

AUSGABE 01 CH | 2012

DAS MAGAZIN FÜR INVESTOREN,  
VERWALTUNGSRÄTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE

# CEO

## des Jahres



Die CEOs der Schweiz  
im Leistungsvergleich

57

IM GESPRÄCH  
MIT DEN RANGBESTEN

08

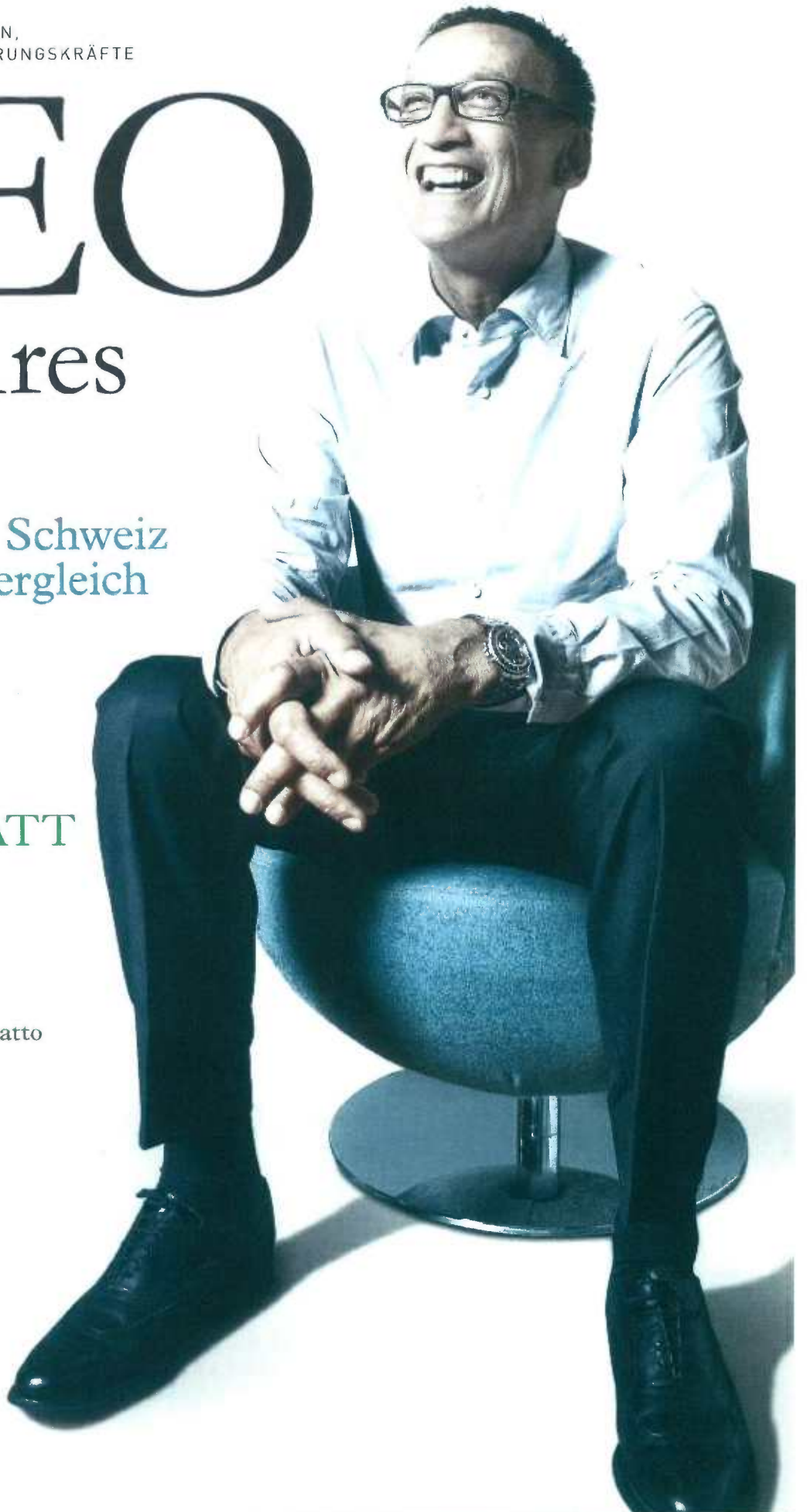
DIE OBERMATT  
METHODIK

06

Special Guests

Gentinetta, Forster, Contratto

49



9 772296 062116 >

2012  
CEO des Jahres

2007  
Ernennung zum CEO,  
PSP Swiss Property

2002  
CFO,  
PSP Swiss Property



1998–2002  
Corporate Finance  
und Tresorerie,  
Zurich Financial Services

1984–1998  
Verschiedene Funktionen  
Schweizerische Bankgesellschaft

Studium Wirtschafts-  
wissenschaften in Bern und  
Rochester (NY, USA)



# KONTROLLE IST GUT, VERTRAUEN IST BESSER.

WIE **PSP SWISS PROPERTY CEO DR. LUCIANO GABRIEL** AUCH  
DANK EINER VERTRAUENSKULTUR REKORDERGEBNISSE ERZIELT.

*Der Blick aus seinem Büro auf dem Hürli-  
mann Areal über die Dächer von Zürich ist  
fantastisch. Und trotzdem ist er viel lieber  
draussen in den Gängen – im direkten Kontakt  
mit seiner Mannschaft. Selbst rauchende Mit-  
arbeiter vor der Eingangstür sieht Dr. Luciano  
Gabriel positiv: «Jedes Mal wenn ich ins  
Gebäude komme, ist das eine gute Gelegen-  
heit, entspannt mit den Leuten zu reden.»*

Der CEO der Immobiliengesellschaft PSP  
Swiss Property pflegt eine offene Kom-  
munikationskultur und setzt seit seinem  
Amtsantritt 2007 auf flache Hierarchien,  
Vertrauen und Teamfähigkeit. Nur bei feh-  
lendem Teamgeist hört der Spass für ihn  
auf. Er vergleicht das mit dem Strassen-  
verkehr: «95% der Autofahrer fahren kor-  
rekt und trotzdem regt man sich immer wie-  
der furchtbar auf. Warum? Weil die 5%, die

will, sie wäre demokratisch. Diese Fassade  
macht die Person unberechenbar.»

## Der Ruf nach mehr Risikoappetit kommt hier eher von aussen

Diese Berechenbarkeit hat dem Unter-  
nehmen auf Investoren-Seite erst Zurück-  
haltung, dann Anerkennung eingebracht.  
Denn in einer Branche, die auf langfristigen  
Entscheidungen und Erfolgen beruht, sind  
schnelle Gewinne selten. «Man sagt im-  
mer, dass Manager kurzfristig denken und  
die Investoren ihre Manager nicht bremsen  
können. In unserem Fall ist das umgekehrt»,

schmunzelt der 59-Jährige. Hier kommt der  
Ruf nach hohem Verschuldungsgrad und  
mehr Risikoappetit eher von aussen. Kein  
Wunder: Während andere ein Plus von bis  
zu 20% versprochen haben, haben die eher  
konservativen Schweizer gerade mal von  
einigen wenigen Prozenten geredet – und  
wurden in London oder New York belächelt.  
Dann aber haben die Investoren gemerkt,  
dass PSP Swiss Property immer liefert – oft  
noch mehr als versprochen. Und andern-  
orts aus 20% Plus auch mal 50% Minus  
wurden. Heute lächeln die Investoren nur  
noch aus Zufriedenheit.



<b>CEO</b>	Dr. Luciano Gabriel
<b>Führungsstil</b>	authentisch berechenbar kommunikativ
<b>Firmenstrategie</b>	Schaffung von Mehrwert

rücksichtslos fahren, es schaffen, die ganze  
Stimmung kaputt zu machen. Wenn jemand  
in einem Team so den Spirit stört, ist es für  
alle besser, man trennt sich.» Eine klare Li-  
nie zu haben, berechenbar und authentisch  
zu sein, ist für Gabriel dabei richtungswei-  
send. «Nichts ist schlimmer, als eine auto-  
ritäre Person, die den Eindruck erwecken



### Der Mehrwert kommt durch unspektakuläre Massnahmen

Vielleicht auch weil ein Manager in der Branche kaum tricksen kann: «Wenn man woanders als Geschäftsführer zum Beispiel eine Akquisition rechtfertigen möchte, kann man leicht Synergien mit der Forschung oder dem Cross-Selling erfinden. Bei uns gibt es vorwiegend transparente und sachliche Entscheidungsgrundlagen.» Für solche Evaluationen hat Gabriel zwar oft mehr Zeit als CEOs in anderen Bereichen und meint: «Dafür ist man aber auch gezwungen, genauer zu arbeiten, weil Fehler sich langfristig stärker auswirken.» Besonders weil in Zürich Veränderungen langsamer vorangehen als in New York oder Shanghai. Der Stadtteil Zürich-West ist so ein Beispiel. «Seit über 20 Jahren spricht man von der Modifizierung des Industriegebiets. Heute haben wir etwa die Hälfte geschafft», so Gabriel. Wer in diesem Geschäft erfolgreich sein will, braucht Weitsicht und weiss oft erst Jahre später, ob eine Entscheidung richtig war. Für den soliden Manager dabei im Fokus: der Mehrwert, nicht die Grösse der Firma. So hat das Unternehmen im letzten Jahr zum Beispiel keine Akquisitionen getätigt – und trotzdem ein Rekordergebnis erzielt. «Wir wollen in den nächsten Jahren etwa 60 Millionen jährlich in Renovationen des Bestandesportfolios und insgesamt 400–500 Millionen in unsere Entwicklungsareale investieren. Wir lassen uns jedoch bei Akquisitionen nicht unter Druck setzen. Heute zahlt man im besten Fall den vollen Preis – meistens kommt noch eine Zusatzprämie hinzu. Da sind wir vorsichtig und schaffen lieber Mehrwert bei den Objekten, die wir bereits besitzen. Wir möchten weiterhin nur in den Schweizer Markt und in wachsenden Städten zu Preisen investieren, welche aus langfristiger Sicht vertretbar sind.»

Bei PSP sind es nicht in erster Linie spektakuläre Investitionen, die entscheiden. «Bei uns kommt der echte Mehrwert durch viele eher

alltägliche Massnahmen und kleine Schritte wie laufende Optimierungen, Renovationen. Zusammen mit den Arealentwicklungen können wir sehr viel erreichen», erklärt Gabriel. Das soll allerdings nicht heissen, dass die aufsehenerregenden Schritte in Gabriels



## Heute zahlt man im besten Fall den vollen Preis – meistens kommt noch eine Zusatzprämie hinzu.

Amtszeit weniger erfolgreich gewesen wären. Mit dem Verkauf des Bereiches «Immobilienbewirtschaftung für Drittkunden» an die deutsche Bilfinger-Berger-Gruppe konnte eine leichtere und fokussiertere Gesellschaftsstruktur realisiert werden. Durch die Einführung von Asset Managern als strategische Partner zu den Bewirtschaftern haben sie nun im Teamverband mehr Entscheidungskompetenzen: «Unsere Mitarbeiter sind damit proaktiv, viel motivierter und fühlen sich viel stärker in der Verantwortung für ihre Liegenschaften», bestätigt Gabriel.

Sein Vertrauensvorschuss und das «Delegieren von Kompetenzen» haben Mitarbeitenden und Unternehmen eine erfolgsversprechende Dynamik gegeben. Heute können die Teams eigenständig Entscheidungen treffen, die früher oder anderswo einen Antrag beim Chef erfordert haben.

Das Ergebnis: schnellere Abläufe, zufriedene Mieter und selbstständige Mitarbeiter. Massnahmen, mit denen Gabriel nicht nur das Betriebsklima verbessert hat, sondern auch die Bilanzen.

Neben dem Rekordergebnis 2011, betont er hier besonders die geringe Fremdmittelquote der Unternehmung von 30%. Denn wenn es um die Verschuldung seines Unternehmens geht, dann will sich selbst ein Dr. Luciano Gabriel ausnahmsweise mal lieber nicht auf Andere verlassen.