. Die rund 2'000 Jahre alte Zypresse gilt mit ihrem Stammdurchmesser von 14 Metern als dickster Baum der Welt. An ihr kommt man auf dem Weg nach Mitla vorbei, einer weiteren archäologischen Kostbarkeit aus der Zeit der Zapoteken.



Bewohner von Oaxaca in traditioneller Kleidung.

## MÄRKTE

**Besonders gut erreichbar:** Die Markthalle Benito Juarez, Oaxaca.

**Besonders lecker:** Der Mercado 20 de Noviembre, mit allen lokalen Spezialitäten.

**Besonders malerisch:** Der Markt von Tlacolula, 30 Kilometer östlich von Oaxaca. Hier drängen sich am Sonntag alle Bauern und Handwerker der Region und bieten ihre Produkte feil.

**Besonders ökologisch:** El Pochote, freitags und samstags. Hier findet man ausschliesslich organisch-biologische Produkte. Und den besten Mezcal der ganzen Stadt.

## NATURBAD

Von hier aus gelangt man zu den versteinerten Wasserfällen von Hierve el Agua. Den besonderen Höhepunkt dieser geologischen Formation bilden zwei natürliche Wasserbecken auf 2'700 Metern über Meer. In deren mineralstoffhaltigem Wasser zu baden und dabei auf die ganze Region hinunterzublicken, ist ein unvergessliches Erlebnis, das auch schnell die etwas strapaziöse Anfahrt vergessen lässt.



Die versteinerten Wasserfälle von Hierve el Agua, 70 Kilometer östlich der Stadt Oaxaca gelegen. Die Aussicht von der auf 2'700 Metern Höhe gelegenen Plattform mit natürlichen Teichen und zwei künstlich angelegten Schwimmbädern ist atemberaubend.

Ein paar Stunden von Oaxaca entfernt befindet sich San Agustínillo. Hier erwarten eine ockerfarbene Küste und türkisblaues Wasser all jene, die auf der Suche nach einer Verbindung aus Nichtstun und Natur sind. Das kleine Fischerdorf zwischen dem Badeort Huatatulco und dem Surfer-Mekka Puerto Escondido hat sich dem Ökotourismus verschrieben und ist für Ferien zu zweit, für Surfer oder für einen entspannten Familienurlaub genau das Richtige. Lagunen, Buchten, Urwald, Palmenstrände und feine Fischrestaurants machen den Ort zur geheimen Perle am Pazifik.



Die archäologische Fundstätte von Monte Alban im Süden des Bundesstaats Oaxaca, eine der frühesten mesoamerikanischen Siedlungen der Geschichte.

Von den zahlreichen Cabañas (Strandhütten) aus kann man das immer neue Wellenspiel des Ozeans bewundern. Zum Mittagessen werden frische Kokosnüsse und tropische Säfte gereicht. Nach der Siesta geht es mit frischer Kraft und Schnorchelausrüstung auf die Suche nach Seesternen und Kugelfischen. Wellenscheuen Schwimmern stehen zahlreiche Pools zur Verfügung, in denen sie bei sanftem Geplätscher mit den Zehen im Wasser vor sich hin dösen können. Für alle, die es hingegen etwas abenteuerlicher mögen, dürfte Efen Méndez Avalos der richtige Mann sein. Der Surflehrer organisiert Ausflüge mit Fischerbooten auf dem offenen Meer: «Von November

### GAUMENFREUDEN

**Mole Poblano:** eine schwarze Sauce aus Schokolade und Gewürzen, die zu Pouletfleisch serviert wird.

**Chapulines:** essbare, in Knoblauch und Chili frittierte Heuschrecken. Dazu ein Bier.

**Tlayudas:** im Holzofen gebackene Maistortillas, garniert mit Bohnen, Käse, Avocado oder Tomaten.



Ein traditioneller Markt in Oaxaca.



Ein friedliches Quartier in Oaxaca, Hauptstadt des gleichnamigen Bundesstaats.

bis April fahren wir zu den Walen hinaus, die auf dem Weg nach Costa Rica hier vorbeiziehen. In der übrigen Zeit können sich die Touristen den Delphinen nähern und auf dem Rücken von Schildkröten tauchen.» Es ist ein Paradies, das süchtig macht. Sich wieder loszureissen fällt schwer, sehr schwer ... ▲

# BOUTIQUE

## Zeitlos schön

Roségold, Fumé-Zifferblatt mit Moser-Signatur, spitz zulaufende Zeiger in Blattform - das neue Modell der Monard von 2013 setzt auf Eleganz, ohne dabei Abstriche bei der Technik zu machen: Das Kaliber 343 mit Handaufzug sowie das Sekundenstoppsystem sorgen für höchste Präzision.

[www.h-moser.com](http://www.h-moser.com)

22'000.-



## AbraKadabra

Die Designer Kevin Fries und Jakob Zumbühl haben sich im Auftrag von Eternit als Zauberer versucht und einen Tisch entworfen, der in der Luft zu schweben scheint. Das komplett in Handarbeit aus Faserzement gefertigte Modell Hocuspocus aus Payerne kann als Nacht-, Beistell- oder Stehtisch dienen.

[www.eternit.ch](http://www.eternit.ch)

195.-



## Flower Power aus der Kiste

Obwohl sie sich als Hightech-Radio tarnt, macht die Fleur Mécanique keine Geräusche, sondern verströmt im Haus blumige Düfte, die aus dem Spitzen-Sortiment des Parfumerstellers Frédéric Malle stammen. Dank einer intuitiven Bedienung lässt sich das drahtlose Gerät so leicht steuern und aufladen wie ein Mobiltelefon.

[www.fredericmalle.com](http://www.fredericmalle.com)

295.-



## Stimmen aus dem Jenseits

Ein Lautsprecherdock in Form eines menschlichen Schädels (mit Sonnenbrille) und ein Knochen als Fernbedienung. Mit diesem schrillen Design zieht Jarre Technologies alle Blicke auf sich. Per Kabel lassen sich an den Aeroskull auch CD-Player, MP3-Player oder Computer anschliessen. Erhältlich in elf schaurig-schönen Farben. Der Hammer!

[www.jarre.com](http://www.jarre.com)

490.-



### Time spirit

Ein dreidimensionales, einteiliges Zifferblatt und ein Automatikwerk mit fünf Tagen Gangautonomie verleihen dem Vorzeigemodell Pioneer von Peter Speake-Marin als Spirit Mark 2 neuen Glanz. Eines hat sie mit der Vorgängerin gemeinsam: Das auf den Gehäuseboden gravierte Motto «Fight, Love and Persevere», dem sich der Uhrendesigner verschrieben hat.

[www.speake-marin.com](http://www.speake-marin.com)

6490.–



### Wie aus dem Ei gequellt

Schluss mit den unschönen Wasserkanistern aus Plastik! Der Designer Manuel Desrochers aus Québec beglückt uns mit seinem mega-stylischen Wasserspender Ovopur. In dem eiförmigen Porzellanbehälter verbirgt sich ein umweltfreundliches System zur Filterung und Vitalisierung von Wasser. Ökologisch und schön.

[www.aquaovo.com](http://www.aquaovo.com)

690.–

### Schoko statt Rauch

Diese Zigarre unterscheidet sich rein äusserlich zwar durch nichts von einer echten, doch entfaltet die Kreation des Pariser Chocolatiers Jean-Paul Hévin nach dem Öffnen keinen würzigen Rauch sondern leckeren Schokoladengeschmack. Die Havanna für Naschkatzen kommt in einem hübschen Kistchen, hat einen Kakaogehalt von 64 Prozent und ist mit grosser Wahrscheinlichkeit im Nu verschlungen.



[www.jeanpaulhevin.com](http://www.jeanpaulhevin.com)

14.–



### Weinwand frei

Das kanadische Unternehmen Stact hat eine dekorative Lösung zur Lagerung von Flaschen entwickelt. Die Wine Wall des Designers Eric Pfeiffer aus eloxiertem Aluminium und Holzfurnier besteht aus einzelnen Modulen und macht Weinregale zu kleinen oder grösseren Kunstwerken. Perfekt für alle Sommeliers, die nicht mehr wissen wohin mit ihren guten Tropfen.

[www.getstact.com](http://www.getstact.com)

138.–

# BOUQTQUE

HIGH TECH



## Wie es aus dem Wald tönt ...

Ebenholz, Mahagoni, Kirsche oder Buche - die LSTN-Kopfhörer werden in Handarbeit aus rezykliertem Tropenholz gefertigt. Die Marke aus Kalifornien bemüht sich um Nachhaltigkeit und spendet zudem einen Teil ihres Gewinns an eine gemeinnützige Organisation für hörgeschädigte Kinder. Ethisch und schick - nichts zu meckern.

[www.lstnaudio.com](http://www.lstnaudio.com)

142.-

## Scharfe Kurven

Diese Maus ist aerodynamisch schnell! Die Titanium ID Mouse wurde von Intelligent Design in den Niederlanden entworfen und besticht durch edle Materialien: Die Oberfläche ist aus Titan, das Gehäuse aus hochwertigem Kunststoff. Die batteriebetriebene Bluetooth-Lasermouse ist sowohl PC- als auch Mac-kompatibel.

[www.intelligent-design.nl](http://www.intelligent-design.nl)

490.-



## Leinen los

Als Partner renommierter Regatten und berühmter Segler wie Loïck Peyron oder Ben Ainslie war es für Corum längst an der Zeit, eine Uhr für Sportsegler zu entwickeln. Nun ist sie endlich da: Die Admiral's Cup AC-One 45 Regatta verfügt über ein Regatta-Modul - eine Kombination aus Chronograph und Countdownzähler.

[www.corum.ch](http://www.corum.ch)

11 200.-



## Butterfly Effect

In ihrem Loft in Brooklyn baut die Marke Oswald's Mill Audio in Handarbeit feinste Verstärker, Plattenspieler und Lautsprecher. Auf dem Markt der Highend-Luxus-HiFi-Geräte im retrofuturistischen Design sticht sie durch ihre Individualität hervor.

Der 2-Wege-Lautsprecher Monarch etwa hat einen ausserordentlich hohen Wirkungsgrad, ist aus Edelholz gebaut und sieht aus wie ein Schmetterling. Einmalig!

[www.oswaldsmillaudio.com](http://www.oswaldsmillaudio.com)

54 900.-





# DES SERVICES SUR MESURE POUR VOTRE ENTREPRISE

**Le Temps vous propose une gamme de services à 360° pour répondre efficacement à vos besoins spécifiques en matière de communication interne et externe. Enrichissez les connaissances de vos collaborateurs grâce à une information orientée business à forte valeur ajoutée. Augmentez votre notoriété et valorisez vos prestations auprès des décideurs grâce aux conseils de nos experts.**

Nous vous proposons notamment :

Des prix dégressifs et avantageux pour vos abonnements en entreprise

Des solutions numériques et/ou print pour un accès facilité à l'information

Une grande flexibilité pour vos commandes régulières ou ponctuelles

Une livraison très matinale (dès 5 heures) de vos journaux

La mise à disposition de revues de presse électroniques et d'alertes selon vos centres d'intérêts

Un conseil média efficace pour votre communication print & digitale

Des packages attractifs pour accompagner vos événements et opérations de relations publiques

Toutes nos prestations sont à la carte, flexibles  
et personnalisables : [www.letemps.ch/corporate](http://www.letemps.ch/corporate)  
Nous nous tenons à votre disposition  
pour vous conseiller au +41 22 888 58 02.

**LE TEMPS**  
MÉDIA SUISSE DE RÉFÉRENCE

In jeder Ausgabe von Swissquote Magazine erzählt ein Schweizer Kunstschaffender, wie er seine Ideen entwickelt. Nach dem Illustrator Christophe Badoux ist nun Raum für den Autor Arno Camenisch.

## «Schreiben ist wie schlitteln»

Arno Camenisch

«Ich misstrauere den Ideen. Eine Idee muss sich erst zum Stoff wandeln. Die besten Geschichten kommen, kurz bevor ich einschlafte. Und wenn die Geschichte am nächsten Tag noch da ist, tutto bene. Wenn nicht, tant pis. Das Hirn ist glücklicherweise so angelegt, dass es Unwesentliches wieder löscht. Beim Schreiben geht es darum, dass man das Richtige rausstreicht.

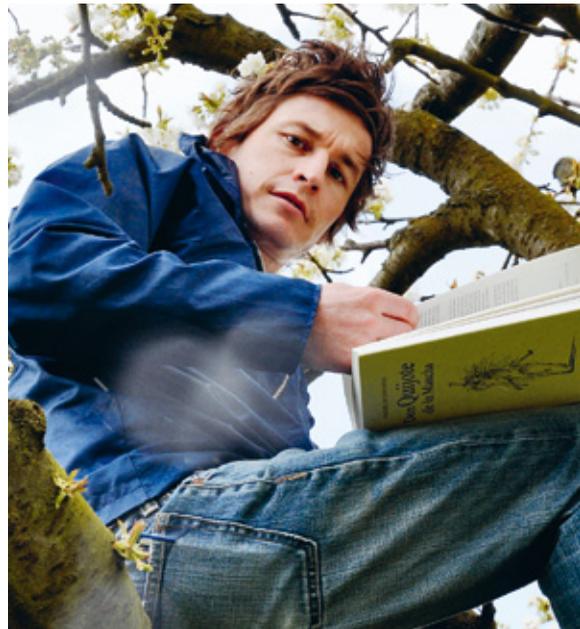
Ich lebe und arbeite in meinem Wohnatelier in Biel. Es ist sehr reduziert eingerichtet. Das Wichtigste darin ist für mich der massive Holztisch. Wenn ich schreibe, ziehe ich mich zurück, ich sperre mich sozusagen ein. Mein Alltag ist dann so monoton wie möglich und das Leben spielt dann im Text.

Ich schreibe meine Ideen nie auf. Ein Buch entsteht bei mir im Kopf. Erst wenn ich ganz genau weiss, wie das Buch aussehen wird, fange ich an zu schreiben. Bis zu diesem Punkt will ich alles im Flüchtigen behalten, dann ist es formbarer.

Die Inspiration für meine Romane ziehe ich aus meinem Alltag und meiner Umgebung. Es ist mir wichtig, über etwas zu schreiben, das ich gut kenne. Erst dann kann man wirklich präzise sein. Präzision fasziniert mich.

Geprägt bin ich vom Film. Ich mag Filme von Godard, Jarmusch, Fellini und Kaurismäki. Wenn ich schreibe, habe ich stets Bilder im Kopf. Dann geht es darum, diese Bilder in Sprache zu übersetzen und so stark zu reduzieren, dass das Bild klar wie Glas wird.

Meine Lieblingsfiguren sind Sonderlinge. Was mich an einer Figur interessiert, sind ihre Freuden, ihre Stärken und Ängste,



YVONNE BÜHLER

Der Bündner Schriftsteller Arno Camenisch (35) sorgte 2009 mit seinem zweisprachigen Erstling «Sez Ner» auf Surselvisch (eines der fünf rätoromanischen Idiome) und Deutsch erstmals für Aufsehen. Gemeinsam mit den Folgeromanen «Hinter dem Bahnhof» (2010) und «Ustrinkata» (2012) bildet sie eine Bündner Trilogie. Mit sichtlichem Vergnügen durchmischt der Autor das Deutsche mit dem Rätoromanischen und Italienischen sowie mit eigenen Wortschöpfungen. Camenisch hat unter anderem den Eidgenössischen Literaturpreis 2012 erhalten. Sein Werk wurde bisher in 18 Sprachen übersetzt.

ihre Zweifel und ihre Widersprüchlichkeit. Und ihre Verletzlichkeit. Denn erst, wenn eine Person verletzlich ist, wird sie für die LeserInnen zugänglich.

Um sich weiterzuentwickeln, muss man sich ständig hinterfragen und die eigene Arbeit kritisch reflektieren. Beim Schreiben geht es darum, eine eigene Handschrift zu entwickeln, die unverkennbar ist.

Bevor ein Buch fertig und lektoriert ist, sieht es nur mein Verleger. Danach gebe ich es an zwei enge Vertraute. Die lesen den Text kritisch auf spezifische Fragen, die ich habe.

Gerade arbeite ich am nächsten Roman. Ich mache mit dem Schreiben einfach weiter, immer weiter. Schreiben ist wie schlitteln: Beine hoch und laufen lassen.» ▲

PANERAI.COM



Mediterranean Sea.  
"Gamma" men in training.  
The diver emerging from the water  
is wearing a Panerai compass on his wrist.

**HISTORY** AND **HEROES.**

**RADIOMIR 1940 3 DAYS** (REF. 514)  
AVAILABLE IN STEEL AND RED GOLD

**PANERAI**  
LABORATORIO DI IDEE.

Exclusively at Panerai boutiques and select authorized watch specialists.

## TRADING

# Mit uns können Sie rechnen – immer und überall

Handeln Sie jetzt über 1.5 Millionen Produkte online und profitieren Sie von Tiefstpreisen wie zum Beispiel:

- EUREX schon ab CHF 1,50/Kontrakt
- Mehr als 40'000 Derivate über Swiss DOTS für nur 9.-/Trade
- 9.- flat für mehr als 3'000 Fonds
- Lombardkredit zu attraktiven Konditionen

Überzeugen Sie sich selbst.

Weitere Informationen unter [www.swissquote.ch](http://www.swissquote.ch)



Swissquote Apps



 **SWISSQUOTE**  
BANKING. SELF-MADE.