

# SCHWEIZER KMU-TAG 2022



Schweizer  
KMU-Tag

# «Pflegt diese echten, realen Beziehungen!»

Am 19. Schweizer KMU-Tag in St.Gallen tauschten sich im Oktober über 1000 KMU-Führungskräfte dazu aus, wie Beziehungen im Wandel wirken und wie sie sich selbst wandeln. Den diesjährigen Start-up-Pitch gewann das ETH-Spin-off ANYbotics, das autonome Laufroboter für die Inspektion von grossen Industrieanlagen entwickelt.

Am Freitag nach der OLMA vertieften sich auf dem St.Galler Messegelände am Schweizer KMU-Tag gut 1000 Unternehmer und KMU-Führungskräfte ins Tagungsthema: «KMU und Beziehungen – konstant im Wandel». Der Tag zeigte, dass die zwei Bedeutungen des Themas in der KMU-Praxis sehr präsent sind: Im Wandel sorgen tragfähige Beziehungen für Konstanz – doch auch die Beziehungen selbst sind konstant einem Wandel unterworfen.

## Beziehungen bringen Konstanz

Zum Einstieg in den Tag präsentierte Gastgeber Tobi Wolf vom Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG) einige Resultate der diesjährigen KMU-Tag-Studie, an der im Vorfeld der Tagung rund 350 KMU-Führungskräfte und -Inhaber teilgenommen haben.

Die Studie zeigte unter anderem, dass in und unter KMU auch im Zeitalter der virtuellen Social-Media- und Metaverse-Beziehungen die reale, traditionelle Handschlag-Mentalität nach wie vor weitverbreitet und bewährt ist. Vertrauen, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit sind gemäss Studie für die Teilnehmer die wichtigsten Werte in ihren Geschäftsbeziehungen – wichtiger als fachliche Kompetenz. Das liess Tobi Wolf mit einem Appell schliessen: «Pflegt diese echten, realen Beziehungen!»

## Die Beziehung zu sich selbst

Die Zürcher Tattoo-Königin Giadallardo gründete vor 23 Jahren mit 16 ihr Unternehmen und schaffte es, Piercings und Tattoos im Luxussegment zu positionieren. Sie ist überzeugt, dass die Beziehung zu sich selbst elementar ist: «Entscheidend ist, dass wir einen 'Nordstern' haben, eine klare Orientierung, und daran alle Entscheide messen. Meine klare Vision war, eine Branche zu revolutionieren.»

Mit Blick auf die Inflation beleuchtete HSG-Professor Reto Föllmi die Beziehung zum Geld: «Für Unternehmerinnen und Unternehmer ist gerade in Inflations-Zeiten auch die Beziehung zum Geld als Sauerstoff fürs Unternehmen eine wichtige.»

## ANYbotics gewinnt Start-up-Pitch

Zum dritten Mal stellten sich in einer «Inspiration Session» nach der Mittagspause drei Start-ups in je zehnminütigen Pitches einem Publikumsvoting. Dieses Jahr waren das Olivier Kofler, CEO von Carvolution AG, dem führenden Schweizer Anbieter von Autos im Abo, Stefanie Lopar, Gründerin der Dating-Plattform Meet & Match, die Online und Offline kombiniert, sowie Fredrik Isler, CFO des ETH-Spin-offs ANYbotics, das autonome Lauf-





## Save the Date 2023

Der nächste Schweizer KMU-Tag findet am Freitag, 27. Oktober 2023 statt. Organisiert wird die Tagung seit 2003 vom Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG) und von der Kommunikationsagentur alea iacta ag. Der Schweizer KMU-Tag steht unter dem Patronat des Schweizerischen Gewerbe-

verbands (SGV), von economiesuisse, der Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell und des Kantonalen Gewerbeverbands St.Gallen. Unterstützt wird der Anlass durch langjährige Hauptsponsoren, denen KMU-Anliegen sehr wichtig sind: Helvetia, Raiffeisen, OB, ABACUS und Swisscom.

roboter für die Inspektion von grossen Industrieanlagen entwickelt. Am meisten überzeugt hat die Teilnehmer im anschliessenden Voting Fredrik Isler von ANYbotics.

*«Vertrauen, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit sind die wichtigsten Werte in Geschäftsbeziehungen.»*

### «Vertrauen ist Antibürokratie»

Das Schlussbouquet boten – als Überraschungsgast – Komiker Claudio Zuccolini sowie anschliessend Nationalrätin Jacqueline Badran, Gründerin und Geschäftsleiterin der Digitalagentur Zeix AG, und Reto Schmid, Inhaber des Familienunternehmens «La Conditoria» in Sedrun. Dieser hat aus der gefährdeten Dorfbäckerei seines Vaters in nur acht Jahren ein schweizweit etabliertes Foodlabel gemacht, das seine Mini-Nusstorten auch exportiert.

Nach Schmid's Erfolgsgeschichte sorgte Jacqueline Badran mit ihrem Erfahrungsbericht und mehreren Fallbeispielen aus Bundesbern – «KMU kommen in Bundesbern schlicht nicht vor» – für ebenso viele, aber anders gelagerte Emotionen. Trotzdem ist sie überzeugt davon: «Der wichtigste und zugleich am meisten unterschätzte Standortfaktor der Schweiz ist unsere Vertrauenskultur. Vertrauen ist mit Abstand die beste Antibürokratie-Massnahme.»

### WOW, KMU! – nach 9 Büchern ein KMU-Spiel

Nach neun Büchern in der Reihe «Fit für ...» zu verschiedenen Themen und Herausforderungen in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) haben die Organisatoren des Schweizer KMU-Tags auf die diesjährige Tagung hin ein Spiel publiziert: «WOW, KMU!» stellt 4 x 9 Fragen zur erfolgreichen Führung in KMU und ist nach den einfachen Regeln von «Tschau Sepp» zu spielen, das den meisten Schweizer KMU-Unternehmerinnen und Unternehmern geläufig sein dürfte. Bestellt werden kann das Spiel über [info@kmu-tag.ch](mailto:info@kmu-tag.ch).



**Text:** Patrick Stämpfli  
**Bilder:** Marlies Thurnheer



## «Die grösste Herausforderung liegt in der Unsicherheit»

Pandemie, Krieg, Energiekrise und steigende Rohstoffpreise. Die Ostschweizer KMU haben derzeit mit vielen Herausforderungen zu kämpfen. Wie es ihnen dabei geht und wie wichtig gute Beziehungen sind, weiss Tobias Wolf vom KMU-HSG.

**Tobias Wolf, das Motto des diesjährigen KMU-Tags lautete: «KMU und Beziehungen – konstant im Wandel». Wie sehr haben die Corona-Jahre die KMU verändert? Und wie geht es den KMU nach der Pandemie?**

Vor genau 12 Monaten haben wir uns beim KMU-Tag 2021 mit den Themen Unsicherheit und Überraschungen auseinandergesetzt. Damals sind wir davon ausgegangen, dass wir schon bald in einem «New Normal» ankommen. Ein Jahr später sind wir noch längst nicht in einer neuen Stabilität angekommen. Im Gegenteil – gefühlt haben wir kontinuierlich neue Herausforderungen, denen wir uns stellen müssen. KMU sehnen sich nach Stabilität im konstanten Wandel. Da können gute persönliche und organisationale Beziehungen helfen.

**Mit welchen Herausforderungen hatten die KMU in der Corona-Zeit am meisten zu kämpfen?**

Die grösste Herausforderung lag und liegt in der kontinuierlichen Unsicherheit. Anfänglich wurde man überrascht und überrumpelt. Gleichzeitig hat dies viele KMU auch mobilisiert und es entstand ein neues Wir-Gefühl in vielen Betrieben. Man hat sich neu aufgestellt und teilweise alte Strukturen aufgebrochen.

**Nach Corona kam der Ukraine-Krieg – und mit ihm die Energiekrise. Wie gut sind die KMU für diese neuen Herausforderungen gerüstet?**

Es wäre gelogen, wenn diese «Krisen» nicht viele KMU negativ beeinflussen würden. Jedoch sind viele KMU heute deutlich agiler und flexibler, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Es kann heute bei vielen Firmen eine organisationale Resilienz beobachtet werden, die KMU besser mit einem «Krisenmodus» umgehen lässt.

*«KMU-Führungskräfte sind nach wie vor Handschlag-Typen.»*

**Auch im Vorfeld des diesjährigen KMU-Tags wurde wieder eine Umfrage unter 350 KMU-Führungskräften und -Inhabern gemacht. Was sind die wichtigsten Erkenntnisse der aktuellen Studie?**

In dieser unsicheren Zeit sind es Beziehungen, die vielen Unternehmen und manch einer Privatperson jene Sicher-



heit bewahren konnten, die es in all jener «Inkonstanz» der letzten Zeit braucht. Über 90 Prozent der KMU-Führungskräfte gehen sogar davon aus, dass persönliche Geschäftsbeziehungen immer wichtiger werden für den beruflichen Erfolg.

**Vertrauen, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit sind gemäss Studie für die Teilnehmer die wichtigsten Werte in ihren Geschäftsbeziehungen – wichtiger als fachliche Kompetenz. Kann eine geschäftliche Beziehung langfristig funktionieren, wenn weniger Wert auf die fachlichen Kompetenzen gelegt wird? Oder anders gefragt, was nützt mir ein netter und ehrlicher Geschäftspartner, wenn ihm das fachliche Wissen fehlt?**

Die fachliche Kompetenz wird als Grundvoraussetzung als sogenannter «Hygienefaktor» angenommen. Dies ist kein Begeisterungsfaktor mehr. Wenn die fachliche Kompetenz nicht stimmt, wird es so oder so schwierig – ob nett oder nicht.



### **Gibt es Unterschiede in der Art der Beziehungspflege zwischen grösseren und kleineren Unternehmen?**

Grössere Unternehmen nutzen laut den Umfrageergebnissen deutlich häufiger digitale Technologien. Sowohl bei der Pflege von Kundenbeziehungen als auch bei der von bestehenden Partnerbeziehungen. Je kleiner ein Unternehmen, desto eher wird der persönliche und «physische» Kontakt bevorzugt.

### **Welche Aspekte sind denn wichtig, für eine gute persönliche Beziehung?**

Im Zentrum stehen Vertrauen, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit. KMU-Führungskräfte sind nach wie vor Handschlag-Typen.

*«Viele KMU sind heute deutlich agiler und flexibler als noch vor einigen Jahren.»*

### **Spätestens seit Corona mussten sich die KMU zwangsläufig auch verstärkt mit der Digitalisierung auseinandersetzen, um die Beziehungen zu Partnern, Kunden etc. weiterhin pflegen zu können. Wie hat das funktioniert?**

Die Digitalisierung war und ist schon seit vielen Jahren und vor der Pandemie ein dominierendes Thema. Gleichzeitig stehen wir noch immer am Anfang. Corona hat sicherlich zur Offenheit gegenüber der Digitalisierung beigetragen. Der Stein ist nun endlich ins Rollen gekommen. Wichtig ist, dass KMU diesen Schwung mitnehmen und weiter in die Digitalisierung investieren.

### **Wird die digitale Kommunikation und Beziehungspflege nach Corona wieder abschwächen oder wird sie sich weiter verstärken?**

Die Zukunft wird sicherlich hybrider sein. Persönliche und physische Kontakte bleiben zentral. Sie werden jedoch selektiver. Qualität vor Quantität.

**Text:** Patrick Stämpfli  
**Bilder:** Marlies Thurnheer

# «Erfreuliche Rückkehr zu mehr Sicherheit»

Nach der kurzfristigen Absage 2020 und der Zertifikatspflicht 2021 konnte in diesem Jahr endlich wieder ein KMU-Tag ohne irgendwelche Einschränkungen durchgeführt werden. Das hat nicht nur die Gäste gefreut, sondern auch Roger Tinner von der *alea iacta ag*, die den KMU-Tag organisiert.

## **Roger Tinner, wie war das für das OK, nach so langer Zeit wieder einmal einen Event zu organisieren, ohne auf Sonderregeln achten zu müssen – und mit einer gewissen Unsicherheit (kurzfristige Absage) im Nacken?**

Selbstverständlich war das eine erfreuliche Rückkehr zu mehr Sicherheit. Allerdings ist Gelassenheit eine der Kernkompetenzen unseres Organisationskomitees. Zu drei Vierteln besteht es aus Leuten, die seit dem ersten Schweizer KMU-Tag 2003 dabei sind. So kurzfristig die Verschiebung 2020 auch erfolgen musste, so sind wir langfristig doch zuversichtlich unterwegs.

## **Mussten organisatorische Abläufe erst wieder «hochgefahren» werden oder funktionierte alles so, wie gewohnt?**

Der Vorteil einer Krisensituation, wie wir sie 2020 hatten, ist es, dass sie ein Team noch enger zusammenschweisst – selbst wenn man wie wir seit fast zwei Jahrzehnten zusammenarbeitet. Die bewährten Abläufe konnten wir wieder durchziehen, da und dort aber auch – nicht zuletzt dank der Erfahrungen von 2020 und 2021 – Details verbessern. So konnten wir erneut praktisch allen Teilnehmenden neben dem Sitzplatz auch einen schmalen Tisch zur Verfügung stellen, was eine Tagesveranstaltung deutlich angenehmer macht.

## **Was sind die besonderen Herausforderungen bei der Organisation eines Anlasses dieser Grössenordnung?**

Es gibt ein paar wichtige Eckpunkte, die unbedingt funktionieren müssen: Moderation, Referentinnen und Referenten sowie Start-up-Leute für die Inspiration Session sollten in einer stimmigen Mischung eine spannende Veranstaltung versprechen. Ausserdem gilt es, bis zur letzten Minute und damit auch vor Ort den Teilnehmenden gegenüber kulant zu bleiben und fehlende Tickets oder kurzfristige Mutationen mit einem freundlichen Lächeln entgegenzunehmen und umzusetzen. Bei einer so stark positionierten Marke wie dem «KMU-Tag» ist diese persönliche Beziehung zu den Teilnehmenden matchentscheidend.

## **Das Thema des diesjährigen KMU-Tags war die Beziehungspflege im geschäftlichen Alltag. Wie wichtig ist diese Ihrer Ansicht nach für den Erfolg eines KMU?**

Die KMU-Tag-Studie, die Tobi Wolf in diesem Jahr präsentiert hat, zeigt klar, dass die KMU-Führungskräfte selbst Beziehungen als ganz wesentliche Treiber und Garanten von Erfolg einschätzen. Das kann ich aus eigener Erfahrung

nur bestätigen. Und auch beim derzeitigen Fachkräftemangel scheint sich das früher scherzhaft «Vitamin B» genannte Modell nun umgekehrt zu bewahrheiten: Fand man früher eine gute Stelle oft dank einer bestehenden persönlichen Beziehung, so finden Unternehmen heute immer öfter qualifizierte Mitarbeitende leichter über solche Beziehungen. Und Ähnliches gilt für Kooperationen zwischen Unternehmen und für den Vertrieb.

*«Gelassenheit ist eine Kernkompetenz unseres Organisationskomitees.»*

## **Was sind die grössten Fehler, die man als Unternehmen in der Beziehungspflege machen kann – ausser, dass man die Beziehung zu wenig pflegt?**

Wenn ich mir die Entwicklung des «Social Selling» anschau, dann zeigt sich daran auf sozialen Netzwerken wie LinkedIn, dass man Beziehungen auch zu schnell eingehen kann – indem man als Verkäufer zu «pushy» auftritt und als potenzielle Käuferin zu naiv einfach jede Anfrage positiv beantwortet. Ich verweise dann immer auf den Aufbau von persönlichen Beziehungen im «realen» Leben: Dort wie im Geschäftsleben braucht es den richtigen Ansatz, die passende «Chemie», die richtige Geschwindigkeit (oder Langsamkeit) und auch die Freiheit, «Nein» zu sagen. Tendenziell gehen die meisten von uns auf sozialen Netzwerken zu viele oberflächliche Beziehungen ein. Besser würden wir die richtigen Kontakte ernsthafter pflegen. Und ich bin da selbst kein besonders gutes Beispiel.

## **Oft merkt man in einer Beziehung ja erst nach einer gewissen Zeit, dass sie möglicherweise nicht passt. Wie beendet man eine Beziehung im Geschäftsleben, damit nicht zu viel Geschirr zerschlagen wird? Eine WhatsApp-Nachricht wird da wohl nicht reichen, oder?**

Glücklicherweise musste ich geschäftliche Beziehungen noch nicht oft definitiv beenden. Wenn das bei einer etablierten Beziehung nötig wird, dann gibt es aus meiner Sicht nur den einen Weg: ein persönliches Gespräch. Den Mut dafür aufzubringen, gehört zu den wichtigen unternehmerischen Tugenden.



Am 19. Schweizer KMU-Tag in St.Gallen tauschten sich über 1000 KMU-Führungskräfte dazu aus, wie Beziehungen im Wandel wirken und wie sie sich selbst wandeln. Den diesjährigen Startup-Pitch gewann das ETH-Spin-off ANYbotics. Fotografiert für den LEADER in der Olma-Halle 9.1 am 28. Oktober hat Marlies Thurnheer.



Zur Bildergalerie



Roger Tinner mit Jaqueline Badran



**Text:** Patrick Stämpfli  
**Bilder:** Marlies Thurnheer

# Weniger ist mehr: Das gilt bei uns nur für die Kosten.

## Weil gemeinsam besser ist.

Die Asga ist eine Genossenschaft. Das bedeutet, dass wir nur Ihren Gewinn zum Ziel haben. Dies erreichen wir auch, indem wir zu den Pensionskassen mit den tiefsten Verwaltungskosten gehören.

Erfahren Sie mehr über die Vorteile unserer genossenschaftlich organisierten Pensionskasse.  
[www.asga.ch](http://www.asga.ch)

 **asga**  
pensionskasse

Jetzt  
prüfen!

[helvetia.ch/kmu-check](http://helvetia.ch/kmu-check)

## Selbständigkeit. Planen.

 **Check  
starten.**

Ihr Start-up ist einzigartig. Der KMU-Check liefert Ihnen wichtige Informationen und Empfehlungen zum Versicherungsbedarf.

**einfach. klar. helvetia**   
Ihre Schweizer Versicherung



Von links nach rechts: Simone Criscillo (Leiter Finanzen & Personal), Alexandro Isler (Leiter Medien), Christof Chapuis (Geschäftsführer, Leiter Marketing & Verkauf) und Tom Rusch (Produktionsleiter).

## Mit neuer Führung in die Zukunft

Am ersten Oktober 2022 gab es bei der Appenzeller Druckerei und der Druckerei Appenzeller Volksfreund einen Führungswechsel. Der bisherige Geschäftsführer der beiden Betriebe, Markus Rusch, verabschiedete sich nach 22 Jahren in den Ruhestand.

### Das neue Führungsteam ist zugleich das alte.

Unter dem Vorsitz des bisherigen Leiter Marketing und Verkauf, Christof Chapuis, geht die Geschäftsleitung gemeinsam in die Zukunft. Der gelernte Polygraf und Techniker TS HF bringt mit über 20 Jahre Erfahrung in der grafischen Branche einen grossen Werkzeugkasten für die vielfältigen Aufgaben als Geschäftsführer mit. Für ihn sind die Pflege der Beziehungen zur Kundschaft und allen anderen Anspruchsgruppen zentral wichtig. Er ist überzeugt, dass die beiden Firmen gut aufgestellt und dank ihrer Vielfältigkeit gut für kommende Herausforderungen gerüstet seien.

Ihm zur Seite steht Simone Criscillo, welcher für Finanzen und Personal verantwortlich ist. Als gelernter Drucktechnologe, dipl. Druckkaufmann und dipl. Betriebswirtschafter HF bringt er nicht nur Branchenwissen sondern auch das notwendige Fachwissen mit. Mit einer guten finanziellen Planung aber auch einem bewussten Risikomanagement hilft Criscillo aktiv mit Stabilität zu schaffen. Die Mitarbeitenden sind für ihn das Herzstück der Unternehmung, ihnen Sorge zu tragen, sie zu unterstützen und ernst zu nehmen sind dabei sehr zentrale Aufgaben.

Für den Medienbereich ist Alexandro Isler zuständig. Als Kaufmann und eidg. dipl. Medienmanager prägt er die Geschehnisse der Druckerei Appenzeller Volksfreund schon seit über 10 Jahren. Für Isler ist es wichtig, dass die eigenen Medienprodukte – neben den vorhandenen, spannenden, redaktionellen Inhalten – durch auf die Region abgestimmte Werbung gut wahrgenommen werden. Dabei wird der digitale Bereich auch für Werbung immer wichtiger. Der vierte im Bunde ist Tom Rusch. Er ist gelernter Drucktechnologe mit Weiterbildung als eidg. dipl. Druckkaufmann. Rusch ist seit 2003 dabei und kennt den Betrieb deshalb fast wie seine Hosentasche. Als Produktionsleiter ist er gerne Problemlöser und schätzt dabei die abwechslungsreiche Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit allen Mitarbeitenden.

Das neue Führungsteam der Appenzeller Druckerei und der Druckerei Appenzeller Volksfreund steht für Kontinuität und Verlässlichkeit. Zugleich wollen sie – zusammen mit allen Mitarbeitenden – mit innovativen Ideen und Appenzeller Werten, weiter den Ostschweizer Druck- und Medienmarkt prägen. [www.appenzellerdruckerei.ch](http://www.appenzellerdruckerei.ch) / [www.dav.ch](http://www.dav.ch)

# «Wichtige Kontakt- und Austauschplattform»

Ohne die Unterstützung von Sponsoren wäre ein Anlass wie der Schweizer KMU-Tag schwer zu realisieren. Bereits seit mehreren Jahren dabei ist auch Helvetia. Daniel Brunner-Ryhiner, Leiter Branding Helvetia Versicherungen Schweiz, über Beziehungen, Risiken und Digitalisierung.

**Daniel Brunner-Ryhiner, das Motto des diesjährigen KMU-Tags war «KMU und Beziehungen – konstant im Wandel». Welche Beziehung hat Helvetia zu KMU und wie hat sich diese in den vergangenen Jahren verändert?**  
Die heutige Helvetia Versicherungen wurde vor über 160 Jahren von Geschäftsleuten in St.Gallen gegründet und bot als erste Gesellschaft eine Versicherung gegen die Gefahren des Land-, Fluss- und Seetransports an. Damit war sie schon damals eine wichtige Partnerin von Industrie und Handel. Seither hat sich das Geschäftsumfeld für KMU wie auch für die Versicherung gewandelt.

#### Mit welchen Auswirkungen?

Beide Seiten haben sich der Modernisierung angepasst und immer wieder aufeinander abgestimmt. Heute offenbaren neue Felder wie zum Beispiel Cybersicherheit ein akutes Risiko- bzw. Absicherungspotenzial. Der hohe Stellenwert der Beziehung zwischen KMU und Versicherung jedoch ist immer geblieben.

**Wie sollten KMU vorgehen, um die Beziehungen zu Kunden und Partnern zu pflegen und kontinuierlich zu verbessern?**

Das war das Thema unseres diesjährigen Helvetia Workshops am KMU-Tag. Unabhängig von der Branche und der Frage «digital oder persönlich?» kommt es vor allem darauf an, dass sich KMU offen und ernsthaft mit den individuellen Anliegen und Interessen ihrer Kundinnen und Kunden auseinandersetzen und qualitativ gute Lösungen bieten. Wenn Kundinnen und Kunden dies spüren, dann wirkt sich das auch auf die gute Beziehung aus.

#### Helvetia unterstützt nicht nur den KMU-Tag als Sponsorin, sondern auch KMU selbst. Wie konkret?

Wir unterstützen KMU auf mehreren Ebenen. Einerseits bieten wir unseren KMU-Kundinnen und -Kunden Sicherheit, indem wir als Versicherung Risiken für sie übernehmen, die sie selbst nicht tragen möchten oder können. Helvetia will jedoch mehr tun, als reine Versicherungsprodukte anzubieten. Deswegen haben wir verschiedene Services entwickelt, die das Alltagsgeschäft von KMU erleichtern.

#### Seit März 2021 bieten Sie mit «Service Plus» ein Support-Tool für KMU an. Wie können Unternehmen davon profitieren und wie wird es genutzt?

Unser «Service Plus» in der Geschäftskundenversicherung ist sehr beliebt. Denn was im hektischen Alltag sonst gerne vernachlässigt wird, ist im Servicepaket inbegriffen. Gewisse Serviceelemente sind bereits in den einzelnen Versicherungsbausteinen enthalten. Mit dem Paket Service Plus werden unter anderem Rechtsauskünfte bei Vertragsgestaltungen oder Bonitätsauskünfte über Geschäftspartner noch intensiver genutzt. Gerade in wirtschaftlich turbulenten Zeiten helfen Bonitätsauskünfte, abzuschätzen, ob ein potenzieller Geschäftspartner für die Leistungen bezahlen kann, die das KMU erbringt.

Anzeige



**ostjob<sup>®</sup>.ch**

Die besten Jobs in der Region.



### Und welche Unterstützung können Sie KMU im Bereich Digitalisierung bieten?

Mit der Online-Plattform Atlanto helfen wir KMU, administrative Prozesse zu vereinfachen und damit auch Risiken zu reduzieren. Zudem hat Helvetia dieses Jahr den Online-Versicherungsscheck für KMU weiterentwickelt. Ein Ergebnis liegt in wenigen Minuten vor und enthält – unabhängig davon, ob Jungunternehmen oder etabliertes KMU – wertvolle individuelle Empfehlungen zu Versicherung und Vorsorge.

### Und wie sieht es im Bereich Cyberkriminalität aus?

Angesichts des Top-Risikos Cyberkriminalität nimmt auch die Cyberversicherung für KMU an Bedeutung zu. Die Helvetia Cyberversicherung leistet Ersatz für Vermögensschäden, die durch Datenverlust, Datenmanipulation oder Datenschutzverletzungen entstehen. Und genauso wichtig: Im Ernstfall unterstützt Helvetia zusammen mit einem Expertennetzwerk in den Bereichen Krisenkommunikation und Cybersecurity.

*«Digitalisierung macht uns allen, speziell auch KMU, das Leben leichter.»*

### Digitalisierung vereinfacht (oder ersetzt) bekanntlich unterdessen einiges im Geschäftsleben. Wie sieht das im Bereich Beziehungspflege aus? Digital, wie in den vergangenen zwei Jahren oder doch besser persönlich?

Digitalisierung macht uns allen, speziell auch KMU, das Leben leichter – Prozesse werden einfacher und schneller. Unternehmen können sich heute auch digital bereits einen guten Überblick über sicherheitsrelevante Fragen verschaffen, wie das Beispiel Versicherungsscheck für KMU zeigt. Aber wir haben es während der Pandemie erlebt: Digital ist möglich, ersetzt jedoch kein persönliches, vertieftes Gespräch mit Kundinnen und Kunden. Insbesondere, wenn es um die Beziehung und die ganz individuelle Situation geht. Auf die Balance kommt es an. [www.helvetia.ch/kmu](http://www.helvetia.ch/kmu)

**Text:** Patrick Stämpfli  
**Bild:** zVg

## Eignerstrategie für Familienunternehmen

**Die Eignerstrategie bildet Ziele und Interessen der Eigentümer (Aktionäre/Gesellschafter) ab und gibt dem Verwaltungsrat eine klare Richtung vor, insbesondere bei Familienunternehmen.**



Die Eignerstrategie legt die Leitplanken für Unternehmensleitbild und -strategie sowie für das Organisationsreglement, den Notfallplan und die Kompetenzregelung. Sie dient VR und GL als Kompass für die Führung des Unternehmens. Gerade in Familienunternehmen ist es wichtig, sich auf gemeinsame Visionen und Werte für Familie und Unternehmen zu verständigen – namentlich dann, wenn nicht alle Familienmitglieder in die Unternehmensführung eingebunden sind. Die Eigner geben die Eckdaten vor. Daraus erstellt die strategische Führung den Entwurf, der von den Eignern überarbeitet wird. Entscheidend ist das Zusammenwirken der verschiedenen Ebenen: Nur wenn der Prozess gemeinsam getragen wird, wird das Ergebnis umsetzbar. Folgende Fragen sollten in der Eignerstrategie beantwortet werden:

**Unternehmerische Autonomie:** Wie eng muss sich das Unternehmen an die Vorgaben halten? Kann es Bereiche eigenständig entwickeln und am Markt anbieten? Wie frei soll es bezüglich Beteiligungen sein?

**Organisatorische Autonomie:** Wie frei soll sich das Unternehmen organisatorisch bezüglich Geschäftsmodell entwickeln können?

**Finanzielle Autonomie:** Über welchen Grad an finanzieller Autonomie soll das Unternehmen verfügen?

**Personelle Autonomie:** Über welche Handlungsfreiheit verfügt das Unternehmen bei personellen Aspekten? Über welche Fähigkeiten verfügen die im Unternehmen tätigen Familienmitglieder? Welche Vorgaben sind bei Entlohnung und Beteiligung zu beachten?

In der Praxis zeigt sich, dass die Vorgaben in der Eignerstrategie meist zu allgemein gehalten werden. Mitglieder der strategischen Führungsebene wünschen dagegen klare Vorgaben. Damit können Missverständnisse ausgeschlossen werden, denn: Streit vernichtet Geld!

Felix Brunner  
Associate Partner, Continuum AG, St.Gallen  
Für weitere starke Worte: [www.continuum.ch](http://www.continuum.ch)

# Ein Ort im Grünen

Im Appenzellerland gibt es Orte, die erfüllt sind von anregender Ruhe. Ideal, um Gedanken zu sammeln, neue Perspektiven auszuloten und Lösungen zu diskutieren. Ein solcher Ort ist das Resort Hof Weissbad – ein Ort, um neue Eindrücke aufzunehmen, engagiert Gedanken auszutauschen oder sich zu entspannen und die gastfreundliche Atmosphäre zu geniessen. Mit dem Seminarpark wird ab Juni 2023 das Angebot erweitert.

## Seminare im Park

Für besondere Ideen benötigt es besondere Orte. In der Natur gelegen und doch mit dem öffentlichen Verkehr erreichbar, liegt das Hotel Hof Weissbad inmitten der Appenzeller Hügellandschaft. Im Resort Hof Weissbad entsteht ein neuer Seminarpark. Ein idealer Ort für Seminare, Workshops oder Referate, der keine Wünsche offenlässt.

Das Seminargebäude liegt dem Hotel Hof Weissbad vorgeklagert auf der Landzunge zwischen Weissbach und Schwendebach am Anfang des Parkes. Die reine Holzkonstruktion ruht auf einem umlaufenden Betonsockel, der einem natürlich entstandenen Schwemmland gleicht. Die Mitte des Gebäudes bildet das Foyer, gesäumt von zwei grossen Seminarräumen. Die Fensterfront in Richtung Schwendebach legt die Panoramaaussicht auf den Hohen Kasten und den Alpstein offen. Durch die grosszügigen Fensteröffnungen auf der Ostseite fliessen die Seminar- und Gruppenräume in die Natur ein – vom Wasser hin zum neugestalteten Park.

## Perfekt umsorgt

Die mit 16-Gault-Millau-Punkte ausgezeichnete Küche von Käthi Fässler (Köchin des Jahres 2009 / 2010) bietet den Seminarteilnehmenden eine exquisite, leichte und gesunde Küche an. Die Teilnehmenden werden mit kreativen Gerichten versorgt oder mit einem herzhaften Apéro verwöhnt. Für spezielle Events steht das Hofhaus mit 16 Plätzen oder die Blumenwerkstatt mit 22 Plätzen zur Verfügung. Im Hof Weissbad und in der Weissbad Lodge stehen 30 Zimmer für die Seminarteilnehmenden bereit.

## Rahmenprogramm für Körper, Geist und Seele

Gönnen Sie Ihren Seminarteilnehmenden eine Auszeit. Das Hotel Hof Weissbad steht ganz in den Diensten der Gesundheit, des Wohlbefindens und der Appenzeller Traditionen. Es bietet abwechslungsreiche Aktivitäten. Für Entspannungsbedürftige gibt es ein vielfältiges Spa-Angebot: Innen- und Aussenbad mit eigenem Quellwasser (33 Grad), Sauna-





Seminar im Park (Bild: Indievisual AG)



*Im August 2023 wird das neue Badehaus in Betrieb genommen. Mit einem 35 Grad warmen Aussenbad, drei verschiedenen Saunas, Schwimmteich, Ruheräume, Dachterrasse, Bistro und Top Fitnessraum – auch abends geöffnet.*

landschaft, neuer Fitnessbereich, diverse Massagen und Kosmetikbehandlungen. Für Seminarteilnehmende besteht die Möglichkeit, den Wellnessbereich auch ausserhalb der Öffnungszeiten zu besuchen. Jede Veranstaltung können Sie mit unseren Angeboten aus dem Medical-Wellness erweitern. Gerne stellt unser Team für Ihren Anlass ein individuelles Angebot auf Ihr betriebliches Gesundheitsmanagement zugeschnittenes Rahmenprogramm zusammen.

**Hof Weissbad – der perfekte Ort für ein Meeting inmitten der Natur. Für Anlässe stehen neu unterschiedliche Seminar- und Gruppenräume zur Verfügung. Die Räume können ganz-, halbtägig oder individuell belegt werden.**

**Raumangebot**

Seminar im Hof

1 Seminarraum, Nutzfläche 80 m<sup>2</sup>  
2 Gruppenräume, Nutzfläche 20 m<sup>2</sup>

Seminar im Park (ab Juni 2023)

2 Seminarräume, Nutzfläche 90 m<sup>2</sup>  
2 Gruppenräume, Nutzfläche 20 m<sup>2</sup>  
Foyer, Nutzfläche 80 m<sup>2</sup> für einfache Verpflegung mit Satellitenküche

Infrastruktur

Beamer, Large Screen, Flipboards, Clickshare  
WLAN im ganzen Haus kostenlos  
Flipcharts, Pinnwände und Moderatorenkoffer

Distanzen

Zürich – Weissbad 98 km  
Flughafen Kloten Zürich – Weissbad, Fahrzeit 1 Std.  
St.Gallen – Weissbad 25 km

Kontakt

Hotel Hof Weissbad  
Hermann Knoblauch, Leiter Seminare  
Simon Egli, Food & Beverage Coordinator  
Im Park 1, 9057 Weissbad  
Telefon +41 71 798 80 80  
h.knoblauch@hofweissbad.ch  
hofweissbad.ch

# «Beziehungspflege muss neu definiert werden»

Die Digitalisierung hat die Arbeitswelt nachhaltig verändert. Das hat auch Auswirkungen auf die Beziehungspflege von Unternehmen. Thomas Züger, CEO der St.Galler Beratungsgesellschaft OBT, und Christoph Brunner, Leiter Treuhand bei OBT, über Loyalität, Fallstricke und Emotionen.

## Warum sind gute Beziehungen ihrer Erfahrung nach für den Erfolg eines Unternehmens wichtig?

**Thomas Züger:** Ein Unternehmen ist nichts anderes als ein Geflecht von Verbindungen zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen (Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten, staatlichen Organisationen etc.). Die erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit beruht im Wesentlichen auf tragfähigen, langjährigen und loyalen Beziehungen eben zwischen diesen Gruppen. Wenn diese Beziehungen gut gepflegt werden, dann halten sie auch einiges aus.

## Haben die Corona-Jahre, in der Beziehungen ja v. a. digital gepflegt wurden, die Beziehungspflege nachhaltig verändert?

**Thomas Züger:** Weniger die Corona-Jahre, aber vor allem die Digitalisierung verändert unsere (Arbeits-)Welt. Prozesse werden beschleunigt, aber eben auch unpersönlich. Die Pflege der persönlichen Beziehungen muss neu definiert werden, weil sie nicht mehr so automatisch passiert. Erfolgreich dürfte dasjenige Unternehmen sein, dem es gelingt, die Digitalisierung geschickt für Prozessoptimierungen zu nutzen, aber trotzdem die persönliche Note in Geschäftsbeziehungen aufrechterhalten kann. Ohne Emotionen in Beziehungen fehlt die Spannung. Bei vergleichbaren Angeboten wird derjenige zum Zug kommen, der neben dem Kopf auch das Herz ansprechen kann.

## Welches sind Ihrer Erfahrung nach die grössten Fehler, die von KMU in der Beziehungspflege häufig gemacht werden?

**Thomas Züger:** Routine und Arbeitslast bringen Menschen dazu, die Beziehungspflege zu vernachlässigen. Beziehungen können nicht nur gepflegt werden, wenn es zeitlich gerade passt (geringere Arbeitslast) oder der Bedarf (ich will etwas von meinem Gegenüber) aktuell vorhanden ist. Dies sind opportunistische Beziehungen, die nicht standfest sind. Stetig daran arbeiten, das ist das Motto. Allerdings braucht dies auch eine einwandfreie Selbstorganisation und letztlich die Überzeugung, dass dies auch notwendig ist. Unternehmen und deren Menschen verlassen sich allzu oft auf die technische Beziehungspflege.



Thomas Züger

## OBT unterstützt Unternehmen auch bei Nachfolgeregelungen. Welches sind die Knackpunkte bei solchen Vorhaben?

**Christoph Brunner:** Die Begleitung von Unternehmern und Unternehmerinnen in ihrer Nachfolgeregelung ist auch für uns ein enorm anspruchsvoller Prozess. Da geht es um viele technische Fragen, die souverän gelöst werden müssen: Finanzen, Unternehmensbewertung, Steuern, Ablöseprozess und so weiter. Überlagert werden diese aber von der Notwendigkeit, Vertrauen und Wertschätzung füreinander zu haben und diese im Verlauf des Prozesses auf- und ausbauen zu können. Und zwar nicht nur zwischen dem Auftraggeber und Berater/in, sondern auch zum potenziellen Erwerber.

## Eine Nachfolge ist allerdings erst abschliessend geregelt, wenn sich die vereinbarte Lösung auch im unternehmerischen Alltag bewährt hat, oder?

**Christoph Brunner:** Das ist richtig. Mit der Vertragsunterzeichnung ist zwar ein Meilenstein erreicht, aber die richtigen Bewährungsproben kommen erst. Hier lauert eine grosse



Christoph Brunner

Gefahr. Nach vielen Gesprächen und harten Verhandlungen fühlen sich die Parteien mit einer Einigung am Ziel und sind auch etwas erschöpft. Dies ist aber erst der Anfang und ab jetzt wird es wirklich hart. Kommunikation, Integration, Anspruchsgruppen auf den Weg mitnehmen etc., sind sehr anspruchsvolle Aufgaben.

### Welche Bedeutung hat eine abgeschlossene Nachfolgeregelung für Sie als Berater?

**Christoph Brunner:** Mit der erfolgreichen Regelung der Nachfolge fallen bei den Unternehmer/innen viel Druck und Verantwortung ab. Mitzuerleben, wie die Erleichterung gross ist, wenn die Unternehmung in gute Hände weitergegeben werden kann, ist toll. Und noch schöner ist es, wenn die Parteien auch Jahre danach bestens miteinander auskommen. Hier dabei zu sein und eine kleine Rolle spielen zu dürfen, ist ein Privileg.

### Sie haben am diesjährigen KMU-Tag einen Workshop zu diesem Thema durchgeführt. Was haben Sie den Teilnehmerinnen und Teilnehmern dort vermittelt?

**Christoph Brunner:** Wir wollten die Teilnehmenden an den Erfahrungen teilhaben lassen, die ein Unternehmer auf seinem Weg der Nachfolgeregelung gemacht hat. Wir als Berater haben den Vorteil, dass wir die Erfahrung von sehr vielen Fällen einbringen können und die möglichen Stolpersteine frühzeitig sehen. Aber von einem Direktbetroffenen 1:1 seine Geschichte zu hören, ist sehr authentisch und eindrücklich.

**Text:** Patrick Stämpfli

**Bilder:** zVg

Anzeige



## «Fühlen Sie sich sicher in Rechtsfragen?»

Starten Sie den **Lehrgang Wirtschaftsrecht für Manager** gleich mit dem Modul Ihrer Wahl:

- Sanierung, Haftung und Nachfolge: 9.-13. Januar 2023
- Unternehmen und Vertragspartner: 13.-17. März 2023

[lam.unisg.ch/wrm](http://lam.unisg.ch/wrm)



INFO-ANLÄSSE online

8. Dez. 2022  
12. Jan. 2023

From insight to impact.

# Energie einfach.



Pufferfunktion • Optimierung des Eigenverbrauchs • Individuell konfigurierbar • Festinstalliert oder mobil im Einsatz

**eSpectrum**<sup>®</sup>

Maurerstrasse 3  
CH-8280 Kreuzlingen

info@espectrum.ch  
www.espectrum.ch



**STALDER**  
SWISS  FINISH

## Metallveredlung Perfektion in Schönheit und Funktion

In der umfassenden Veredlung von Metalloberflächen liegt seit 1959 unsere Kernkompetenz. Mittels Beschichtungen mit Zink, Nickel und Chrom oder durch die Veredlung von Aluminium und Edelstahl verschaffen wir Kunden Lösungen mit Mehrwert.

stalderag.ch



# Geschäftsrisiken erkennen und vermeiden

Ob Start-up oder etabliertes Familienunternehmen: Jedes KMU ist mit Risiken konfrontiert, die den Betrieb gefährden können. Deshalb lohnt sich eine regelmässige Überprüfung des Versicherungsschutzes. Mit dem KMU-Check hat Helvetia ein kostenloses Instrument dafür entwickelt.

Lieferunterbrüche, Cyberkriminalität, juristische Konflikte wegen mangelhafter Verträge, insolvente Partner – vieles kann den Geschäftsbetrieb gefährden. Unternehmerinnen und Unternehmer sollten daher regelmässig prüfen, mit welchen Risiken sie konfrontiert sind. Gerade bei grösseren Veränderungen lohnt sich eine Risikoanalyse mit der persönlichen Versicherungsberaterin oder dem Versicherungsberater – beispielsweise bei Aufstockung des Personals, bei der Erweiterung des Angebots oder bei neuen Handels- und Transportwegen. Ihr Expertenwissen hilft, Zeit und Geld zu sparen.

## Serviceleistungen für mehr Sicherheit

Gewisse Geschäftsrisiken, die aus alltäglichen Situationen entstehen, lassen sich durch vorgängige Prüfung vermeiden. Deshalb gehören bei der Helvetia Geschäftsversicherung für KMU telefonische Rechtsauskünfte zum Service. Wer ein Upgrade wählt, profitiert von zusätzlichen Services wie Bonitätsauskünfte oder der juristischen Prüfung von Verträgen

und Vereinbarungen. So unterstützt Helvetia KMU dabei, Risiken frühzeitig zu erkennen. Das schafft Sicherheit für Unternehmen und Mitarbeitende.

## Gesamtberatung ergänzt Online-Check

Mit dem KMU-Check hat Helvetia ein einfaches und effizientes Instrument für KMU entwickelt: Der Check hilft Betrieben, ihre Situation besser einzuschätzen. Deckt der Online-Check risikobehaftete Themenfelder auf, unterstützen Fachleute mit einer Gesamtberatung. Helvetia bietet individuelle Versicherungs- und Vorsorgelösungen und ist damit die geeignete Partnerin für Schweizer KMU.

[www.helvetia.ch/kmu](http://www.helvetia.ch/kmu)

[www.helvetia.ch/kmu-check](http://www.helvetia.ch/kmu-check)

# Hybrides Arbeiten, die Antwort auf den Fachkräftemangel?



Die Mitarbeitenden wollen weiterhin auch im Homeoffice arbeiten. Das zeigen alle Studien der letzten beiden Jahre. Hybrides Arbeiten oder «New Work», also teils im Büro und teils zu Hause zu arbeiten, ist dabei die bevorzugte Form. KMU profitieren deshalb auf dem Arbeitsmarkt, wenn sie hybrides Arbeiten ermöglichen. Sie können sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren und ihre Chancen verbessern. «KMU finden mit hybriden und flexiblen Arbeitsmöglichkeiten Mitarbeitende, die sonst unerreichbar wären», sagt dazu Marc K. Peter, Leiter des Kompetenzzentrums digitale Transformation an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW).

## Die Konkurrenzfähigkeit steigern

Doch hybrides Arbeiten hat einen weiteren wichtigen Effekt, sagt Marc Peter: «Es hilft, agiler und damit konkurrenzfähiger am Markt aufzutreten.» Denn diese Arbeitsform führt zwangsläufig dazu, Prozesse und die Kommunikation im Unternehmen zu hinterfragen und zu verbessern. Diese Effizienzsteigerung schaufelt Zeit frei, die beispielsweise in die Kundenbetreuung investiert werden kann.

Solche Veränderungen bedingen gemäss Marc Peter das Engagement und die Bereitschaft der Geschäftsleitung: «Es braucht das «Feuer», die Firma stetig verbessern zu wollen, wovon schliesslich die Kunden profitieren.»

Arbeiten im Büro und im Homeoffice ist das «neue Normal». Von diesem hybriden Arbeiten profitieren KMU – auf dem Arbeitsmarkt, aber auch im Geschäftsalltag.

## Tipps fürs hybride Arbeiten

Wie sich hybride Arbeit am besten organisieren lässt, hängt von der jeweiligen Situation ab. Eine gemeinsame Sitzung kann helfen, die passende Form zu finden. Die Aufgabe von Vorgesetzten und Geschäftsführenden ist dabei, die Wünsche und Ansprüche der Mitarbeitenden mit den Geschäftszielen abzugleichen.

Diese Tipps helfen bei der Entscheidungsfindung:

- Beginnen Sie zum Beispiel mit ein bis zwei Homeoffice-Tagen pro Woche. Bieten Sie Homeoffice als Möglichkeit an, nicht als Pflicht. Einige Mitarbeitende arbeiten vielleicht lieber im Büro oder können aufgrund ihrer Wohnsituation nur eingeschränkt zu Hause arbeiten.
- Nutzen Sie Homeoffice und Büro gezielt: Für Routine- und Einzelarbeiten bietet das Homeoffice die störungsfreie Umgebung. Das Büro dient dagegen dem Austausch und für informelle Gespräche.
- Planen Sie fixe Tage, an denen sich das gesamte Team oder, je nach Unternehmensgrösse, die ganze Firma im Büro trifft. Organisieren Sie die Arbeit so, dass gemeinsame Tätigkeiten wie Team- und Firmensitzungen und Schulungen auf Präsenztage fallen.
- Überprüfen Sie die Regelung nach einer gewissen Zeit und passen Sie das Verhältnis zwischen Präsenzzeit und Homeoffice gegebenenfalls an. Das Feedback der Mitarbeitenden hilft bei der Entscheidungsfindung.
- Hybrides Arbeiten benötigt technische Hilfsmittel wie beispielsweise Microsoft 365 mit Teams. So können Sie sicherstellen, dass die Mitarbeitenden auch im Homeoffice erreichbar sind und die Kommunikation funktioniert.

Unter [swisscom.ch/zusammenarbeit](https://www.swisscom.ch/zusammenarbeit) finden Sie weitere Tipps und Checklisten zum Thema moderne Arbeitsformen.



# Italienische Weinkultur

Mit allen von uns handverlesenen italienischen Weingütern arbeiten wir seit vielen Jahren vertrauensvoll zusammen. Dass die internationale Weinkritik unsere Meinung teilt und die feine Qualität der von uns vertretenen Weine ebenfalls schätzt, freut uns ungemein. Wir sind der festen Überzeugung, dass Auszeichnungen eine Folge von harter, kenntnisreicher Arbeit sind.

Der Name CARATELLO steht für höchste Weinqualität. Wir verstehen uns als Vermittler der italienischen Weinkultur. Im kleinen Kreis von Kennerinnen und Geniesern wohl bekannt, sind unsere italienischen Weine auch in empfehlenswerten Restaurants und Hotels zu finden, die der Küche und dem Weinkeller grösste Aufmerksamkeit schenken.

CARATELLO  
WEINE  
LES VINS ITALIENS

Piemonte



Azelia



Domenico Clerico



Aldo Conterno



Conterno Fantino



Moccagatta



Monchiero Carbone

Lombardia



Ca' del Bosco



Comincioli



Buglioni



Silvano Follador



Venica & Venica



Fontodi



Castello dei Rampolla



Poliziano



Petra



Mastrojanni



Castiglion del Bosco



Le Macchiole



Molettieri



Santa Anastasia



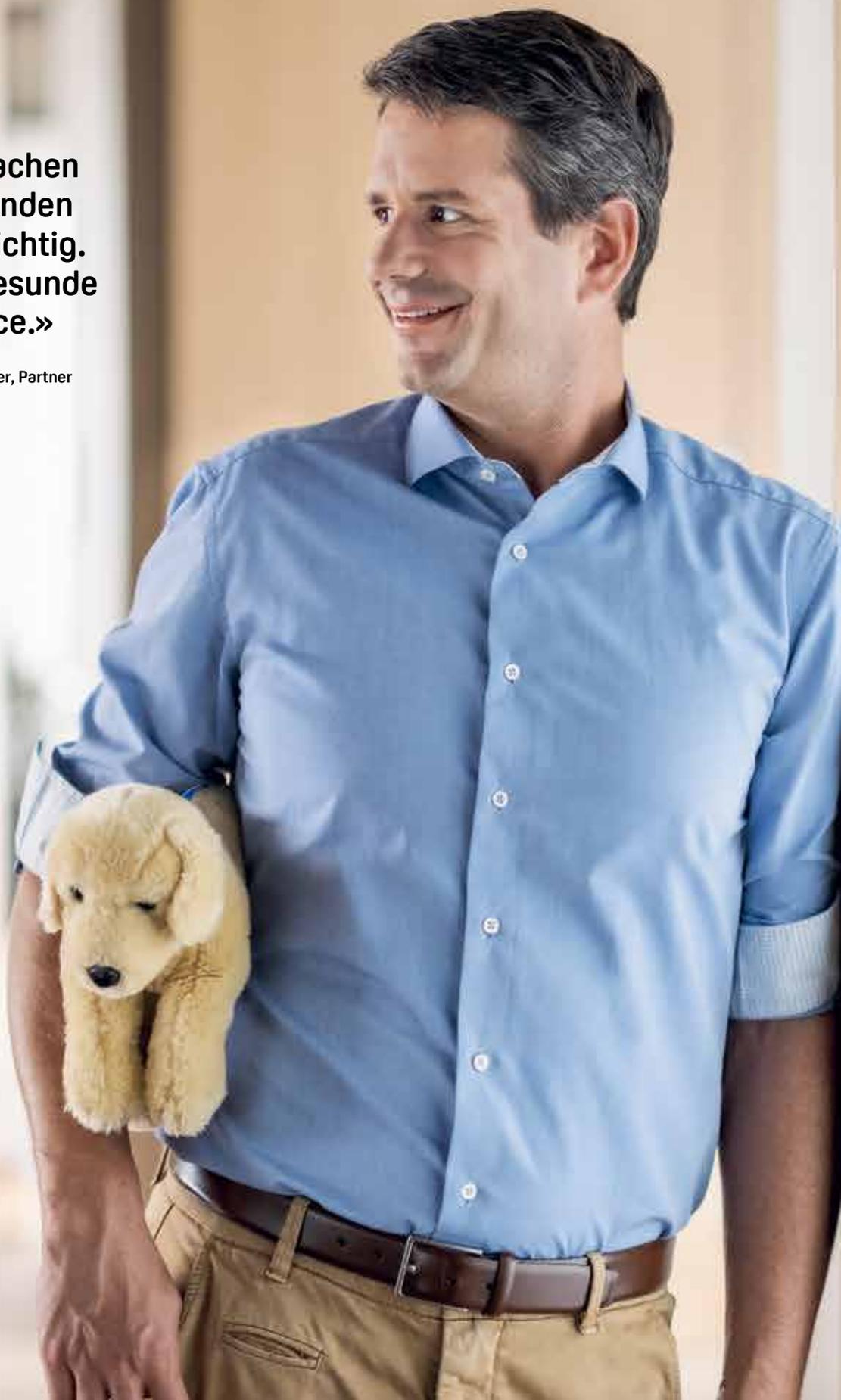
Santadi

Caratello Weine AG  
Zürcher Strasse 204E, CH-9014 St.Gallen  
T 071 244 88 55, F 071 244 63 80  
info@caratello.ch, www.caratello.ch



**«Gute Arbeit zu machen  
und zufriedene Kunden  
zu haben, ist mir wichtig.  
Genauso wie eine gesunde  
Work-Life-Balance.»**

Marcel Eugster, dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner  
montags Vollzeit-Papi



Treuhand | Immobilien | Recht | Steuern | IT

**altrimo**  
persönlich engagiert.