



**STROMMARKT  
ECONOMIESUISSE WILL  
TIEFERE PREISE**

SEITE 74

**CIBA  
ARMIN MEYERS  
ÄRA IST VORÜBER**

SEITE 73

**BAUM**  
Novartis-Chef Daniel Vasella hat sein Paradies verloren – Seite 68  
**BANK**  
Jürg Marquard verlor gegen die UBS – und bekam Geld – Seite 71  
**BÖRSE**  
Vorsicht vor Schnäppchenjagd im Aktien-Ausverkauf – Seite 77

## «Korruption ist ein Branchenproblem»

*Panalpina-Chefin Monika Ribar über Bestechung, sinkenden Aktienkurs und Theater*



Monika Ribar, CEO von Panalpina: «Der Kursverlauf ist nachvollziehbar. Jetzt ist es umso wichtiger, auf die Zukunft zu fokussieren»

VON JEAN FRANÇOIS TANDA,  
ESTHER GIRSBERGER (TEXT)  
UND RENÉ RUIS (FOTOS)

**ZÜRICH** Seit einem Jahr sorgt der Weltkonzern Panalpina aus Basel vor allem für negative Schlagzeilen: Korruptionsvorwürfe in Nigeria, die Wettbewerbskommission, die wegen angeblicher Abreden in der Branche ermittelt, und ein Aktienkurs, der im letzten Jahr zwei Drittel seines Werts eingebüsst hat.

**Monika Ribar, Panalpina ist in einer schwierigen Phase: Korruptionsvorwürfe, die Wettbewerbskommission am Hals, ein unaufhörlich sinkender Aktienkurs. Wie gehen Sie damit um?**

Professionell. Ich bin zwar ein emotionaler Mensch, aber gerade was den sinkenden Aktienkurs betrifft, bin ich sehr nüchtern: Der Kursverlauf ist nachvollziehbar, weil wir mit Informationen auf den Markt mussten, die Unsicherheiten hervorgerufen haben. In solchen Momenten ist es umso wichtiger, auf die Zukunft zu fokussieren. Ich kann die Vergangenheit nicht ändern.

**Reicht das den Investoren als Erklärung?**

Natürlich nicht. Aber so, wie das Unternehmen heute aufgestellt ist, haben auch die Investoren das nötige Vertrauen.

**Was haben Sie geändert?**

Eine ganze Palette von Massnahmen. Wir durchlaufen einen Ge-

nerationwechsel, was nicht nur eine Altersfrage ist. Kundenseitig geschäften wir mit vielen jungen Logistikern, die einen anderen Hintergrund haben als viele unserer Speditionskaufleute. Mir ist aufgefallen, dass wir zwar Erfahrung brauchen, aber auch junge Leute mit einem anderen Hintergrund. Entscheidend ist eine gute Mischung. Auch aus diesem Grund habe ich entschieden, die Konzernleitung neu zu besetzen. Im weiteren haben wir eine neue Compliance-Organisation aufgebaut.

**Es ist schwierig, Nachwuchs zu finden für die Logistikbranche.**

Ja, das stimmt. Wir haben in unserer Branche ohnehin eine hohe Personalfuktuation. Unsere Mitarbeitenden sind vom ersten Tag an international tätig, und wir bilden sie selbst aus. Es lässt sich nicht vermeiden, dass einige abgeworben werden, nicht nur von Konkurrenten, sondern auch von Kunden. Wenn sich dieser «Krieg um die Talente» zuspitzt, wird es noch schwieriger.

**Wo rekrutieren Sie primär?**

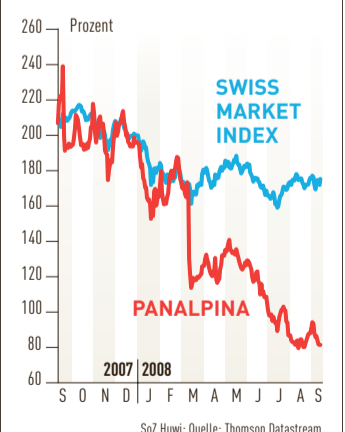
Die traditionelle Speditionsausbildung gibt es nur im deutschsprachigen Raum. Panalpina beschäftigt rund 15 000 Leute weltweit. Das Recruiting erfolgt lokal. Uns liegt viel daran, Mitarbeiter in die Welt zu schicken, auch Leute aus China oder Lateinamerika. Sie sollen gemäss dem Rotationsystem in verschiedenen Ländern

FORTSETZUNG AUF SEITE 67

### HSG-FRAU BEI WELTKONZERN

Am 1. Oktober 2006 übernahm Monika Ribar, 49, den **CEO-Posten** im Basler Logistikkonzern Panalpina. Die HSG-Absolventin ist die einzige Frau an der Spitze eines Schweizer Weltkonzerns. Zuvor war Ribar Finanzchefin von Panalpina, der **Weltnummer 3 im Luftfrachtgeschäft** und Nummer 4 im Seetransport. Seit einem Jahr macht Panalpina vor allem Negativschlagzeilen. Ribar ist verheiratet und hat keine Kinder.

### ZWEI DRITTEL VERLOREN



ANZEIGE

**Sie können alles delegieren. Nur nicht den Besuch dieses Seminars.**

**BWI** Management  
Weiterbildung  
Fit for business

Intensivseminare zu Management Techniken: «Coaching als Führungsinstrument» am 25./26. September 2008 in Brunnegg; «Rede- und Präsentationstechnik» vom 22. – 24. Oktober 2008 in Nottwil; «Zeit- und Energiemanagement» am 30./31. Oktober 2008 in Nottwil. Anmeldung und weitere Informationen unter [www.bwi.ch](http://www.bwi.ch)

# UBS vor neuem Abschreiber

Die Bank hat einen weiteren Korrekturbedarf von fünf Milliarden Franken

VON BEAT SCHMID

**ZÜRICH** Die Grossbank UBS wird im zweiten Halbjahr nochmals Abschreiber in der Höhe von 5 Milliarden Dollar (5,7 Mrd. Franken) ausweisen, wie Recherchen der SonntagsZeitung ergeben haben. In den letzten Wochen haben sich die Kreditmärkte wieder ver-düstert, und wichtige Indizes sind eingebrochen. Per Ende Juni sass die Bank auf riskanten Papieren in der Höhe von 54,3 Milliarden Dollar. Folgende vier Problembe-reiche werden der Bank die grössten Verluste bringen:

► **Subprime:** Hier hat die UBS schon viel abgeschrieben, aber sie sitzt weiterhin auf Papieren in der Höhe von 6,7 Milliarden Dollar. Zwar stabilisierten sich die Preise etwas, doch manche Subprime-Papiere haben sich in den letzten

drei Monaten nochmals halbiert. Es ist von einem Verlust in der Höhe von 1 Milliarde Dollar auszugehen.

► **Alt-A:** Dieses Portfolio (6,4 Milliarden) birgt die grössten Unsicherheiten, da es im Unterschied zu Subprime-Papieren keine Index-Werte gibt. Doch auch die Häuserpreise in diesem (mittleren) Immobiliensegment sind gefallen. UBS wird darauf 1 Milliarde Dollar abschreiben müssen.

► **Monoliner:** Ende des zweiten Quartals hatte die Bank durch Monoliner geschützte Wert-schriften in der Höhe von 24,6 Milliarden Dollar. Die meisten dieser Versicherer stecken aber in grossen Schwierigkeiten. 1,4 Milliarden Dollar sind von Versicherern mit BBB-Bonität gedeckt. Die UBS muss rund 2 Milliarden abschreiben.

► **Studentenkredite:** Auch in diesem Portfolio (9 Milliarden Dollar) steckt die Fäulnis. Zwar sind die Kredite, die in Auction Rate Securities (ARS) verpackt wurden, durch den Staat gedeckt, doch nicht zu 100 Prozent. Die

Papiere im UBS-Portfolio besitzen eine Deckung zu 65 Prozent. Die Wertverluste schwanken zwischen 15 und 30 Prozent. Im zweiten Halbjahr muss die UBS Abschreiber von 1 Milliarde Dollar auf Studentenkrediten vornehmen.

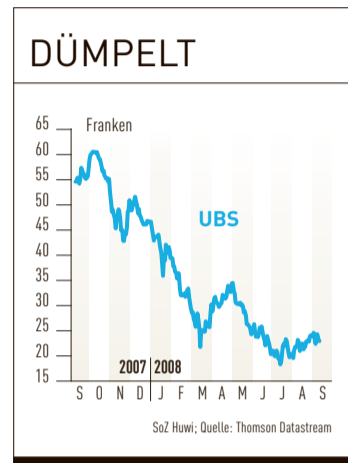
**Lehman Brothers holt nach, was UBS letztes Jahr gemacht hat**

Dazu kommen Verluste auf eigenen Schulden. Analysten erwarten, dass die Bank durch Ausweitung der sogenannten Spreads (Risikozuschläge) im zweiten Halbjahr rund 2 Milliarden Dollar zusätzlich verbuchen muss. Die Verluste auf den Schulden haben keinen Einfluss auf die Eigenkapitaldecke (Tier 1), dass trotz erneuter Milliardenabschreiber nicht mit einer weiteren Kapitalerhöhung zu rechnen ist.

Die UBS befindet sich nach wie vor in einer misslichen Lage. Doch so schlecht wie dem US-Wert-schriftenhaus Lehman Brothers geht es der Bank nicht. Laut dem Analysten Dirk Becker von Landsbanki Kepler holt Lehman nach, was die UBS bereits letztes Jahr vollzogen hat. Die UBS hat frühzeitig die faulen Kredite durchleuchtet, aggressiv abgeschrieben und sich mit frischem Kapital verstärkt. Lehman dagegen wartete zu lange und schrieb zu wenig stark ab. Jetzt ist es massiv schwieriger, sich mit Kapital einzudecken.

Das dritte Quartal geht in zwei Wochen zu Ende. Über nötige Abschreiber dürfte die UBS kurz vor der ausserordentlichen Generalversammlung am 2. Oktober orientieren. Die UBS wollte keine Stellung nehmen.

SIEHE AUCH SEITE 77



FORTSETZUNG VON SEITE 65

## Interview Ribar

arbeiten. Das stärkt unser Netzwerk. Und unser Geschäft ist nun mal ein Netzwerkgeschäft.

**Genügt unser Bildungssystem für den «Krieg um die Talente»?**

Ich habe keine Kinder, beschäftige mich also nicht so stark mit dem Schulsystem. Aber ich glaube, Aussagen wie «man hat nie ausgelernt» oder «lebenslanges Lernen ist unabdingbar», sind nicht nur richtig, sondern werden immer wichtiger. Für Junge gibt es nichts Entscheidenderes als eine gute, breite Ausbildung. Dies erlaubt, das zu tun, was man wirklich will. Wir verbringen so viel Lebenszeit am Arbeitsplatz...

**Wie ist das bei Ihnen?**

Ich reise viel und bin unter der Woche mehr oder weniger 24 Stunden für das Unternehmen tätig. Auch, weil ich viel Zeit für die Mitarbeitenden haben will. An Wochenenden versuche ich, die freie Zeit für meinen Mann und unsere Freunde zu reservieren.

**Wie äussert sich Ihre Emotionalität? Explodieren Sie, wenn Sie den Aktienkurs von Panalpina sehen?**

Nein. In unserem Unternehmen bin wahrscheinlich ich jene, die am wenigsten auf den Aktienkurs schaut. Ich sehe ihn mindestens einmal am Tag, weil ich den Schlusskurs aufs Handy mitgeteilt bekomme. Aber es gibt genug Leute, die mich per Mail über den Stand informieren.

**Nigeria trägt zum schlechten Aktienkurs bei. Besteht ein Risiko, dass sich das wiederholt?**

Es sind alles nur Menschen, die im Unternehmen tätig sind. In den verschiedenen Ländern ist das Umfeld unterschiedlich. Als Unternehmen kann man aber nur flankierende Massnahmen ergreifen, damit die Versuchung zur Bestechung nicht besteht.

**In Nigeria hat das nicht funktioniert.**

Deshalb ziehen wir uns aus dem Land zurück. Natürlich bedeutet dies auch einen Verzicht auf gute Geschäfte. Aber wir sind in diesem Bereich konsequent und verzichten auch in anderen Ländern auf Geschäfte, die man nur mittels illegaler Zahlungen erhalten würde. In China etwa gibt es Geschäfte, die bekommt man nur, wenn man dafür bezahlt. Da machen wir nicht mit.



«Unsere Grossaktionärin hält 42 Prozent und hegt keine Verkaufsabsichten»

**Sie arbeiten in 60 Ländern mit Partnern zusammen. Für die ist der «Code of Conduct» von Panalpina nicht verbindlich.**

Ein wichtiges Thema. In einem ersten Schritt haben wir intern geschult. Im zweiten werden wir mit unseren Partnern zusammensitzen. Wir verlangen von ihnen verbindlich, dass sie unsere Regeln akzeptieren.

**Eine Illusion.**

Korruption wird momentan vor allem als Panalpina-Problem wahrgenommen. Das ist es aber nicht. Es ist ein Branchenproblem. Es wäre daher ratsam, wenn die Wirtschaftskräfte zusammen etwas zu erreichen versuchen. Viele Länder sind auf die Dienstleistungen und Produkte schweizerischer Unternehmen angewiesen, auch wenn wir im globalen

Kontext ein kleiner Fisch sind. Wir arbeiten an gemeinsamen Lösungen und sind auf gutem Weg. **Der Aktienkurs ist so tief, dass Sie ein Übernahmekandidat sind. Beunruhigt Sie das nicht?** Nein, das ist nichts Neues. Panalpina wurde schon vor dem Börsengang immer wieder als Übernahmekandidat gehandelt. Unsere Grossaktionärin hält 42 Prozent und hegt keine Verkaufsabsichten.

**Eine Stiftung als Hauptaktionär, das ging auch schon schief. Haben Sie keine Probleme damit?**

Ganz und gar nicht. Sie dürfen nicht vergessen: Früher gehörte Panalpina zu 100 Prozent der Ernst-Göhner-Stiftung. Sie hat uns wachsen und investieren lassen, und das finde ich sehr gut.

wäre lieber, wenn das Verhältnis Mann-Frau ausgewogener wäre.

**Haben Sie bei Panalpina Ihr Geschlecht auch im Negativen zu spüren bekommen?**

Die Kultur bei uns ist stark männlich geprägt. Aber ich konnte immer gut damit umgehen, auch mit Sprüchen.

**Sie würden nie ohne gültiges Billett Tram fahren, hört man.**

Mein Mann macht sich immer lustig über mich, wenn wir das Tram unbedingt erwischen müssen. Selbst bei starkem Regen bestehe ich darauf, auch für nur eine Station ein Billett zu lösen. Transparenz und Ehrlichkeit sind mir als Mensch und als Führungsperson enorm wichtig.

**Sie wirken selbstbewusst. Aufgrund der Schwierigkeiten von Panalpina müssten Sie damit rechnen, vor die Tür gestellt zu werden.**

Die Halbwertszeit von CEOs ist kürzer geworden in den letzten Jahren. Ob ich die richtige Person bin oder nicht, entscheidet der VR. Ich rechne aber nicht damit, vor die Tür gesetzt zu werden.

**Warum nicht?**

Weil ich denke, dass mein Management und ich einen sehr positiven und offenen Dialog mit dem Verwaltungsrat führen. Wir sprechen die Probleme direkt an, ich bin auch kritikfähig: Ich glaube, jedermann trifft hie und da Fehlentscheidungen.

**An welche denken Sie?**

Fehlentscheide werden erst im Nachhinein als solche erkannt, und ich glaube ganz ehrlich, dass ich bis anhin keinen groben Fehlentscheid getroffen habe.

**Würden Sie Panalpina auch im Doppelmandat als CEO und VR-Präsidentin führen?**

Nein.

**Warum nicht?**

Wenn ich etwas mache, dann zu hundert Prozent. Ich kann nicht zwei Funktionen ausüben, nebst zwei VR-Mandaten. Zudem ist mir meine Gesundheit auch wichtig. Deshalb treibe ich regelmässig Sport und spiele nach wie vor Golf, wenn auch mit dem schlechten Handicap 35,3.

**Früher spielten Sie Theater. Was war Ihre letzte Rolle?**

Das war noch zu Studienzeiten. Ich habe eine Grossmutter gespielt, die gestorben ist. Das waren noch Zeiten, schöne Zeiten, aber sie sind vorbei. Doch ich glaube, dass ich ein gewisses schauspielerisches Talent habe. Es macht mir Spass, mich in andere Situationen und Menschen hineinzuversetzen.

MARKUS GISLER

## Mehr Hedge-Funds, bitte



Wirtschaftsexperte Markus Gislser über Hedge-Funds und Steuern

**Leserbriefschreiber ärgern sich** über die geplanten Steuererleichterungen für Hedge-Funds, wie sie das eidg. Steueramt mittels Kreis-schreiben an die Kantone demnächst verkünden will. Hedge-Funds sollen wie normale Aktiengesellschaften besteuert werden, und es soll ihnen erlaubt sein, Erträge steuerneutral zu reinvestieren. «Sumpflüden des Kasino-kapitalismus» seien Hedge-Funds, heisst es in einem Leserbrief, und ein anderer verlangt, dass der «Heuschrecken-Finanzplatz» besser kontrolliert werde.

**Angesichts der Milliardenverluste** von UBS & Co. ist die Kritik verständlich. Doch die Hedge-Funds sind damit nicht auszumerzen. Im Gegenteil, ihre Zahl wird weiter wachsen. Doch die Schweiz steht abseits: Von den weltweit gut 10000 Hedge-Funds mit einem kumulierten Vermögen von 2000 bis 2500 Milliarden Dollar existieren in der Schweiz gerade mal 80. Marktanteil: nicht einmal ein mageres Prozent. Offenkundig geht die Innovation in der professionellen Vermögensverwaltung an Helvetien weitgehend vorbei. Dabei werden diese agilen und technisch anspruchsvollen Anlageinstrumente nicht nur immer wichtiger, sie ziehen auch die besten Köpfe an. Einen Anteil an diesem Braintrust zu haben, täte der Schweiz gut, denn ein Finanzplatz von Rang und Namen kann auf Hedge-Funds auf die Dauer nicht verzichten.

Mit der Schaffung einer klaren Rechtsgrundlage will das Finanzdepartement jene Fehler vermeiden, die vor Jahrzehnten den Finanzplatz einige Zehntausend Arbeitsplätze gekostet haben: Die Stempelsteuer vertrieb den Handel mit Eurobonds und Gold auf Nimmerwiedersehen nach London, den Fondshandel nach Luxemburg.

**Die Hedge-Funds nicht ins Land zu lassen,** hiesse, ein erhebliches Risiko einzugehen. Es wäre blauäugig zu glauben, dass, sobald die Krise über und die UBS wieder stramm da steht, alles beim Alten sein wird. Die Margen in der Vermögensverwaltung erodieren, die Wertschöpfung verschiebt sich zu den Hedge-Funds. Doch ob es gelingt, aus London einen Teil der dortigen 3000 Hedge-Funds in die Schweiz zu locken, ist fraglich. Wo der Marktanteil klein ist, kommen auch die guten Leute nicht hin. Aber der Versuch ist es wert, und Bundesrat Merz hat erkannt, dass gerade jetzt ein energischer Schritt gefordert ist, wo die Lorbeeren, auf denen man sich ausruhen wollte, am vermodern sind.

markus.gislser@sonntagszeitung.ch