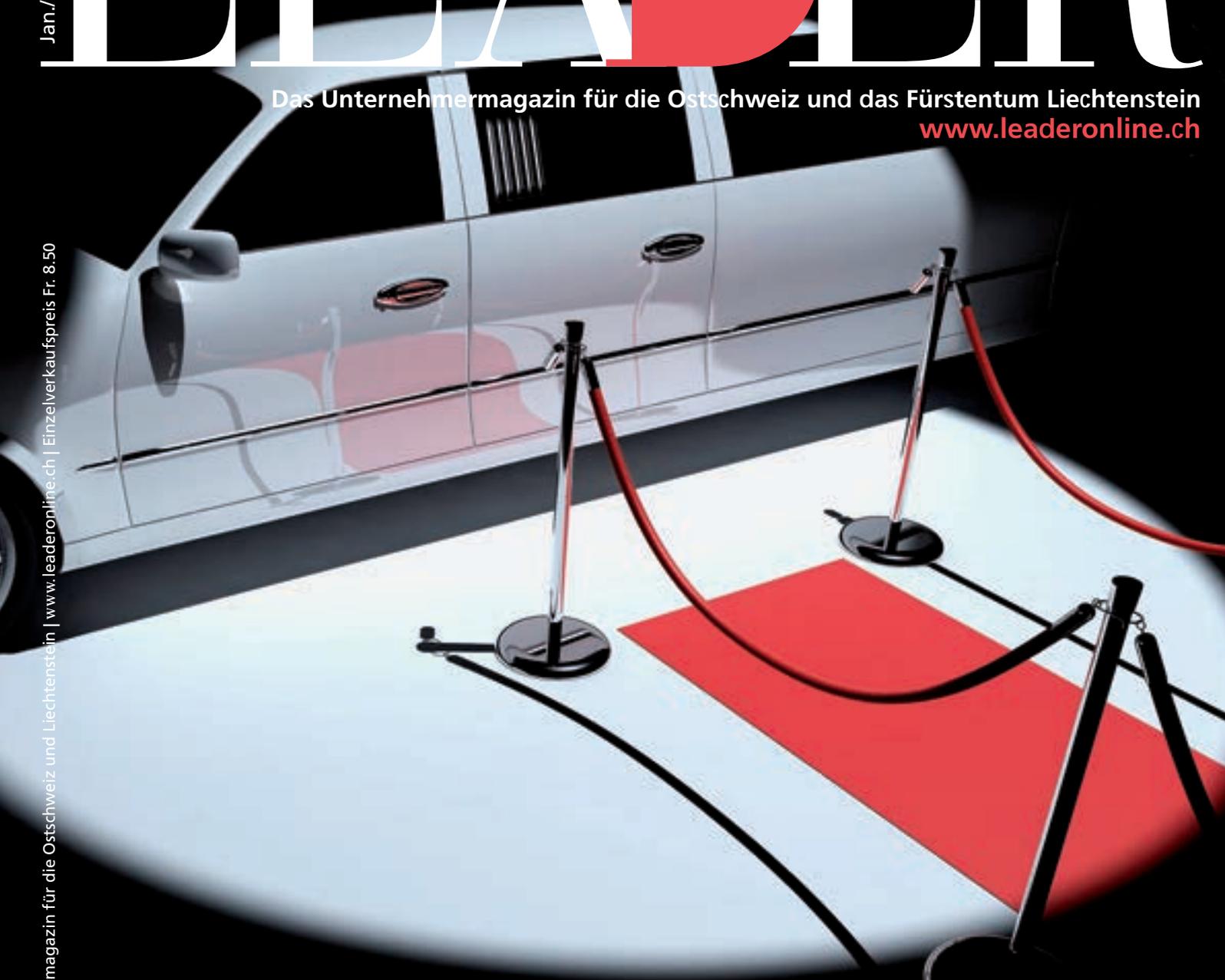


Jan./Feb. / 01 2008

LEADER Das Unternehmernmagazin für die Ostschweiz und Liechtenstein | www.leaderonline.ch | Einzelverkaufspreis Fr. 8.50

LEADER®

Das Unternehmernmagazin für die Ostschweiz und das Fürstentum Liechtenstein
www.leaderonline.ch



Unternehmerpreis Ostschweiz

Welche Firma holt 2008 die Trophäe?



9 177 166 01 275 008



GESPRÄCH

Benötigt ein Unternehmer Killerinstinkt? Christoph Tobler, CEO der Sefar Gruppe, im Gespräch.

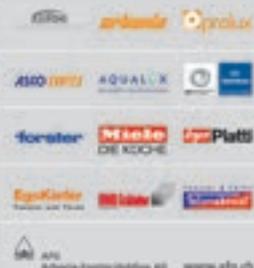


POLITIK

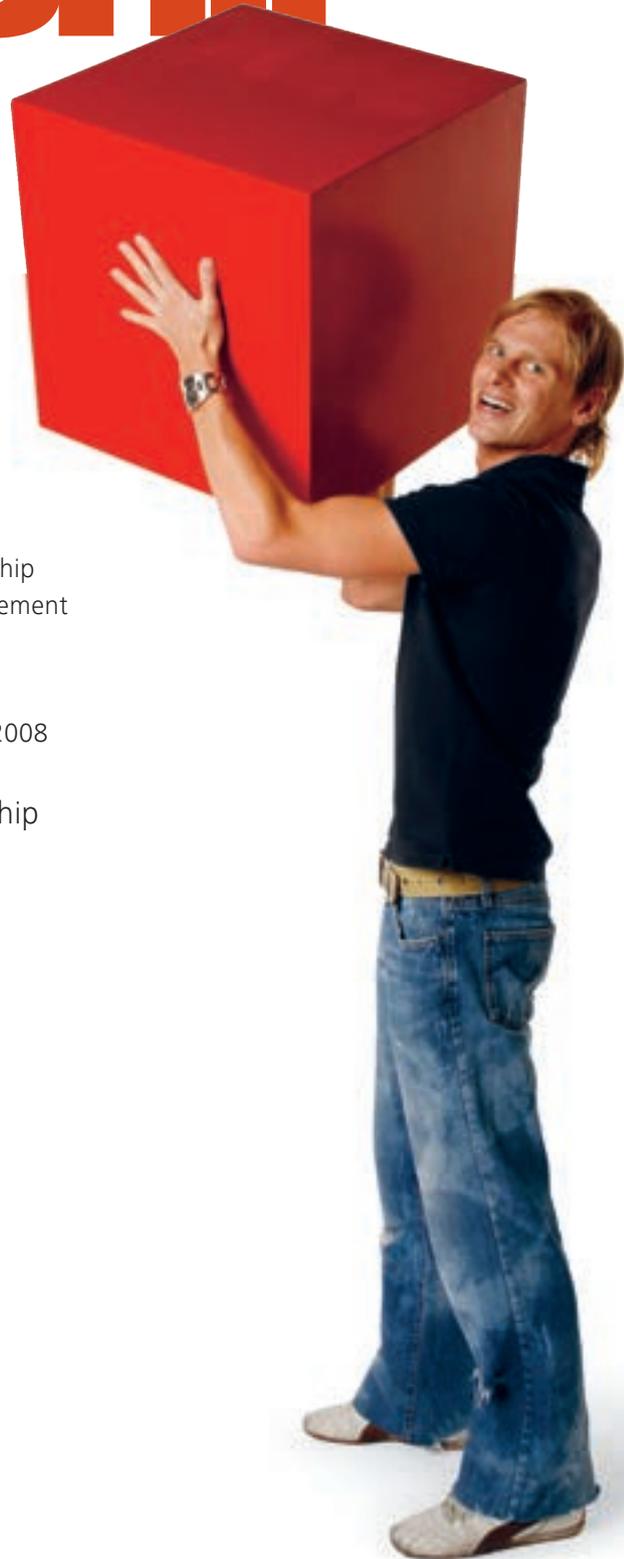
Wer ist der Regierungsratskandidat der SVP St. Gallen? Interview mit Stefan Kölliker.



Hochwertig. Funktional. Stilvoll.



DISCOVER ENTREPRE NEURSHIP



Master of Science (MSc) in Entrepreneurship
Executive MBA in Entrepreneurial Management

Unternehmertag: 9. April 2008
Ideenmesse Birne: 12. April 2008
Youth Entrepreneurship: 12. September 2008

www.hochschule.li/entrepreneurship

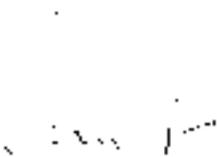
FEIERN UND FÖRDERN

Als das Unternehmermagazin LEADER vor über fünf Jahren aus der Taufe gehoben wurde, gab es viele aufmunternde Reaktionen, aber auch kritische Stimmen. Oft zu hören war der Einwand, in der Ostschweiz gebe es nicht genügend spannende Unternehmen und Unternehmer, um ein Periodikum allein dem Wirtschaftsstandort zu widmen. Dass dem nicht so ist, beweist LEADER inzwischen neun Mal pro Jahr. Die Fülle der Betriebe oder Unternehmerpersönlichkeiten, die für uns zum Thema werden könnten, ist so gross, dass die Entscheidung oft schwer fällt.

Die Qual der Wahl hat auch die Jury des Unternehmerpreises Ostschweiz alle zwei Jahre. Sie beurteilt für ihre Auswahl Dutzende von Firmen. Das allein ist Beleg dafür, dass die Ostschweiz reich ist an Erfolgsgeschichten. Sechs davon stellen wir in dieser Ausgabe vor; es sind die Finalisten der diesjährigen Austragung des Unternehmerpreises. Und auch dieses Mal sind klingende Namen genau so darunter wie Betriebe, die in einer der Öffentlichkeit weniger bekannten Nische tätig sind.

Schön, dass solche Unternehmen gefeiert werden. Noch wichtiger ist allerdings, dass sie gefördert werden – Förderung in dem Sinn, dass ihnen möglichst wenige Steine in den Weg gelegt werden. In den Kantonen St.Gallen und Thurgau wird Ende Februar und Mitte März gewählt. Hier entscheidet sich, ob die Unternehmerpreis-Verleihungen der nächsten Jahre noch immer für ein erfolgreiches Wirtschaften stehen. Denn der beste Unternehmer, der fähigste CEO, kann nicht nachhaltig wirken, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen. Da geht es um Faktoren wie Steuern, Verkehrsanbindung, Ausbildungsmöglichkeiten, Wohnqualität, aber auch administrative Fragen wie Bewilligungsverfahren.

Keine Frage: Je bürgerlicher die Parlamente zusammengesetzt sind, desto wirtschaftsfreundlicher sieht ihre Politik aus. Es bleibt aus unserer Sicht nur zu hoffen, dass linksgrüne Utopien, die in der Realität Arbeitsplätze vernichten, an der Urne scheitern. Natürlich freuen wir uns über gegenwärtige Erfolgstorys. Aber wenn wir diese auch morgen noch schreiben wollen, brauchen wir eine liberale Politik. Auch auf Stufe Kanton.



Natal Schnetzer

Verleger

PS: Eine Mitteilung in eigener Sache. Die Metrocomm AG, Herausgeberin des LEADER, legt durch zwei Firmenakquisitionen massgeblich in den Bereichen Redaktion und Online zu. Künftig wird unser Haus verschiedene regionale Online-Zeitungen in der Ostschweiz betreiben, die heute bereits erfolgreich am Markt positioniert sind. Metrocomm verstärkt damit die Aktivitäten im Heimmarkt. Auch die Online-Ausgabe des LEADER unter www.leaderonline.ch wird davon künftig durch einen redaktionellen Ausbau profitieren. Mehr erfahren Sie in dieser Ausgabe.





Wie viel Kreativitäts- und Innovationspotential besitzt die Schweizer Wirtschaft?

Die Kraft der Idee.

Innovation braucht Plattformen. Sie gedeiht in einer Wissensgesellschaft, sie lebt von lebendigem Austausch, baut auf persönliche Kontakte und wächst in Netzwerken – regional, national oder international. Die Schweiz als Nation der Regionen braucht regionale Innovationsnetzwerke. Deshalb baut inventure.ostschweiz ein Netzwerk für Start-ups, Spin-offs und etablierte Unternehmen in der Ostschweiz auf.

inventure.ostschweiz will das Selbstbewusstsein in der Ostschweiz stärken. Über Erfolgsbeispiele wird Innovationsfähigkeit erlebbar gemacht. Als überregionale Plattform mit entsprechender Ausstrahlung, mit aktuellen Themen und Top-Referenten setzt inventure.ostschweiz Akzente: Sie bringt technologische wie auch wirtschaftliche Innovation, Leistungsträger und Kapital zusammen, vernetzt Wirtschaft, Wissenschaft und Medien.

Referenten



Thomas A. Gutzwiller



Hans Hess



Daniel Graf



Henri B. Meier



Monika Schärer
Moderation

1. inventure.ostschweiz
Freitag, 25. April 2008
11.30 – 17.00 Uhr
RhEMA Rheintalmesse, Altstätten

Programm und Anmeldung unter
www.inventure.ch

Teilnahmegebühren:

- **1–3 Tickets:** je CHF 275
- **4–9 Tickets:** je CHF 250
- **ab 10 Tickets:** je CHF 225
(nur bei gemeinsamer Anmeldung)
- **Frühbucherrabatt: CHF 220**
bei Anmeldung bis 10. März 2008
- **Studenten-Ticket: CHF 150**

Netzwerkpartner

AGV Arbeitgeber-Verband des Rheintals
Förderagentur für Innovation des Bundes KTI
IHK Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell
Swiss Engineering
Verein St.Galler Rheintal

Wissenspartner

Hochschule für Technik Rapperswil HSR
Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur
Innovationszentrum St.Gallen IZSG-FHS
Interstaatliche Hochschule für Technik NTB Buchs
Unternehmensschule an der Universität St.Gallen
Wissens- und Technologietransfer Ostschweiz WTT CHost

Gold-Sponsor:



Haupt-Sponsoren:

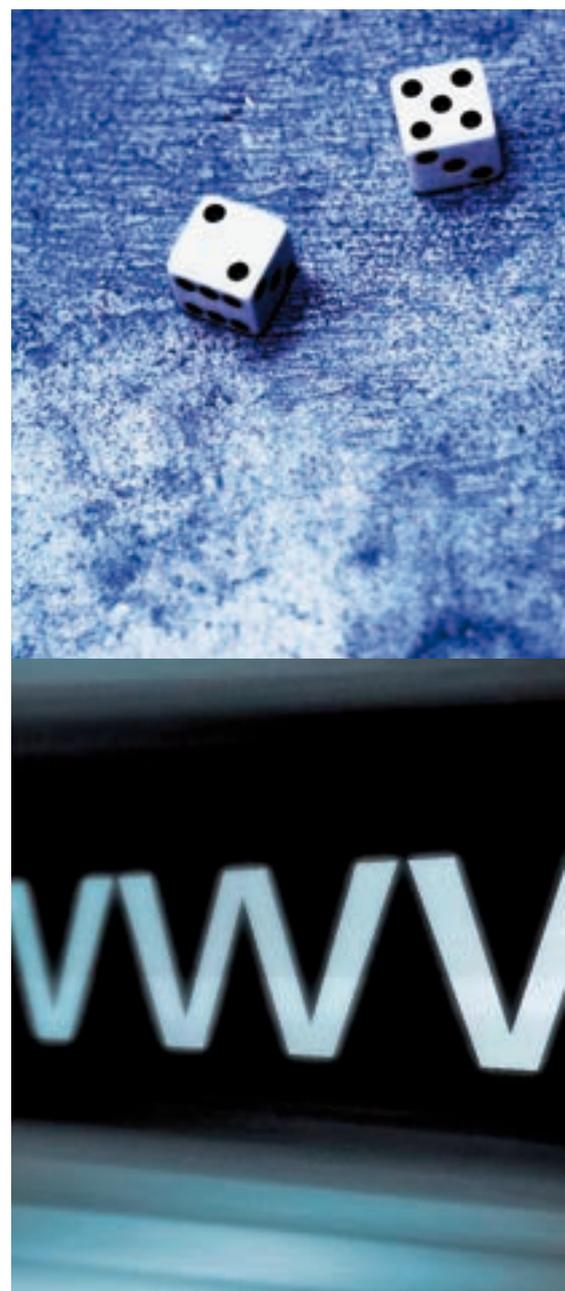
JANSEN



Medienpartner:



Wo Schmidheini auf Schmidheiny trifft	8
Am 6. März findet die Verleihung vom «Unternehmerpreis Ostschweiz» statt	
«Eine Marke ist wie eine attraktive Frau»	10
Auf wirksamen Naturheilmitteln beruht der Erfolg der Bioforce AG in Roggwil	
Mann mit Stil	12
Ludwig Hatecke repräsentiert die neue Generation von Metzgern	
«Innovation ist bei uns kein plakatives Wort»	14
Die Inauen-Schätti AG gilt international als eines der führenden Seilbahnbauunternehmen	
«Unternehmer zu sein ist für mich das Grösste»	16
Mit Herzblut dabei: Jürg Dierauer, Geschäftsführer der Samaplast AG	
«Es war richtig, im Schatten zu operieren»	18
Von 0 auf 100: Die Varioprint AG in Heiden	
Rund um den Säntis – und noch etwas weiter	20
Mode Weber ist das führende Modehaus für Markenmode in de Ostschweiz	
«Natürlich kann man es auch mit Humor nehmen»	22
Im Gespräch mit Christoph Tobler, CEO der Sefar Gruppe	
«Wir wollen eine Lücke füllen»	26
Peter Eisenhut will mit seiner Firma Ecolpol neue Felder erschliessen	
«Wir wollen Marktführerin bleiben»	34
Seit August ist Hanspeter Herger an der Spitze der Thurgauer Kantonalbank	
Die wilde 13 zieht in den Kampf	38
Die Kandidaten bei der St.Galler Regierungsratswahl unter der Lupe	
«Es gab auch solche, die sich für ihre Partei entschuldigten»	40
Interview mit CVP-Nationalrätin Lucrezia Meier-Schatz	
«Meine Kandidatur ist kein Spiel»	43
Stefan Kölliker will für die SVP in die St.Galler Regierung	
Was bewegt schweizerische Familienunternehmen?	56
Bei der Regelung der Unternehmensnachfolge besteht grosser Nachholbedarf	



Anzeige

Hohe Reichweite für Ihre Jobangebote.

ostjob.ch + westjob.at + nicejob.de

Ostschweiz

Vorarlberg

Süd Deutschland



Wo Schmidheini auf Schmidheiny trifft

Am 6. März findet zum dritten Mal die Verleihung des «SVC Unternehmerpreis Ostschweiz» statt

Rund 1000 Mitglieder und geladene Gäste werden Anfang März mitverfolgen, wer nach Abacus Research AG und Telsonic AG als dritte Ostschweizer Firma mit dem «SVC Unternehmerpreis Ostschweiz» ausgezeichnet wird. Eine Prognose zu wagen ist auch dieses Jahr wieder praktisch unmöglich. Der Preis könnte erstmals ins Appenzellerland gehen.



Ganz im Stil einer Oscar-Verleihung – die findet übrigens nur wenige Tage vorher statt – rollt man am 6. März zum dritten Mal den roten Teppich aus. Und im Gegensatz zur Hochglanzveranstaltung in Hollywood müssen sich die Nominierten keine Sorgen machen, ob die Verleihung denn auch wirklich stattfindet. Es gibt keine Streikenden, welche dies verhindern könnten.

Kleines Manko

Abgesehen von einzelnen Referenten war die Verleihung des «SVC Unternehmerpreis Ostschweiz» in den Jahren 2004 und 2006 einer der erstklassigen Anlässe in der Ostschweizer Wirtschaftsszene. Man darf hoffen, dass das einzige, aber nicht unwichtige Manko für die diesjähri-

ge Durchführung ausgeräumt wurde: Die Art der Bekanntgabe des Gewinners. Bekanntlich gibt es sechs Finalisten. Drei davon werden mit dem vierten Platz ausgezeichnet. Die restlichen drei machen die Podestplätze unter sich aus. Wenn dann aber zuerst die drei vierten Plätze bekannt gegeben werden, anschliessend der dritte und schliesslich noch der zweite, steht der eigentliche Gewinner des Abends abseits in der Ecke, während der Zeitplatzierte seinen Gewinn entgegen nimmt. Dabei wäre es relativ einfach: Zuerst wird der Dritte und dann der Zweite bekannt gegeben. Da bleibt die Spannung, wer von den restlichen vier den Hauptpreis ergattert, bis zum Schluss erhalten. Für eine Preisverleihung mit Glamour und Prominenz durchaus kein unwichtiges Detail.

Ansonsten wird – und darf – vieles wie gewohnt über die Bühne gehen. Das hat sich bewährt.

Kriterienkatalog der Jury

Vergeben wird der Unternehmerpreis Ostschweiz alle zwei Jahre vom Swiss Venture Club (SVC), einem Verein zur Förderung und Unterstützung von kleineren und mittelgrossen Unternehmen.

Im Bewertungsprozess arbeitet die Jury mit einem detaillierten Kriterienkatalog. Zentrale Elemente sind eine klare, nachvollziehbare Strategie, ein nachhaltiger Erfolgsausweis, die Innovationsfähigkeit, Marktstellung, sowie die Qualität der Mitarbeitenden und des Managements.

Fordern Sie das Aussergewöhnliche – unsere Kreativität freut sich auf Ihre Erwartungen.

Wir sagen an dieser Stelle nicht, was wir Ihnen bieten – für uns zählt, was Sie von uns erwarten. Denn Sie wollen in Ihrem Unternehmen Ihre Vision verwirklichen. Dabei unterstützen wir Sie. VP Bank Unternehmensfinanzierungen.



Die liechtensteinische VP Bank Gruppe ist vertreten in Vaduz +423 235 66 55, Zürich +41 44 226 24 24, Luxemburg +352 404 777 1, Tortola/BVI +1284 494 11 00, München +49 89 2111 38-0, Moskau +7 495 967 00 95, Hongkong +852 3628 9999 und Singapur +65 6305 0050. www.vpbank.com

Mehr zu unseren Dienstleistungen für Unternehmensfinanzierungen erfahren Sie unter +423 235 64 39



Rückblick

Die Gewinner 2006:

1. Telsonic AG
2. Swisstulle AG
3. Plaston AG
4. Mosterei Möhl, Morga AG und Zur Rose

Die Gewinner 2004:

1. Abacus Research AG
2. Hof Weissbad
3. Fela Management AG
4. Christian Eschler AG, Romer's Hausbäckerei, Strellson



Sieger 2006
Telsobnic: Peter Spenger



Sieger 2004
Abacus: Thomas Köberl

Damit wird eine sinnvolle Mischung von weichen und harten Faktoren in die Entscheidung einbezogen. Die Jury erstellt aus einer Liste von rund 100 Unternehmungen eine Shortlist und führt mit allen Shortlist-Kandidaten ein ergänzendes Telefoninterview.

Die sechs Finalisten

Die Endnominierten werden durch die Jury in corpore vor Ort besucht, anschliessend wird das endgültige Ranking vorgenommen.

Gewinner der bisherigen Unternehmerpreise waren das in Kronbühl/St.Gallen beheimatete Softwareunternehmen Abacus Research AG und die aus der Region Wil stammende Telsonic AG.

Dieses Jahr können sich die Bioforce AG in Roggwil, die HATECKE in Scuol, die Inauen-Schätti AG in Schwanden, die SAMAPLAST AG in St. Margrethen, die Varioprint AG in Heiden und die Weber Bekleidungen AG (Mode Weber) in St.Gallen Hoffnungen auf die Auszeichnung machen.

Der LEADER ist Medien-Partner der Verleihung und porträtiert sämtliche sechs Finalisten in dieser Ausgabe. Auch werden wir unsere Leserinnen und Leser mittels einer Sonderausgabe umfassend über die Veranstaltung informieren.

Spekulationen

Selbstverständlich werden in Wirtschaftskreisen schon jetzt Spekulationen darüber angestellt, wer am Schluss der Verleihung die Trophäe in den Händen halten wird. Gute Chancen hat unserer Meinung nach die Varioprint AG aus Heiden. Deren Geschäftsführer Andreas Schmidheini würde den Preis erstmals ins Appenzellerland holen.

Gespannt sein kann man auch auf den Auftritt von Thomas Schmidheiny, Chairman Spectrum Value Management Ltd. Er wird vor den 1000 geladenen Gästen referieren und darlegen, was aus seiner Sicht «Unternehmertum» bedeutet.



Jurypräsidentin
Franziska Tschudi

Die Jury

Franziska A. Tschudi, Präsidentin der Jury, CEO WICOR Holding AG Rapperswil

Andreas Etter, Berater und VR Optiprint AG, Berneck

Urs Füglistaller, Schweizerisches Institut für KMU, Universität St. Gallen

Nick Huber, Leiter Personalmanagement SFS Gruppe, Heerbrugg

Hanspeter Klausner, Gesamtleiter St. Galler Tagblatt AG, St. Gallen

Marcel Küng, Leiter Firmenkunden Region Ostschweiz, Credit Suisse

Nicola A. Lietha, Berater, Davos

Hansueli Raggenbass, Rechtsanwalt, Raggenbass Rechtsanwälte Amriswil

Leo Staub, bratschi wiederkehr & buob, St.Gallen

Programm

Donnerstag, 6. März 2008 Olma Messen St.Gallen

- 17.15 Uhr** Eintreffen der Gäste, Welcome-Drink
- 18.00 Uhr**
- Eröffnung Preisverleihung durch Stephan Klapproth
 - Begrüssung durch Hans-Ulrich Müller, Präsident Swiss Venture Club
 - Gruss des Gastgeberkantons durch Regierungsrat Josef Keller
 - Referat des Gastredners Thomas Schmidheiny
 - Vorstellung der Jury und des Nominationsverfahrens durch Franziska Tschudi
 - Präsentation der sechs Finalisten
 - Verleihung SVC Unternehmerpreis Ostschweiz
 - Ansprache des Gewinners
- 20.00 Uhr** Schlusswort von Marcel Küng, OK-Präsident SVC
- anschliessend: «Dinning Around» mit musikalischer Begleitung



Hans-Ulrich Müller übergibt Peter Spenger den Preis.

Goldensponsoren



Partner



LogistikPartner



Medien Partner



Hauptsponsoren



Presenting Partner



Event Partner



Communication Partner



Der SVC

Der Swiss Venture Club (SVC) ist ein unabhängiger Verein zur Förderung und Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Präsident und Initiant ist Hans-Ulrich Müller, Leiter Region Mittelland der Credit Suisse. Der SVC schafft durch Veranstaltungen Raum für Austausch und Begegnungen und setzt sich darüberhinaus auch für die Verbesserung der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für die Unternehmen in der Schweiz ein. Dadurch soll das regional verankerte Unternehmertum unterstützt, die Vergabe von Risikokapital gefördert sowie ein nationales Unternehmernetzwerk aufgebaut werden.

Zur Förderung des Unternehmertums in der Ostschweiz hat der SVC den Unternehmerpreis Ostschweiz geschaffen und 2004 erstmals verliehen. OK-Präsident und Jury-Mitglied des SVC Unternehmerpreis Ostschweiz ist Marcel Küng, Leiter Firmenkunden Region Ostschweiz der Credit Suisse. Gemeinsam mit einem grossen Netzwerk von Sponsoren und Partnern unterstützt der SVC mit dieser Initiative die Ostschweizer KMU aktiv.

«Eine Marke ist wie eine attraktive Frau»

Alfred Vogel gründete 1963 die Bioforce AG in Roggwil im Kanton Thurgau. Mit seinem Unternehmen wollte er einem stetig wachsenden Kreis von Menschen wirksame Naturheilmittel und eine Basispalette gesunder Ernährung anbieten. Mit Büchern und einer Zeitschrift informierte er rund um die Themen Gesundheit und natürliche Lebensweise. Die Bioforce AG Schweiz beschäftigt heute rund 170 Mitarbeitende und gehört zu den erfolgreichsten Unternehmen der Ostschweiz.



TEXT: MARCEL BAUMGARTNER

BILDER: MBA/ZVG

Bereits in den 20er Jahren wurde der Grundstein für die heutige Bioforce AG gelegt: Alfred Vogel, schon damals auf den Gebieten Ernährung und Naturheilkunde forschend tätig, gründete 1923 in Basel ein Reformhaus. Schon damals schwamm er gegen den Strom. Mit seiner Botschaft, naturbelassene Lebensmittel zu konsumieren, um die Gesundheit zu fördern war er seiner Zeit weit voraus. Da es in Basel keine Zulassung für Naturheilärzte gab, setzte Vogel seine Tätigkeit im Appenzellerland fort; er eröffnete eine Naturheilpraxis sowie ein Kurheim in Teufen.

Die drei Standbeine

Der heutige Geschäftsführer Robert Baldinger erlebte den Pionier Alfred Vogel nicht mehr aktiv. Vogel verstarb 1996, ein Jahr nach Baldingers Eintritt in das Unternehmen. Der Naturheilkunde- und Ernährungspionier, der noch bis ins hohe Alter Vorträge hielt, hinterliess jedoch ein Gedankengut, das das Thurgauer Unternehmen Bioforce AG prägte und weiter prägen wird.

«Vogel erschuf quasi jene drei Standbeine, die noch heute die Stützen der Firma sind», erklärt Baldinger. Es sind dies die Bereiche Information, Lebensmittel und Naturheilmittel. «Eine



Werk- und Forschungsplatz Schweiz

Der Standort Schweiz für die Produktion wird nicht in Frage gestellt, zur Marke A.Vogel gehört die Identität Ostschweiz. «Natürlich sind wir gefordert und mussten einiges rationalisieren und haben uns laufend verbessert. Optimal sind die Voraussetzungen für die Aktivitäten in der Forschung und Entwicklung – auch dank der guten Zusammenarbeit mit verschiedenen Hochschulen. Wir blicken sehr optimistisch in die Zukunft», so Baldingers Ausblick.

Mit der Bioforce AG ist ein Kandidat für den Ostschweizer Unternehmerpreis nominiert, der seine Firmenphilosophie auch wirklich lebt. Für die Bioforce AG sind Nachhaltigkeit und Qualität wertvoller als die Gewinnoptimierung und sie agiert – dieser Punkt ist wohl einer der wichtigsten – in einem äusserst zukunftsträchtigen Markt.

der grössten Leistungen von Alfred Vogel war es, dem Laien verständlich zu erklären, was Krankheit eigentlich ist. Er brachte ihm in einer verständlichen Sprache einen sehr komplexen Sachverhalt näher.» Dass solch verständliche und gleichzeitig zuverlässige Informationen ein Bedürfnis waren und noch sind, beweist der Erfolg des eigenen Magazins, der «Gesundheitsnachrichten», welches von rund 30'000 Abonnenten (100'000 Lesern) gelesen wird.

dieser Umstand ist auf den verstorbenen Unternehmer zurückzuführen. Vor über 50 Jahren eröffnete Vogel mit zwei Bekannten in den Niederlanden eine Praxis, die den Grundstein zum heutigen Bekanntheitsgrad und Erfolg legte. Sehr gut unterwegs ist das Unternehmen auch in Grossbritannien, Kanada und Spanien, wo die Marktposition in den letzten Jahren stark ausgebaut werden konnte. Dank der Möglichkeit, neue Verkaufskanäle zu erschliessen, wird weiteres Wachstum erwartet.

Früher Theorie, heute bewiesen

Vogel vertrat den Standpunkt, dass Produkte aus frischen Pflanzen eine bessere Wirkung aufweisen. Was damals noch Theorie war, kann heute bewiesen werden. «Es ist tatsächlich so, dass Heilmittel aus Frischpflanzen mehr wirksame Inhaltsstoffe aufweisen», so Baldinger. Genau darauf setzt die Bioforce AG – früher wie heute. Damit unterscheidet man sich auch wesentlich von den zahlreichen Konkurrenten. «Bei uns lebt sehr viel von Alfred Vogel weiter. Er hat diese Marke geprägt», ist Robert Baldinger überzeugt. «Eine Marke ist wie eine attraktive Frau. Sie will anziehend wirken. Sobald sie anderen nachlaufen muss, stimmt etwas nicht mehr.»

Der Geschäftsführer ist überzeugt, dass die Bioforce AG mit ihren Produkten im Trend liegt: «Das Thema Gesundheit wird für die Menschen immer wichtiger, denn Gesundheit hat unmittelbar mit Lebensqualität zu tun. Wir bewegen uns also in einem Markt, der immer interessanter wird.»

60 Prozent Export

Vom reinen Marktvolumen her erzielt das Unternehmen den grössten Umsatz in der Schweiz: Jährlich rund 22 Millionen Franken, die aus den Bereichen «Information» (2 Millionen), «Food» (8 Millionen) und «Pharma» (12 Millionen) generiert werden. Dennoch nimmt der Exportanteil mit 60 Prozent einen wichtigen Stellenwert ein. Hier stechen insbesondere die Niederlande hervor, wo 90 Prozent der Bevölkerung die Marke «A.Vogel» kennen. Auch

Anzeige

Ob Gross – Der Actros



Ob Klein – Der Vito



bei uns sind Sie gut bedient.

altherr nesslau

Lastwagen-Reparatur-Werkstätte

9650 Nesslau


 Mercedes-Benz
Nutzfahrzeuge

Telefon 071 994 12 52
www.altherr.ch


 Mercedes-Benz
Nutzfahrzeuge

Mann mit Stil

Ludwig Hatecke, Nachfahre norddeutscher Einwanderer und innovativer Metzgereiunternehmer in Scuol, repräsentiert die neue Generation von Metzgern, die den Wert traditioneller Spezialitäten wiederentdeckt hat. Die Hatecke SA ist spezialisiert auf die Produktion hochwertiger Trockenfleisch- und Wurst-Spezialitäten und beschäftigt rund 35 Mitarbeitende. Das Unternehmen verfügt über Niederlassungen in Scuol, Zernez, Zuoz und St.Moritz.





TEXT: MARCEL BAUMGARTNER

BILDER: ZVG

Auf den Auftritt von Ludwig Hatecke am diesjährigen Unternehmerpreis Ostschweiz darf man jetzt schon gespannt sein. Einerseits darf man hoffen, dass der Unternehmer aus Graubünden die eine oder andere Spezialität nach St.Gallen mitbringen wird, und andererseits nimmt einen der Metzger mit seinem Bündner Dialekt sofort in Beschlag. Es ist sein Charme, verbunden mit einer gewissen chaotischen Art, welcher ihn auszeichnet. Genauso beschreibt Hatecke auch seinen Führungsstil: Als offen, zielgerichtet, loyal, fordernd, etwas spontan und chaotisch. Wer sich mit der Hatecke SA jedoch eingehend beschäftigt, findet kein Chaos sondern ein Unternehmen mit Stil und Linientreue vor. So umschreibt auch die Tourismusegion St.Moritz Hatecke's Fleischrocknerei mehr als Designerladen denn als eigentliche Metzger-

rei. Doch Ludwig Hatecke will sich nicht als Designer-Metzger sehen. Die Form sei bloss Ausdruck seiner Freude an seinen Produkten. «Was gut ist, soll auch gut aussehen.»

Gaumenfreuden

Gut aussehen tun die Produkte. Aber wie schmecken sie? Am treffendsten hat es ein Besucher eines Internetforums beschrieben: «Bei Hatecke wird das fein gehackte Fleisch leicht gesalzen, in Veltliner Rotwein mariniert, gewürzt, dann in eine kräftige Darmhülle gedrückt. Gute 6 Wochen werden die Salsiz-Würste im Dachboden in der trockenen Engadiner Höhenluft getrocknet. Tag für Tag werden sie gehätschelt, Witterung, Luftfeuchtigkeit, Temperatur spielen bei der Reifung eine Rolle. Im Innern sind sie genau gleich zart wie aussen, auch 1 cm dick abgeschnittene Bitzen schmelzen auf der Zunge. Auf dem Gaumen volles Fleischaroma, feiner Rauchgeschmack, Würze.»

Die Wurst neu erfunden

Bessere Werbung kann sich der Bündner Unternehmer nicht wünschen, als wenn seine Kundinnen und Kunden in dieser Form von seinen Produkten schwärmen. Aber Hatecke – selbst ein Mann mit Stil – sucht nicht den grossen Erfolg. «Grösse spielt für mich nur eine untergeordnete Rolle. Wichtiger ist mir, dass wir

es schaffen, nicht nur unsere Spezialitäten, sondern auch unseren respektvollen Umgang mit Fleisch und unsere Lebensart glaubhaft rüber zu bringen.» Die Finalteilnahme am Ostschweizer Unternehmerpreis dürfte diese Glaubhaftigkeit noch verstärken. Bei diesem Finalisten ging es der Jury nicht darum, auf ihrer Tour durch die Ostschweizer Unternehmerszene eine Zwischenverpflegung einzunehmen. Hatecke steht nicht nur für Stil und Genuss, sondern auch für Innovationen – jenes Wort, das bei sämtlichen Beschreibungen der Finalisten hinein gehört. Hatecke produziert Trockenfleischspezialitäten, wie man sie zuvor noch nie gesehen und gegessen hat. Er hat nicht das Rad, aber gewissermassen die Wurst neu erfunden. So sind die Salsiz-Würste – welche üblicherweise in eine rechteckige Form gepresst werden – bei Hatecke dreieckig. Ein Design, welches der «Nicht-Designer» patentieren liess.

Preis replizieren

Und sollte Ludwig Hatecke den Ostschweizer Unternehmerpreis am 6. März gewinnen, so würde er auch dann neue Wege beschreiten. Der Preis würde nicht an prominenter Stelle im Eingangsbereich platziert. «Ich würde den Preis replizieren und jedem Mitarbeiter einen davon weitergeben», so Hatecke. An Ideen fehlt es dem Mann wahrlich nicht. An Stil auch nicht.

«Innovation ist bei uns kein plakatives Wort»

Die Inauen-Schätti AG ist ein Familienunternehmen mit Sitz in Schwanden im Glarnerland und beschäftigt rund 70 Mitarbeitende in Fabrikation, Montage, Service und Entwicklung. Das Unternehmen gilt schweizweit und international als eines der führenden Seilbahnbau- und Montageunternehmen. Das vorhandene Know-how wird auch in anderen Geschäftsfeldern wie Stahlbau, Kabelverlegung, Spezialmaschinenbau und Entwicklung von Lawinensicherheitssystemen eingesetzt.



TEXT UND BILD: MARCEL BAUMGARTNER

Von St.Gallen, das sich gerne als Zentrum der Ostschweiz versteht, liegt Schwanden rund 90 Minuten Autofahrt entfernt. Die Frage, ob sich Arno Inauen, Mitinhaber der Inauen-Schätti AG, überhaupt zu den Ostschweizern zählt, ist also durchaus berechtigt. Die Antwort ist dennoch kurz und knapp. Mit einem «aber selbstverständlich» ist das Thema für ihn vom Tisch. Das Glarnerland will sich als Teil der Ostschweiz und nicht als Nachbar von Zürich akzeptiert fühlen.

Imagepflege nach aussen und innen

Tatsächlich ist mit der Inauen-Schätti AG zum ersten Mal eine Firma aus dem Kanton Glarus unter den Finalisten des «Ostschweizer Unternehmerpreis». Verständlich also, dass Inauen diese Veranstaltung bisher noch nicht gekannt hat. Gefreut hat ihn die Nominierung trotzdem, auch wenn er sie in der ersten Phase noch für sich behalten hat. «Erst als wir unter den sechs Finalisten waren, habe ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert.» Inauen erhofft sich durch die «Teilnahme» in erster Linie Imagepflege nach aussen und nach innen. «Dass wir dadurch unmittelbar mehr Aufträge generieren können, glaube ich indes nicht. Wir sprechen dadurch kaum direkt eine neue potenzielle Kundschaft an.»

Seilbahn in Rio

Tatsächlich ist das Unternehmen in einem äusserst speziellen Markt tätig. Die Inauen-Schätti AG gilt schweizerisch und international als führendes Montageunternehmen für Seilbahnen, Spezialmontagen und Seilzüge. Ob eine Seilbahn auf den weltbekannten Zuckerhut oder Sechsesselbahnen in die schönsten Skigebiete Europas führen: Die Montage von Seilbahnen mit Stützen, Stationen und Garagierungen sowie Seilzüge gehören zu den Stärken des Betriebs.

Daneben sind die Seilkünstler aber auch im Tal aktiv. Seilbauwerke und Mebranbauten, Umsetzungen von Architektur mit Seil und raffinierte Konstruktionen wie die Masoala-Halle in Zürich, die Galets an der Expo-Arteplage in Neuenburg oder Überdachungen von ganzen Wohnlandschaften und Stadien gehören zu den Arbeiten.

Übernahme vor 16 Jahren

Dieses zweite Standbein entstand erst nach geraumer Zeit. «Wir konzentrierten uns früher sehr stark auf den Bereich Montage, hatten aber das Problem, dass wir unsere Mitarbeiter über den Winter zu wenig auslasten konnten. Also suchten wir nach neuen Bereichen», erklärt Inauen. Zusammen mit seinem Vater und seinem Bruder Bruno hat er vor rund 16 Jahren die Firma mit 14 Mitarbeitern übernommen. Zu jener Zeit studierte Arno Inauen noch Maschinenbau und Betriebswirtschaft an der ETH in Zürich, war aber bereits als Technischer Leiter zuständig für die Projekte. Keine einfachen Jahre, wie er rückblickend sagt. Ein herber Schlag kam 1997, als der Vater tödlich verunglückte. Arno Inauen übernahm als Geschäftsführer die Verantwortung der damals bereits 45 Mitarbeitenden.

Der Einsatz und die Doppelbelastung haben sich gelohnt. Die Firma wirtschaftet seither mit sehr grossem Erfolg und schuf zahlreiche Arbeitsplätze in der Region – 70 sind es mittlerweile.

Während der vergangenen Jahre sind weitere Standbeine dazu gekommen: Personenseilbahnen, Materialseilbahnen, Lawensicherheitsysteme, Kabelverlegungen im Untergrund, Spezialmaschinen und Stahlbau.

Dort wo sich niemand heranzwagt

«Innovation ist bei uns kein plakatives Wort. Wir suchen nach dem Speziellen, nach anderen Ansätzen, nach Arbeiten, an die sich andere Firmen nicht heranwagen. Das zeichnet uns aus», so Inauen. So würde das Unternehmen bei einem herkömmlichen Stahlbauprojekt überregional gar nicht mitoffrieren. «Wenn es in einem Bereich noch 20 andere Anbieter hat, haben wir kein Interesse. Es sei denn, wir können eine Lösung präsentieren, die uns einen entscheidenden Vorteil verschafft.»

Risiken und Sicherheit gehören zum Metier der Inauen-Schätti AG. Neu findet das Know-how auch Einzug bei Öl-Bohrtürmen. Eine Rettungsbahn, die in Schwanden konstruiert und ausgetestet worden ist, steht als Prototyp in Kanada im Einsatz. Die Idee dieses Projekts ist bestechend: Die Gefahr eines Blow Out auf einem Bohrturm ist permanent. Durch eine Explosion kann Feuer oder eine Druckwelle mit Auswurf die Arbeiter auf der Plattform gefährden. Damit sich Betroffene auch in Paniksituationen oder mit Verletzungen sofort in Sicherheit bringen können, hat die Inauen-Schätti AG eine neue Rettungsbahn entwickelt. Mit einem Auslösehebel wird die Kabine automatisch geschlossen und fährt vom Bohrturm am Seil aufs rettende Land oder Meer. Der Prototyp dieser Bahn hat die kanadischen Interessenten überzeugt. Geplant ist eine erste Produktionsserie von 10 Rettungsbahnen.

Dieser Auftrag könnte der Firma zu weiteren Höhenflügen verhelfen. Weltweit gibt es rund 6000 Bohrtürme, die nachgerüstet werden könnten. Das Glarner Unternehmen hat durch Innovation und auch durch Risikobereitschaft den Lead übernommen. Das ist durchaus auszeichnungswürdig.

Anzeige

Raubritter, Henker und Minnesänger vermitteln wir nicht. Sonst praktisch alle.



Egal, ob Sie Arbeit suchen oder Arbeit anbieten. Bei uns finden Sie die optimale Ergänzung. Wie auch immer Ihre Vorstellungen aussehen.

Der Profi Personalmanagement
Breite 29 CH-9450 Allstatten
Tel. +41 71 757 80 60 Fax +41 71 757 80 66
www.derprofi.ch profi@derprofi.ch

Moosackerstrasse 15 CH-9444 Diepoldsau
Tel. +41 71 737 70 00 Fax +41 71 737 70 06
www.derprofi.ch profi@derprofi.ch

Obergass 23 FL-9494 Schaan
Tel. +423 239 80 60 Fax +423 239 80 66
www.derprofi.li profi@derprofi.li

DER PROFI
PERSONALMANAGEMENT



«Unternehmer zu sein ist für mich das Grösste»

Die Samaplast AG wurde 1960 in St.Margrethen gegründet und beschäftigt heute rund 70 Mitarbeitende. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Entwicklung und Herstellung von hochwertigen Kunststoffprodukten. Die Hälfte des Umsatzes erzielt das Unternehmen in der boomenden Medizinaltechnik und dort vor allem in der Herstellung von Implantaten. Neben der Medizinaltechnik produziert das Kunststoffwerk technische Präzisionsteile für regionale Fertigungsbetriebe.



TEXT: MARCEL BAUMGARTNER

BILDER: BODO RÜEDI

Noch ist der Preis nicht so bekannt wie der «Oscar». Nur wenige wissen, wie die Siegetrophäe aussieht. Zu diesen Personen zählt sich auch Jürg Dierauer, Geschäftsführer der Samaplast AG. Eines sei aber sicher: Sollte er am 6. März als Sieger die Olma-Halle verlassen, so werde der Preis im Aufenthaltsraum des Personals aufgestellt und ein Foto davon im Besprechungsraum – oder umgekehrt. Dierauer dürfte – wie auch alle andere Finalisten – bereits mit der Nomination die grösste Freude bereitet worden sein. Die Samaplast AG kann sich per sofort zu den erfolgreichsten Unternehmen der Ostschweiz zählen. «Zuerst musste ich nachfragen, um was für eine Auszeichnung es sich handelt», gibt der Geschäftsführer zu. «Für mich war es wichtig, dass die Firma und nicht eine einzelne Person geehrt wird. Ich bin überzeugt, dass ein KMU eine strukturierte Führung braucht, doch nur sehr gut funktionierende Teams langfristig Erfolg bringen. Dass jemand die Verantwortung trägt, ist aber selbstverständlich.»

Vielfältige Anwendungen

Über fehlenden Erfolg kann sich die Samaplast AG nicht beklagen. 1960 durch Philippe Grellet gegründet ist man zu einem der führenden Anbietern in Europa von Kunststoffspritzgussteilen im Medical- und Implantatbereich ge-

worden. Die Samaplast AG stellt Kunststoffspritzgussteile nach Kundenaufträgen her. Daher findet man die Produkte nicht unter dem Namen Samaplast auf dem Markt. Wer jedoch ein künstliches Hüft- oder Kniegelenk bekommt, kann mit grosser Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass dieses Implantat von der Firma in St.Margrethen hergestellt wurde. «Auch der Zahnarzt verwendet Teile, die wir produzieren», erklärt Dierauer. «Technische Kunststoffteile von Samaplast findet man zudem oft in den Geräten der Firma Leica aus Heerbrugg, in den Vermessungsgeräten, die man auf den Baustellen vorfindet.»

73 Mitarbeiter – Tendenz steigend

«Unternehmer zu sein ist für mich das Grösste», so Jürg Dierauer. «Seit 20 Jahren führe ich jetzt die Samaplast AG, und das tagtäglich mit grosser Freude.» Entscheidend hierfür seien nicht zuletzt die 73 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. «Wir sind stolz auf unsere Mitarbeitenden. Und dass auch diese gerne bei der Samaplast AG arbeiten, zeigt sich am Beispiel des Betriebsabends, den wir Mitte Januar 2008 durchgeführt haben.» Von den erwähnten 73 Angestellten seien nur gerade zwei nicht erschienen. Und schon nächstes Jahr könnte sich der Personalanlass noch vergrössern, denn erklärtes Ziel des Unternehmens ist Wachstum –

sowohl beim Mitarbeiterbestand wie natürlich auch beim Umsatz. Hier strebt man ein kontinuierliches, jährliches Wachstum von mindestens 10 Prozent an. Ein Stillstand kommt nicht in Frage. Dierauer: «Ein Unternehmer muss bereit sein, sich voll einem Ziel zu verpflichten, Erfolge zur Kenntnis nehmen und bereits wieder die nächsten Ziele vor Augen haben.» Das hat man während der Firmengeschichte einige Male unter Beweis gestellt.

Standort ist gesetzt

Mit den Investitionen in den vergangenen zwei Jahren am Standort St.Margrethen hat man zudem zum Ausdruck gebracht, dass man am bisherigen Standort festhält. «Wir haben keine Pläne, die Samaplast AG oder einen Teil davon ins Ausland zu verlagern», sagt Dierauer. «Das Rheintal mit seiner Grenznahe ist gut für uns, speziell die Personalrekrutierung.» Dierauer ist überzeugt davon, dass in Zukunft die Attraktivität des Rheintals als Wohnort mit sehr attraktiven Arbeitsplätzen in innovativen Firmen auch in anderen Teilen der Schweiz wahrgenommen wird. Der Ostschweizer Unternehmerpreis dürfte hierfür einen nicht unbedeutenden Beitrag leisten.

«Es war wichtig, im Schatten zu operieren»

Die in Heiden beheimatete Varioprint AG wurde 1970 gegründet. 1993 übernahm das Kader durch einen Management Buy-out die Firmenleitung. Trotz Globalisierung und enormem Preisdruck konnte sich Varioprint in den vergangenen Jahren als einer der führenden Leiterplattenhersteller im obersten Technologiesegment etablieren. Eine Leiterplatte, auch als elektronische Schaltung bezeichnet, dient der mechanischen Befestigung und der elektrischen Verbindung von elektronischen Bauteilen. Namhafte High-Tech-Unternehmen in Europa, USA und Asien werden von Heiden aus beliefert.

TEXT: MARCEL BAUMGARTNER

BILDER: MBA/ZVG

Nach zwei Preisträgern aus dem Kanton St.Gallen könnte mit der Varioprint AG erstmals eine Firma aus dem Appenzellerland mit dem «Unternehmerpreis Ostschweiz» ausgezeichnet werden. Sie wäre ein würdiger Preisträger. Nicht nur, weil es der Firma vor Jahren praktisch unter Ausschluss der Öffentlichkeit gelang, den drohenden Untergang zu umschiffen und sich im obersten Technologiesegment zu positionieren, sondern auch, weil hier der einzelne Mitarbeiter direkt verantwortlich für den immensen Erfolg ist. Ein Faktor, den Geschäftsführer und Mitinhaber Andreas Schmidheini im Gespräch immer wieder unterstreicht. Und man glaubt ihm, wenn er sagt, dass es der Austausch zwischen den Mitarbeitern ist, der das Unternehmen weitertreibt.

Schwere Krise

Dabei hätte die Varioprint AG auch untergehen können. Die Firma wurde 1970 als kleiner Familienbetrieb gegründet. Im Kontakt mit nam-



haften Kunden und deren Unterstützung wurde es möglich, 1971 die erste elektronische Schaltung herzustellen. In den Rezessionsjahren 1992 bis 1993 verfügte die Firma über ungenügende

Substanz und geriet in eine schwere Krise. Im Sommer 93 war man gar soweit, dass die Löhne nicht mehr bezahlt werden konnten. Der Tiefpunkt war erreicht.



Umsatz verdreifacht

Andreas Schmidheini kam zu jener Zeit als externer Sanierer in den Betrieb und leitete nach eingehender Analyse zusammen mit dem Kader ein Management Buyout ein. Ein riskanter Schritt. Aber ein lohnenswerter, wie sich herausstellte. Der Mitarbeiterbestand hat sich seither von 85 auf 140 Personen erhöht und der Umsatz beinahe verdreifacht. Wie gelang das? «Die Verdreifachung des Umsatzes und die Aufstockung der Belegschaft waren nur dank höchster Qualität und Liefertreue, ständiger Weiterentwicklung der Technologie und intensiver Bearbeitung der Exportmärkte möglich», so Andreas Schmidheini. Zwischen 1993 bis 1998 konnte man den hohen Fremdmittelanteil kontinuierlich abbauen und 1999 eröffnete man das Werk 2, welches 2003 und 2007 in zwei Etappen erweitert wurde.

Von 700 auf 200 reduziert

Das alles geschah anfänglich praktisch hinter verschlossenen Türen. Über zehn Jahre hinweg war das Unternehmen in der Öffentlichkeit kaum präsent. «Wir wählten bewusst diesen Weg. Unser Ziel war es, unbemerkt von der Konkurrenz zu wachsen», erklärt Schmidheini. So rollte die

Varioprint AG das Feld quasi von hinten auf und wurde von der Nummer 7 im Schweizer Markt zur heutigen Nummer 2. «Es war wichtig, im Schatten zu operieren. Die Industrie entwickelte sich zu jener Zeit sehr brutal. Von den rund 700 Herstellern in Europa wollte jeder Machtanteile hinzu gewinnen.» Ein Kampf, der schliesslich zu einer Marktberingung führte. Von den 700 Unternehmen sind europaweit heute noch 200 übrig – darunter die Varioprint AG.

Verlagerung in den Kanton St. Gallen

Und noch ein weiteres Jahr war entscheidend für die heutige Struktur der Varioprint AG. 1999 als es um die Betriebserweiterung ging, beschäftigte man sich intensiv mit der Frage des Standortes Heiden. Zur Debatte stand beispielsweise der Kanton St. Gallen, wo die Varioprint AG sowohl ein Grundstück sowie auch ein bestehendes Gebäude hätte kaufen können. Die Verlagerung der High-Tech-Fertigung sowie der Mitarbeiter an einen anderen Standort hätte jedoch zahlreiche Probleme und vor allem auch hohe Kosten mit sich gebracht. «Die Übergangsphase von rund drei Jahren wäre extrem

kritisch gewesen», analysiert Schmidheini. «Man hätte zwischenzeitlich an zwei Standorten gleichzeitig produzieren müssen. Zum Glück bot sich damals die Möglichkeit, in Heiden das Nachbargebäude zu übernehmen.»

Keine Personifizierung

Umso mehr erfreut es den Geschäftsführer nach den bewegenden Jahren, für den Ostschweizer Unternehmerpreis nominiert zu sein. «Als KMU im Appenzeller Vorderland pflegen wir die Bodenständigkeit, denn sie schafft Vertrauen. Bescheidenheit hat hier Tradition. Deshalb freut es mich, dass die Jury auf unsere Firma und unsere Belegschaft aufmerksam geworden ist.» Trotz der Freude sei man sich aber auch bewusst, dass Erfolge auch gefährlich sein können. «Die grösste Gefahr für den Erfolg von morgen ist der Erfolg von gestern. Insofern wissen wir die Nomination auch richtig einzuschätzen», so Andreas Schmidheini. Der 50-Jährige wehrt sich auch gegen eine Personifizierung des Preises. «Unser Erfolg ist ein Zusammenspiel verschiedener Komponenten. Ohne ein gutes Team würden wir nicht dort stehen, wo wir heute sind.»

Rund um den Säntis – und noch etwas weiter

Mit Modehäusern an sieben Standorten im Kanton St.Gallen ist Mode Weber das führende Modehaus für Markenmode in der Ostschweiz. Das erste Geschäft wurde bereits 1919 in Wattwil eröffnet, gefolgt von weiteren Niederlassungen in Widnau, St.Margrethen, St.Gallen, Wil, Rapperswil und Mels. Mode Weber führt ein breites Sortiment an bekannten Marken und hat in St.Gallen kürzlich eine Premium-Abteilung für Top-Label wie Akris Punkto eröffnet.



TEXT UND BILD: MARCEL BAUMGARTNER

Erstaunt sei er gewesen, als er erfahren habe, dass die Weber Bekleidung AG unter den sechs Finalisten sei, berichtet Erich Weber, Mitglied der Geschäftsleitung und Verwaltungsratspräsident. Wieso? Weil die Art des Gewerbes nicht prädestiniert für eine solche Auszeichnung sei. Und weil es schwer zu beschreiben sei, was man denn so Aussergewöhnliches mache.

Als Aussergewöhnlich darf wohl bezeichnet werden, dass sich «Mode Weber» auch im harten Wettbewerb gegen die grossen, oftmals ausländischen Modeketten behaupten konnte. «Mode Weber» hat sich als Ostschweizer Marke etabliert – unter anderem durch eben diese gewisse Bescheidenheit, welche Erich Weber an

den Tag legt. Sinnbild für die Strategie des Unternehmens sei gewissermassen der Lastwagen, welcher tagtäglich sämtliche Filialen – welche alle auf St.Galler Kantonsgebiet sind – anfähre. «Wir sagten einmal im Scherz, dass wir uns nur soweit ausbreiten dürfen, wie ein Fahrzeug in einer Tagestour bewältigen kann. Eigentlich ist das gar kein so dummes Spruch», so Weber. Rund um den Säntis sei man mit Filialen präsent. Ein überschaubares Gebiet. Und das soll vorerst so bleiben.

95 Prozent Frauen

Gerade in den vergangenen zehn Jahren hat das Unternehmen grosse Fortschritte gemacht und ist massiv gewachsen. Man konnte den Umsatz verdoppeln und ist zu einer dominanten Grösse in der Ostschweiz geworden. Dieses Wachstum hatte auch Auswirkungen auf die internen Strukturen. Erich Weber führt das Unternehmen in dritter Generation gemeinsam mit seiner Frau Inge, sowie Urs und Florian Weber in der Geschäftsleitung. Ein Luxus, auf dem Bestehendem aufbauen zu können, ein Druck, den Erfolg fortzuführen. «Als unsere Eltern das Geschäft führten, war das ganze Umfeld noch ein anderes. Gingen im Geschäft die Waren aus, so holte mein Vater mit einem Kleinbus Nachschub. Hatte man einen Engpass bei den Mitarbeitern, so fragte man jemanden im Be-

kanntenkreis an», erzählt Weber. Das Alles hat sich in den vergangenen Jahren massiv verändert. Gesamthaft sind 210 Mitarbeitende – zu 95 Prozent sind es Frauen – bei Mode Weber beschäftigt.

Externe Verwaltungsräte

Als Erich Weber zusammen mit seinen Cousins Urs und Florian sowie mit seiner Frau Inge Weber die Geschäftsleitung des Familienunternehmens übernahm, wurde ein sportliches Programm bezüglich der künftigen Entwicklung des Betriebs aufgestellt. Neue Managementsysteme wurden eingeführt und externe Verwaltungsräte beigezogen. Ihre externen und objektiven Beurteilungen sollten das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft begleiten. Das ist gelungen, obwohl der Wettbewerb massiver und die Gangart härter geworden ist.

Schritt über die Grenze

Kürzlich konnte Mode Weber seine neue Verkaufsfläche im Einkaufszentrum Webersbleiche in St.Gallen beziehen. Am 5. März werden 845 Quadratmeter Verkaufsfläche in der neuen Shoppingarena eröffnet und im Rheinpark in St.Margrethen wird der Laden durch einen Umbau auf eine Ebene zu liegen kommen. Dadurch werden Synergien gewonnen und der Auftritt kann verbessert werden. Man ist auf

Wachstumskurs. «Wichtig ist uns, dass dieses Wachstum jeweils aus eigenen Mitteln finanziert werden kann», unterstreicht Erich Weber. Man wolle auf gesunden Beinen stehen und sich so Schritt für Schritt entwickeln. Und weitere Bewegungen stehen an. Man hält Ausschau nach weiteren interessanten Standorten – auch in angrenzenden Kantonen. «Solche Erweiterungen ziehen wir nur in Erwägung, wenn wir überzeugt sind, eine gute Lage gefunden zu haben. Der Standort ist entscheidend.» Diesbezüglich habe man sich selber klare Ziele gesteckt. Rückschläge soll es keine geben. Wenn ein Ausbausritt in Angriff genommen wird, dann nicht halbherzig. «Der Auftritt muss von Beginn an stimmen», so Weber. «Wir können uns nicht mehr erlauben, eine Filiale mit einem Minisortiment zu eröffnen. Das ist nicht mehr tragbar. Die Professionalität muss von vorne bis hinten stimmen.»

Bescheidenheit, Professionalität, Erfolg, Geschichte und Zukunft. Das sind die Schlagwörter, die aus einem rund einstündigen Gespräch mit Erich Weber hervorgehen. Sie liefern denn auch die Antwort auf die Frage, wieso Mode Weber unten den sechs Finalisten zu finden ist. Das Aussergewöhnliche hat wohl manchmal Erfolg, ist aber nicht immer beständig.

Anzeige



Ein echter Profi

Der brandneue Iveco Daily: Seine Robustheit und Vielseitigkeit werden Sie überzeugen. Sein Design und sein Komfort werden Sie begeistern. Am besten, Sie erleben ihn live: Vereinbaren Sie noch heute einen Termin für Ihre Probefahrt!

IVECO NATER
NUTZFAHRZEUGE

Nater Nutzfahrzeuge AG
Hauptstrasse 104 Grüneck
9422 Staad 8555 Müllheim
T 071 858 66 66 T 052 763 29 23 www.nater.ch

Anniswil: Walter Suter, Tel. 071 411 44 88, Chur: Docar AG, Tel. 081 258 66 27, Gossau: BOIX Nutzfahrzeuge AG, Tel. 071 388 00 20, St.Gallen: Fink + Zellinger AG, Tel. 071 288 11 33, Schwarzenbach: König Nutzfahrzeuge AG, Tel. 071 929 55 44, Tuggen: Ronner Nutzfahrzeuge AG, Tel. 055 446 60 60

«Natürlich kann man es auch mit Humor nehmen»

Im Gespräch mit Christoph Tobler, CEO der Sefar Gruppe

Zu den Besten gehört man, wenn einen die Konkurrenz kopiert. Davon kann Christoph Tobler ein Lied singen. Seit nunmehr drei Jahren lenkt er als CEO die Sefar Gruppe und ist dabei mit seinen Gedanken immer auch gut 10 Jahre in der Zukunft. Was er von Zukunftsprognosen hält und ob man als Unternehmer einen Killerinstinkt benötigt, erklärt er im LEADER-Interview.

INTERVIEW: MARCEL BAUMGARTNER

BILDER: MBA/ABR

Herr Tobler, Sie waren einer der Referenten an der IHK-Veranstaltung «Zukunft Ostschweiz». Die dort präsentierte Studie prognostiziert der Wirtschaft für die nächsten Jahre einen Aufschwung. Was halten Sie persönlich von solchen Prognosen?

Christoph Tobler: Analysten und Prognostiker haben den Vorteil, dass sie unzutreffende Prognosen mit veränderten Umweltbedingungen begründen und jederzeit anpassen können. Ich darf mich daher als Unternehmer niemals nur auf solche Studien verlassen. Bei einer Wettervorhersage verhält es sich genauso: Wenn ich mich entschliesse, eine Bergtour in Angriff zu nehmen, muss ich die lokalen Bedingungen betrachten und mir auch eine eigene Meinung bilden.

Demnach geben Sie nicht viel auf solche Studien?

Doch. Sie sind ein wertvolles Planungsinstrument. Seriöse Analysen basieren ja auf zahlreichen Datengrundlagen und Statistiken. Sie werden nicht einfach aus dem Ärmel geschüttelt, sondern sind hart erarbeitet und lassen mit einer gewissen Plausibilität die Zukunftsrichtung vermuten.

Wie wichtig sind sie für Ihre internen Entscheide?

Ich gehe von einem anderen Ansatz aus. Man sollte in der Planung nicht von der heutigen Situation ausgehen und daraus extrapolieren, wie es weitergeht.

Sondern?

Man muss es umgekehrt machen. Man muss sich gedanklich in die Zukunft versetzen. Wie sieht mein Markt mit all seinen Bedürfnissen und Teilnehmern in zehn bis zwanzig Jahren aus? Wie sieht meine Kundschaft aus, wie meine Technologien? Wenn ich diese Antworten gefunden habe, vergleiche ich es mit dem jetzigen Zustand und entscheide, wie ich mich entwickeln muss, um für diese Zukunftsaussichten gerüstet zu sein. Ich leite meine Gangart vom Markt ab, den ich mir selber skizziert habe.

Sefar ist in sehr unterschiedlichen Ländern tätig. Diese dürften sich ebenso unterschiedlich entwickeln, oder?

Das sicher. Aber eine Industrie wie die unsere verändert sich nicht in einem Jahresrhythmus, wie beispielsweise die Elektronikindustrie. Es gibt keine plötzlichen Veränderungen, weder geografisch noch bei der Technologie. Diese Umwälzungen brauchen viel mehr Zeit.

Daher die grosse Zeitspanne von 10 Jahren.

Das Jahr 2020 ist nicht mehr weit weg. Denken Sie nur zurück an 1996. Wie weit entfernt kommt Ihnen das vor? Das war erst kürzlich, oder? 2020 ist genau so weit weg.

Wie gross ist die Gefahr, ein falsches Zukunftsbild zu skizzieren?

Die Erfahrung bestätigt uns. Wenn fünf, sechs kreative Personen aus unserer Unternehmung sich mit dieser Fragestellung beschäftigen, dann hat jeder seine eigene Vision. Wenn man diese aber übereinander legt, so ergibt sich erfahrungsgemäss ein sehr kompaktes «Schlussbild». Das ist eine relativ anspruchsvolle aber auch sehr wertvolle Gedankenübung.

Die Sefar kann auf eine Geschichte von über 175 Jahren zurückschauen. Wurde auch in der Vergangenheit bereits die Zukunft skizziert?

Ich kann Ihnen nicht sagen, wie es meine Vorgänger gemacht haben, ich kann nur sagen, dass sie es richtig gemacht haben. In der gesamten Firmengeschichte konzentrierte man sich immer auf die technischen Gewebe, niemals auf Gewebe für Kleider oder Heimtextilien. Man war sich immer bewusst, dass man die präzisesten und kleinsten Löcher herstellen kann. Dabei blieb man und erschloss immer wieder neue Anwendungsbereiche – Bereiche, wo man auf Präzision wert legt. Dies ist aus meiner Sicht ein wichtiger Grund des Erfolgs der Sefar.

Ist das auch der Grund, dass man die ganzen Textilwirren der Vergangenheit schadlos überstanden hat?

Ja. Wir sind schadlos geblieben, weil wir unserem Spezialgebiet treu geblieben sind. Zu-



Die Sefar-Gruppe entwickelt, produziert und vertreibt technische Gewebe für Siebdruck- und Filtrationsanwendungen und gehört in diesem Sektor zu den weltweit führenden Unternehmen. Sie beschäftigt in ihren Werken in Thal/Wolfhalden und Heiden/Widnau rund 760 Mitarbeitende und zählt damit zu den bedeutendsten Arbeitgebern im St. Galler Rheintal und im Appenzeller Vorderland.

dem hat man sich nie vor Neuem verschlossen. Früh erkannte man, dass der Handwebstuhl zwangsläufig durch die mechanische Webmaschine abgelöst wird, dass auf Seide die Kunstfaser folgt usw. Man wusste, dass diese Technologieschritte entscheidend für die Zukunft waren. Das sind Erfolgsfaktoren, die noch heute Gültigkeit haben. Wir setzen uns mit neuen Fertigungstechnologien und neuen Materialien auseinander, bleiben dem präzisen Gewebe aber treu. Wir machen nicht etwas völlig Neues, sondern wir wollen in jenem Bereich, wo wir die Besten sind, das Optimum herausholen und in unserer Industrie die Zukunft definieren.

Sind hierfür die Standorte Thal und Heiden geeignet? Gerade hinsichtlich der Lohnkosten gehört die Schweiz nicht zu den attraktivsten Ländern.

Innerhalb der Schweiz sind wir in der Ostschweiz sicherlich nicht auf der teuren Seite. Und ein Vergleich zu anderen Standorten im Ausland, beispielsweise Vietnam, wäre nicht

fair. Das Wissen, welches wir hier in über 175 Jahren aufgebaut haben lässt sich nicht duplizieren oder verlagern. Wichtig sind ausserdem günstiges Kapital und ein Dauerbetrieb der Maschinen. Unsere Maschinen sind hoch automatisiert und an sieben Tagen pro Woche rund um die Uhr in Betrieb.

Und wie verhält es sich mit der Suche nach geeigneten Arbeitskräften?

Für die grosse Mehrzahl der Arbeitsplätze haben wir – auch unter Einbezug des Vorarlbergs – einen sehr guten Markt. Die Sefar hat sich einen ausgezeichneten Namen erarbeitet und konnte bisher immer gute Arbeitskräfte finden. Mühe bereitet uns die Suche nach spezifischen Funktionen, zum Beispiel jene eines Projektingenieurs oder eines Anwendungstechnikers für spezifische Märkte wie die Minenindustrie oder den Automobilbereich. Diese sind nicht schweiztypisch. Hier müssen wir die Suche geografisch ausdehnen. Und dann ist es zusätzlich schwer, jemanden zu überzeugen, in der Ostschweiz eine Stelle

anzutreten. Sind die Leute dann aber einmal hier, gefällt es ihnen in der Regel sehr gut.

Haben Sie als Unternehmer Wünsche, welche sich an die kantonale Politik richten?

Im Moment stimmt eigentlich alles Wichtige, wir sind glücklich. Als einer der grössten Arbeitgeber der Region haben wir einen sehr intensiven Kontakt mit den Regierungen. Beide Seiten sind an optimalen Lösungen interessiert. Denn nur wenn es beiden Seiten gut geht, hilft dies auch dem Standort.

Und auf eidgenössischer Ebene?

Hier hat es durchaus einige Vorlagen, die für uns von grosser Bedeutung sind. Die Erweiterung der Personenfreizügigkeit auf Rumänien und Bulgarien beispielsweise. Für ein Unternehmen mit 98 Prozent Export-Anteil ist Internationalität in jeder Beziehung von immenser Wichtigkeit. Ebenso entscheidend sind möglichst geringe Hürden im Grenzverkehr. Derzeit hört man Drohungen, dass die 24-Stunden

Anzeige



M A R T E L W E I N K U L T U R



Martel AG St.Gallen
Poststrasse 11
CH-9001 St.Gallen

www.martel.ch
Tel 071 226 94 00
Fax 071 226 94 01



Regel für Landtransporte eingeführt werden könnte. Das wäre für uns extrem schlecht. Oder als dritter Punkt das Thema der Dauernachtschicht, welche die Industriebetriebe beschäftigt. Das Verbot mag vermeintlich gut gemeint sein, ist aber an den Arbeitnehmern vorbei reglementiert.

Wenn man uns solche Knüppel zwischen die Beine werfen will, müssen wir uns entsprechend organisieren und dagegen ankämpfen.

Passiert das? Organisiert man sich unter den Unternehmen?

Ich muss es so sagen: Wenn die Sefar zusammen mit einer anderen Firma einen Brief nach Bern schickt, finden die das bestenfalls nett und es läuft unter «ferner liefern». Aber wir haben andere Mittel, wie eine Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell oder in unserer Branche den Textilverband. Wenn diese Institutionen ein Thema auf den Tisch bringen, hat das mehr Gewicht und wird wahrgenommen. Im weiteren sitze ich als Vertreter des Textilverbandes im Vorstandsausschuss von economiesuisse.

Viele Unternehmen in der Textilbranche sind in den vergangenen Jahren verschwunden. Findet nach wie vor ein harter Verdrängungskampf statt?

Sie müssen in jeder Branche kämpfen. Überall geht es darum, schneller und besser zu sein. Das wichtigste ist die Pflege der Kunden, denn viele Kunden entscheiden nicht nur über den Preis. Entscheidend sind auch die Qualität, die Technologien und der Service. Man muss als Firma die ganze Klaviatur beherrschen, nicht nur einzelne Tasten.

Benötigt man auch einen gewissen Killerinstinkt?

Sicher. Im Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit gibt es drei Achsen: Die Kosten, die Technologie und die Kunden. Wenn sie nur auf einer Achse führend sind, werden Sie sehr schnell überrollt. Beherrschen Sie zwei Achsen, können Sie sich auf der dritten allenfalls eine Schwäche erlauben. Aber im Optimum sind sie auf allen drei Achsen stark. Und das geht nur mit dauernder Anstrengung und Fokus. Man muss hart kämpfen, um Bester zu werden, aber noch schwieriger ist es, Bester zu bleiben.

Wie sieht das bei der Sefar aus? Wo kann sie noch besser werden?

Unsere stärksten Achsen sind sicher die Beziehung zu den Kunden und die Technologie. Wo wir noch stärker werden können, ist auf der Kostenseite. Hier wollen wir aber nicht allein durch Einsparungen vorankommen, sondern mittels einer Volumensteigerung zur besseren Absorption der Kosten. Daran arbeiten wir intensiv.

Die Chinesen sind als Kopierer bekannt. Welche Erfahrungen haben Sie in dieser Hinsicht gemacht?

Weben können die Chinesen bereits, wenn auch noch nicht in einer solchen Präzision wie wir. Aber sie lernen sehr schnell und kopieren gerne. Wirklich ärgerlich ist aber, wenn sie ihre Produkte mit unserem Namen beschriften und verkaufen. Sie erzielen so auf dem Markt mit einem schlechter verarbeiteten Produkt einen

deutlich höheren Preis. Im dümmsten Fall ist das Produkt von so schlechter Qualität, dass es letztlich ein schlechtes Bild auf uns wirft, weil der Anwender die falsche Herkunft nicht merkt.

Und verhindern kann man solche Betrügereien wohl schlecht?

Natürlich versucht man, dem einen Riegel vorzuschieben, aber das ist in China extrem schwierig. Natürlich kann man es auch mit Humor nehmen und froh darüber sein, dass man uns kopiert. Die Chinesen ahmen nur den Marktführer nach, und so heisst das ja eigentlich nur, dass wir die Besten sind.

Sie müssten sich eigentlich erst dann Sorgen machen, wenn man die Sefar nicht mehr kopiert.

Genau. Wir sehen es sportlich.

Sie sind vor drei Jahren ins Unternehmen gekommen. Gab es Bereiche, die Sie damals völlig umstrukturiert haben?

Eine völlige Umstrukturierung war nicht nötig. Trotzdem habe ich Veränderungen eingeleitet: Das Unternehmen erzielte damals während Jahren kaum Wachstum. Der Umsatz stagnierte. Mir war bei meinem Eintritt sofort klar, dass uns das irgendwann in die Enge treiben würde. Ich habe folglich auf eine Wachstumsstrategie gesetzt, denn nur mit mehr Umsatz können wir dem Preisdruck standhalten. Das ist uns gelungen. Bis heute sind wir gegenüber 2004 um rund 25 Prozent gewachsen und so soll es weitergehen.

Anzeige



Thurgauer Tagblatt AG
Druck und Verlag

Schützenstrasse 15
8570 Weinfelden

Telefon 071 626 58 58
Telefax 071 626 58 68

ttw@tginfonet.ch
www.ttw-ag.ch

Für Sie drucken wir gerne!

TTW – frische Ideen

TTW – und Sie gewinnen Profil

TTW – exakt und schnell

TTW – alles bestens bis zum Schluss



«Wir wollen eine Lücke füllen»

Peter Eisenhut, Ökonom und Unternehmer, im Gespräch

Zehn Jahre lang war er die wichtigste Anlaufstelle für alle, die sich über die Konjunktur in der Ostschweiz informieren wollten. Nun macht sich der ehemalige Chefökonom der Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell (IHK) selbständig. Mit seiner Firma Ecpol bleibt er seinem Gebiet treu, will aber auch neue Felder erschliessen. Und vieles spricht dafür, dass er auch künftig in vielen Fragen der Masstab bleiben wird.

INTERVIEW: STEFAN MILLIUS

BILD: MBA

Wenn jemand eine neue Aufgabe antritt, stellt sich immer die Frage nach den Motiven. Wollten Sie einfach eine Veränderung oder hatten Sie ein klares Ziel vor Augen?

Peter Eisenhut: Ich war zehn Jahre lang Chefökonom bei der Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell. Nach dieser Zeit muss man sich überlegen, wo man steht und wie es weiter gehen soll. Für mich persönlich war die Zeit gekommen, um eine neue Herausforderung anzugehen. Und es war auch klar, dass ich weiterhin an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik aktiv sein möchte. In dieser Situation war der Schritt in die Selbständigkeit ein folgerichtiger Entscheid.

Weil es eine solche Kombination in kaum einem Job gibt?

Das ist so. In der Bundesverwaltung finden sich ähnlich gelagerte Aufgaben, oder dann bei einer Grossbank in Zürich. Aber in der Ostschweiz existiert kaum eine Stelle mit diesem Profil.

Der Schritt in die Selbständigkeit: Ist das ein alter Traum für Sie?

Der Wunsch nach einer unternehmerischen Tätigkeit war sicherlich ein Motiv für den Wechsel. Ich war ja bereits vor der Zeit bei der IHK selbständig, allerdings als Einzelunternehmer. Ich hatte mir oft vorgestellt, einmal einen Produktionsbetrieb zu kaufen und etwas Handfestes herzustellen.

Nun bleiben Sie allerdings auf Ihrem angestammten Gebiet.

Weil ich auf diesem Gebiet ein spezielles Know-how habe und auch glaube, eine Lücke im Angebot zu sehen. Ich bin seit meiner Zeit an der HSG

der Region und ihrer Entwicklung sehr verbunden. Früher gab es an der Universität zahlreiche Fachleute, die sich mit der regionalen Wirtschaft beschäftigten. Seit die HSG stark international ausgerichtet ist, hat sie sich von regionalen Fragen weitgehend verabschiedet. Es ist doch bedauerlich, dass es in der Ostschweiz – gerade im Umfeld der HSG – bisher keine Firma gab, die sich mit der wirtschaftlichen Entwicklung der Region auseinandersetzt. Diese Lücke wollen wir jetzt ausfüllen und arbeiten natürlich, wann immer es Sinn macht, mit der Universität und auch der Fachhochschule St.Gallen zusammen.

Damit haben Sie Ihre künftige Tätigkeit bereits kurz angesprochen. Was genau wird Ihr Unternehmen in Zukunft anbieten?

Die Firma ecpol – eine Wortschöpfung aus economics und politics – ist an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Politik tätig. Den Schwerpunkt setzen wir dabei auf die Unterstützung von Entscheidungsträgern in volkswirtschaftlichen Fragestellungen. Speziell interessiert uns die wirtschaftliche Entwicklung von Regionen: die Entwicklung in der Vergangenheit, das Potenzial für die Zukunft, die daraus abzuleitenden wirtschaftspolitischen Massnahmen sowie die Erfolgskontrolle. Unsere Dienstleistung besteht aus einem umfassenden Angebotspaket, das modulartig bezogen werden kann und dazu dient, die Qualität von wichtigen volkswirtschaftlichen Entscheidungen zu verbessern. Zusammen mit unserer Partnerfirma echolot ag sind wir zudem Spezialisten, wenn es um die Messung von Bedürfnissen und Präferenzen, zum Beispiel von Stimmbürgern, Verbandsmitgliedern, Kunden oder Mitarbeitern, geht.

Und wer sind Ihre Kunden?

Mögliche Abnehmer unserer Leistungen sind zum einen öffentliche Institutionen auf der Ebene Bund, Kantone, Regionen oder Gemeinden, dann aber auch Wirtschafts- und Branchenverbände. Eine dritte Kundengruppe sind Banken, nicht so sehr die Grossbanken, sondern viel mehr regional verankerte Institute. Aber auch anderen Unternehmen, die zum Beispiel ihren Beitrag zur regionalen Wertschöpfung oder eben die wahren Bedürfnisse ihre Kunden oder Mitarbeiter erfassen wollen, stehen wir gerne zu Verfügung.

In welcher konkreten Form arbeiten Sie mit ihren Kunden zusammen?

Auf sehr vielfältige Art und Weise - je nach Aufgabenstellung und Wunsch des Kunden: Durchführung von Analysen, Referate und Moderation von Anlässen, Seminare und Workshops, persönliche Beratung von Politikern, Zusammenarbeit mit den Medien usw.

Die Kantone führen Fachstellen für statistische Erhebungen, sie beschäftigen Ökonomen. Warum braucht es da eine externe Stelle, was können Sie besser als die eigenen Fachleute in den Behörden?

Ich habe aufgrund meiner bisherigen Tätigkeiten sicherlich ein besonderes Know-how aufgebaut. Aber es geht nicht in erster Linie darum, was wir allenfalls besser können, entscheidend ist ein anderer Aspekt. Wir wollen nicht in Konkurrenz zu den staatlichen Stellen auftreten, sondern als deren Ergänzung. Bei Analysen der wirtschaftlichen Entwicklung, bei der Potenzialbeurteilung, bei der Ausarbeitung von Massnahmen und besonders beim Monitoring macht es Sinn, diese Aufgaben nicht verwaltungsintern, sondern von externen und damit unabhängigen Spezialisten

ausführen zu lassen. Viele Kantone sind zurzeit mit der Erarbeitung von Regierungsprogrammen beschäftigt, dabei können wir mit einer unabhängigen, professionellen Aussensicht wertvolle Impulse bieten.

Sie werden unter anderem weiterhin auch für Verbände tätig sein. Wie könnte eine konkrete Aufgabenstellung aussehen, die Sie für einen Verband umsetzen?

Neben den Regionalanalysen konzentrieren wir uns auch auf regionale Fokusthemen, das heisst internationale oder nationale Entwicklungen in verschiedenen Themenbereichen, die wir in einen regionalen Kontext stellen. Nehmen wir das Thema Lohnstrukturen. Gesamtschweizerisch liegt hier nach einer entsprechenden Erhebung ausführliches Zahlenmaterial vor. Wir werden diese Daten mit Blick auf die Ostschweiz auswerten. Die Ergebnisse lassen Rückschlüsse auf die Lohnentwicklung in der Ostschweiz im Vergleich zu anderen Regionen, auf die Entwicklung zwischen den Geschlechtern, Branchen, Funktionen und so weiter zu. Die Resultate sind für Wirtschaftsverbände, aber auch für alle anderen mit Standortfragen beschäftigten Institutionen spannend.

Das Erheben ist das eine, das Formulieren das andere. Planen Sie, einfach Ihre Ergebnisse abzuliefern oder unterstützen Sie Ihre Kunden auch bei der anschließenden Kommunikation?

Die Begleitung unserer Kunden bei der internen und externen Kommunikation der Ergebnisse ist Bestandteil unseres Angebotes. Mit Urs Schönholzer, ebenfalls HSG-Absolvent, ehemaliger Kommunikationsleiter der IHK und PR-Berater bei der freicom, kann die ecopol ag auf einen Gründungspartner zählen, der sattelfest in Wirtschaftsfragen ist und gleichzeitig grosse Erfahrung im PR- und Medienbereich mitbringt.

Sie selbst waren ja auch immer ein guter Verkäufer Ihrer Botschaften. Werden Sie künftig eher im Hintergrund wirken, nachdem nun einige Ihrer öffentlichen Auftritte bei der IHK wegfallen werden?

Zunächst einmal möchte ich festhalten: Das Bedürfnis der Öffentlichkeit, über die regionale Entwicklung der Wirtschaft informiert zu werden, ist vorhanden, davon bin ich überzeugt. Diesem Bedürfnis werden wir durch die Erarbeitung und Veröffentlichung des Konjunkturtestes für die Region St.Gallen-Appenzell im Auftrag der IHK und der St.Galler Kantonalbank weiterhin nachkommen. Zudem hoffe ich, für die Medien weiterhin Ansprechpartner in allen Fragen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Ostschweiz zu bleiben, nun eben nicht mehr als Verbandsvertreter, sondern als selbständiger Unternehmer.



Es dürfte aber auch Kunden geben, die Ergebnisse nicht breit kommunizieren, sondern eher unter Verschluss halten wollen – dann nämlich, wenn die Resultate dem Unternehmen oder Verband nicht dienlich sind.

Entscheidend sind für uns die entsprechenden Abmachungen mit dem Auftraggeber. Die Verwendung unserer Studienergebnisse wird zu Beginn der Zusammenarbeit vereinbart. Dabei versteht es sich von selbst, dass wir kein Interesse an einer Schubladisierung unserer Arbeit haben.

Und was, wenn Sie beispielsweise Schlussfolgerungen präsentieren sollen, die Sie persönlich als Ökonom nicht mittragen?

Ich bin ein liberaler Ökonom und mache meine Analysen nach bestem Wissen und Gewissen. Ich kann mir nicht vorstellen, etwas zu präsentieren, hinter dem ich nicht stehen kann. Aber ein gewisses Konfliktpotential ist vorhanden, das war auch bei der IHK so. In den wenigen Fällen, bei welchen der IHK-Vorstand eine andere Meinung vertreten hat als ich, habe ich mich gegenüber der Öffentlichkeit nicht geäußert. Ganz ähnlich werde ich mich wohl auch in Zukunft in solchen Konfliktfällen verhalten. Ständig «Hüte wechseln» kann und will ich nicht.

Werden Sie neben den Aufgabenfeldern, die Sie von früher her mitbringen, auch neue Gebiete erschliessen?

Auf jeden Fall. In diesem Zusammenhang spreche ich mir einiges von der bereits erwähnten Bürogemeinschaft mit der Firma echolot ag. Sie entwickelt innovative Analyseverfahren für Verhaltensprognosen, Produktentwicklungen, Pro-

zessoptimierungen und Potenzialbewertungen. Dabei ergeben sich vielversprechende Synergien, bei welchen Erkenntnisse auf Unternehmensebene in die Regionalpolitik einfließen können. Hier sehe ich in Zukunft spannende Aufgaben vor uns liegen.

Über die Ecopol

Wie definiert Peter Eisenhut sein junges Unternehmen selbst?

«Ecopol ag ist eine neugegründete Unternehmung, welche Entscheidungsträger aus der Politik, Verwaltung und Wirtschaft in allen volkswirtschaftlichen Fragestellungen unterstützt. Ecopol ist ein verlässlicher Partner in allen Phasen von Entscheidungsprozessen: von der Problemanalyse, über die Strategiefindung, bis zur Umsetzungsplanung und Erfolgsmessung.

Stehen Sie vor wichtigen Weichenstellungen, für welche noch nicht genügend regionale Entscheidungsgrundlagen zu Verfügung stehen? Wollen Sie wissen, was ihre Bürger, Wähler, Mitglieder, Kunden oder Mitarbeiter wirklich von Ihnen erwarten? Interessiert Sie die wirtschaftliche Entwicklung und das Wachstumspotential Ihrer Region? Wünschen Sie sich einen unabhängigen Experten bei der Messung der Wirkungen von wirtschaftspolitischen Massnahmen? Dann steht Ihnen ecopol mit Analysen, Referaten, Moderationen, Coaching oder Workshops gerne zu Verfügung.»

ecopol ag
Wirtschafts- und Politikberatung
Bionstrasse 5, 9015 St.Gallen, 071 314 10 10
www.ecopolag.ch, info@ecopolag.ch

Über 12'000 Unternehmen in der Schweiz zahlen im Jahr CHF 480.00 für eine Mitgliedschaft bei Creditreform.

Warum?



Darum!

Weil sie mehr Sicherheit durch Wirtschafts- und Bonitätsauskünfte bekommen. Weil sie so Ihre Liquidität markant verbessern und ihre Verluste verringern können. Weil sie fünf kostenlose Auskünfte pro Monat einholen können und freien Online-Zugriff auf allgemeine Wirtschafts- und Konkursinformationen haben. Viele weitere Vorteile erfahren Sie direkt.

+ Creditreform Egeli SGallen AG

Teufener Strasse 36
CH-9001 St. Gallen
Tel. +41 (0)71 221 11 21
Fax +41 (0)71 221 11 25
info@st.gallen.creditreform.ch

+ Creditreform Egeli Basel AG

Münchensteinerstrasse 127
CH-4002 Basel
Tel. +41 (0)61 337 90 40
Fax +41 (0)61 337 90 45
info@basel.creditreform.ch

+ Creditreform Egeli Zürich AG

Binzmühlestrasse 13
CH-8050 Zürich
Tel. +41 (0)44 307 80 80
Fax +41 (0)44 307 80 85
info@zuerich.creditreform.ch

www.creditreform.ch



Creditreform
GEMEINSAM GEGEN VERLUSTE.

Ihr neuer Firmenstandort im steuergünstigsten Kanton!

Seit 01.01.2008 nur noch 6 % Steuern (vgl. Kanton SG 15 %). An ebener und zentraler Lage in Heiden AR verkaufen wir

8'640 m2 Gewerbebauland G3

(oder Teilflächen)



Zufahrt ganzjährig gesichert

Autobahnanschluss in St. Gallen, Rheineck und Au, je ca. 15 Minuten

Interessiert?

Gerne geben wir Ihnen Auskunft:



Heller AG
Immo-Service



9410 Heiden 071 891 28 28
www.hellerimmobilien.ch



Markthalle Dietikon
Foto: Dominique M. Wehrli, architekturbild

Partner für anspruchsvolle
Projekte in Stahl und Glas

Tuchs Schmid
Tuchs Schmid AG
CH-8501 Frauenfeld
Telefon +41 52 728 81 11
www.tuchschmid.ch



Thomas A. Gutzwiller

Gute Ideen vernetzen

An der RhEMA Rheintalmesse entsteht eine neue Plattform für Innovations- und Wissensaustausch. Am 25. April 2008 ist Premiere der Tagung «inventure.ostschweiz». Über Erfolgsbeispiele Innovationsfähigkeit erlebbar zu machen, ist das Ziel der Organisatoren von inventure.ostschweiz. Thomas A. Gutzwiller, Direktor der Unternehmerschule an der Universität St.Gallen, ist begeistert von dieser Idee. Er tritt einerseits als Referent an der Tagung auf, andererseits engagiert sich die Unternehmerschule auch als Wissenspartner.

Herr Gutzwiller, was sind die Voraussetzungen dafür, Innovationen erfolgreich umzusetzen?

Thomas A. Gutzwiller: Innovativ sein ist das eine, Innovationen in den Markt zu bringen das andere. In der Schweiz konzentrieren wir uns noch zu sehr auf das erste. Wir müssen das Umsetzen von Innovationen vermehrt als unternehmerischem Prozess verstehen, der auch gelernt werden kann. Hier gibt es Defizite in Aus- und Weiterbildung: Es wird noch zu stark gelehrt, wie man grosse Unternehmungen betreibt. Doch das ist nicht mehr die Realität in einer Welt, in welcher der Grad der vertikalen Integration abnimmt.

Sie leiten seit 2006 die Unternehmerschule an der Universität St.Gallen. Wie positioniert sich diese?

Die Unternehmerschule grenzt sich klar ab gegenüber klassischen Ausbildungsangeboten wie MBA oder EMBA, die karrierezentriert sind. Die Unternehmerschule ist klar unternehmenszentriert. Wir zeigen unternehmerischen Persönlichkeiten, wie sie in ihrem Wirkungskreis zu mehr Wachstum beitragen können. Als Bildungsprodukt ist die Unternehmerschule einzigartig in Europa. Es gibt viele Veranstaltungen für Start-ups, die bei den ersten Gehversuchen helfen sollen. Doch es ist auch sehr wichtig, denjenigen zum Durchbruch zu ver-

helfen, die die ersten Schritte gemacht haben, aber irgendwann stehengeblieben sind, obwohl sie eigentlich auf Innovationen sitzen. Und genau das ist unser Ziel.

Im Mai 2008 startet das zweite HSG-Diplomprogramm für «Technologie-Unternehmer». Welche Erfahrungen haben Sie im ersten Jahr gemacht?

Wir konnten dreissig Technologiefirmen für das Programm begeistern. Die Teilnehmergruppe war sehr homogen. Alle teilnehmenden Personen hatten eine technische Grundausbildung – und das Ziel, mit ihrer Firma zu wachsen. Dies sorgte für ein sehr hochstehendes Energieniveau. Teilnehmende lernten nicht nur von den Dozierenden, sondern auch voneinander – schliesslich kamen sehr viele wertvolle Erfahrungen aus unterschiedlichen Gebieten zusammen. Wir sind erfreut darüber, wie stark das Programm war – unsere Erwartungen wurden übertroffen.

Sie sind begeistert von der neuen Innovationsplattform inventure.ostschweiz im Rheintal. Warum?

Die aktuelle Wirtschaftsstruktur bewegt sich weg von Hierarchien, weg von starren Ketten, hin zu dynamischen Netzwerken. So leistet inventure.ostschweiz einen wichtigen Beitrag: als Plattform für den Austausch von Ideen, von Er-

fahrungsaustausch und das Schaffen neuer Kontakte. Wenn wir bedenken, was ich zuvor über die Ausrichtung der Unternehmerschule gesagt habe, liegt auch auf der Hand, weshalb wir uns im Rahmen der Tagung als Wissenspartner engagieren. Eine gute Wahl ist zudem das St.Galler Rheintal, ein in ganz Europa bekannter Technologiestandort, für die Austragung von inventure.ostschweiz.

Worauf muss die Ostschweiz setzen, um sich auch in Zukunft zu behaupten?

Das Klima ist gut, die Ostschweiz ist ein starker Wirtschaftsstandort, geografisch ideal gelegen. Wirtschaftspolitisch sollte man auf Angebotsseite ansetzen, nicht auf Nachfrageseite. Angebotsseitig muss für gute Voraussetzungen für Forschung und Ausbildung gesorgt sein. Die Vernetzung von Firmen mit Fachhochschulen, mit Universitäten muss gefördert werden, damit aus diesem Netzwerk heraus mehr Wertschöpfung entstehen kann.

Zur Person

Thomas A. Gutzwiller, Prof. Dr. oec., ist Direktor der Executive School an der Universität St.Gallen für den Themenbereich Technology sowie Leiter der Unternehmerschule. In über 18 Jahren hat er als CEO gemeinsam mit HSG-Professor Dr. Hubert Österle die organische und selbstfinanzierte Entwicklung des HSG-Start-ups The Information Management Group (IMG) zu einem global agierenden Prozess- und IT-Beratungshaus mit nahezu 700 Mitarbeitenden in West-, Zentral- und Osteuropa, den USA, Japan und China vorangetrieben. Zudem ist er Lehrbeauftragter an der HSG und ETH Zürich sowie Partner der GWPpartner AG – Gutzwiller Wachsmann Partner.

inventure.ostschweiz auf einen Blick

Datum	Freitag, 25. April 2008
Zeit	11.30 – 17.00 Uhr
Ort	Eventhalle, RhEMA Rheintalmesse, Altstätten
Thema	Die Kraft der Idee – wie viel Kreativitäts- und Innovationspotenzial besitzt die Schweizer Wirtschaft?
Programm und Anmeldung	www.inventure.ch

«Wir wollen wachsen»

Die Druckerei Flawil investiert in eine erfolgreiche Zukunft

Sich als Druckerei heute gegenüber der Konkurrenz behaupten zu können, ist nicht einfach. Die Druckerei Flawil AG ist auf gutem Weg: Mit gezielten Investitionen in eine neue Lackiertechnologie und der Fortführung der Huber PrintPack AG sowie des Huber Zeitschriftenverlages blickt sie einer erfolgreichen Zukunft entgegen.



Pascal Schwarz ist Geschäftsführer der Druckerei Flawil AG.

TEXT: MARTINA NIKLAUS
BILD: ZVG

«Das Ostschweizer Druck- und Verlagshaus Druckerei Flawil AG übernimmt per 1. November den Bereich Akzidenzdruck der Huber PrintPack AG in Frauenfeld. Zeitgleich mit dem Akzidenzdruck geht auch der Zeitschriftenverlag von Huber & Co. an die Druckerei Flawil AG über», heisst es in einer Medienmitteilung der Druckerei Flawil AG. Die Übernahme ist ein gezielter Schritt in Richtung Wachstum. Geschäftsführer Pascal Schwarz erklärt: «Wir wollen wachsen. Durch diese Expansion haben wir die Möglichkeit dazu. Wir haben unsere Kosten im Griff, die Strukturen sind gesichert und Platz für eine Expansion ist vorhanden.»

Schwarz bezeichnet die erfolgte Übernahme als «strategisch wichtigen Entscheidung». Auch deshalb, weil die Druckerei Flawil AG dadurch die Möglichkeit erhalte, im Verlagsbereich national tätig zu werden und diesen Bereich gezielt auszubauen. «So können wir vermehrt im Zeitschriftenbereich arbeiten und auch nationale Kundenaufträge ausführen», erklärt Schwarz.

32 Mitarbeiter von Huber werden bei der Druckerei Flawil AG weiterbeschäftigt, davon sind sieben Lehrlinge. 14 Mitarbeiter können bei der Tochtergesellschaft, der Huber Print AG weiterarbeiten.

Zehn Millionen mehr Umsatz

Durch die Übernahme der beiden Geschäftsbereiche von Huber rechnet Schwarz bereits im kommenden Jahr mit einer Umsatzzunahme von rund 50 Prozent. «Heute generieren wir im Bereich Verlag rund zehn Millionen Franken Umsatz und im Bereich Druckerei ebenfalls zehn Millionen. Durch die Übernahme gehen wir im nächsten Jahr von einer Umsatzsteigerung um rund 50 Prozent aus, also von zwanzig auf dreissig Millionen Franken», so der Geschäftsführer.

Investition in Lackiertechnologie

Die Druckerei Flawil AG blickt aber nicht nur aufgrund der Übernahme in eine spannende Zukunft, sondern auch, weil es als 110-jähriges Traditionsunternehmen mit einer gezielten Investition in eine neue Lackiertechnologie den Kunden einzigartige Produkte anbieten kann. «Die Übernahme und auch diese gezielte Investition in die neue Technologie sind wichtige Voraussetzungen für das geplante Wachstum» so Schwarz.

Im Bereich der Lackiertechnologie hat die Druckerei Flawil die rotative Offline-UV-Siebdruckmaschine Hibis angeschafft. Schwarz er-

klärt: «Hibis bietet unserer anspruchsvollen Kundschaft eine weitere Möglichkeit, sich mit ihren Printprodukten von der Konkurrenz abzugrenzen. Matt- und Glanzeffekte, Spot- und Effektlackierungen können so problemlos kombiniert werden. Die neue Technologie erlaubt es, mittlere und grosse Auflagen offline und passergenau zu veredeln. Und das mit einem UV-Lackauftrag von bis zu 150 Gramm pro Quadratmeter. Ob zum Fühlen, Riechen oder Sehen – es eröffnen sich grenzenlose Möglichkeiten mit jedem denkbaren Lackeffekt.»

Traditionsunternehmen Druckerei Flawil AG

Die Druckerei Flawil AG wurde im Jahr 1897 gegründet. Sie ist Druckerei und Verlag zu gleich. Seit 1992 ist das Unternehmen am modernen Firmensitz in Flawil domiziliert. In Flawil werden modernste Technologien zur Erfüllung anspruchsvoller Kundenbedürfnisse eingesetzt. Im Jahr 1996 erhielt die Druckerei Flawil AG als erstes Unternehmen der Branche der Zertifikat ISO 9001/14001. Ein Jahr später, im Jahr 1997, setzte die Firma als eine der ersten Druckereien schweizweit die Computer to Plate-Technologie ein.

Die Druckerei Flawil AG und ihr Tochterunternehmen Huber Print AG beschäftigen über 150 Personen, davon 20 Lehrlinge. Das Unternehmen ist bemüht, im Ausbildungsbereich tätig zu sein und die Weiterbildung zu fördern.

MetroComm AG übernimmt wortwerk Medien GmbH und insomnia GmbH



Die Metrocomm AG in St.Gallen übernimmt rückwirkend per 1. Januar 2008 die wortwerk Medien GmbH und die insomnia GmbH. Metrocomm baut damit die redaktionellen Ressourcen aus und wird gleichzeitig im Bereich der elektronischen Medien aktiv.

Die Metrocomm AG ist Herausgeberin des Unternehmermagazins LEADER und verlegt eine ganze Reihe von Fachzeitschriften, Verbands- und Kundenmagazinen. Viele dieser Produkte werden schon heute von der wortwerk Medien GmbH, einem externen Dienstleister, redaktionell betreut. Durch die Übernahme werden Redaktion, Layout und Verkauf dieser Publikationen künftig unter einem Dach erfolgen. Wie Metrocomm-Inhaber Natal Schnetzer ausführt, wird dieser Schritt zu schnelleren Abläufen führen, die Qualität der Produkte steigern und die Lancierung neuer Titel vereinfachen.

Mit der Übernahme der insomnia GmbH steigt Metrocomm zudem in den Bereich der Internetmedien ein. Die insomnia ist Inhaberin regionaler Online-Zeitungen wie appenzell24.ch, stadt24.ch, thurgau24.ch sowie der schweizweiten Plattform polizeinews.ch. Diese Titel werden lückenlos weiter in der bisherigen Form betrieben. Dank des bestehenden Verkaufssapparats der Metrocomm werden sie künftig aber professioneller vermarktet, was auch einen inhaltlichen Ausbau ermöglichen wird. Zudem ist der Aufbau weiterer regionaler Online-Medien geplant.

Die Inhaber und Geschäftsführer der wortwerk Medien und der insomnia GmbH, Stefan Millius und Marcel Baumgartner, werden Teilhaber der Metrocomm AG und treten in die Geschäftsleitung ein. Mehrheitsaktionär und VR-Präsident bleibt Natal Schnetzer. Auf bestehende Partnerschaften, Kunden und Projekte hat die Übernahme keinen Einfluss. Sämtliche Aufträge werden unter dem neuen Dach der Metrocomm weitergeführt. Stefan Millius und Marcel Baumgartner sind erfreut über diesen Schritt und sehen ein grosses Potenzial darin, mit den vorhandenen Kräften Wachstum in den Segmenten «Print» und «Online» zu generieren.

Metrocomm ist schweizweit tätig, baut aber mit der Akquisition nicht zuletzt die Stellung als eines der führenden Ostschweizer Verlagshäuser weiter aus. Zu den regionalen Publikationen, die betreut werden, gehören die Magazine der Gewerbeverbände St.Gallen und Thurgau, des Hauseigentümergebäudes St.Gallen, der Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell, des Nutzfahrzeugverbands Astag Ostschweiz und der Studentenschaft der Universität St.Gallen.

Verlag und Redaktion

Zu den Unternehmen

Die Metrocomm AG ist Herausgeberin mehrerer Zeitschriften (u.a. Unternehmermagazin LEADER) und realisiert als Generalunternehmer oder Partner eine Reihe von Fachzeitschriften und Special-interest-Magazinen für Verleger, Verbände und Institutionen. Die wortwerk Medien GmbH betreut als externer Dienstleister verschiedene Publikationen der Metrocomm sowie weiterer Auftraggeber redaktionell. Die insomnia GmbH ist auf den Aufbau und den Betrieb von tagesaktuellen Internetzeitungen spezialisiert.

Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor

Sämtliche Studien beweisen, dass Kundenzufriedenheit ein wesentlicher Faktor des Unternehmenserfolgs ist. Unternehmen, die auf Kundenzufriedenheit als zentrale Erfolgsstrategie setzen, erreichen vor allem, dass ihre Kunden begeistert sind. Begeisterte Kunden werden damit zu Botschaftern und treuen Begleitern des Unternehmens. Sie empfehlen von sich aus Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens weiter. Trotz begeisterter Kunden, dürfen die Unternehmen nicht Gefahr laufen sich einseitig auf bestehende Kundenbeziehungen zu verlassen, sondern sie müssen weiterhin Kundenakquise betreiben



Claudio Boss Eidg. Dipl. Verkaufsleiter
boss marketing consult Anstalt, 9492 Eschen

Weitere Informationen können unter info@bossmarketing.li bezogen werden oder unter Tel. 00423 392 50 66

Warum ist Kundenzufriedenheit gerade in der heutigen Zeit so wichtig? Auf vielen Märkten ist eine hohe Sättigung zu beobachten. Die Anzahl wechselfreudiger Käufer nimmt kontinuierlich zu. Der internationale Wettbewerb wird immer härter und schärfer. Dazu kommt die begrenzte Wachstumsmöglichkeit des Unternehmens bedingt durch Konjunkturflaute. In diesem Zusammenhang wiesen schon die verschiedensten Studien auf, dass die wirklich erfolgreichen Unternehmen den Kunden und dessen Zufriedenheit in den Mittelpunkt ihrer Strategie stellen. Diesen Unternehmen genügt es jedoch nicht über zufriedene Kunden zu verfügen, sondern sie setzen alles daran, die Kunden zu begeistern. Denn nur begeisterte Kunden werden aktive Werbeträger und tragen die Botschaft des Unternehmens weiter.

Es ist mittlerweile zur Regel geworden, dass Unternehmen in ihren Leitbildern beschreiben, dass sämtliche Aktivitäten des Unternehmens, den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden zu gute kommen würden. Es fällt

jedoch auf, dass Theorie und Praxis zwei verschiedene Paar Schuhe sind. Realität ist, dass sich der Kunde oftmals in der Zusammenarbeit mit Unternehmen als «Störfaktor» empfindet. Ohne Kundenorientierung erreicht man keine Kundenzufriedenheit, und ohne Kundenzufriedenheit erreicht man auch keine Kundenloyalität zum Unternehmen.

Die häufigsten Versäumnisse der Unternehmen mit dem Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit

1. Die Unternehmen konzentrieren sich auf die Neukundenakquisition und versäumen es bestehende Kundenbeziehungen unter dem Gesichtspunkt der Kundenzufriedenheit aufzubauen.
2. Mitarbeiter und Führungskräfte wissen nicht, wie es um die Kundenzufriedenheit steht, da keine, verstopfte, oder unterbrochene Kommunikationskanäle vorhanden sind.
3. Unternehmensleitbilder welche die Kundenzufriedenheit in den Vordergrund stellen liegen vor. Diese werden jedoch nicht

von den Mitarbeitern und Führungskräften gelebt.

4. Der direkte Kontakt zu Kunden ist zu vielen Mitarbeitern nicht mehr vorhanden. Arbeitsabläufe sind deshalb nicht mehr den Kundenbedürfnissen unterworfen, sondern rein internen Gegebenheiten.
5. Mangelnde Motivation der Mitarbeiter und fehlende Anreize um ein gezieltes kundensorientiertes Handeln auszulösen, welches zur Kundenzufriedenheit führt.
6. Mangelnde Fähigkeit der Mitarbeiter bzw. fehlende Motivation aus kommunizierter Unzufriedenheit der Kunden gezielte Massnahmen ableiten zu können.

Aus dem Umgang erfolgreicher Unternehmen mit dem Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit, lassen sich nun folgende Massnahmen ableiten.

1. Langzeitperspektive im Umgang mit der Kundenzufriedenheit im Unternehmen verankern.
2. Kommunikationswege einrichten.
3. Glaubwürdiges und umsetzbares Unternehmensleitbild schaffen.
4. Die Orientierung der Mitarbeiter auf den externen und internen Kunden lenken.
5. Motivations- und Anreizsysteme zur Steigerung der Kundenzufriedenheit für Mitarbeiter und Führungskräfte einführen.
6. Das Change-Management nutzen.

Was kann man nun in der Praxis unternehmen um die Kundenzufriedenheit zu steigern?

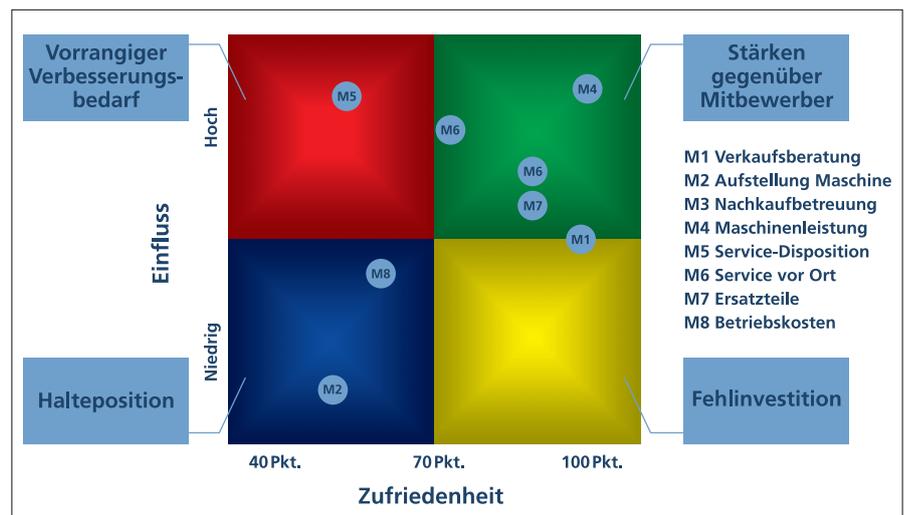
Das Verhalten der Kunden hat sich in den letzten 50 Jahren stark gewandelt. Deshalb hat sich auch das Marketingdenken der Unternehmen grundlegend verändert. Vor diesem Hintergrund haben Unternehmen begonnen ihre bestehenden Kundenbeziehungen mittels Kun-



Management Kundenzufriedenheit

denbefragungen zu untersuchen. Ziel dieser Untersuchungen ist es die Kundenbeziehung auf längerfristiger Basis aufzubauen. Die von der Befragung abgeleiteten Stärken- Schwächenana-

lyse dient den Unternehmen Massnahmen zu ergreifen, welche zur Verbesserung der Kundenbeziehung also zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beitragen.



Handlungsportfolio

«Wir wollen Marktführerin bleiben»

Seit August ist Hanspeter Herger an der Spitze der Thurgauer Kantonalbank. Im Gespräch mit dem LEADER erzählt der Vorsitzende der Geschäftsleitung was er als Nachfolger von Theo Prinz anders machen wird und wo er die nächsten Jahre Schwerpunkte setzen will.



INTERVIEW: MBA

BILDER: ZVG

Herr Herger, vor dem offiziellen Funktionsantritt machten Sie sich vier Monate mit der neuen Aufgabe vertraut. Was stand hierbei im Zentrum?

Hanspeter Herger: Im Zentrum stand die Kontinuität. Zusammen mit meinem Vorgänger besuchte ich alle Bankstellen, um möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich kennen zu lernen. Ein weiteres Schwergewicht lag auf der Kundenseite. Ich hatte Gelegenheit, über 250 Thurgauer Unternehmerinnen und Unternehmern zu begegnen und wertvolle Kontakte zu knüpfen. Zudem fiel in die Einführungszeit auch die Überprüfung der Strategie durch Geschäftsleitung und Bankrat. Dies war für mich eine weitere ausgezeichnete Möglichkeit, das Unternehmen TKB vertieft kennen zu lernen.

Werden Sie als Nachfolger von Theo Prinz gewisse Bereiche grundsätzlich anders angehen?

Der eingeschlagene Kurs der TKB ist richtig; aus meiner Sicht sind derzeit keine grundsätzlichen Änderungen nötig. Zusammen mit der Geschäftsleitung will ich auf den Stärken der TKB aufbauen, damit unsere Bank auch in Zukunft erfolgreich bleibt.

Wo setzen Sie in den nächsten Jahren die Schwerpunkte?

Wir wollen weiterhin Marktführerin im Thurgau bleiben, was angesichts des harten Wettbewerbs eine Herausforderung ist. Unser Plus ist unsere Kundennähe und die starke Verankerung, die wir gezielt pflegen wollen. Zudem wollen wir permanent an unserer Qualität arbeiten. Wachsen wollen wir primär aus eigener Kraft, insbesondere im Private Banking. Als flankierende Massnahme können wir uns in diesem Bereich auch eine passende Akquisition vorstellen. Dieses Thema wollen wir aber sorgfältig und mit Bedacht angehen. Im laufenden Jahr führen wir eine neue Informatik-Plattform ein. Diese bringt uns effizientere Prozesse und tiefere Kosten. Und sie ist auch eine Grundlage für potenzielle Kooperationen mit anderen Banken.

Sie waren 17 Jahre in verschiedenen Funktionen bei den beiden Schweizer Grossbanken tätig. Wo liegen die grössten Unterschiede zu einer Regionalbank wie der Thurgauer Kantonalbank?

Die Strukturen sind überschaubarer, die Wege kürzer. Man kann direkter kommunizieren und ist näher bei den Mitarbeitenden und bei den Kunden. Kundinnen und Kunden der TKB schätzen es, einen vertrauten Ansprechpartner zu haben, der mit den lokalen Gegebenheiten vertraut und mit Kreditkompetenzen ausgestattet ist. Das erlaubt schnelle Entscheide.

Der Konkurrenzdruck unter den Banken steigt laufend. Wie kann sich die TKB behaupten?

Indem wir ganz bewusst unsere Stärken pflegen und uns mit Qualität und gelebter Kundennähe von Mitbewerbern differenzieren.

Noch ist die Umwandlung der TKB in eine AG nicht vom Tisch. Werden Sie in den nächsten Jahren aktiv darauf hin arbeiten?

Für uns in der Geschäftsleitung ist es wichtig, dass wir im operativen Geschäft die unternehmerische Freiheit haben, um unsere Ziele zu erreichen und die Strategie umzusetzen. Dies ist heute der Fall. Das Thema Rechtsform ist daher primär eine politische Frage.

Bei den Gehältern für die Geschäftsleitung fungiert die TKB unter den 13 grössten Kantonalbanken an letzter Stelle. Was reizte Sie dennoch an der neuen Tätigkeit?

Die TKB ist eine starke und solide Universalbank mit einem hervorragenden Image. Die operative Führungsverantwortung für ein solches Unternehmen zu übernehmen, ist eine vielfältige und herausfordernde Aufgabe, die mir Freude macht. Ich habe meinen Entschluss, zur TKB zu kommen, noch keine Sekunde bereut.

Sie sind nun 47-jährig. Wie sieht ihre weitere Laufbahnplanung aus?

Ich bin rundum zufrieden mit meiner Aufgabe bei der TKB und hege keine anderen Berufspläne.

Wie sieht ein typischer Arbeitstag aus?

Den typischen Arbeitstag gibt es nicht, jeder Tag ist anders. Das ist das Spannende an meiner Tätigkeit. Einen hohen Stellenwert messe ich der direkten Kommunikation bei, sei dies mit Mitarbeitenden oder mit Kunden.

Wo holen Sie sich den Ausgleich?

Ich bin überzeugt, dass Höchstleistungen im Beruf auf Dauer nur möglich sind, wenn genügend Raum für den Ausgleich bleibt. Ich selber schalte beim Sporttreiben gut ab. Ich bin gerne in der Natur; jogge regelmässig und fahre Mountainbike. Der Kanton Thurgau bietet in dieser Hinsicht ja eine herausragende Lebensqualität. Aber auch kulturelle und gesellschaftliche Veranstaltungen sind für mich ein Stück Erholung.

Müssen Sie auf einen massiven Anteil an Freizeit verzichten?

Sicher sind die Arbeitstage manchmal lang. Das ist bei dieser Funktion normal. Hinzu kommen Repräsentationspflichten am Abend oder am Wochenende. Diese Aufgabe empfinde ich aber nicht als Last, sondern als Freude und Bereicherung. Zudem versuche ich, mir in meiner Agenda gezielt Freiräume einzuplanen ein für die Pflege privater Interessen.

Sie sind Vater zweier Kinder. Bringt man in einer solchen Funktion noch alles unter einen Hut?

Meine beiden Kinder sind schon fast erwachsen und leben zu einem grossen Teil bereits ihr eigenes Leben. Wir pflegen aber regelmässigen Kontakt und unternehmen gemeinsame Aktivitäten.

Zur Person

Anfang August 2007 hat Theo Prinz die operative Führung der Thurgauer Kantonalbank an Hanspeter Herger übergeben. Der 47-jährige Ostschweizer war vom Bankrat im Sinne einer frühzeitigen Planung bereits im Sommer 2006 zum Nachfolger von Prinz gewählt worden. Vor dem offiziellen Funktionsantritt machte sich der neue Vorsitzende der Geschäftsleitung vier Monate lang mit seiner neuen Aufgabe vertraut.

Herger war von 2004 bis 2006 Mitglied der Geschäftsleitung und Bereichsleiter Kommerzkunden bei der Basler Kantonalbank. Dabei verantwortete er das gesamte Firmenkunden- und Hypothekengeschäft und die Kreditrisikopolitik; gleichzeitig war er stellvertretender Direktionspräsident und Mitglied der Konzernleitung. Vorher war Herger siebzehn Jahre lang in verschiedenen Funktionen bei den beiden Schweizer Grossbanken tätig und eignete sich in dieser Zeit Führungserfahrung und Auslandspraxis an.

Anzeige

Ihre Bestellung, bitte.



Wer jetzt den neuen Saab 9-3 XWD mit 4x4-Antrieb bestellt, fährt als Erster los. Und erhält eine attraktive Uhr als Prämie.

Bestellen Sie jetzt und Sie setzen auf

- überlegene Traktion auf jedem Terrain dank raffinierter 4x4-Technologie des Spezialisten Haldex
- souveräne Leistung durch 2.8-Liter-Turbo-Aggregat mit 280 PS
- SportCombi und Sport Limousine in skandinavisch klarem Design
- die exklusive Automatik-Uhr von Maurice de Mauriac (bei Bestellung bis 31. März 2008)

Das faszinierendste Argument ist aber das unvergleichlich dynamische Fahrvergnügen, das Sie zu jeder Jahreszeit entspannt ankommen lässt.

Saab 9-3 2.8 Turbo V6 XWD
ab CHF 61 200.–

Saab 93 xwd



Hirsch AG, Zürcher Strasse 202, 9014 St. Gallen, Telefon 071 274 22 22, www.saab-hirsch.ch

Hirsch Ruckstuhl AG, Industriestrasse 6, 8302 Kloten, Telefon 044 804 68 78, www.hirsch-ruckstuhl.ch

St.Gallen «geht fremd»

Beat Antenens ARENA-Show macht im In- und Ausland Werbung für St.Gallen

Beat Antenens ist nicht nur Rundfunk- und Fernseh-Moderator, sondern auch ein Ur-St.Galler: Sein Grossvater war der letzte Dorfschmied in St.Georgen. Da liegt es auf der Hand, Passion und Heimat zu verbinden. Das Zauberwort dazu heisst «Infotainment»: Unterhaltungsshow, in die journalistisch aufgearbeitete Informationen eingepackt werden. Mit seiner Infotainment-ARENA ist Antenen auch 2008 unterwegs für St.Gallen.

v.l.n.r.: Fernseh-Legende Kurt Felix, Weltklasse-Breakdancerin Julia Kimoto, Ex-Nati-Goali Jörg Stiel und MusicStar-Finalistin Monica Frei.



TEXT: STEPHAN ZIEGLER

BILDER: ZVG.

Antenen hat sich in den letzten Jahren zu einem Spezialisten solcher Shows entwickelt, auch auf internationaler Ebene. Seine Programme präsentieren eine Kombination von Informationen, Tanz, Folklore und modernem Sound, mit denen er vor allem im Ausland politische, wirtschaftliche und touristische Botschaften umsetzt. Die Gala-Inszenierung zum Fussball-WM-Auftakt in Stuttgart, die Schweiz-Eröffnung des America's Cup in Valencia oder die unvergessene Feier «200 Jahre Circus Knie & 200 Jahre Kanton St.Gallen» sind nur einige Beispiele davon. Und nun, seit Mitte Februar, gastiert er mit seinem neusten

Show-Modul «ARENA Ostschweiz» zweimal in Luzern und viermal in Stuttgart.

ARENA Ostschweiz

Im Mittelpunkt dieser Anlässe steht der Tagungs-, Seminar- und Kongress-Tourismus. Ergänzend dazu werden sogenannte «weiche Faktoren» thematisiert, wie Ausflugsziele, Lebensraum, Bildung und Freizeit. Es geht also nicht nur um St.Gallen und das angrenzende Appenzellerland, sondern um die ganze liebens- und lebenswerte Region, vom Thurgau bis zu den Flumserbergen, vom Toggenburg bis zum Zürichsee.

ARENA Ostschweiz

Hauptträger sind – neben dem Amt für Wirtschaft des Kantons St.Gallen – Meeting Ostschweiz, St.Gallen Bodensee Tourismus, Meeting Thurgau und CongressEvents St.Gallen. Dazu kommen verschiedene «Attraktionen» der Region, beispielsweise die Universität St.Gallen, das Institut auf dem Rosenberg, die Academia Euregio Bodensee, der Kanton Thurgau, Toggenburg Tourismus, die Bergbahnen Flumserberg, das Hotel & Freizeitzentrum Säntispark, die Bodensee-Schiffahrt, Rapperswil-Zürichsee-Tourismus, Tarifverband Ostwind, die Appenzeller Bergbahnen Ebenalp, Hoher Kasten und Kronberg sowie Strellson, Athleticum St.Gallen und Swiss Textiles. Die gastronomischen Hauptpartner sind Restaurant-Käserei Berghof in Ganterschwil, das Weingut Tobias Schmid & Sohn, Maestrani Schweizer Schokoladen AG, Kägifret, Spezialitäten-Metzg Wetter und Gustav Spiess AG.



v.l.n.r.: Prof. Dr. Hans-Jörg Senn; Regierungsrat Dr. Josef Keller, UNI-Rektor Prof. Dr. Ernst Mohr; Tourismus-Direktor Boris Tschirky; Remo Daguatti: Leiter Amt für Wirtschaft

Hauptgrundlage des ganzen Projektes bildet die Verstärkung der wirtschaftlichen und touristischen Beziehungen zu den Nachbar-Regionen. Kommuniziert wird mittels einer neuen Show-Eventform, umgesetzt in einer transportablen Arena, die für rund 120 VIP-Gäste Platz bietet. Eingeladen wird ausschliesslich ein Fach-Publikum aus den Bereichen Medien, Wirtschaft und Tourismus. Im Zentrum stehen nebst der neuen Ostschweiz-Show eine Informations-Börse und ein breites kulinarisches Angebot.

Von Kurt Felix bis Jörg Stiel

Im Infotainment wird Beat Antenen jeden Abend verschiedene Gäste zum Thema «Kongresse, Seminare und Events in der Ostschweiz» vorstellen und interviewen. Dazu kommen Gesprächspartner, die darüber berichten, was und warum es ihnen in dieser Region so gut gefällt und warum sich der Begegnungsraum Ostschweiz als optimaler Wirtschaftsstandort positioniert.

Mit dabei sind beispielsweise der Krebspezialist Hans-Jörg Senn, UNI-Rektor Ernst Mohr, Thomas Bieger, Remo Daguatti, Leiter Amt für Wirtschaft, Fernseh-Legende Kurt Felix, die beiden Schwinger-Könige Jörg Abderhalden («Schweizer des Jahres 2007») und Arnold Forrer sowie der frühere Fussball-Nationaltorwart Jörg Stiel. Die Palette im Showbiz reicht von Musiker Dani Felber über die internationale Break-Dancerin Julia Kimoto und MusicStar-Finalistin Monica Frei bis zum Swiss-Song-&Danceteam unter der Leitung der 26jährigen St.Gallerin Kerstin Frick.

Dazu kommen verschiedene Einspielungen mit Statements von Franco Knie über Tranquillo Bar-

netta bis zur New York-Korrespondentin Denise Langenegger. Zudem wird jeder Abend von Regierungsmitgliedern der Kantone St.Gallen oder Thurgau begleitet.

Mehr Selbstwertgefühl

Antenens Hauptmentoren sind denn auch das Volkswirtschaftsdepartement mit Regierungsrat Josef Keller sowie einzelne Tourismus-Destinationen und Leistungsträger, die «mittragen und inspirieren»: Dazu ein eifriges Organisationskomitee, u.a. mit den Co-Projektleitern Rolf Rotach und Andreas Wyss, «begeistert vom Netzwerk, dass diese Show gegen innen und aussen erreicht». Antenen selbst nennt dies den «Spirit», den er als junger Mann bei Martin Furgler & Co abgeschaut habe und mit dem eine solche Aktion mit «starkem Selbstwertgefühl für unsere Region» überhaupt erst durchgeführt werden könne. Ein Glück, dass die Aktion keinen finanziellen Gewinn erwirtschaften muss – es steht sehr viel Eigenleistung dahinter.

«Wir reden nicht nur davon, wir tun es»

Das Wort Standortmarketing ist heute in aller Munde. Gemeinschaften werden gebildet, Strukturen erarbeitet. Bei der ARENA Ostschweiz wird die Image-Werbung für St.Gallen aber 1:1 umgesetzt. Der St.Galler Krebs-Spezialist Senn ist begeistert von dieser Aktion: «Die Arena Ostschweiz ist eine von Beat Antenen souverän dirigierte, künstlerisch ansprechende und thematisch überzeugende Werbe-Plattform, mit dem Ziel, die im In- und Ausland weitherum bekannten Möglichkeiten und Vorzüge der vielseitigen Ostschweiz als Kongress- und Ferien-Destination ins rechte Licht zu rücken», und Ralph

Engel, Chef von Kongress & Events bei der Olma, doppelt nach: «Im Meeting-, Incentive-, Convention-, Eventbusiness (MICE-business) ist unabdingbar, nicht nur für seine Leistungen zu werben, sondern diese in einem etwas umfassenderen Zusammenhang zu betrachten. Schliesslich gilt es, einen Kunden zu überzeugen, warum er einen Kongress besser in Ostschweiz als sonst wo durchführen sollte. Hierzu leistet die Roadshow Arena Ostschweiz wertvolle Unterstützung, indem sie den Kunden vor Ort unsere Region auf eine sympathische Weise näher bringt.»

Auch Boris Tschirky, der neue Direktor von St.Gallen-Bodensee-Tourismus, einer der Mitinitianten der laufenden und der früheren Show-Tournee, ist begeistert: «Das Echo des eingeladenen Fachpublikums aus den Bereichen Medien, Wirtschaft und Tourismus auf die letztjährige Tournee in der Schweiz und in Deutschland fiel durchwegs sehr positiv aus und zeigte uns auf, dass wir mit dieser Veranstaltung den richtigen Vermarktungsweg eingeschlagen haben.»

Der Zirkus «St.Gallen» ist unterwegs

Tagelang wurde in den letzten Wochen geprobt, geschrieben, gehämmert. Künstler trafen sich zu Trainings und CD-Produktionen, Helferinnen und Helfer ordneten Kulissen, Technik und Transportfahrzeuge, Partner besorgten die Tourneeabläufe und Gäste-Einladungen und die Gastronomen kreierten ihre Menüpläne. Rund 20 Mitwirkende gehören zum Event-Team, dazu kommen die gastgebenden Partner aus den Tourismus- und Wirtschaftskreisen St.Gallens und der ganzen Ostschweiz.

Die wilde 13 zieht in den Kampf

Die Kandidaten bei der St.Galler Regierungswahl unter der Lupe

13 wollen, 7 werden: Die Plätze in der St.Galler Regierung sind heiss begehrt. Ein zweiter Wahlgang ist durchaus möglich, doch längst nicht vorprogrammiert. LEADER sagt, wer aus Sicht der Wirtschaft wünschenswert ist – und wer dem freien Unternehmertum eher im Weg stehen dürfte.



5 Bisherige treten wieder an, 2 Sitze werden frei – 13 Kandidatinnen und Kandidaten trauen sich das Amt des Regierungsrats zu.

TEXT: STEFAN MILLIUS

Die Regierung des Kantons St.Gallen ist nach dem 16. März 2008 wohl kaum ein Fall für den kämpferischen Einsatz der Gleichberechtigungsstelle. Im siebenköpfigen Gremium werden nach der Wahl mit grosser Sicherheit mindestens die drei bisherigen weiblichen Mitglieder sitzen, vielleicht reicht es aber sogar für eine vierte Frau – und damit für eine Mehrheit. Das Szenario ist alles andere als unrealistisch. Mit Kathrin Hilber und Heidi Hanselmann (SP) sowie Karin Keller-Sutter (FDP) hat St.Gallen punkto Geschlechterverteilung in der Regierung heute schon eine

Vorbildfunktion. Die Wahl der neu kandidierenden Lucrezia Meier-Schatz (CVP) ist eine realistische Möglichkeit. Eine weitere Kandidatin, Yvonne Gilli (Grüne), hat demgegenüber schlechtere Karten, doch ist im Umfeld des allgemeinen Klimawandel-Hypes eine grüne Kandidatur derzeit immer für Überraschungen gut. Wer sich also gerne auf möglichst gewagte Prognose-Äste begibt, der könnte sogar fünf Frauen in der St.Galler Regierung voraussagen – und daneben bliebe Platz für die Bisherigen Josef Keller (CVP) und Willi Haag (FDP).

Soviel zu Tagträumen, denen man sich derzeit sicherlich in links-grün-weiblichen Kreisen gerne hingibt. Realistischer ist, dass dieses Lager die beiden bisherigen SP-Regierungsrätinnen durchbringt, das Gremium ansonsten aber bürgerlich bleibt und die Grünen draussen vor der Tür bleiben. Doch auch dann bleibt die Spannung gewahrt, da sich im Kanton St.Gallen die bürgerlichen Kräfte traditionellerweise nicht auf ein gemeinsames Vorgehen einigen können oder wollen. Die FDP will den Sitz des nicht mehr kandidierenden Hans-Ulrich Stöckling halten, die CVP möchte – wohl auf Kosten der FDP – ihren dritten Sitz zurückhaben, die SVP würde gern erstmals in die Regierung einziehen. Und als wäre das Ganze nicht unübersichtlich genug, mischen auch Grüne, Grünliberale sowie Parteilose mit.

Der Ansatz mag nicht originell sein, er ist aber nötig: LEADER durchleuchtet sämtliche Kandidaturen auf die Frage hin, was sie der Wirtschaft bringen. Von wem ist ein ausgabenbewusstes Politisieren zu erwarten, wer hat ein Ohr für das Gewerbe, wer will den Verordnungsdschungel lichten statt weiter aufforsten?

Bedingungslos zu empfehlen

Josef «Joe» Keller (CVP, Jona, bisher) wurde vermutlich selbst vom politischen Gegner noch nie mangelnde Kompetenz oder Dossierwissen vorgeworfen. Der Volkswirtschaftsdirektor ist grundsolide, sattelfest, angenehm im Umgang, er findet stets die goldene Mitte zwischen Vision und Minimallösung, was zu gangbaren Kompromissen auch in schwierigen Fragen führt. Trotz eines christlichsozialen Herzens ist Keller der Wirtschaft nah und geht auf ihre Bedürfnisse ein. Er ist bedingungslos zur Wahl zu empfehlen.

Willi Haag (FDP, Wittenbach, bisher), kantonaler Bauchef, ist wie Joe Keller ein ehemaliger Gemeindepräsident. Bei allem Misstrauen, dass der LEADER oft genug gegenüber staatlich Besolde-

ten entgegen bringt, bleibt doch festzuhalten: Wer erfolgreich eine Gemeinde geführt hat, kann kaum gewerbefeindlich agiert haben. Gemeindepräsidenten sind nah an der Basis und bekommen es sofort zu spüren, wenn ein Unternehmen den Standort nicht mehr schätzt und abzieht. Kleine Gemeinden können schon bei einem einzelnen solchen Fall leicht ins Trudeln kommen. Haag macht praxisnahe Politik mit gesundem Menschenverstand – auch in Wirtschaftsfragen.

Karin Keller-Sutter (FDP, Wil, bisher) hat es in kurzer Zeit ins nationale Bewusstsein geschafft. Und das nicht mit billigem Populismus, sondern ganz einfach, indem sie echte Probleme auch anzusprechen wagte, beispielsweise im Bereich Jugend- und Ausländergewalt. Entsprechend wird sie von links auch auf diese Themen reduziert, derweil sie das Justiz- und Polizeidepartement auch in allen anderen Fragen souverän und mit Übersicht führt. Sie hat seit ihren politischen Anfängen im Wiler Gemeindepapament nie einen Hehl daraus gemacht, wie wichtig ihr die Privatwirtschaft ist. Und diese Haltung lebt sie auch in der Regierung.

Armin Eugster (CVP, Wil, neu) schafft als CVP-Fraktionspräsident im Kantonsrat den Spagat. Er ist ein eindeutiger Gewerbevertreter, steht innerhalb der Partei klar beim Wirtschaftsflügel – doch er führt die Fraktion so, dass keine Spaltung entsteht. Das gelingt ihm durch Überzeugungsarbeit, nicht durch schwammige Kompromisse. Aus seinem Herzen macht er dabei nie eine Mördergrube: Die freie Wirtschaft und gute Rahmenbedingungen für die Unternehmen sind für ihn Pflicht, nicht Kür.

Bedingt zu empfehlen

Andreas Hartmann (FDP, Rorschach) kämpft verzweifelt darum, dass man ihn, den praktizierenden Arzt, nicht auf den Gesundheitsbereich reduziert. Aber Tatsache ist: Der Fraktionschef der FDP im Kantonsrat fällt wirtschafts- und ordnungspolitisch nun einmal nicht durch einen besonders liberalen Kurs auf. Er mag bei Abstimmungen im richtigen Moment die richtige Taste drücken – doch bei einer allfälligen Wahl wünschen wir uns ein schonungsloseres Bekenntnis zur Bedeutung der Unternehmen.

Lucrezia Meier-Schatz (CVP, St. Peterzell) wurde in diesem Magazin bereits einmal unmissverständlich kritisiert. Die harten Worte waren auf ihre Rolle rund um die «Causa Blocher» gemünzt. Jede noch so spitzfindige Auslegung reicht nicht aus, um die Zweifel an ihren hehren Absichten als Präsidentin der damals zuständigen Subkommission auszuräumen. Gleichzeitig verhält sich die Nationalrätin in wirtschaftspoliti-

schen Fragen in den meisten Fällen durchaus bürgerlich, wie entsprechende Auswertungen aufzeigen.

Stefan Kölliker (SVP, Bronschhofen) würde mit einer Wahl sämtliche goldenen Regeln Lügen strafen. Denn er würde damit beweisen, dass man innerhalb weniger Wochen von Mister Unbekannt zum Regierungsrat werden kann. Auch wenn er selbst immer wieder seine parteiinterne Karriere ins Feld führt, bleibt die Tatsache, dass vor der Kandidatur selbst alte Politfuchse ausserhalb der SVP seinen Namen noch nie gehört haben. Wirtschaftspolitisch vertritt Kölliker die reine Lehre, wie sie auch LEADER vertritt. Aber was die restlichen Qualitäten angeht, ist es nun einmal der Kauf der berühmten Katze im Sack.

Rolf Huber (parteilos, Nesslau) wäre in früheren Jahren als parteiunabhängiger Kandidat vom Land ein echter Exot mit entsprechend vielen Schlagzeilen gewesen. Aber bei 13 Kandidaturen für 7 Sitze gehen seine Ambitionen schon fast unter. Der Gemeindepräsident setzt auf Werte wie Ehrlichkeit und Geradlinigkeit und will als Parteiloser Sachpolitik fernab von Ideologiestreitigkeiten betreiben. Das ist sicherlich zu würdigen. Dass er sich aber selbst im Schema Links–Rechts in keiner Weise einordnen möchte und sich auf «Herz und Verstand» beruft, macht eine bedingungslose Empfehlung nun doch ein wenig schwierig.

Nicht zu empfehlen

Kathrin Hilber (SP, St. Gallen, bisher) und **Heidi Hanselmann** (SP, Walenstadt, bisher) führen ihre Departemente, dasjenige für Inneres und Militär beziehungsweise die Gesundheit, auf eine anstandlose Weise. Im Gesamtgremium tragen sie aber aufgrund ihrer selbst innerhalb der SP klar linken Grundhaltung wohl kaum zu einem wirtschaftsfreundlichen Kurs bei. Geht es um Standortfragen wie eine Steuersenkung, so ist es unwahrscheinlich, dass Sukkurs von dieser Seite kommt – und je nach künftiger Besetzung der Regierung kann sich das fatal auswirken.

Bosco Büeler (Grünliberale, Flawil) wechselte von den Grünen zu der noch jungen Partei, die den Widerspruch bereits im Namen trägt. Das in erster Linie, um zum Regierungsratskandidat aufzusteigen, eine Ehre, die ihm seine frühere Partei versagte. Der Hansdampf in allen Gassen wirkt im Kantonsrat inzwischen etwas isoliert aufgrund seiner eher exaltierten Auftritte. Politische Stabilität im Sinn der Wirtschaft sieht anders aus.

Yvonne Gilli (Grüne, Wil) ist der neue Shootingstar der St. Galler Grünen. Sie zog im Herbst

in den Nationalrat ein. Die sympathische Ärztin betreibt ohne Frage eine ehrliche Politik und ist für ihre Wählerschaft ein verlässlicher Wert. Wirtschaftsvertreter werden sich die Grünen allerdings nicht in der Regierung wünschen, denn ein Effort im Sinn des freien Unternehmertums ist von ihr nun einmal nicht zu erwarten.

Alice Egger (parteilos, Eggensriet) ist eine erstaunliche Kandidatin. Sie holte bereits bei den Nationalratswahlen mit der Liste «Für Kinder und Jugend» einige tausend Stimmen, was natürlich nicht reichte, um eine Rolle zu spielen, aber ein erstaunlicher Achtungserfolg war. Die Kandidatin investierte tüchtig Geld und war weitherum mit ihrem Konterfei auf Plakaten präsent. Ihre Haltung, beispielsweise der Ruf nach weniger Bürokratie, ist durchaus LEADER-konform. Doch ihr Profil ist noch zu wenig scharf für eine Empfehlung.

Und der Kantonsrat?

120 statt 180 Sitze: Der St. Galler Kantonsrat wird unabhängig von den Wähleranteilen der einzelnen Parteien gehörig durchgewirbelt. Auch Bisherige können nicht auf einen Spaziergang hoffen. Spannende Fragen bei der Besetzung des Parlaments sind: Nimmt die SVP den Schwung aus den nationalen Wahlen auch auf die kantonale Ebene mit oder leidet sie unter den Irrungen und Wirrungen, die sie in jüngster Zeit veranstaltet hat – Stichwort missratene «5-statt-7»-Initiative? Gehören die Grünen auch in St. Gallen zu den Siegern? Mausern sich die Grünliberalen auch kantonale zum Faktor? Schrumpft die FDP weiter, kann sich die CVP halten, muss die SP auch in St. Gallen untendurch? Prognosen sind schwierig, vergessen werden sollte aber nicht: Die beste Regierung kann nicht segensreich wirken, wenn ihr das Parlament nicht die nötigen Instrumente in die Hand gibt. Auch hier ist also auf möglichst viele Wirtschaftsvertreter zu hoffen.

«Es gab auch solche, die sich für ihre Partei entschuldigten»

Im Gespräch mit CVP-Nationalrätin Lucrezia Meier-Schatz

Kaum eine Politikerin war im vergangenen Jahr so häufig in den Schlagzeilen wie Lucrezia Meier-Schatz. Im März stellt sie sich nun zur Wahl in den St.Galler Regierungsrat. Der LEADER wollte von der CVP-Politikerin wissen, was Sie gegen Christoph Blocher hat, wieso sie in die Exekutive will und wie das mit dem GPK-Bericht denn nun wirklich war.

INTERVIEW: MARCEL BAUMGARTNER

BILDER: BODO RÜEDI

Frau Meier-Schatz, Sie haben ein bewegtes Jahr 2007 hinter sich. Würden Sie in allen Bereiche nochmals gleich handeln?

Lucrezia Meier-Schatz: Wir haben mit der CVP Schweiz die Wahlen gewonnen. Wir konnten an Wählerstärke und Sitzen zulegen, die Anzahl Ständeräte halten und bilden jetzt mit EVP und GLP eine Fraktionsgemeinschaft, die es uns als nun zweitstärkste Fraktion erlaubt, unsere bürgerliche liberal-soziale Politik konstruktiv voranzutreiben. Die von uns im CVP-Präsidium festgelegte Strategie hat Früchte getragen. Das Jahr war tatsächlich bewegt und spannend zugleich. Ihre Frage zielt aber wohl auf ein ganz bestimmtes Thema ab. Dazu kann ich nur nochmals wiederholen, was ich in den letzten Monaten oft öffentlich gesagt habe: Die von der GPK beschlossene Kommunikationsstrategie war falsch, und ich hätte losgelöst vom Kommissionsentscheid anders kommunizieren sollen,.



Kritik haben Sie wegen dem GPK-Bericht über die Bundesanwaltschaft geerntet. Für den Normalbürger ist noch immer nicht ersichtlich, was denn nun eigentlich schief gelaufen ist. Der Bundesrat entlastete Christoph Blocher, der Rechtsgelehrte Georg Müller spricht hingegen von einer «problematischen Einflusnahme» durch den damaligen Bundesrat. Wie ist es denn nun wirklich?

Der 100-seitige Bericht wurde von vielen Medienschaffenden längere Zeit in den Hintergrund gedrängt, löste aber dennoch interessante und differenzierte Kommentare rechtsstaatlicher Natur aus. Die GPK hat im Rahmen ihrer Analyse, deren Ausgangslage 4 vom EJPD und vom Bundesstrafgericht erstellte Berichte bildeten, eine Anzahl Schlussfolgerungen gezogen und daraus sechs Empfehlungen zuhanden des Bundesrates formuliert. Bevor die GPK den Bericht verabschiedet hatte, beschloss der Bundesrat, Prof. Dr. Müller zur Beurteilung unserer Arbeit beizuziehen: ein erstmaliges Vorgehen, das Rückschlüsse auf bereits vorhandene Spannungen im Bundesrat erlaubt. Der Experte Prof. Dr. Müller stützte in fast allen Punkten unsere Analyse, der Bundesrat nahm seinerseits alle Empfehlungen an und erklärte sich bereit, diese umzusetzen. Der Bundesrat nahm weiter nur zu einzelnen Punkten Stellung, auch das ein ungewöhnliches Vorgehen. Ob der „Hausfriede“ im Bundesrat höher gewertet wurde als die Meinung des Experten, wie verschiedentlich kommentiert wurde, kann ich nicht beantworten.

Wieso sind Sie als Präsidentin der GPK-Subkommission zurückgetreten?

Die CVP hat vor drei Jahren ein internes Reglement ausgearbeitet, in welchem die Grundsätze für die Besetzung der Kommissionen festgelegt wurden. Darin wurde festgehalten, dass die Mitglieder der nationalrätlichen Kommission für Wirtschaft und Abgaben (WAK-N) nur in einer Kommission Einsitz nehmen können. Da ich seit 1999 WAK-Mitglied und seit 4 Jahren Delegationsleiterin der CVP in der WAK bin, musste ich mich entscheiden. Meine Priorität lag für die neue Legislatur auf der Hand: Sie hiess WAK-N. Ich habe meine Arbeit als GPK-Mitglied bis zur Bildung der neuen Kommission für die neue Legislatur fortgeführt; ich bin also nicht zurückgetreten, sondern habe lediglich meine Wahl für die neue Legislatur getroffen.

Verschiedene Medien – darunter auch der «LEADER» - haben Sie scharf kritisiert. Wie gehen Sie mit solcher Kritik um?

Wer sich exponiert und Verantwortung übernimmt, muss auch mit Kritik umgehen können.

Stehen Sie noch unter Polizeischutz?

Nein.

Wieso war dieser Schutz nötig?

Darüber können weder ich noch jene Personen, die ihn auslösten und aufrechterhielten, Angaben machen.

Von aussen betrachtet, erweckte es manchmal den Eindruck, als würden Sie einen persönlichen Feldzug gegen Christoph Blocher führen. Sie mögen ihn nicht besonders, oder?

Vieles wurde mir unterstellt. Gänzlich vergessen ging dabei, dass nicht ich, sondern die gesamte GPK Schlussfolgerungen und Empfehlungen an den Gesamtbundesrat weiterleitete. Die GPK wurde vom FDP-Mitglied J.P. Glasson präsiert, der auch Mitglied der zuständigen GPK-Subkommission war. Die GPK war zusammengesetzt aus 25 Mitgliedern von 5 verschiedenen Parteien.

Waren Sie erfreut über seine Abwahl?

Es gibt gewisse rechtsstaatliche, institutionelle Kriterien, die für mich bei der Wahl eines Bundesrates, einer Bundesrätin relevant sind. Aufgrund dieser persönlichen Analyse habe ich jeweils entschieden, welche Personen meine Stimme erhielten.

Waren Sie in den «Geheimplan» involviert?

Ihre Frage erstaunt, denn der so genannte Geheimplan wurde von der SVP bereits mehr als zwei Wochen vor der Veröffentlichung des GPK-Berichtes mit viel Geld lanciert. Wer die damalige Pressekonferenz und den Text des Inserates in Erinnerung hat, weiss, dass die geäußerte Kritik auf die Geschäftsprüfungskommissionen beider Räte zielte. Dies beispielsweise auch im Zusammenhang mit dem Swisscom-Entscheid des Bundesrates oder den Albigüetli-Aussagen von Bundesrat Blocher. Der Wahlkampfleiter der SVP für die deutsche Schweiz, Nationalrat Toni Brunner, war Mitglied unserer GPK-Subkommission und somit bestens über den Inhalt unserer Arbeit informiert.

Was wird nun anders in Bern?

Weder im Bundesrat noch im Parlament haben sich die Mehrheiten geändert: Beide bleiben fest in bürgerlicher Hand. Wie sich die selbsternannte „Opposition“ in Zukunft positioniert, wird sich zeigen. Sicher ist, dass das Justizdepartement in Zukunft von einer Person geführt wird, die u.a. – als kleines, aber doch

wichtiges Beispiel – die Entscheide der Bundesrichterinnen und –richter respektiert.

Sie standen arg unter Beschuss. Wie wurden Sie von Ihren Kolleginnen und Kollegen im Nationalrat behandelt?

Ich durfte auf die Unterstützung zahlreicher Parlamentarierinnen und Parlamentarier zählen.

Sprechen die SVP-Politiker noch mit Ihnen?

Selbstverständlich, es gab auch solche, die sich nach den harten Angriffen ihrer Exponenten persönlich bei mir über mein Befinden erkundigten und sich für ihre Partei entschuldigten.

In St.Gallen will die CVP mit ihnen den dritten Regierungsratssitz zurückholen. Was muss geschehen, damit ihr das gelingt?

Die drei CVP-Kandidierenden sind bekannt für ihre Lösungsorientiertheit, für ihren politischen Realitätssinn und für ihre Gradlinigkeit. Sie stehen für einen starken Wirtschaftsplatz und gesunde Finanzen, schaffen Arbeitsplätze und sichern den Wohlstand unserer Familien. Gemeinsam sorgen wir dafür, dass der Kanton St.Gallen für Schweizerinnen und Schweizer als Arbeits- und Wohnort an Attraktivität gewinnt.

War für Sie immer klar, zu kandidieren?

Nachdem wir 2004 im ersten Wahlgang den dritten Sitz nicht sichern konnten, habe ich der Partei meine Verfügbarkeit bekannt gegeben. Der Entscheid, mich zur Verfügung zu stellen, geht auf diesen Zeitpunkt zurück. Der Grund liegt in der Aufgabe im Dienste unserer Bevölkerung. Diese begeistert mich heute ebenso sehr wie damals.

Welches sind die wichtigsten Ziele, die Sie als Regierungsrätin verfolgen würden?

Insbesondere setze ich mich für folgendes ein:

Für einen attraktiven Kanton St.Gallen als Wohn-, Lebens- und Arbeitsort.

Heute verlassen mehr Schweizerinnen und Schweizer unseren Kanton, als zuwandern. Ohne Personenfreizügigkeitsabkommen hätte unsere Wirtschaft Rekrutierungsschwierigkeiten. Wir müssen die Rahmenbedingungen so gestalten, dass es für Schweizerinnen und Schweizer attraktiv ist, im Kanton zu bleiben oder hier Wohnsitz zu nehmen. Die Aussenwahrnehmung unseres Kantons muss korrigiert werden. Die Lebensqualität und die tieferen Lebenshaltungskosten sind positive Fakten.



Dennoch müssen Verbesserungen in verschiedenen Bereichen erzielt werden: in der Steuerpolitik, in der nach wie vor zu geringen Flexibilität des Arbeitsmarktes, im Bereich der Vereinbarkeit von Lebensentwürfen.

Für ein hohes Bildungsniveau und qualifizierte Arbeitsplätze.

Die Wirtschaft hat – trotz Personenfreizügigkeitsabkommen – nach wie vor Mühe, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden. Hier müssen wir Gegensteuer geben und das Bildungsniveau unserer Kinder erhöhen, indem wir den Zugang zur Berufsbildung sichern sowie die Berufsmaturitäts- und Maturitätsquote steigern.

Für mehr verfügbares Einkommen für unsere Familien.

Mit der Geburt des ersten Kindes verliert ein Paar 40% seiner Kaufkraft. Dies wird durch Zulagen und Abzüge nur ungenügend ausgeglichen. Vor allem die Mittelstandsfamilien müssen weiter entlastet werden. Daran arbeiten wir konsequent weiter, u.a. mit unserer Initiative «50% mehr Kinderabzüge». Zugleich müssen die von den Arbeitgebern bezahlten Kinder- und Ausbildungszulagen von den Steuern befreit werden.

Beschreiben Sie sich doch bitte in zwei Sätzen: Wen würden die St.Gallerinnen und St.Galler im März mit Lucrezia Meier-Schatz in die Regierung wählen?

Sie wählen eine wirtschaftsliberale und sozialpolitisch engagierte Politikerin, die dank ihrer Gradlinigkeit und Offenheit die Probleme der Wirtschaft und Gesellschaft erkennt und löst.

Treten Sie bei einer Wahl in den Regierungsrat als Nationalrätin zurück?

Ja.

Auch als Regierungsrätin des Kantons St.Gallen hätten sie es mit starken Kritiker aus den Reihen der SVP zu tun. Wieso tun Sie sich das eigentlich an?

Kritik ist nicht a priori negativ, sie kann durchaus konstruktiv sein und aus allen politischen Lagern stammen. Jede Person, die eine Führungsaufgabe annimmt, setzt sich der Kritik aus. Kritik legt den Grundstein für den Dialog mit Andersdenkenden. Kritik fordert immer beide Seiten heraus, denn Kritik allein ist noch kein Programm. Ohne Offenheit und Überzeugungskraft können wir politisch nicht vorankommen, und das setzt klar ein «Aufeinanderzugehen» voraus.

Können Sie zum Abschluss noch die folgenden Sätze vervollständigen. Bei einer Nichtwahl in den Regierungsrat werde ich...

Meine heutige vielfältige berufliche und politische Tätigkeit fortsetzen.

Ich bin auch für Anhänger der SVP und FDP wählbar, weil...

die bürgerlich wirtschaftsorientierten St.GallerInnen wissen, dass ich zahlreiche Vorlagen, die ihnen von Bedeutung waren, geprägt und/oder unterstützt habe. Das zeigt alleine schon der Blick auf die Panaschierbilanz der Nationalratswahlen vom 21. Oktober, und detaillierter wird dies auf meiner Website ersichtlich (www.meier-schatz.ch).

Dieses Gespräch zu führen ist für mich...

Teil meiner täglichen Arbeit als engagierte Politikerin.

«Meine Kandidatur ist kein Spiel»

Stefan Kölliker, Regierungsratskandidat für die SVP St.Gallen, im Gespräch

Stefan Kölliker ist 37, selbständiger Treuhänder, Familienvater – und er will in die St.Galler Regierung. In einer langen Reihe vergeblicher Anläufe der SVP ist Kölliker die neueste Karte, die stechen soll. Die wichtigste Mission des Mannes aus Bronschhofen bei Wil: Sich über die eigene Partei hinaus einen Namen zu machen in einem Kanton, in dem man ihn derzeit noch kaum kennt.



INTERVIEW: STEFAN MILLIUS

BILDER: BODO RÜEDI

In den ersten Tagen nach Bekanntgabe Ihrer Kandidatur beherrschte eine einzige Frage die Medien: Wer ist Stefan Kölliker? Hat Sie diese Fokussierung auf die Tatsache, dass man Sie auf der Politbühne noch wenig kennt, gestört?

Stefan Kölliker: Ich bin seit bald zehn Jahren in verschiedenen Gremien innerhalb der SVP aktiv und bin unter anderem Mitglied im Vorstand der Kantonalpartei und dem Zentralvorstand der SVP Schweiz. Den politischen Prozess begleite ich also seit vielen Jahren, nur stand ich bislang nicht selbst im Mittelpunkt, sondern habe hinter den Kulissen gewirkt. Parallel dazu habe ich mich aber seit längerer Zeit auf die Möglichkeit vorbereitet, einmal selbst im Vordergrund zu stehen. Denn für mich war stets klar, dass der Schritt in die Öffentlichkeit irgendwann folgen wird.

Die meisten, die sich das wünschen, machen die übliche sogenannte Ochsentour, indem sie die verschiedenen Stufen auf Gemeinde- und Kantonsebene durchlaufen, bevor sie sich an eine Regierungsratswahl herantrauen. Warum sieht das bei Ihnen anders aus?

Dies hatte ich ja auch vor, ich bin auch auf der Liste als Kantonsratskandidat. Meine Regierungsratskandidatur hat sich in den vergangenen Monaten allmählich abgezeichnet, nachdem ich aus verschiedenen Regionen angefragt worden bin. Die Meinung der Partei war klar: Man will nicht mehr wie bei früheren Wahlen eine bestimmte Region berücksichtigen, sondern stellt die Person ins Zentrum. Es geht also darum, dass der Kandidat die Kriterien erfüllt, die ein Regierungsrat mitbringen muss.



Die Vorstellungen der Partei sind das eine, die Einschätzungen der Stimmbürger das andere. Die fehlende Bekanntheit Ihrer Person dürfte durchaus ein Problem sein.

Ich gewichte die fachlichen Kenntnisse aus der Praxis, die ich mitbringe, als mindestens so bedeutend wie die Erfahrung, die man beispielsweise als Kantonsrat erwirbt. Meiner Ansicht nach ist es einfacher, das mir noch fehlende Wissen rund um politische Prozesse anzueignen als fehlende fachliche und Führungserfahrung – diese lässt sich im Nachhinein kaum mehr gewinnen.

Tatsache ist: Ihnen bleibt wenig Zeit, Ihre Qualitäten bekannt zu machen.

Das ist richtig. Aber entsprechend voll ist auch mein Terminkalender während des gesamten Wahlkampfes, praktisch jeder Abend ist belegt, ich bin im ganzen Kanton unterwegs. Ich kann nicht mehr tun, als mich bei der Bevölkerung und bei den Gewerbevertretern vorzustellen sowie Werbung zu betreiben. Es ist nun ganz einfach meine Aufgabe, in kurzer Zeit möglichst an Bekanntheit zuzulegen.

Die Wirtschaftsverbände empfehlen Sie auf ihrem Ticket für die Regierungswahl. Wie hoch gewichten Sie diese Form der Unterstützung?

Die Unternehmer, das Gewerbe sehen durch diese Empfehlung: Dieser Kandidat wurde geprüft und für gut befinden. Das ist eine bedeutende Form der Unterstützung. Die Verbände nehmen diese Aufgabe sehr ernst und schauen sich die Kandidaten genau an. Für Wirtschaftsvertreter dürfte die Empfehlung durchaus ein Aspekt bei der Wahl sein.

Neben Ihrer Person müssen Sie auch Ihre politische Haltung in kurzer Zeit bekannter machen. Auch da haben Kandidaten, die in einem Parlament sitzen, einen gewissen Vorteil. Wie gehen Sie das an?

Die Hauptaussage ist ganz einfach: Ich trage die politische Richtung der SVP Schweiz mit. Was die Stossrichtung bei den zentralen Themen angeht, so gehe ich völlig einig mit der Partei. Was meine persönlichen Prioritäten angeht, ist der Fall schon aufgrund meiner beruflichen Tätigkeit ebenfalls klar. Für mich stehen die Finanzen, Steuern und der Staatshaushalt im Vordergrund. In erster Linie würde ich mich dafür einsetzen, dass die Staatsausgaben nicht mehr im bisherigen Ausmass weiter anwachsen. Natürlich würde ich auch prüfen, ob sogar eine Reduktion möglich ist, aber es wäre vermessen, hier heute schon etwas in Aussicht zu stellen. Aber zumindest muss es das Ziel sein, das Wachstum zu bremsen.

Dann stehen für Sie die Finanzen als Wunschdepartement fest?

Auch im Bildungsbereich verfüge ich über langjährige Erfahrung, dieses Departement würde mich daher ebenfalls reizen. Aber grundsätzlich bin ich offen für alle Departemente, mich interessieren unterschiedlichste Aufgabenstellungen.

Gerade aber im Finanzbereich sagen Sie nicht nur, was Ihnen vorschwebt, sondern kritisieren auch sehr konkret die bisherige Politik. Was passt Ihnen nicht an dieser?

Der Kanton St.Gallen ist vor allem in der Steuerpolitik zu wenig innovativ. Unsere Nachbarkantone sind diesbezüglich viel aktiver, revidieren ihre Steuergesetze offensiv, während wir nur das Minimum machen. Gewisse Änderungen sind zwar auch bei uns bereits über die Bühne oder zumindest vorgesehen, aber wir schöpfen die Möglichkeiten nicht aus. Das bringt uns ganz klar Nachteile, wir verlieren allmählich den Anschluss an unsere Nachbarn, und das wäre verheerend für de Standort.

Interessanterweise vertreten viele Politiker diese Ansicht, doch das Amt des Finanzdirektors scheint persönlichkeitsverändernd zu sein: Nach der Wahl werden die meisten zu Kassenhütern, die sich gegen Steuersenkungen wehren. Besteht die Gefahr bei Ihnen auch?

Definitiv nicht. Wer mich kennt und mit mir zusammen gearbeitet hat, weiss, dass ich mich mit voller Kraft für die Ziele einsetze, die ich mir gesetzt hab. Das ist einer der Hauptgründe für meine Kandidatur. Ich traue mir diese Aufgabe zu, bin hoch motiviert, sie anzupacken und bin überzeugt, dass ich etwas verändern kann.



Im Finanzdepartement ist seit eh und je ein bürgerlicher Regierungsrat am Ruder. Eigentlich müsste das, was Ihnen vorschwebt, also längst umgesetzt sein.

Ich erachte das, was geschehen ist, nicht als bürgerliche Politik, da sie nicht im Sinn des Bürgers ist. Es handelt sich um Besitzstandswahrung. Ich hingegen wünsche mir eine effektive Veränderung, und die ist nur möglich, wenn man gewillt ist, die Staatsausgaben wirklich in den Griff zu bekommen. Es ist unglaublich, wie diese in den letzten zehn Jahren gestiegen sind.

Die Gegenargumente sind vorprogrammiert: Ein Staat ist kein Unternehmen und kann nicht wie eines geführt werden, der Steuerwettbewerb ist langfristig ruinös, kleine Kantone können mit ihrem Nischencharakter ganz anders vorgehen. Sind das für Sie Argumente oder Ausflüchte?

Was natürlich durchaus zutrifft: Kleine Kantone in der Agglomeration einer grösseren Stadt profitieren von ihrer Lage und sind flexibler in der Steuerpolitik. Aber ich bin überzeugt: Wenn der Wille da ist, so ist auch ein grösserer Kanton zu Veränderungen in der Lage. Zunächst muss man der Frage auf den Grund gehen, weshalb die Staatsausgaben so gewachsen sind. Wo ist dieses Wachstum gerechtfertigt, wo nicht? Hier liegt eindeutig Potenzial, und für mich steht fest, dass es so nicht weitergehen kann.

Sie sind einer von insgesamt 13 Kandidaten. Ist das in Ihrer Situation ein Vor- oder Nachteil?

Das spielt mir offen gesagt keinerlei Rolle. Ich habe meine Linie und vertrete meine Meinung und natürlich die der SVP. Wie viele Kandidatinnen und Kandidaten sonst noch antreten, darüber mache ich mir keine Gedanken.

In jedem Fall kämpfen Sie darum, dass die SVP in die St.Galler Regierung einzieht. Auch schon gab es die Idee, bewusst in der Opposition zu bleiben. Warum nun dieses Bekenntnis?

Die SVP ist die wählerstärkste Partei, wir bilden im Moment noch die zweitgrösste Fraktion. Der Bürger will sich von uns vertreten sehen in der Regierung. Das wurde uns zuletzt ja bei den Bundesratswahlen deutlich gemacht, als nach der Abwahl von Christoph Blocher ein Aufschrei durch grosse Teile der Bevölkerung ging. Wir wollen nun den Bürgern die Möglichkeit geben, sich bewusst für den Einbezug der SVP in die Regierung zu entscheiden.

Nun gibt es ja auch immer wieder den Vorwurf, die SVP sei gar nicht wirklich am Einzug in die Regierung interessiert und nutze eine Niederlage, um sich als Märtyrer zu präsentieren.

Da müssen Sie mir nun ganz einfach persönlich glauben: Ich spiele nicht mit einer Kandidatur.

Ich habe beruflich einiges aufgebaut und trage die Verantwortung für eine junge Familie – da verträgt es weder Spielereien noch Halbherzigkeiten, das wäre fahrlässig. Ich stehe mit aller Ernsthaftigkeit hinter dieser Kandidatur und werde das mit meinem Einsatz bis zur Wahl auch unterstreichen.

Im Fall einer Wahl sind Sie der einzige SVP-Vertreter in einer völlig neuen Regierungszusammensetzung. Eine sehr spezielle Ausgangslage.

Ich arbeite in meiner Tätigkeit als Geschäftsführer der Wiler Parkhaus AG seit Jahren mit Exponenten anderer Parteien zusammen, und diese werden bezeugen, dass das auf einer sachlichen, zielorientierten Ebene geschieht. Natürlich vertrete ich meine Position klar, und das wird auch in Zukunft so bleiben, aber ich habe meine Konsensfähigkeit in der Vergangenheit bewiesen. Die Ausgangslage bereitet mir also keine Bauchschmerzen.

Die andere Frage, die sich stellt: Warum suchen Sie dieses Amt überhaupt? Letztlich ist auch ein Regierungsmitglied Teil eines Verwaltungsapparates mit langsamen, schwerfälligen Prozessen und Entscheidungswegen.

Solche Überlegungen habe ich mir natürlich im Vorfeld meiner Kandidatur bereits gemacht, diese Abwägungen finden statt, bevor man Ja sagt. Mich reizt diese Aufgabe schon länger. Man muss sich ja fragen, in welcher Funktion man für das Volk, die Partei und sich selbst am meisten Leistung erbringen wird. Ich bin für mich zum Schluss gekommen, dass ich das optimal in einem Exekutivamt tun kann – mit allen Vor- und Nachteilen, die das mit sich bringt. In vielerlei Hinsicht wäre es für mich persönlich einfacher, wenn alles so bleiben würde, wie es heute ist. Ich habe aber meine Kandidatur mit meiner Familie abgesprochen, und sie unterstützt diesen Schritt.

Abschliessend: Was befähigt Sie aus Ihrer Sicht zur Übernahme dieses zentralen Amtes?

Ich habe bei meinen bisherigen Aufgaben bewiesen, dass ich auch schwierige Herausforderungen meistern kann. Zum Beispiel bei der bereits erwähnten Wiler Parkhaus AG. Wir haben dieses Unternehmen in den letzten sechs Jahren reorganisiert. Die AG war lange Zeit ein Verlustgeschäft, wir haben sie auf die Erfolgspur gebracht und werden in diesem Jahr vermutlich erstmals einen Gewinn ausschütten können. Damit kann ich nachweisen, dass ich meine Aufgaben unter teils schwierigen Umständen erfolgreich löse.

Mythos Suchmaschinenoptimierung

Sicher wurden Sie auch schon von Unternehmen mit dem Angebot kontaktiert, Ihren Internetauftritt auf die erste Seite der Suchresultate von Google zu bringen. Ein Versprechen, das diese Dienstleister nicht halten können. Eine Richtigstellung.



TEXT: ROLAND KÖPPEL*

Google ist die Suchmaschine, die am meisten Suchabfragen pro Tag verarbeitet. Je prominenter der eigene Internetauftritt bei Google auftaucht, desto mehr potentielle Kunden können von einem Unternehmen angesprochen werden. Am besten ist, wenn der eigene Internetauftritt auf der ersten Seite der Suchresultate erscheint - besser noch auf den ersten Plätzen. Ein Platz weit vorne in den Suchergebnissen sichert einerseits Aufmerksamkeit, andererseits bewerten Suchende Websites auf den ersten Positionen instinktiv als «vertrauenswürdiger» und «besser» als diejenigen anderen Mitbewerber auf den hinteren Plätzen. Auf diese Weise vollzieht Google von Beginn

weg eine einflussreiche Bewertung von Websites und deren Produkte, egal wie gut oder schlecht diese in Wirklichkeit sind.

Jeder will vorne dabei sein

Das Bestreben des Unternehmers ist es, auf die erste Seite der Suchresultate zu gelangen. Auf der ersten Seite sind jedoch nur 10 Plätze zu vergeben. Eine Beispiel: in der Schweiz gibt es etwa 2400 Weinhändler, die italienische Weine anbieten. Für den Suchbegriff «italienische weine» listet Google 646'000 deutschsprachige Webseiten auf, welche diesen Begriff beinhalten. Auf dem ersten Platz befindet sich der Weinhändler Caratello Weine aus St.Gallen. Offensichtlich hat dieser Anbieter einen «besseren» Auftritt als alle anderen 2399 Weinhändler der Schweiz.

Googles Geheimnis

Wie kommt Google dazu, ausgerechnet die Weinhandlung Caratello auf den ersten Platz zu heben und nicht einen der anderen 2399 Händler? Diese Frage muss an dieser Stelle leider unbeantwortet bleiben, denn es handelt sich dabei um

Googles streng gehütetes Firmengeheimnis. Einige allgemeine Parameter für die Bewertung eines Internetauftrittes sind bekannt, der grosse Teil dieses Regelwerkes nicht. Google selber erklärt, dass über 200 verschiedene Regeln angewendet werden, um einen Auftritt zu bewerten. Über diese Regeln werden Websites Punkte vergeben und die Gesamtzahl dieser Punkte entscheidet darüber, ob ein Internetauftritt in den ersten Suchtreffern erscheint.

Der endlose Wettkampf

Will man seinen Internetauftritt für Google optimieren, gilt es, möglichst viele von diesen Punkten zu erhalten und Negativpunkte zu vermeiden. Negativpunkte? Ja, auch solche verteilt Google, um korrekte Suchergebnisse zu garantieren. Webseitenbetreiber welche mit Tricks versuchen, ihre Position in den Suchergebnissen zu verbessern, werden durch die Vergabe von Negativpunkten bestraft. Deshalb vermögen eine Vielzahl von mehr oder weniger bekannten Tricks einem Website-Betreiber nur kurzfristig zu einem Hochgefühl zu verhelfen.

Programmierer bei Google arbeiten kontinuierlich an Massnahmen gegen die verschiedenen Tricks, welche zum Ziel haben die Bewertungskriterien der Suchmaschine zu überlisten. Das führt dazu, dass alle, die diese Tricks anwenden, nach einigen Monaten eine schlechtere Position erhalten. Schlimmer noch: wird im grossen Stil gemogelt, kann es zur kompletten Verbannung aus dem Suchindex von Google kommen. Würde Ihre Website einmal ausgeschlossen, werden Sie nie mehr in den Google-Suchergebnissen erscheinen. Daher der erste und wichtigste Tip: Nicht schummeln!

Meta-Tags sind sinnlos

Viele Suchmaschinen-Optimierer sprechen von der Wichtigkeit von sogenannten «Meta-Tags», die in einen Internetauftritt integriert werden sollten, damit dieser weiter vorne auf den Resultatseiten erscheint. Diese Meta-Tags waren vor einigen Jahren noch sinnvoll. In der Zwischenzeit hat sich deren Nutzen verändert, da sie oft Gegenstand von Missbrauch waren. Viele Unternehmen haben nicht einfach ehrlich den Inhalt der eigenen Website beschrieben, sondern auch noch den Namen des Konkurrenten in die unsichtbaren Meta-Tags hineingeschummelt. In der Folge wurden Meta-Tags von Google als Bewertungsregel komplett gestrichen. Dies schreibt Google auf ihren Webseiten für Entwickler klar und deutlich. Auch das Beispiel unsers Weinhändlers aus St.Gallen beweist dies: Caratello Weine kommt ohne einen einzigen Meta-Tag aus und erscheint trotzdem auf Platz eins bei Google.

Optimierer schummeln

Kommen wir wieder auf die Vielzahl von Dienstleistern zurück, welche ihnen eine Suchmaschinen-Optimierung für Ihren Internetauftritt verkaufen wollen. Der Autor hat sich schon oft gefragt, wieviele der 2400 Weinhändler bereits einen solche Dienstleistung in Anspruch genommen hat. Wollten die Suchmaschinenoptimierer seriös arbeiten, könnten sie eigentlich nur zehn Weinhändler betreuen. Denn es sind ja nur zehn Plätze auf der ersten Seite von Googles Suchresultaten zu vergeben. Rein zahlenmässig ist es also gar nicht möglich, allen restlichen 2390 Wein-

händlern einen Platz auf der ersten Seite zu versprechen. Weisen Sie daher solche Optimierer konsequent ab und kündigen sie Ihre laufenden Verträge.

Wie geht es nun?

Bei über 200 Faktoren, welche Google zur Bewertung von Websites beachtet, ist diese Frage nicht einfach zu beantworten. DIE Lösung gibt es nicht. Jeder Unternehmer möchte gerne vorne sein und der Konkurrenzkampf um Aufmerksamkeit im Internet wird hart geführt. Was jedoch hilft ist, wenn Sie sich ernsthaft mit den Inhalten auf ihrer Webseite befassen.

Mir sind schon Kunden begegnet, die mit einem Stichwort bei Google gefunden werden wollten, den sie selber aber nicht auf ihrem Internetauftritt verwendet haben. Das geht natürlich gar nicht. Google muss sinnvolle Inhalte finden, die durch die 200 Regeln bewertet werden können. Je harmonischer und vielfältiger diese Stichworte in ihren Unternehmensauftritt eingewoben wurden, desto besser ist das Ranking bei Google. Das wichtigste ist eine Liste mit Stichworten, unter denen Sie gefunden werden wollen und von Ihren Kunden auch gesucht werden. Bewerten Sie die Stichwortliste nach Wichtigkeit. Mit dieser Stichwortliste bewaffnet, können Sie die Inhalte auf Ihrer Webseite inhaltlich bearbeiten.

Tipps für Autoren einer Website:

- verwenden Sie die Stichworte auf der ersten Seite des Auftritts
- verwenden Sie die Stichworte als Navigationspunkte
- verwenden Sie die Stichworte in den Titeln
- verwenden Sie die Stichworte im Fliesstext
- verwenden Sie die Stichworte als Linktext auf eine Folgeseite
- verwenden Sie die Stichworte in der Sitemap

Tipps für Webmaster einer Website:

- verwenden Sie die Stichworte im Title-Tag
- verwenden Sie die Stichworte in den Datei- und Verzeichnisnamen
- verwenden Sie die Stichworte in den Alt-Texten von Links

- verwenden Sie die Stichworte in den Alt-Texten von Bildern
- stellen sie die Site auf CSS um, um bestehende Tags zu nutzen (nachfolgend)
- verwenden sie die Headline-Tags für die Titel der Texte
- verwenden sie Listen-Tags für die Navigationspunkte

Strategische Tips:

Aktualisieren Sie Ihre Webseite regelmässig. Eine Site mit wechselnden Inhalten wird positiver von Google bewertet. Setzen Sie dazu in ihrem Unternehmen regelmässige Redaktionstermine fest, um gezielt Inhalte zu produzieren und diese einzubinden.

Verlinken sie Ihre Webseite so gut wie möglich mit dem Rest der Welt. Das Einrichten einer Linkseite mit den Partnern und Lieferanten oder zu anderen Webseite mit Fachinformationen hat sich bewährt. Bitten Sie die Unternehmen und Betreiber der von Ihnen verlinkten Sites im Gegenzug einen Link auf Ihre Site zu setzen. Das ist die Grundregel der Bewertungsmethode von Google: je mehr links auf Ihre Website zeigen, desto wertvoller muss Ihre Website sein. Zeigen keine Links auf Ihren Internetauftritt, ist er unwichtig. Sollten Sie gerade daran denken, einen Dienstleister zu verpflichten, der diese Verlinkungsarbeit für Sie macht und Ihnen verspricht, Ihre Website auf einigen hundert anderen Website zu verlinken, sollten Sie diesen Gedanken schnell wieder verwerfen. Wie reagiert Google auf Schummeler?

* Roland Köppel entdeckt für seine Kunden seit über 10 Jahren neue Kommunikationsmöglichkeiten über das Internet. Die von ihm entwickelten Internetmassnahmen werden dabei in bestehende Marketingstrategien eingewoben damit sie die maximale Wirkungskraft entfalten können. Benutzbarkeit, Ästhetik und Funktionalität fliessen dabei zusammen. Die netz.werk GmbH, Agentur für Interaktion begleitet die Weinhandlung Caratello schon seit 10 Jahren.

Düsentrieb für Start-Ups

Start zum neuen Businessplan Wettbewerb Liechtenstein Rheintal 2008

Wer hat eine gute Idee, mit der man Geld verdienen kann? Dann unverzüglich ein eigenes Unternehmen gründen. Noch besser ist, am Businessplan Wettbewerb Liechtenstein Rheintal 2008 teilzunehmen. Dort steht Coaching bereit, warten Förderungsgelder und bestehen Chancen auf Invest-Beteiligungen.

Auch initiative Jungunternehmer, die eine eigene Firma gründen wollen, haben oft die Vorstellung, für eine erfolgreiche Unternehmung müsse man eine Erfindung machen oder eine geniale Idee umsetzen. Die Realität sieht nicht so eng aus, wie viele erfolgreiche Unternehmen im Fürstentum Liechtenstein sowie in der Region Rheintal und in Vorarlberg zeigen.

Um die Erfolgchancen eines Unternehmens abzuschätzen, kann ein Businessplan eine der wertvollsten Hilfestellungen sein. Der Businessplan Wettbewerb Liechtenstein Rheintal 2008, der am 15. Januar startete, dient der Weckung des Unternehmergeistes und der Förderung des Unternehmernachwuchses in der Region Rheintal. Gesucht werden damit junge, initiative Unternehmerinnen und Unternehmer, die eine innovative Idee in einem eigenen Unternehmen im Produktionssektor oder im Dienstleistungsbereich umsetzen wollen.

Der Businessplan Wettbewerb, den das KMU Zentrum an der Hochschule Liechtenstein gemeinsam mit der Interstaatlichen Hochschule für Technik Buchs NTB und der Fachhochschule Vorarlberg durchführt, wendet sich aber nicht nur an junge Leute, die erstmals die Umsetzung einer Geschäftsidee planen. Der Wettbewerb steht auch Jungunternehmern offen, deren Betrieb sich in einer Wachstumsphase befindet und Beratung sowie einen Investitionsschub benötigt.

Von der Planung zum Investment

Der Businessplan Wettbewerb gliedert sich in drei Phasen. «Plan it» lautete die Aufforderung an die Jungunternehmer an der Startveranstaltung am 15. Januar, in einer ersten Phase einen Businessplan zu entwickeln. Als Hilfestellung bietet das KMU Zentrum ein intensives Trainingsprogramm in vier Abschnitten an, die sich mit den wesentlichen Elementen einer Planung beschäftigen.



Die eingereichten Businesspläne werden von einer Fachjury begutachtet, die auch über die Vergabe der Preisgelder an die innovativsten und erfolversprechendsten Unternehmer-Ideen entscheidet. Die anschliessende Finanzierungs- und Investitionsphase unter der Bezeichnung «Invest it» steht allen von der Fachjury ausgezeichneten Wettbewerbsteilnehmern offen, die ihren Businessplan für diese zweite Phase nochmals überarbeiten können.

Ein erfahrenes Unternehmerteam der IGL Innovationsgruppe Liechtenstein AG und der St. Galler Kantonalbank fällt die Entscheidung, in welche Geschäftsideen investiert wird. Die Unterstützung in Liechtenstein besteht in der Bereitstellung von 100'000 Franken Eigenkapital durch die IGL und in Fördergeldern in gleicher Höhe durch die Regierung des Fürstentums Liechtenstein. Für Jungunternehmer, die ihre Geschäftsidee im St. Galler Rheintal realisieren, steht ebenfalls die Eigenkapital-Finanzierung der IGL bereit, die ergänzt wird durch die Förderung der St. Galler Kantonalbank in Form von Risikokrediten bis zu 300'000 Fran-

ken an das Unternehmen und durch einen Risikoprivatkredit bis zu 200'000 Franken an den Unternehmer.

Alle zählen zu den Gewinnern

Zu Gewinnern zählen alle Teilnehmer am Businessplan Wettbewerb. Von der dritten Phase «Do it» können auch jene profitieren, die nicht mit der Investment-Förderung bedacht wurden. Das KMU Zentrum an der Hochschule Liechtenstein begleitet die Unternehmen während der Gründung, in Wachstumsphasen und auch in Krisensituationen. Die prämierten Teams können überdies Coachings durch erfahrene Experten in Anspruch nehmen und sind zu den regelmässigen Entrepreneurial Circles für den unternehmerischen Erfahrungsaustausch eingeladen.

Abgabetermin für die Businesspläne bis Dienstag, 22. April 2008 um 16 Uhr im KMU Zentrum der Hochschule Liechtenstein Preisverleihung der Phase «plan it» am Dienstag, 3. Juni 2008 um 18 Uhr in der Hochschule Liechtenstein.

Erfolgsgeschichte Berger

Roland Berger – Referent am Unternehmertag an der Hochschule Liechtenstein – feierte am 22. November seinen 70. Geburtstag. Die von ihm 1967 gegründete Beratungsgesellschaft «Roland Berger Strategy Consultants» zählt heute als einzige Strategieberatung europäischen Ursprungs zu den Top-Fünf-Beratungsgesellschaften weltweit in diesem Segment. Seit Juli 2003 hat Roland Berger den Aufsichtsratsvorsitz des Unternehmens inne.



Noch keine 30 Jahre alt, gründete Roland Berger 1967, nur von einer Sekretärin unterstützt, die Roland Berger International Marketing Consultants in München. Eines der ersten grossen Projekte des Startups gilt der Lösung eines Marketing-Problems beim Touristik-Unternehmen Touropa. Roland Berger empfiehlt, auf Charterflüge zu setzen und regt die Fusion von Touropa, Scharnow, Hummel und Dr. Tigges zum Reise-Giganten TUI an, die mit seiner Begleitung vollzogen wird. Diese und einige andere Grossprojekte, etwa für die damaligen Farbwerke Hoechst, das Familienunternehmen Oetker und Barilla in Italien sind der Beginn einer beispiellosen Erfolgsgeschichte.

Von 0 auf 847 Millionen

1970 – nur drei Jahre nach ihrer Gründung – erwirtschaftet die junge Firma bereits einen Honorarumsatz von 5,6 Mio. D-Mark (2,86 Mio. Euro). 1980 stieg der Umsatz auf 35 Mio. D-Mark (17,9 Mio. Euro). 1990 waren es über 175 Mio. D-Mark (rund 90 Mio. Euro), im Jahr 2000 – auch als Folge von Wiedervereinigung und New Economy – erzielten Roland Berger Strategy Consultants 847 Mio. D-Mark (rund 433 Mio. Euro).

2002, im letzten Jahr unter Roland Bergers persönlicher Führung, betrug der Honorarumsatz der international führenden Strategieberatung europäischen Ursprungs 526 Mio. Euro, hätte also mit 1,028 Mrd. D-Mark zum ersten Mal die Milliardengrenze in D-Mark überschritten. Der Honorarumsatz von Roland Berger Strategy Consultants wuchs zwischen 1970 und 2002 jährlich um durchschnittlich 17,7 Prozent, der Gewinn um 26 Prozent und der Shareholder-Value von 1982 bis 2002 um rund 26 Prozent p.a. Bis 2007 werden Bergers Nachfolger den Honorarumsatz auf über 600 Mio. Euro gesteigert haben.

Expansion fortgesetzt

2000 erreicht das Umsatzwachstum von Roland Berger Strategy Consultants weltweit 27 Prozent und selbst im wirtschaftlich schwierigen Jahr 2002 können die Berater ihren Honorarumsatz zweistellig auf 526 Mio. Euro (über eine Mrd. D-Mark) steigern. Nicht nur Unternehmen, auch Regierungen, Verwaltungen sowie Kultur- und Bildungseinrichtungen fragen die Strategen um Rat. Die Berater setzen ihre Expansion mit Büros in Warschau und Amsterdam fort. Zum 1. Juli 2003 übernimmt Berger den Vorsitz im Aufsichtsrat von Roland Berger Strategy Consultants. Eine neue, fünfköpfige Geschäftsführung («Executive Committee») unter dem Vorsitz von Burkhard Schwenker leitet fortan die globalen Geschäfte der weltweit führenden Strategieberatung europäischen Ursprungs. Die Chefstrategen setzen auf Kontinuität und somit den internationalen Wachstumskurs fort. So eröffnet das Team Büros in Zagreb, Manama (Bahrain) und Hongkong und baut die Präsenz der Firma in West- und Osteuropa sowie Asien weiter aus.

1700 Mitarbeiter

Mit 33 Büros in 23 Ländern ist Roland Berger Strategy Consultants heute erfolgreich auf dem Weltmarkt aktiv. Die Firma wächst 2007 deutlich zweistellig und konnte besonders in China und Japan, Mittel- und Osteuropa sowie Frankreich noch einmal signifikant zulegen. Mehr als 1700 Mitarbeiter werden in diesem Jahr weltweit einen Honorarumsatz von über 600 Mio. Euro erwirtschaften. In Deutschland belegt Roland Berger Strategy Consultants im Segment der Strategieberatungen den zweiten Platz, in Europa Rang drei und weltweit Platz vier.

Die Strategieberatung ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschliesslichen Eigentum von über 150 Partnern. Der Gründer hält weiterhin knapp zehn Prozent der Anteile an der Gruppe, die internationalen Partner gut 90 Prozent. Roland Berger berät international führende Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Das Beratungsangebot umfasst alle Fragen strategischer Unternehmensführung – von der strategischen Ausrichtung über die Einführung neuer Geschäftsmodelle und -prozesse sowie Organisationsstrukturen bis hin zur Informations- und Technologiestrategie und Restrukturierung. In Deutschland gehören 79 Prozent der Top-100-Industrie- und Handelsfirmen sowie 60 Prozent der Top-20-Finanzdienstleister zu den Klienten von Roland Berger. Eine ähnliche Liste von Bluechip-Unternehmen beraten die Roland Berger-Büros in West- und Osteuropa, Nord- und Südamerika, Japan und China. Eine Erfolgsgeschichte, die Seinesgleichen sucht.

Ein Auge für den Weitblick, ein Auge fürs Detail...

Burgauerstrasse 50 :: 9230 Flawil :: 071 394 96 96 :: www.dfag.ch



Druckerel Flawil AG

MIT WISSEN WEITERKOMMEN WEITERBILDEN



WEITERBILDEN

Berufs- und Weiterbildungszentrum bzb
9470 Buchs SG

Tel. 081 755 52 00

weiterbilden@bzbuchs.ch

www.bzbuchs.ch

Höhere Fachschule
Führungsfachleute Leadership
Führungsfachleute Management
Logistikfachleute
Direktionsassistent/-in

Entdeckungsreise nach neuen Geschäftsideen

Der bekannte deutsche Unternehmensberater Roland Berger, der indische Motivationstrainer Jolly Kunjappu, der Vorstandsvorsitzende der Wolford AG Holger Dahmen sowie der Manager Markus Willi und der Unternehmer Bruno Güntensperger sind Aushängeschilder des dritten Unternehmertags an der Hochschule Liechtenstein. Tickets sind ab sofort erhältlich.



Jolly Kunjappu

Das Motto des dritten Unternehmertags am 9. April in Vaduz hat eine klare Botschaft: «Neue Geschäftschancen entdecken und nutzen». Im vergangenen Jahr besuchten rund 550 Entscheidungsträger und Wirtschaftsinteressierte das Forum.

Gebaltes Know how

Fünf hochkarätige Entscheidungsträger gehen am diesjährigen Unternehmertag mit den Besuchern auf eine spannende Entdeckungsreise nach neuen Geschäftsideen und vermitteln dabei nicht nur neuestes Wissen, sondern vor allem auch zahlreiche wertvolle Impulse und Ideen. Referent Roland Berger zählt zu den bekanntesten Unternehmensberatern Europas und spricht am Unternehmertag über die Herausforderungen für europäische Unternehmungen. Sein Unternehmen, die Roland Berger Strategy Consultants mit Hauptsitz in München, berät international führende Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie öffentliche Institutionen und ist heute eine der weltweit führenden Strategieberatungsfirmen mit rund 1'700 Mitarbeitern in 23 Ländern.

Berater für Siemens und BMW-Sauber

«The rhythm of life – joy to discover» lautet der Referatstitel des indischen Motivationstrainer Jolly Kunjappu. Der ost-westliche (Lebens)-Künstler ist heute Businesscoach und Motivationstrainer für Manager. Er berät und trainiert namhafte Unternehmen wie Siemens, Hilti, Bayer AG und BMW Group oder das Formel-1-Team BMW-Sauber.

Über eine spannende Entdeckungsreise spricht auch Holger Dahmen am Unternehmertag. Der Vorstandsvorsitzende der Wolford AG mit Hauptsitz in Bregenz hat in den vergangenen Jahren den Ertrag des Luxus-Strumpf- und Wäscheherstellers deutlich gesteigert und war früher Präsident des Unternehmens Swatch USA. Weitere hochkarätige Referenten sind Markus Willi und Bruno Güntensperger. Markus Willi ist seit 2002 Geschäftsführer der ABC Software GmbH mit Sitz in Buchs und gleichzeitig Country Manager von Electronic Arts Schweiz, welche Eigentümer des Werdenberger Unternehmens sind. Bruno Güntensperger ist Inhaber der Liechtensteiner Brauhaus AG, welche im vergangenen Jahr gegründet wurde.

Die Begrüßungsrede des Unternehmertags hält Liechtensteins Wirtschaftsminister und Regierungschef-Stellvertreter Klaus Tschütscher.

Zentraler Treffpunkt für Unternehmer

Zielsetzung des Unternehmertags ist es, «best practice» an Unternehmer und Wirtschaftsinteressierte der Region zu vermitteln. «Wir möchten den Unternehmertag als zentralen Treffpunkt für Unternehmer aus dem Rheintal positionieren», sagt Urs Baldegger, Leiter des

Instituts für Entrepreneurship der Hochschule Liechtenstein.

Inhaltlich und organisatorisch sollen laut Markus Goop von der Eventagentur Skunk AG entsprechende Anreize gesetzt worden sein, insbesondere mit einem auf Unternehmer orientierten Programm und Möglichkeiten, sich vor Ort miteinander zu vernetzen. Neben spannenden Referaten zählt ein umfassender Networking-Apéro zum Programm des dritten Unternehmertags. In den vergangenen beiden Jahren war der Unternehmertag jeweils ausverkauft.

Träger Regierung und Hochschule

Träger dieser bedeutenden Wirtschaftsplattform für Unternehmertum sind die Hochschule Liechtenstein und die Regierung des Fürstentum Liechtenstein. Als Hauptsponsoren konnten die Liechtensteinische Post, Zürich Versicherungen und Ernst & Young gewonnen werden. Zahlreiche weitere Sponsorenpartner unterstützen zudem den Unternehmertag. Veranstalter des Wirtschaftsforums ist die Eventagentur Skunk AG.

Mit an Bord des Unternehmertags sind verschiedene Wirtschaftsorganisationen wie der Arbeitgeberverband Sarganserland-Werdenberg, die Rheintaler Junge Wirtschaftskammer sowie der Liechtensteinische Verband der Unternehmensberater. Die Wirtschaftskammer Liechtenstein bietet zudem als Kooperationspartner für ihre Mitglieder einen vergünstigten Ticketverkauf an.

Tickets und Informationen sind unter www.unternehmertag.li erhältlich. Der Unternehmertag findet am Mittwoch, 9. April, ab 13.30 Uhr an der Hochschule Liechtenstein statt.



Im Rahmen des Kompetenzzentrums

*nutzen die Confida Treuhand- und Revisions-AG, Marxer & Partner Rechtsanwälte sowie die Centrum Bank AG wertvolle Synergien für ihre Klienten. Sie erarbeiten massgeschneiderte, generationenübergreifende Lösungen in allen Finanz-, Stiftungs-, Rechts-, Steuer-, Unternehmensführungs- und Immobilienfragen.
www.kompetenzzentrum.li*

Unsere Kernkompetenzen:
Gestion. Rechnungswesen.
Wirtschaftsprüfung.
Unternehmensberatung.
Steuerberatung. Immobilien.

www.confida.li
zeigt Ihnen unser Potenzial.



CONFIDA

Confida Treuhand- und Revisions-Aktiengesellschaft
Zollstrasse 32/34 · Postfach 40 · 9490 Vaduz · Liechtenstein
Telefon +423 235 83 83 · Fax +423 235 84 84
www.confida.li

Das Kompetenzzentrum:
Confida Treuhand- und Revisions-AG · www.confida.li
Marxer & Partner Rechtsanwälte · www.marxerpartner.com
Centrum Bank AG · www.centrumbank.com

Der gewerbsmässige Liegenschaftenhändler überfordert Steuerpflichtige, Steuerverwaltungen und Gerichte

Der gewerbsmässige Liegenschaftenhändler erfährt eine grundlegend andere Besteuerung, als dies bei der schlichten Vermögensverwaltung der Fall ist. Hervorzuheben ist der enorme Belastungsunterschied bei Kapitalgewinnen. Gewerbsmässiger Liegenschaftenhändler ist, wer eine auf Erwerb gerichtete Tätigkeit ausübt. Der Gesetzgeber hat die Abgrenzung den Steuerverwaltungen und Gerichten überlassen. Die Kriterien werden arg strapaziert. Die Folgen sind Rechtsunsicherheit und Falschveranlagung. Die Kapitalgewinnbesteuerung bedarf dringender Präzisierung. Im Risikobereich der Gewerbsmässigkeit ist die Immobiliengesellschaft eine attraktive Lösung.



Willy Ackermann
dipl. Steuerexperte
awitgroup ag, Arbon
willy.ackermann@awit.ch

Der gewerbsmässige Liegenschaftenhändler hat Geschäftsvermögen wie jedes andere Personenunternehmen. Die Unterscheidung zwischen Privat- und Geschäftsvermögen ist entscheidend:

- Der Kapitalgewinn einer Liegenschaft des Privatvermögens unterliegt nur der Grundstückgewinnsteuer. Die direkte Bundessteuer wie auch die AHV gehen leer aus. Die Endbelastung bleibt somit tief, minimal 10% je nach Kanton und Haltedauer.
- Bei Liegenschaften des Geschäftsvermögens ist kumulativ zum Kanton Bundessteuer und

AHV geschuldet. Die Endbelastung liegt im Bereich von ca. 50%.

Gewerbsmässigkeit	
nein	ja
schlichte Vermögensverwaltung	Gewerbsmässigkeit
Privatvermögen	Geschäftsvermögen

Gewinn aus Verkauf Liegenschaft / Kapitalgewinn		
Steuer- und Abgabefolgen	schlichte Vermögensverwaltung	Gewerbsmässigkeit
Kantons- und Gemeindesteuer	Grundstückgewinnsteuer	Einkommens- oder Grundstückgewinnsteuer
Direkte Bundessteuer	steuerfrei	Einkommenssteuer
Ausgleichskasse	abgabefrei	abgabepflichtig
Gesamtbelastung	minimal 10%	rund 50%

Die Abgrenzung zwischen schlichter Vermögensverwaltung und Gewerbsmässigkeit ist fließend. Es erstaunt somit nicht, dass bei derart enormen Belastungsunterschieden die Kriterien zur Abgrenzung arg strapaziert werden und somit Steuerpflichtige, Steuerbehörden und Gerichte überfordert. Selbst das Bundesgericht kämpft mit dieser fließenden Grenze. Die Gewichtung von Indizien ermöglicht die Dehnung der Begriffe, was zu Widersprüchen führt und in gewissen Entscheidungen auch einen fiskalischen Beigeschmack hinterlässt.

Die Kapitalgewinnbesteuerung bedarf dringender Präzisierung. Die Abgrenzung zwischen Gewerbsmässigkeit und schlichter Vermögensverwaltung ist jedoch unüberwindbar. Es braucht ein neues Besteuerungssystem. Wir empfehlen Kapitalgewinne aus Liegenschaften generell, d.h. ohne Ausnahme mit einem reduzierten Einkommenssteuersatz für Bund und Kanton zu belasten. Damit wäre die Grundstückgewinnsteuer ersatzlos aufgehoben, welche aufgrund der neuesten Rechtsprechung zum interkantonalen Steuerrecht bei Ausscheidungsverlusten ohnehin an kaum überwindbare Grenzen stösst.

Durch das Halbsatzverfahren zur Besteuerung von Dividenden (eingeführt in den meisten Kantonen der Deutschschweiz / Bund je nach Ausgang der Abstimmung vom 23.2.2008) hat die Immobiliengesellschaft an Attraktivität gewonnen. Insbesondere wenn die Gefahr der Gewerbsmässigkeit besteht, ist die Immobiliengesellschaft (GmbH oder AG) in vielen Fällen vorteilhaft. Auf der Stufe der Gesellschaft erfolgt eine moderate Besteuerung (ca. 15% bis 25% je nach Kanton), womit Neu- oder Ersatzinvestitionen daraus finanziert werden können. Ausserdem sind Abschreibungen, Rückstellungen und Verlustverrechnungen möglich. Überdies kann das steuerpflichtige Einkommen beim Anteilshaber durch gezielte Dividendenpolitik reguliert werden. Steueroptimierung ist Risikominimierung, welche nachhaltig zu sein hat. Statische Belastungsvergleiche sind gut aber ungenügend, wenn strategische und strukturelle Entscheide zu fällen sind.

Unternehmenssteuerreform II

Nachdem am 1.1.1998 die Unternehmenssteuerreform I in Kraft getreten war, haben der National- und der Ständerat in den Schlussabstimmungen vom 23. März 2007 das Bundesgesetz über die Verbesserung der steuerlichen Rahmenbedingungen für unternehmerische Tätigkeiten und Investitionen (Unternehmenssteuerreformgesetz II) deutlich angenommen. Ziel der Unternehmenssteuerreform II ist es, die Kapitalgesellschaften zu entlasten, die wirtschaftliche Doppelbelastung bei der Ausschüttung der Gewinne an die Aktionäre substantiell zu mildern, sowie die Lage der Personunternehmen bei der Geschäftsaufgabe zu verbessern.

Verbesserungen für Aktionäre

■ Teilbesteuerung der ausgeschütteten Gewinne

Bei der direkten Bundessteuer unterliegen die Gewinnausschüttungen, Liquidationsüberschüsse und geldwerten Leistungen nun nur noch einer Teilbesteuerung. Auf Bundesebene werden diese Gewinne des Privatvermögens nur zu 60%, bei Gewinnen des Geschäftsvermögens nur zu 50% besteuert. Voraussetzung ist das Vorliegen einer qualifizierten Beteiligung, die 10% des gesamten Aktienkapitals beträgt; diese 10% - Regelung wird in das Steuerharmonisierungsgesetz aufgenommen und gilt in der Folge auch für die Kantone, nicht aber die 50% bzw. 60%-Regelung. Mit der Einführung der Teilbesteuerung folgt der Bund der Mehrheit der Kantone, welche dieses sogenannte Halbeinkünfteverfahren bereits eingeführt haben. Es ist zu erwarten, dass die übrigen Kantone, die dieses Verfahren noch nicht kennen (so z.B. der Kanton Zürich), nun mitziehen werden.

■ Einführung des Kapitaleinlageprinzips

Für die direkte Bundessteuer gilt neu, dass die Rückzahlung von Einlagen, Agio und weiteren Kapitalzuschüsse steuerfrei erfolgt, sofern die Aktionäre diese Kapitalzuschüsse nach dem 31.12.1996 einbezahlt hatten. Diese Kapitalzuschüsse werden dadurch dem Aktienkapital gleichgestellt. Die Ausschüttung von Reserven sind beim Aktionär nach wie vor steuerbarer Ertrag, der jedoch, wie oben erwähnt, nur teilweise besteuert wird.

Entlastung für Kapitalgesellschaften

■ Anrechnung der Gewinnsteuer an die Kapitalsteuer

Das Steuerharmonisierungsgesetz wird dahingehend abgeändert, dass die Kantone auf eine Kapitalsteuer verzichten können, wenn auch eine Gewinnsteuer geschuldet ist. Die Gewinnsteuer kann also an die Kapitalsteuer angerechnet werden, sofern dies das kantonale Steuergesetz vorsieht.

■ Beteiligungsabzug

Bei der direkten Bundessteuer können die Gesellschaften den Beteiligungsabzug bereits ab einer Mindestbeteiligung von 10% des Grundkapitals oder bei einem vermögensrechtlichen Anspruch von 10% auf Reserven und Gewinne geltend machen. Beträgt die Mindestbeteiligung weniger als 10%, ist der Verkehrswert dieser Beteiligung jedoch grösser als CHF 1 Mio., so kann ebenfalls der Beteiligungsabzug geltend gemacht werden. Bei Veräusserungsgewinnen muss die Gesellschaft jedoch eine Mindestbeteiligung von 10% des Grundkapitals gehalten haben. Die Kantone können diese Regelung übernehmen.

■ Ersatzbeschaffung

Bei der direkten Bundessteuer wurde die Bedingung der ähnlichen Funktion fallen gelassen. Die stillen Reserven können auf ein Ersatzobjekt übertragen werden, wenn die Güter zum betriebsnotwendigen Anlagevermögen gehören. Die Kantone haben diese Regelung zu übernehmen.

■ Freibetrag für Sanierungsleistungen

Für offene und stille Sanierungsleistungen bis CHF 10 Mio. soll keine Emissionsabgabe mehr geschuldet sein.

Entlastungen für Personenunternehmungen

■ Ersatzbeschaffung

Es gilt das bei den Kapitalgesellschaften Gesagte.

■ Liquidationsgewinne

Wird die selbständige Erwerbstätigkeit infolge des Alters (ab dem 55. Altersjahr) oder infolge Invalidität aufgegeben, so werden die während der letzten zwei Geschäftsjahre realisierten stillen Reserven reduziert besteuert. Die Besteuerung erfolgt gleich wie bei Auszahlungen von Kapitalleistungen aus Vorsorge, d.h. es erfolgt eine gesonderte Besteuerung zu einem Fünftel des ordentlichen Einkommenstarifs.

Diese Regelung gilt auch für den überlebenden Ehegatten und die Erben, wenn sie das Unternehmen nicht weiterführen. Ein Kreisschreiben mit detaillierten Ausführungen hierzu wird folgen. Diese neuen Bestimmungen gelten für die direkte Bundessteuer und sind von den Kantonen zu übernehmen.

■ Fortführung des Unternehmens durch die Erben

Wird der Betrieb nicht durch alle Erben fortgeführt, so können die übernehmenden Erben einen Aufschub der Besteuerung der stillen Reserven beantragen. Diese Erben haben die Buchwerte zu übernehmen. Wird

das Objekt zu einem späteren Zeitpunkt veräussert, werden diese stillen Reserven realisiert und voll besteuert. Diese Regelung gilt neu für die direkte Bundessteuer und ist von den Kantonen zu übernehmen.

■ Übertragung von Liegenschaften aus dem Geschäfts- ins Privatvermögen

Für die direkte Bundessteuer gilt neu, dass auf Antrag die Besteuerung des Wertzuwachses aufgeschoben und nur die wieder eingebrachten Abschreibungen (Differenz zwischen Buchwert und Anlagekosten) besteuert wird. Die Kantone haben diese Regelung zu übernehmen.

Inkrafttreten

Sofern das Referendum am 24. Februar 2008 verworfen wird, wird das Bundesgesetz zur Unternehmenssteuerreform II frühestens am 1.1.2009 in Kraft treten. Die Kantone haben ihre Steuergesetze innerhalb von zwei Jahren nach Inkrafttreten des Bundesgesetzes anzupassen.

Fazit

Die Reform bringt spürbare Erleichterungen für die KMU und die Aktionäre. Mit der Einführung des Kapitaleinlageprinzips, der Anrechnung der Gewinn- an die Kapitalsteuer sowie der Teilbesteuerung der Dividenden bei den Aktionären, wird die Schweiz auch im internationalen Verhältnis attraktiver. Mit Blick auf die Aufgabe der selbständigen Erwerbstätigkeit sollten sich die betroffenen Unternehmer bereits heute darüber Gedanken machen und diese, sofern möglich, bis ins 2009 zu verschieben.

Autor:

lic. iur. Daniel Dänzer
dipl. Steuerexperte
Bereichsleiter Steuern/Recht

OBT AG

Hardturmstrasse 120
8005 Zürich

Telefon +41 44 278 45 46

Fax +41 44 278 47 12

daniel.daenzer@obt.ch

www.obt.ch



Was bewegt schweizerische Familienunternehmen?

Den Familienunternehmen in der Schweiz geht es derzeit gut. Dies zeigt die aktuelle Studie «Family Business Survey 2007/2008» von PricewaterhouseCoopers. Doch die Zukunft bringt auch Herausforderungen mit sich: Insbesondere bei der Regelung der Unternehmensnachfolge besteht in der Schweiz grosser Nachholbedarf.



TEXT: PETER SCHMID UND STEFAN GIEZENDANNER*

BILD: ARCHIV WWM.

Die Weltwirtschaft ist im Jahr 2006 so stark gewachsen wie noch nie in den letzten 30 Jahren, nämlich um 5,4%. Davon profitierten auch Familienunternehmen in der Schweiz. Ihnen geht es derzeit so gut wie schon lange nicht mehr. Im günstigen wirtschaftlichen Umfeld verzeichneten 38% eine signifikant erhöhte Nachfrage nach ihren Gütern und Dienstleistungen. Die Einschätzung der Marktentwicklung ist ebenfalls positiv: 34% der befragten Familienunternehmen in der Schweiz gehen von einem Wachstum und 46% von gleich bleibend guten Bedingun-

gen aus. Dementsprechend positiv ist auch die Einschätzung der Wirtschaftsentwicklung ausgefallen: Die Mehrheit der befragten Unternehmen verfolgt für die kommenden Jahre eine Wachstumsstrategie, verbunden mit einer weiteren Erhöhung der Investitionen. Abzuwarten bleibt, wie sich die gegenwärtigen Turbulenzen an den Finanzmärkten entwickeln. Zwar hängen Familienunternehmen im Allgemeinen nicht direkt von den Börsen ab, trotzdem würden Rezessionsängste früher oder später einen Rückgang der Investitionen bewirken.

Wettbewerbsvorsprung dank starken Marken

Die Schweiz ist bekannt für ihre Markennamen und die hohe Produktqualität. 36% der Unternehmen halten sich für sehr wettbewerbsfähig und sind überzeugt, mit den Marktführern konkurrenzieren zu können. Zur Besorgnis Anlass geben sollte, dass bei den befragten Schweizer Unternehmen kein einziges die Pflege der Kundenbeziehungen (Customer Relationship Management; CRM) als Stärke hervorgehoben hat. Immerhin gaben 52% der Unternehmen an, in

den nächsten Monaten in CRM-Massnahmen zu investieren. Diese Unternehmen scheinen gemerkt zu haben, dass im Wettbewerb das aktive Kundenmanagement zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Externe Herausforderungen

Auf die Frage nach den grössten externen Herausforderungen nennen schweizerische Familienunternehmen an erster Stelle den Bereich staatlicher Regulierung und Gesetzgebung (38%) und den Wettbewerb (14%). Diese Einschätzungen weichen erheblich von den globalen wie auch von den europäischen Antworten ab. Dort sehen die Befragten die externen Herausforderungen primär in der Wirtschaftsentwicklung (44% global bzw. 43% in Europa), die zweitgrösste Herausforderung wurde im Konkurrenzkampf identifiziert (je 39% global und Europa). Erst an dritter Stelle folgen hier die regulatorischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen. Gemäss einer Internet-Umfrage des Bundes vom Oktober 2006 ist in der Schweiz vor allem die administrative Belastung für kleine KMU unverhältnismässig gross. Aber auch aus Sicht der grösseren KMU sind die Verfahren und Vorschriften für Bauvorhaben, Mehrwertsteuer, Import und Export, Arbeitssicherheit sowie statistische Auskünfte verbesserungswürdig. Zwar wurde auf Bundesebene bereits ein Aktionsprogramm zur administrativen Entlastung gestartet, doch die Ergebnisse der Umfrage zeigen auf, dass noch viel zu tun bleibt, damit Schweizer Unternehmen künftig von verbesserten Rahmenbedingungen profitieren können.

Interne Herausforderungen

Befragt nach den grössten internen Herausforderungen nannten schweizerische Familienunternehmen das Beschaffungswesen (28%) und die Schwierigkeit, qualifizierte Mitarbeiter zu finden (24%). Hingegen betrachten Familienunternehmen im Ausland die Suche nach Arbeitskräften mit Abstand als grösste interne Herausforderung. Den Schweizer Firmen gelingt es im Vergleich zum Ausland offensichtlich besser, qualifizierte Mitarbeitende zu rekrutieren. Einer der Gründe dürfte in den bilateralen Abkommen und in der Einführung der Personenfreizügigkeit liegen.

Damit Familienunternehmen, welche als Rückgrat der schweizerischen Wirtschaft gelten, auch zukünftig ihre starke Position beibehalten kön-

nen, gilt es insbesondere, auch die langfristige Fortführung des Unternehmens zu sichern. Weltweit gesehen wird es gemäss Umfrage bei rund einem Viertel der befragten Unternehmen innerhalb der nächsten fünf Jahre zu einem Eigentümerwechsel kommen. Auf die Schweiz bezogen rechnen sogar 30% der befragten Familienunternehmen mit einem Wechsel innerhalb dieses Zeitraums. Umso mehr erstaunt es, dass fast die Hälfte der befragten Unternehmen aber noch keine Nachfolgeplanung in Angriff genommen hat. Diese Ungewissheit über die Zukunft kann Umsatz und Gewinn eines Unternehmens ernsthaft gefährden oder schlimmstenfalls sogar die Existenz bedrohen.

Die Gunst der Stunde nutzen

Aus steuerlicher Sicht ist die Ausgangslage für die Regelung der Nachfolge in der Schweiz so gut wie schon lange nicht mehr. Während die Mehrheit der Kantone die unentgeltliche Übertragung von Anteilen an einem Unternehmen an Nachkommen schon seit einiger Zeit von der Schenkungssteuer befreit hat, verbesserte der Bund mit dem Gesetz über dringende Anpassungen bei der Unternehmensbesteuerung auch wesentlich die Voraussetzungen für die entgeltliche Übertragung eines Unternehmens. Entgegen höchstrichterlicher Rechtsprechung (2004) hat das Parlament die Frage der indirekten Teilliquidation in lobenswerter Eile unabhängig von der übrigen Unternehmenssteuerreform II gesetzlich geregelt und Anfang 2007 in Kraft gesetzt. Danach liegt eine indirekte Teilliquidation dann vor, wenn mindestens 20% am Grund- oder Stammkapital einer Kapitalgesellschaft oder Genossenschaft aus dem Privat- in das Geschäftsvermögen verkauft werden und innerhalb von fünf Jahren nach dem Verkauf unter Mitwirkung des Verkäufers nicht betriebsnotwendige Substanz der verkauften Gesellschaft ausgeschüttet wird, die im Zeitpunkt des Verkaufs bereits vorhanden und handelsrechtlich ausschüttungsfähig war. Damit hat sich der Gesetzgeber klar für eine steuereffiziente und kostenneutrale Nachfolgeplanung ausgesprochen.

Den Fortbestand rechtzeitig sichern

Da es sich bei der Nachfolgeplanung um ein vielschichtiges und komplexes Anliegen handelt, existiert für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung kein Patentrezept. Nachfolgeplanung heisst letzt-



*Autoren:
Peter Schmid
Partner PricewaterhouseCoopers,
St. Gallen



Stefan Giezendanner
Manager PricewaterhouseCoopers,
St. Gallen

lich, die Stellvertretung konsequent bis über den Tod hinaus zu regeln. Dies setzt eine systematische Analyse des Unternehmens und der persönlichen und familiären Verhältnisse voraus. Dabei darf nichts beschönigt werden und Wunsch ist strikt von Realität zu trennen. Da die Übergabe der Schlüsselpositionen im Unternehmen sowie das Aufsetzen einer passenden Übernahmestruktur für die Nachfolge erfahrungsgemäss zwischen 3–5 Jahre in Anspruch nimmt, wird empfohlen, entsprechende Massnahmen rechtzeitig in die Wege zu leiten. Die Studie hat gezeigt, dass diese Erfahrungswerte weltweit Gültigkeit haben.

Die Studie «Family Business Survey 2007/2008» kann bei PricewaterhouseCoopers kostenlos bezogen werden.

E-Mail an: Stefan.Giezendanner@ch.pwc.com

Könnten Sie sich vorstellen, doch nicht unersetzlich zu sein?

Die Frage der Nachfolgeregelung stellt man sich als Unternehmer oft zu spät. Oder gar nicht. Dabei verlangen gerade Nachfolgelösungen besondere Weitsicht. Eine sorgfältige Planung und die gekonnte Umsetzung der geeigneten Massnahmen sind der Schlüssel zum Erfolg. Mit unserem Fachwissen begleiten wir Sie gerne durch diesen strategisch wichtigen Prozess, bei dem eines von entscheidender Bedeutung ist: Ihre unersetzliche Erfahrung. www.pwc.ch

PricewaterhouseCoopers AG, Peter Schmid, Neumarkt 4/Kornhausstrasse 26, 9001 St. Gallen, Tel. 058 792 72 00, Fax 058 792 72 10

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

© 2008 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. PricewaterhouseCoopers refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited, each of which is a separate and independent legal entity.



Universität St.Gallen

St.Galler Seminare für Familienunternehmen

«Die Auseinandersetzung mit den Besonderheiten der Familienunternehmen hat uns neue Perspektiven eröffnet und unser Unternehmensverständnis gefördert.

Dass die Familie eine zentrale Ressource für unser Unternehmen darstellt, ist uns durch die Seminare noch bewusster geworden.»

Roman und Ivo Högg, Högg AG

*2 Module à 3 Tage
Sept. – Nov. 2008*

CFB-HSG
Center for Family Business
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St.Gallen
Telefon +41 71 224 71 00



CFB-HSG



Detaillierte Infos finden Sie unter: www.cfb.unisg.ch/wb

«Der Gedanke, plötzlich nicht mehr gebraucht zu werden, schmerzt»

Im Gespräch mit Stefan R. Wilhelm von der Werner Wilhelm AG für Kaderselektion

Die Nachfolgeregelung stellt für viele KMU ein grosses Problem dar. Wann ist der richtige Zeitpunkt, sich mit der Zukunft zu befassen und wie kann einem hier eine professionelle Anlaufstelle behilflich sein? Wir fragten beim Fachmann nach.



INTERVIEW: MBA

BILD: ZVG

Herr Wilhelm, allgemein ist bekannt, dass sich Unternehmen zu spät mit der Nachfolgeregelung beschäftigen. Welche Erfahrungen haben Sie hierbei gemacht?

Stefan R. Wilhelm: Für die grosse Mehrheit der Unternehmen stimmt das in der Tat. Die Gründe sind vielfältig. Der Unternehmer hat nach wie vor grosse Freude an seiner Arbeit, hat sich oft ein ganzes Leben für das eigene Unternehmen eingesetzt. Der Gedanke, plötzlich nicht mehr gebraucht zu werden, respektive die Tatsache, dass es ohne ihn auch geht, schmerzt. Zudem fehlt vielen Unternehmern die Perspektive für «die Zeit danach». Wenn Sie ein Leben lang tagtäglich Entscheidungen treffen, Mitarbeitende führen, Kundenkontakte pflegen und plötzlich mit sich und viel Zeit alleine dastehen – was dann?

Bezieht sich die Nachfolgerekrutierung hauptsächlich auf die Ebene des Geschäftsführers?

Nein. In eine Nachfolgeplanung, gerade in einem KMU, sollte das Kader einbezogen werden. Diese Personen besetzen Schlüsselpositionen, sind meist seit langem dem Unternehmen zugehörig. Werden diese in die Nachfolgeplanung nicht oder ungenügend miteinbezogen – sei es als mögliche Kandidaten oder als Entscheidungsträger – führt dies zu Frustration oder gar zum Austritt aus der Unternehmung. Dies hat dann wiederum grossen Einfluss auf den Erfolg des neuen CEO.

Welche Schritte leiten Sie ein, wenn Sie von jemandem angefragt werden?

Eine Nachfolgeplanung stellt hohe Anforderungen an den Berater. Wichtig sind genaue Kenntnisse über das Unternehmen (meistens ist dies aus einer früheren Zusammenarbeit gegeben), Definition des Anforderungsprofils, Erstellen eines Zeitplans, etc. Die Nachfolgeplanung unterscheidet sich in einem Punkt von anderen Suchmandaten – und dieser ist entscheidend: Abklären, ob der Unternehmer wirklich bereit ist, loszulassen und die Führung in andere Hände zu übergeben? Sobald der neue CEO da ist, will und muss er wirken können – ohne dass noch jemand im Hintergrund kontrolliert und mitredet. Verlässt der neue CEO aus diesen Gründen die Unternehmung, hat das fatale Folgen: man verliert wertvolle Zeit und setzt die Glaubwürdigkeit bezüglich einer konsequenten Nachfolgeplanung – intern wie extern – aufs Spiel. Von den Kosten ganz zu schweigen.

Wie wichtig ist der Einbezug des deutschen Raums, allgemein des Auslands in die Suche?

Relativ unbedeutend, denn primär werden Nachfolger von KMU regional gesucht. Gerade bei uns in der Ostschweiz zählen neben Fachkompetenz und Persönlichkeit die lokale Verankerung, ein funktionierendes Netzwerk

etc. Die Suche im benachbarten Ausland, allen voran Vorarlberg und Süddeutschland, beschränkt sich heute auf hochspezialisierte Fachkräfte.

Hat der Bedarf an Ihrer Dienstleistung in den vergangenen Jahren zugenommen?

In Bezug auf reine Nachfolgeplanungen hat sich die Situation kaum verändert. Oft wird die Rekrutierung zur «Chefsache» erklärt und man evaluiert Personen aus dem eigenen Umfeld.

Viele Firmen suchen demnach zuerst intern nach einem Nachfolger?

Ja, sehr oft. Man kennt die Mitarbeitenden und vertraut ihnen. Das gibt insbesondere dem Inhaber ein gutes Gefühl. Dem Rennen um die Besten – sprich einer Rekrutierung des Nachfolgers ausserhalb des Unternehmens – stellen sich nur wenige.

Welche Vorteile hat der Beizug einer externen Beratungsfirma?

Man hat einen Vertrauenspartner, mit dem man sich austauschen kann. Als Chef eines KMU besprechen Sie die ganz heiklen Themen meist innerhalb der Familie oder mit engen Vertrauten. Neutrale Stellungnahmen, insbesondere kritische und unangenehme können Sie dabei nicht erwarten. Der Berater enttabuisiert allgemein das Thema der Nachfolgeplanung, achtet ausserdem darauf, den Prozess professionell und zügig voranzutreiben.

Wann sollte ich mich mit meiner eigenen Nachfolge beschäftigen?

Im Idealfall leitet man die Lösung der Nachfolgeregelung zwei bis drei Jahre vor dem geplanten Rückzug aus der Unternehmung ein. Immerhin ist auch der worst case einzuberechnen. Steuerliche oder erbrechtliche Aspekte aber sollten bereits früher überprüft werden.



Spitzenerlebnis

Intensivkur(s) für Führungskräfte

Vom 22. – 25. Mai 2008, Hotel Laudinella, St.Moritz

Gehören Sie zu den Spitzenkräften ihres Unternehmens?

- Sie wollen Ihren persönlichen Führungsstil weiter verbessern.
- Sie haben den richtigen Riecher für den nächsten Trend.
- Sie kennen Ihre Stärken und wissen, wie Sie Schwächen in Stärken verwandeln.
- Sie halten immer Ausschau nach dem entscheidenden Vorteil oder einer günstigen Gelegenheit.
- Sie hinterfragen bewährte Strategien und Strukturen.
- Sie wollen sich fit machen für zukünftige Herausforderungen.
- Sie sind begierig, neues Territorium zu erkunden.
- Sie wollen Schwierigkeiten im Umgang mit Kunden und Mitarbeitern besser bewältigen.
- Sie wollen wissen, wie sie ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen bewegen?
- Sie sind hungrig, Neues dazu zu lernen.
- Sie wollen sich stärken und inspirieren lassen.

Die Kur / Der Kurs

Wir bieten Ihnen keine kühlen Tipps und Techniken, sondern spannende Spiele, echte Erfahrungen, die gemeinsam reflektiert werden, und sie zu eigenen Erkenntnissen und Konsequenzen bewegen. Der Kurs ist darauf ausgerichtet, Sie in Ihrer Authentizität und Integrität zu fördern, in Ihrer Souveränität zu stärken und Sie befähigen, Schwierigkeiten im Umgang mit Mitarbeitern und Kunden besser zu verstehen und zu meistern. Wenn Sie sich Herausforderungen stellen und geprüft werden wollen, dann sind Sie hier richtig. In einem Klima des Vertrauens und der Eigenverantwortung bekommen Sie einzigartige Möglichkeiten, um daraus zu lernen.

Der Kursleiter

John Bellicchi, 63, ein in Deutschland lebender Amerikaner. Prozessentwickler, Seminarleiter, Coach, Schriftsteller, Maler. International anerkannter Experte für Kommunikation, Führung, Teambildung und Kreativität, in der Schweiz bekannt vor allem durch den Männerworkshop. Seine Kurse sind höchst effizient und geprägt von sprühendem Geist und herzerfrischenden Humor.

Zusammen mit seinem Team begleitet er Sie durch eine spannende, erinnerungswerte Reise. Gönnen Sie sich drei Tage, in denen Sie die Welt und sich von oben betrachten. In der Höhe des Engadins gewinnen Sie einen erneuernden Über- und Weitblick und nicht zuletzt wertvolle Einblicke in menschliche Realitäten.

**LASSEN SIE SICH
PERSÖNLICH BERATEN**

Rudolf A. Frehner

Frehner Consulting AG, Zürcher Strasse 170
9001 St. Gallen

Termin:	Donnerstag, 22. 5. 08, 10 Uhr bis Sonntag, 25. 5. 08, 11 Uhr
Ort:	Hotel Laudinella, St.Moritz
Kursgebühr:	CHF 3.200.- excl. Hotelkosten Tel. 071 272 60 80, rudolf.frehner@frehner-consulting.com

Die Bedeutung der Emotionen im Nachfolgeprozess

Die quantitative Bedeutung der Unternehmensnachfolge ist heute unbestritten. Nicht zu unterschätzen ist dabei das Bewusstsein, dass es sich um eine komplexe, langfristige und in der Regel einmalige Angelegenheit ohne Erfahrungswerte für eine Unternehmergeneration handelt. Viele Übergeber stellen dabei fest, dass sich dieser Prozess nicht mit rein rationalen Tools bewältigen lässt. Vor diesem Hintergrund ist ein Grossteil der Managementliteratur kritisch zu betrachten. Noch immer geht die Mehrheit von einem Menschenbild aus, das von einem rational handelnden Individuum geprägt ist.



Autor: Frank Halter, lic.oec. HSG
Funktion: Mitglied der Geschäftsleitung
des Center for Family Business
der Universität St.Gallen (CFB-HSG)
Telefon: +41 (0)71 224 71 00
E-Mail: frank.halter@unisg.ch

Vielfältige Aspekte der Emotionen

Zurückgreifend auf den lateinischen Begriff «emovere» (aufwühlen, heraustreiben), hat «Emotion» etwas mit Bewegung, Veränderung und Lebendigkeit zu tun. Im Nachfolgeprozess kann beispielsweise das Gegenüberstellen des mit rationalen Instrumenten berechneten Unternehmenswertes mit der Zahlungsbereitschaft oder -fähigkeit des Nachfolgers eine solche Irritation auslösen. Auch die eigentliche Vertragsunterzeichnung kann als Akt der fundamentalen Veränderung für den Übergeber bezeichnet werden.

Eine bis dato nicht vorhandene Gefühlsregung ist plötzlich da. Aus physiologischer Sicht kann gleichzeitig ein körperliches Element den Emotionen zugeschrieben werden. Eine Veränderung der Mimik, Körperhaltung, Herzrhythmusgeschwindigkeit oder des Blutdrucks sowie eine andere Tonlage beim Sprechen sind Anzeichen dafür, dass bei einer Person eine emotionale Reaktion ausgelöst worden ist. Ein weiteres Element stellt die kognitive Komponente dar. Emotionen bringen den Geist in Wallung und lösen neue Denkprozesse aus. Dabei wird der Verstand durch die emotionale Reaktion geschärft oder getrübt.

Bereits diese Umschreibung zeigt, dass eine interdisziplinäre Betrachtung notwendig ist, wenn wir uns mit den Emotionen im Nachfolgeprozess auseinandersetzen. Gleichzeitig können keine eindeutigen Ursache-Wirkungsbeziehungen abgebildet werden. Es handelt sich vielmehr um eine zirkuläre Angelegenheit. Eine Gleichzeitigkeit kann auch bei der Differenzierung zwischen intrapersoneller (Psychologie, Physiologie; Kognition) und interpersoneller Sicht (Soziologie, Kommunikation und Interaktion) festgestellt werden.

Verstehen, was passiert

Für Akteure, die in den Nachfolgeprozess involviert sind, ist es wichtig, dass die verschiedenen Ebenen und Dynamiken in den Grundzügen verstanden werden. Nur so lässt sich beispielsweise das Nichtunterzeichnen des Verkaufsvertrages erklären. Die notwendige Unterschrift stellt den Augenblick dar, in dem sich etwas verändern wird. Auf der Ebene des Individuums kann kurzfristig ein beklemmendes Gefühl der Ohnmacht hervorgerufen werden, wenn eine Lebensgeschichte unwiderruflich abgeschlossen wird. Schlaflosigkeit, unregelmässiger Herzschlag und ein erhöhter Puls sind physiologische Anzeichen. Auf der Verhaltensebene kann eine komplette Zurückgezogenheit oder ein übersteigerter Aktionismus im Vorfeld beobachtet werden. Auf kognitiver Ebene kann im Vorfeld die Notwendigkeit und damit die mehrmonatige Vorbereitungsarbeit übersteuert und die Emotionsarbeit oft verdrängt werden. Gleichzeitig nimmt das Umfeld dieses Verhalten wahr und interpretiert es. Entsprechend entfaltet der emotionale Gefühlszustand bereits seine Wirkung – im Unternehmen, gegenüber dem Lebenspartner oder der Familie und kann auch bei Dritten zur Verunsicherungen führen.

Fest steht: Emotionen können nicht negiert werden. Eine (frühzeitige) Auseinandersetzung mit sich selbst, seiner eigenen Geschichte sowie das aktive Suchen und Auseinandersetzen mit der Zukunft fördern die Gestaltung des Nachfolgeprozesses. Ein spielerischer Umgang mit den Möglichkeiten hilft, kritische Momente mit einer reifen Selbstkompetenz positiv zu werten, zu überstehen und nach getaner Arbeit mit Wohlwollen und hoffentlich auch mit einer gewissen Genugtuung zu geniessen.

www.wilhelm-dms.ch

Kompetent in ganzheitlicher HR-Beratung

WILHELM-DMS-GRUPPE

Gesamtlösungen im Personalmanagement

Die WILHELM-DMS-GRUPPE bietet durch ihre einmalige Konstellation mit acht spezialisierten Firmen ein umfassendes Beratungspaket für das gesamte Personalmanagement – aus einer Hand.

Mehr als fünfzig Beraterinnen und Berater verfügen über Kernkompetenzen in der **Personalrekrutierung**

auf allen hierarchischen Ebenen, im **Consulting** (Assessment, Development, Outplacement, HR-Systeme und -Strategien) sowie im **Executive Search**.

«Zeit für Sie». Unter diesen Leitsatz stellen wir unsere Tätigkeit. Es ist unsere Denkhaltung. Darunter verstehen wir unser Engagement für Kunden und Kandidaten.

Zeit für Sie

Kontakt:

Werner Wilhelm
AG für Kaderselektion
St. Leonhardstrasse 20
9001 St. Gallen
Tel. 071 227 90 00

wilhelmsg@wilhelm.ch

Zürich · St. Gallen · Basel · Vaduz · Lugano · Genf · Lausanne



Expertenwissen für Ihren Erfolg

kmurevisions ag

Treuhand- und Revisionsgesellschaft für kleine und mittlere Unternehmen

Dienstleistung nach Mass für KMU – kompetent, fair, seriös

- Qualitativ hochstehendes Angebot für massgeschneiderten Service
- Ausgewiesene, erfahrene Treuhandspezialisten
- Neutral und unabhängig
- Sitze in Zürich, Chur, St. Gallen, Olten und Zug

www.kmu-revision.ch infomation@kmu-revision.ch

Unternehmensnachfolge – Steuerliches Risiko oder steuerliche Chance?

In den nächsten fünf Jahren steht in der Schweiz für rund 57'000 Klein- und Mittelunternehmen (KMU) mit ca. 450'000 Arbeitsplätzen die Nachfolgeregelung an. Leader hat im Gespräch mit Prof. Dr. Mathias Oertli und Thomas Christen, beide geschäftsführende Partner der steuerpartner ag, St. Gallen, über die sich dabei stellenden Steuerprobleme gesprochen.

Leader:

Bei vielen KMUs steht in den nächsten Jahren die Regelung der Unternehmensnachfolge bevor. Welche Herausforderungen stellen sich dabei in steuerlicher Hinsicht?

Mathias Oertli:

Unternehmer haben vielfach einen Grossteil ihres Vermögens direkt im Betrieb investiert. Die Nachfolgeregelung entscheidet daher oft auch über ihre persönliche finanzielle Zukunft. Neben betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Überlegungen sind die steuerlichen Aspekte für den Erfolg mitentscheidend. Ob die Übertragung einer Unternehmung Steuerzahlungen auslöst oder eine steuerverneutrale Lösung gefunden werden kann, hängt von den gesamten Umständen des Einzelfalls ab.

Leader:

In der Vergangenheit hat insbesondere die steuerliche Belastung beim Verkauf von Kapitalgesellschaften zu Diskussionen geführt. Haben sich in diesem Bereich mittlerweile die Wogen geglättet?

Thomas Christen:

Das Gesetz besagt, dass Kapitalgewinne aus der Veräusserung von Privatvermögen steuerfrei sind. In der Vergangenheit wurde der Grundsatz des steuerfreien Kapitalgewinns immer wieder eingeschränkt. Insbesondere unter dem Titel «indirekte Teilliquidation» wurden vermeintlich steuerfreie Kapitalgewinne in steuerbares Einkommen umqualifiziert. Mit der per 1. Januar 2007 erfolgten Gesetzesänderung können bei einem Beteiligungsverkauf aus dem Privatvermögen die erzielten Kapitalgewinne nur noch unter bestimmten, klar definierten Voraussetzungen als Einkommen besteuert werden.

Leader:

Welche Voraussetzungen sind dies?

Mathias Oertli:

Ein privater Kapitalgewinn ist nur noch steuerbar, wenn die folgenden Bedingungen erfüllt sind:



Mathias Oertli, Prof. Dr. iur. et lic. rer. pol., Partner, steuerpartner ag, St. Gallen



Thomas Christen, lic. oec. HSG, dipl. Steuerexperte, Partner, steuerpartner ag, St. Gallen

1. Die Beteiligung beträgt mindestens 20% am Grund- oder Stammkapital und wird in das Geschäftsvermögen des Käufers veräussert;
2. die Gesellschaft verfügt im Zeitpunkt des Verkaufs über nicht betriebsnotwendige, handelsrechtlich ausschüttungsfähige Substanz;
3. die übernommene Gesellschaft schüttet innerhalb von fünf Jahren nach dem Verkauf nicht betriebsnotwendige Substanz aus und
4. der Verkäufer wirkt bei der Ausschüttung mit.

Die aktuelle gesetzliche Regelung und das von der Eidgenössischen Steuerverwaltung publizierte Kreis schreiben ermöglichen bei Nachfolgeregelungen rechtssichere und steuerlich planbare Lösungen.

Leader:

In der Schweiz gibt es über 150'000 Personenunternehmen. Welche Steuerfolgen ergeben sich beim Verkauf oder der Geschäftsaufgabe von solchen Gesellschaften?

Thomas Christen:

Wird eine Personenunternehmung verkauft oder die selbständige Erwerbstätigkeit aufgegeben, so werden nach heutiger Regelung alle stillen Reserven auf dem Geschäftsvermögen realisiert und zusammen mit dem übrigen Einkommen besteuert. Nebst der Einkommenssteuer fallen dabei auch die Abgaben für AHV/IV/EO an. Im Rahmen der Unternehmenssteuerreform II, über

welche wir demnächst abstimmen, sollen bei der definitiven Aufgabe der selbständigen Erwerbstätigkeit die in den letzten beiden Geschäftsjahren realisierten stillen Reserven separat und nicht mehr mit dem übrigen Einkommen besteuert werden. Zudem soll für den Steuersatz bei der Direkten Bundessteuer lediglich ein Fünftel des Liquidationsgewinns massgebend sein.

Leader:

Was raten Sie Unternehmern in Bezug auf die Unternehmensnachfolge?

Mathias Oertli:

Eine Nachfolgeplanung und deren Umsetzung stellen hohe Anforderungen an alle Beteiligten. Steuern sind ein zu berücksichtigender Faktor. Bei richtiger Handhabung können Unannehmlichkeiten und unvorhergesehene Steuerfolgen vermieden werden.

Thomas Christen:

Wie für die gesamte Nachfolgeplanung sollte auch die steuerliche Planung rechtzeitig angegangen werden, damit steuerliche Risiken minimiert und steuerliche Chancen genutzt werden können.

Leader:

Besten Dank für das informative Gespräch.

Vorsorge und Nachfolgeplanung – steuerliche Chancen bewusst nutzen

Die Praxis zeigt, dass erwirtschaftete Mittel oftmals vorrangig in der Unternehmung selbst verbleiben, währenddem die persönliche Vorsorge des Unternehmers vernachlässigt wird. Mitunter verfügt die Unternehmung in der Folge über erhebliche nicht betriebsnotwendige Substanz. Der Unternehmenswert steigt an und macht die Firma sprichwörtlich «schwer», was wiederum deren späteren Verkauf und die Nachfolgeregelung erschwert. Die vorhandenen freien Erträge könnten stattdessen zur Stärkung der Vorsorge mit gleichzeitiger Ausschöpfung des betreffenden steuerlichen Sparpotentials genutzt werden. Neuerdings hat der Unternehmer die Möglichkeit, im Bereich der beruflichen Vorsorge (BVG) auch Einkäufe für die vorzeitige Erwerbsaufgabe steuerlich privilegiert vorzunehmen.



Dr. William Andrich

Leiter Steuern und Recht, Vizedirektor
BDO Visura St. Gallen

Begrenzung des versicherbaren Lohnes

Für den versicherbaren Lohn besteht seit Inkrafttreten der jüngsten BVG-Revision eine über sämtliche Vorsorgeverhältnisse einer Person hinweg geltende Obergrenze. Andererseits haben die einzelnen Vorsorgepläne, somit auch der jeweils versicherbare Lohn samt jeweiligem Vorsorgeumfang, vorab den gesetzlich festgelegten Prinzipien der Angemessenheit, Gleichheit, Kollektivität und Planmässigkeit zu genügen. Die Steuerbehörden verfügen demnach weiterhin über selbständige Beurteilungsbefugnisse hinsichtlich der Frage missbräuchlicher Verwendung der beruflichen Vorsorge zu Steuerzwecken (Steuerumgehung). Dasselbe gilt für die neu eingeführte grundsätzliche Sperrfrist von drei Jahren für Kapitalleistungsbezüge aus vorangegangenen steuerlich abzugsfähigen Einkäufen. Im Ergebnis sollte folglich eine Erweiterung des Vorsorgeumfangs mittels Lohnerhöhungen, namentlich im Hinblick auf die beabsichtigten nachfolgenden Einkäufe und höheren Vorsorgebeiträge, sorgfältig vorbereitet respektive von der zuständigen Steuerbehörde vorgängig genehmigt werden.

Einkauf des vorzeitigen Altersrücktritts

Bei bestehender reglementarischer Grundlage ist neu der individuelle Einkauf eines vorzeitigen Altersrücktritts möglich, wenn Vorsorgelücken mit früheren Einkäufen von Beitragsjahren bereits geschlossen wurden. Durch diese Vorfinanzierung kann der Unternehmer das volle reglementarische Leistungsziel, das er im ordentlichen Rücktritts- bzw. Pensionierungsalter hätte, bereits vorzeitig erreichen. Zu diesem Zweck können freie Mittel der Gesellschaft verwendet werden. Gleichzeitig wird die Unternehmung von nicht betriebsnotwendiger Substanz entschlackt und eine spätere Unternehmensübernahme für potentielle Käufer respektive Nachfolger entsprechend leichter finanzierbar. Schliesslich entschärft sich die namentlich bei Übertragungen von Kapitalgesellschaften gegebenenfalls zu beachtende Frage der Kapitalgewinnbesteuerung (sogenannte indirekte Teilliquidation).

Licht und Schatten

Vorsorgeeinkäufe im Hinblick auf den vorzeitigen Altersrücktritt stellen zweifelsohne ein attraktives Planungsinstrument dar, bergen andererseits aber auch gewisse Risiken. Namentlich bei einem unbeabsichtigten späteren Verzicht auf frühzeitige Pensionierung, etwa infolge betrieblicher Schwierigkeiten oder unerwarteter Familienlasten, kann der Unternehmer möglicherweise Steuervorteile wie Teile des Rentenskapitals verlustig werden. Einmal getätigte Vorfinanzierungen dürfen nämlich in der Folge nicht zu wesentlich höheren Vorsorgeleistungen führen. Mit dieser Einschränkung soll verhindert werden, dass unter dem Titel des vorzeitigen Rückzugs aus dem Erwerbsleben auf individueller Basis zusätzliches Vorsorgeguthaben geäuft wird.

Konkret ist der betreffende Vorsorgeplan so auszugestalten, dass in derartigen Fällen das reglementarische Leistungsziel höchstens um 5% überschritten werden darf. Der tiefere Rentenumwandlungssatz für das beabsichtigte vorzeitige Rücktrittsalter führt letzten Endes dazu, dass eine danach fortdauernde Beschäftigung des Unternehmers rasch zur Überschreitung seines höchstzulässigen Leistungsziels führt. Um unliebsame nachträgliche Steuerprobleme zu vermeiden, aber auch weil nach bundesgerichtlicher Rechtsprechung für die Rückerstattung der fraglichen Einkaufssummen die Rechtsgrundlage fehlt, sollte folglich der einmal geplante vorzeitige Altersrücktritt unbedingt wahrgenommen werden.

Genauere Planung erforderlich

Die steuerlich begünstigten Möglichkeiten zur Verbesserung der späteren Vorsorgeleistungen lassen sich mit dem Wunsch des Unternehmers nach Schaffung optimaler Verhältnisse für die Nachfolgeregelung bestens verbinden. Dies gilt um so mehr, als mit dem Einkauf in den vorzeitigen Altersrücktritt nun ein neues Instrument zur Verfügung steht und andererseits – trotz diverser gesetzlicher Präzisierungen – für die individuelle Planung weiterhin erhebliche Spielräume bestehen.

Nachhaltige massgeschneiderte Lösungen erfordern gerade auch deshalb eine gründliche Auseinandersetzung mit den jeweiligen Gegebenheiten und konkreten Bedürfnissen des Unternehmers, die dementsprechend bewusste Wahrnehmung der bestehenden Optimierungschancen sowie eine zielgerichtete Umsetzung der im Einzelfall zweckmässigen Vorgehensweise unter Berücksichtigung der neuesten steuerlichen Reformschritte.

Von der Katzenliebe zur Geschäftsidee

St. Gallen. Drei erfahrene Dialogmarketing-Unternehmer und Katzenfreunde aus der Ostschweiz realisieren eine innovative Geschäftsidee in einem der umkämpftesten – aber auch spannendsten – Märkte Europas. Sie produzieren und vertreiben naturbelassenes Katzenfutter ohne künstliche Zusatzstoffe, Füll- und Lockstoffe oder Zucker über ein neuartiges Vertriebskonzept. Das hochqualitative Katzenfutter, welches als speziell produzierte Eigenmarke unter dem Namen KELLAS® nur im Direktvertrieb erhältlich ist, wird im frei konfigurierbaren Monats-Abonnement bequem und kostenfrei nach Hause geliefert. Das Abo ist zusätzlich kombiniert mit einer Krankenversicherung für Katzen, welche den Jahresabonnenten von KELLAS® in Zusammenarbeit mit den Helvetia Versicherungen kostenlos angeboten wird.



«Perfektes Dialogmarketing: Dieses umfangreiche KELLAS®-Probierpaket erhalten alle Interessierten kostenlos zugestellt»

Täglich werden in der Schweiz über 260 Tonnen Katzenfutter mühsam nach Hause geschleppt, oft zwischen Beruf und Freizeit nach Feierabend. Für ihre 1.5 Mio. Katzen geben 750'000 SchweizerInnen jährlich mehr als CHF 800 Mio. aus – die Qualität des Futters bleibt jedoch vielfach auf der Strecke, und so manch gesundheitsorientierter Katzenliebhaber lässt sich von Etiketten und „vermenschlichter“ Werbung täuschen. Viele industriell hergestellte Katzenfutter sind massiv mit Konservierungs-, Farb- und Aromastoffen versetzt und enthalten akzeptanzfördernde Substanzen wie Zucker – welche bei Katzen zunehmend zu Zivilisationskrankheiten wie Nierensteinen und Diabetes führen. KELLAS® will hier Abhilfe schaffen.

«Auf die Idee für KELLAS® sind meine Geschäftspartner Oliver P. Künzler und Filippo Zanchi bereits vor zehn Jahren gekommen», so Robert Maciejewski, Geschäftsführer und Mitinhaber der Innovation Management AG, welche das KELLAS®-Futter exklusiv herstellen lässt. Maciejewski fasst den Kerngedanken seines Unternehmens in einem Satz zusammen: «Hochwertigstes Katzenfutter, welches der natürlichen,

fleischbasierten Ernährung der Katze entspricht – bequem und kostenlos im praktischen Abo pünktlich vor die Haustür geliefert; in einmaliger Kombination mit einer kostenlosen Krankenversicherung für Katzen». Dass die Umsetzung so lange auf sich warten liess, hatte gemäss Oliver P. Künzler mehrere Gründe: «Vor zehn Jahren war der Markt für ein solches Serviceangebot noch nicht reif, zudem waren die grossen Hersteller nicht offen genug für ein derartiges Direktvertriebskonzept. So liessen wir schliesslich mit Experten und Tierärzten ein eigenes Futter kreieren und lassen dieses nun in Eigenmarke unter strengster Qualitätskontrolle für uns herstellen.» Inspiration zum Produkt und zur Namensgebung kommen direkt aus der Natur – in diesem Falle aus Schottland.

Von der schottischen «Kellas»-Katze, einer Art «Superkatze», von der in den 1980er Jahren in der schottischen Region «Kellas» einige Exemplare entdeckt wurden, nimmt man an, dass sie über Jahrhunderte isoliert lebte und sich, nicht durch den Menschen «verweichlicht», in ihrer natürlichen Umgebung unabhängig entwickeln und ernähren konnte. Auf der Idee dieser Katzen, welche sich in ihrem Lebensraum und Naturell entsprechend als Fleischfresser ernährt haben und deswegen so vital blieben, basiert das KELLAS®-Futterkonzept.

Die sorgfältig abgestimmte KELLAS® Futterlinie besteht aus acht Nass- und fünf Trockenfutter-Sorten sowie aus verschiedenen Snacks, welche exklusiv über den KELLAS® Pet Mail Service® bezogen werden können. «Mit unserem ernährungstechnisch ausgewogenen Sortiment gibt KELLAS® den heutigen gezähmten Hauskatzen ein Stück Natur zurück und sorgt so für ein gesundes, langes und natürliches Katzenleben, ohne Chemie und Zusätze», bemerkt Ma-

ciejewski. «Speziell zu erwähnen ist die hervorragende Fleischqualität, auf welchem unser Futter basiert – Schlachtabfälle, Formfleisch, Proteinerersatzstoffe und anderes kommt bei uns nicht ins Futter, wir verwenden ausschliesslich beste Zutaten.»

Mit dieser in der Schweiz einzigartigen Produkt- und Dienstleistungskombination bietet KELLAS® nicht nur berufstätigen Katzenbesitzern einen grossen Vorteil gegenüber anderem Katzenfutter. Dank dem KELLAS®-Aboservice ist Schleppe nicht mehr nötig – das Futter wird Monat für Monat pünktlich und gratis geliefert. Per Internet oder Telefon können die Produkte bestellt und die Bezugsmengen, die Lieferintervalle oder die persönlichen Daten jederzeit und einfach angepasst werden. Die ins Jahresabo integrierte Krankenversicherung für die Katze rundet das innovative Paket ab. Es bewahrt Katzenfreunde vor bösen Kostenüberraschungen und bietet verantwortungsvollen Katzenbesitzern ein Rundum-Sorglos-Paket der Extraklasse.

Das KELLAS®-Abonnement ist seit dem 01. Februar unter www.kellas.ch oder via der Info-Hotline unter 0848 535 527 (zum Ortstarif) zu bestellen. Damit sich der Konsument der herausragenden Qualität der Produkte selbst vergewissern kann, bietet KELLAS® ein kostenloses Probierpaket an, welches man über die Info-Hotline oder Internet unverbindlich bestellen kann.

Ansprechpartner für Pressekontakte:
KELLAS® Natural Cat Food
Innovation Management AG
Robert Maciejewski / Oliver P. Künzler
Heiligkreuzstrasse 2
9008 St. Gallen
Tel.: 071 555 08 15
Email: rm@kellas.ch

Magazin LEADER
MetroComm AG
Zürcherstrasse 170
Postfach 349
9014 St. Gallen
Telefon 071 272 80 50
Fax 071 272 80 51
leader@metrocomm.ch
www.leaderonline.ch

Verleger: Natal Schnetzer

Redaktion: Marcel Baumgartner (Leitung)
Stefan Millius (Stv.)
Martina Niklaus
Dr. Stephan Ziegler

Bildredaktion: Stefan Millius
(Leitung)
Bodo Rüedi

Redaktionsanschrift: wortwerk medien GmbH
Neugasse 20
9000 St. Gallen
Tel. 071 226 11 77
Fax 071 226 11 79
info@wortwerkmedien.ch
www.wortwerkmedien.ch

Herausgeberin und Verlag: MetroComm AG
Zürcherstrasse 170
9014 St. Gallen
Tel. 071 272 80 50
Fax 071 272 80 51
www.leaderonline.ch
www.metrocomm.ch
info@leadermagazin.ch

Geschäftsleitung: Natal Schnetzer

Verlags- und Anzeigenleitung: Martin Schwizer

**Marketingservice/
Aboverwaltung:** Irene Hauser

Abopreis: Fr. 60.– für 18 Ausgaben

Erscheinung: Der LEADER erscheint 9x
jährlich mit Ausgaben
Januar/Februar, März, April,
Mai, Juni, August, September,
Oktober, November/Dezember
zusätzlich 9 Special-Ausgaben

Layout/Satz: Mirjana Vujic
mvujic@metrocomm.ch

Druck: AVD Goldach

LEADER ist ein beim Institut für geistiges Eigentum eingetragenes
Markenzeichen. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher
Genehmigung des Verlages. Für unverlangt eingesandte Manuskrip-
te übernimmt der Verlag keine Haftung.

ISSN 1660-2757

metr
comm

Wenn die Klassenkämpfer gegen die eigenen Wähler kämpfen

Die KMU-Steuerreform ist breit abgestützt: Bundes-, National- und Ständerat unterstützen sie klar. Auch die Kantone stehen geschlossen hinter der Vorlage. CVP, FDP, LPS, SVP sowie die Wirtschaft, die Gastronomie und die Bauern setzen sich für die Reform ein. Breit abgestützt heisst allerdings nicht unbestritten: Klassenkämpferisch hat sich die Linke dagegen ausgesprochen – und sägt damit am Ast, auf dem sie sitzt.

VON STEPHAN ZIEGLER

Die KMU-Steuerreform entlastet 300'000 Klein- und Mittelbetriebe (KMU) und 60'000 Bauernbetriebe steuerlich. Das schafft Arbeitsplätze und sichert Lehrstellen. Die Spitzen von economieuisse, des Schweizerischen Gewerbeverbands und des Schweizerischen Bauernverbands setzen sich gemeinsam mit dem grössten je formierten Wirtschaftskomitee mit über 1000 KMU-Vertretenden für die KMU-Steuerreform ein und empfehlen für die Abstimmungsvorlage vom 24. Februar ein Ja.

Nicht ganz so sieht es die Linke: Mit Polemik gegen «Grossaktionäre» wird massiv Stimmung gegen die Reform gemacht. Eine eigentliche Neidkampagne wurde losgetreten, die den kleinen Mann, den Búezer, gegen «die da oben», die Reichen, aufhetzen soll. Klassenkämpferische Parolen werden aus der Mottenkiste geholt, die üblichen Verdächtigen wie der berüchtigte St. Galler SP-Nationalrat Paul Rechsteiner laufen zur Höchstform auf. Da wird über Steuerergeschenke für Superreiche schwadroniert, über staatliche Subventionen für Millionäre und dergleichen Unsinn mehr.

Dass die Linke sich aus dem Paket von zehn steuererleichternden Massnahmen ausgerechnet die reduzierte Dividendenbesteuerung herauspickt, ist aus propagandapsychologischen Gründen nachvollziehbar: Bei keinem der anderen neun Punkte lässt sich so frech behaupten, dass nur «Kapitalisten» von der Reform profitieren würden. Damit wird beim weniger informierten Bürger gezielt der Eindruck erweckt, «die Reichen» würden begünstigt, während «die Armen» leer ausgingen.

Natürlich «übersehen» die Sozis, dass nur Kapital investiert werden kann, das auch flüssig ist. Es wäre auch äusserst lästig, im Abstimmungskampf darauf hinweisen zu müssen, dass wohl die Steuereinnahmen leicht reduziert werden, im Gegenzug dafür aber wieder investiert wird und damit Arbeitsplätze geschaffen werden – die dann sowohl dem angeblich von der SP vertretenen Publikum, dem «Arbeiter», zugute kommen als auch für mehr Steuereinnahmen sorgen.

Damit sägt die SP an dem Ast, auf dem sie sitzt: Mit dem verfehlten Engagement gegen die Stärkung der Wirtschaft würde sie in letzter Konsequenz – der Ablehnung der Reform – am meisten denen schaden, die sie zu vertreten vorgibt – den Arbeitnehmerinnen und -nehmern. Was die Gründe für den hasserfüllten Kampf sind, kann nur errahnt werden. Wir tippen auf zwei Faktoren: Neid und prinzipielle Opposition. Neid darauf, dass die, die Arbeitsplätze schaffen, Verantwortung übernehmen und die Wirtschaft in Schwung halten, auch noch Geld damit verdienen, und prinzipielle Opposition gegen alles, was nicht von links aussen kommt – und sei es auch noch so förderlich. Vielleicht ist es auch eine Kombination aus beidem: Neid darauf, dass die gute Idee nicht aus dem eigenen Lager gekommen ist. Und deshalb muss dagegen opponiert werden.



BDO Visura

Treuhand und Immobilien
Wirtschaftsprüfung
Financial Services
Unternehmensberatung und
Informatik
Steuer- und Rechtsberatung



Steuern, Vorsorge, Nachfolgeregelung...

...wir machen Ihr Leben leichter!

Ihre Partner in der Region:

BDO Visura

Löwenstrasse 16
8280 Kreuzlingen
Tel. 071 677 97 97
Fax 071 677 97 98
kreuzlingen@bdo.ch

BDO Visura

Vadianstrasse 59
9001 St. Gallen
Tel. 071 228 62 00
Fax 071 228 62 62
sg@bdo.ch

BDO Visura

Toggenburgerstr. 61
9500 Wil
Tel. 071 913 86 10
Fax 071 913 86 86
wil@bdo.ch

www.bdo.ch

SUCHEN SIE
DIE ZWEITBESTEN
ODER SUCHEN
SIE AUF
ALPHA.CH?

www.alpha.ch

ALPHA.CH
DER ONLINE-KADERMARKT