



Clarity on Entrepreneurs

**Impulsgeber der
Schweizer Wirtschaft**

Mai 2016

Praxiseinblicke

Interviews mit Unternehmern zu Digitalisierung, globaler Mobilität, Automatisierung, Immobilienentwicklung und Nachfolgeregelung

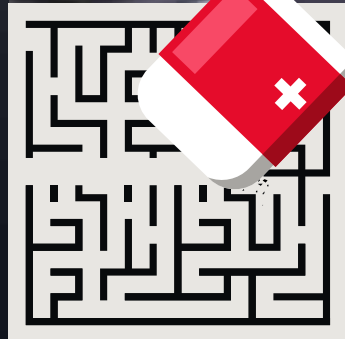
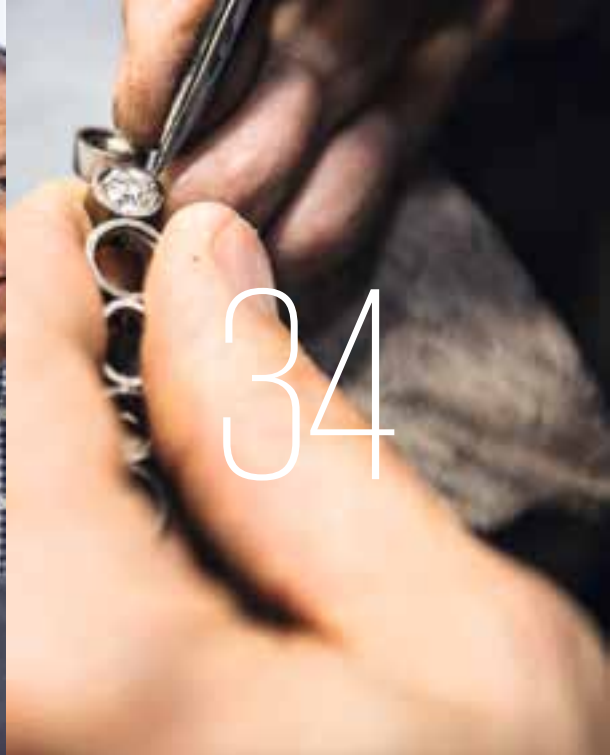
Standortagenda

Handels- und Industriekammern, Steuerverwaltungen und öffentlich-rechtliche Einrichtungen über aktuelle Herausforderungen

Marktregion Zürich

KPMG stellt sich vor





Clarity on Entrepreneurs

	VORWORT		SCHWEIZER WIRTSCHAFT IM FOKUS
2	Mittelständische Unternehmen Das Fundament unserer Wirtschaft	48	Schweizer Standortagenda Qualitative Umfrage bei zehn Handels- und Industriekammern
4	Aktuelle Herausforderungen	54	Unternehmenssteuerreform III Andreas Wurster, Steuerverwaltung Schaffhausen
16	Unser Versprechen	58	Öffentliche Verwaltung im Wandel Philippe Burri, Strassenverkehrsamt Neuenburg (SCAN)
	INTERVIEWS		KPMG ZÜRICH
18	Digitalisierung Fabio Cannavale, lastminute.com group	60	Hauptsitz am Wirtschaftsmotor der Schweiz
24	Globale Mobilität Kurt Christen, Bucherer Gruppe	64	Leistungsspektrum
28	Supply Chain Management Attilio Tissi, Bobst Group SA	66	Standorte KPMG Schweiz
34	Nachfolgeregelung Nicole Stadelmann, Bijoux Stadelmann AG	68	Pinboard & Impressum
40	Immobilienentwicklung Markus Mettler, Halter AG		



Das Fundament unserer Wirtschaft

Mittelständische Unternehmen sind eine herausragende Stärke der Schweizer Wirtschaft. Dank ihrer Innovationskraft, ihrer internationalen Vernetzung und ihren weltweit anerkannt hohen Qualitätsansprüchen sichern sie zwei Drittel der Arbeitsplätze und des Wohlstands in der Schweiz. Wer selber ein Unternehmen führt, weiss wie viel Willensstärke und Kraft diese Leistungen täglich erfordern und welche Stolpersteine einem dabei in den Weg gelegt werden.

Wir haben die wichtigsten Fragen zusammengetragen und mit Vertretern von Handels- und Industriekammern in zehn Kantonen über die grössten unternehmerischen Herausforderungen in den betreffenden Wirtschaftsregionen diskutiert.

Die Region Zürich gehört weltweit zu den attraktivsten Standorten sowohl für global ausgerichtete Konzerne wie für dynamische und auf Qualität ausgerichtete Mittel- und Kleinunternehmen. Ein besonderes Anliegen ist der Zürcher Wirtschaft die Sicherung der Verfügbarkeit ausländischer Fachkräfte. Deshalb macht sie sich für eine Fortsetzung des Personenfreizügigkeitsabkommens mit der EU im Besonderen und – als stark exportorientierte Region – der bilateralen Verträge im Allgemeinen stark.

Neben wirtschaftlichen und regulatorischen Herausforderungen stehen auch betriebswirtschaftliche Themen auf der Agenda eines jeden Unternehmers. Wir haben dies zum Anlass genommen, aktuelle Themen wie Digitalisierung und neue Technologien, fortschreitende Automatisierung, Entwicklungen im Bau- und Immobiliengeschäft, Internationalität und globale Mobilität sowie Umgang mit Familientraditionen während der Firmenübergabe mit CEOs und CFOs aus der ganzen Schweiz zu durchleuchten.

Wir möchten uns an dieser Stelle bei unseren Interviewpartnern für ihre Offenheit, das Vertrauen und die Einblicke, die sie uns gewährt haben, bedanken. Ihnen, liebe Leserinnen, liebe Leser, wünschen wir eine spannende Lektüre und freuen uns darauf, mit Ihnen die diversen Themen zu erörtern.



Patrik Kerler

Leiter Marktregion Zürich

Wenn Stärke zu Schwäche wird

Frankenstärke

Ein gegenüber Deutschland um über 30% höheres Preis- und Kostenniveau wird von den Unternehmen als nicht mehr tragbar erachtet. Arbeitsplätze in Forschung und Entwicklung sowie Produktion und Support werden bereits seit Längerem ins Ausland verlagert. Rahmenbedingungen, um auch künftig alle wichtigen Elemente der Wertschöpfungskette in der Schweiz zu erhalten, sind deshalb dringend notwendig.



Balanceakt im Arbeitsmarkt

Fachkräftemangel

Wegen der nach wie vor unklaren Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative droht eine weitere Verknappung der Verfügbarkeit ausländischer Arbeitskräfte. Bereits heute vermögen die vom Bund gesprochenen Kontingente die Nachfrage aus den Kantonen nicht mehr zu decken.



Steuerwettbewerb am Wendepunkt

Unternehmenssteuerreform III



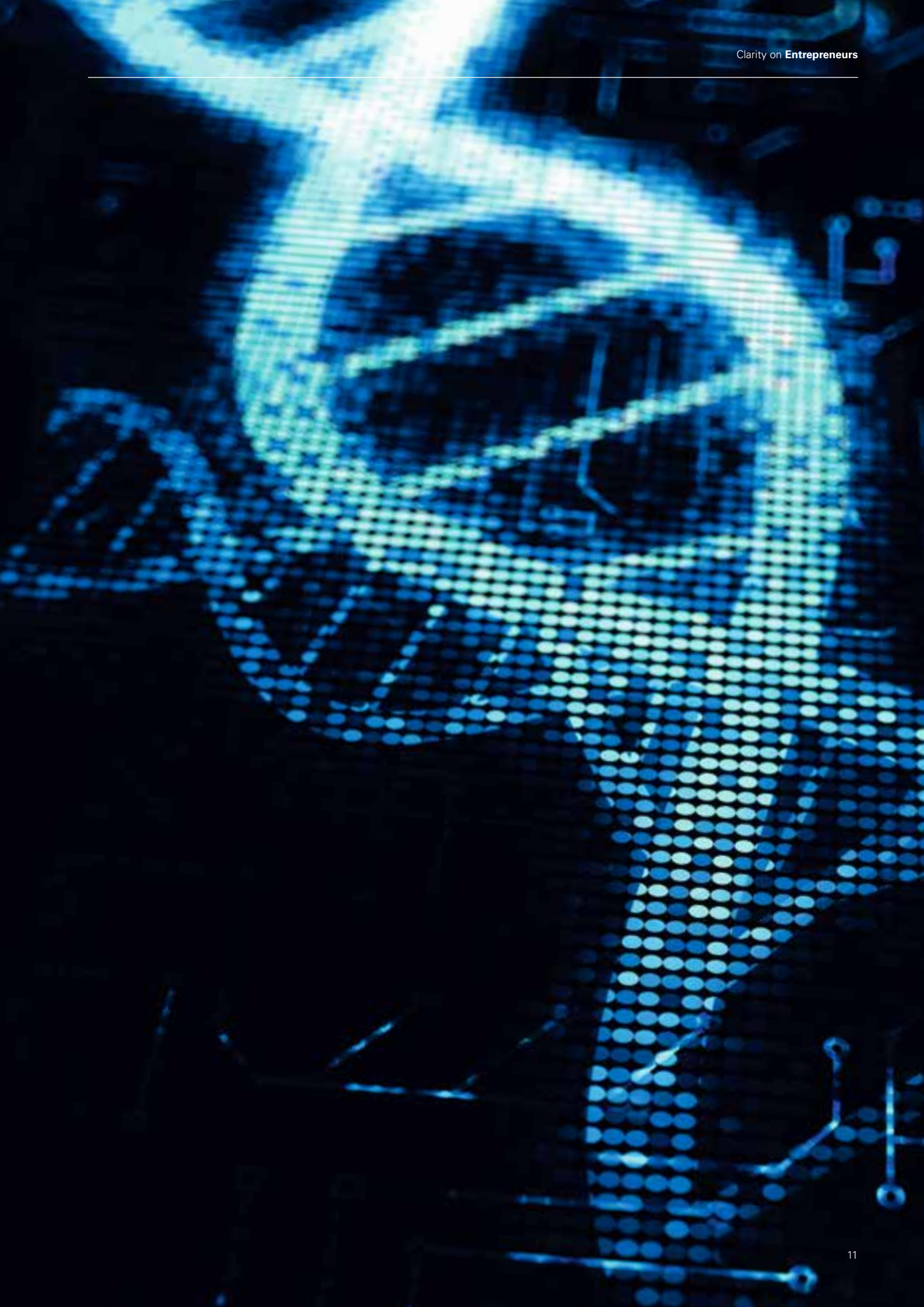
Das Schweizer Steuersystem ist international unter Druck geraten, was bei vielen Unternehmen Rechts- und Planungssicherheit ausgelöst hat. Zudem setzt sich die OECD mit Nachdruck für mehr Transparenz und neue Regeln im Steuerwettbewerb ein. Mit der Unternehmenssteuerreform III hat die Schweiz die notwendigen Schritte für ein wettbewerbsfähiges und international akzeptiertes Steuersystem eingeleitet.



Fortschritt im Gleichschritt

Digitalisierung

Der rasante Wandel hin zu einer wissensbasierten Gesellschaft, der Zwang zur Innovation sowie eine immer umfassendere Digitalisierung in vielen Wirtschafts- und Lebensbereichen stellt die Unternehmen vor fundamentale Herausforderungen. Eine stärkere Anbindung der Unternehmen an die Universitäten und Hochschulen wird zentral werden.



Mehr Ruhe – weniger Sturm

Planungssicherheit

Das ungeklärte bilaterale Verhältnis der Schweiz zur EU, der hohe Aussenwert der Landeswährung und unklare Umsetzungen von Initiativen und Steuerreformen tragen wesentlich zur allgemeinen Verunsicherung bei. Die politischen Rahmenbedingungen müssen so ausgestaltet werden, dass die Unternehmen wieder Vertrauen in den Wirtschaftsstandort Schweiz gewinnen.



Wenn der Weg zum Ziel wird

Zunehmende Regulierungsdichte

Die immer dichter werdenden Regulierungen stellen die Unternehmen vor wachsende Herausforderungen. Nebst der Bindung von personellen und finanziellen Ressourcen werden die Innovationskraft und die Entwicklung der Volkswirtschaft insgesamt gehemmt.





BEGRÜSSUNG DURCH RETO BENZ

Unser Versprechen



Reto Benz
Partner, Leiter Marktregionen Schweiz

Leidenschaft ist das, was Unternehmerinnen und Unternehmer antreibt. Erfolgreiche Firmen zeichnen sich durch eine überdurchschnittliche Motivation, Durchhaltewille und Kreativität aus. Sie erkennen Chancen und gehen Risiken ein, weil sie im Innersten davon überzeugt sind, das Richtige zu tun. Ebenso motiviert engagieren sich die Mitarbeitenden und Partner von KPMG für ihre Kunden und begleiten sie als kompetente Partner in den unterschiedlichsten Phasen des Lebenszyklus einer Unternehmung. Es freut mich, Ihnen in dieser Publikation fünf Beispiele zu präsentieren.

Als Unternehmerinnen bzw. Unternehmer stellen Sie besondere Ansprüche an Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften: Zentral sind neben Marktverständnis und Kompetenz das Vertrauen in den Ansprechpartner und die örtliche Nähe. Wir investieren daher ganz bewusst in unsere Standorte und deren Mitarbeitende, um in der Region verankert zu sein und flexibel auf die Bedürfnisse unserer Kunden eingehen zu können. Die laufende fachliche und methodische Weiterbildung unserer Mitarbeitenden stellt sicher, dass Sie lokal Ihre kompetenten Ansprechpartner haben. Sei es Revisionsarbeit, Rechts-, Steuer- oder Unternehmensberatung – auf sie können Sie bauen! Bei Bedarf ziehen wir weitere Spezialisten aus dem (internationalen) KPMG-Netzwerk für massgeschneiderte, multidisziplinäre Lösungen bei.

Egal, ob Sie ausschliesslich Ihre Region mit Ihren Produkten und Dienstleistungen bedienen, ein Schweizer Marktführer sind oder in internationalen Märkten bestehen: Bei KPMG profitieren Sie von einer zentralen Ansprechperson in Ihrer Nähe und dem Knowhow eines global tätigen Unternehmens.

Sie zögern? Fordern Sie uns heraus – Sie werden es nicht bereuen!

Eine gute Lektüre wünscht Ihnen



Reto Benz
Partner, Leiter Marktregionen Schweiz

Wir leben in einer Ära der Apps



Fabio Cannavale, Gründer und CEO der **lastminute.com group**, spricht über die rasant fortschreitende Digitalisierung, die Anforderungen an neue Technologien und das veränderte Kommunikationsverhalten der Kunden.

**Fabio Cannavale**

Gründer und CEO der
lastminute.com group

Fabio Cannavale, 50, ist Gründer, CEO und Hauptaktionär der internationalen lastminute.com group, eines führenden europäischen Reise- und Freizeit-anbieters. Fabio Cannavale bildete sich am Mailänder Polytechnikum zum Ingenieur aus und absolvierte einen Master in Business Administration. Danach war er als Konsulent bei AT Kerney und McKinsey tätig. Nach einem längeren Aufenthalt in der Karibik gründete er seine erste eigene Firma, die Ferienreisen auf dem Meer anbot. 2004 konzipierte er zusammen mit Marco Corradino die erste Suchmaschine für Billigflüge, Volagratis.com; daraus entwickelte sich das Unternehmen Bravofly. Mit der Akquisition des spanischen Anbieters Rumbo wurde Cannavales Unternehmung zur Bravofly Rumbo Group, welche dann im April 2015 zur lastminute.com group wurde. Die Gruppe hat ihren Hauptsitz in der Schweiz, in Chiasso, und ist in 40 Ländern aktiv.



**Lorenzo Job**

Partner, Leiter Marktregion Tessin

**Dr. Peter Jankovsky**

Korrespondent Italienische Schweiz und Graubünden der NZZ

**Peter Jankovsky / Lorenzo Job**

Sie sind der Gründer der lastminute.com group und waren bis Mitte Dezember 2015 Präsident des Verwaltungsrates. Dann wollten Sie Ihre aktuelle Position auf diejenige des CEO wechseln.

Fabio Cannavale: Ich wollte nicht, ich musste. Der Markt und mit ihm die Struktur unserer Gruppe sind Veränderungen unterworfen. Früher haben wir Flüge verkauft, mit den Jahren sind andere Produkte und Dienstleistungen mit Bezug zu Reisen und Freizeit hinzugekommen. Seit diesem Jahr möchten wir uns zusätzlich als Medienunternehmen positionieren.

Was hat sich konkret geändert?

Als Online-Reiseportal wickeln wir inzwischen Buchungen kompletter Ferien-Pakete ab. Wir haben eine komplexe Struktur mit Verantwortlichen im Management für die Bereiche Travel, Marketing, Metasearch, IT und Finanzen. Dazu kommen kleinere Tochtergesellschaften.

Die Gruppe ist also nicht nur gewachsen, sondern auch vielfältiger geworden. Damit ist sie der Gesetzmässigkeit unterworfen, dass die Komplexität der Strukturen deutlich zunimmt.

Genau deshalb braucht es dringend einen einheitlichen operativen Überblick, damit ich mich mit der Koordination der einzelnen Einheiten beschäftigen kann.

Immer komplexer und vernetzter wird auch die Weltwirtschaft. Das stellt auch Ihre Branche vor grosse Herausforderungen.

Grundsätzlich gilt: Je schneller eine Dienstleistung vollzogen werden soll, desto komplexer gestalten sich die Anforderungen. Hierbei spielt die Informatik eine entscheidende Rolle. Um adäquat auf die Bedürfnisse des Marktes zu reagieren und die richtigen Entscheidungen zu treffen, ist zur entsprechenden Analyse eine enorme Menge an Daten und Informationen notwendig. Und die Algorithmen von

Computerprogrammen verarbeiten alles schneller und zuverlässiger, als Menschen es je könnten. Gleichzeitig brauchen wir immer mehr technisch versierte Mitarbeitende: 70 Prozent von uns sind Informatiker und Ingenieure.

Abgesehen von den Websites:

Welche Aktivitäten in der Firma sind ohne Informatik undenkbar?

Das fängt schon bei der Buchhaltung an. Wie gesagt, wir führen pro Tag tausende Transaktionen durch, und da ist ein schneller und vollständiger Überblick nur via Informatik möglich. Überhaupt führt Automatisierung zu viel grösserer Zuverlässigkeit. Wenn ich an telefonische Buchungen denke, so liegt bei diesen die Fehlerquote seitens unserer Verkäufer höher als bei Buchungen über unsere Websites. Wenn Computer und ihre Algorithmen konsequent zum Einsatz kommen, werden die Fehler der Nutzer auf ein Minimum reduziert.



Und wie kommen Algorithmen beispielsweise im Marketing zum Einsatz?

Wichtig ist die Informatik, wenn es ums Marketing bei Online-Suchmaschinen geht. Passende Key-Words entscheiden über die erstrangige Position bei den Suchergebnissen. Und um die richtigen Schlagworte zu finden, kommen Algorithmen zum Einsatz. Dasselbe gilt für die Analyse des Marktverhaltens unserer Konkurrenten.

Die Digitalisierung geht also immer rasanter voran.

Im Vergleich zu traditionelleren Sektoren ist diese Dynamik in unserer Branche sehr rasant. Wir müssen sofort auf das sich verändernde kommunikative Verhalten der Kunden reagieren. Einst wurde in den Agenturen oder telefonisch gebucht, dann via E-Mail sowie Internet und schliesslich via Mobile Device. Auch erwarten die Leute, alle Informationen so schnell und so unmittelbar wie möglich zu erhalten.

Welcher Kommunikationskanal liegt im Trend?

Wir leben in einer Ära der Apps. Die sind am effizientesten, und das gilt sogar für unsere interne Firmenkommunikation. Was entsteht, ist ein richtiger WhatsApp-Kosmos. Auch das ist eine Herausforderung: Die im Vergleich zum Computer kleineren Bildschirme der Smartphones erfordern stete Anpassungen der Angebotspräsentation und der Buchungsprozesse. Die Mobile Devices sind zum Drehpunkt aller Informationen geworden.

Wie könnte die Zukunft aussehen?

Für mich zeichnet sich ab, dass jegliche Information nicht mehr lokal, sondern in einer Cloud gespeichert wird. Dann können die Kunden mittels eines Identifikations-Codes über beliebige Internet-Portale und zufällig herumstehende Computer an die Informationen herankommen. Das heisst, wir müssen die verschiedenen Datenbasen und -prozesse vereinfachen, zusammenführen und für alle möglichen Endgeräte anwendbar gestalten – ohne dafür zusätzliche

Ich bin
praktisch
immer und überall
mit dem
Unternehmen
verbunden.

Gebühren zu verlangen. Diese Vereinheitlichung dürfte auch zur Verringerung externer betrügerischer Aktionen beitragen.

Ohne die neuste digitale Technologie ginge demnach nichts mehr.

Ohne sie würde unsere Firma nicht existieren. Punkto Markttendenz und Technologie müssen wir ständig auf der neusten Entwicklungswelle reiten, denn inzwischen ist die Mehrzahl der Kunden sehr innovationsfreudig

geworden. Statt ins Reisebüro gehen immer mehr online oder mobile. Ein zurzeit wachsendes Phänomen sind Info-Reisevideos: Sie präsentieren nicht nur das Hotel, sondern auch die Destination und ihre Umgebung besser. Dazu kommt, dass via Social Media verbreitete individuelle Hotel-Rezensionen wie Tripadvisor sehr stark beachtet werden. Beide Faktoren tragen vermehrt zur Entscheidungsfindung des Kunden bei.

Wie beeinflusst das Ihre Werbung?

Wir haben bestimmte Typen von Nutzern, und diese einzelnen Zielgruppen müssen wir möglichst persönlich ansprechen. Das tun wir via Social Media und über spezielle Online-Plattformen, die auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe zugeschnitten sind.

Welche Gefahren birgt die zunehmende Digitalisierung?

Wie gesagt, es gibt ein grundsätzliches Risiko: die verspätete Anpassung. Unsere Systeme dürfen nicht veralten, sonst verlieren wir den Anschluss. Hierbei ist es wichtig, dem Unternehmen immer wieder neue Lösungen zuzuführen: Junge Leute entwickeln am meisten Neugier und Leidenschaft für die Neuheiten in der Welt. Und so entwickeln wir innovative Arbeitsmethoden. In Sachen Digitales sollten wir ganz allgemein von unseren Kindern lernen. Sie passen sich am schnellsten und natürlichsten an jegliche Innovation an.



Auch die Cyber-Kriminellen halten sich auf dem neusten technischen Stand.

Die Freiheit im Internet ist gross, das hat Vor- und eben auch Nachteile.

Am gefährlichsten sind die Hacker, die unsere Daten stehlen wollen, um sie zu verkaufen, oder die unsere Website zum Absturz bringen möchten. Hier orientiert sich die Bekämpfung ebenfalls an Algorithmen, die Daten für Statistiken über die Cyber-Kriminalität liefern. Das bedeutet auch, dass wir viel Prävention betreiben: Wir beobachten und registrieren sehr genau, wer mit uns auf welche Weise interagiert.

Digitale Transformation erfordert auch einiges in Bezug auf die «digitale Kultur» und das Teilen von Wissen im Unternehmen. Wie gehen Sie damit um?

Wir betreiben eine stete Aus- und Weiterbildung unserer über 1 000 Mitarbeitenden. Denn man kann nie genug machen. Der Schwerpunkt liegt natürlich auf dem IT-Bereich. Letztes Jahr liessen wir viele Mitarbeitende eine Zeitlang in unseren Firmenniederlassungen in anderen Ländern arbeiten, damit sie ihren Horizont erweitern. So fördern wir auch das Knüpfen von Kontakten sowie den Austausch der Kompetenzen innerhalb des Unternehmens. Und vergessen wir nicht, dass Wirtschaftskrisen wie jene in Italien erfinderischer machen: Man ist zur Innovation gewissermassen gezwungen.

Innovative Ideen können auch externe Berater einbringen. Nutzen Sie diese Möglichkeit?

Nicht genug, das sollten wir verstärken. Externe liefern viele neue Inputs und Erkenntnisse aus anderen Blickwinkeln. Gerade für unsere HR-Abteilung und das Mitarbeiter-Coaching brauchen wir frische Eingebungen: Hier müssen

wir die entsprechenden Strukturen ausbauen. Das gilt ebenso für einige spezifische technische Bereiche. Jede Firma ist dem Risiko ausgesetzt, zu selbstbezüglich zu werden, also helfen externe Stimuli sehr viel.

Was können wir punkto Technologie in Zukunft von lastminute.com group erwarten?

Eigene Technologien haben wir viele. Wir waren eines der ersten Unternehmen in Europa, das eine Software für einen Überblick der Low-Cost-Angebote entwickelt hatte. Auch unser digitales Check-In via Kunden-Smartphone beruht auf einer Eigenentwicklung. Weiter haben wir unsere Website, Car-Sharing, Urban Mobility und ähnliche Dinge adressiert, in einer einzigen App zusammengefasst, Urbi genannt. Mit dieser kann man alle Angebote nutzen. In zehn Jahren wird ohnehin alles via Apps abgewickelt, was sehr viel Zeit spart.

In der heutigen Zeit reicht die Digitalisierung wohl auch weit ins Privatleben hinein.

Sie erleichtert mir das Privatleben sehr, weil ich keine Sekretärin habe. Wir teilen uns alle Firmen-Kalender, und diese will ich auch in meiner Freizeit sehr rasch abrufen. Zudem treibe ich tagsüber gerne Sport, arbeite daher viel abends, und auch dann muss ich steten Kontakt zur Firma halten können. Ich bin praktisch immer und überall mit dem Unternehmen verbunden.

Werden die Menschen irgendwann von Internet, Social Media und Apps übersättigt sein?

Ich denke, die Leute werden immer verbunden sein wollen. Aber das Kommunikationsverhalten dürfte sich ändern: Man wird noch intensiver, schneller und vor allem noch realer seine Erlebnisse anderen mitteilen und am Leben seiner Freunde teilnehmen.

Haben Sie da eine konkrete Vision?

Vielleicht gibt es schon in zehn Jahren keine Smartphones und Tablets mehr, sondern ein einziges multifunktionales Gerät.



ROLEX 

Von Kunden- und Mitarbeiter- kulturen

Kurt Christen über die globale Mobilität bei Bucherer

Die Luzerner Traditionsfirma Bucherer hat sich in den letzten fünf Jahren zum führenden Uhren- und Schmuckanbieter Europas entwickelt. Der Umsatz wurde verdoppelt, die Anzahl der Mitarbeitenden wuchs um einige Hundert auf 1 700. Rund 500 arbeiten in Deutschland, Wien, Paris und über die ganze Welt bis nach China verstreut. Internationalität und Mobilität haben stark zugenommen. Kurt Christen begleitet diese Entwicklungen als Personaldirektor.



Kurt Christen
Personaldirektor Bucherer Gruppe



Markus Vogel, Director, Steuerberatung
KPMG Zentralschweiz, im Gespräch
mit **Kurt Christen**, Personaldirektor
Bucherer Gruppe

So richtig zum Thema geworden sei die Internationalität, nebst den bereits bestehenden Verkaufsgeschäften in Deutschland, mit der Eröffnung der neuen Geschäftsstelle 2013 in Paris, wo Bucherer mit 110 Mitarbeitenden startete. «Sofort kam die Frage auf, wie man den Bucherer-Spirit da hineinbringen kann», sagt Kurt Christen. «Und wir haben gemerkt, was es

vertraglich und steuerlich bedeutet, wenn wir Mitarbeitende in ein anderes Land schicken. Weil die Rechtslage in allen Ländern unterschiedlich ist, müssen wir viel Knowhow aufbauen. Dabei ist es wichtig, dass wir professionelle Berater zur Seite haben, die uns auf Stolpersteine aufmerksam machen.»

Neu gibt es bei Bucherer Leitlinien für Entsendungen. Darin erfahren die Mitarbeitenden, was auf sie zukommt, zum Beispiel beim Arbeitsvertrag, bei den Versicherungen oder bei den Steuern. Und sie erfahren auch, in welchen Bereichen sie Unterstützung erwarten dürfen und welche Bereiche sie selber regeln müssen. «Wichtig ist, dass die Mitarbeitenden eine Grundberatung bekommen, damit sie sich orientieren können, zum Beispiel bei der Wohnungssuche. Sie müssen wissen, dass das in anderen Ländern

anders funktioniert als in der Schweiz, dass man zum Beispiel die Küche manchmal selber einbauen muss. Auf diesen Prozess müssen sich die Leute einlassen.»

Gründe für die Entsendungen sind der Austausch von Knowhow, die Überbrückung von Personalengpässen und die Motivation der Mitarbeitenden. Für Letztere bedeutet ein Auslandseinsatz mehr als eine willkommene Abwechslung; dank der Internationalität können sie nun in der eigenen Firma Auslandserfahrung sammeln und ihre Sprachkompetenz erweitern. Wie wichtig Sprachen für Bucherer sind, zeigt das Beispiel der Filiale am Schwanenplatz in Luzern: Die rund 180 Mitarbeitenden beraten die Kundinnen und Kunden in 26 Sprachen. «Dass wir als Schweizer Firma internationale Perspektiven anbieten können,

ist im Uhren-Schmuck-Retail-Geschäft fast einmalig», ergänzt Christen.

«Darauf sind wir stolz. Wir merken das, wenn wir mit Kandidatinnen und Kandidaten sprechen. Die nehmen uns anders wahr als vor zehn Jahren. Sie haben auch eine andere Erwartungshaltung an die Offenheit, die eine international tätige Firma ausstrahlt.»

Für die Nachwuchskräfte verfügt Bucherer neuerdings über ein eigenes Entwicklungsprogramm. Wer es absolviert, muss an einem ausländischen Standort, nach Möglichkeit in einem fremden Sprachraum, einen Kurzaufenthalt von drei Monaten absolvieren. «Wir sind gespannt, wie das ankommt», sagt Kurt Christen, der die Entsendungen mit seinem Team managt und dabei von Compliance-Spezialisten unterstützt wird. Einen Global Mobility Manager gibt es bei Bucherer nicht, obschon im Zusammenhang mit Entsendungen auch komplexe Fragen auftauchen, zum Beispiel wenn ein nach Peking entsendeter Mitarbeiter die ganze Familie nachzieht.

Mitarbeitende, die länger als ein Jahr im Ausland bleiben, erhalten vertraglich die Zusicherung, dass sie wieder zurückkommen können, wenn etwas nicht so läuft, wie sie sich das vorgestellt haben. «Wir können allerdings nicht garantieren, dass sie wieder die gleiche Funktion haben werden. Man geht von beiden Seiten ein gewisses Risiko ein. Es ist klar, dass man nach einer gewissen Zeit nicht alles wieder so vorfindet wie vor der Entsendung», ergänzt Christen.

In letzter Zeit sei die Anstellung von Mitarbeitenden aus dem Ausland auch wegen der Masseneinwanderungsinitiative noch anspruchsvoller geworden. Schwierig zu finden sind gemäss Christen vor allem Leute mit chinesischer Sprachkompetenz. «Das Migrationsamt will, dass wir die Leute im EU-Raum oder in der Schweiz finden. Aber das ist oft Wunschdenken.» Der Fachkräftemangel hingegen sei weniger ein Thema, weil Bucherer

die Fachkräfte an der Bucherer-Academy selber ausbildet. Das sei ein Vorteil.

«Wir bilden zum Beispiel pro Jahr ein bis zwei Juwelenfasser aus, ein aussterbender Beruf. Wir bieten auch Weiterbildungen an um sicherzustellen, dass wir genug Spezialisten haben. Auch bei den Uhrmachern gibt es Spezialisierungsgrade, die man auf dem Markt nicht findet. Zum Beispiel Uhrmacher, die auch im Verkauf tätig sind.»

Die Internationalisierung hat bei Bucherer spürbare Folgen. «Die Mitarbeitenden merken, dass es morgen anders sein wird, als es gestern und heute war», sagt Christen. «Wir schauen das aber als Chance an, sonst würden wir es nicht machen. Aber es ist sehr anspruchsvoll. Wir haben eine Kultur, die sehr auf die Menschen eingeht und bei der es die Führungskräfte interessiert, wie es den Mitarbeitenden geht.»

Neu gebe es verschiedene Kulturen mit verschiedenen Ansprüchen, die mit der Firma verbunden werden müssen. «Bisher haben wir uns mit verschiedenen Kundenkulturen auseinandergesetzt, jetzt haben wir auch verschiedene Mitarbeiterkulturen.»

Eine weitere Herausforderung sei die Globalisierung. «Wir in der Schweiz müssen aufpassen, dass wir nicht zu stark zu einer Insel werden.» Das Schweizerische sei nicht das allein Seeligmachende. Andererseits geniesse die Swissness einen hohen Stellenwert, den man mehr nutzen sollte. «Swissness ist eine gute Marke, die den Leuten Sicherheit und Kontinuität gibt.» Bucherer wolle eine Luzerner Firma mit familiärer Tradition sein. Bei vielen globalisierten Unternehmen sei das verloren gegangen. «Bei uns sind die Reisekosten auf GL-Stufe relativ hoch, weil wir glauben, dass das persönliche Gespräch für die Wertschätzung wichtig ist. Bei Ereignissen wie Raubüberfällen beispielsweise bin ich immer innerhalb von Stunden vor Ort. Damit die Leute merken, dass es uns nicht egal ist, wenn ihnen etwas passiert. Das ist der Luxus, der zu uns passt.»



Kurt Christen

Dipl. Personalleiter ZGP / Ausbilder SVEB I

Kurt Christen ist seit 2000 in der Bucherer Gruppe tätig. Bucherer ist Schweizer Marktführer im Detailhandel hochwertiger Uhren und Schmuckkreationen und in der Herstellung und Vermarktung der Carl F. Bucherer Uhren. Er ist Mitglied der Gruppenleitung und Departementsleiter Personal/Sicherheit und Logistik.

Das Unternehmen beschäftigt rund 1 600 Mitarbeitende in den Märkten Schweiz, Deutschland, Österreich und Frankreich mit total 52 Verkaufsgeschäften.

1995 – 2000

Leiter Personal/Dienste bei der Cablecom Holding AG

1990 – 1995

Leiter Personal/Dienste bei der Fischer Holding AG

1980 – 1990

Projektleiter und Assistent der Unternehmensleitung bei der Fischer Holding AG (Kabelfernsehkommunikation)

1977 – 1980

Betriebsleiter der Kinobetriebe «EMIL» Steinberger in Luzern



Attilio Tissi
CFO Bobst Group SA

«Automatisierung ist in unserer Branche ein altbekanntes Thema»

**Interview
mit Attilio Tissi**
CFO Bobst Group SA

Als Technologieführer in der Verpackungsindustrie steht Bobst vor immer komplexer werdenden Herausforderungen. Die globale Wettbewerbsfähigkeit, der starke Schweizer Franken sowie regulatorische Einschränkungen beeinflussen die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Attilio Tissi, CFO bei Bobst, im Gespräch mit Luc Oesch, Director bei KPMG Schweiz.



Luc Oesch
Director, Audit KPMG
Suisse Romande

***Luc Oesch** Die zunehmende Globalisierung stellt die Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen. Welche sind dies für Sie?*

Attilio Tissi Die Verpackungsindustrie bewegt sich heute in einem sehr wettbewerbsintensiven Umfeld. Aufgrund des technologischen Fortschritts verringern sich zudem die Produktlebenszyklen, sodass der Druck auf die Hersteller, neue Produkte einzuführen, stetig steigt.

Welchen Einfluss haben neue regulatorische Anforderungen auf Bobst?

Die Komplexität dieser Vorgaben zwingt uns zu einem ständigen Balanceakt zwischen betrieblichem Management und Risikomanagement. Gleichzeitig stehen wir unter Druck, neue Produkte im Markt einführen zu müssen. Durch die OECD-Richtlinie BEPS wird die Transparenz im Steuerbereich erhöht. Zahlreiche Länder sehen sich gezwungen, höhere Steuereinnahmen zu erzielen, sodass wir mit zusätzlichen Belastungen rechnen müssen. Da unsere Entscheidungen und Investitionen langfristig ausgelegt sind, dürften wir diese Herausforderungen aber ganz gut bewältigen.

Wie sehr stehen Sie unter dem Druck Ihrer Kunden, aufgrund des starken Schweizer Frankens die Preise anzupassen? Welche Massnahmen haben Sie ergriffen?

Unsere hochwertigen Produkte waren schon vor der Aufhebung der Wechselkursuntergrenze oft teurer als die unserer Mitbewerber. Als die SNB diese Massnahme ankündigte, haben wir uns einige Tage Zeit genommen, um die Lage zu analysieren. Wir haben uns dann entschieden, unsere Preise in der Euro-Zone unverändert zu belassen. Um unsere Einnahmen in Schweizer Franken auf dem bisherigen Niveau zu halten, hatten wir zwei Alternativen: entweder höhere Verkaufszahlen oder höhere Verkaufspreise in Euro zu erzielen. Die hohe Nachfrage in unserer Branche ermöglichte uns, bei unveränderten Euro-Preisen die Verkaufszahlen zu steigern. Ausserdem kaufen wir jetzt verstärkt in Euro ein. Wir haben auch Gespräche mit unseren Lieferanten in der Schweiz geführt, die auch bereits von sich aus auf uns zukamen, um Lösungen vorzuschlagen. Weder die Arbeitszeiten noch die fixen Saläre wurden angetastet. Nur den variablen Saläranteil unserer Kader haben wir weltweit um 10% gekürzt. Auch einige Investitionen und nicht-strategische Projekte wurden verschoben, jedoch nicht die bereits bewilligten Ausgaben im Bereich Forschung und Entwicklung.



Evaluieren Sie regelmässig die betriebliche und die strategische Leistung Ihrer direkten Lieferanten und Ihrer wichtigsten Partner in der Zulieferkette? Produktqualität und Liefertreue haben für uns absolute Priorität. Um diese sicherzustellen, haben wir unser Auswahlverfahren um Besuche bei unseren Lieferanten und Testbestellungen kleinerer Mengen erweitert. Wenn uns die Ergebnisse nicht überzeugen, informieren wir den jeweiligen Lieferanten. Sehen wir auch nach einer zweiten Rückmeldung unsererseits keine Verbesserung, klären wir in einem persönlichen Gespräch, wie der Lieferant die gesetzten Ziele erreichen kann.

Wie stellen Sie sicher, dass die Unternehmen und Zulieferer in Ihrer Wertschöpfungskette die Ethik- und Rechtsgrundsätze von Bobst beachten? Unsere neuen Verträge enthalten eine Seite, die sich auf die Beachtung der Menschenrechte, des Mindestlohns und des Verbots von Kinderarbeit bezieht. Ausserdem haben wir einen globalen Verhaltenskodex, der das Verhalten unserer Mitarbeitenden und die Geschäftstätigkeit von Bobst gegenüber unseren Anspruchsgruppen regelt. Wir tun unser Möglichstes, um die Einhaltung unserer Ethik- und Rechtsgrundsätze sicherzustellen, etwa indem wir unsere wichtigsten Lieferanten mindestens einmal pro Jahr besuchen. Die Kontrolle der gesamten Zulieferkette, insbesondere der Auftragnehmer unserer Lieferanten, ist allerdings nicht einfach.

Können Sie in diesem volatilen und unbeständigen Marktumfeld die Versorgungssicherheit gewährleisten? Wir beziehen nur wenige Artikel von einem einzigen Lieferanten und die Preise hängen von unterschiedlichen Faktoren ab, sodass unser Markt relativ beständig ist. Die Herausforderung liegt für uns im Wesentlichen in der Qualitätssicherung für Komponenten, die wir aus China und Indien beziehen. In jedem dieser Länder evaluieren wir mindestens zwei Lieferanten und fertigen parallel dazu auch einige Teile direkt vor Ort.

Worin liegen für Bobst die grössten Herausforderungen in der Steuerung der Zulieferkette?

Ganz sicher in der Entwicklung der Wechselkurse. Wir sind zwar nicht besonders abhängig von der Entwicklung der Rohstoffpreise, dennoch sichern wir die erwarteten ein- und ausgehenden Zahlungsströme ab. Mit der Absicherung der Beschaffungsvolumen gewährleistet der Treasurer der Gruppe, dass die Margen oder die Preise den budgetierten Werten entsprechen.

Haben Sie ein Innovationsmanagement eingeführt, das für die gesamte Gruppe gilt?

Wir investieren jedes Jahr zwischen CHF 65 und 70 Millionen in Forschung und Entwicklung, bei einem Umsatz von CHF 1,3 Milliarden. In unserem Unternehmen in der Schweiz gibt es ein Innovationsteam, das an verschiedenen Themen forscht, ohne direkt vermarktungsfähige Produkte entwickeln zu müssen. Unsere kritische Grösse und unser Ergebnis ermöglichen uns, an Innovationen zu arbeiten, die wir nicht zwingend veröffentlichen oder zum Patent anmelden und vermarkten. Bobst führt auch Forschungs- und Entwicklungsabteilungen an den Standorten in Deutschland, Frankreich, Italien und im Vereinigten Königreich. Vor einigen Jahren haben wir zudem begonnen, Entwicklungsabteilungen in China und Indien aufzubauen, für die wir technische Zeichner und Ingenieure vor Ort rekrutieren. Zurzeit haben wir in Indien im Bereich Forschung und Entwicklung mehr als dreissig Ingenieure und Projektleiter, die für Bobst arbeiten. Damit reagieren wir auf die Notwendigkeit, für die von uns in Indien oder China produzierten Maschinen direkt vor Ort einen Wartungsservice anbieten zu können.

Die Verpackungsindustrie sieht sich zunehmend gezwungen, umweltfreundliche Verpackungsmaterialien herzustellen. Wie reagiert Bobst auf diese Anforderungen?

Kartonagen sind ja an sich ökologisch, da sie wiederverwertet werden. Ausserdem besitzen die grossen Papierhersteller heute schon eine integrierte Produktion und beziehen ihre Rohstoffe aus eigener, nachhaltiger Forstwirtschaft. Zudem sind Verpackungen heute so optimiert, dass sie die Produkte mit möglichst geringem Rohstoffeinsatz schützen. Dank unserer langjährigen Erfahrung können wir technisch anspruchsvollere und umweltfreundlichere Produkte anbieten, da unsere Maschinen weniger Energie verbrauchen, und können dadurch den Ressourcenverbrauch senken.

Die «disruptiven Technologien» (Digitalisierung, Robotik, 3D-Druck) haben grossen Einfluss auf die Verpackungsindustrie. Welche Chancen und Risiken sehen Sie hier für Ihre Gruppe? Automatisierung ist in unserer Branche ein altbekanntes Thema. Das war in Asien vor einigen Jahren noch anders, als die Lohnkosten dort noch sehr niedrig waren. Inzwischen nimmt die Automatisierung auch auf dem asiatischen Kontinent zu, insbesondere in China. Teure Produktionsflächen und die gestiegenen Qualitätsansprüche tragen dazu bei, dass sich diese Entwicklung weiter fortsetzt. Wir beobachten die Entwicklung des 3D-Drucks, sehen jedoch noch keine unmittelbaren Auswirkungen auf unsere Branche. Kartonagen oder Folien werden in einer komplexen Massenproduktion hergestellt. Das können die heutigen 3D-Drucker noch nicht herstellen. Dagegen ermöglicht die Digitalisierung einen höheren Grad an Kreativität, etwa bei der Gestaltung von Schachteln. Die «Brand Owner» profitieren dank dieser Technologie von schnelleren und flexibleren Abläufen; beispielsweise sind Modifikationen während der Produkteinführung jetzt einfacher zu realisieren. Die Digitalisierung ermöglicht auch kleinere Druckserien und der Bedarf an Werkzeugen sinkt. Das wirkt sich positiv auf die Kosten aus.



Attilio Tissi

Lic. oec. HSG, Universität St. Gallen

Seit 2011

Chief Financial Officer
Bobst Group SA

2008 – 2011

Bei Bobst als Controller Group
Supply Production and Logistics,
Managing Director Bobst SA und
Chief Financial Officer ad interim
von Mai bis Oktober 2011

2002 – 2007

Mitglied der MCC Management
Consulting & Coaching, Schaffhausen

1998 – 2001

SIG Positec International AG,
Neuhausen, nacheinander als
Head Mergers & Acquisitions, CFO

1994 – 1997

Mitarbeiter des Group CFO bei der
SIG Holding AG, Neuhausen

Board Memberships

Mitglied verschiedener Boards inner-
halb der Bobst Group



INNOVATIONS
YOU WILL FALL IN
LOVE WITH



Wie bereiten Sie sich selbst und die Mitarbeitenden von Bobst auf diese Zukunftstechnologien vor?

Wir stehen in einem ständigen Dialog mit unseren Kunden und mit deren Kunden. So erfahren wir mehr über die Bedürfnisse dieser Zielgruppen und können neue Entwicklungen in unserer Branche antizipieren. Dabei stellen wir uns natürlich auch die Frage, welchen Platz unser Unternehmen zukünftig in der Wertschöpfungskette einnimmt. Heute verkaufen wir Maschinen, Dienstleistungen und Lösungen. In Zukunft werden wir dieses Angebot sicher erweitern können, indem wir die Vorbereitung der zu druckenden Medien sowie den Einsatz von Grafik und Druckfarben verbessern. Und wir werden noch mehr Beratung anbieten. Natürlich bauen wir auch weiterhin auf unsere traditionellen Produkte, die wir durch innovative Module ergänzen.

Welchen Stellenwert haben Kosteneinsparungen derzeit in Ihrem Unternehmen?

Sie sind ein wichtiger Aspekt, haben aber nicht die höchste Priorität. Wir wollen Technologieführer in unserer Branche bleiben und investieren beträchtliche Summen in dieses Ziel. Im vergangenen Jahr haben wir acht neue Maschinenmodelle eingeführt und das gleiche Ziel haben wir uns auch für 2016 gesteckt. Mit unserem Service wollen wir der Massstab in unserer Branche sein. Uns ist bewusst, dass wir dazu unter anderem die richtigen Fachleute zur rechten Zeit brauchen – und zwar weltweit. Daher werden wir auch in Zukunft noch mehr Techniker vor Ort ausbilden.

Wie gewährleisten Sie den optimalen Einsatz Ihrer Betriebsmittel?

Wir haben unser Umlaufvermögen in den letzten Jahren auf einen Viertel zurückgefahren. Das war möglich, weil wir unsere Bestandsführung verbessert und beispielsweise die automatischen Bestellungen bei Minimalbestand abgeschafft haben. Ausserdem haben wir unsere Produktion nach dem Prinzip des «Lean Management» neu organisiert.

Wir wollen
Technologieführer
in unserer
Branche bleiben.

Welche steuerlichen und rechtlichen Aspekte sind für Bobst besonders wichtig?

BEPS und die Unternehmenssteuerreform III sind für uns wichtige Themen. Wir haben noch nie eine aggressive Steueroptimierung betrieben und freuen uns, dass das Modell, welches Innovationen in der Schweiz fördert, grundsätzlich angenommen wurde. Was die juristischen Aspekte betrifft, so wird es durch die Digitalisierung und die erweiterte Nutzung des Internets schwieriger, die Schnittstelle zwischen Lieferanten und Kunden klar zu definieren. Heute kann auf jede unserer neuen Maschine über das Internet zugegriffen werden. Dieser somit

ermöglichte Zugriff auf Produktionsdaten wirft viele Rechtsfragen auf, für die wir in den nächsten Jahren Antworten finden müssen.

Bei welchen Fragen wenden Sie sich an externe, unabhängige Berater?

Wir greifen bei ganz speziellen Fragen auf externe Berater zurück – vor allem, wenn wir die jeweiligen Spezialisten nicht selbst im Haus haben. Das wird bei uns auf lokaler Ebene entschieden.

Mit welchen Themen wird sich Bobst in Zukunft beschäftigen?

Wir wollen Technologieführer in unserer Branche bleiben und werden weiterhin in neue Dienstleistungen investieren. Dazu müssen wir vor allem gute Fachkräfte rekrutieren und binden. Wir brauchen Talente und gut ausgebildete Mitarbeitende. Mit derzeit 200 Auszubildenden sind wir immer noch der wichtigste Ausbildungsbetrieb in der Region. Ausser gutem Personal brauchen wir aber auch zuverlässige Partner für den Bereich Digitalisierung und die Entwicklung neuer Technologien. Die Wechselkurse und eine mögliche Schwächung der grossen Währungen werden uns auch in Zukunft beschäftigen, insbesondere im Zusammenhang mit einem möglicherweise beschleunigten Rückzug der Industrie aus der Schweiz und einer eventuellen Verlagerung von Produktionsstandorten.

Die Nachfolge



darf sich nicht
nur in der Chefetage
abspielen

Nicole Stadelmann hat Bijoux Stadelmann AG vor zehn Jahren von ihrem Vater übernommen.

Hans Jürg Steiner, Leiter Marktregion Bern-Mittelland von KPMG, spricht mit der erfolgreichen Geschäftsfrau über das Schmuckgeschäft und über die Nachfolgeregelung, die er als Berater begleitet hat.





Nicole Stadelmann
Geschäftsführerin Bijoux Stadelmann



Hans Jürg Steiner
Partner, Leiter Marktregion
Bern-Mittelland

Hans Jürg Steiner *Eine Nachfolgeplanung ist ein langfristiger Prozess. Sie haben die Freude an Ihrem Beruf früh entwickelt und jetzt zehn erfolgreiche Jahre als Inhaberin von Bijoux Stadelmann hinter sich. War der Druck am Anfang nach der Übernahme des Geschäfts gross?*

Nicole Stadelmann Ich bin seit 25 Jahren in unserem Geschäft tätig. Ich war also bereits 15 Jahre hier, als ich es übernommen habe. Einen Druck, dass ich das Geschäft verstehe, habe ich deshalb nie verspürt. Herausfordernd war aber die neue Rolle als Chefin. Früher war immer mein Vater der Chef und dann war ich plötzlich in dieser Rolle. Es war für mich zuerst komisch, dass Goldschmiede, die zum Teil länger da sind als ich, sagen: Das ist unsere Chefin. Das hat Zeit gebraucht. Seit-her hat sich einiges geändert und ich

fülle diese Rolle auf meine eigene Art, anders als mein Vater. Sein Arbeitsplatz war oben im ersten Stock, ich bin die meiste Zeit unten im Verkauf direkt bei den Kunden.

Sie sprechen nicht von steuerlichen oder rechtlichen Themen oder von Buchhaltung, sondern vom Vertrauen der Mitarbeitenden, das Sie sich als Chefin erwerben mussten.

Ja, die Ablösung darf sich nicht nur auf der Chefetage abspielen. Man muss das ganze Team mitnehmen, damit das Geschäft weiterläuft. Und um Themen wie Steuern und Buchhaltung musste ich mich nicht im Detail kümmern, weil KPMG uns in diesen Fragen optimal beraten hat. Auch meinen Vater hat KPMG über 30 Jahre begleitet. Bei der Übernahme arbeiteten die Berater wie Heinzelmänner im

Hintergrund, damit alles reibungslos abläuft. Das war für mich und meine Eltern sehr hilfreich.

Nach der Übernahme haben Sie auch die ersten eigenen Budgets erstellt. Haben Ihnen diese ersten Budgets Sorgen gemacht?

Zu Beginn haben wir CHF 100 herumgewälzt und gemeint, wir könnten ein zuverlässiges Budget erstellen. Heute sehe ich das etwas anders. Ich verlasse mich auf die Regel meines Vaters und überwache die Liquidität. Dann weiss ich, wo wir gerade stehen. Wenn mich Kreditgeber nach einem Budget fragen, sage ich: Ich weiss heute nicht, was ich morgen verkaufe oder welche schönen Steine ich einkaufen kann. Budgetieren kann ich deshalb lediglich die Fixkosten, das andere nicht.

Sicher gab es bei der Übernahme auch Emotionen: Der Vater musste loslassen und Sie durften übernehmen. Wie lief das ab?

Zu Beginn hat die persönliche Beziehung im Geschäft etwas gelitten. Das Loslassen war auch für meinen Vater schwierig, obwohl er es wollte. Er hat gemerkt, dass man in diesem Geschäft sehr schnell weg vom Fenster ist und nicht mehr genau weiss, welche Ware noch in den Schubladen liegt und was den Kunden interessiert. So kann man selber nicht mehr verkaufen. Das hat er sehr schnell auch selber gemerkt.

Wie viele Mitarbeitende beschäftigt Bijoux Stadelmann zurzeit?

Wir haben 12 Vollzeitstellen mit 15 Mitarbeitenden, davon drei Lernende.

Wie viele sind im Verkauf, wie viele in der Produktion?

In der Produktion arbeiten drei Goldschmiede, eine Goldschmiedin und ein Lernender. Alle anderen sind im Verkauf und in der Administration.

Ist es schwierig für Sie, Nachwuchs zu finden?

Wir bilden seit 35 Jahren Mitarbeitende aus und hatten noch nie eine Stelle unbesetzt.

Sie sind im Berufsverband aktiv.

Wie wird dort über Nachfolgeregelung diskutiert?

Wenn es um die Abläufe im Detail geht, erfährt man wenig. Das Schwierigste bei einer Nachfolgeregelung ist jedoch, grundsätzlich eine Nachfolgelösung zu finden. Zum Beispiel, weil man sich in der Familie nicht einig ist oder weil die Nachfolger alleinige Verantwortung suchen und nicht wollen, dass der Vorgän-

ger weiter mitentscheidet. Ich habe ein paar Berufskollegen, deren Eltern immer noch mitreden. Manche entscheiden sich dann zu gehen und der Betrieb wird liquidiert. Das ist natürlich sehr schade. Auch die Finanzierung ist ein Thema. Nicht alle wollen wie ich Schulden auf sich nehmen, deren Abzahlung 12 bis 15 Jahre dauert.

Sie haben für Bijoux Stadelmann ein neues Image kreiert. Was hat sich verändert?

Wir haben den neuen Geschäftsteil «Trouvaille» kreiert, wo wir bereits

Handwerkskunst pflegen. Nicht zuletzt wurde auch dem Laden ein moderner Look verpasst. Oft kommen die Leute in den Laden, einfach nur, weil sie sich angesprochen fühlen.

Ist der Webshop erfolgreich?

Wir können im Web vermitteln, wer wir sind und was wir herstellen. Viele Leute kommen deswegen zu uns ins Geschäft. Aber viele Kunden möchten die Schmuckstücke weiterhin vor dem Kauf in den Händen halten. Schmuck ist ein emotionales Geschäft und wird es auch bleiben.



In der Branche gibt es einen Trend zu globalen Brands wie Szabo oder Pomellato. Wie beschäftigt Sie dieses Thema?

Unser Brand ist unser Familienunternehmen. Wir sind ein Nischen-KMU und deshalb sehr flexibel. Die globalen Brands hingegen sind oftmals sehr starr. Wir arbeiten mit Ateliers, die sich auf einzelnen Produkte spezialisieren, zum Beispiel auf Ohringe, Ketten oder Armreifen. Die grossen Brands dagegen produzieren in riesigen Mengen im Nahen oder Fernen Osten. Das ist etwas ganz anderes, das wollen wir nicht. Einen Namen machen sie sich mit weltweiter Werbung. Das kann sich ein

kleines Unternehmen nicht leisten. Wir sind jedoch sicher, dass die Tradition als Familienunternehmen dies ersetzen kann. Die Leute kennen uns, weil wir immer hier waren und man vielleicht meinen Vater oder Grossvater kannte. Deshalb ist es auch wichtig, regelmässig an regionale Anlässe zu gehen, egal, ob an den Hockey-Match oder ins Hotel Bellevue. Es ist wichtig, dass wir am gesellschaftlichen Leben teilnehmen, denn dort können wir uns vermitteln. Das ist unsere Werbung.

getragenen Schmuck günstiger verkaufen. Zudem sind wir mit dem Atelier in den ersten Stock gezogen. Die ursprüngliche Idee meines Vaters war, dass man das Handwerk den Kunden zeigen muss. Ich bin jedoch der Meinung, dass heute eine Verkaufsfläche zu teuer ist, um darauf zu produzieren. Weiter haben wir einen Webshop entwickelt und die Präsenz im Internet ausgebaut. Dabei ist uns wichtig, auch in den neuen Medien zu vermitteln, dass wir eine Familientradition und



Ihr Geschäft ist emotional und am Puls der Wirtschaft. Wenn es der Wirtschaft gut geht, läuft es auch bei Ihnen gut. Auf der anderen Seite hat aber auch die Entwicklung des Goldpreises einen Einfluss.

Als kleiner Nischenproduzent sind wir sehr flexibel und können auf solche Entwicklungen reagieren. Als das Gold sehr teuer war, haben wir anderes Material verwendet. Statt Weissgold zum Beispiel Palladium, das halb so teuer ist wie Gold. Am Puls des Geschehens wollen wir unsere Einzigartigkeit vermitteln und Trends aufgreifen. Bei den Jungen zum Beispiel ist Tradition wieder wichtiger geworden. So war eine traditionelle Verlobung jahrelang kein Thema mehr. Jetzt werden Verlobungsringe plötzlich wieder vermehrt nachgefragt, ob von Schreibern oder Bankern, ob für CHF 1 200 oder für CHF 5 000. Auch auf solche Trends sind wir vorbereitet.

Nicht nur das Geschäft, sondern auch das Hobby Ihres Vaters ist auf Sie übergegangen, das Reiten. Welche Rolle spielt das für Sie?

Das gehört seit jeher zu unserer Familie. Mein Vater hat als Goldschmied jung damit angefangen, Schmucksachen zum Thema Reiten herzustellen. Er hat

zum Beispiel Steigbügel und Trensen in Schmuck umgewandelt oder einen Rosskopf in Gold geschmiedet, ziseliert und an der Mähne mit Diamanten ausgefasst. Das Reiten ist eine Leidenschaft, die zu uns gehört und die im Geschäftsleben wichtig ist. In Reitkreisen ist unsere Familie schweizweit bekannt. Das ist sehr wertvoll. Wir können in angesagten Reitmagazinen Werbung platzieren und wissen, dass wir dort bereits einen Namen haben, obschon wir nur ein kleines Berner Geschäft sind. Wir stellen auch an internationalen Turnieren Schmuck aus und durften für die Fédération equestre internationale (FEI) sogar Pokale gestalten, zum Beispiel für den Weltcup im Springreiten.

Haben Sie persönlich noch Zeit zum Reiten?

Unser Geschäft ist sechs Tage offen und ich bin sehr viel präsent. Als Ausgleich ist das Reiten aber sehr wichtig für mich. Ich habe Freude an meinen Tieren und am Freizeitsport im Wald. Bei den Tieren im Stall kann ich zudem gut abschalten, Kraft und Ideen tanken.

Waren Sie als Reiterin auch erfolgreich?

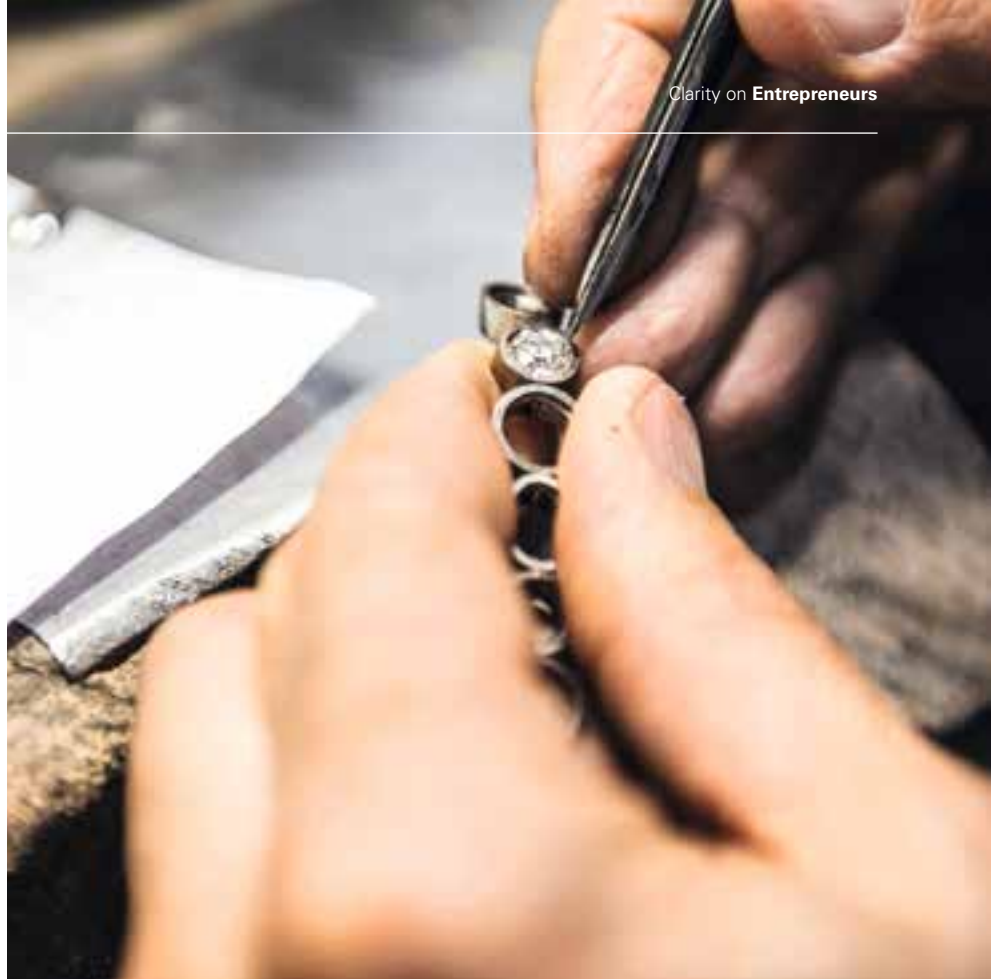
Ja, im Amateurbereich. Das war eine schöne Zeit. Als mein Vater noch das Geschäft führte, konnte ich das Sportreiten ausleben. Ich bin dankbar, dass meine Eltern mir dies ermöglicht haben. Mit der Aufgabe, die ich heute habe, ist das leider nicht mehr vereinbar.

Gibt es noch weitere Traditionen in Ihrer Familie?

Ja, die Liebe zu den Edelsteinen. Schon mein Grossvater war Gemmologe und ich bin bereits die dritte Generation mit einer Edelsteinausbildung. Gemmologie ist eine Leidenschaft zur Natur und zu den Edelsteinen, die mein Vater mir weitergegeben hat. Schon als Kind konnte ich mich dafür begeistern und trage das in unseren Schmuckstücken heute gerne nach aussen.

Wissen Sie schon, ob es eine vierte Generation Stadelmann im Schmuckgeschäft geben wird?

Das steht noch in den Sternen. Ich bin 46 und noch voll aktiv und will auch noch ein paar Dinge umsetzen. Ich habe zwei Söhne, die momentan in Ausbildung sind. Das Geschäft liegt ihnen sicher am Herzen. Es steht aber nirgends, dass es zu einer familieninternen



«Seit dem Entscheid der Nationalbank fordert die Kundschaft vermehrt Rabatt für die Leistungen aus dem Euroraum.»

Nachfolge kommen wird. Der ältere Sohn hat mir mal gesagt, wenn er bei den Bachelor-Prüfungen durchfalle, studiere er Gemmologie. Da habe ich gemerkt, dass mich das sehr freuen würde. Ich wünsche ihm aber, dass er die Prüfungen besteht. Ich könnte auch mit einer anderen Lösung leben. Aber ich sehe bei anderen Betrieben, dass sich das Geschäft völlig verändert, wenn die Familie aufhört. Meinen Söhnen wünsche ich, dass sie einmal den Beruf ausüben können, der ihnen jeden Tag Freude bereitet.

Welches sind für Sie die grössten Herausforderungen für die Zukunft?

Die Betreuung der Mitarbeitenden und eine angemessene Führungstechnik sind mir sehr wichtig. Deshalb werde ich dieses Jahr wieder eine Führungsschulung absolvieren. Eine weitere Herausforderung ist sicherlich die technische Entwicklung, zum Beispiel in Form einer Software für eine einfachere Lagerverwaltung oder zur Reduktion von gedruckten Quittungen. Diese Entwicklungen bedingen auch Veränderungen bei den Mitarbeitenden.

Deshalb ist es wichtig, dass auch die Mitarbeitenden regelmässige Schulungen für den Verkauf erhalten.

Der 15. Januar im letzten Jahr war auch für den Detailhandel ein Stichdatum. Haben Sie den Entscheid der Schweizer Nationalbank gespürt?

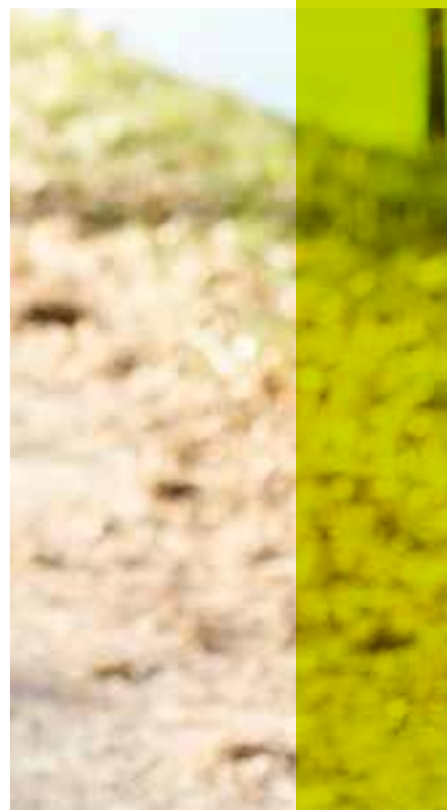
Wir arbeiten mit Ateliers in den Euroländern zusammen, zum Beispiel mit Steinschleifern in Süddeutschland. Seit dem Entscheid der Nationalbank fordert die Kundschaft vermehrt Rabatt für die Leistungen aus dem Euroraum. Da muss man aufzeigen können, dass man fair kalkuliert. Wir haben eine klare Strategie: Wir verrechnen jedes Schmuckstück als Momentaufnahme und geben die Rabatte an unsere Kunden weiter. Im Vergleich zu Deutschland und Frankreich haben wir in der Schweiz eine teure Produktion und müssen uns im Wettbewerb behaupten. Wir haben aber eine starke und treue Kundschaft aus der Schweiz.

Viele fragen sich, ob sie mehr im Ausland produzieren sollen. Stellt sich diese Frage bei Ihnen auch?

Wir haben klare Ansprüche an die Fertigung unseres Schmuckes und arbeiten deshalb mit ganz bestimmten Partnern in Europa zusammen. Daran möchten wir auch in Zukunft nichts ändern und möglichst viel in unserem Atelier produzieren.

Welches sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren bei einer Nachfolgeplanung?

Der Preis muss stimmen, und zwar für beide Seiten, für den Verkäufer und den Käufer. Ich wollte sicher sein, dass ich den Kaufpreis, den ich meinem Vater entschädigte, innerhalb nützlicher Frist zurückzahlen kann. Und ich wollte die Verantwortung alleine tragen, damit ich Neues angehen konnte. Mein Vater hat in Absprache mit meiner Schwester entschieden, dass er beim Preis nicht das Maximum will, damit das Unternehmen in der Familie bleiben kann. Bei uns entwickelte sich die Nachfolgeregelung so zur Win-win-Situation.



Wo Energie hingeht, kommt Energie mit

Ulrich Prien, Sektorleiter Immobilien von KPMG Schweiz, spricht mit **Markus Mettler**, CEO Halter AG, über die Entwicklungen im Bau- und Immobiliengeschäft und das rauer gewordene gesellschaftspolitische Umfeld.



Markus Mettler
CEO Halter AG

Über Markus Mettler

Markus Mettler (1969) ist dipl. Bau-Ing. ETH mit Nachdiplomstudium in Betriebswissenschaften. Seit 2006 ist er im Management der Halter AG, eines führenden Bau- und Immobiliendienstleisters mit drei unabhängig am Markt agierenden Geschäftseinheiten: zuerst vier Jahre als Geschäftsführer der Unternehmenseinheit Entwicklungen und seit 2010 als CEO.

Zuvor war Markus Mettler sechs Jahre bei der Karl Steiner AG als Projektleiter/ Bereichsleiter Immobilienentwicklung, zwei Jahre bei Wüst&Partner als Immobilienberater und drei Jahre bei Ernst Basler und Partner als Projektleiter Wert-erhaltung / Life Cycle Management tätig. Markus Mettler lebt mit seiner Frau und seinen drei Kindern in Sirnach (TG).

Ulrich Prien *Wird das neue Hardturm-Stadion-Projekt realisiert?*

Markus Mettler: Die Wahrscheinlichkeit ist klein, 10 bis 20 Prozent. Würde ich sie höher einschätzen, wäre Halter auch dabei.

Ein politisch sensibles Projekt der Halter AG ist der Bau der Mall of Switzerland in Ebikon. Welchen Einfluss hat dieses Bauprojekt auf die Region?

Für die Quartierläden ist die Mall keine Konkurrenz. Für die durchschnittlich positionierten Brands, die in den mittleren Zentren präsent sind, hingegen schon. Hier hat die Mall durch ihre Grösse, ihre Neuigkeit und weil sie die modernsten psychologischen Gadgets aus dem Erlebniseinkauf nutzt, einen Marktvorteil. Das werden die bestehenden Zentren in der Zentralschweiz merken. Doch grundsätzlich ist die Mall eine Bereicherung. Aufgrund ihres Magnetcharakters wird sie weitere Projekte anziehen, z.B. im Büro- oder Wohnungsbereich. Wo Energie hingeht, kommt Energie mit. Das Rontal wird von der neuen Infrastruktur profitieren. Der Kanton Luzern verdichtet den öffentlichen Verkehr. Das verbessert die Standortqualität. Der Impuls, den ein Entwicklungsprojekt wie die Mall geben kann, geht über die eigene Nutzungsfläche weit hinaus.

Wie hat sich der SNB-Entscheid zur Aufhebung des Mindestkurses vom 15. Januar 2015 auf Ihr Unternehmen und auf die Immobilienbranche ausgewirkt?

Im Januar sagte ich, dass es voraussichtlich eine Rezession geben werde. Das hat sich nicht bewahrheitet. Die Nachfrage blieb konstant. Es gab zwar gewisse Segmente – Retail und Bürobereich – mit konstant rückläufiger Nachfrage. Aber dort war es schon vorher so. Im Wohnungsbereich blieb die Nachfrage robust, insbesondere an

den zentralen Lagen. Im Kapitalmarkt ist aufgrund der Negativzinssituation ein zusätzlicher Kapitalanlagedruck entstanden. Wenn man ein Projekt verkaufen darf, hat das einen angenehmen Nebeneffekt, das wollen wir nicht negieren.

Die Zahlungsbereitschaft ist also nochmals gestiegen?

Ja, die Bruttorendite ist nochmals gesunken, auch auf Neubau-Projekten. Auf Bestandes-Immobilien war das schon letztes Jahr so, als die Zahlungsbereitschaft noch nicht so hoch war. Der Markt ist teilweise ausgetrocknet.

Wird das so bleiben?

Einer der Treiber der Immobilienwirtschaft ist die Zuwanderung. Diese werden wir in der Schweiz auch in Zukunft haben. Ich sehe aber gewisse Abschwächungstendenzen. Zum Beispiel haben wir nicht mehr das gleiche Bauvolumen wie letztes Jahr. Die angespannte Situation bei den Zinsen wird sich irgendwann entspannen müssen. Die Zinsen werden also steigen. Das wird die Nachfrage beeinflussen. Meine Folgerung daraus ist: Du musst ein bisschen besser sein als deine Mitbewerber. Auch wenn ich die Trägheit der Entscheidungsprozesse, die Regulierungen und die politischen Schwierigkeiten in der Schweiz kritisch beurteile: Wir sind immer noch wettbewerbsfähiger als das umliegende Ausland. Darum wird die Schweiz nachhaltig erfolgreich sein.

Wo sehen Sie die grössten Probleme im Schweizer Immobilienmarkt?

Im Immobilien- und Baubereich hat die Professionalität in den letzten 15 Jahren mit Siebenmeilenstiefeln zugenommen, aber im Vergleich zu anderen Branchen sind wir noch nicht auf dem Zenit angekommen. Das gesellschaftliche Umfeld wird schwieriger, da müssen wir professioneller werden. Jede Medaille hat auch eine

Kehrseite. Wenn die Wirtschaftsentwicklung auf diesem Level bleibt, wird das Entwickeln von Bauprojekten absehbar noch schwieriger. Auch die politischen und gesellschaftlichen Hürden werden nochmals höher, weil in der Gesellschaft eine gewisse Baumüdigkeit da ist.

Das Land geht auch aus, oder?

Schon vor 20 Jahren hiess es, es gebe bald kein Land mehr, und ich bin sicher, dass man das auch schon vor 40 Jahren gesagt hat. Tatsächlich sehe ich auch nicht dutzendweise allerbeste Grundstücke an perfekt erschlossenen Lagen mit perfekter Aussicht, die man nach Regelbauweise überbauen und die politische Unterstützung geniessen, noch Nachbarn, die sich sehnlichst wünschen, dass auf diesen Grundstücken Projekte realisiert werden. Aber solche Grundstücke sind auch langweilig.

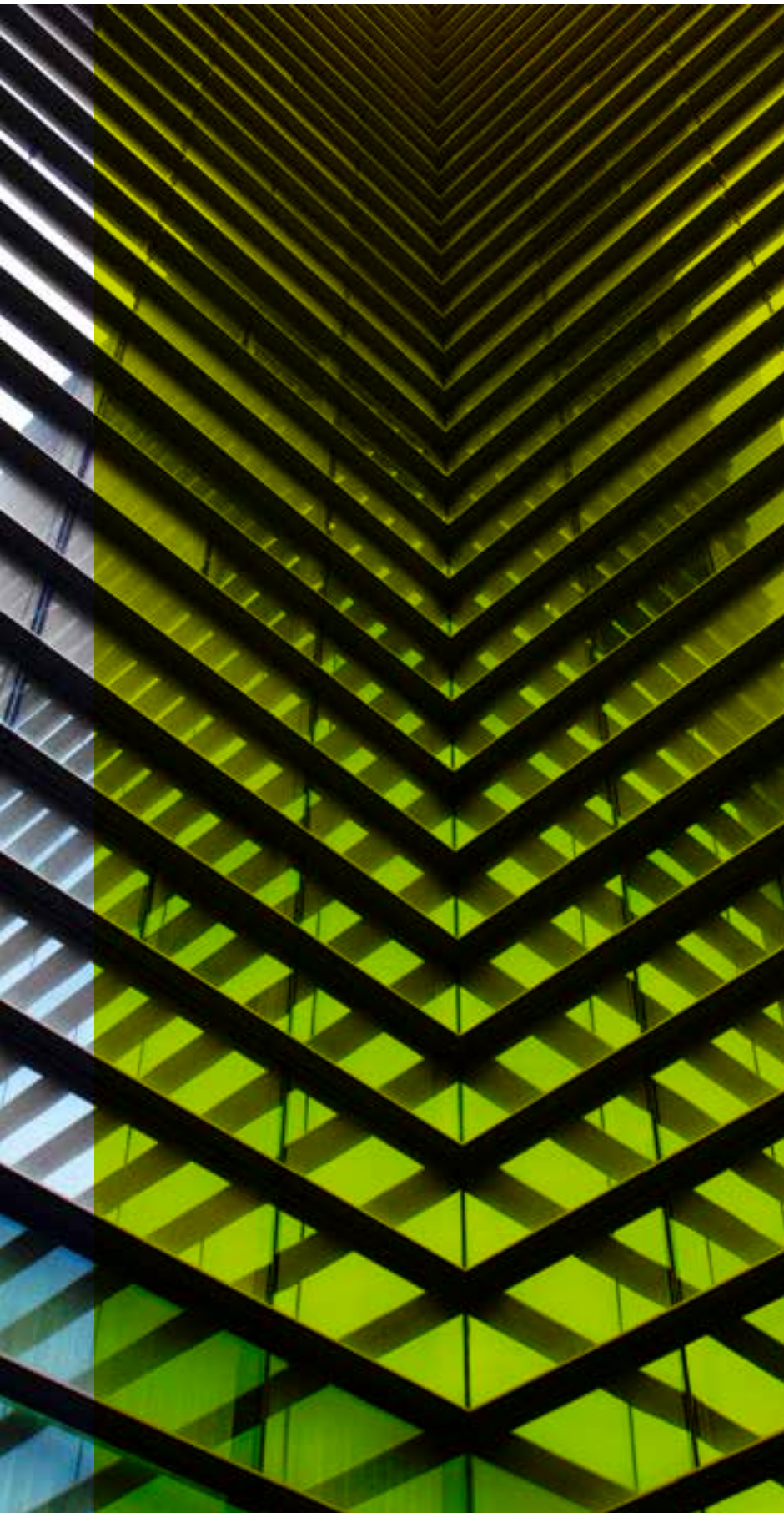
Wie werden Digitalisierung und 3D-Printing das Bauen verändern?

Im Planungsprozess, im Ausführungsprozess, im Bauleitungsprozess und im Management wird die Digitalisierung kommen. In unserem Prozessmodell, dem Halter-Entwicklungsrund, versuchen wir, alle Abläufe, die notwendig sind, um ein Entwicklungsprojekt voran zu treiben, parallel zu schalten; und zwar nicht nur die Planung, sondern auch das Produkt, das Kapital, die Kommunikation, die Bewilligungsschiene und das Vertragsmanagement. Das erfordert der Wettbewerb.

Das 3D-Printing hingegen eignet sich vielleicht für einfache Bauten auf der grünen Wiese in China, aber noch nicht für die Schweiz mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld, wo man für jeden Hühnerstall einen Studienwettbewerb macht und nachweisen muss, dass das Projekt städtebaulich, energietechnisch und politisch nachhaltig ist.







Und die digitale Gebäudedatenmodellierung BIM?

Für grosse Projekte und für Industrieareale ist das sinnvoll. Wir nutzen das auch. Beim Limmat Tower haben wir die ganze Planung bis zur Bauausführung mit BIM gemacht und die Daten allen Totalunternehmern zur Verfügung gestellt. Jedoch hat sie keiner in Anspruch genommen. Dieser Ansatz wird aber kommen, denn er ist schneller, effizienter und auch sicherer. Und man kann die Vorfertigung standardisieren: Wenn der Architekt 27 verschiedene Fenstertypen vorschlägt, kann man über BIM erreichen, dass man am Ende nur drei Typen braucht. Das führt zu einer Kosteneinsparung ohne Einbusse bei der Funktionalität oder bei der Architektur. Die Produktivität der Bauindustrie ist in den letzten 20 Jahren gewaltig verbessert worden. Der Druck auf der produzierenden Industrie ist hoch, weil ein grosser Teil der Bauunternehmen rote Zahlen schreibt.

Welches sind die grössten Herausforderungen für einen Entwickler wie Halter in den nächsten drei bis fünf Jahren?

Dass wir uns differenzieren können, indem wir unsere Prozesse im Griff haben und auf der politischen Ebene Mehrheiten für unsere Projekte finden. Das können wir nur, wenn unsere Anspruchsgruppen Vertrauen zu uns haben. Dafür müssen wir einwandfrei arbeiten und transparent gegenüber den Politikern, den Grundeigentümern und den Nachbarn sein. Entscheidend sind gute Mitarbeitende. Es ist zwar notwendig, dass man ein schönes Logo hat, aber es sind die Mitarbeitenden, die uns an jeder Sitzung vertreten. Der Effekt von guten Mitarbeitenden auf die Bewilligungsfähigkeit und auf die Ertragsstärke eines Projekts ist immer noch viel grösser als der aller Industrialisierungsprogramme.

Wie arbeitet Halter mit externen Beratern?

Externe Berater können uns einen guten Seitenblick geben. Sie können frecher sein und kritische Fragen stellen. Eine

Im Immobilien- und Baubereich hat die Professionalität in den letzten 15 Jahren mit Siebenmeilenstiefeln zugenommen.

andere Rolle der Externen ist – was wir auch mit KPMG mehrfach gemacht haben – die Zusammenarbeit bei Projektplatzierungen auf dem Kapitalmarkt.

Wird es in der Bau- und Immobilienbranche zu einer Konsolidierung kommen?

Ich erwarte, dass sich die Spreu vom Weizen trennen wird. Als Entwickler muss man parallel mehrere Projekte vorantreiben können. Nur so kann man entspannt auf Projekte warten, bis beispielsweise das Bundesgericht eine Entscheidung gefällt hat, bis ein politischer Prozess erledigt ist oder bis eine Jury getagt hat. Dazu braucht man Nerven und eine gewisse Grösse.

Und wie ist die Situation bei den Totalunternehmern?

Auch der TU/GU-Markt ist im Umbruch. Die Marktbedürfnisse, die Nachfrage nach Sicherheit, Qualität, Termin- und Kostenkontrolle sind ungebrochen da. Aber viele TU schieben richtige Umsatzwalzen vor sich her. Sie sind im gleichen Teufelskreis, wie die Fensterbranche, die Waschmaschinenbranche, die Küchenbranche oder die Parkettleger-Branche. Die Margen schrumpfen. Statt dass sie sich eine Nische suchen, erhöhen sie den Umsatz. Die TU und GU sollten sich nicht als Handelsbusiness sehen. Neu geht es darum, eine definierte Funktion, die ein Bauwerk erfüllen muss, zu einem optimalen Preis anzubieten. Dafür braucht es gute Leute, die

Projekte strukturieren und führen können und die wissen, wie man ein Produkt noch günstiger erstellen kann. Bei den grossen Firmen ist jetzt ein Generationenwechsel in der Führungsspitze im Gang.

Entscheidend ist, wie es mit der Schweiz als Hochpreisinsel weitergeht. Bleibt es so oder nähern wir uns der Preislandschaft im europäischen Umfeld an? Oder geht es Richtung Monacoisierung, was bedeutet, dass die politischen Instanzen die Handwerker protektionistisch schützen, damit diese überhaupt arbeiten können? Die Aufhebung des Franken-Mindestkurses kann eine gewisse schleichende Desindustrialisierung bewirken. Wenn sich die Preise nicht dem europäischen Umfeld angleichen, wird uns die innere Zerrissenheit noch viel Kopfzerbrechen bereiten. Die Arbeitskräfte, die bereit sind, günstig zu arbeiten, drängen in die Schweiz, und auf der anderen Seite betreibt man Heimatschutz.

Welches sind die grössten Schwierigkeiten in der Schweiz?

Uns fehlt eine Vision als Land, darum gab es die Masseneinwanderungsinitiative. Das Resultat ist: Wir wollen, dass alles beim Alten bleibt. Aber das ist eine Illusion, Stillstand ist Rückschritt. Die grösste Herausforderung ist, eine Vision zu entwickeln, zum Beispiel raumplanerisch. Theoretisch sind sich alle einig: Man will integrierte Standorte, den öffentlichen Verkehr

stärken, an den zentralen Lagen verdichten. Aber in der Schweiz, wo jeder überall mitreden kann, laufen wir Gefahr, dass wir uns gegenseitig blockieren. Niemand kann sich durchsetzen und es kommt zum Stillstand. Damit wieder grosse Würfe möglich werden, muss die Politik Instrumente finden, um sich gegen Minderheiten durchzusetzen. Und es braucht auch eine gewisse Risikobereitschaft.

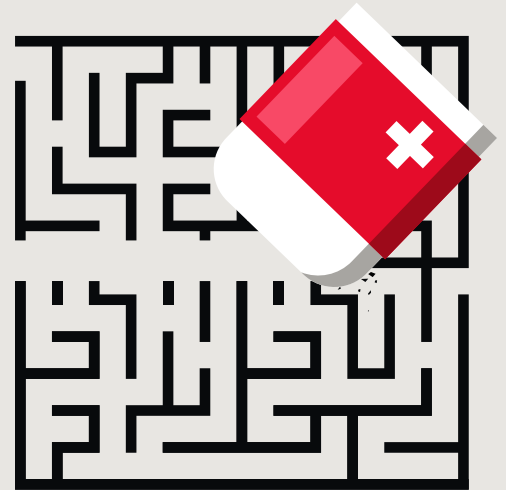
Welche Ziele verfolgen Sie mit Halter längerfristig?

Die Firma ist 1918 als Handwerksbetrieb gegründet worden und noch vor fünf, sechs Jahren war sie auf Zürich ausgerichtet. Es war eine sehr respektable, innovative Firma, die im Vermarktungsbereich und im Entwicklungsbereich, zum Beispiel mit Limmat West, Massstäbe setzte. 2010 konnten wir unseren Standort Bern eröffnen. Seither arbeiten wir an der Regionalisierung. Wir wollen als Entwickler von Projekten mit unterschiedlichen Grössen und Nutzungsarten in verschiedenen Regionen möglichst breit abgestützt sein. Vergangenes Jahr haben wir den Standort Basel eröffnet und nächstes Jahr werden wir in die Westschweiz gehen. Wir wollen gesamtschweizerisch als Entwickler in den lokalen Märkten präsent sein und immer wieder neue Massstäbe setzen.

Schweizer Wirtschaft im Fokus



Schweizer Standortagenda



Die Schweizer Wirtschaft ist verunsichert. Die Hauptgründe dafür sind die anhaltende Frankenstärke, ein bereits bestehender oder drohender Fachkräftemangel, weil beispielsweise noch nicht feststeht, wie die Masseneinwanderungsinitiative (MEI) umgesetzt wird, und die hängige Unternehmenssteuerreform III. Die stetig zunehmende Regulierungsdichte trägt ebenso zur allgemeinen Verunsicherung bei wie das ungeklärte bilaterale Verhältnis der Schweiz zur EU.

Dieses Bild ergibt sich aus einer qualitativen Umfrage, die KPMG bei zehn Handels- und Industriekammern in den Kantonen Basel, Bern, Genf, Luzern, St. Gallen / Appenzell, Tessin, Neuenburg, Waadt, Zug und Zürich in Form von Interviews durchgeführt hat. Deren Spitzenvertreter äusserten sich zu den grössten unternehmerischen Herausforderungen in den betreffenden Wirtschaftsregionen, zu politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen, zu volkswirtschaftlichen Kriterien sowie zu spezifischen Stärken und Schwächen der regionalen Wirtschaft. Dabei unterscheiden sich die zahlreichen Unsicherheiten teils deutlich in ihrer regionalen Ausprägung.

Interviewpartner

Dr. Kurt Weigelt

Direktor Industrie- und Handelskammer
St. Gallen-Appenzell

Dr. Regine Sauter

Direktorin Zürcher Handelskammer

Dr. Johannes Milde

Präsident Zuger Wirtschaftskammer

Felix Howald

Direktor Industrie- und Handelskammer
Zentralschweiz

Luca Albertoni

Direttore Camera di commercio,
dell'industria, dell'artigianato e dei
servizi del Canton Ticino

Dr. Adrian Haas

Direktor Handels- und Industrieverein
des Kantons Bern

Dr. Franz A. Saladin

Direktor Handelskammer beider Basel

Claudine Amstein

Directrice Chambre Vaudoise de
l'industrie et du commerce

Blaise Matthey

Directeur Fédération des entreprises
romandes

Florian Némethi

Directeur Chambre Neuchâtoise de
l'industrie et du commerce

Nationale Fokusthemen

Frankenstärke

Der hohe Aussenwert der Landeswährung, der Fachkräftemangel und die USR III sind die weit- aus meistgenannten Herausforderungen der regionalen Unternehmen. Bei der Frage nach der Wichtigkeit verschiedener politischer Rahmen- bedingungen dominiert klar die Regelung des bilateralen Verhältnisses zur EU und damit zu den wichtigsten Handelspartnern.

Fachkräftemangel

Die nach wie vor unklare Umsetzung der MEI und die drohende weitere Verknappung der Verfügbarkeit von ausländischen Fachkräften hat in sämtlichen Wirtschaftsregionen grosse Verunsicherung ausgelöst. Bereits heute vermögen die vom Bund gesprochenen Kontingente die Nachfrage aus den Kantonen kaum noch zu decken. Arbeitsplätze in Forschung und Entwicklung sowie Produktion und Supportdienstleistungen werden teils seit Längerem ins Ausland verlagert. Umso wichtiger ist es den Befragten, dass die politischen Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass am Wirtschaftsstandort Schweiz alle wichtigen Elemente der Wertschöpfungskette erhalten bleiben. In diesem Zusammenhang wird einer wesentlich flexibleren Ausgestaltung der Arbeitszeiterfassung hohe Bedeutung beige- messen und die neu eingeführte Regelung des Bundes wird in allen Regionen kritisiert.

Steuerwettbewerb

Der Stellenwert tiefer ordentlicher Steuersätze ist regional unterschiedlich. Grundsätzlich wird eine moderate steuerliche Belastung für juristische und natürliche Personen von allen Handels- und Industriekammern als wichtig erachtet, aber immer in Kombination mit weiteren, für die Standortattraktivität ebenfalls relevanten Faktoren. Die neuen steuerlichen Instrumente, wie sie mit der USR III eingeführt werden sollen, werden – je nach Wirtschaftsstruktur – unterschiedlich beurteilt. In Basel, Neuenburg und Genf werden die neuen Instrumente, insbesondere die Förderung von Forschung und Entwicklung, besonders begrüsst. Ein Teil der Befragten hegt die Hoffnung, dass eine Senkung der ordentlichen Steuersätzen im

Rahmen der USR III einen Wegfall der bisherigen fiskalischen Vergünstigungen kompensieren und die Unternehmen zum Verbleib in der Schweiz motivieren kann. Die Wirtschaftsvertreter in Bern und Zürich sind besorgt darüber, dass die USR III den interkantonalen Steuerwettbewerb weiter verschärfen könnte, da diese Flächenkantone über vergleichsweise wenig Steuersubstrat von Statusgesellschaften verfügen und eine markante Senkung der ordentlichen Steuersätze hohe Mitnahmeeffekte hätte. Zug befürchtet weitere Begehrlichkeiten von Nehmerkantonen im Zusammenhang mit dem Neuen Finanzausgleich (NFA), wenn diese zu substanziellen Steuersatz- senkungen gezwungen werden. Während Luzern in der momentanen Situation von voreiligen Anhebungen der ordentlichen Gewinnsteuersätze abrät, sind Senkungen in Genf in Planung und in Neuenburg sowie im Waadtland bereits beschlos- sene Tatsache.

Verkehrsinfrastruktur

Laufend optimierte intakte Verkehrsinfrastrukturen sind für die Standortattraktivität aller Regionen essentiell. Stehen bei den eher städtisch geprägten Kantonen Kapazitätsengpässe im Zentrum, so wollen die flächenmässig grösseren und ländlich geprägten Kantone hauptsächlich innerkantonale Distanzen abbauen und periphere Gebiete besser integrieren. Fast alle Befragten nennen konkrete Projekte, mit denen die regionalen Infrastrukturen im öffentlichen wie auch individuellen Verkehr gestärkt würden. Einzig in der Zentralschweiz wird – von einem möglichen Durchgangsbahnhof und einem Autobahn-Bypass in Luzern abgesehen – kein dringlicher Handlungsbedarf artikuliert.

Digitalisierung

Mit Blick auf künftige unternehmerische Heraus- forderungen werden schweizweit insbesondere zwei genannt: Einerseits der rasante Wandel hin zu einer wissensbasierten Gesellschaft und der Zwang zur Innovation, andererseits die immer umfassendere Digitalisierung praktisch aller Wirt- schafts- und Lebensbereiche, die heute unter anderem mit Bezeichnungen wie Industrie 4.0 oder FinTech bezeichnet wird.

Regionale Fokusthemen

Basel-Stadt / Basel-Landschaft

Life Science ist Leitbranche. Region will gesamte Wertschöpfungskette erhalten. Wichtig: Verfügbarkeit von Fachkräften.

Neuenburg

Verknappung im Büro- und Wohnungsmarkt wegen neuem Raumplanungsgesetz. Hohe Energiepreise schwächen Wettbewerbsfähigkeit.

Luzern

Insbesondere für neue Unternehmen fehlt bezahlbarer Büroraum. Wunsch nach stärkerer Innerschweizer Kooperation.

Bern

Hohe Steuerbelastung natürlicher Personen. Wirtschaft fordert substanzielle Reduktion der Einkommenssteuersätze. Neues Raumplanungsgesetz schränkt Entwicklungsmöglichkeiten ein.

Waadt

Wirtschaft befindet sich in fundamentalem Globalisierungswandel. Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft fällt stark ins Gewicht.

Genf

Ordentlicher Unternehmenssteuersatz von 13% geplant. Für Statusgesellschaften bedeutet das faktische Erhöhung, für den Kanton kurzfristig weniger Einnahmen.

Zürich

Optimierungsbedarf bei wichtigen Verkehrsinfrastrukturen und Flugregime. Effiziente Abwicklung und Detailbestimmungen entscheidend bei Kontingenten für Arbeitskräfte aus Drittstaaten.

Zug

Festhalten an tiefen ordentlichen Steuersätzen geplant. USR III möglicherweise mit negativen Konsequenzen für bereits hohe Belastungen aus NFA.

St. Gallen / Appenzell

Die Ostschweiz spürt seit Langem einen Bedeutungsverlust und fordert eine bessere Erschliessung der Region sowie ein schweizerisches Raumkonzept mit einem einzigen Wirtschaftsraum.

Tessin

Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und des Bildungssystems. Bessere Vernetzung mit Restschweiz und Ausland. Grosse Bedeutung des Individualverkehrs.

Umfrageergebnisse nach Region

Die Umfrageresultate zeigen, dass in der Beurteilung der wichtigsten aktuellen Herausforderungen Konsens unter den kantonalen Handels- und Industriekammern herrscht. Dennoch zeigen sich in den Antworten auch regionale Unterschiede:

Basel-Stadt / Basel-Landschaft

Der Wirtschaftsraum Basel verfügt mit der Life Science Industrie über eine eigentliche «Leitbranche», wobei der Erhalt der gesamten Wertschöpfungskette – von der Forschung und Entwicklung über die Produktion bis zur Vermarktung – erklärtes Ziel ist. Dazu muss die Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften aus dem grenznahen Ausland gesichert werden, von denen die gesamte Wirtschaftsregion ganz wesentlich abhängt. Die Basler Wirtschaft verlangt eine Überwindung der Kantons- und Landesgrenzen, um in Bundesbern wie auch im Ausland verstärkt und gemeinsam als Wirtschaftsstandort auftreten zu können. Als traditionell sehr international orientierter und offener Wirtschaftsraum verlangt Basel den Abschluss weiterer Freihandelsabkommen.

Bern

Eine der grössten wirtschaftlichen Herausforderungen im Raum Bern ist die hohe fiskalische Belastung natürlicher Personen, weshalb die Wirtschaft seit Langem nebst tieferen Gewinnsteuersätzen für Firmen auch eine substantielle Reduktion der Einkommenssteuersätze fordert. Bisherige steuerliche Instrumente haben bei der Ansiedlung von neuen Unternehmen geholfen und müssten kompensiert werden, sollten sie abgeschafft werden. Die Berner Wirtschaft wurde bisher vor allem von Auslagerungen im Bereich der Produktion, weniger der Forschung und Entwicklung betroffen. Das neue Raumplanungsgesetz hat zu einer Verknappung des Raums und damit der Entwicklungsmöglichkeiten für den Kanton, aber auch für Firmen geführt.

Die Bewirtschaftung des Strassennetzes, vor allem auf Berner Stadtgebiet, wird als ungenügend betrachtet, und Engpässe im Nationalstrassennetz (Murifeld, Grauholz) wie auch im Bahnnetz (Zugskapazitäten aus dem Oberland) müssen behoben werden. Von der Verwaltung wird insbesondere im Bauwesen mehr Effizienz erwartet.

Genf

Als geografisch stark exponierter und exportabhängiger Wirtschaftsstandort richtet sich der Fokus in Genf stark auf den EU-Raum, aber ebenso sehr in Richtung USA und Fernost, namentlich auf China. Die aus politischen Gründen in jüngerer Zeit in Frage gestellte offene Genfer Mentalität wird im Rahmen der Umsetzung der MEI auf die Probe gestellt werden, sollte sich eine weitere Verknappung der dringend benötigten ausländischen Fachkräfte abzeichnen. Die Digitalisierung im Allgemeinen und Industrie 4.0 im Speziellen stellen für die Genfer Wirtschaft grosse Herausforderungen dar. Entsprechend müssen zukunftsgerichtete Industrien wie Bio- und Gentechnik stärker gefördert werden. Die im Zuge der USR III vom Kanton Genf geplante Senkung des ordentlichen Unternehmenssteuersatzes auf rund 13% bedeutet für die bisher privilegiert besteuerten – und für Genf eminent wichtigen – Unternehmen eine faktische Erhöhung und für den Kanton kurzfristig substantiell weniger Einnahmen. Verbesserungsbedarf ortet die Genfer Wirtschaft auch im Bereich der Infrastrukturen (Durchquerung von Genf, Verflüssigung an der schweizerisch-französischen Grenze, wo möglich Erhöhung der Kapazitäten auf der A1 und unterirdischer Bahnhof).

Luzern

Wegen des starken Wirtschaftswachstums in der Region Luzern besteht bei der Verfügbarkeit von bezahlbarem Büroraum ein gewisser Handlungsbedarf, insbesondere für neu anzusiedelnde Unternehmen. Der sehr heterogene Firmenmix und die vielen KMU haben wesentlich geholfen, den Frankenschock abzufedern. Die Wirtschaft hofft auf weitere Freihandelsabkommen und wünscht sich eine wesentlich stärkere Kooperation mit anderen Innerschweizer Kantonen, um weitere Synergien zu nutzen und nach aussen geeint mit einer Stimme aufzutreten. Auch weitere Gemeindefusionen sind kein Tabu.

Neuenburg

Für die Neuenburger Wirtschaft ist eine Klärung der möglichen Folgen eines Wegfalls der Bilateralen dringend nötig, da sie wesentlich von der Verfügbarkeit ausländischer Fachkräfte abhängt. Ähnlich wie Bern und die Waadt sieht die Wirtschaft in Neuenburg die Wirkung des neuen Raumplanungsgesetzes des Bundes sehr kritisch, da es eine Verknappung im Büro- und Wohnungsmarkt verursacht – dabei will Neuenburg insbesondere im Dienstleistungsbereich weiter wachsen. Die Auslagerung von Produktionskapazitäten hat in Neuenburg bereits begonnen, wird aber – anders als im Rest der Schweiz – nicht nur negativ gesehen, da im Gegenzug und speziell für die Uhrenindustrie Kapazitäten in der Forschung und Entwicklung aufgebaut und die «Swissness» gestärkt werden können. Ein erklärtes Ziel der Wirtschaftsregion Neuenburg ist die Ansiedlung weiterer Headquarters, besonders in der Uhren-, MedTech-, Mikro- und Nano-Industrie, denn oft sind die Betriebe in Neuenburg von Entscheidungen abhängig, die ausserhalb der Schweiz gefällt werden. Verbesserungsbedarf ortet die Wirtschaft im Bereich des hochwertigen Wohnraums und bei den überdurchschnittlich hohen Energiepreisen, welche die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts schwächen.

St. Gallen / Appenzell

In der Wirtschaftsregion St. Gallen / Appenzell ist nicht die administrative Belastung als solche die entscheidende Herausforderung. Der Staat sollte jedoch eine unternehmerfreundlichere Mentalität entwickeln und die Koordination innerhalb der Verwaltung optimieren. Die Region spürt seit Langem einen Bedeutungsverlust, der sich in zwei

Anliegen manifestiert: Zum einen im Wunsch nach einer besseren Erschliessung der Region dank verbesserter Verkehrsinfrastrukturen (Ausbau Umfahrung Winterthur, Verbindung der beiden Rheintalautobahnen; Bau Brüttenertunnel), zum anderen in einer Änderung des schweizerischen Raumkonzeptes mit drei Metropolitan-Regionen (Genf, Basel, Zürich) hin zu einer Raumplanung, welche die Schweiz als einen einzigen Wirtschaftsraum versteht und zentrale Investitionen besser verteilt. Die mit Industrie 4.0 bezeichnete Digitalisierung stellt die regionale Wirtschaft vor grosse Herausforderungen und es wird wesentlich sein, in Zusammenarbeit mit dem Bildungswesen die nötigen IT-Fachkräfte in der Ostschweiz auszubilden und zu behalten, etwa durch einen ETH-Standort in der Ostschweiz. Die Ostschweizer Industrie steht schon seit einiger Zeit unter grossem Druck, ist es als traditionell exportorientierte Wirtschaft seit Jahrzehnten und Jahrhunderten jedoch gewohnt, mit strukturellen Veränderungen und internationalem Wettbewerb umzugehen.

Tessin

Die Tessiner Wirtschaft verlangt Korrekturen im bilateralen Verhältnis zur EU, namentlich verstärkte flankierende Massnahmen. Als einzige der befragten Wirtschaftsregionen kommt im Tessin der Frankenstärke und dem Fachkräftemangel keine vorrangige Bedeutung zu, da die Region schon seit Längerem gelernt hat, mit diesen Herausforderungen umzugehen. Vielmehr fokussiert die Wirtschaft generell auf die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und des Bildungssystems sowie auf eine bessere Vernetzung mit der Schweiz und dem umliegenden Ausland – und zwar insbesondere mit Blick Richtung Norden. Im Bereich der Verkehrsinfrastrukturen besteht sowohl im Individual- als auch im öffentlichen Verkehr Verbesserungsbedarf: Das heutige ÖV-System wird den Bedürfnissen des Wirtschaftsraumes nicht gerecht und das bestehende Parkplatzangebot reicht bei weitem nicht aus. Denn dem Individualverkehr kommt im Tessin sehr hohe Bedeutung zu, einerseits wegen der grossen und feingliedrigen Geographie des Kantons, andererseits, da ein Grossteil der erwerbstätigen einheimischen Bevölkerung wie auch der zahlreichen Grenzgängerinnen und Grenzgänger aus Norditalien auf das Auto angewiesen ist, um die vergleichsweise grossen Distanzen zwischen Wohn- und Arbeitsplatz zurückzulegen.

Waadt

In der Waadt kommt tiefen ordentlichen Steuersätzen zunehmend grosse Bedeutung zu. Spezielle steuerliche Anreize spielen vor allem bei Forschung und Entwicklung sowie bei Firmengründungen eine wichtige Rolle. Die Wirtschaftsregion befindet sich in einem fundamentalen Globalisierungswandel, wobei der unaufhaltsame Trend zur Digitalisierung entsprechend stark ins Gewicht fällt. Waadtländer Unternehmen haben schon seit einiger Zeit Produktionsaktivitäten ausgelagert. Nun stehen zunehmend Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie Dienstleistungen im Fokus, wobei der Wirtschaftsstandort dank eines kompetitiven Wissensclusters (EPFL, Universität) über starke Kompetenzzentren und einen hohen Anteil an Start-ups verfügt. Dank markant höherer Bautätigkeit in jüngster Zeit ist die Verfügbarkeit von bezahlbarem Büroraum für die nahe Zukunft gewährleistet; an bezahlbarem Wohnraum herrscht aber nach wie vor ein Mangel. Ein Problem stellt das neue Raumplanungsgesetz dar, welches wichtige Investitionen behindert.

Zug

Ein gegenüber Deutschland um über 30% höheres Preis- und Kostenniveau wird im Wirtschaftsraum Zug als nicht länger tolerierbar erachtet. Deshalb wird eine innere Abwertung des Schweizer Francs zur Diskussion gestellt, um im internationalen Wettbewerb als Wirtschaftsstandort langfristig attraktiv bleiben zu können. Nicht nur Produktionsaktivitäten wurden bereits ausgelagert, sondern auch Supportdienstleistungen wie HR, IT und Finanzen – und zwar nicht nur bei grossen, sondern zunehmend auch bei mittelgrossen Unternehmen. Gleichwohl ist es das Ziel der Zuger Wirtschaft, auch Produktionsaktivitäten und geringer qualifizierte Arbeitsplätze in der Region zu halten. Eine intensive Auseinandersetzung mit der Industrie 4.0 und die Nähe zu wichtigen Forschungsinstituten in Zürich, Luzern und Rapperswil sind dazu wesentlich. Zug will an den traditionell tiefen ordentlichen Steuersätzen festhalten, spürt aber die finanziellen Konsequenzen der grossen Schwierigkeiten im Rohstoff- und Finanzsektor und befürchtet gleichzeitig weitere negative Konsequenzen für die bereits sehr hohen Belastungen aus dem NFA im Zuge der USR III, was die schweizerische Solidarität auf eine harte Probe stellen könnte.

Zürich

Der Wunsch nach einer kundenorientierteren Verwaltung wird auch im Wirtschaftsraum Zürich geäussert und die Regulierungsdichte wird – etwa im Finanzbereich – als besonders belastend empfunden. Verschiedene Verkehrsinfrastrukturen bedürfen einer Optimierung, insbesondere gilt es, das Flugregime so zu optimieren, dass die interkontinentale Hub-Funktion des Flughafens gewährleistet werden kann. Ausserdem sind die Nord-Süd- und Ost-West-Verbindungen im ÖV sowie die Strassenkapazität rund um die Stadt Zürich zu verbessern. Ein besonderes Anliegen ist der Zürcher Wirtschaft die Sicherung der Verfügbarkeit ausländischer Fachkräfte für die Präzisionsindustrie, die Informationstechnologie, den Finanzsektor und das Gesundheitswesen. Deshalb macht sie sich für eine Fortsetzung des Personenfreizügigkeitsabkommens mit der EU im Besonderen und – als stark exportorientierte Region – der bilateralen Verträge im Allgemeinen stark. Zudem wird der Abschluss weiterer Freihandelsabkommen gefordert und, gerade in diesem Kontext, ein besserer Schutz von geistigem Eigentum. Im Zusammenhang mit der Erteilung von Kontingenten für ausländische Arbeitskräfte aus Drittstaaten wird darauf hingewiesen, dass deren effiziente Abwicklung, aber auch die Detailbestimmungen entscheidend sind, die zum Beispiel den Partner- oder Familiennachzug regeln.

Methodik

Die qualitative Befragung wurde in Interview-Form bei den Spitzenvertreterinnen und -vertretern von zehn Handels- und Industriekammern in den Kantonen Basel, Bern, Genf, Luzern, St. Gallen / Appenzell, Tessin, Neuenburg, Waadt, Zug und Zürich durchgeführt. Entlang eines Fragebogens wurden die Teilnehmenden zunächst zu den aus ihrer Sicht drei grössten Herausforderungen für ihre Wirtschaftsregion befragt. Anschliessend wurden die Befragten aufgefordert, verschiedene politische und regulatorische Rahmenbedingungen sowie volkswirtschaftliche Kriterien nach ihrer Wichtigkeit einzuordnen und mit konkreten Beispielen und Kommentaren zu präzisieren. Die Befragten konnten sich sodann zu regionalen Besonderheiten sowie Aufgaben- und Industriebereichen mit dringendem Verbesserungsbedarf äussern.



Andreas Wurster
Leiter der Steuerverwaltung Schaffhausen

«Das Teuerste wäre, nichts zu machen»

Interview mit **Andreas Wurster**,
Leiter der Steuerverwaltung Schaffhausen

KPMG Wie hat sich die Unternehmens- und Privatbesteuerung in der Schweiz in den letzten Jahren entwickelt?

Andreas Wurster Die Kantone hatten in den vergangenen Jahren diverse Neuerungen infolge Änderungen des Bundesrechts umzusetzen. Hervorzuheben ist dabei die Unternehmenssteuerreform II, welche zu einer deutlichen Veränderung der Steuerlandschaft geführt hat. Zudem erfolgten Steuerentlastungen in verschiedenen Kantonen, so auch in Schaffhausen. In jüngster Zeit mussten einige Kantone die Steuerbelastung aber wieder moderat erhöhen. Zurzeit ist die Unternehmenssteuerreform III (USR III) das zentrale Thema.

Wann wird diese Reform umgesetzt?

Die USR III wird aktuell in den Räten diskutiert. Zudem wurde gegen das Gesetz bereits das Referendum angekündigt. Bei positivem Verlauf wird der Fahrplan für die kantonale Umsetzung voraussichtlich eingehalten werden können. Das heisst, dass die kantonalen Änderungen per 1. Januar 2019 in Kraft treten würden.

Wie beurteilen Sie die Attraktivität des Steuerstandorts Schweiz?

Die Schweiz ist steuerlich grundsätzlich nach wie vor attraktiv. Das sehen wir auch im Vergleich mit den direkten Nachbarländern.

Ist es also falsch, wenn behauptet wird, dass andere Länder die Schweiz überholt hätten?

Nein, die Konkurrenz hat massiv aufgeholt. International wurden teilweise sehr aggressive Steuerstrukturen implementiert, gegen welche die EU und die OECD nun vorgehen. Insgesamt ist der Wettbewerb spürbar härter geworden und es gibt Lösungen, bei welchen das Ausland heute attraktiver ist. Hinzu kommt, dass die Schweiz aufgrund der Statusgesellschaften international

unter Druck ist, was Rechts- und Planungsunsicherheit bei den Unternehmen ausgelöst hat. Die Antwort der Schweiz ist die USR III.

Glauben Sie, dass die Schweiz dank dieser Reform steuerlich attraktiv bleiben wird?

Es kommt – neben der Entwicklung in der Schweiz – auf die Entwicklungen in anderen Ländern an. Wenn alle gleich lange Spiesse haben, das Level Playing Field, bin ich überzeugt, dass die Schweiz attraktiv bleibt. Schwierig würde es, wenn einzelne Länder, zum Beispiel aufgrund ihrer Grösse und Machtposition, für sich selbst andere Spielregeln ausbedingen.

Der Kanton Schaffhausen will den Steuersatz im Zusammenhang mit der USR III auf 12 bis 12,5 Prozent senken. Ein mutiger Entscheid?

Wir haben im Kanton Schaffhausen 387 Statusgesellschaften mit rund 3 200 Arbeitsplätzen. Rund die Hälfte der Arbeitnehmenden dieser Gesellschaften wohnt in unserem Kanton. Schaffhausen ist einer der von der Abschaffung der Statusgesellschaft am stärksten betroffenen Kantone. Insofern ist es logisch und folgerichtig, mit einer substanziellen Steuersatzsenkung zeitnah eine unternehmensfreundliche Umsetzung der USR III einzuschlagen und sich dem Wettbewerb zu stellen.

Welcher Anteil der Steuereinnahmen ist betroffen?

Gemäss aktueller Steuerstatistik rund 36 Prozent der Steuereinnahmen der juristischen Personen. Ebenfalls ein nicht zu unterschätzender Anteil an den Quellensteuern sowie die Steuerleistung von rund 1 600 Mitarbeitenden, die im Kanton Schaffhausen wohnhaft sind und teilweise überdurchschnittlich verdienen. Zudem darf man die anderen wirtschaftlichen Auswirkungen nicht vergessen: Bau, Gewerbe, Immobilien. Da steht viel auf dem Spiel.

Um wie viel geht es in Franken?

Die juristischen Personen haben im Jahr 2013 dem Kanton und den Gemeinden, inklusive dem Anteil an der direkten Bundessteuer, rund CHF 108 Millionen Steuern entrichtet. Gut die Hälfte, nämlich CHF 55 Millionen, kommt von Statusgesellschaften. Bei den natürlichen Personen sind zusätzlich zwischen CHF 7 und 20 Millionen gefährdet. Ein Steuersatz von 12 bis 12,5 Prozent

braucht selbstverständlich einen gewissen Mut. Aber um proaktiv in die Zukunft zu gehen, muss man ein gewisses Risiko eingehen. Das Teuerste wäre, nichts zu machen.

Wird sich der Mut auszahlen?

Die Chancen hierfür stehen gut. Der Benchmark für uns ist europäisch gesehen Irland, inner-schweizerisch die Zentralschweiz. Wir vergleichen uns mit Orten, die ebenfalls sehr gute Infrastrukturen, Rahmenbedingungen und Erreichbarkeit bieten. Eine Insel, die bloss ein Schild an der Tür hat, ist nicht unser primärer Mitbewerber.

Wie lief der Prozess ab? Wurde im Kontakt mit den Gesellschaften entschieden, wie tief der Satz sein muss, damit sie bleiben?

Eine Garantie gibt es natürlich nie. Aber der Kanton Schaffhausen betreibt seit Jahren eine aktive Wirtschaftsförderung und eine dienstleistungsorientierte Steuerverwaltung. Wir haben seit 2011 eine Steuergruppe und versuchen, möglichst nahe am Puls der Unternehmen zu sein. Das ist auch der Vorteil des kleinen Kantons. Die Pläne der Regierung mit einer Gesamtsteuerbelastung von 12 bis 12,5 Prozent sind bei den Unternehmen auf breite Akzeptanz gestossen. Ein Kanton mit unserer Struktur muss primär über den Satz arbeiten, um konkurrenzfähig und attraktiv zu sein. Die Regierung wollte den Steuerwettbewerb aber bewusst nicht zusätzlich anheizen, weshalb auch nicht ein noch tieferer Satz anvisiert wird. Die Unternehmen müssen ihren Teil am Staatshaushalt bestreiten.

Der Satz wird in Zukunft vermutlich noch wichtiger.

Davon sind wir überzeugt. Wenn aber gewisse Länder spezielle Instrumente finden, um den Unternehmen besondere Vorteile zu gewähren, dann relativiert sich diese Zahl wieder.

Was versprechen Sie sich vom neuen Steuersatz?

Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Zudem Rechts- und Planungssicherheit. Wir haben eine stattliche Zahl von internationalen Unternehmen in Schaffhausen. Diesen möchten wir die Gewissheit geben, dass sie am richtigen Ort sind, auch in Zukunft. Und wir haben die Hoffnung, dass das eine oder andere Unternehmen neu dazukommt.

Welche anderen Faktoren spielen für die steuerliche Attraktivität noch eine Rolle?

International dürfen wir insbesondere BEPS nicht vergessen, die Bemühungen der OECD für mehr Transparenz und für neue Regeln im Steuerwettbewerb. Diese Entwicklung hat eine Dynamik angenommen, wie wir sie im steuerlichen Bereich noch nicht gesehen haben. Die Frage ist, wie die Vorgaben von den einzelnen Ländern umgesetzt werden. Wir haben in der Schweiz gute Karten, wenn wir unsere Chancen nutzen. BEPS setzt beispielsweise Substanzerfordernisse hoch an, dazu braucht es Funktionen und Personen vor Ort. Da kann die Schweiz Alternativen und Möglichkeiten bieten. Im direkten Kontakt mit den Unternehmen sind zudem Kundenorientierung sowie eine kompetente und effiziente Verwaltung sehr wichtig. Daran arbeiten wir täglich.

Würden die Statusgesellschaften ohne den neuen Satz abwandern?

Ohne eine national und international attraktive Besteuerung ist mit einer grossen Zahl von Abwanderungen von Statusgesellschaften zu rechnen. Auch wir hatten in den vergangenen Jahren schon vereinzelte Abwanderungen bekannter Unternehmungen zu verzeichnen.

Hilft das jetzt politisch?

Es zeigt einfach, dass man nicht nur schwarz malt, sondern dass eine reale Gefahr besteht. Ob wir eine Belastung von 16 Prozent oder 12 Prozent haben, ist substanziell. Niemand zahlt extra, wenn er Alternativen hat, so schön ein Kanton oder die Schweiz auch sein mag. Darum darf man durchaus sagen, dass die USR III mitentscheidend ist für unseren zukünftigen Wohlstand.

Reichen andere Möglichkeiten der Steuerreduktion wie die Patentbox nicht aus, um für die internationalen Firmen steuerlich attraktiv zu bleiben?

Wir müssen abwarten, wie die Patentbox genau ausgestaltet sein wird. Was man aber jetzt schon sagen kann, ist, dass Standorten, deren Unternehmen über grössere Forschungs- und Entwicklungseinheiten verfügen, mit diesem Instrument wahrscheinlich weit gedient ist.

Basel zum Beispiel?

Hierzu müssen Sie die Kollegen in Basel fragen. Aber es gibt auch andere Standorte in der Schweiz, die sehr grosse Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten haben. Bei einem klassischen Schweizer Standort mit Produktion und Handel, oder auch in Schaffhausen mit wesentlichen Headquarter-Funktionen von internationalen Unternehmen, ist die Patentbox nicht ausreichend.

Der Steuersatz von 12 bis 12,5 Prozent ist vor allem auch für Schweizer Firmen sehr attraktiv.

Ja, und wir behandeln dann alle gleich, was politisch gewollt ist.

Sie haben also Verständnis für die Kritik der Schweizer Unternehmer an der Sonderbehandlung der Statusgesellschaften?

In einem gewissen Rahmen ja, wobei die Statusgesellschaften seit jeher auch Schweizer Unternehmen zur Verfügung stehen. Insbesondere im Rahmen von Holdingstrukturen wird dies auch aktiv genutzt. Zudem zahlen viele Unternehmen im KMU-Bereich aus verschiedenen Gründen kaum oder keine Gewinnsteuern. Ein Teil sind Start-ups, die noch Verluste haben, bei anderen gibt möglicherweise der Markt einfach nicht genug her. In einer solchen Situation spielt die Steuerbelastung kaum eine Rolle. Für die ertragsstarken KMU und Industriebetriebe aber bedeutet der neue Satz eine Reduktion um einen Viertel und somit eine deutliche Verbesserung ihrer steuerlichen Rahmenbedingungen.

Wie wird das kompensiert?

Für die Statusgesellschaften beträgt die Steuererhöhung zwischen 40 und 50 Prozent. Deshalb kann bei der USR III nicht von einer eigentlichen Steuersenkungsvorlage gesprochen werden – das muss man sich immer wieder vor Augen führen. Wenn die Statusgesellschaften einen Teil ihrer Gewinne zukünftig mit dem reduzierten Satz ordentlich besteuern, gibt dies eine Gegenfinanzierung. Und wenn wir es schaffen, das Steuersubstrat hier zu behalten, erhalten wir auch eine grosse Zahl an Arbeitsplätzen und Steuereinnahmen.

«Wenn wir nichts unternehmen, müssen wir mit Arbeitsplatzverlusten rechnen.»

Wie schätzen Sie den politischen Prozess bei der USR III ein?

Wenn man die Vernehmlassung sowie die Diskussion um die USR III ansieht, stellt man grundsätzlich eine breite Akzeptanz und Unterstützung fest. Der Prozess dauert nun schon mehrere Jahre und war von Anfang an sehr breit aufgestellt, mit Wirtschaft, Verwaltung und Politik. Nun ist die Vorlage zur Differenzbereinigung in den eidgenössischen Räten. Jedoch wurde bereits das Referendum angekündigt. Nun gilt es die weitere Entwicklung abzuwarten.

Mit welchen Auswirkungen rechnen Sie bei einer Ablehnung der USR III?

Mit der USR III hat die Schweiz die notwendigen Schritte für ein wettbewerbsfähiges und international akzeptiertes Steuersystem eingeleitet. Dies wird international auch anerkannt und akzeptiert. Man darf sich aber keinen Illusionen hingeben, dass der Druck auf die Statusgesellschaften andernfalls nicht wieder schnell und stark anwachsen würde. Zudem können bereits einseitige Massnahmen bedeutender Wirtschaftspartnerländer unserer Wirtschaft unmittelbar grosse Probleme bereiten. Es herrscht deshalb ein klarer Konsens, dass die Schweiz um die Abschaffung der Statusgesellschaften nicht herumkommt. Der Status quo ist keine Option.

Ohne die USR III hätten wir aber auch die neuen Instrumente nicht. Wir hätten keine Patentbox, keine Innovationsförderung und auch keinen höheren

Anteil der Kantone an der direkten Bundessteuer. Dies würde die Finanzierung von Steuer-satzreduktionen für die Kantone dann noch schwieriger machen. Heute erhalten die Kantone 17 Prozent der Bundessteuer. Mit der USR III sollen sie mehr bekommen. Der Ständerat sieht neu 21,2 Prozent vor, der Bundesrat hat 20,5 Prozent vorgeschlagen. Bei einer Ablehnung der USR III würden wir vor einem Scherbenhaufen stehen, welcher für den Wirtschafts- und Steuerstandort Schweiz sehr belastend wäre. Zudem ist dann mit ganz konkreten Konsequenzen wie der Abwanderung von Unternehmen und dem Abbau von Arbeitsplätzen zu rechnen.

Wird die angekündigte Steuersenkung in Schaffhausen politisch durchkommen?

In unserem Kanton werden zurzeit verschiedene Sparmassnahmen diskutiert. Verständlicherweise werden in so einer Situation auch Anpassungen im Unternehmenssteuerrecht sowie eine Gesamtsteuerbelastung für juristische Personen von 12 bis 12,5 Prozent kritisch hierfragt. Die bisherigen Reaktionen zeigen aber Verständnis und eine breite Unterstützung für den eingeschlagenen Weg. Von dem her gehen wir davon aus, dass die Steuersenkung wie geplant realisiert werden kann.

Wie beurteilen Sie die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Schweiz ganz allgemein?

Der Druck auf die Unternehmen dürfte stärker sein als allgemein angenommen wird, zudem hat die Planungs- und Rechtssicherheit abgenommen. Die Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative bringt Unsicherheit, ebenso die genaue Entwicklung der steuerlichen Rahmenbedingungen. Insbesondere darf der starke Franken nicht unterschätzt werden. Wenn man währungsbedingt deutlich teurer ist als die Mitbewerber, wird es generell schwierig. In einer Grenzregion erkennt man dies auch am Einkaufstourismus. Für die Wirtschaft brauchen wir daher schnell wieder Rechts- und Planungssicherheit und den Mut, positiv vorwärtszuschauen. Im Steuerbereich sind wir mit der USR III und der Umsetzung auf kantonaler Ebene auf dem richtigen Weg.

Wie SCAN sein Geschäftsmodell gestärkt und seine Wertschöpfungskette grundlegend umgestaltet hat



Philippe Burri
Direktor von SCAN

Die Schweizer Strassenverkehrsämter sind heute mit zahlreichen neuen Herausforderungen konfrontiert. Nicht zuletzt wegen der zunehmenden Komplexität und der ansteigenden Regulierung. Zudem wurden die gesetzlichen Anforderungen zur Strassensicherheit immer umfassender. Gleichzeitig nahmen die Bevölkerungszahl und der Fahrzeugbestand stark zu. Dies erfordert eine rasche Anpassung der Abläufe und Geschäftsmodelle.

Das Strassenverkehrsamt in Neuenburg – SCAN (Service Cantonal des Automobiles et de la Navigation) – ist seit dem 1. Januar 2009 eine selbstständige öffentlich-rechtliche Einrichtung. Das Strassenverkehrsamt der Region und des Kantons Neuenburg arbeitet im Leistungsauftrag des Kantons. Philippe Burri, Direktor von SCAN, spricht über die organisatorischen, betrieblichen und kulturellen Veränderungen, die seit der beschlossenen Selbstständigkeit im Juni 2008 erfolgt sind. «Wir haben es mit einem langen und schwierigen Übergangsprozess zu tun, dessen Ergebnisse heute in der Schweiz jedoch Modellcharakter haben», meint Philippe Burri.

Für Philippe Burri und sein Team von 59 Mitarbeitenden liegen die Herausforderungen primär darin, einfachere Prozesse für die komplexe Gesetzgebung zu definieren und Jahr für Jahr ein sehr hohes Dienstleistungsvolumen – rund 130 000 Kunden – zu bewältigen. Der Wandel im Bereich E-Government stellt für SCAN eine weitere Herausforderung dar. Ein Beispiel für

diese Entwicklung ist das Portal «Guichet Unique» – eine vom Kanton Neuenburg zur Verfügung gestellte zentrale Anlaufstelle. «Wir haben uns von Anfang an für ein elektronisches Portal eingesetzt und stellen mittlerweile zahlreiche Angebote online zur Verfügung. Die Kunden wollen unsere Dienstleistungen heute vermehrt via Internet nutzen können. Letztendlich profitieren alle von diesem Tool und wir konnten dadurch Kosten einsparen. Gleichzeitig erlaubt es den Kunden, unsere Dienstleistungen hinsichtlich Qualität und Preis mit dem schweizerischen Durchschnitt zu vergleichen», so Philippe Burri.

Ein Prozess, der weitreichende interne und externe Veränderungen brachte

Die Veränderung der rechtlichen Struktur erfolgte bei SCAN aufgrund des sich stark wandelnden Umfeldes. Die gesetzlichen Anforderungen zur Strassensicherheit wurden immer umfassender und gleichzeitig nahmen die Bevölkerungszahl und der Fahrzeugbestand stark zu. Dies erforderte eine rasche Anpassung der Abläufe, der Informatik und



der Infrastruktur von SCAN. Bei der neuen rechtlichen Struktur spielten die Unabhängigkeit und die Investitionsmöglichkeit eine zentrale Rolle.

Die Zusammensetzung des siebenköpfigen Verwaltungsrats, der vom Regierungsrat des Kantons Neuenburg ernannt wurde, brachte für die neue Organisation einen deutlichen Mehrwert. Mit profundem Fachwissen unterstützt der Verwaltungsrat die Erreichung des wichtigsten Zieles von Philippe Burri, die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit. Nach wie vor besteht eine enge Beziehung zum Kanton, zumal dieser die Strategie von SCAN definiert und eines der Verwaltungsratsmitglieder dem Amt für Raumentwicklung und Umwelt vorsteht. Die mittlerweile autonome Einrichtung wurde ohne Eigenmittelzuführung mit einem Darlehen in Höhe von CHF 7 Millionen geschaffen, welches durch den Kanton garantiert wird. «Dank guter Unternehmensführung konnten wir die Preise senken, die Pensionskasse teilweise rekapitalisieren und trotzdem noch Gewinne erwirtschaften, um Eigenkapital zu bilden», betont Philippe Burri.

Die Neuorganisation brachte aber auch zahlreiche Herausforderungen mit sich. «Das Aufgleisen bestimmter Finanzprozesse und die Schaffung eines internen Kontrollsystems – Dinge, um die sich zuvor das Finanzdepartement des Kantons gekümmert hatte – mussten mithilfe externer Spezialisten bewältigt werden. KPMG hat uns mit einem interdisziplinären Team bei der Erstellung und Ausarbeitung des Businessplans, dem Umgang mit den rechtlichen Unterlagen sowie der Einführung einer Betriebsbuchhaltung und interner Kontrollmechanismen begleitet. Dabei konnten wir von den Erfahrungen profitieren, die KPMG unter anderem im Rahmen eines ähnlichen Projekts im Kanton Freiburg erworben hat. Bei

SCAN musste zudem ein kultureller Wandel stattfinden. Die Mitarbeitenden sahen sich bezüglich Arbeitsdynamik mit der neuen KMU-Kultur konfrontiert. Ein vollumfänglich akzeptiertes Change Management und die Schaffung eines Personalausschusses waren für den erfolgreichen Umbau von zentraler Bedeutung.»

Mit modernen Kommunikationsmitteln auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen

Die Kommunikation steht bei SCAN im Mittelpunkt. Um die eigene Sichtbarkeit zu erhöhen und ein modernes Image zu vermitteln, haben wir neue Videos veröffentlicht. Darüber hinaus wurde eine Smartphone-App für Fahrschüler entwickelt und eine neue Facebook-Seite kreiert, für die wir innerhalb von fünf Monaten 2000 Follower gewinnen konnten. Wir setzen auf eine dynamische Kommunikation, die kontinuierlich verstärkt wird, um die Nutzung des E-Government-Angebots zu erhöhen. Damit soll aber auch die Präventionskommunikation gefördert werden. «Unsere Kunden kontaktieren uns noch zu oft telefonisch oder wenden sich an einen Schalterbeamten, obwohl praktisch alle Anfragen problemlos über das elektronische Portal abgewickelt werden können. Unser Ziel ist es, dass 50% der Privatkunden und 70% der Garagen unser Online-Angebot nutzen. Heute werden beispielsweise bereits 99% der Termine für die praktische Fahrprüfung über das Internet gebucht. Wir gehen davon aus, dass sich das Online-Verhalten insgesamt noch verstärken wird», betont Philippe Burri. Ferner wird derzeit auch die Nutzung von Skype diskutiert, um die Kunden mit Wohnort in der Schweiz oder auch im Ausland zu bedienen. Die zahlreichen technologischen Fortschritte, zusammen mit den organisatorischen, betrieblichen und kulturellen Veränderungen, haben SCAN ermöglicht, auf die vielen künftigen Herausforderungen zu reagieren und Prozesse nachhaltig zu etablieren.

Der jüngste Bericht zur Umsetzung des ersten Leistungsauftrags zeigt, dass die ursprünglichen Ziele dieses Projekts bereits erreicht wurden. «2015 stieg die Kundenzufriedenheit auf 83%, gleichzeitig konnten die Dienstleistungspreise gesenkt und Verzögerungen bei den Gutachten vermieden werden. Auch wenn wir eine Quasi-Monopolstellung innehaben, verhalten wir uns wie in einem wettbewerbsorientierten Umfeld und streben stets nach Effizienz und Prozessoptimierung, um das Preisniveau unter dem schweizerischen Durchschnitt zu halten», stellt Philippe Burri erfreut fest.

KPMG Zürich Hauptsitz am Wirtschaftsmotor der Schweiz

Die Region Zürich gehört weltweit zu den attraktivsten Standorten sowohl für global ausgerichtete Konzerne wie auch für dynamische und auf Qualität fokussierte Mittel- und Kleinunternehmen. Als Wirtschaftsmotor der Schweiz generiert Zürich rund ein Fünftel der Schweizer Wirtschaftskraft. Die Region zeichnet sich durch herausragende Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungs- und Versicherungsbereich, der Industrie, dem Detailhandel, dem Gesundheitswesen sowie der Informations- und Kommunikationstechnologie aus. Mit der ETH und der Universität gilt Zürich zudem als wichtiger Standort für Innovations- und Technologieentwicklung in zahlreichen Bereichen.

Ebenso wichtig ist Zürich für KPMG. Mit unserem Zürcher Hauptsitz bieten wir unseren Kunden ein breit aufgestelltes und optimal eingespieltes, internationales Team von Mitarbeitenden, die die richtigen Antworten auf alle wichtigen Fragen rund um Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Unternehmensberatung kennen.



Zürich

Gründungsjahr
1910

Anzahl Mitarbeitende
rund 1300

Leiter Marktregion
Patrik Kerler

KPMG AG
Badenerstrasse 172
Postfach
8036 Zürich
Telefon: +41 58 249 42 02
pkerler@kpmg.com



An unserem Hauptsitz bieten wir unseren Kunden verschiedenste Fachveranstaltungen zu zahlreichen Themen wie Compliance, Rechtsberatung, Steuern, Fusionen und Übernahmen, IT und Immobilien an. Zudem organisieren wir auch Anlässe, die spezifisch auf die Bedürfnisse von lokal verankerten, mittelständischen Kunden ausgerichtet sind – hier ein Auszug:

Bereit für das neue Jahr?

Jeweils Ende Jahr – November/Dezember

Unsere «Bereit für ...»-Events zielen auf mittelständische Unternehmen und bieten in kompakter Form einen Überblick zu den wichtigsten steuerlichen und rechtlichen Neuerungen im Folgejahr. Zudem werden jährlich wechselnde Themen diskutiert, die Unternehmer und Unternehmerinnen auf dem Radar haben sollten.

Swiss GAAP FER Event

Jeweils Mitte August

Am KPMG Swiss GAAP FER-Event informieren wir über Aktuelles und Sie haben gleichzeitig die Möglichkeit, sich in branchenspezifischen Workshops mit kniffligen Anwendungsfragen auseinanderzusetzen. Der interaktive Anlass dauert ca. einen halben Tag.

Marktteam Region Zürich



Patrik Kerler

Unternehmensberatung
Leiter Marktregion Zürich

Kontakt

Telefon: +41 58 249 42 02
pkerler@kpmg.com

Biographie

Patrik Kerler ist seit 2007 für KPMG tätig. In seiner Karriere konnte Patrik Kerler grosse Erfahrung in umfassender Beratung und Betreuung von börsenkotierten Unternehmen sammeln. Bei KPMG leitet er die Marktregion Zürich. In dieser Funktion koordiniert er die lokalen Marktaktivitäten von KPMG in den Bereichen Audit, Tax und Advisory und betreut eine Vielzahl von internationalen Unternehmen.

Spezialgebiete

- M&A, Sell- und Buyside-Transaktionen
- Konsumgüter, Industrie- und Privatkunden

Ausbildung

- Dr. oec. publ., Universität Zürich



Orlando Lanfranchi

Wirtschaftsprüfung
und Beratung

T +41 58 249 41 70



Jürg Meisterhans

Wirtschaftsprüfung
und Beratung

T +41 58 249 35 78



Reto Kaufmann

Wirtschaftsprüfung
und Beratung

T +41 58 249 42 67



Roman Wenk

Wirtschaftsprüfung
und Beratung

T +41 58 249 53 03



Hartwig Hoffmann

Steuer- und Rechtsberatung

Steuerberatung
T +41 58 249 34 99



Jörg Kilchmann

Steuer- und Rechtsberatung

Rechtsberatung
T +41 58 249 35 73



Rolf Langenegger

Unternehmensberatung

Bewertungen
T +41 58 249 42 71



Reto Grubenmann

Unternehmensberatung

IT-Beratung
T +41 58 249 42 46



Reto Benz
Wirtschaftsprüfung
und Beratung
T +41 58 249 42 37



Daniel Haas
Wirtschaftsprüfung
und Beratung
T +41 58 249 33 82



Rolf Hauenstein
Wirtschaftsprüfung
und Beratung
T +41 58 249 42 57



Luka Zupan
Wirtschaftsprüfung
und Beratung
T +41 58 249 36 61



Patrick Allemann
Steuer- und Rechtsberatung
Global Mobility
T +41 58 249 36 68



Mathias Bopp
Steuer- und Rechtsberatung
Mehrwertsteuer
T +41 58 249 54 30



Reiner Denner
Steuer- und Rechtsberatung
T +41 58 249 42 40



Stefan Kuhn
Steuer- und Rechtsberatung
T +41 58 249 54 14



Mathilda Studer
Steuer- und Rechtsberatung
Business & Outsourcing
T +41 58 249 36 90



Markus Wyss
Steuer- und Rechtsberatung
Transfer Pricing
T +41 58 249 41 29



Alessandro Farsaci
Unternehmensberatung
Restrukturierungen
T +41 58 249 47 92



Matthias Kiener
Unternehmensberatung
Forensik
T +41 58 249 21 35



Ulrich Prien
Unternehmensberatung
Immobilien
T +41 58 249 62 72



Markus Richter
Unternehmensberatung
Finanzmanagement
T +41 58 249 36 81



Patrick Schaub
Unternehmensberatung
Transaktionen
T +41 58 249 42 17



Prafull Sharma
Unternehmensberatung
IT-Beratung
T +41 58 249 77 91



Christoph Wolleb
Unternehmensberatung
Supply Chain Management
T +41 58 249 54 97



André Zemp
Unternehmensberatung
Gesundheitswesen
T +41 58 249 28 98

Weitere spezialisierte
Mitarbeitende beraten Sie
gerne.

Zentral ist für uns
neben Qualität
und Branchenkenntnis
vor allem eines:
die Kundennähe.

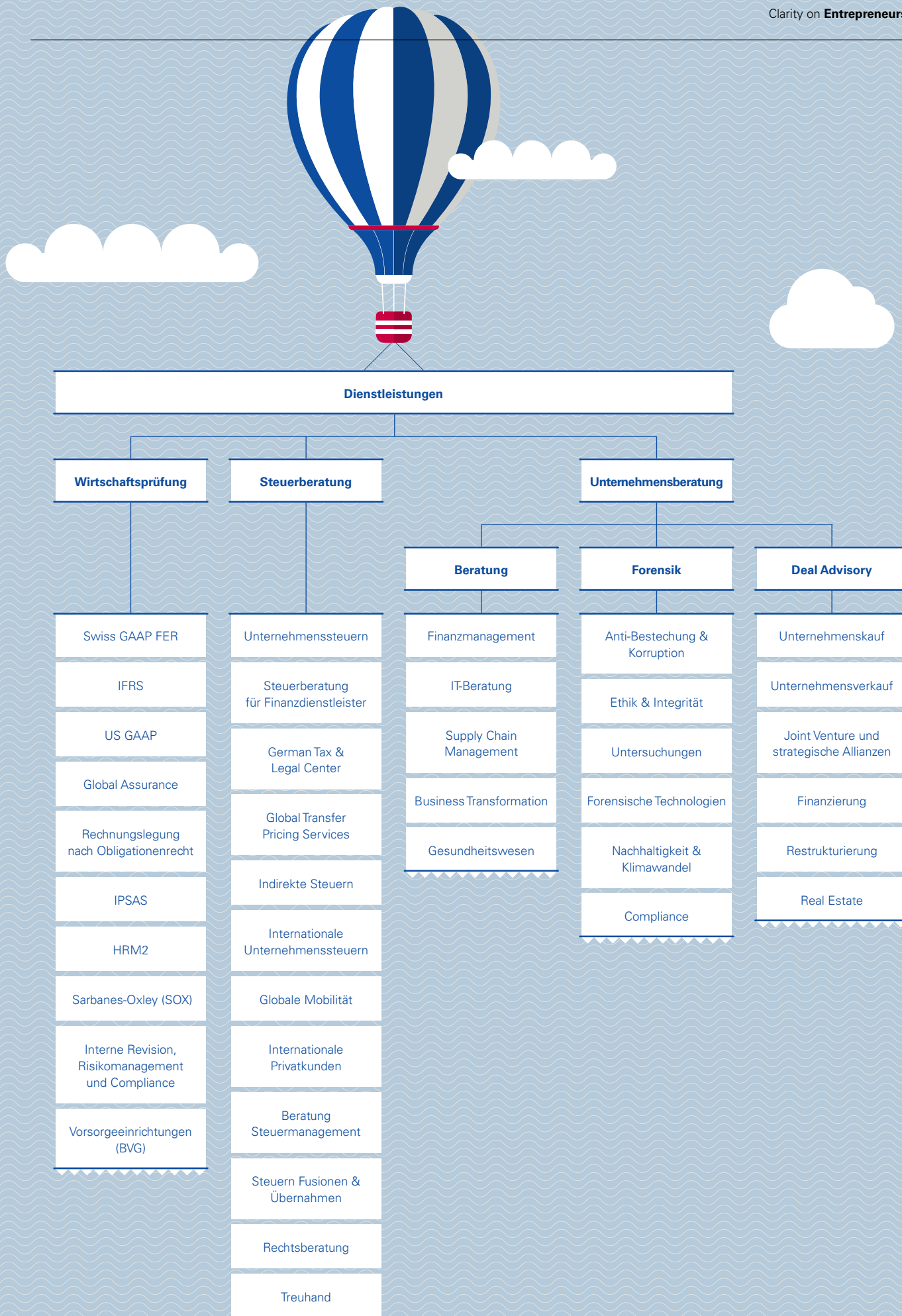
KPMG Schweiz ist eine ausgewiesene Kennerin der unterschiedlichen Wirtschaftsregionen. Zusammen mit unseren Kunden und ausgerichtet auf deren Bedürfnisse entwickeln wir im Rahmen der Regeln der Unabhängigkeit massgeschneiderte Lösungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Unternehmensberatung. Mit der geballten Kraft von Wissen und Erfahrung stärkt KPMG den Wirtschaftsstandort Schweiz.

Multidisziplinäre Dienstleistungen

Unser Antrieb sind die Bedürfnisse des Kunden, unsere Leitplanken die regulatorischen Bestimmungen. Der multidisziplinäre Ansatz von KPMG folgt einem wichtigen Grundsatz: Prüfe nicht, was du selbst zu verantworten hast. Um die Vereinbarkeit von Audit, Tax und Advisory zu regeln, hat die Eidgenössische Revisionsaufsichtsbehörde klare Vorgaben erlassen. Dazu haben wir interne Verfahren und Richtlinien definiert, welche die Unabhängigkeit sicherstellen und Interessenkonflikte ausschliessen.

Klares Leistungsspektrum

Die Kombination aller Kräfte unter einem Dach und die damit verbundenen kurzen Wege schaffen Synergien und entlasten Budgets. So können wir Dienstleistungen zeitnah, kompetent und vor allem kundenorientiert erbringen und die Innovationskraft der Unternehmen wirksam unterstützen.



Lokal aktiv, global vernetzt

Zürich [Hauptsitz]

Badenerstrasse 172
Postfach
CH-8036 Zürich
Telefon +41 58 249 31 31
Telefax +41 58 249 44 06
kpmg.ch

Basel

Viaduktstrasse 42
Postfach 3456
CH-4002 Basel
Telefon +41 58 249 91 91
Telefax +41 58 249 91 23

Bern

Hofgut
Postfach 112
CH-3073 Gümligen-Bern
Telefon +41 58 249 76 00
Telefax +41 58 249 76 17

Genève

Rue de Lyon 111
Case postale 347
CH-1211 Genève 13
Telefon +41 58 249 25 15
Telefax +41 58 249 73 13

Lausanne

Avenue du Théâtre 1
Case postale 6663
CH-1002 Lausanne
Telefon +41 58 249 45 55
Telefax +41 58 249 45 65

Lugano

Via Serafino Balestra 33
CH-6900 Lugano
Telefon +41 58 249 32 32
Telefax +41 58 249 32 33

Luzern

Pilatusstrasse 41
CH-6003 Luzern
Telefon +41 58 249 38 38
Telefax +41 58 249 38 88

Neuchâtel

Rue du Seyon 1
Case postale 2572
CH-2001 Neuchâtel
Telefon +41 58 249 61 30
Telefax +41 58 249 61 58

Schaan [Liechtenstein]

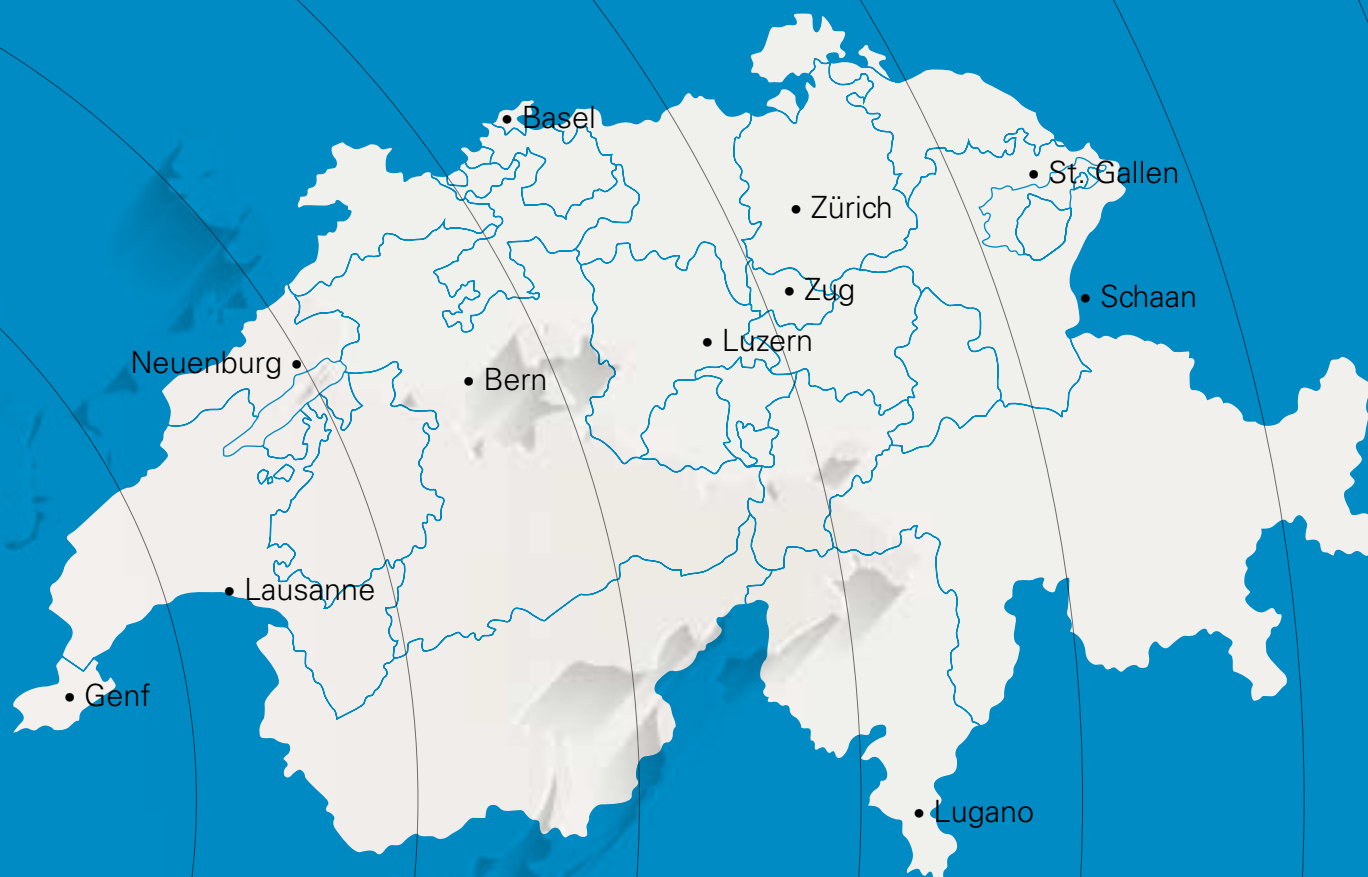
Landstrasse 99
LI-9494 Schaan
Telefon +423 237 70 40
Telefax +423 237 70 50
kpmg.li

St. Gallen

Bogenstrasse 7
Postfach 1142
CH-9001 St. Gallen
Telefon +41 58 249 22 11
Telefax +41 58 249 22 12

Zug

Landis + Gyr-Strasse 1
Postfach 1560
CH-6301 Zug
Telefon +41 58 249 74 74
Telefax +41 58 249 50 00



KPMG Schweiz

1 848

Mitarbeitende

123

Partner

11

Standorte (inkl. Liechtenstein)

Stand per 31.03.2016

«Clarity on»-Publikationen

Die «Clarity on»-Serie von KPMG Schweiz bietet ein breites Spektrum an Studien, Analysen und Fachartikeln. Sämtliche Publikationen sind in gedruckter Form sowie online erhältlich. Weiterführende Informationen erhalten Sie unter **kpmgpublications@kpmg.com**

Aktuelle Ausgaben



Clarity on
Swiss Taxes



Clarity on
Commodities Trading



Clarity on
Mergers & Acquisitions



Clarity on
Data & Analytics



**Jahresbericht
KPMG Schweiz 2015**



Clarity on
Tax Function Transformation



Clarity on
**Performance of
Swiss Private Banks**



Clarity on
Compliance

🔗 **Clarity on**
kpmg.ch/clarity-on

KPMG Knowledge App

Die KPMG App «Knowledge» bietet schnellen Zugang zum Wissen der KPMG Spezialisten. Die App ist erhältlich für iPad, iPhone und Android Smartphone.

🔗 **KPMG Apps**
kpmg.ch/apps



Für weitere Informationen bezüglich
Clarity on Entrepreneurs wenden Sie sich
bitte an Ihren regionalen KPMG Partner.

Herausgeber

KPMG AG
Badenerstrasse 172
Postfach
CH-8036 Zürich

T +41 58 249 31 31
kpmgpublications@kpmg.ch

Redaktion

KPMG AG

Konzept und Design

Manuela Zwald, KPMG AG
van Beusekom design & brand solutions

Autoren

Simone Glarner, drei dinge gmbh
Ursula Fraefel & Partner
Visinand Communications
Dr. Peter Jankovsky, NZZ

Satzgestaltung

hellermeier gmbH

Druck

GfK PrintCenter

Bilder

Getty Images (Cover, Seite 4–16,
25, 44, 47, 71)
Keystone (Seite 24)
Bobst Media Center (Seite 28, 32–33)
Daniel Hager (Seite 2, 17, 26–27,
40–43, 62–63)
Mallaun Photography (Seite 60–61)
Michael Schär (Seite 34–39)
Patrice Schreyer (Seite 28–31)
Tatiana Scolari (Seite 18–23)

Artikel dürfen nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers und unter Angabe der Quelle «Clarity on Entrepreneurs von KPMG» erneut veröffentlicht werden.

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben der Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit.

Die hierin zum Ausdruck gebrachten Ansichten und Meinungen sind diejenigen von befragten Personen, Umfrageteilnehmern oder Autoren und stellen nicht unbedingt die Ansichten und Meinungen von KPMG AG dar.

©2016 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.



