



Die EM eröffnet Chancen für Anleger
Events wie die Europameisterschaft oder Olympia beflügeln Sport- und Fitnessaktien.
Seite 18

Klimaschutz nach dem Nein
Den CO₂-Ausstoss in der Schweiz senken: Sechs Ideen.
Seite 4

Handelszeitung

17. JUNI 2021 DIE SCHWEIZER WOCHENZEITUNG FÜR WIRTSCHAFT SEIT 1861 www.handelszeitung.ch

NR 25
FR. 5.50

OSCAR SCHWENK

Einmal Pilatus, immer Pilatus

Der Patron tritt nach vierzig Jahren ab.
Oder doch nicht? Das Interview.

SEITE 13



ROCHE, NOVARTIS, NESTLÉ

3 Milliarden für den Fiskus

Die grössten Steuerzahler der Schweiz 2020 waren Roche, Nestlé und Novartis. Die drei Konzerne lieferten hierzulande gegen 3 Milliarden Franken an den Fiskus ab. Weltweit sind es sogar gegen 8 Milliarden. Das zeigt eine Steuerauswertung von dreissig Konzernen mit Sitz in der Schweiz. Auch im Corona-Jahr legten diverse Firmen bei den Steuern zu. Dies gilt speziell für Big Pharma aus Basel-Stadt: Novartis zahlte im Vergleich zum Vorjahr 130 Millionen mehr, Roche 109 Millionen.

Die Industriekonzerne weisen im Vergleich zu 2019 tiefere Steuerleistungen aus. Das liegt am Rückgang des Gewinns durch Unterbrüche bei den Lieferketten und wegen über Monate geschlossener Filialen. Die Swatch Group fuhr deswegen

einen Jahresverlust ein, musste aber trotzdem noch eine Steuerlast von 89 Millionen tragen. Die Steuersätze von Schweizer Konzernen liegen global bei 20 Prozent. Am tiefsten sind sie mit 13 Prozent bei Syngenta und der Partners Group, am höchsten bei Nestlé und Sulzer mit über 24 Prozent. Die USA und die OECD pochen auf einen Mindeststeuersatz von 15 Prozent in den Industriestaaten. Dieser wird in Kantonen wie Zug, Basel-Stadt oder Waadt unterschritten. Derweilen sucht eine Arbeitsgruppe mit Steuerexperten aus dem Finanzdepartement und betroffenen Kantonen nach Massnahmen, mit welchen sich die Standortattraktivität auch bei einer Anhebung der kantonalen Steuersätze erhalten lässt. (bör) Seite 3

EINKAUFZENTREN IN DER PANDEMIE

Kleine Center im Vorteil

Das Pandemiejahr 2020 war für Schweizer Einkaufszentren ein harter Jahrgang. «Der Umsatzrückgang aller 191 Schweizer Shoppingcenter betrug rund 6 Prozent, was einem verlorenen Umsatzvolumen von 1 Milliarde Franken entspricht», sagt Marcel Stoffel, Gründer und Geschäftsführer des Swiss Council of Shopping Places.

Im Vorteil seien dabei die weniger grossen Einkaufszentren gewesen: «Kleinere Center mit Nahversorgerfunktion und hohem Supermarkt- und Discounteranteil haben deutlich weniger stark gelitten.» Stoffels Einschätzung deckt sich mit den Erfahrungen von Thomas Neuhoff, der Geschäftsführer der Zuger Centro, die im Center-Management für kleinere und mit-

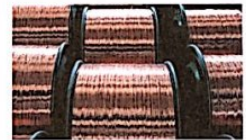
telgrosse Schweizer Einkaufszentren tätig ist, sagt: «Die Umsatzeinbrüche fielen in unseren Objekten weniger stark aus als bei grösseren Einkaufszentren. In vielen Fällen konnten Supermärkte das Minus der Mode- und Schuhbranche kompensieren oder sogar überkompensieren.» So habe man 2020 im Lenzpark in Staufen bei Lenzburg ein Umsatzplus von 14 Prozent gegenüber 2019 geschrieben, im Wagi Shopping in Schlieren sei es zu einem Umsatzplus von 7 Prozent gekommen.

Die jüngsten Lockerungsmassnahmen machen sich bemerkbar. Rageth Clavadetscher, Chef des Glatzentrums, sagt: «In den Monaten März und April liegen wir bezüglich Umsatz wieder auf der Höhe von 2019.» (ag) Seite 10

IN DIESER AUSGABE

Viele Rohstoffe sind plötzlich knapp: Die Folgen des Mangels.

FOKUS Seite 6



Startup Planted revolutioniert das Wiener Schnitzel.

NACHRICHTEN Seite 8



Was es wirklich braucht, damit es mehr Chefinnen gibt.

MEINUNG Seite 17



Jo Siffert: Uhren im Namen des legendären Vaters.

OUT OF OFFICE Seite 23

Special
Immobilienanlagen
Besser Immobilien
oder Aktien kaufen?

Seite 29

Redaktion: Flugstrasse 55, 8027 Zürich,
Telefon 058 269 22 80
Abonnemente: Telefon 058 269 25 05
Internet: Telefon 058 269 99 62
ALSA 4800 Zürcher, 860. Jahrgang
Post CH AG

9 771422 897004 2 5

<p>together 1. September 2021 StageOne, Zürich-Oerlikon</p> <p>MATURANDEN-MESSE ZÜRICH</p> 	<p>13. Oktober 2021 BERNEXPO, Bern</p> <p>MATURANDEN-MESSE BERN</p> 	<p>1 décembre 2021 Swiss Tech Convention Center, Lausanne</p> <p>SALON DES MATURANTS ROMANDIE</p> 
--	--	--

ES GEHT WIEDER LOS – SICHERN SIE SICH IHREN PLATZ AN DEN KARRIEREMESSEN FÜR MITTELSCHÜLER*INNEN: WWW.TOGETHER.CH



GLEICHSTELLUNG
Gegen das Schweigen
 In einem Meeting fallen
 sexistische Äusserungen.
 Was tun? Seite 22

Management

Uns haut nichts mehr um

Krisen In speziellen Trainings stärken Firmen die Resilienz ihrer Mitarbeitenden. Wie läuft so etwas ab?

ANNE HÖNNINGHAUS

Da kommen ein paar grosse Projekte auf unser Unternehmen zu, die nächste Zeit wird extrem stressig. Unsere Mitarbeitenden müssen deshalb unbedingt resilient werden.» Wer sich so oder ähnlich an Mario Grossenbacher richtet, wird kritisch hinterfragt.

Denn der Mitgründer und Geschäftsführer des Resilienz Zentrums Schweiz ärgert sich zuweilen darüber, dass der Begriff oft falsch verstanden wird. Resilienz sei kein blosses Synonym für Stressresistenz, als das es oft verwendet wird: «Es geht uns nicht darum, Elefanten mit möglichst dicker Haut zu züchten», sagt der Coach, der lange Zeit Unternehmensmanager war. Das Ziel der Trainings sei stattdessen: eine optimistische Grundhaltung ausbilden und Instrumente entwickeln, mit denen man sich gegen äussere Unruhefaktoren wappnen kann.

Das Wort Resilienz schwirrt seit Jahren durch die Managementliteratur. Durch Corona hat es weiteren Auftrieb bekommen. Ständig ist die Rede von «resilienten Unternehmen», die «der Krise trotzen», und von ebensolchen Belegschaften, denen auch die grössten Belastungen scheinbar kaum etwas anhaben können. In den vergangenen Monaten liess sich im Job wie im Privaten beobachten, dass manche Menschen die Krisensituation lässiger managen als andere und sich von Rückschlägen schneller erholen.

«Der Begriff stammt ursprünglich aus der Physik», erklärt die Organisationspsychologin Martina Rummel. «Er bezeichnet eine Materialeigenschaft: nämlich nach Belastungen in den Ursprungsstand zurückzukehren.» Re-

Manche haben die Corona-Krise besser durchgestanden. Woran genau liegt das?

silienz sei als Sammelbegriff zu verstehen, unter anderem für Realitätssinn, Pragmatismus, Improvisationstalent und Sozialkompetenz. Aber handelt es sich dabei um eine Art Superkraft, die man in die Wiege gelegt bekommen hat – oder gibt es ein Rezept, mit dem man sich den Zaubertrank dafür selbst zubereiten kann?

Innere Krisenfähigkeit

Die Antwort lautet: teils, teils. Es gibt eine genetische Komponente, unsere angeborene Resilienzgrundausstattung. Das heisst nun aber nicht, dass man sich in sein Schicksal ergeben muss, wenn man mit dem «Stehaufmännchen-Gen» weniger gesegnet ist. Denn Resilienz lässt sich durchaus trainieren, wie Coach Grossenbacher betont: «Wir können auch mit einem ungünstigen Blatt auf der Hand ein gutes Spiel spielen, wenn wir unsere Karten geschickt einsetzen.» Zum einen beeinflussen ausreichend Schlaf und eine gute Ernährung unsere mentale Stabilität, zum anderen unsere verinnerlichten Glaubenssätze und Überzeugungen. Eine weitere wichtige

Dimension ist die Interaktion mit Menschen und unserer Umwelt, das belegen Studien, unter anderem die Forschung von Neurowissenschaftlerin Sarah McKay von der Neuroscience Academy. Wie viele Krisen haben wir schon gemeistert? Auf welche Unterstützung konnten wir dabei zählen? Ein solcher Erfahrungsschatz formt unsere innere Stress- und Krisenfestigkeit. Weil Umweltfaktoren und Erfahrungswerte einen grossen Einfluss haben, verändert sich unsere Resilienz im Laufe des Lebens immer wieder. Sowohl in guten als auch in schlechten Zeiten gilt es also, sie auf die Probe zu stellen und zu trainieren.

Dafür haben Grossenbacher und seine Kollegen und Kolleginnen eine

So verankert Visilab Resilienz

• **Feedback** Bei Visilab wird der Wohlfühlfaktor seit zwei Jahren regelmässig in Mitarbeitendenbefragungen und Feedback-Meetings mit den Führungskräften erhoben. Laut dem Personalverantwortlichen Jürgen Jakobi wächst die Zufriedenheit im Betrieb – und sie wird inzwischen auch von der Führungsetage als genauso wichtig erachtet wie die «Performance» der Beschäftigten. Einen grossen Resilienzfaktor sieht er in Sinn und Vision: «Wer eine Aufgabe macht, die ihm liegt und die für ihn bedeutsam ist, stärkt damit auch seine Resilienz.» Auch in der

schwierigen Corona-Zeit hat sich die Investition in das mentale Rüstzeug gelohnt, findet er. Und das nicht nur im Job. Denn Resilienz ist nichts, das man sich spezifisch für den Arbeitskontext aneignen kann.

• **Leistungsfestsch** In vielen Firmen herrscht hingegen nach wie vor ein gewisser Stolz auf die Hochleistungskultur. Nach dem Motto: Wer bei uns das erste Jahr ohne Burnout überlebt hat, ist zäh genug für die Abteilung. Vorgesetzte sollten hingegen besser ein Wellbeing-Paradigma etablieren.



Art Resilienzfitnessstudio gegründet. Gestartet wird das «Work-in» mit einer Atemübung oder einer kleinen Meditation. Darauf folgt ein innerer Check-in: Wie geht es mir heute? Wie voll ist mein «Energiefass»? Was könnte ich tun, um es aufzufüllen? In Kleingruppenworkshops inspirieren sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gegenseitig, sprechen über Belastungen und tauschen sich aus. Dem einen hilft ein Spaziergang in der Natur, der anderen die kurze Meditation in der Mittagspause. Ziel des Trainings ist, durch die Pflege des eigenen sozialen Netzes Unterstützung zu erfahren.

Schutzfaktoren aktivieren, Aufgaben verschieben und Hilfe einfordern sind wichtige Fähigkeiten.

Das Angebot des Zentrums richtet sich auch an Unternehmen. Immer mehr Betriebe interessieren sich für Mitarbeitenden-, Team-, oder Führungskräftecoachings und nehmen regelmässig an solchen Schulungen teil. Einer davon ist die Visilab-Gruppe. Das Augenoptikunternehmen beschäftigt in der Schweiz rund 1500 Mitarbeitende. Als es vor einigen Jahren zu grossen Change-Prozessen kam, suchte Jürgen Jakobi, der bei der Gruppe die Personalentwicklung verantwortet, nach einer Möglichkeit, die Kultur des Unternehmens zu stärken und die Mitarbeitenden zu unterstützen. «Gerade in besonders herausfordernden Zeiten sollte nicht der Umsatz isoliert im Vordergrund stehen. Genauso wichtig ist, dass die Mitarbeitenden sich wohlfühlen und den Wandel mit Spass gestalten», so Jakobi. In Kursen, die den Mitarbeitenden zehnmal im Jahr angeboten werden, lernen sie, welche Zutaten in ihren individuellen Resilienzmix gehören.

Spass an der Arbeit

Es geht eben nicht darum, die Mitarbeitenden in eine Art Stress-Bootcamp zu schicken, aus dem sie abgehärtet zurückkommen. Sondern um Reflexion. Das weiss auch Jakobi: «In erster Linie ist das eine Frage des achtsamen Umgangs mit sich selbst. Wir können und müssen nicht immer funktionieren», es darf uns auch mal schlecht gehen. Hauptsache, wir suchen dann aktiv nach Möglichkeiten, unsere Lage zu verbessern.» In der Praxis heisst das: Wer sich überlastet, gestresst oder unglücklich fühlt, sollte in sich hineinhorchen und sich beim morgendlichen «Check-in» mit sich selbst fragen, woran genau das liegt. Und sich dann Massnahmen überlegen, die die Situation verbessern würden. Zum Beispiel, indem man sich an den Chef wendet: «Das neue Projekt macht mir Bauchschmerzen, weil es mir dafür an Expertise fehlt. Ich brauche hier mehr Anleitung.» Statt permanent gute Miene zu machen, heisst Resilienz eben auch, Schutzfaktoren zu aktivieren, Aufgaben und Termine nach Möglichkeit zu verschieben und Hilfe einzufordern, wenn das nötig ist. «Das klingt leicht, ist aber eine grosse Kompetenz, die viele erst lernen müssen», sagt Resilienztrainer Grossenbacher.