

## Richtig verpackt

Warenhersteller stehen vor der ständigen Herausforderung, für die Verpackung die richtige Grösse und das passende Material zu wählen. Dabei müssen sie nicht nur gesetzliche Vorgaben erfüllen, sondern auch auf die Gewohnheiten der Kunden und gewisse Zusatzfunktionen achten.

## Moderne Verpackungen haben es

Hersteller von Lebensmitteln und Verpackungen adaptieren gesellschaftliche Trends und richten die Aufmachung

Kartons, Becher, Schachteln und Tuben bieten heutzutage einen hohen Zusatznutzen. Firmen tüfteln stetig an der Entwicklung neuartiger Verpackungen.

Rico Kutscher

In Verpackungen steckt heutzutage viel Know-how. Das sieht man beispielsweise bei Milchtüten: Die Konsumenten schnitten sie früher an einer Ecke auf, entnahmen Milch und mussten sie dann umständlich knicken, in Töpfe oder Spezialbehälter stellen beziehungsweise mit Klammern verschliessen, um die Milch weiter im Kühlschrank aufzubewahren. Inzwischen haben Milchpackungen einen Schraubverschluss, dank dem die Milch einfacher ausgegossen werden kann und der die Haltbarkeit stark erhöht, weil das Behältnis fest verschlossen ist.

## Gewohnheiten entfliehen

Wer Flaschen mit Ketchup oder Honig genau betrachtet, sieht weitere Neuerungen bei Verpackungen. Ein US-Hersteller von Ketchup hat die Flasche seines Produkts einfach auf den Kopf gestellt und am unteren Ende fliesst nun – durch Druck auf das Behältnis – wohl-dosiert der Inhalt heraus. Honig gelangt auf ähnliche Weise ins Müsli oder in Tee, weil Flaschen mittlerweile an der Unterseite Vorrichtungen zum Ausgießen ohne Verkleben haben. Doch wie entwickeln Unternehmen überhaupt solche Innovationen?

Der Luzerner Milchverarbeiter Emmi hat über ein Dutzend Kriterien definiert, welche bei der Umgestaltung einer Verpackung beziehungsweise bei der Festlegung einer neuen Produktgrösse eine Rolle spielen. Sie reichen von den Essgewohnheiten der Konsumenten über den Preis, den der Handel oder die Konsumenten für die Ware bezahlen müssen, bis hin zu der Höhe der Regale in den Supermärkten. Auch die Art von Emmi Produktionsmaschinen und eine möglichst einfache Gestaltung der Logistik mit Paletten haben einen Einfluss auf die Form von Verpackungen. Und schliesslich muss Emmi Vorgaben wie die der Lebensmittelverordnung einhalten.

Mehr als die Hälfte des Umsatzes erzielt die Schweizer Verpackungsindustrie mit Kunststoff (vgl. Grafik), weil dieses Material viele Vorteile bietet. Bei Emmi hat man die Erfahrung gemacht, dass die Materialart und die Dicke der Verpackung einen grossen Einfluss auf den Abbau des Geschmacks und der Vitamine sowie auf Farbveränderungen haben. Zudem sind das Material und seine Stärke für die Haltbarkeit der Milchprodukte entscheidend. Bei Joghurts setzt Emmi auf Kunststoffbecher, weil das Verhältnis von Verbrauch an Ressourcen und Umweltbelastung einerseits und der Frische der Produkte

andererseits ausgewogen scheint. Dünnere Verpackungen hätten zur Folge, dass Milchprodukte weniger lang essbar sind und deshalb öfter weggeworfen werden müssten.

Was sind die Gründe, das unlängst lancierte Rahmprodukt «Joghurt Pur» in 150-g-Bechern statt in den im Handel üblichen 180-g-Behältnissen anzubieten? Als wesentliche Motive führt Emmi die Gesamternährungsbilanz und den Verkaufspreis an, die zu diesem Entscheid geführt hätten. Rahmjoghurts sollten in kleineren Verpackungen angeboten werden, weil ein solches Produkt nicht den gesamten Tagesbedarf eines Menschen an Fett abdecken sollte. Zudem hätte Emmi das Joghurt wegen der speziellen, teureren Zutaten in einem 180-g-Becher nicht zum gewünschten Verkaufspreis auf den Markt bringen können. Gebinde, die vier oder sechs Milcherzeugnisse in einem sogenannten Sekundärpack (vgl. Zusatztext) zusammenfassen, offeriert der Milchverarbeiter eher selten, weil die Schweizer Kundschaft dies angeblich nicht verlangt und lieber mehrere Produkte in unterschiedlichen Geschmacksrichtungen wünscht.

## Hermetisch dicht

Auch die Hersteller von Kosmetikprodukten und Medikamenten setzen bei Verpackungen auf Innovation. Die Hülle der Waren soll einen Zusatznutzen stiften. Bei der Thuner Verpackungsfirma Hoffmann Neopac beschäftigt sich Martina Christiansen mit der Entwicklung und dem Verkauf neuer Verpackungen für Medikamente. Sie weist darauf hin, dass bereits am Ende der klinischen Studien eines Wirkstoffes auch die Verpackungen zertifiziert werden müssen. Dies liegt daran, dass die Behältnisse mit den Wirkstoffen in Berührung kommen und es zu keinen Wechselwirkungen kommen darf.

Bei der Thuner Firma setzt man etwa auf Aluminiumtuben, die auf beiden Seiten zusätzlich mit Kunststoff beschichtet sind. Sie bieten einerseits den Vorteil, dass keine Stoffe in die Umwelt gelangen, beispielsweise während der Lagerung in der Apotheke; andererseits schützen solche Tuben das Medika-

ment, weil nichts, auch kein Licht, mit dem Wirkstoff in Berührung gelangt. Tuben ausschliesslich aus Aluminium, wie sie bei Senf oder Kosmetika verwendet werden, reagieren mit den medizinischen Inhaltsstoffen oder brechen sogar manchmal, womit sie ungeeignet sind. All das erklärt, warum im Pharmabereich die Neugestaltung einer Packung oft mehrere Jahre in Anspruch nimmt; die Abklärung von Wechselwirkungen zwischen dem Inhalt und der Verpackung ist sehr aufwendig. Ohnehin müssen die Medikamentenhersteller jeweils nachweisen, wie die Inhaltsstoffe in anderen Klimazonen reagieren, in denen höhere Temperaturen und grosse Luftfeuchtigkeit herrschen.

## Die genaue Dosis

Bei den Packungsgrössen seien – anders als bei Lebensmitteln, bei denen häufig die Gewohnheiten der Konsumenten ausschlaggebend sind – die zu verwendende Menge des Medikamentes und die Form der Verabreichung ausschlaggebend, sagt Christiansen. Den Pharmaherstellern werden Tuben geliefert, die auf der hinteren Seite offen sind und die sie selber mit der richtigen Menge ihres Stoffs füllen.

Bei der Wahl der Gefässe spielt häufig auch die Konsistenz des Inhalts eine Rolle, weil dünnflüssige Lotionen anders aus einer Tube fliessen sollen als zähflüssigere Crèmes. Dies wird über die Grösse der Öffnungen gesteuert. Zusätzlich kommt es darauf an, ob die Pharmafirmen eine Dosierhilfe an der Tube anbringen wollen oder ein Schutzmechanismus das Öffnen der Medikamente – zum Beispiel durch Kinder – erschweren soll. Manche Medikamente erhalten hingegen einen speziellen Verschluss, damit sich das Präparat leicht benutzen lässt. Schliesslich sollen Patienten, die an Gelenkschmerzen leiden, nicht auch noch Schwierigkeiten bei der Anwendung der Medizin haben.

Christiansen sagt, dass die Verpackungshersteller ständig an neuen Produkten tüfteln. So existieren Tuben für den Einmalgebrauch, sogenannte Single-Use-Tuben, die für exakt eine Anwendung konstruiert sind und deshalb von den Anwendern nicht wieder verschlossen werden können.

Momentan entwickelt Hoffmann Neopac einige Neuheiten für den Bedarf in Krankenhäusern. Dort müssen nämlich oft genaue Mengen von Medikamenten in Pulverform mit Flüssigkeiten gemischt werden. Damit den Angestellten in den Spitälern keine Fehler unterlaufen, böte es sich an, diese Stoffe vorgefertigt in Tuben abzufüllen. Sie könnten durch Kneten innerhalb der Verpackung gemischt werden, und aus der Öffnung käme dann die fertige Mischung. Bei Nahrungsmitteln kennt man dieses Prinzip bereits, beispielsweise bei Milchshakes oder wenn weitere Molkeprodukte mit Müsli in Zwei-Kammer-Bechern den Konsumenten gemeinsam angeboten werden.



Tuben für Medikamente, im Bild der Firma Hoffmann Neopac, variieren in Form und Grösse,

## Verführerisch, informativ,

Nahrungsmittelverpackungen müssen

Lebensmittelverpackungen bieten die Möglichkeit, Botschaften an den Konsumenten zu senden. Die einen wollen ihn zum Kauf animieren, die anderen ihn zum gesunden Leben erziehen.

Sergio Aiolfi

Eine Verpackung ist, nüchtern betrachtet, das, womit man ein Produkt umhüllt, das man vor dem Gebrauch des Guts entfernt und dann wegwirft. So besteht, hat eine Verpackung einen eher flüchtigen Nutzwert.

Etwas ganz anderes stellt die Hülle aus Sicht eines Designers dar. Für ihn ist sie ein Medium, das erlaubt, die Kauflust der Konsumenten zu entfachen. Und angeblich schätzten die das. Wie die Marktforschungsfirma Information Resources (IRI) aufgrund von Tiefeninterviews und Umfragen in Läden eruiert hat, wollen die Käufer, wenn sie ratlos vor einem vollen Regal stehen, durch eine Verpackung zum Erwerb eines Produkts animiert werden. Ja sie warten nur darauf, dass man sie mit «überraschenden Emotionen» und «sinnlichen Impressionen» informiert und inspiriert. Für diesen Zusatznutzen und die Attraktivität einer Verpackung sind sie offenbar sogar bereit, einen Aufpreis zu bezahlen. Die gute Emballage, so meint IRI, müsse die hohe Qua-

lität der Ware kommunizieren. Auf diese Weise entsteht nach der Beschreibung der Marktforscher aus einer Verpackung ein «Gesamtkunstwerk».

Mit völlig andere Augen betrachtet man eine Verpackung beim Bundesamt für Gesundheit (BAG). Für die Behörde ist die Hülle primär Tragfläche, um Informationen zum Nutzen und zur Aufklärung des Konsumenten zu verbreiten. Der Spielraum dazu wird durch die «Verordnung über die Kennzeichnung und Anpreisung von Lebensmitteln» abgesteckt, und dieser ist grosszügig bemessen; das aus dem Jahr 2005 stammende Regelwerk, das in diesem Jahr eine Aktualisierung erfahren hat, umfasst nicht weniger als 44 Artikel. Zu finden sind hier etwa Vorschriften über die Datierung von Waren (Hinweise auf Mindesthaltbarkeit und Verbrauchsdatum sind obligatorisch, Zusatzinformationen à la «Zu verkaufen bis» dagegen fakultativ) oder über die Angaben zum Herkunftsland (ein Muss im Fall von vorverpackten Lebensmitteln).

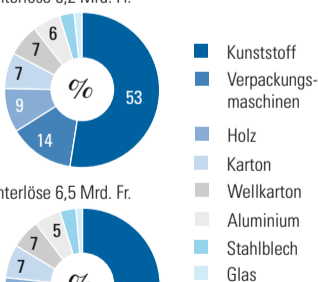
Wie die Verordnung weiter festhält, erfolgen Nährwert-Kennzeichnungen auf freiwilliger Basis. Entscheidet man sich indessen dafür, darf man nicht selektiv informieren, sondern muss die «Big 4» nennen (Energie, Protein, Fett, Kohlenhydrate) oder dann die «Big 8» (zusätzlich noch gesättigte Fettsäuren, Zucker, Natrium, Nahrungsfasern).

Die Absicht des BAG beschränkt sich allerdings nicht aufs Informieren;

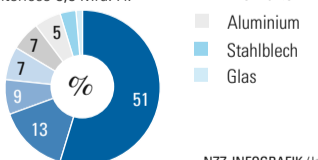
## Kunststoffverpackungen dominieren

Umsatzanteile der Schweizer Verpackungsbranche

2009 Gesamterlöse 6,2 Mrd. Fr.



2013 Gesamterlöse 6,5 Mrd. Fr.



QUELLE: SVI

NZZ-INFOGRAFIK/lea

## Hüllen mit vielen Funktionen

Unter Verpackung versteht man die Umhüllung einer Ware. In der Branche, die heutzutage oftmals nur noch «Packaging» heisst, werden Primär- und Sekundärverpackungen unterschieden. Mit Ersteren ist die direkte Produkthülle eines Gutes gemeint; Letztere sind Gebinde einer definierten Anzahl von Primärverpackungen. Flüssigkeiten, Gase und Schüttgüter werden in jeweils für sie passende Behältnisse wie Tuben, Eimer, Flaschen, Kisten und Dosen verpackt. Die Umhüllung von Erzeugnissen hat mehrere Funktionen. Erstens soll der

Gebrauchswert möglichst lange erhalten bleiben. Eine Verkaufsverpackung verlängert die Verwendbarkeit von Gütern auf dem Weg vom Hersteller über den Handel bis zum Endkonsumenten. Zweitens müssen Verpackungen eine Schutzfunktion erfüllen. Tüten, Schachteln, Tuben, Flaschen und Kartons sollen sicherstellen, dass die verpackten Gegenstände beziehungsweise die Umwelt nicht beschädigt oder verunreinigt werden. Ausserdem dürfen sich Personen, welche die Produkte benutzen, möglichst nicht an spitzen, scharfkantigen

oder giftigen Gegenständen verletzen. Ein unsachgemässer Gebrauch, etwa durch Kinder, soll vielfach ebenfalls durch das Verpackungsdesign vermieden werden.

Umhüllungen dienen darüber hinaus der Kommunikation, weil sie Werbebotschaften oder Hinweise tragen, um die Kaufentscheidung positiv zu beeinflussen. Seit einigen Jahren sind in der Verpackungsindustrie die Weiter- und Wiederverwertbarkeit beziehungsweise das umweltverträgliche Entsorgen des Materials zentral.

# in sich

ihrer Produkte danach aus



je nachdem wie der Wirkstoff angewendet werden soll.

GORAN BASIC / NZ

## pädagogisch, ökologisch

einer Vielzahl von Ansprüchen genügen

die Konsumenten sollen auch ermuntert werden, sich richtig zu ernähren. Dazu liefert die Verpackung ebenfalls die Grundlage. Nährwerttabellen, die mittlerweile auf einer Vielzahl von Hüllen zu finden sind, werden von der Behörde als wichtige Orientierungspunkte auf dem Weg zu einem gesünderen Leben betrachtet. Sie sollen den Konsumenten befähigen, «eine informierte, sachkundige und gesunde Wahl zu treffen», wie in einem Informationsblatt der Schweizerischen Gesellschaft für Ernährung (SGE) zu lesen ist. Ebenfalls in diese Richtung zielen die seit diesem Jahr geltenden Neuregelungen des Lebensmittelgesetzes, die beispielsweise vorschreiben, dass die «ungünstigen» Nährstoffe – wie etwa der Fettgehalt eines Produkts – auf der Liste ganz oben aufzuführen sind. Neuerungen dieser Art haben jedoch ihren Preis. Man kann davon ausgehen, dass die erforderlich gewordenen Anpassungen der Etiketten in der Lebensmittelbranche Kosten von rund 100 Mio. Fr. verursacht haben.

Als Informationsträger stossen Verpackungen jedoch auch an Grenzen. Längst hat man einsehen müssen, dass Etiketten nicht nach Belieben mit Wissenswerten überladen werden können, dies aus dem einfachen Grund, weil die Adressaten durch die Botschaften oft überfordert werden. Zwar beteuern die Konsumenten in Umfragen immer wieder, wie wichtig ihnen die Nährwertkennzeichnung ist. Die wenigsten ma-

chen vom Informationsangebot aber tatsächlich Gebrauch. So hat eine Enquête der SGE ergeben, dass nur 9% der Schweizer die Ernährungsangaben auf der Verpackung lesen, 14% gar nie. Und laut einer von der ETH Zürich 2009 in der Deutschschweiz durchgeführten Befragung, schenken lediglich 10% der Männer und 20% der Frauen den Etiketten regelmässig Beachtung. Des Weiteren haben Experimente mit sogenannten Eye-Trackern (Blickfang-Messern) gezeigt, dass bei einem einfach gestalteten, nicht überladenen Verpackungs-Design die Nährwert-Kennzeichnung von den Käufern viel aufmerksamer gelesen wird als bei Hüllen, die mit Daten und Fakten übersät sind. Konsumenten scheinen auf ein Übermass an Information mit einem Verhalten zu reagieren, das dem von den Behörden anvisierten Ziel diametral entgegengerichtet.

Beim Thema Verpackungen spielen nebst Marketing und Aufklärung auch ökologische Faktoren eine Rolle. Dabei steht die «Rezyklier-Fähigkeit» einer Hülle derzeit besonders im Fokus. Die vom Bundesrat in Angriff genommene Revision des Umweltschutzgesetzes sieht unter anderem eine Verbesserung der Abfall- und Rohstoffpolitik und Schritte in Richtung einer «Kreislauf-Wirtschaft» vor. In diesem Zusammenhang wird man auch über eine Sammelpflicht entscheiden, die namentlich Kunststoffhüllen betrifft.

## Mehr Kundennutzen

Singles und Senioren im Fokus

Rico Kutscher · Unbemerkt von weiten Teilen der Öffentlichkeit hat in den vergangenen Jahren bei den Verpackungen eine Revolution stattgefunden. Einfaches Packpapier für Butterbrote, Pappschachteln für Süsseigkeiten und Blechdosen für Hautcrèmes sind modernen, mit vielen Zusatzfunktionen versehenen Verpackungen gewichen. Wer hätte vor einigen Jahren etwa gedacht, dass Sandwiches gleich dreimal länger haltbar sind, wenn sie in Kunststoffolie eingeschweisst werden? Wer hätte vermutet, dass Bonbons in lichtreflektierenden Umhüllungen auch nach Monaten noch ihren ursprünglichen Vitamingehalt aufweisen? Und wer hätte sich vorstellen können, dass einmal genau die aufzutragende Menge einer Lotion aus einer Plasticflasche kommt, wenn man auf die Öffnung drückt?

Firmen haben erkannt, dass die Verpackung wegen des Wettbewerbsdrucks eine wichtigere Rolle als früher einnimmt. Dabei geht es gar nicht so sehr darum, dass Material und damit Aufwand gespart werden, wie das einst das Ziel vieler Firmen gewesen ist. Vielmehr müssen die Behältnisse von Waren einen Zusatznutzen stiften. Die Anforderungen lauten: länger haltbar, besser zu transportieren, leichter zu benutzen, schneller zu konsumieren und einfacher zu entsorgen. Das gilt besonders auch für Medikamente, weil gerade bei diesen Produkten durch die «richtige» Verpackung viele Vorteile erzielt werden. Patienten erhalten die genaue Dosierung eines Wirkstoffes heutzutage dadurch, dass die Verpackung nur die korrekte Menge herausgibt und eine falsche Anwendung damit weitgehend ausgeschlossen ist. Senioren mit Schmerzen an den Handgelenken müssen sich auch nicht mehr damit abmühen, Crèmes aus den Tuben zu bekommen. Und selbst vor der Möglichkeit, dass Verpackungen gegessen werden können, machen die Entwickler in den Unternehmen nicht halt.

Doch die Industrie berücksichtigt noch andere Aspekte. Anbieter adaptieren etwa gesellschaftliche Trends. So nimmt die Zahl der Single-Haushalte laufend zu, wodurch die Nachfrage nach kleinen Verpackungen steigt. Konsumenten bevorzugen auch beim Wein vermehrt die 0,375-Liter- vor der 0,75-Liter-Standardflasche. Betriebe achten ferner von sich aus auf die gesünderen Ernährungsgewohnheiten, die sich in geringeren Konsummengen spiegeln. Angesichts solcher Veränderungen darf sich der Staat mit Vorschriften zu Verpackungen durchaus zurückhalten.

### ZAHLE ZUM THEMA

# 6,5

#### Ein Sektor mit Gewicht

Die Verpackungsbranche der Schweiz hat im vergangenen Jahr laut dem Schweizerischen Verpackungsinstitut ungefähr 6,5 Mrd. Fr. umgesetzt. In diesem Industriezweig waren im selben Jahr 233 Betriebe tätig, die insgesamt 18 700 Mitarbeiter beschäftigten. Im Bereich Kunststoffverpackungen (Umsatzanteil der Branche rund 50%) waren 75 Unternehmen aktiv, für die rund 9000 Angestellte arbeiteten.

## Steuern

### Ein Ferrari ist kein Non-Valeur

Michael Fischer · Das Bundesgericht musste Anfang Jahr die steuerlichen Konsequenzen des Erwerbs eines Ferrari Enzo durch eine vom Alleinaktionär und -verwaltungsrat beherrschte operative Gesellschaft beurteilen. Der Alleinaktionär ist ein bekannter Ferrari-Sammler. Es war unbestritten, dass das Fahrzeug in keiner Weise dem Erreichen des Gesellschaftszwecks (unter anderem der Herstellung von Strassensignalisationen), sondern nur der Vergrösserung der Sammlung des Alleinaktionärs diene.

Das als Vorinstanz entscheidende kantonale Gericht hatte den in den Büchern der Gesellschaft bilanzierten Ferrari als «actif fictif» und damit als buchhalterisch inexistent bezeichnet. Das wurde vom Bundesgericht korrigiert. Ein Gegenstand mit einem objektiven Wert – und einen solchen hat der Ferrari Enzo zweifellos – könne nie ein lediglich fiktives Aktivum sein, selbst dann nicht, wenn der Gegenstand einzig dem Privatvergnügen des Alleinaktionärs diene.

Hingegen beurteilte das Bundesgericht den Erwerb unter dem Aspekt der sogenannten geldwerten Leistung. Als «geldwert» gilt die Leistung einer Gesellschaft, wenn sie (1) ohne mindestens gleichwertige Gegenleistung erfolgt, (2) gegenüber einem Aktionär oder einem diesem Nahestehenden erbracht wird und ihren Rechtsgrund im Beteiligungsverhältnis hat, (3) einem aussenstehenden Dritten nicht im gleichen Mass gewährt wor-

den wäre. Und schliesslich muss (4) das Missverhältnis zwischen gewährter Leistung und erhaltener Gegenleistung für die Handelnden erkennbar gewesen sein.

Dabei hat das Bundesgericht besonders daran erinnert, dass es vom Zusammenhang abhängt, ob die Leistung an einen Aktionär bzw. Nahestehenden als geldwert gilt, also nicht geschäftsmässig begründet ist. Eine tatsächliche betriebliche Notwendigkeit muss nicht gegeben sein, es genügt ein kausaler Zusammenhang zwischen der Ausgabe und dem wirtschaftlichen Zweck der Unternehmung. Von Bedeutung ist, dass ein «ordentlicher, nach handelsrechtlichen Massstäben ordentlich handelnder Geschäftsführer» der Ausgabe zugestimmt hätte. Insbesondere ist auch irrelevant, ob zweckmässiger oder sparsamer hätte vorgegangen werden können. Im vorliegenden Fall wurde die Transaktion als geldwerte Leistung eingestuft.

Von grosser praktischer Bedeutung ist die Frage der geldwerten Leistung für Verwaltungsräte, und zwar insbesondere wenn Gesellschaften faktisch von einzelnen – wöglichlich noch im Ausland wohnhaften – Aktionären kontrolliert werden. Eine geldwerte Leistung löst in der Regel die Verrechnungssteuer aus, für die Verwaltungsräte persönlich haften können.

Michael Fischer, Rechtsanwalt, LL. M., diplomierter Steuerexperte, ist Partner bei Froriep in Zürich.

## Tabubruch im Rechtsgeschäft

Eine kotierte Anwaltskanzlei als Störenfried

Eugen Stamm · Der Mann, der auf der Zeitungsannonce abgebildet ist, blickt nachdenklich in die Weite. «Ein Unfall hat Ihr Leben verändert», steht daneben. Die Werbebotschaft ist eindringlich: «Sie müssen um Ihre physische und finanzielle Gesundheit kämpfen.» Darunter steht eine 0800-Telefonnummer und die Internetadresse der Anwaltskanzlei Slater & Gordon.

### Wachstumswert für Anleger

Die 1935 im australischen Melbourne gegründete Kanzlei ist durch eine Reihe von Akquisitionen, insbesondere in Grossbritannien, zu einem internationalen Schwergewicht mit über 2500 Angestellten angewachsen. Vier Fünftel des Umsatzes von knapp 420 Mio. austr. \$ (350 Mio. Fr.) erwirtschaftet sie mit Personenschäden, also der Durchsetzung von Ansprüchen verunfallter Personen gegenüber den Versicherungsgesellschaften.

Slater & Gordon unterscheidet sich von der Mehrheit der Grosskanzleien, die private Firmen sind, durch ihre Börsenkotierung. Im Jahr 2007 öffnete sich das Unternehmen zu einem Preis von 1 austr. \$ pro Aktie dem Publikum. Heute steht der Kurs bei austr. \$ 5,24, und die Aktienanalytiker verschiedener Banken zeigen nicht mit Kaufempfehlungen. Soeben hat das Unternehmen Zahlen für das Geschäftsjahr 2014 publiziert, die sich sehen lassen: Eine Betriebsmarge (Ebitda) von 24,6% und ein um beinahe 28% gesteigerter Gewinn pro Aktie standen zu Buche. Ausserdem gab es die Übernahme zweier kleinerer Kanzleien mit einem Jahresumsatz von 39 Mio. austr. \$ bekannt, was das Umsatzziel von 500 Mio. austr. \$ für das Geschäftsjahr 2015 in Reichweite bringt.

Für Anleger mag Slater & Gordon ein attraktiver Wachstumswert sein, für Analytiker ist es ein Geschäftsmodell, das sich durch hohe Cashflows auszeichnet und dem Sektor der Basiskonsumgüter zugeteilt wird – eine nicht gerade

adelnde Einordnung. Für Anhänger der Partnerschaft, die in vielen Ländern das traditionelle und einzige erlaubte Organisationsmodell von Anwaltskanzleien darstellt, ist die Kotierung aber wahrscheinlich eine Vorstellung, die auf ähnlich viel Sympathie stösst wie ein Junganwalt, der mit einer Mickey-Mouse-Krawatte zur Arbeit erscheint.

Ein gewichtiges Argument gegen die Publikums-Gesellschaft sind Interessenkonflikte. Der Anwalt hat sein Handeln einzig und allein nach den Interessen des Klienten zu richten und nicht nach den Gewinnerwartungen der Aktionäre. Ein reines Profitstreben, so lautet die Überlegung von Kritikern, würde die Qualität der Rechtsberatung schmälern oder könnte zu einer Häufung von frivolen, ja erpresserischen Klagen in der Hoffnung auf lukrative Vergleiche führen. Bei der Organisationsform «Alternative Business Structures» (ABS), die Slater & Gordon gewählt hat und die in Australien und in Grossbritannien zugelassen ist, können Nichtanwältige Führungspositionen innehaben und Eigentümer sein.

Eine solche Einmischung von Uneingeweihten ist wohl für viele Partner, die ihre Arbeit als Berufung sowie Kunst verstehen und nicht als austauschbare Dienstleistung, Horrorvorstellung und Kulturverlust zugleich.

### Geballte Finanzkraft

Trotz diesen Bedenken stellen ABS für traditionelle Kanzleien eine wachsende Konkurrenz dar, gerade im Massengeschäft. Wie das Beispiel von Slater & Gordon zeigt, ermöglicht der Kapitalmarkt solchen Firmen forciertes Wachstum, Investitionen in Informationssysteme und einen geballten Werbeauftritt. In der Regel scheuen sich solche Firmen auch weniger als traditionelle Kanzleien, Dienstleistungen mit einem fixen Preis zu versehen, was die Kosten für die Kundschaft berechenbar macht und tendenziell auch senkt.