



CIRIL JAZBEC

## FOTO-TABLEAU: JÄGER AUF DEM EISMEER 2/5

Wenn in dem 250-Seelen-Dorf Saattut vor einem Haus die grönländische Flagge weht, darf jedermann eintreten und sich an Kaffee und Kuchen laben. Gastlichkeit und Hilfsbereitschaft sind wichtig in einer Gemeinschaft, die unter harschen Bedingungen noch weitgehend von traditioneller Subsistenzwirtschaft lebt. Doch der Fotograf Ciril Jazbec war sich während seines Aufenthalts im Nordwesten der arktischen Insel bewusst, eine im Verschwinden begriffene Existenzform zu dokumentieren.

## ZUSCHRIFTEN VON LESERINNEN UND LESERN

## Transitverkehr bleibt ein Trumpf

Der Bericht zum Transitverkehr (NZZ vom 11. 2. 14) gibt nur die halbe Wahrheit wieder, denn er blendet die keineswegs gelöste Verlagerung von der Strasse auf die Bahn aus. Bedenkt man, dass trotz gesetzlich festgelegtem Verlagerungsziel von 650 000 Lastwagen pro Jahr noch immer rund 1,1 Millionen (entsprechend rund 14 Millionen Tonnen) unser Land durchqueren und zudem der Bundesrat in seinem jüngsten Bericht sogar einräumt, das Verlagerungsziel sei unerreichbar, wird offenkundig, dass beim Transitverkehr sehr wohl Handlungsbedarf besteht.

Einmal mehr nimmt der Bundesrat einen Verstoß der EU gegen ein bilaterales Dossier einfach so hin. Die Verhältnisse auf unseren von 40-Tönnern überfluteten Autobahnen dürfen nicht weiter hingenommen werden, es gilt Einhalt zu gebieten. Dies wiederum wäre zum Beispiel durch ein Kontingentsystem mit Vorzug für die Schweizer Transporteure zu steuern. So stumpf ist die «Waffe» Transitverkehr also doch nicht. Dabei würde es sich nicht etwa um eine eigentliche Retorsionsmassnahme handeln, vielmehr wird damit von der EU nicht mehr und nicht weniger verlangt als die korrekte Einhaltung des Landverkehrsabkommens.

Hans-Jacob Heitz, Männedorf

## Eine Kurzfassung des Lehrplans 21

Der 557-seitige neue Lehrplan 21 mit seinen weit über 4000 Kompetenzzielen mag ein Hilfsmittel für spezialisierte Erziehungswissenschaftler sein. Ein praxistaugliches Koordinationsinstrument für unsere Volksschule ist er aber nicht. Mit seiner Detailfülle und seiner komplexen Struktur dürfte er kaum zu einem praxisnahen Wegweiser für Lehrpersonen werden. Die unverkennbare Absicht, Bildung über ein engmaschiges System von unzähligen Kompetenzerwartungen zu steuern, ist keine erfolgversprechende Option für die Volksschule.

Für eine praxisbezogene Verwendung des Lehrplans drängt sich deshalb eine Kurzfassung mit verbindlichen Bildungs-

inhalten und wichtigen Stufenzielen auf. Die Kompetenzorientierung des Lehrplans soll als Grundgerüst im Hintergrund vorhanden sein. Auch eine Aufgliederung bei den Zielsetzungen in Mindestanforderungen und erweiterte Kompetenzen ist schülergerecht. Um nicht in den Fehler eine Überregulierung zu verfallen, müssen die Kompetenzziele jedoch eine anerkannte Allgemeingültigkeit aufweisen und dürfen sich nicht in umständlichen Kompetenzbeschreibungen erschöpfen.

Das umfangreiche Werk der interkantonalen Lehrplankommission könnte in ergänzender Funktion den Schulen zur Verfügung gestellt werden. Als Nachschlagewerk mit Anregungen für weitere Unterrichtsziele sowie als Leitlinie für die Lehrmittelproduktion könnte eine überarbeitete Fassung des Lehrplans nützliche Dienste leisten. Die für den Schulerfolg so zentrale Gestaltungsfreiheit der Lehrpersonen würde auf diese Weise nicht tangiert. Zudem stände es den Kantonen frei, Teile der ausführlichen Version des Lehrplans für verbindlich zu erklären.

Hanspeter Amstutz, Fehraltorf  
ehemaliger Zürcher Bildungsrat

## Mindestlohn ist nicht zu hoch

Bei der Verhinderung von Lohndumping können Kontingente Mindestlöhne nicht ersetzen, anders als im Kommentar von sig. dargestellt (NZZ 14. 2. 14). Kontingente wirken allenfalls auf die Anzahl der Zuwanderung, nicht aber auf den Lohn. Die von der SVP geforderten Kurzaufenthalter sind erfahrungsgemäss die Gefährdetsten für Lohndumping. Damit Arbeitgeber keine Stellen mehr im Tieflohnbereich anbieten können, braucht es Gesamtarbeitsverträge und auch einen gesetzlichen Mindestlohn. Denn die Hälfte der Arbeitnehmenden ist bei Arbeitgebern angestellt, die nicht bereit sind, einen GAV auszuhandeln.

In der Schweiz betrifft der Mindestlohn 9 Prozent der Arbeitnehmenden, weit weniger als in Deutschland mit 16 Prozent der Beschäftigten. Rechnet man die 22 Franken Mindestlohn pro Stunde zum Euro-Kurs vor der Frankenaufwertung um, beträgt er 13 Euro 40. Damit reflektiert er das höhere

Preis- und Lohnniveau der Schweiz gegenüber den 8 Euro 50 des deutschen Mindestlohnes. Dass der Mindestlohn in der Schweiz nicht zu hoch ist, zeigt auch das Verhältnis zum Medianlohn. Es beträgt 61 Prozent (2010) und liegt im Bereich anderer Länder wie zum Beispiel Frankreich. Der Mindestlohn wird in der ganzen Schweiz gelten. Auch im Kanton Jura oder im Kanton Tessin sollen die Arbeitnehmenden vom Lohn ihren Lebensunterhalt bestreiten können.

Beat Baumann,  
Ökonom Unia, Hinterkappelen

## Airlines ohne Kulanz verärgern Kunden

Kürzlich haben sich zwei Leserbriefschreiber über die Praktiken der Swiss beschwert, dass bei Nichtantreten des Hinflugs automatisch der Rückflug verfallen (NZZ 17. 1. 14 und 8. 2. 14). Dies ist keine Eigenheit der Swiss, sondern wird von vielen anderen Fluggesellschaften auch praktiziert. So habe ich vor zwei Jahren einen Interkontinentalflug bei der Air France gebucht. Leider habe ich mich am besagten Tag verschlafen, so dass ich erst eine gute Stunde nach dem frühen Morgenflug am Flughafen eintraf. Die Ausgangslage war klar: Gemäss Geschäftsbedingungen verfällt bei Nichtantreten des Hinflugs der ganze Flugschein.

Dies ist das eine. Das andere ist jedoch die Frage der Kulanz. Nachdem es zuerst von der Schalterdame geheissen hatte, ich müsse eine Gebühr von rund 500 Euro entrichten, was ich aufgrund meines Selbstverschuldens auch zu tun bereit gewesen wäre, wurde mir nach langen Abklärungen und mehrstündigem Warten plötzlich beschieden, ich müsse einen neuen Flugschein für 1100 Euro erstehen. Dies, obwohl der Rückflug ja der ursprünglich gebuchte geblieben wäre. Von dieser harten Linie wich Air France in der Folge nicht ab.

Ich muss nicht betonen, dass ich auf dieses «Angebot» nicht einging und seither sowohl privat wie auch geschäftlich anderen Fluggesellschaften den Vorzug gebe. Durch diese Unnachgiebigkeit sind der Air France bereits mehr als 10 000 Franken Umsatz entgangen. Wer hat was gewonnen?

Jiri Xerxes Kraus, Zürich

Geschäftsmodell  
Wirtschaftsanwalt

Schweizer Wirtschaftsanwälte sind global nicht führend. Von Gebi Küng und Harri Andersson

Die Schweiz besetzt regelmässig Spitzenplätze bezüglich Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität des Wirtschaftsstandorts. Kein Land in der Welt hat eine vergleichbare Dichte multinationaler Gesellschaften proportional zur Einwohnerzahl wie die Schweiz. Chemie-, Pharma-, Uhren-, Maschinenindustriunternehmen und Finanzdienstleister spielen in der globalen Champions League. Daneben gibt es Hunderte von Klein- und Mittelbetrieben, die sich auf der internationalen Bühne bestens behaupten. Ganz anders ist es bei den Schweizer Anwaltskanzleien: Auch diejenigen mit klingenden Namen sucht man vergeblich auf dem internationalen Parkett.

## Ein neues Selbstverständnis

Drei von vier Beschäftigten sind heute im Dienstleistungssektor tätig, mit über 70 Prozent an der Bruttowertschöpfung ist die volkswirtschaftliche Bedeutung sehr hoch. Eine wichtige Rolle nehmen auch die Anwaltskanzleien ein, die bis dato mit wenig Auslandaktivitäten prosperiert haben. Obwohl es immer mehr Anwälte gibt, sind selbst die grössten Schweizer Kanzleien international kaum präsent und – noch überraschender – lassen selbst in der Schweiz den angelsächsischen Grosskanzleien den Vortritt, wenn eine M&A-Transaktion oder ein Börsengang im Blue-Chip-Bereich durchgeführt wird. Sie verstehen sich selbst noch viel zu stark als Rechtsexperten für Schweizer Recht anstatt als Geschäftspartner für internationale Unternehmen und bearbeiten unter der Gesamtverantwortung der internationalen Grosskanzleien rechtliche Teilaspekte. Dieses Selbstverständnis ist problematisch, weil Recht und Rechtsverständnis eine wichtige Basis der Gesellschaft und des Wirtschaftens sind. Wollen wir diesen Bereich wirklich ganz den Angelsachsen überlassen?

Traditionell bestand die Hauptstrategie der Anwaltskanzleien darin, die besten Juristen zu rekrutieren und sie zu erfolgreichen Partnern reifen zu lassen. Dafür braucht es Wachstum, was bisher fast ausnahmslos durch die Tätigkeit in der Schweiz generiert wurde, obwohl viele Anwälte über eine ausgezeichnete Ausbildung, inklusive Zusatzstudiums im Ausland, verfügen. Wieso also engagiert man sich nicht vermehrt im Ausland? Andere Unternehmensdienstleister wie Unternehmensberater, Executive-Search-Firmen, Engineering-Services, Ärzte und Architekten machen dies bereits mit Erfolg. Die Schweiz ist eigentlich fast in allen Bereichen ein international und global tätiges Land mit ausgezeichnetem Renommee. Der Grund für den Verzicht der führenden Anwälte, in anderen Ländern tätig zu sein, liegt wohl eher in der Unternehmenskultur und im Geschäftsmodell als an der Dienstleistung. Obwohl immer mehr junge Menschen Rechtswissenschaften studieren, befördern die grossen Anwaltskanzleien immer weniger Mitarbeiter zu Partnern.

Es braucht qualitatives und quantitatives Wachstum. Kann dies rein in der Schweiz geschehen? Reichen dazu die alten Strategien? Kommt es zu einer Konsolidierungswelle?

Die Anwaltskanzleien aus Schweden, Finnland, Dänemark und Norwegen haben sich erfolgreich im Ausland etabliert. Als kleine, exportorientierte Volkswirtschaften haben sie Skandinavien mit ihren multinationalen Unternehmen als einen Markt definiert – trotz sprachlichen und kulturellen Unterschieden. Darüber hinaus sind sie in Nischen weltweit tätig. Genau dies wäre auch eine mögliche Strategie für unsere führenden Anwaltskanzleien. Die Schweizer Anwaltskanzleien könnten sich aber auch mit den führenden Strategieberatern vergleichen. Diese haben sich innerhalb der letzten 20 bis 30 Jahre unternehmerisch radikal verändert. Dafür war es notwendig, das Einzelkämpfertum aufzugeben und ein Geschäftsmodell zu entwickeln, das auf einer von der gesamten Partnerschaft getragenen Strategie der Zusammenarbeit basiert. Angenommen, die Schweizer Anwaltskanzleien würden ihre eigene interne Aufstellung ändern, weg von der Individualität und Rivalität und hin zu mehr Kollegialität und Teamgeist, so könnte sich dies sehr positiv auf die künftige wirtschaftliche Entwicklung auswirken.

## Diversifizierung

Schweizer Anwaltskanzleien sind immer noch fähig, die besten Universitätsabgänger zu rekrutieren. Damit dies auch in Zukunft zutrifft, braucht es aber auch den unternehmerischen Mut, gemeinsam mit dieser jungen Elite zu neuen Ufern aufzubrechen. Und dazu gehört ebenfalls, das Weiterbestehen des Unternehmens durch eine kluge Diversifizierung der Aktivitäten zu sichern und immer wieder neue Rollen für junge, mittlere und ältere Mitarbeiter zu definieren. Bestens qualifizierte Schweizer Wirtschaftsanwälte könnten ebenso wie ihre skandinavischen Kollegen auch im Ausland erfolgreich tätig sein. Etwa indem eben sie und nicht ihre angelsächsischen Kollegen im Lead wären bei grossen Transaktionen. Für alle diese Optionen braucht es aber zwingend eine strategische Neuausrichtung. Letztlich bleibt nur derjenige erfolgreich, der es versteht, sein Geschäftsmodell laufend weiterzuentwickeln.

Gebi Küng (Küng Strategy Consulting) und Harri Andersson (BDH Link GmbH) sind selbstständige Unternehmensberater. Sie verfassten eine Studie mit dem Titel «Unterwegs zu Legal Services 2020 – Was die führenden Wirtschaftsanwälte und Kanzleien 2013 bewegt und bewegen sollte».