

Globalance

Footprint

Yearbook 2013

Outlook 2028

Sechs kluge Köpfe über den Zustand der Welt

- Hernando de Soto Ökonom
- Barbara Kux Managerin
- Jakob Kellenberger Diplomat
- Ernst Ulrich von Weizsäcker Naturwissenschaftler
- Jørgen Randers Zukunftsforscher
- Bruno Gehrig Multi-Verwaltungsrat

Wie wir die Herausforderung meistern

- Positive Entwicklungen und ihre Treiber
- Sieben mutige Schrittmacher debattieren

Die Rendite, die aus der Zukunft kam

Eine Weltreise durch das Portfolio einer Kundin im Jahr 2028

Die Technik rettet die Welt

Ressourceneffizienz ist der Schlüssel für nachhaltige Entwicklung. Die Technologie dafür existiert bereits.

Doch das genügt nicht. Es braucht einen globalen grünen Marshall-Plan, sagt die Pionierin der Green Economy, Barbara Kux.

Barbara Kux hat für Philips und später im Vorstand von Siemens weltweit die Nachhaltigkeit verantwortet und die Geschäfte mit Umwelttechnologien substanziell ausgebaut. Ihr Werdegang zeigt: Umwelt hat sich vom Kosten- zum Wachstumsfaktor entwickelt. Green Technology kann für Unternehmen heute ein gewinnträchtiges Geschäft sein.

Als Barbara Kux im Jahre 2008 beim deutschen Technologiekonzern Siemens in den Vorstand berufen wird, ist dies für das Traditionsunternehmen in mancher Hinsicht eine Premiere. Sie verantwortet mit dem neu geschaffenen Vorstandsressort *Supply Chain Management* ein Einkaufsvolumen von damals 42 Milliarden Euro, führt die Nachhaltigkeitsaktivitäten im Konzern und nimmt als erste Frau Einsitz in die Konzernleitung der über 160-jährigen Firma. Es ist der Kulminationspunkt einer dreissig Jahre währenden Karriere, die für Nachhaltigkeit, Ressourceneffizienz und Green Economy steht wie kaum eine zweite. Gleichzeitig steht ihr Berufsweg stellvertretend dafür, wie diese Themen seit Ende der 1980er-Jahre das Business sukzessive durchdrungen haben – gewissermassen als Zwischenetappe zu einer nachhaltigen Wirtschaft der Zukunft. Vielleicht ist es in diesem Zusammenhang nicht nur Zufall, dass Barbara Kux Schweizerin ist. Sie zumindest weist solches nicht gänzlich von sich.

Wer sich ihre berufliche Biografie vor Augen führt, könnte leicht auf den Gedanken verfallen, Barbara Kux hätte sich fast zwangsläufig zum Thema Nachhaltigkeit hin entwickelt.

Gab es in Ihrem Leben so etwas wie ein Schlüsselerlebnis dafür?

Das nicht gerade. Aber in meiner Heimat, der Schweiz, war das Thema Nachhaltigkeit immer wichtig, lange bevor das so genannt wurde. Man könnte sagen, es ist hierzulande Teil der DNA. Man denkt langfristig in diesem Land, auch konservativer, und im Bewusstsein der Knappheit. Land ist knapp, Bodenschätze sind praktisch inexistent. Ein schonender Umgang mit den natürlichen Ressourcen ist unter diesen Voraussetzungen gewissermassen systemimmanent.

So wurden Sie auch familiär geprägt?

Zumindest insoweit, als dass wir heute so banal anmutende Dinge wie Abfalltrennung oder den Unterhalt eines Komposts schon aktiv betrieben haben, und der autofreie Sonntag während der Ölkrise 1973 hat sich wie selbstverständlich als positives Erlebnis in mein Gedächtnis eingebrannt.

Dazu gesellt sich für die Gymnasiastin Barbara Kux ganz offensichtlich eine zweite nachhaltige Erfahrung: Während eines Schüleraustauschs in den USA wird sie von dem amerikanischen Denken infiltriert, dessen Kurzformel lautet: *What ever you can do, do it!* Beseelt von diesem Credo, zieht es die junge Frau bald in die Praxis der «Corporate World», zu Nestlé Deutschland, wo Barbara Kux in einem Joint Venture mit Wagonlit erste praktische Management-Erfahrungen sammelt und binnen fünf Jahren bis zum *Marketing Manager* aufsteigt. Dieses Rüstzeug will sie jedoch noch vertiefen, absolviert an der Business School Insead einen MBA mit Auszeichnung und wird nach erfolgreichem Abschluss von McKinsey Deutschland angeheuert. Soweit ist dies eine zwar steile, aber relativ konventionelle Laufbahn einer jungen Führungskraft mit Ambitionen nach oben.

Als McKinsey-Beraterin nimmt Barbara Kux nicht nur Tuchfühlung mit komplexen, interdisziplinären Grossprojekten – wie etwa die Post-Merger-Integration in Deutschland des gerade fusionierten schwedisch-schweizerischen ABB-Konzerns – auf, sondern auch intensiven und prägenden Kontakt mit den Zukunftsthemen Ökologie und Nachhaltigkeit. Das kommt so: Lothar Späth, Ministerpräsident von Baden-Württemberg, gelangt im Jahre 1985 mit der Frage an McKinsey, was zu tun sei, um den Umweltschutz in seinem Bundesland aktiv und strategisch aufzubauen. Oder anders gefragt: Nachhaltigkeit, wie macht man das? Es ist eine neuartige Fragestellung, das erste McKinsey-Projekt

im öffentlichen Sektor in Deutschland, interdisziplinär angesiedelt zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, und für Barbara Kux, die das Projekt leitet, so etwas wie richtungsweisend für ihren späteren Karriereverlauf bis zur obersten Nachhaltigkeits-Verantwortlichen im weltweit tätigen Siemens-Konzern.

Die nächsten beruflichen Stationen aber führen Barbara Kux zu ABB sowie ein zweites Mal zu Nestlé, wo sie jetzt für das gesamte Geschäft in Mittel- und Osteuropa verantwortlich zeichnet. Bei beiden Firmen ist die Managerin unter anderem zuständig für den Aufbau von Joint Ventures in den sich nach dem Zusammenbruch des Kommunismus öffnenden Märkten – eine Zeitenwende und zugleich die einmalige Gelegenheit für die ehemals jenseits des Eisernen Vorhangs liegenden Volkswirtschaften, sich eine bessere Zukunft zu erschliessen. Immerhin haben die meisten Länder eine gute technische Basis, und, wichtiger noch, die Menschen dort zeichnen sich durch ihren sehr grossen Willen zum Erfolg aus und sind entflammt von einer einmaligen Aufbruchsstimmung.

Wie beurteilen Sie damals die Situation in Osteuropa?

Der Kollaps der kommunistischen Regimes im Osten hat verschiedene Defizite aufgezeigt. In vielen Bereichen der Industrie existierten weder moderne Technologien noch zeitgemässe Managementtechniken. Wettbewerb und demokratische Prozesse fehlten, mit der Folge wirtschaftlicher Ineffizienz und gravierender Umweltprobleme. Nach dem Zusammenbruch des Kommunismus öffnete sich in diesen Ländern aber plötzlich ein Zeitfenster mit der historischen Chance, ihre Industrien in das Zeitalter der Nachhaltigkeit zu katapultieren.

Welche Voraussetzungen brauchte es dafür?

Für die nachhaltige Entwicklung einer Volkswirtschaft sind ein demokratisches politisches System der Mitbestimmung und freie Märkte von essenzieller Bedeutung. Beides wurde in den osteuropäischen Ländern in der postkommunistischen Zeit schrittweise eingeführt. Die Ineffizienzen von Technologie und Management – beide Fähigkeiten sind unabdingbar, um sich auf den Weltmärkten zu behaupten – konnten zunächst vor allem über Joint Ventures mit westlichen Unternehmen überwunden werden. Das Know-how und Kapital der Unternehmen aus dem Westen leistete den entscheidenden Beitrag.

Barbara Kux ist als Leiterin des ABB-Geschäftsbereichs *Power Ventures* bei dieser Entwicklung ganz vorne dabei. Sie verantwortet im Konzern den Aufbau des Geschäfts mit Stromerzeugung in Mittel- und Osteuropa. Als der polnische Staat im Dezember 1988 ein Gesetz über ausländische Investitionen einführt, ist das für ABB der Startschuss, die bereits bestehenden Geschäftskontakte zu eigentlichen Joint Ventures auszubauen. In Polen etwa verfügt ABB schon seit den frühen 1970er-Jahren über zwei Lizenzabkommen mit Dolmel für Generatoren und mit dem ehemals volkseigenen Betrieb Zamech für Turbinen. Dieses ursprünglich deutsche Maschinenbauunternehmen, welches nach dem Zweiten Weltkrieg an Polen gefallen war, ist zur Wende bereits langjährig als Lieferant für Turbinen auf den Märkten Osteuropas aktiv. Die Qualität der Produkte reicht freilich nicht mehr, um sie auf dem Weltmarkt abzusetzen: Die Effizienz ist zu gering, ausserdem die Schadstoffbelastung für die Umwelt während der Produktion zu hoch. Ab September 1989 verhandelt Kux mit diesen beiden Unternehmen die Gründung von zwei strategischen Joint Ventures – ABB Zamech und ABB Dolmel –, die sie dann auch führt. ABB Zamech war im Januar 1990 die erste Privatisierung in Polen überhaupt. Und beide Joint Ventures entwickeln sich gewissermassen zur Blaupause dafür, wie in ehemals ineffizienten Industrien Parameter für Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit implementiert werden können.

Diese Formel vertieft Barbara Kux beim niederländischen Philips-Konzern, wo sie im Jahre 2003 zum Mitglied der Konzernleitung und zur Einkaufschefin mit einem Einkaufsvolumen von 19 Milliarden Euro ernannt wird. Sie soll Einsparungen realisieren und durchsetzen, dass sich die Lieferanten des Unternehmens weltweit an ökologische und soziale Mindeststandards halten. Die Zielerreichung wird von einem Nachhaltigkeitsausschuss geprüft, dem Barbara Kux präsidiert. Und der Erfolg findet auch bei neutralen Beobachtern Anerkennung: Das Unternehmen wird im Dow Jones Sustainability Index (DJSI) zunächst *Sector Leader* und schliesslich sogar *Supersector Leader*. Die Zahl der Lieferanten senkt sie von 50 000 bis ins Jahr 2005 auf unter 35 000.



Für die nachhaltige Entwicklung einer Volkswirtschaft sind ein demokratisches politisches System der Mitbestimmung und freie Märkte von essenzieller Bedeutung.



Wie würden Sie den durch diese Transformation ausgelösten Erfolg bei ABB Zamech konkret umschreiben?

Durch den erfolgreichen Transfer von Technologien und Managementwissen wurde das Unternehmen effizienter, die Produktqualität stieg bei gleichzeitig sinkender Umweltbelastung. Der Ressourcenverbrauch pro produzierter Einheit sank ebenfalls massiv. Dies wurde bereits nach 18 Monaten deutlich.

Inwiefern?

Bereits Ende 1991 verbrauchte ABB Zamech 32 Prozent weniger Elektrizität, 29 Prozent weniger Gas und 34 Prozent weniger Wasser. Durch die effizientere Produktion sank in der Folge auch massiv der Ausstoss von Stickoxiden oder Kohlenmonoxiden. Das zeigt: Die Verbindung von Ressourceneffizienz und Technologie führt zu nachhaltigen Resultaten, und dies ist die Basis für das, was wir heute Green Business nennen.

Warum war diese drastische Reduzierung notwendig?

Die sogenannte Supply Chain ist für viele Unternehmen ein ganz entscheidender Aspekt. Und dieser wird meistens etwas vernachlässigt. Bei Philips beispielsweise wurden rund 60 Prozent der Wertschöpfung extern erwirtschaftet, ausserhalb des Unternehmens also, bei unseren Lieferanten. Dies mit allen damit verbundenen Konsequenzen.

Und das heisst?

Es geht nicht nur um Kosten, sondern im gleichen Masse um Ressourceneffizienz. Es geht um Qualität und Lieferfähigkeit. Und es geht vor allem um die Auswahl der richtigen Partner. In der Supply Chain schlummert schliesslich ein eminenten Teil der Wertschöpfung der auftraggebenden Firma.

Das Interesse ist also gross, mit den besten Lieferanten zusammenzuarbeiten und diese auch enger an sich zu binden?

So ist es. Bei Philips haben wir dadurch Milliardenbeträge eingespart. Eine optimal eingestellte, nachhaltige und effiziente Lieferkette schlägt schliesslich unmittelbar auf das Geschäftsergebnis des Auftraggebers durch. Sie müssen zur Ergebnisverbesserung nicht restrukturieren und keine Mitarbeitenden entlassen, wie das in der eigenen Firma der Fall wäre. Deshalb ist es ja für Unternehmen ausserordentlich wichtig, die Lieferkette optimal zu gestalten und à jour zu halten.

Bei Siemens verantwortet Barbara Kux dann ebenfalls die Nachhaltigkeit und den Einkauf. Wobei die Aufgabe noch komplexer wird: Sie übernimmt den Job in einer Zeit, als nach der Öffnung des europäischen Ostens und dem Eintritt Chinas in den Weltmarkt das Thema Nachhaltigkeit zur Chiffre des 21. Jahrhunderts aufsteigt. Bei ihrem Eintritt 2008 verfügt sie über ein Einkaufsvolumen von 42 Milliarden Euro. Es gelingt in ihrer fünfjährigen Amtszeit, mit konsequentem Einkaufs-Management das Konzernergebnis um einen zweistelligen Euro-Milliardenbetrag zu verbessern.

Warum plötzlich diese globale Einsicht, dass nachhaltiges Wirtschaften ein irreversibles Postulat an die Spezies Mensch darstellt?

Der Stellenwert von Nachhaltigkeit nimmt in der Tat deutlich zu. Denn schon heute verbrauchen wir die natürlichen Ressourcen von 1,5 Erden. Die Weltbevölkerung wird von heute sieben auf schätzungsweise neun Milliarden Menschen im Jahr 2050 anwachsen; der steigende Lebensstandard der Mittelschichten in den Schwellenländern heizt den Ressourcenverbrauch zusätzlich an, und immer mehr Menschen ziehen in die urbanen Zentren. Zweierlei ist damit klar: Der weltweite Bedarf an Nahrung, Wasser und Energie wird weiter zunehmen, und damit wir diesen auch in Zukunft decken können, müssen wir mit weniger mehr erwirtschaften.

Ressourcenproduktivität wird also zum Schlüsselfaktor. Nachhaltig handelnde Unternehmen eröffnen sich aber auch enorme Chancen, denn sie können sich hier ganz neue Geschäftsfelder erschliessen.

Ressourcenproduktivität steht denn auch für Barbara Kux im Fokus ihres Denkens, als sie seit dem Jahre 2008 bei Siemens auch als *Chief Sustainability Officer* amtiert. Die Optimierung der Lieferkette geht dabei einher mit dem Postulat, die Nachhaltigkeit in sämtlichen Aktivitäten des Unternehmens als Grösse anzuerkennen und auch zu implementieren. Im Falle von Siemens heisst dies zunächst einmal, die im Konzern vorhandenen Technologien nach dem Gesichtspunkt zu evaluieren, welchen Beitrag sie zur Reduktion von Treibhausgasen leisten können. Dies erfolgt nach der etablierten Methode der sogenannten Treibhausgas-Reduzierungskurve. Das Resultat: Die Technologien von Siemens stellen Lösungen für 32 Prozent des weltweiten Reduktionspotenzials bereit. Dies bedeutet, dass der Konzern hier einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil ausspielen und diesen auch für neue Geschäftschancen nutzen kann. Auch der Erfolg von Siemens in diesen Fragen wird ihr von aussen bescheinigt: Das Unternehmen wird 2012 zum *Supersector Leader* im DJSI und damit das nachhaltigste Industrieunternehmen von neun Branchen. Und bereits 2011 erhält Siemens den Deutschen Nachhaltigkeitspreis. Dieser Erfolg beruht auf einem Drei-Säulen-Programm, welches im Grunde als allgemeingültiges Konzept zur Nutzung von Nachhaltigkeit als Geschäftsmodell dienen kann. Es lautet:

1. Siemens entwickelt Nachhaltigkeit konsequent mit dem klaren Ziel, Geschäftschancen und Wettbewerbsvorteile auszubauen.
2. Siemens versteht sich in der Vorbildfunktion bei Nachhaltigkeit, und zwar nach innen für seine Mitarbeiter wie auch nach aussen in der Zusammenarbeit mit seinen Partnern.
3. Siemens sieht sich als aktiver Partner beim Aufbau von Allianzen zur Förderung der Nachhaltigkeit.

Allianzen zum Thema Nachhaltigkeit sind wichtig, sagen Sie. Wieso?

Kein Unternehmen ist in der Lage, das Thema Nachhaltigkeit national, multinational und global ohne mächtige Bündnispartner voranzutreiben. Deshalb war es für uns ja auch so wichtig, ein entsprechendes weltumspannendes Nachhaltigkeitsnetzwerk zu knüpfen, welches die bedeutendsten Anspruchsgruppen umfasst.

An welche Adressen denken Sie da?

Dazu gehören etwa das World Business Council for Sustainable Development, die Global Reporting Initiative oder



Eine optimal eingestellte, nachhaltige und effiziente Lieferkette schlägt unmittelbar auf das Geschäftsergebnis des Auftraggebers durch.



auch das World Resources Institute. Ich selbst bin im Sustainable Development Solutions Network der Vereinten Nationen unter der Ägide von Jeffrey D. Sachs aktiv und ebenso bei der European Resource Efficiency Platform (EREP) der Europäischen Kommission. Wichtig war aber auch, dass wir innerhalb des Konzerns ein beratendes Sustainability Advisory Board gegründet haben, in welchem acht internationale Führungspersönlichkeiten aus Wissenschaft und Wirtschaft sitzen, die Siemens auf dem Weg zum führenden Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit begleiten.

Das klingt alles logisch und konsequent. Wie aber lässt sich der Erfolg dieser Anstrengungen messen? Lässt sich Nachhaltigkeit überhaupt messen?

Um die Fortschritte und Erfolge bei der Nachhaltigkeit mess- und sichtbar zu machen, haben wir zwanzig Kennzahlen für die bedeutendsten Erfolgsfaktoren definiert. Ein entscheidender Punkt dabei ist natürlich die Energie- und Ressourceneffizienz.

Wie hat sich dadurch der Siemens-Konzern verändert?

Das Umweltportfolio ist heute als unbestritten wichtiger Faktor unseres Geschäfts positioniert, und jeder Businesssektor trägt dazu bei, den Umsatz mit den Umwelttechnologien immer weiter zu steigern. Im Geschäftsjahr 2009 betrug der Umsatz aus dem Umweltportfolio noch 19 Milliarden Euro; 2012 lag dieser bereits bei über 33 Milliarden Euro und macht somit bereits 42 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Wichtig ist auch, dass wir diese Energieeffizienzprogramme auch bei unseren eigenen Fabriken

zur Anwendung bringen. Bei der Ressourceneffizienz etwa konnten Verbesserungen von bis zu 20 Prozent realisiert werden.


Ein gutes Geschäft also. Was bedeutet all dies auf Seiten der Kunden?

Unsere Kunden konnten im Jahr 2012 mit Siemens-Technologien insgesamt 332 Millionen Tonnen CO₂ einsparen. Dies entspricht über 40 Prozent des jährlichen Kohlendioxidausstosses von Deutschland im Kalenderjahr 2010. Das sind gewaltige Zahlen.


Und wie steht es damit an der Nahtstelle zwischen Innen und Aussen, bei den Lieferanten also? Inwieweit können Sie dort ähnliche Erfolge verbuchen?

Unsere Programme zur Energieeffizienz stehen auch unseren Lieferanten offen. Dies allerdings auf freiwilliger Basis, denn Nachhaltigkeit lässt sich nicht *top-down* verordnen. Dies kann nur über Eigenmotivation geschehen. Unser Ziel war es, bis Ende 2012 eintausend Lieferanten in das Programm aufzunehmen. Diese Zahl haben wir erreicht.

Klar ist somit, dass Green Business für die Unternehmen zu einem bedeutenden Geschäftszweig herangewachsen ist. Mehr noch: McKinsey hat ermittelt, dass mit den heute bereits verfügbaren technischen Lösungen 70 Prozent des weltweiten Potenzials zur Senkung des Treibhausgasausstosses für das Jahr 2030 abgedeckt werden kann. Klar ist freilich auch, dass das Risikopotenzial durch den Klimawandel und dessen Auswirkungen in Zukunft weiter zunehmen werden. Eine kürzlich vom Rückversicherer MunichRe veröffentlichte Studie zeigt beispielsweise auf, dass allein in Nordamerika die witterungsbedingten Schäden zwischen 1980 und 2010 um 350 Prozent zugenommen haben. Dies bedeutet, dass dem Risikomanagement gerade auch bei der Supply Chain eines Unternehmens erhöhte Bedeutung zukommt. Es gilt, auf mögliche Lieferunterbrechungen aufgrund von Umweltkatastrophen vorbereitet zu sein. Aus diesem Grund ist Siemens bestrebt, Lieferketten möglichst stabil und energieeffizient aufzubauen, mögliche Risiken zu bewerten und Alternativszenarien zu entwickeln für den Fall, dass es irgendwo auf der Welt aufgrund einer Umweltkatastrophe zu einem Lieferstopp kommen könnte, der Produktionsausfälle bei Siemens zur Folge hätte. Dies bedingt ein breites Netzwerk möglicher *Supplier*, welche die erforderliche Qualität zu liefern imstande sind, und es erfordert auch die entsprechende Kompetenz an der Front, möglicherweise knapp werdende Komponenten auf dem Spotmarkt ohne Zeitverzögerung aufkaufen zu können. Im Falle von



Wir brauchen einen globalen grünen Marshall-Plan für Nachhaltigkeit, wie damals, als nach dem Zweiten Weltkrieg die Alliierten einen visionären Plan entwickelt haben, das kriegszerstörte Deutschland wieder aufzubauen.



Siemens hat sich dieser pragmatische Ansatz offenbar bewährt. «Weder bei der Katastrophe in Fukushima noch bei der Flut in Thailand oder dem Wirbelsturm Sandy hatten wir Liniestopps oder Lieferausfälle zu verzeichnen», sagt Barbara Kux. Sie sieht es deshalb auch als eine wichtige Aufgabe von Verwaltungsräten und anderen Aufsichtsgremien von Unternehmen, besonders auf langfristige Erfolgsfaktoren zu achten. Ihr Mandat im Aufsichtsrat von Total etwa nutzt sie, um das rein wirtschaftliche Leistungsziel «Profit» um die beiden anderen entscheidenden Dimensionen «People» und «Planet» zu ergänzen. Nur wer alle drei P-Werte in der Unternehmensführung berücksichtigt, wird nachhaltig Erfolg haben, lautet ihre Überzeugung.

Auf der Ebene der Privatwirtschaft existieren demnach ermutigende Signale. Aber reicht das, um dem Postulat der Nachhaltigkeit global zum Durchbruch zu verhelfen?

Wir leben in einer Wissensgesellschaft, in der das Primat der Wissenschaft immer stärker in den Vordergrund rückt. Das stimmt mich optimistisch. Die Technologie ist vorhanden, die finanziellen Ressourcen sind vorhanden. Jetzt geht es um die Umsetzung einer nachhaltigen Gesellschaft, bei der sich Wissenschaft, Wirtschaft und Politik die Hand reichen müssen.

Daran hapert es doch gerade.

Da haben Sie nicht ganz Unrecht. Es existiert kein globales Programm für Nachhaltigkeit, nicht einmal über die Ziele konnte man sich bislang auf globaler Ebene einigen, und

ein solches Programm steht in Zeiten der globalen Finanz- und Schuldenkrise auch nicht zuoberst auf der politischen Agenda.

Was also ist zu tun?

Wir brauchen einen globalen grünen Marshall-Plan für Nachhaltigkeit, wie damals, als nach dem Zweiten Weltkrieg die Alliierten einen visionären Plan entwickelt haben, das kriegszerstörte Deutschland wieder aufzubauen. In diesen Dimensionen müssen wir auch beim Thema Nachhaltigkeit denken, denn wir wissen heute, dass Investitionen in die Ressourceneffizienz – sei es in der Energieerzeugung, im Transportwesen oder beispielsweise der Gebäudetechnik – zu Wirtschaftswachstum führen. Das ist der Schlüssel zur nachhaltigen Gesellschaft, und wir in Europa sind führend in diesen Technologien. Hier liegt also auch die Zukunft unseres Kontinents.

Das Dokument dient ausschliesslich Informationszwecken. Die darin geäusserten Meinungen sind diejenigen der Globalance Bank AG zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses. Es stellt weder ein Angebot noch eine Empfehlung oder Aufforderung zum Erwerb oder Verkauf von Finanzinstrumenten oder Bankdienstleistungen dar und entbindet den Empfänger nicht von seiner eigenen Beurteilung. Die Angaben stellen keine Entscheidungshilfen für wirtschaftliche, rechtliche, steuerliche oder andere Beratungen dar. Insbesondere ist dem Empfänger empfohlen, allenfalls unter Beizug eines Beraters, die Informationen in Bezug auf die Vereinbarkeit mit seinen eigenen Verhältnissen auf rechtliche, regulatorische, steuerliche u.a. Konsequenzen zu prüfen. Die im vorliegenden Jahrbuch enthaltenen Daten und Informationen wurden von der Globalance Bank AG unter grösster Sorgfalt zusammengestellt. Globalance Bank AG übernimmt jedoch keine Gewähr für deren Korrektheit, Vollständigkeit und Aktualität und lehnt jede Haftung für Verluste ab, die sich aus der Verwendung dieser Angaben ergeben. Dieses Jahrbuch darf ohne schriftliche Genehmigung von Globalance Bank AG weder auszugsweise noch vollständig vervielfältigt und/oder weitergeleitet werden.

Copyright © 2013 Globalance Bank AG – alle Rechte vorbehalten.