



Consulting

Saudi Arabien

Der Bedarf an Beratungsdienstleistungen ist enorm. Seite 5

Human Resources

Karriere machen

Zehn Spielregeln, die zum Erfolg führen. Seite 14

Human Resources

Lebenslauf-Lifting

Selbstmarketing ist erlaubt, Lügen streng verboten. Seite 12



Weitsichtig, erfahren,
partnerschaftlich.

A.T. Kearney gestaltet die Zukunft von Unternehmen. Wir verbinden strategische Weitsicht mit operativer Erfahrung. Gemeinsam mit unseren Klienten erarbeiten wir umsetzbare Lösungen für die Herausforderungen des globalen Wettbewerbs – seit 80 Jahren, in 33 Ländern weltweit.

A.T. Kearney (International) AG
Renggerstrasse 3, 8038 Zürich
Tel. 044 487 44 00
Fax 044 487 44 99
www.atkearney.ch

ATKEARNEY



Liebe Leserinnen, Liebe Leser

Tipps und Tricks zum Thema «Bewerben» sind bei Studierenden stets sehr gefragt. Vor allem aber in der jetzigen Finanzkrise gewinnt dieses Thema wieder sehr an Bedeutung. Durch geringere Einstellungszahlen stellt sich für jeden Bewerber die Frage, wie er sich gegen die zahlreichen qualifizierten Konkurrenten durchsetzen kann.

Nach der erfolgreichen Erstausgabe im März 2009 geht die ESPRIT BUSINESS REVIEW nun in die zweite Runde. Neuerdings werden Sie nebst Beiträgen aus Consulting und Finance auch hilfreiche Artikel zum Thema Human Resources (HR) finden. Diese sollen Ihnen einen Einblick in das Auswahlverfahren der potentiellen Arbeitsgeber sowie ein besseres Verständnis des Bewerbungsprozesses ermöglichen. Zugleich möchten wir Sie damit zum aktiven Nachdenken über Ihre Zukunft anregen, damit Sie rechtzeitig den richtigen Weg einschlagen können.

Damit die ESPRIT BUSINESS REVIEW den von ihr eingeschlagenen Weg auch weiterhin erfolgreich verfolgen kann, ist konstruktives Feedback von Ihrer Seite, geschätzte Leserinnen und Leser, stets sehr willkommen. Hierzu senden Sie bitte eine E-Mail an die Redaktion (ebr@espritsg.ch).

Wir wünschen Ihnen weiterhin viel Erfolg im Studium und eine spannende Lektüre!

Ihre Gioia Jaeckle
Chefredakteurin

Ihr Christian Merk
Stv. Chefredakteur

Impressum

Herausgeber

ESPRIT St.Gallen –
Beratung durch Studenten
Guisanstrasse 19
CH-9010 St.Gallen
Tel. +41(0)712201401
Fax +41(0)712201404
editors@sbr.ch
www.espritsg.ch, www.sbr.ch

Konzept und Realisierung, Verlag

Metrocomm AG
Zürcherstrasse 170
9014 St. Gallen
Tel. 071 272 80 59
Fax 071 272 80 51
info@metrocomm.ch
www.metrocomm.ch

PubliReportage

“Green” Winners: Taking the Long View on Sustainability

The term “sustainable” by its nature implies long-term thinking, a trait that doesn’t seem to be valued much in a “what were your earnings last quarter?” business world. Yet as the global economy continues to sputter, it is sustainability-focused companies that are performing better in the financial markets than their industry peers – a sign, perhaps, that the market is redefining value in this uncertain economic environment.

According to a recent study by A.T. Kearney, 99 sustainability-focused companies¹¹ – those that excel in protecting the environment and promoting social well-being while preserving shareholder value – outperformed the broader market by an average of 10 percent during the financial crisis.

It may well be that these 99 companies are outperforming their peers simply because they’re well-run and happen to embrace sustainability – cause and effect are difficult to prove. But digging deep into the data, one gets the strong sense that something more is going on. For years the focus has been on making the “quick buck,” often by borrowing

from the future – an attitude that ties not just into the economy but also the environment. Our consumption of natural resources has been built around an assumption that they are of endless supply; similarly, the mortgage crisis was caused by the notion that housing prices would rise endlessly.

Companies with true sustainability initiatives view them not just as philanthropic endeavors, but also as fundamental business strategies. They require long-term vision from particularly bold leadership, because many of the people laying the groundwork will not be with the company by the time the benefits are finally realized. To judge their efforts properly, companies must have the mechanisms to look many years into the future, possibly long after the decision makers have moved on.

A focus on long-term health over short-term gains was one of four common characteristics we found in our study of sustainability-focused companies, but the other three – strong corporate governance, sound risk management practices and a history of “green” inno-

ventions – seem to be at least partly dependent on the first factor. Much of the investment into environmentally friendly technology – say, new energy-efficient machines, or the introduction of improved packaging made from recycled materials – require huge up-front costs in new infrastructure. Down the road, companies pursuing these initiatives will realize longer-lasting benefits from the savings that come from more efficient processes.

With the economy still struggling and the near future continuing to look bleak, it seems clear that investors are looking these days for more long-term value from companies. It is not too late for companies to start investing in the future, developing true value that can last in the long term. If companies can keep an eye on their future health while weathering the current storms, they can put themselves in position for long-term success – and maybe even be rewarded today.

Dr. Daniel Mahler

Partner & Managing Director Switzerland
Global Head Sustainability Practice
A.T. Kearney

¹¹ The 99 firms were selected because of their inclusion on either the Dow Jones Sustainability Index or the Goldman Sachs SUSTAIN focus list. Some companies are on both lists.

**Inserat
BuLu**



Andreas L. Csonka, Tim Ziekursch, Annelise Wiederkehr
Arthur D. Little (Schweiz) AG

Saudi Arabien stellt Weichen für die Zukunft – und ist dabei auf die Hilfe von Beratungsunternehmen angewiesen

Das Königreich Saudi Arabien schickt sich an, aus dem Schatten seiner Nachbarstaaten zu treten und wirtschaftlich die Position einzunehmen, die angemessen erscheint: Die klare Nummer eins auf der arabischen Halbinsel zu werden lautet das Ziel.

Bezogen auf die Kriterien Fläche und Bevölkerung ist die Angelegenheit eindeutig. Die Ausdehnung der Vereinten Arabischen Emirate (VAE) beträgt gerade einmal 3,8 Prozent der Fläche Saudi Arabiens (KSA). Auch was die Einwohnerzahl anbelangt, bestehen klare Verhältnisse: Das Königreich verfügt mit seinen rund 26 Mio. Einwohnern über eine fast sechsmal höhere Bevölkerungszahl als die VAE und zählt dreissig Mal mehr Bewohner als Katar. Bezogen auf die Wirtschaftsleistung pro Kopf rangiert KSA jedoch nach dem Oman und weit abgeschlagen hinter den VAE, ganz zu schweigen von Katar.

Auch die mediale Wahrnehmung KSA war bislang tief. Stattdessen hat Dubai einen wahrhaft kometenhaften Aufstieg zur vermeintlichen Hauptstadt

der Region vollzogen. Doch mit der weltweiten Wirtschaftskrise kam der umso steilere Absturz des arabischen Emirats: Dubais Immobilienpreise sind seit dem Einbruch im dritten Quartal 2008 um fast 50 Prozent gesunken, fertig gestellte Apartmenthäuser stehen leer und angekündigte Megaprojekte wurden verschoben.

Eine ganz andere Entwicklung zeichnet sich in KSA, nur wenige hundert Kilometer von Dubai entfernt, ab. 2007 stellte die staatliche Saudi Arabian General Investment Authority (SAGIA) der Öffentlichkeit ihre Vision vor, bis 2010 unter die zehn wettbewerbsfähigsten Nationen aufzusteigen. Zur Erreichung dieses ambitionierten Ziels wurden

im ganzen Land Initiativen für die Unterstützung der wirtschaftlichen Entwicklung gestartet.

Kernstück dieses Investitionsprogramms stellt der inzwischen begonnene Bau von vier neuen Städten (Economic Cities Hail, Jizan, Medina, Rabigh) dar, die u.a. neben Industrieanlagen, Seehäfen und Universitäten auch genug Platz bieten werden, um Millionen von Einwohnern zu beherbergen. Insgesamt

«Das Königreich plant Investitionen in der Höhe von 350 Mrd. US Dollar.»

Portrait: Königreich Saudi Arabien

Bevölkerung: 25,5 Mio.
GDP: 370 Mrd. \$
GDP pro Kopf: 14,7 T\$



wurde als Investitionssumme allein für diese vier Projekte 60 bis 100 Mrd. USD veranschlagt. Hinzu kommen diverse Raffinerieprojekte der staatlichen Ölgesellschaft Saudi Aramco sowie hunderte weitere Bauprojekte, welche in den nächsten Jahren abgeschlossen werden sollen. Insgesamt beläuft sich die Investitionssumme auf unglaubliche 350 Mrd. USD. Finanziert werden diese Bauvorhaben durch den Erdöllexport. KSA verfügt mit Abstand über die weltweit grössten bekannten Erdölvorkommen. Auch ein niedriger Ölpreis wird die Projekte kaum gefährden: Für die gesamte Finanzierung hat SAGIA mit einem Barrelpreis von 40 USD kalkuliert.

Tatsächlich scheinen die eingeleiteten Aktivitäten Saudi Arabiens ihre Wirkung nicht zu verfehlen. Gemäss der World Economic Forum-Rangliste der wettbewerbsfähigsten Nationen konnte KSA seine Position 2008 bereits um acht Plätze auf Rang 27 verbessern.

Wachstum auf breiter Basis

Neben den staatlichen Investitionsprogrammen tragen auch verschiedene Branchen zum wirtschaftlichen Aufschwung von KSA bei. Wachstumstreiber sind in der Bauindustrie, dem Handel, der Informations- und Telekommunikationsbranche sowie in den Bereichen Transport, Logistik und Finanzdienstleistungen zu finden. Dank einer seit den späten 70er Jahren verfolgten Diversifizierungsstrategie verfügt KSA über eine solide Basis an Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, die ebenfalls verstärkt in den Standort investieren. Beispielsweise plant die private Investmentfirma Kingdom Holding milliardenschwere Projekte.

Dass sich auch nationale Champions zu Unternehmen mit einer globalen Reichweite entwickeln können, zeigt die Saudi Basic Industries Corporation (SABIC), die in der verarbeitenden Industrie im Bereich Metalle und Chemie tätig ist. SABICs Schwerpunkt liegt zwar nach wie vor in KSA selbst. Mit der Akquisition von General Electrics Plastiksparte 2007 für 11,6 Mrd. USD etablierte sich das saudi-

sche Unternehmen inzwischen aber auch auf dem internationalen Markt.

Gesetzesänderungen sollen zudem dazu beitragen, den Wettbewerb und die internationale Bedeutung des saudischen Finanzmarkts zu erhöhen: Seit 2002 ist es ausländischen Banken erlaubt, Niederlassungen in KSA zu eröffnen. Im Kapitalmarkt wurden gesetzliche Lücken geschlossen, Vorschriften reformiert und Voraussetzungen für einen transparenten Finanzmarkt geschaffen. Flankiert werden derartige Entwicklungen durch staatliche Massnahmen wie dem Bau des grössten Finanzzentrums des Mittleren Ostens in der Hauptstadt Riad mit rund 43'000 neuen Arbeitsplätzen.

Herausragende Perspektiven für Beratungsunternehmen

Wo immer eine Wirtschaft sich in einer derartigen Dynamik bewegt, ist der Bedarf an Beratungsleistungen für staatliche Institutionen und private Unternehmungen erfahrungsgemäss gross. Und tatsächlich bieten die aktuellen Rahmenbedingungen äusserst attraktive Marktverhältnisse für

international tätige Unternehmensberatungen. KSA weist ein beständiges makroökonomisches Umfeld, stabile institutionelle Rahmenbedingungen und ein überdurchschnittlich gros-

ses Marktpotenzial auf. Dies drückt sich nicht zuletzt in der hohen Anzahl an Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern aus.

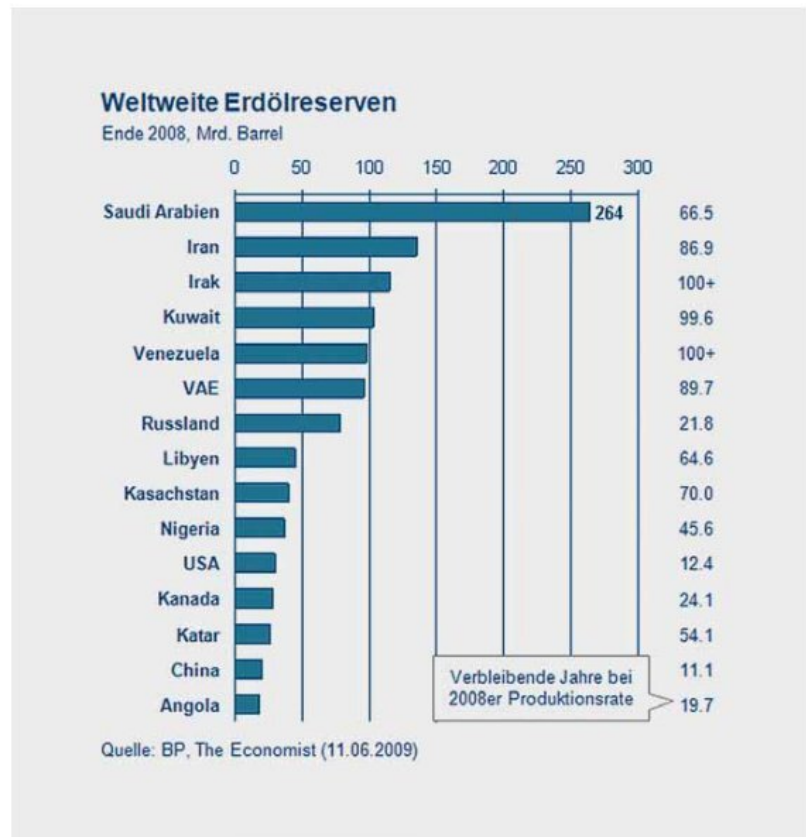
Hinzu kommt, dass KSA – was internationale Ausbildungsstandards anbelangt – noch nicht auf westlichem Niveau ist. Die Folge ist ein Mangel an hochqualifiziertem Personal. Besonders deutlich wird dies bei unternehmerischen Herausforderungen wie Umstrukturierungen oder strategischen Neuausrichtungen. Der Staat sowie private Unternehmen sind hier auf externes Wissen und Erfahrungen angewiesen. Interessanterweise werden häufig gezielt westliche Berater angeheuert. Hintergrund hierfür ist die Bestrebung, auf diese Weise internationale «Best Practices» besser adaptieren zu können und

«Der Bedarf an Beratungsdienstleistungen in Saudi Arabien ist enorm.»

damit die Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft zu verbessern.

Einzige Möglichkeiten für junge Beraterinnen und Berater

Saudische Geschäftspartner sind häufig an langjährigen Partnerschaften interessiert. Dies wirkt sich direkt auf die anzutreffende Projektcharakteristik aus: Viele Projekte werden als Komplettlösungen konzipiert und im Rahmen langfristiger Mandate umgesetzt. Dies führt vor allem für junge Berufseinsteiger zu einem äusserst interessanten Umfeld, um erste Erfahrungen in der Beratung zu sammeln. Projekte können von der Konzipierung bis zur Umsetzung komplett begleitet werden und die Grösse der Beratermandate ermöglicht Berufseinsteigern zu einem frühen Zeitpunkt die eigenverantwortliche Übernahme von Teilprojekten. Nebst der konzeptionellen Arbeitsweise steht dabei besonders die Fähigkeit, in enger Abstimmung mit dem Kunden gemeinsam Lösungen zu entwickeln, im Vordergrund. Neben den fachlichen Aspekten besitzen Beratungsprojekte in KSA ihren ganz eigenen Reiz. Üblicherweise werden Projekte mit grossen internationalen Teams mit westlichen und lokal ansässigen Beratern besetzt. Auf diese Weise können Berufseinsteiger



ger von Anfang an in einem internationalen Umfeld ein Beziehungsnetzwerk aufbauen. Ein spannender Aspekt ist zudem, dass den meisten westlichen Beratern die arabische Lebens- und Arbeitskultur zunächst unbekannt ist. Beispielsweise ist Flexibilität gefragt, wenn lange Workshopeinheiten dem islamischen Gebetsrhythmus angepasst werden müssen. Auch weiblichen Beraterinnen steht dieses interessante Projektumfeld trotz eines nach wie vor traditionell geprägten Rollenverständnisses offen. Vor einigen Jahren noch undenkbar, werden heute teilweise sogar explizit Beraterinnen für Mandate gewünscht, da die Rolle der Frau im Beruf aktiv gestärkt werden soll. Nicht zuletzt dies zeigt, wie sehr Saudi Arabien dabei ist, sich kulturell und wirtschaftlich zu verändern.

Andreas L. Csonka, Principal, Arthur D. Little (Schweiz) AG

ist als Principal in der Financial Service Group für Arthur D. Little in Zürich tätig und betreut seit eineinhalb Jahren Grossprojekte in Riad. Seine Beratungsschwerpunkte sind die Bereiche Strategie und Organisation sowie CRM und Distributionsstrategie.

Tim Ziekursch, Business Analyst, Arthur D. Little (Schweiz) AG

ist als Business Analyst in der Financial Service Group für Arthur D. Little in Zürich tätig und arbeitet seit mehreren Monaten auf saudi-arabischen Projekten. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Reorganisationen, Business Process Redesign sowie Strategie & Organisation.

Annelise Wiederkehr, Praktikantin, Arthur D. Little (Schweiz) AG

war als Praktikantin für das Zürcher Office von Arthur D. Little tätig. Während ihres Praktikums war sie im Rahmen eines Strategie- und Reorganisationsprojekts für eine saudische Behörde in Riad tätig.

Arthur D. Little gehört zum kleinen Kreis der klassischen Management-Beratungen. Mit über 30 Standorten weltweit verbindet das Unternehmen globale Präsenz mit einer starken Position im deutschsprachigen Raum. Arthur D. Little wurde 1886 von dem MIT-Professor Arthur Dehon Little in Cambridge/ Massachusetts gegründet und ist damit die älteste Unternehmensberatung der Welt.



Marco Ziegler, Reto Bättig

Tackling Greenhouse Gas Abatement: What Switzerland can do in the global race to reduce emissions

Reducing emissions is a global problem that has only begun to command significant international attention in the past few years. But it is a problem that will affect generations to come. McKinsey & Company is taking a leading role in finding solutions.

Reduction of greenhouse gas (GHG) emissions is one of the most intense debates in the public arena at this time. Leaders in many nations have been discussing ambitious targets for years but have found implementing concrete measures much more difficult. The EU, for example, has set a target that emissions levels in the year 2020 should be 20% lower than those in 1990, and has stated its intention of aiming for a 30% reduction if other countries with high emissions also commit to comparable emission cuts. Scholars and politicians are debating the technical and economic feasibility of different target levels, which emission reduction levers should be pursued and the costs of different options for meeting the targets.

The United Nations Climate Change Conference COP 15, set to take place in Copenhagen in December, will be a crucial milestone for governments, NGOs and other interested parties to agree on a new pact for

emissions reduction. It is the last chance to achieve broader consensus if an agreement is to be approved and ratified in time for it to come into force after the Kyoto Protocol – signed in 1997 – expires in 2012.

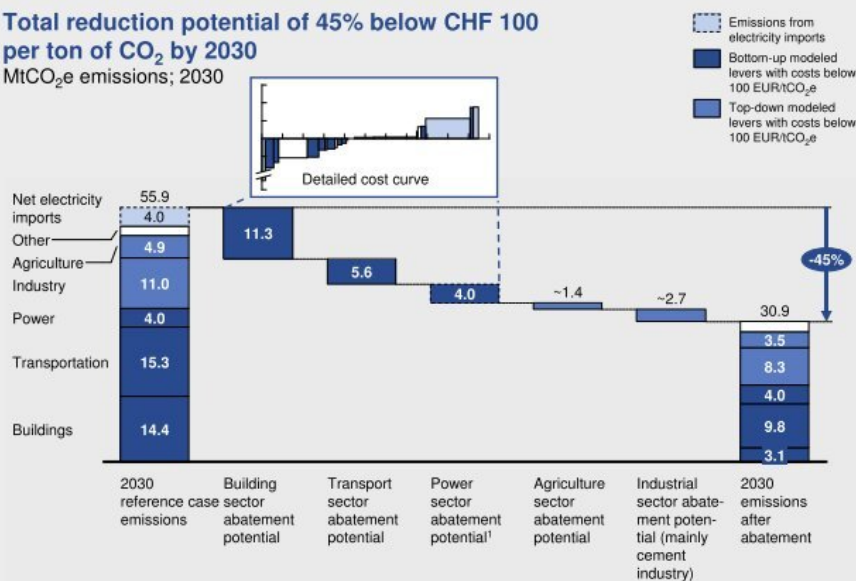
In order to limit global warming in the long term to no more than 2 degrees Celsius, the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) assesses that GHG emissions must be reduced to approximately 1 tonne per person by the end of the 21st century. This will require a carbon productivity revolution similar in scale to the economic transformation of the industrial revolution, and will present a challenge for many nations. And if that were not enough, this transformation also needs to take place much more quickly. What measures could the Swiss government, companies and individuals take to reduce their carbon footprint? Compared to other countries, Switzerland stands in a very advantageous position. Switzerland has relatively low GHG emissions per capita due to access to hydro and nuclear power for electricity production. 95 percent of electricity produced in Switzerland comes from non-fossil energy sources, which makes the CO₂ intensity of all energies consumed in Switzerland among the lowest in Europe.

Yet Switzerland has set a target to reduce its CO₂ emissions by 2010 by 10 percent compared with 1990 levels. Measures to support the reduction include a charge on non-transport fossil fuels and a charge on imported transport fuels. There are also a number of support measures by individual cantons and voluntary efforts by companies and institutions to reduce their emissions. New legislation will be required to set emission targets beyond 2012, currently being debated at the national level.

To provide a quantitative basis for discussions on potential reduction targets, McKinsey & Company, supported by leading companies and organizations around the world, has, in the past three years, developed a global greenhouse gas abatement database. The database is comprised of an in-depth evaluation of the potential and the costs of more than 200 potential greenhouse gas abatement opportunities across sectors and world regions.

The result of the assessment for Switzerland shows that there is still a lot of potential to further reduce its carbon footprint – up to 45 percent or 25 million tons of CO₂ by the year 2030 – with technical improvements in buildings, transportation, power generation, industry and agriculture. The study, published

Total reduction potential of 45% below CHF 100 per ton of CO₂ by 2030
MtCO₂e emissions; 2030



¹ Power sector potential limited by the amount of emissions from net electricity imports
Source: McKinsey



by McKinsey's Swiss office, came to the conclusion that depending on the price of oil, between 40 and 80 percent of these measures would even save money over the long term. The total annual investment costs to realize these potential measures would amount to just 0.7 percent of GDP.

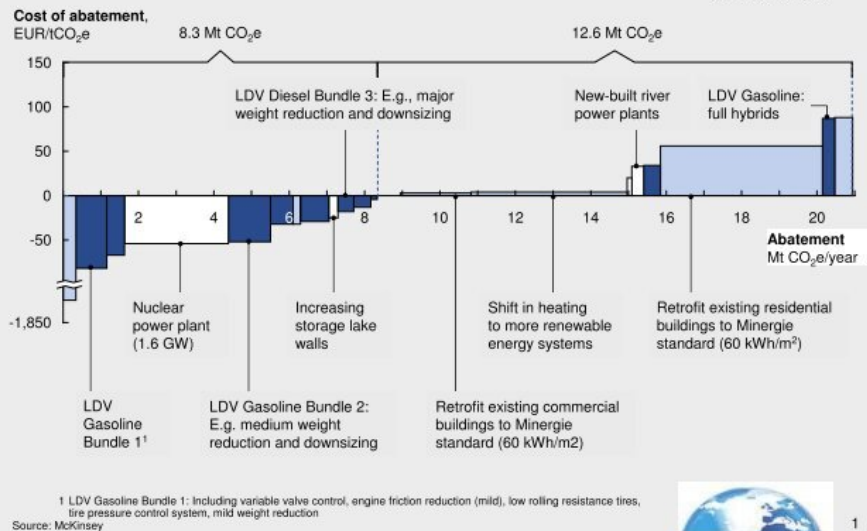
Buildings are the largest single source of GHG emissions in Switzerland. In 2005 they emitted 19.7 Mt of CO₂e. Sources include heating, ventilation and air conditioning (HVAC), water heating, lighting and appliances. It is no surprise that retrofitting residential and commercial buildings has the largest potential to reduce emissions in Switzerland. Assuming that 90 percent of all buildings are retrofitted to "Minergie" standards by 2030, the potential is up to 6.1 Mt of CO₂e, or almost one third of current emissions. Retrofitting includes improving the insulation of walls, roofs and floors. In the base-case scenario at oil price of \$52 per barrel, the investment costs to retrofit buildings typically exceed the energy savings over the full lifetime of a building. Financial support, such as the various cantonal and federal programs launched in recent years (e.g., Klimarappenstiftung) is required to make such measures financially attractive. But of course the price of oil plays a deciding role. Thus, in a scenario with a long-term oil price of \$100, such retrofitting of buildings becomes even more financially attractive due to greater cost savings from reduced oil consumption in the long term.

The transport sector is the second largest GHG emissions producer in Switzerland – 29 percent or 15.7 Mt CO₂e in 2005. Here we found a huge palette of potential efficiency improvements – mostly around improvements of the current automobiles we are using: more fuel-efficiency, less weight, lower-rolling resistance tires, better aerodynamics, hybrids, just to name a few.

The third overarching sector we looked at was Swiss power-supply. But of course power supply has been almost carbon-neutral for a long time. Accordingly, emissions from domestically produced power accounted for just 3.5 Mt of CO₂e in 2005. Hydro-electric plants produced about 57 percent of electricity and nuclear power stations accounted for about 38 percent. Several factors are expected to change the situation in the Swiss power sector by 2030. The demand for electricity is expected to increase, while supply

Swiss GHG abatement cost curve including sectors building, transportation and power

2030, measures with costs below EUR 100 per tonne of CO₂



will likely remain stable. No decision has yet been taken on how to fill a potential electricity gap. The reference case assumes that an increasing amount of electricity will have to be imported. In doing so, Switzerland will also import the corresponding emissions as the CO₂ intensity of neighboring countries' electricity is higher. Expanding hydroelectric and nuclear capacity would provide opportunities to avoid importing CO₂ intense electricity from abroad.

In our calculations, new technologies such as biomass, solar or wind will remain expensive in Switzerland – probably too expensive in the time period up to the year 2030 to make a real difference. However, it is likely that these technologies could play an important role in achieving long-term reduction objectives beyond 2030 worldwide, depending on innovation in coming years.

While there is a significant opportunity to reduce the carbon footprint in Switzerland with technical measures and existing technology as discussed, the development of new greenhouse gas-efficient technologies to be used worldwide also represents a significant opportunity for many companies in Switzerland.

Reto Bättig

is a Fellow in the Zurich Office. He joined McKinsey Switzerland in January 2008 and primarily works on climate change-related topics. He co-authored the Swiss and Global Greenhouse Gas Abatement Cost Curves and currently focuses on environmental finance-related projects.

Marco Ziegler

is a Partner in the Zurich Office. He joined McKinsey Switzerland in 2000 and works primarily on strategy and operations for industrial and pharmaceutical clients. He leads the Swiss Office Climate Change Group and has initiated the Swiss Greenhouse Gas Abatement Cost Curve work. co-authored the Swiss and Global Greenhouse Gas Abatement Cost Curves and currently focuses on environmental finance-related projects.

McKinsey & Company is a management consulting firm that helps leading organizations improve their performance. We work with private companies and public sector bodies in a broad range of areas across strategy, operations, organization, and technology. McKinsey has 91 offices in 50 countries and our consultants represent over 100 nationalities and speak more than 120 languages.

To access the complete Swiss cost curve: http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news_publications/



David Klein, Vice President
in Morgan Stanley Principal Investments

A New Track for Private Equity

Following the end of the era of large buy-outs in a booming economic environment, buy-out funds are forced to reinvent themselves and find new ways to compete. Quo vadis, private equity?

After the unprecedented financial turbulences of the past two years, private equity has been operating in an environment in which the foundations of its business model are being challenged. Access to new funds has become scarce, management and performance fees have dropped, and a growing number of portfolio companies are undergoing debt restructurings or in some cases even filing for insolvency. At the same time, executing on new investments has become more difficult particularly due to a lack of leverage and the relatively wide gap of perceived value between sellers and buyers. What next?

Let's start with the supply of capital: whilst well-reputed funds with good performance track records are still able to raise multi-billion funds, arguably with increased efforts and a longer time lag between first and last closing, badly performing funds or smaller shops with shorter/no track records encounter significant difficulties in raising capital. This flight to quality is expected to persist at least for the next 12-18 months, with institutional in-

vestors such as pension funds and endowments slowly recalibrating their allocation to private equity and family offices rethinking their long term investment strategy.

So how do private equities earn their fees in the "new world"? Whilst management fees still represent a stable, albeit slightly declining source of income due to smaller fund sizes and downward pressure on fees, performance fees are varia-

ble and unpredictable. Recently, exits have been scarce and realized returns have not been stellar to say the least, thereby significantly reducing or eliminating performance fees. In order to provide more earnings visibility – particularly important for publicly listed private equity funds – some buy-out firms have started to build fee-earning businesses such as corporate finance advisory boutiques and

asset managers, thereby benefiting from the current structural changes in the banking landscape and entering the territory of traditional investment banks. In some recent cases, the advisory arm of a private equity firm was involved in the IPO of a portfolio company not only as an advisor, but also as an underwriter, thereby earning triple fees for the firm (advisory, underwriting and performance fees). It can be expected that the larger private equities will more and more become fully integrated asset managers with advisory services, underwriting capabilities, direct access to institutional investors and investing arms that target the entire capital structure of a company.

This still leaves us with the problem of underperforming portfolio companies that were largely acquired at steep multiples with significant amounts of debt during the heydays, thereby frequently leaving the equity worthless based on today's valuations. What can be done to improve the performance of currently invested funds? The five key value drivers for a private equity investment are top line growth, cost structure (i.e. EBITDA margin), leverage, multiple expansion, and timing of cash flows (e.g. improved IRR due to dividend pay-outs and recapitalization gains prior to the actual exit date). For this article, we ignore the latter point as this is difficult to control in a recessionary environment.

Whereas previously private equity firms generated a large fraction of their returns from multiple expansion owed to increasing valuations in the marketplace and financial engineering in form of leverage and balance sheet optimization, a sustainable growth strategy and rigorous improvement of the cost structure will be the key to success going forward. In order to achieve this, buy-out funds need to be able to help their portfolio companies make strategic choices, implement operational improvements and induce corporate governance changes. Consequently, private equity funds are currently putting an enormous focus on working their portfolio companies harder and making solid business management skills a core competency, either by hiring talent to enhance their operational in-house expertise or by supplementing their management teams with senior advisors with profound industry experience.

Top line growth improvements can be achieved organically through cross-selling efforts, geographic expansion, extension of the product portfolio or si-

Executing on new investments has become more difficult particularly due to a lack of leverage and the relatively wide gap of perceived value between sellers and buyers.

Because of a flight to quality, badly performing funds or smaller shops with shorter/no track records encounter significant difficulties in raising capital.

It can be expected that the larger private equities will more and more become fully integrated asset managers.

milar initiatives, whilst particularly smaller bolt-on acquisitions will generally be made at lower multiples, and as such will average down the overall acquisition price. From a cost perspective, typically SG&A savings (selling, general & administrative costs) are low-hanging fruits to lower platform costs, thereby increasing operating leverage. However, COGS (costs of goods sold) are the biggest lever for improving EBITDA margins, making it critical to review all internal and external processes. In addition, tighter and more frequent working capital management can release cash and improve cash flows significantly and sustainably.

So what type of investments will private equity funds focus on going forward? The traditional leveraged buy-out will remain an important driver of private equity activity, but expect more minority investments, acquisition finance and other types of structured products that are not the traditional "going private". Also, transactions will be smaller due to lower leverage provided by financing banks,

and more activity by sovereign wealth funds or other state-owned investment funds is likely to lead to more public/private consortia and innovative deal structures. Last but not least, buy-out funds are likely to opportunistically buy back the outstanding debt of some of their portfolio companies at significant discounts, thereby increasing the average return on the investment.

In my view, it will only be a matter of time until private equity buyers and (distressed) sellers approach each other in terms of valuation expectations in order for new deals to get done. And let's not forget that historically, the best private equity investments have been made coming out of a recessionary period.

The five key value drivers for a private equity investment are top line growth, cost structure (i.e. EBITDA margin), leverage, multiple expansion, and timing of cash flows.

The traditional leveraged buy-out will remain an important driver of private equity activity, but expect more minority investments, acquisition finance and other types of structured products.

David Klein

is a Vice President in Morgan Stanley Principal Investments, the firm's principal investing unit in London, United Kingdom. He holds board seats or board observer positions in six European companies in the clean tech, media, automotive, and industrial space. Previously, he worked in Morgan Stanley's investment banking divisions in London and São Paulo and graduated from the University of St. Gallen with a master's degree in finance and capital markets.

Morgan Stanley is a leading global financial services firm providing a wide range of investment banking, securities, investment management and wealth management services. The Firm's employees serve clients worldwide including corporations, governments, institutions and individuals from more than 1,200 offices in 37 countries. For further information, please visit www.morganstanley.com.

Anzeige

Leader lesen LEADER®

LEADER. Das Ostschweizer Unternehmernmagazin. www.leaderonline.ch



Wussten Sie schon, dass es nun auch eine Ostschweizer Ausgabe des Standardwerks «Who's who» gibt? Und zwar die Liste unserer Abonnenten. Die führenden Persönlichkeiten unserer Region finden Sie hier – im Magazin oder unter der Leserschaft. Denn wir setzen auf Qualität statt Quantität, auf Klasse statt Masse. – Elitär, finden Sie? Da haben Sie völlig Recht.

www.leaderonline.ch



Per Breuer, Partner Global Human Resources,
Roland Berger Strategy Consultants

Lifting für den Lebenslauf: Selbstmarketing ist erlaubt, Lügen streng verboten

10'000 Bewerbungen landen jedes Jahr auf den Schreibtischen der Personalabteilung der internationalen Strategieberatung Roland Berger. Herauszufinden, welche Kandidaten die richtigen sind, ähnelt durchaus der sprichwörtlichen Suche nach der Nadel im Heuhaufen. Was Sie tun können, damit Ihre Bewerbung positiv auffällt, erklärt der für das Recruiting verantwortliche Partner Per Breuer.

Ihre erste Arbeitsprobe

Statistisch gesehen haben viele Personalverantwortliche nur drei bis fünf Minuten Zeit für eine Erstauswahl. Unübersichtliche Unterlagen und Anschreiben mit Rechtschreibfehlern fallen da schnell durchs Raster. Sie selbst wissen natürlich, was Sie zu welchem Zeitpunkt gemacht haben. Der Recruiter dagegen muss sich Ihre einzelnen Stationen wie ein Puzzle zusammensetzen. Machen Sie es Ihrem Leser deshalb so einfach wie möglich, Ihren Werdegang nachzuvollziehen und bereiten Sie Anschreiben, Lebenslauf und Zeugnisse klar und strukturiert auf.

Ihre Pluspunkte

Auch wenn das Motivationsschreiben viel Kopferbrechen erfordert – es lohnt sich. Nichts ist langweiliger als mit der Standardformulierung einzusteigen: «Hiermit bewerbe ich mich ...» Et was mehr Kreativität darf schon sein! Neugierig auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen wird der Leser, wenn Sie bereits im Anschreiben etwas von sich preisgeben, zum Beispiel warum Sie sich für Ihr Studienfach entschieden haben oder was Ihnen in Ihrem Berufsleben wichtig ist. Das Motivationsschreiben ist jedoch keine Kurzbiografie – schliesslich will der Recruiter noch etwas Neues entdecken, wenn er Ihren Lebenslauf aufschlägt. Ich empfehle deshalb, nur Ihre wichtigsten Pluspunkte herauszuarbeiten und zu erläutern, warum Sie zum Unternehmen und zur ausgeschriebenen Stelle passen. Bevor Sie die Bewerbung abschicken, lassen Sie den Brief am besten noch einmal von einem Freund durchlesen – er wird Sie auf Schachtelsätze oder schwer verständliche Formulierungen aufmerksam machen.

Das Herzstück Ihrer Bewerbung

Ein Motivationsschreiben auf die jeweilige Stelle zuzuschneiden, ist für die meisten selbstverständlich. Oft verpassen Bewerber aber die Chan-

ce, auch im Lebenslauf die für den jeweiligen Arbeitgeber wichtigen Qualifikationen und Stärken hervorzuheben. Das heisst nicht, dass Sie ein Controlling-Zertifikat hinzudichten, das Sie gar nicht gemacht haben oder Ihre Rucksackreise durch Indien zum Auslandssemester deklarieren sollen. Weit gefehlt! Trotzdem sollten Sie überlegen, welche Aufgaben in Ihren Praktika und welche Studieninhalte für die angestrebte Position besonders relevant sind. Als Unternehmensberatung interessiert uns zum Beispiel, ob Sie bereits an strategischen Fragestellungen gearbeitet haben. Wenn Sie sich als Trainee bei einer Bank bewerben, ist es von Vorteil, Ihren Finanzschwerpunkt im Studium und Ihre Masterarbeit zur Performance-Analyse von Wertpapierportfolios zu betonen.

Viele Praktikumsbeschreibungen enthalten verklausulierte Insidersprache, mit der Sie Ihrem potenziellen Arbeitgeber Rätsel aufgeben. Gerade in grossen Unternehmen wird oft mit Abteilungskürzeln gearbeitet, die ausserhalb der Konzernwelt nicht einleuchtend sind. Auch den Namen der mexikanischen Universität, an der Sie ein Aufbaustudium absolviert haben, kennt in der Fachabteilung nicht jeder. Überprüfen Sie deshalb Ihre Unterlagen auf Verständlichkeit!

Professionelles Selbstmarketing

Selbstmarketing ist in einer Bewerbung durchaus angebracht, aber übertreiben Sie nicht. Spätestens im Vorstellungsgespräch erkennt ein geschulter Interviewer, ob Sie die Vorstandsvorlage in Ihrem Praktikum tatsächlich ganz alleine vorbereitet haben. Vorsicht auch bei den Sprachen! «Verhandlungssichere» Sprachkenntnisse sollten auch wirklich sehr gut sein. Wer im Interview gebeten wird, den Kundenvertreter aus Madrid in einem simulierten Gespräch auf Spanisch zu begrüssen und dann trotz «verhandlungssicherer» Spanischkenntnisse ins Straucheln gerät, kommt nicht gut an.

Persönlichkeit zeigen

Hervorragende Studienleistungen, Praxis- und Auslandserfahrung sind in vielen Branchen Voraussetzung, reichen aber für eine Einstellung nicht aus. Jeder bringt eigene Qualifikationen

und Stärken mit. Bei Roland Berger suchen wir Persönlichkeiten mit Unternehmergeist und Kreativität. Ihre besonderen Erfahrungen – sei es die Gründung eines Start up während des Studiums, Ihr soziales Engagement für ausländische Jugendliche oder Ihre Teilnahme an den regionalen

Meisterschaften im Hockey – haben Sie geprägt. Ihre Bewerbung ist Ihre Visitenkarte, die neugierig machen soll, Sie kennenzulernen. Mit einer Einladung zum Recruitingtag haben Sie die erste Hürde gemeistert. Von Ihrer Persönlichkeit überzeugen Sie uns dann im Vorstellungsgespräch!

Roland Berger Strategy Consultants

1967 gegründet, ist eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Mit 35 Büros in 24 Ländern ist das Unternehmen erfolgreich auf dem Weltmarkt aktiv. 2000 Mitarbeiter haben im Jahr 2007 einen Honorarumsatz von über 600 Millionen Euro erwirtschaftet. Die Strategieberatung ist eine unabhängige Partnerschaft im Eigentum von mehr als 160 Partnern.

Per Breuer, Diplom Kaufmann

ist Partner und Head of Global Human Resources bei Roland Berger Strategy Consultants. Er hat an der Universität Hamburg Betriebswirtschaftslehre und der London School of Economics International Management studiert und ist seit 1998 bei Roland Berger tätig. Er hat viele Jahre als Berater für Roland Berger gearbeitet und sich dabei in zahlreichen Projekten zu Veränderungsprozessen in Dienstleistungsorganisationen, Aus-, Fort- und Weiterbildung, den Folgen des demografischen Wandels, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie dem Arbeitsmarkt beschäftigt. Seit Ende 2007 leitet Herr Breuer den Bereich Global Human Resources bei Roland Berger Strategy Consultants.

Anzeige

Wir sind ein Verlag. Und ein Veranstalter.

« Wenn wir etwa für das
Hallenstadion Zürich arbeiten, dann
sind wir «Event-Manager». »



Weil wir mit Kopf und Herz immer bei unseren Kunden sind. Das werden Sie spüren, sobald wir auch Ihr Magazin in Angriff nehmen. Die **MetroComm AG**, die Herausgeberin des Unternehmermagazins **LEADER**, bietet verlegerische, marketingtechnische, redaktionelle, gestalterische und produktionsspezifische Dienstleistungen für Printprodukte, insbesondere für die Realisation von Kunden- und Spezialmagazinen – als Gesamtpaket oder in Modulen. Fragen Sie uns, wir freuen uns auf Sie.

Kreativ, engagiert, professionell. Und mit der Erfahrung von über tausend produzierten Magazinen.

**metro
comm**

Zürcher Strasse 170, CH-9014 St.Gallen
Tel. 071 272 80 50, Fax 071 272 80 51
info@metrocomm.ch, www.metrocomm.ch



MetroComm AG. Kreieren. Gestalten. Produzieren.



Armin Haas, Head Human Resources und Partner KPMG Schweiz

Einfach Karriere machen

**Wir alle wollen etwas erreichen im Leben und – ob wir es zu-
geben oder nicht – Karriere machen. Gute Leistungen alleine
reichen aber nicht aus, um beruflich durchzustarten.**

Nehmen wir an, Sie haben gerade den Arbeitsvertrag für Ihren beruflichen Einstieg nach dem Studium unterschrieben. Gratulation! Welches sind jetzt die entscheidenden Spielregeln für einen optimalen Start in die ersten erfolgreichen Berufsjahre?

#1 Terra incognita!

Mit dem neuen Unternehmen betreten Sie Neuland (ausser Sie haben dort schon ein Praktikum absolviert). Setzen Sie sich schon vor dem ersten Arbeitstag mit Ihrem neuen beruflichen Umfeld auseinander, falls Sie das nicht schon intensiv genug gemacht haben im Rahmen der Anstellungsgespräche. Studieren Sie den Geschäftsbericht und die Website und machen Sie sich mit etwas Research schlau über Struktur, Leitbild, Markttrends, Konkurrenz etc. So können Sie schon am ersten Arbeitstag intelligente Fragen stellen. Gehen Sie in die Offensive, getreu dem Motto: Wer fragt erscheint unwissend, wer nicht fragt, bleibt es...

#2 Ungeschriebene Gesetze!

Lernen Sie die «ungeschriebenen Gesetze» Ihres Arbeitsumfeldes kennen. Was zählt wirklich in meinem Unternehmen? Was beeinflusst tatsächlich das Verhalten meiner Kolleginnen und Kollegen? Sie finden die Antwort nicht im Personalhandbuch oder im Unternehmensleitbild sondern ausschliesslich durch aufmerksames Zuhören und sorgfältiges Beobachten. Darum ist es wichtig, dass Sie vom ersten Arbeitstag an voll auf Sendung sind, also hellwach und offen für Gespräche.

#3 Lösungen statt Probleme!

Legen Sie Ihren Vorgesetzten Lösungen statt Probleme vor. Schwierigkeiten haben wir alle, entscheidend ist, was wir dagegen tun. Nutzen Sie Probleme als Chancen, Ihre eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. Kaum etwas beeindruckt Ihre Chefin mehr, als wenn Sie aus eigener Initiative Probleme anpacken und kompetent lösen. Nehmen Sie Problemstellungen, die Ihnen Vorgesetzte zur Lösung übertragen, entgegen, indem Sie ihnen das Gefühl vermitteln, die richtige Person dafür zu sein: «Kein Problem, ich übernehme das gerne und erledige es für Dich».

#4 Beziehungsnetz aufbauen!

Bauen Sie aktiv ein Beziehungsnetz in- und ausserhalb Ihres Arbeitsumfeldes auf. Knüpfen Sie Kontakte mit verschiedenen Leuten auf allen Stufen und lassen Sie sich nicht von formalen Hierarchien beeindrucken. Konzentrieren Sie sich dabei auf optimistisch eingestellte Menschen, die positiv von den Kunden, vom Unternehmen und den darin arbeitenden Menschen sprechen.

#5 Investieren in Marktfähigkeit!

Streben Sie die für Ihren Fachbereich und Ihren Beruf relevanten Aus- und Weiterbildungen an. Dies erhöht Ihre berufliche Kompetenz, die Akzeptanz sowie Ihren Marktwert. Verlassen Sie sich bei der Erhaltung der eigenen Marktfähigkeit nicht auf Ihren Arbeitgeber, sondern verhalten Sie sich in diesem Punkt «unternehmerisch in eigener Sache».

#6 Inhalte statt Hülsen!

Kümmern Sie sich nicht so sehr um Ihren Titel auf der Visitenkarte oder Ihre formale Beförderung, sondern vielmehr um Ihre Funktion und die damit verbundenen Arbeitsinhalte, Spielräume und Weiterentwicklungspotenziale. Aus der Sicht des Unternehmens stellt eine Beförderung nicht primär eine Belohnung für Erreichtes dar, sondern ein Mittel um die Unter-

nehmensziele noch besser zu erreichen. Der Drang, möglichst schnell irgendeine «Pyramide» hochzusteigen, kann den Blick für wesentlich Interessanteres verstellen, beispielsweise für die Möglich-

keit, horizontal neue Aufgaben zu übernehmen, einen Auslandeinsatz zu realisieren, Neues zu gestalten oder Projektverantwortung zu übernehmen.

Zehn Spielregeln für einen erfolgreichen Berufseinstieg

#7 Stolpern fördert!

Leisten Sie sich ab und zu einen Fehler. Wer immer auf Nummer sicher geht, bringt es kaum weit. Lernen Sie aus Ihren Flops, damit sich diese nicht wiederholen. Jeder Fehler kann Ihnen helfen, künftig neue, bessere Wege einzuschlagen. Das relativiert auch die unvermeidlichen Misserfolge. Loten Sie zudem Ihre Stärken und Verbesserungspotenziale aus, indem Sie Kollegen und Vorgesetzte auffordern, Ihnen Rückmeldungen über Ihre Leistungen und Ihre «blinden Flecke» zu geben. Betrachten Sie jedes Feedback als Geschenk und bedanken Sie sich dafür. Es ist Ihre Chance, sich zu steigern beziehungsweise Ihre Stärken auszubauen.

#8 Erwartungen Formulieren!

Formulieren Sie gegenüber Ihren Gesprächspartnern Ihre Erwartungen klipp und klar (zum Beispiel den Wunsch nach mehr Verantwortung, neuen Aufgaben, Zusatzausbildung, Salärentwicklung usw.) – aber nie mit einem drohenden Unterton, sondern mit professioneller Freundlichkeit, überzeugender Argumentation und der gebührenden Hartnäckigkeit.

#9 Selbstmotivation!

Legen Sie sich Ihre eigene «Motivationsstrategie» zu recht. Worauf freue ich mich heute besonders? Was reizt mich an meiner aktuellen Tätigkeit? Worauf bin ich wirklich stolz? Ihre Vorgesetzten und Ihr Arbeitsumfeld sind nicht dazu da, Sie zu motivieren. Dafür sind Sie selber verantwortlich.

#10 Life Balance!

Sorgen Sie für ein ausgeglichenes Privatleben, das Ihnen Rückhalt und Energie gibt. Nehmen Sie Ihre fa-

miliären und freundschaftlichen Verpflichtungen genauso ernst wie wichtige Kundentermine. Anhaltende Beziehungsprobleme, private Instabilität und ein fehlender Freundeskreis bindet zuviel «unproduktiv» eingesetzte Energie.

Die Aufzählung dieser praxisorientierten Spielregeln soll nicht zur falschen Auffassung führen, eine Karriere könne einfach Schritt für Schritt geplant werden. Dazu sind zu viele unvorhergesehene Einflussfaktoren (einschliesslich Glück!) mit im Spiel, die Sie auf Ihrem Berufsweg immer wieder vor spannende Entscheidungen stellen. Erfolg lässt sich zwar nicht rezeptartig verschreiben, so doch massgeblich selbst steuern. Dazu gehört auch ein gerütteltes Mass an Energie, Leidenschaft und Leistungsfreude, die sich weder in eine geregelte 41-Stunden-Woche pressen, noch mit einer rigiden Trennung von Arbeit und Freizeit vereinbaren lassen. Viel Erfolg!

» Armin Haas

Seit 6 Jahren Head Human Resources und Partner KPMG Schweiz. Ausbildung als Betriebsökonom HWV/FH und Master of Science in Management (USA). Erfahrung in der Schweiz und im Ausland als IT-Projektleiter, Unternehmensberater und Personalchef bei den Unternehmen Zurich Financial Services, Coopers & Lybrand und Cablecom. KPMG ist eine der führenden Professional Services Firm (Audit, Tax, Advisory) in der Schweiz, in Europa und weltweit.

Anzeige

Kommen Sie auf unsere Seite.

Sind Sie bereit für
Ihren Karrieresprung?

axa-winterthur.ch/graduates
Jetzt online bewerben

Ein Sprung, der Sie voranbringt /

Wir bieten Studierenden und Hochschulabsolventen, die wissen, was sie wollen, eine echte Perspektive.

axa-winterthur.ch/graduates

AXA winterthur
Finanzielle Sicherheit / neu definiert

Haben Berater auch
mal was anderes
als ihren Job im Kopf?

→ Berater, sagt man, arbeiten hart und viel. Das stimmt – aber nur zur Hälfte. Ein guter Berater kann man nur sein, wenn man den richtigen Ausgleich neben dem Beruf findet. Jeder von uns hat Leidenschaften, ob Sport, Kultur oder soziale Aktivitäten. → Dabei hilft unsere Unternehmenskultur, die von gegenseitigem Respekt geprägt ist und individuellen Freiraum bietet. Leben Sie aus, was Ihnen wichtig ist.