

Oerlikon Textile
Components
**Die Ruhe nach
der Einkaufstour**
seite 18

Mode-Manager ▶
Reiner Pichler
**«Es geht immer darum,
Mitbewerber
zu verdrängen»** seite 12

fokus consulting

Wo liegen die Möglichkeiten der Unternehmensberatung – und wann erreicht sie ihre Grenzen? seite 50 – 66



Hochwertig. Funktional. Stilvoll.



Gemeinsam auch in fremden Gewässern bestehen.



Mit UBS Trade & Export Finance. Als international tätiges Unternehmen brauchen Sie für die Handels- und Exportfinanzierung einen starken Partner. Nutzen Sie die Vorteile unseres weltweiten Beziehungsnetzes und das detaillierte Know-how unserer Fachspezialisten. Ob **Akkreditive** und **Dokumentarinkassi, Bankgarantien** oder **Exportfinanzierungen**, Ihr UBS-Berater bietet Ihnen, was Sie für Produktion und Handel auch ausserhalb der Schweiz brauchen. Ihr erster Schritt ist das persönliche Gespräch mit uns. **Willkommen bei UBS Business Banking.**

www.ubs.com/tef

You & Us



Qualität spielt keine Rolle in «Bern»



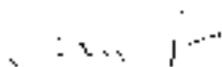
Man kann nicht behaupten, dass unsere Landesregierung beim ganz normalen Volk kein Thema wäre. Leider aber drehen sich die Debatten nicht um die eigentliche Tätigkeit des Bundesrates, sondern um Nebenschauplätze, die es gar nicht gäbe, wenn jedes Mitglied seine Arbeit anständig erledigen würde.

Das eigentliche Problem unserer Exekutive steckt im Fundament. Vor allem darin, dass oft nicht die «Wägsten und Besten» gewählt werden, sondern diejenigen, die in ihrer Partei am besten taktiert und sich mit einer Wischiwaschi-Politik auf alle Seiten eine solide Unterstützung erkaufte haben. Wer Klartext spricht, wer transparent und offen kommuniziert, an seinen Prinzipien festhält und auch unpopuläre Forderungen stellt, schafft es nicht in den Bundesrat. Das Ergebnis ist ein glatt geschliffenes Gremium ohne Ecken und Kanten, ohne Visionen, ohne klare Linie. Echte Staatsmänner oder -frauen sind da kaum mehr zu finden. Leider. Denn unbequeme Querdenker würden die Schweiz weiter bringen als behäbige Notare vom Land.

Das zweite Problem liegt darin, dass gewählte Bundesräte dazu neigen, ihr Amt als Verwaltungstätigkeit zu betrachten. Ein Phänomen, das übrigens auch auf Regierungsposten auf kantonaler Ebene zu beobachten ist. Es schadet nichts, wenn ein Regierungsmitglied Jurist ist – aber es ist auch nicht zwingend nötig. Heerscharen von Verwaltungsangestellten tun nichts anderes, als Ideen und Entwürfe auf ihre formale Tauglichkeit hin zu überprüfen. Wer regiert, sollte aber mehr tun als das. Hier sind echte Innovationen gefragt, mutige Schritte, neue Wege. Im Zug des politischen Prozesses werden grosse Würfe ohnehin meist auf ein Minimum reduziert. Ist das Regierungsmitglied mitsamt seinen Vorschlägen selbst schon ängstlich und zurückhaltend, bleibt gar nichts mehr übrig.

Dem Bundesrat, da ist sich mittlerweile das ganze Land einig, würde eine Auffrischung gut tun. Wir bekennen uns zur Ostschweiz – und deshalb haben wir uns Gedanken darüber gemacht, welche Persönlichkeiten aus unserer Region die Landesregierung auf Vordermann bringen könnten. Umso mehr, als der mittlerweile einzige taugliche Bundesrat aus der Ostschweiz kommt. Das Ergebnis: Es gibt Politiker, die aus unserer Sicht dafür grundsätzlich nicht in Frage kommen und andere, die auf kantonaler Ebene einen hervorragenden Job machen, aber aus verschiedenen Gründen nicht wechseln können oder sollten. Aber: Es gibt eine dritte Gruppe aus Personen, die «Bern» sehr gut tun würden.

Doch eben, zur Erinnerung: Für ein Amt geeignet zu sein ist nicht gleich bedeutend damit, es auch zu erlangen. Unter der Kuppel des Bundeshauses gelten ganz andere Kriterien.



Natal Schnetzer
Verleger



Arbeitsausfälle kosten Ihr Unternehmen viel Geld. Wir haben drei Wirkstoffe dagegen:

Betriebliches Gesundheitsmanagement, Absenzenmanagement und Fallmanagement – damit senkt die SIZ Care AG in Ihrer Unternehmung oder Organisation krankheits- und unfallbedingte Ausfälle Ihrer Mitarbeiter.

SIZ Care AG, Verena Konzett-Strasse 11, CH-8004 Zürich
Telefon +41 44 496 63 00, info@sizcare.ch, www.sizcare.ch



 **TRENDCOMMERCE**
GROUP Fullservice for Dialogmarketing

Vertrauen heisst Verantwortung tragen

Trendcommerce Group –
Ihr Partner für höchste Ansprüche

Wir bieten Ihnen das ganze crossmediale
Dialogmarketing in Perfektion,
aus einer Hand – mit jahrelanger Erfahrung.

www.trendcommercegroup.ch



Die Trendcommerce Group umfasst:



Das Warten auf Karin Keller-Sutter

Wer frischen Wind nach Bern bringen würde –
Eine Auslegeordnung 6

«Meine Frau hat mir noch nie einen Anzug
ausgesucht»

Reiner Pichler muss nicht nur auf die Karte «Strellson» setzen
12



«Den Mitarbeitern wurde sehr
viel zugemutet»

Wieso es Clemens Ruckstuhl ins Toggenburg zog
18

«Wir möchten mit Herstellern arbeiten,
die zurück zum Wesentlichen gehen»

Ueli Schiess hat mit «Caratello» eine Marke geschaffen 22

«Es ist keine Frage der Höhe, sondern des
Potenzials»

Die LGT bedient ihre Kunden «fürstlich» 30



«Philosophie ist letztlich eine
zwingende Ergänzung»

Nach 12 Jahren beschreitet die awitgroup neue
Wege 34



«Da bleibt keine Zeit für langwie-
rige Abklärungen»

Remo Daguati darf sich mit zahlreichen
Neuansiedlungen herumschlagen 38

«Theoretisch könnten wir die Hände in den
Schoss legen»

Gerhard Frey will Teufen ganz an die Spitze bringen 42

Zu jedem Thema findet sich ein Spezialist

Wie ist der Ruf von PricewaterhouseCoopers? 50

Die Schweiz sucht den Topmanager?

Die Suche nach dem Klischee-Unternehmer 56



Der Weg zu zahlenden Kunden

Nicht immer wird man für seine Leistungen auch
bezahlt 68

Die eigenen Stärken niemals vergessen

Markt-Betrachtungen eines China-Kenners 70

10 goldene Regeln für erfolgreiche
Asienprojekte

Eine Auflistung ohne Erfolgsgarantie von Claus Knoth 76

Aliens, E.T.'s und Spocks 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.

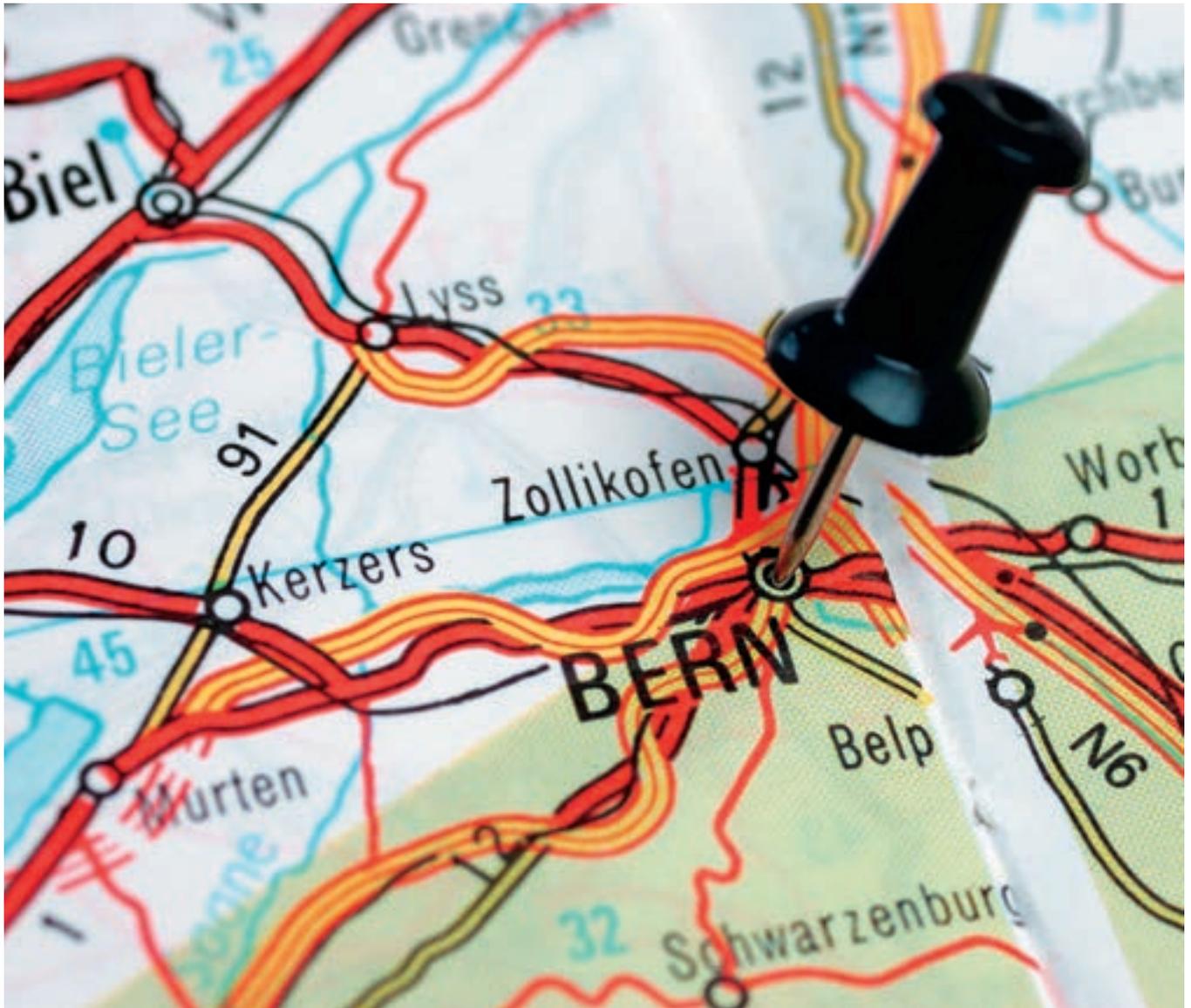
Der Profi Personalmanagement
Breite 29 CH-9450 Altstätten
Tel. +41 71 757 80 60 Fax +41 71 757 80 66
www.derprofi.ch profi@derprofi.ch

Moosackerstrasse 15 CH-9444 Diegoldsau
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





Welche Ostschweizer Politiker haben das Format eines Bundesrats?

Fünf der sieben Bundesräte stehen vor ihrem baldigen Abgang. Darin sind sich Medien und Politiker einig. Uneinig ist man sich, wer auf Leuenberger, Calmy-Rey, Couchepin, Schmid und Merz folgen könnte. Im Gespräch sind die unterschiedlichsten Namen. Und ähnlich wie bei einem Pokerspiel muss man die verschiedensten Faktoren berücksichtigen, um letztlich ein ausgewogenes Blatt präsentieren zu können. Die Frage, die den LEADER am meisten interessiert: Wird die Ostschweiz auch künftig im Bundesrat vertreten sein? Und wenn ja, mit wem? *Von Stefan Millius und Marcel Baumgartner*

National- und Ständerate St.Gallen

Elmar Bigger (58)

SVP, Landwirt, seit Dezember 1999 im Nationalrat

Es gibt eine amüsante Szene von einem SVP-Ausflug, die vom Schweizer Fernsehen übertragen wurde: Das Interesse des Moderators gilt einem anderen SVP-Akteur, der Stellung zur Abwahl Blochers nimmt. Bigger ist dabei nur eine Figur am Rand, steht daneben und raucht genüsslich eine Zigarette. Zwischendurch nickt er zustimmend. Die Szene spiegelt das politische Gewicht des St.Gallens: Er steht am Rande und verfolgt konsequent und treu die SVP-Linie. Das Format zum Bundesrat aber fehlt ihm vollkommen. Allerdings hat er auch niemals Ambitionen geäußert. Fazit: Kein Thema.

Toni Brunner (34)

SVP, Landwirt, seit Dezember 1995 im Nationalrat

Brunners politischer Werdegang ist äusserst erfolgreich. Derzeit hat er allerdings an allen Ecken und Enden Feuer zu löschen. Er würde sich selber und der Partei keinen Dienst erweisen, wenn er schon auf einen weiteren Brandherd – den Bundesrat – ausweichen würde. Ausserdem hätte Brunner kaum die Unterstützung der anderen Parteien. Ihm kann das egal sein: Er hat Zeit. In 20 Jahren ist er 54 und wäre dann immer noch ein relativ junger Bundesrat. Fazit: Im Aufbau.

Jakob Büchler (56)

CVP, Landwirt, seit Dezember 2003 im Nationalrat

Er ist ein Schaffer im Hintergrund. Für eines der höchsten Ämter fehlen ihm die Bekanntheit und der politische Ehrgeiz. Büchler kann gut und gerne noch eine weitere Legislatur in Angriff nehmen. Mehr ist aber nicht drin. Fazit: Der Zenit ist erreicht.

Hildegard Fässler (57)

SP, Politikerin, seit März 1997 im Nationalrat

Sie gilt als heisse Kandidatin, bringt Erfahrungen, Beziehungen und Ehrgeiz mit. Auch das Alter der Sozialdemokratin passt. Nicht zuletzt, weil die SP in der Ostschweiz wieder Boden gut zu machen hat, könnte man auf Hildegard Fässler setzen. Fazit: In den Startlöchern.

Yvonne Gilli (51)

Grüne, Ärztin, seit Dezember 2007 im Nationalrat

Die Grünen sind im Aufschwung. Und damit auch Yvonne Gilli. Aber ihre politische Laufbahn in Bern ist zu jung, und bei den Grünen hat es Exponenten, die mehr im Rampenlicht stehen und deren Leistungsausweise um einiges länger sind. Gilli kann in den nächsten sieben Jahren Aufbauarbeit leisten. Was dann kommt, weiss niemand. Fazit: Derzeit kein Thema.

Jasmin Hutter-Hutter (30)

SVP, Verkaufsleiterin, seit Dezember 2003 im Nationalrat

Die SVP-Hardlinerin setzt sich mit viel Engagement für ihre Partei ein. Dabei fehlt ihr teilweise das diplomatische Geschick. Als Bundesrätin wäre sie daher vollkommen fehl besetzt. Sie bräuchte Jahre, um alle ihre Gegner zu besänftigen. Und letztlich will sie das gar nicht. Ausserdem darf man gespannt sein, ob Hutter ihr Verspre-

chen einlösen wird und sich zurückzieht, sollte sie Mutter werden. Fazit: Kein Thema.

Lucrezia Meier-Schatz (56)

CVP, Geschäftsführerin, Lehrbeauftragte, seit Dezember 1999 im Nationalrat

Am Willen würde es wohl nicht fehlen. Ebenso stimmen Alter und Werdegang. National konnte sie sich in der Vergangenheit oft in Szene setzen, allerdings ist ihre unrühmliche Rolle bei der «Affäre Roschacher» noch bestens in Erinnerung. Die CVP würde sich mit Meier-Schatz noch mehr auf die linke Seite drängen lassen. Fazit: Für die Partei wäre das Risiko wohl zu hoch.

Thomas Müller (55)

CVP, Stadtpräsident, seit Dezember 2006 im Nationalrat

In der Ostschweiz konnte er sich einen Namen machen, national noch nicht. Müller sollte man für die nächsten Jahre jedoch immer im Hinterkopf behalten. Er ist ein Macher und äusserst konsequent. Fazit: Derzeit kein Thema.

Walter Müller (60)

FDP, Landwirt, seit Dezember 2003 im Nationalrat

Keine Ambitionen und national kein Gewicht. Fazit: Kein Thema.

Theophil Pfister (66)

SVP, Fachlehrer, Informatiker, seit Dezember 1999 im Nationalrat

Pfister hat sich während seiner politischen Karriere ganz in den Dienst der SVP gestellt. Er gab der Partei manchmal den Nimbus einer «verschworenen Bande». Das hatte in gewissem Sinne Charme. Pfisters Zeit in Bern neigt sich aber dem Ende zu. Fazit: Kein Thema.

Paul Rechsteiner (56)

SP, Rechtsanwalt, seit Juni 1986 im Nationalrat

22 Jahre sitzt das SP-Urgestein bereits in Bern. Und die Lust am Politisieren ist ihm noch nicht vergangen. Trotzdem ist es eine Frage der Zeit, bis Rechsteiner seinen Stuhl freigibt. Die SP wird es schwer haben, die Lücke zu füllen. Auch seine Gegner schätzen sein Engagement und zollen ihm Respekt. Damit hat es sich dann aber auch. Als Bundesrat wäre er zu radikal. Fazit: Die Akzente, die er gesetzt hat, versperren ihm den Weg in den Bundesrat.

Lukas Reimann (25)

SVP, Jura-Student, seit Dezember 2007 im Nationalrat

Wächst hier der nächste Toni Brunner heran? Nicht ganz. Reimann scheut sich nicht, auch gegen die Partei-Überväter zu politisieren. Damit setzt er schon jetzt einen Kurs, der über den Nationalrat nicht hinausgehen wird. Er wird sich als Schaffer in der Partei einen Namen machen können. Mehr liegt nicht drin. Fazit: Seine Qualitäten liegen in anderen Bereichen.

Eugen David (62)

CVP, Rechtsanwalt, seit Dezember 1999 im Ständerat (Nationalrat: November 1987 bis Dezember 1999)

Irgendwie sieht er ja durchaus wie ein Bundesrat aus. Aber es braucht eben doch etwas mehr dazu. David hatte 20 Jahre Zeit, die-



Karin Keller-Sutter



Konrad Hummler

ses Amt ins Visier zu nehmen. Tat es aber nicht. Musste er ja auch nicht – er wirkt vom Hintergrund aus. Und bald dürfte er sich auch dorthin zurückziehen. Fazit: Kein Thema.

Erika Forster-Vannini (62)

FDP, Geschäftsfrau, seit Dezember 1995 im Ständerat

Sag niemals nie. Das Alter könnte ihr aber einen Strich durch die Rechnung machen. Ansonsten hat sie die politischen Hürden bisher nicht schlecht gemeistert und sich aufgebaut und positioniert. Fazit: Äusserst ungewiss.

National- und Ständerate Thurgau

J. Alexander Baumann (65)

SVP, Rechtsanwalt, seit Dezember 1995 im Nationalrat

Mit 65 Jahren und einem Hardliner-Kurs sind viele Türen verschlossen. Die Jahre von Baumann im Nationalrat sind gezählt. Fazit: Kein Thema.

Edith Graf-Litscher (44)

SP, SEV-Regionalsekretärin, seit Mai 2005 im Nationalrat

Als Hinterbänklerin kennt sie die Rücken der Parlamentarier. Das bedeutet aber auch, dass man sie nicht kennt. Ihre Wahl war und bleibt ein Mysterium. Fazit: No way.

Brigitte Häberli-Koller (50)

CVP, Kauffrau, seit Dezember 2003 im Nationalrat

Viele – und wir eingeschlossen – hätten ihr nicht zugetraut, was sie in den letzten Jahren geschafft hat: Den Sprung von der Blockflötenlehrerin zur ambitionierten Politikerin. Allerdings ist sie nach wie vor im Aufbau, kann der CVP aber in den nächsten Jahren noch sehr gute Dienste erweisen. Fazit: Der Weg stimmt. Die Zeit noch nicht.

Werner Messmer (62)

FDP, Baumeister, seit Dezember 1999 im Nationalrat

Der Mann hat seine Qualitäten. Durchaus. Ambitionen fehlen aber. Daher wird sein Namen in diesem Zusammenhang wohl nicht mehr auftauchen. Fazit: Kein Thema.

Peter Spuhler (49)

SVP, Unternehmer, seit Dezember 1999 im Nationalrat

Der Wunschkandidat zahlreicher Politiker und Bürger. Aber Spuhler macht allen einen Strich durch die Rechnung. Die Gerüchte, dass er sich für den «Posten» interessiere, würden seinem Unternehmen schaden, erklärte er kürzlich. Man muss sich also keine Hoffnungen machen. Das ist zwar gut für die Wirtschaft, aber schlecht für die Politik. Wenn sich Spuhler in Szene setzt, dann nicht mit Attacken aus dem Hinterhalt, sondern mit Verhandlungsgeschick und Argumenten. So wünschen wir uns einen Bundesrat. Fazit: Auch wenn es

ein Verlust für die Unternehmerwelt wäre: Spuhler gehört in den Bundesrat.

Hansjörg Walter (57)

SVP, Landwirt, seit Dezember 1999 im Nationalrat

Der Präsident des Schweizerischen Bauernverbandes hat von Natur aus eine wahre Hausmacht hinter sich. Gemessen an ihrer Gesamtzahl innerhalb der Bevölkerung, sind die Bauern politisch nach wie vor sehr stark präsent. Walter scheint aber keine Ambitionen zu haben, seine «Branche» in der Landesregierung zu installieren. Ausserhalb seines Fachgebiets fällt er im Nationalrat auch kaum auf. Fazit: Weder heute noch morgen noch irgendwann.

Hermann Bürgi (62 ,SVP) und Philipp Stähelin (64, CVP)

Beide seit Dezember 1999 im Ständerat

Der klassische Weg vom Regierungsrat in den Ständerat dürfte für die beiden Thurgauer Rechtsanwälte gleichzeitig auch der Abschluss ihrer Politkarriere sein. Fazit: Kein Thema.

National- und Ständerate Appenzell Ausserrhoden

Marianne Kleiner (61)

FDP, Politikerin, seit Dezember 2003 im Nationalrat

Sie hat sich als Führungspersönlichkeit innerhalb ihrer Partei einen Namen gemacht, aber nie Ambitionen gezeigt, in den Bundesrat aufzusteigen. Dafür dürfte es inzwischen auch etwas spät sein. Fazit: Die Eignung ist ohne Frage gegeben, eine realistische Variante ist es aber kaum.

Hans Altherr (58)

FDP, Rechtsanwalt, seit März 2004 im Ständerat

Zur massgeblichen Figur im Bundeshaus hat sich der FDP-Ständerat bislang nicht gemauert. Auch sind vom ehemaligen Ausserrhoder Landammann bislang keine Ambitionen auf ein nationales Regierungsamt laut geworden. Fazit: Als Unternehmer würde er dem Bundesrat sicher gut tun, aber sein Profil ist zu wenig geschärft in Bern, um sich aufzudrängen.

National- und Ständerate Appenzell Innerrhoden

Arthur Loepfe (65)

CVP, Betriebswirtschaftler, seit 6. Dezember 1999 im Nationalrat

Als ehemaliger Regierungschef (Landammann), Unternehmensberater und mehrfacher Verwaltungsrat ist eine Führungsaufgabe dieser Art auf Loepfe zugeschnitten. Auch hier macht das Alter einen Strich durch die Rechnung. Fazit: Kein Thema mehr.



Hildegard Fässler



Peter Spuhler



Brigitte Häberli

Ivo Bischofberger (50)

CVP, Rektor, seit Juni 2007 im Ständerat

Als einer der «Neuen» wird sich Bischofberger im Bundeshaus zuerst seine Meriten verdienen müssen. In Innerrhoden geht man zudem eher davon aus, dass seine politische Karriere im Kanton selbst fortgeführt wird. Das «Modell Schmid» als Landammann und Ständerat zugleich stünde Bischofberger eines Tages wohl offen. Fazit: Bevor er als Kandidat gehandelt werden kann, muss noch einige Zeit verstreichen.

Regierungsratsmitglieder St.Gallen

Heidi Hanselmann (47)

SP, früher Lehrerin, Wahl in die Regierung: 2004

Sie hat das Erbe ihres abgewählten Vorgängers bisher gut gemeistert und verkauft ihre Leistungen vor allem deutlich besser als dieser. Dennoch schafft sie es nicht, national von sich zu reden zu machen. Früher oder später wird sie für die St.Galler SP notgedrungen zur Option bei nationalen Wahlen, weil die Partei nicht reich an bekannten Köpfen ist. Dann aber wohl eher für einen Parlaments- als einen Regierungssitz. Fazit: Die Voraussetzungen wären theoretisch ideal, doch es fehlt am vorbereitenden Unterbau für einen solchen Karrieresprung.

Kathrin Hilber (57)

SP, früher Rektorin, Wahl in die Regierung: 1996

Die Prognostiker, die nach einem allfälligen Ersatz für Moritz Leuenberger Ausschau halten, übersehen die frühere Nationalrätin geflissentlich. Als erfolgreiche Regierungsrätin mit (kurzer) Erfahrung im Bundeshaus hat sie sicherlich Bundesrats-Format. Die gescheiterte Ständeratskandidatur hat ihrer Karriere allerdings kaum Auftrieb gegeben. Fazit: Das Profil hat sie, ob sie auch will, ist offen, und falls ja, so müsste sie sich schon bald ins Gespräch bringen.

Josef Keller (61, CVP) und Willi Haag (61, FDP)

Wahl in die Regierung: beide 2000

Sie sind gleich alt und ehemalige Gemeindepräsidenten, gelangten gleichzeitig ins Regierungsamt und geniessen in ihrer Heimat politischen «Star-Status». National spielen sie allerdings – wohl durchaus bewusst – kaum eine Rolle. Hier sind zwei Männer zur richtigen Zeit am richtigen Platz. Fazit: Kein Handlungsbedarf und damit auch kein Thema.

Karin Keller-Sutter (45)

FDP, früher Konferenzdolmetscherin, Wahl in die Regierung: 2000

Der derzeit wohl «heisseste» Ostschweizer Tipp – wenn auch noch nicht unmittelbar auf der Zeitachse. Der FDP-Regierungsrätin ist es schnell gelungen, über die Region hinaus auf sich aufmerksam zu machen, sie ist konsequent und klar, kommt gut beim

Volk an und glänzt mit äusserster Professionalität. Fazit: Der beste Polit-Export aus dem Osten und damit früher oder später zwingend ein Thema.

Martin Gehrer (51, CVP) und Stefan Kölliker (38, SVP)

Wahl in die Regierung: beide 2008

Für die beiden amtsjüngsten Regierungsräte geht es nun darum, sich im neuen Amt zu bewähren, alles andere wäre zu vermessen. Um so mehr, als beide keine einfache Ausgangslage haben. Der frühere Treuhänder Kölliker musste vor der Wahl damit leben, dass die politischen Gegner seine Befähigung zum Regierungsrat anzweifeln, Der ehemalige Gemeindepräsident Gehrer wurde so stark als perfekter Kandidat positioniert, dass es schwierig sein dürfte, dem gerecht zu werden. Fazit: In beiden Fällen über die nächsten Jahre keinerlei Thema.

Regierungsratsmitglieder Thurgau

Claudius Graf-Schelling (58)

SP, früher Rechtsanwalt

Wahl in die Regierung: 2000

Bernhard Koch (59)

CVP, früher Kaufmann

Wahl in die Regierung: 2000

Kaspar Schläpfer (57)

FDP, früher Rechtsanwalt

Wahl in die Regierung: 2002

Das Alter ist seit der Doppelwahl Blocher/Merz kein ausschliessender Faktor mehr. Wenn es sich aber um Politiker handelt, die immer dezidiert auf der kantonalen Ebene aktiv und nie im Gespräch für nationale Aufgaben waren, so ist ein Alter knapp vor 60 wohl eine zu grosse Barriere. Fazit: Diese drei erledigen einen guten Job für den Thurgau und werden das wohl auch noch einige Zeit tun.

Jakob Stark (49)

SVP, früher Gemeindeammann

Wahl in die Regierung: 2006

Monika Knill-Kradolfer (36)

SVP, früher Medizinische Praxisassistentin

Wahl in die Regierung: 2008

Die Lage der SVP im Bundesrat – beziehungsweise eben ausserhalb des Bundesrats – ist zu verworren, um derzeit SVP-Mitglieder konkret als Bundesrats-Aspiranten zu handeln. Aber gerade weil die Fronten verhärtet sind, steigen die Chancen, dass bei der Suche nach



einer überparteilich akzeptierten Kandidatur der Blick aus dem Bundeshaus in die Kantone schweift. Warum nicht eine der jüngeren und jungen Kräfte aus der Ostschweiz? Fazit: Eine theoretische Spielerei mit Charme, aber zugebenermassen derzeit mit wenig Aussichten auf Erfüllung.

Regierungsmitglieder Appenzell Ausserrhoden

Jakob Brunnschweiler

Hans Diem

Rolf Degen

Jürg Wernli

Köbi Frei

Marianne Koller-Bohl

Matthias Weishaupt

Wer die Ausserrhoder Regierung analysiert, entdeckt nirgends Ambitionen für nationale Regierungsaufgaben. Spricht es gegen die Qualität der Politik im Halbkanton, dass keiner der Aufgeführten ernsthaft als möglicher künftiger Bundesrat gehandelt werden kann? Nicht zwingend: Das Verständnis des Regierungspostens ist hier ein anderes. Der Weg Richtung Bundesrat muss für Ausserrhoder – wie im Fall Merz – über einen Sitz über National- oder Ständerat führen.

Regierungsmitglieder Appenzell Innerrhoden

Carlo Schmid-Sutter

Daniel Fässler

Werner Ebnetter

Sepp Moser

Lorenz Koller

Stefan Sutter

Melchior Looser

Carlo Schmid-Sutter ist ein Mann von nationaler Bekanntheit, Neo-Landammann Daniel Fässler ist diese Entwicklung zuzutrauen. Darüber hinaus gelten auch für dieses Gremium besondere Regeln. Die Mitglieder der Ständekommission (Regierung) erledigen

ihre Arbeit nebenamtlich und bleiben in ihren angestammten Berufen. Das schmälert die Möglichkeiten zu nationaler Profilierung. Fazit: Ein Mann wie Carlo Schmid hätte dem Bundesrat jederzeit gut getan, aber dafür ist es nun ein wenig zu spät. Der nächste Innerrhoder Bundesrat wird auf sich warten lassen.

Weitere Persönlichkeiten

Ruth Metzler

Alt Bundesrätin (1999 – 2003), Leiterin Investor Relations Novartis

Eine abgewählte Bundesrätin zurück in die Landesregierung? Dass es dazu kommt, ist so gut wie unmöglich. Wer aber die «Sche-re im Kopf» ausblendet und sich auf die reinen Fakten beschränkt, stellt fest: Die Wahl-Innerrhoderin wurde ja nicht wegen fehlender Qualifikationen abgewählt, sondern war das Opfer der damaligen Verluste «ihrer» CVP und des Vorpreschens der SVP. Ihr Amt hatte sie im Griff. Bei Vakanzen auf Leute zurückzugreifen, die bereits bewiesen haben, dass sie ihr Handwerk beherrschen, wäre eigentlich nur logisch. Nur ist dieser Schatten zu gross, als dass auch nur ein einziger Politiker über ihn springen und den Namen nennen würde. Fazit: Leider niemals wieder ein Thema.

Konrad Hummler

Privatbankier

Er würde in diesem Amt wohl verzweifeln. Zwischen der Erkenntnis darüber, welches der richtige Weg ist, und dem ersten Schritt in diese Richtung liegen in der Politik meistens Jahre. Ein zu tiefes Tempo für den engagierten Bankier, der die Tagespolitik längst auf seine Weise beeinflusst: Mit provokanten Thesen fordert er gemütliche Milizpolitiker stets von neuem heraus, bricht genussvoll Tabus und kümmert sich nicht darum, ob etwas «schon immer so war» – als eine Art Hofnarr mit Krawatte. Dieses Bild dürfte dem mit viel Humor ausgestatteten Hummler vielleicht sogar gefallen. Fazit: Seine Sicht der Dinge wäre im Bundesrat am richtigen Ort – aber die Politik wird gar nicht daran denken, eine so unbequeme Person in eine Schlüsselstelle zu setzen.

**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 erwar-
ten. 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 +1 284 494 11 00, München +49 89 21 11 38-0, Moskau +7 495 967 00 95,
Hongkong +852 3628 9999, Singapur +65 6305 0050 und Dubai +971 4 425 9250. www.vpbank.com

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





*«Für diese Partnerschaft ist die
ganze italienische Modeindustrie
Schlange gestanden.»*

Reiner Pichler

«Wir kämpfen heute eher gegen den iPod als gegen unsere Mitbewerber»

Unter ihm wurde Kreuzlingen zu einer modischen Hochburg. Derzeit muss er sich mit 700 Millionen Chinesen beschäftigen. Dass sein Kleiderschrank grösser ist als jener seiner Frau und wieso trotz des Erfolgs keine Zeit zum Feiern bleibt, erklärt Reiner Pichler, Group-CEO der Holy Fashion Group, im LEADER-Interview. Die Frage nach der modischen Todsünde bleibt indes unbeantwortet. Unser Redaktor tat gut daran, sie nicht zu stellen.

Interview: Marcel Baumgartner

Bilder: Bodo Rüedi

Reiner Pichler, sind Sie es mittlerweile leid, immer wieder auf Ihr Erfolgsrezept angesprochen zu werden?

Gott sei Dank muss ich mich solchen Fragen stellen und nicht anderen. Sie ist nur nicht leicht zu beantworten.

Begreifen viele Journalisten einfach nicht, dass Erfolg durch harte Arbeit und einen gesunden Spürsinn möglich ist?

Erfolgreich ein Unternehmen aufzubauen, ist in der Tat sehr schwer, vor allem vor dem Hintergrund der suboptimalen wirtschaftlichen Situation der vergangenen Jahre. Damit hat insbesondere die Textilbranche zu kämpfen: Seit zehn Jahren geben die Konsumenten immer weniger von ihrem Haushaltsnettoeinkommen für Textilien aus. In diesem Umfeld erfolgreich zu sein, ist nicht einfach.

Sie haben es trotzdem geschafft. Gerade in der Ostschweiz sind viele Mitbewerber verschwunden. Etwas machen Sie eben doch besser.

Der Markt wächst nicht. Folglich geht es immer darum, Mitbewerber zu verdrängen – und das weltweit. Wir müssen bessere Leistungen erbringen als unsere Konkurrenten. Sonst haben wir keine Chance, in das Sortiment unserer Kunden zu kommen. Dafür müssen wir jeden Tag Spitzenleistungen erbringen. Gelingt uns das nicht – und zwar auf allen Ebenen –, wachsen wir nicht. Im Gegenteil: Dann geht es schnell zurück. Die Zeiten haben sich verändert – einen schleichenden Niedergang gibt es heute nicht mehr. Entweder man erbringt die Leistungen, dann geht es rasant nach oben, oder man erbringt sie nicht und ist sehr schnell weg vom Fenster.

Schneller nach oben kann es bei Ihnen fast nicht mehr gehen. Das Wachstum ist immens. Stehen Sie persönlich hinter jedem Mitarbeiter und motivieren ihn?

Wir haben inzwischen über 1000 Mitarbeiter. Da hätte ich viel zu tun. Aber der Erfolgsfaktor unseres Unternehmens ist in der Tat der Mitarbeiter. Das sagen ja bekanntlich viele. Bei uns ist es aber wirklich so: Wir haben ein ausgezeichnetes Management und Spitzen-Mitarbeiter.

Und Zufall und Glück spielen auch eine Rolle?

Max Frisch sagte einmal: «Glück ist ein Abfallprodukt des Strebens nach Vollendung.»

«Es geht immer darum, Mitbewerber zu verdrängen – und das weltweit.»

Viele Artikel über Ihr Unternehmen beginnen mit einem szenischen Einstieg, der auf die Bauarbeiten hinweist. Das ist heute so und war vor fünf Jahren nicht anders. Sind Sie niemals fertig?

Nein, leider nicht. Manchmal kommt es mir so vor, als wären wir ein Bauunternehmen. Ich kann mir schon keine Woche ohne von Baumaschinen verursachten Lärm mehr vorstellen. Ich hoffe, dass das bald einmal anders sein wird. Aber im Moment sieht es nicht so aus.



Auch die Bauarbeiten sind Ausdruck einer steigen Veränderung, von Erfolg und Wachstum.

Klar. Und es macht auch Spass. Aber Bauarbeiten binden auch Kapazitäten und behindern ein Unternehmen in gewisser Weise.

Die Holy Fashion Group ist mit den vier Modemarken «Strellson», «Joop!», «Windsor» und «Tommy Hilfiger» sehr gut unterwegs. Kommt dereinst ein fünfter Name dazu?

Nein. Wir haben mit den bestehenden Marken noch ein enormes Potenzial, das wir entwickeln können. Es gibt aber Produktbereiche und Lizenzen, die wir noch ausbauen können.

Und es gibt noch Länder, die nicht erschlossen sind.

Genau.

Merkt man Unterschiede? Welche Nation ist die modischste?

Da gibt es keine Nation, die besser oder innovativer ist als andere. Die Bedeutung der Kleidung und der Geschmack sind unterschiedlich, Mode hingegen ist auf der ganzen Welt gleich, von Russland bis China. Natürlich gibt es klimatische Schranken: In Afrika wäre es schwer, mit Daunenjacken erfolgreich zu sein.

Ich oute mich: Bei der Auswahl der Kleider habe ich mich heute Morgen natürlich für ein Jacket von Strellson entschieden.

Das beruhigt uns sehr.

Ist das Ihrem geschulten Auge aufgefallen?

Wir haben mittlerweile vier Marken und rund 50 Produktmanager und Designer. Daher fällt mir das inzwischen nicht mehr auf. Aber ich kann erkennen, dass es ein guter Anzug ist, den Sie tragen. Und bei vielen weiss ich, dass sie von uns sind.

Sind Sie auch sonst ein Mensch, der sich stark an Markennamen orientiert?

Ja, bestimmt. Wenn man in diesem Lifestyle lebt, dann hört das nie auf. Dann bewegt man sich voll und ganz in dieser Welt. Aber es ist auch ein paradoxes Konsumverhalten: Ich muss mich während den Ferien nicht in einem Fünf-Sterne-Hotel aufhalten. Der Bauernhof im Südtirol gefällt mir zumindest genauso gut. Und auch wenn ich regelmässig nach Paris oder London fliege, so wohne ich doch im thurgauischen Triboltingen, und das sehr gerne.

Beurteilen Sie die Personen stark nach ihrer Kleidung?

Ich glaube, dass der Bekleidungsstil sehr viel über eine Person aussagt. Die Wahl ist selten zufällig. Mit Ausnahme von den Menschen, die sich bewusst verkleiden.

Dann wage ich mich einmal weit nach vorne: Was sagt mein Stil über mich aus?

Sie sind ein Mann, der im Leben steht und der weiss, was Trend ist. Sie haben eine zeitgemässe Brille und einen richtigen Haarschnitt. Die Kleider stimmen. Sie sind jemand, der Mode wahrnimmt und auch darin lebt.

Nun, mich unterstützt nicht selten meine Freundin beim Einkauf. Haben Frauen das bessere Gespür für Mode?

Bei Frauen spielt gutes Aussehen oft eine grössere Rolle als bei Männern. Das ist das klassische Rollenverhalten, das aber immer mehr aufgeweicht wird. Die junge Generation ist da bereits anders: Die Männer legen grossen Wert auf Mode und gehen selber einkaufen. Meine Frau hat mir noch nie einen Anzug ausgesucht.

Lassen Sie sich von der Jugend inspirieren?

Früher haben Designer – die sassen in der Regel in Paris oder Mailand – Mode kreiert und dann in der ganzen Welt verbreitet. Heute ist das anders: Die Mode wird von der Gesellschaft gemacht. Der Designer in Mailand wird von der Entwicklung der Gesellschaft beeinflusst. Er beobachtet die kreative Jugend.

«Bei Frauen spielt gutes Aussehen oft eine grössere Rolle als bei Männern.»

Gewisse Trends dürften Ihnen da aber wohl Herzschmerz verursachen?

Nein. Die Entwicklung ist so, wie sie ist. Wir stellen Lifestyleprodukte her, also müssen wir Teil dieser Entwicklung sein. Sobald wir das nicht mehr sind, machen wir etwas falsch. Wir müssen wissen, was die Konsumenten im nächsten, übernächsten und im folgenden Jahr wollen. Das ist unsere Aufgabe.

Dann klären Sie mich bitte auf: Über all die Jahre hinweg sind beispielsweise die Hüte praktisch verschwunden. Krawatten hingegen bleiben – trotz ihrer Nutzlosigkeit – im Trend. Wieso?

Der Hut war insbesondere in den 1950er-Jahren ein ständiger Begleiter der Männer. Das ist nicht mehr so – das hat mit der gesellschaftlichen Entwicklung zu tun: Der Hut war ein Schutzfaktor. Er bot Schutz vor Regen und vor Kälte. Und das benötigen wir heute nicht mehr. Wir bewegen uns in der Regel in geheizten Räumen und fahren mit dem Auto zur Arbeit.

Und die Krawatte?

Sie hat eine völlig andere Funktion. Sie ist der Teil der Bekleidung, die aussagt, dass es sehr förmlich wird.



Und oftmals ist sie bei den Männern der einzige Farbtupfer.

Die bestverkaufte Farbe bei Krawatten ist noch immer Rot. Ich selber habe aber keine in dieser Farbe.

Womöglich hätte ich diesen Punkt früher ansprechen sollen, aber was ist die dümmste Frage, die Ihnen jeweils gestellt wird?

Was ist eine modische Todsünde? Die Frage wird mir immer wieder gestellt.

«Wenn man in diesem Lifestyle lebt, dann hört das nie auf.»

Das hat womöglich auch damit zu tun, dass sich die wenigsten Journalisten mit Mode befassen.

Teilweise sind es wirklich nicht nachvollziehbare Fragen. Manchmal kommt man aber auch mit einer vorgefertigten Meinung zu uns. Da macht es dann eigentlich gar keinen Sinn, ein Gespräch zu führen. Die Journalisten glauben, mehr über unser Unternehmen zu wissen als wir selber. Dabei machen wir sehr vieles völlig anders als andere. Wir orientieren uns beispielsweise mehr an Lifestyleprodukten als an unseren Mitbewerbern im Textilbereich. Wir kämpfen heute eher gegen den iPod als gegen ein Kleidungsstück eines Konkurrenten.

Wieso das?

Jeder Konsument entscheidet sich, wie viel Geld er von seinem Haushaltsnettoeinkommen für Lifestyleprodukte ausgeben will. Das ist dann entweder ein neuer Anzug – was er tun sollte –

oder eben beispielsweise ein iPod. Und bei dieser Entscheidung gewinnen wir hoffentlich in den nächsten Jahren.

Gerade mit der Marke «Strellson» bewegen Sie sich – was den Preis betrifft – nicht im oberen Segment, sondern im Mittelfeld. Ist es mit teuren Marken einfacher, da man da ein Zielpublikum anspricht, dass sich nicht zwischen zwei Produkten entscheiden muss?

Nein. Auch die eher vermögenden Kunden stehen vor solchen Entscheidungen, einfach auf einer anderen Ebene. Mit der Marke «Windsor» sprechen wir erfolgreich die besser Situierten an. Da kostet ein Anzug vielleicht rund 1500 Franken und steht dann beispielsweise in Konkurrenz mit einem neuen Golfset. Daher müssen wir so innovativ wie möglich sein.

Über Umsätze sprechen Sie nicht gerne. Dabei brüsten sich gerade damit zahlreiche Unternehmen. Wieso diese Zurückhaltung?

Das ist eine Entscheidung, die unsere Shareholder getroffen haben, und das akzeptieren wir so.

Dann sprechen wir über die Entwicklung des Unternehmens. Vor 15 Jahren war Strellson noch ein Schweizer Industrieunternehmen...

...und heute sind wir ein internationales Lifestyle-Unternehmen, das in 40 Ländern präsent ist. Alles hat sich total verändert. Für das, was wir alles gemacht haben, sind 15 Jahre eine enorm kurze Zeit. Damals waren es rund 70 Mitarbeiter, heute sind es über 1000. Der Umsatz ist um das X-fache gestiegen. Und das hat nicht nur mit den neuen Marken zu tun. Auch die bestehenden entwickeln sich überaus erfreulich. Strellson ist die Marke der neuen Generation.

Der Global Player in Sachen Männermode.

Die Strellson AG mit Sitz in Kreuzlingen TG wurde 1984 durch die Übernahme der Mantelfabrik Friedrich Staehl & Co. durch Uwe und Jochen Holy, den ehemaligen Eigentümern der Hugo Boss AG, gegründet. Ein Jahr später kam die erste Kollektion von Strellson auf den Markt. Schon innerhalb kurzer Zeit entwickelte sich Strellson zu einer etablierten, internationalen Lifestylemarke mit innovativen Produkten und einer modernen Kollektion, die heute in rund 40 Ländern weltweit erhältlich ist.

Die Produktpalette von Strellson erstreckt sich von Anzügen, Mänteln und Jacken, Hosen, Hemden und Knitwear über T-Shirts, Sweater und Sportswear bis hin zu Unterwäsche, Swimwear und Schuhen. Dabei ist Strellson in zwei Linien unterteilt: Die Premium-Linie, bei der die Kon-

fektion im Mittelpunkt steht, und die Sportswear-Linie, eine lässige Kollektion in Strellson-Qualität. So eröffnet Strellson fast unendliche Möglichkeiten, den Modetrends zu folgen und dabei doch eigene Wege zu gehen. Alle Produkte von Strellson zeichnen sich durch eine perfekte Passform aus, sie sind modisch, qualitativ hochwertig und besitzen ein exzellentes Preis-Leistungs-Verhältnis.

Seit 2005 treten die Unternehmen Strellson AG und Windsor GmbH unter dem Dach der Holy Fashion Group als ein Unternehmen auf. Die Marken Strellson, Strellson Swiss Cross, Windsor Men, Windsor Women, Tommy Hilfiger Tailored Clothing sowie JOOP! Men, JOOP! Women und JOOP! Jeans (Men und Women) werden unter einer einheitlichen Konzernleitung geführt.



Treuhand · Wirtschaftsprüfung · Steuern

Ihre Experten für
Treuhand-Dienstleistungen
Wirtschaftsprüfung
Steuerberatung

TWS Confides AG
Hauptstrasse 67, 8274 Tägerwilten
Tel. 071 666 65 20
www.tws.ch - info@tws.ch

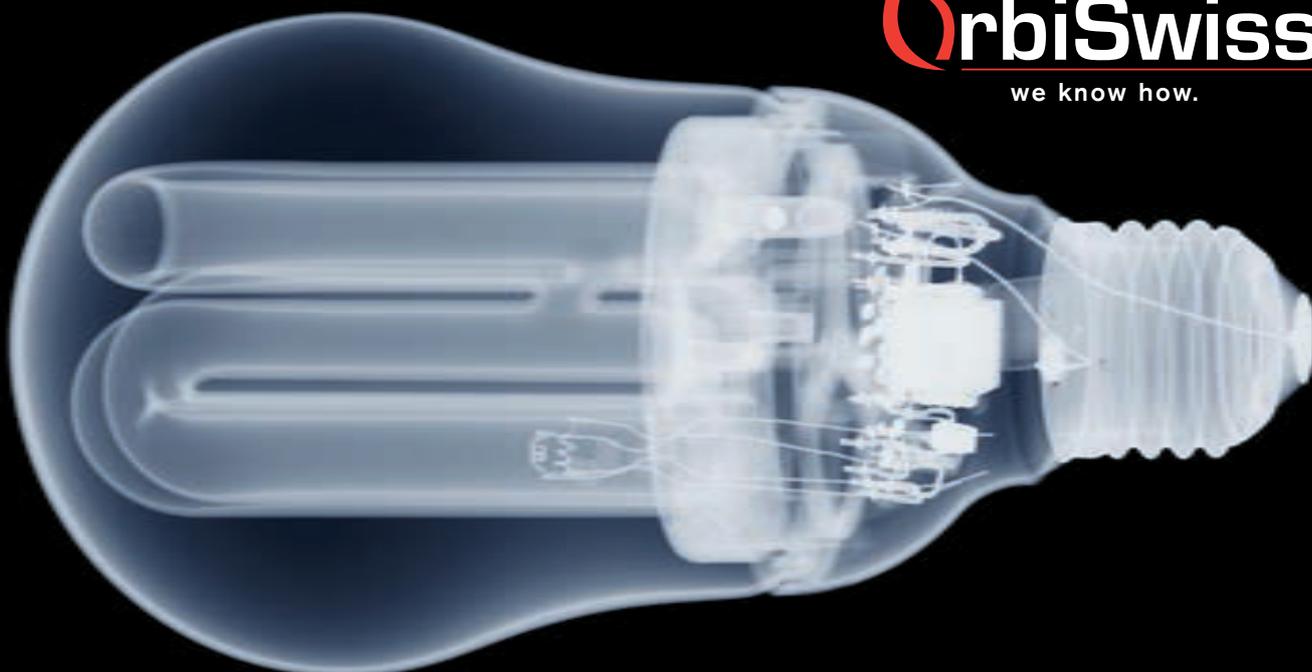


Mitglied der Treuhand-Kammer

Konzeptidee oder Gesamtlösung?

Ob innovative Ideen bis zur Serienreife oder Machbarkeitskonzepte gefragt sind, wir behalten den Durchblick. Als Spezialisten in den Bereichen Medizinaltechnik, Anlagen- und Maschinenbau entwickeln, konstruieren und fertigen wir Ihre Produkte, Komponenten oder ganze Systeme in kürzester Zeit, kostengünstig und in hochwertiger Schweizer Qualität. Verlangen Sie unsere Referenzen. www.orbiswiss.com, info@orbiswiss.com, +41 (0)52 723 09 02

OrbiSwiss
we know how.



Und dabei ist die Schweiz eher für Präzisionsartikel und die Chemie bekannt.

Wir sind sehr stolz darauf, dass wir es geschafft haben, in der Schweiz ein Lifestyle- und Modemarkenunternehmen aufzubauen. Die Schweiz war schon immer bekannt für Textilien. Aber Mode ist eine völlig neue Geschichte. Wir exportieren von Kreuzlingen aus Topmarken in die ganze Welt.

Unter anderem sind Sie Lizenzpartner von «Tommy Hilfiger» für Europa.

Für diese Partnerschaft ist die ganze italienische Modeindustrie Schlange gestanden. Und letztlich hat sich «Tommy Hilfiger» für uns entschieden. Ein Unternehmen aus den USA mit Milliardenumsätzen geht eine Kooperation mit einer Kreuzlinger Firma ein... Das hat uns schon gefreut.

Da flogen die Champagnerkorken.

Leider feiern wir viel zu wenig. Wenn wir eine Hürde genommen haben, denken wir bereits an die nächste. Wir machten uns Gedanken darüber, was wir tun müssen, damit die Zusammenarbeit optimal funktioniert.

Welche Hürden stehen derzeit bevor?

Wir müssen die wirtschaftliche Entwicklung im Auge behalten. Meiner Meinung nach stehen wir vor einer Rezession. Und die betrifft nicht nur einzelne Länder. Es ist eine europäische Geschichte. Wir sind global und alle miteinander verknüpft. Da muss man sich mit verschiedenen Fragen beschäftigen.

Zum Beispiel, wie sich einzelne Märkte entwickeln?

Genau. Das ist die grosse Herausforderung. Wie entwickeln sich rund 180 Millionen Russen? Was machen 700 Millionen Chinesen? Wie sieht es mit dem indischen Kontinent aus? Und wie müssen unsere Produkte aussehen, um dort erfolgreich zu sein? Das sind unsere zukünftigen Märkte, und wir müssen schon heute die Grundlagen setzen, um diese Hürden zu meistern.

Das dürfte Ihnen nicht schwer fallen. Von der Mode her sind Sie es sich gewohnt, voraus zu denken.

Nur können wir uns hier nicht an irgendwelche Erfahrungswerte halten. Etwas in dieser Art gab es noch nie. Nach dem Krieg hatte Westeuropa rund 50 Jahre Zeit, sich zu der Gesellschaft zu entwickeln, die wir heute sind. Russland und China werden dafür einen deutlich kleineren Zeitraum benötigen. Die Frage ist nur, wie schnell das gehen wird. Und wie bereiten wir unser Management darauf vor? Welche Personen benötigen wir, um in diesen Märkten bestehen zu können? Müssen wir diese Personen schon heute rekrutieren und aufbauen? Und welche Voraussetzungen müssen sie mitbringen? Das sind spannende Fragen, die uns tagein, tagaus beschäftigen.

Also steht innerhalb einer kurzen Zeit ein weiteres Wachstum bevor. Können Sie auch intern mit diesem Wachstum Schritt halten? Immerhin treffen bei so vie-

len Mitarbeitern auch die verschiedensten Kulturen zusammen.

Da haben Sie vollkommen Recht: Das ist ein grosses Thema für uns. Derzeit haben wir eine Rekrutierungsliste von 70 Personen. Es kommen also zahlreiche Menschen aus anderen Firmen mit anderen Kulturen in unser Unternehmen. Dabei unsere eigene Kultur zu erhalten und weiter zu entwickeln, ist eine Herausforderung.

Haben Sie sich persönlich in all den Jahren verändert?

Ich glaube nicht. Ich beschäftige mich heute einfach mit anderen Bereichen als früher.

Muss man eitel sein?

Nein. Es gibt genügend Personen in solchen Positionen, die eitel sind. Aber ich bin es nicht.

Wie viele Anzüge findet man in Ihrem Kleiderschrank?

Viele. Mein Kleiderschrank ist wesentlich grösser als der meiner Frau. Aber das ist natürlich berufsbedingt.

Stehen Sie hinter allem, was Sie entwickeln? Oder anders gefragt: Würden Sie alles tragen?

Nein, absolut nicht. Dafür bin ich teilweise zu alt oder dann noch nicht alt genug.

Aber die Produkte müssen Ihren Geschmack treffen?

Nein. Ich falle ja auch nicht immer in unsere Zielgruppe. Ich bin jetzt 45. Für die «jüngste» Jeans von Strellson bin ich 20 Jahre zu alt. Es ist meine Aufgabe, zusammen mit den Produktmanagern zu beurteilen, ob wir die anvisierte Zielgruppe treffen. Selber tragen muss ich die Stücke nicht.

«Die Journalisten glauben, mehr über unser Unternehmen zu wissen als wir selber.»

Die Modebranche ist stetig im Wandel. Sie sind bereits seit 15 Jahren bei Strellson. Ist es eine Lebensaufgabe?

Ich habe ja auch vorher schon gelebt (lacht). Ob es eine Lebensaufgabe ist oder nicht, habe ich mir nie überlegt. Ich habe immer an die Ziele geglaubt, meine Aufgaben erledigt und meinen Job gemacht, so gut ich konnte.

Und das werden Sie auch noch die nächsten 20 Jahre tun?

Ich werde das so lange tun, wie ich in dieser Funktion sein kann, die Shareholder das auch so sehen und so lange wie es richtig für dieses Unternehmen ist.

Die Ruhe nach der Einkaufstour

Wattwil im Toggenburg ist der Hauptsitz von Oerlikon Textile Components, einem Hersteller hochwertiger Komponenten für Textilmaschinen. Um krisensicher zu bleiben, weitet das Unternehmen sein Angebot auf neue Materialien und Produkte aus. Gleichzeitig muss der Umbruch verdaut werden, denn die Firma hat mehrmals in kurzer Zeit den Besitzer gewechselt.

Text: Stefan Millius

Bilder: Bodo Rüedi

Die Menschen im strukturschwachen Toggenburg sind sich einiges gewohnt. Und sie haben auch ihren ausgeprägten Stolz. Als im November 2005 der Konzern Gurit-Heberlein, ein traditionsreicher Name in Wattwil, das Geschäft mit der Fasertechnologie an Saurer verkaufte, war das ein tiefer Einschnitt. Gurit blieb danach weiterhin aktiv, Heberlein Faser-technologie AG aber wurde Teil des Ostschweizer Textilmaschinenkonzerns. Kaum hatte sich die Belegschaft in Wattwil halbwegs an die neuen Umstände gewöhnt, folgte der nächste Paukenschlag: Saurer wurde von Oerlikon übernommen – ein erneuter Besitzerwechsel. Es folgte eine Zeit der Umstrukturierung.

«Nur denken ohne produzieren: Das funktioniert nicht.»

Komponenten für Textilmaschinen

«Den Mitarbeitern wurde damals sehr viel zugemutet», erinnert sich Clemens Ruckstuhl. Er steht an der Spitze von Oerlikon Textile Components, wie der Geschäftsbereich heute heisst. Aus der ehemaligen Heberlein ist ein Teil von fünf Business Units des Segments Oerlikon Textile geworden. Vom Standort in Wattwil mit Blick auf die Churfürsten leitet der ehemalige Saurer-Mann seit der Übernahme den Bereich mit 1300 Mitarbeitenden in 13 Produktionsstandorten auf der ganzen Welt. Hier entstehen qualitativ hochwertige Komponenten für Textilmaschinen, vor allem Luftdüsen und Sensoren zur Herstellung von Garnen aus Chemiefasern.

Produziert wird all das zum Teil für Unternehmen innerhalb der Oerlikon-Gruppe; weitaus öfter aber – zu mehr als 70 Prozent – sind die Kunden Mitbewerber, darunter «die ärgsten Kon-

kurrenten unserer Schwesterfirmen», wie Ruckstuhl sagt. Es ist ein heikles Geschäft, es geht um kritische Komponenten, die bedeutend sind für die Hersteller von Maschinen – aber es ist auch ein gutes Geschäft für den Gesamtkonzern.

Ein Dutzend Akquisitionen

Oerlikon Textile Components ist rasch gewachsen, in erster Linie durch Akquisitionen. Das ist auch einer der Gründe dafür, dass Clemens Ruckstuhl an diesem Platz sitzt: Die meisten Unternehmen, die heute unter diesem Dach firmieren, hat er einst für Saurer akquiriert. Ein rundes Dutzend Zukäufe wurden in eineinhalb Jahren getätigt. In diesem Stil und Tempo dürfte es nun kaum weitergehen. «Wir haben unsere Augen offen», sagt Ruckstuhl, angesprochen auf mögliche künftige Akquisitionen. Aber derzeit befinde man sich in einer selbst verordneten «Verschnaufpause»; im Vordergrund stehe die Konsolidierung.

«Eine Firma zu kaufen ist das eine – sie zu integrieren das andere.»

Und das ist Arbeit genug. Denn die akquirierten Firmen haben auch das Produktportfolio massiv erweitert, die Kompetenzbereiche haben zugenommen; das Erreichte will nun bereinigt sein. «Eine Firma kaufen ist das eine», sagt Ruckstuhl, «sie zu integrieren, ist schwieriger – und gleichzeitig Pflicht.» Bei Oerlikon Textile Components geht es darum, aus einer Vielzahl von Unternehmen eines zu machen; das ist nicht einfach, wenn man bedenkt, dass es sich um mittelständische Betriebe mit einer starken Kultur und starken Persönlichkeiten handelt. Der Head von Oerlikon Textile Components darf nicht ausschliesslich auf die Umsatzzahlen schießen, sondern ist auch als «Psychologe» und als Bewahrer von Kultur und Identität gefordert.



«Ganz so einfach ist es nicht.»

Clemens Ruckstuhl

Wechsel im Präsidium der Industrie- und Handelskammer*



***Wenn es soweit ist,
erfahren Sie es bei uns
als Erster.**

Zur Person

Nach dem HSG-Studium zum lic. oec. war Clemens Ruckstuhl zunächst bei Arthur Andersen in Zürich und New York als Senior Consultant tätig. Bei CapVis Equity Partners in Zürich begleitete er vier Jahre lang eine Reihe von Akquisitionen und Investitionen. 2004 wechselte er als Vice President Corporate Development zur Saurer Management AG. Hier wurde er zum «Grosseinkäufer»: Er führte die Akquisition von zwölf Firmen in ganz Europa, den USA und Indien durch. Seit der Übernahme von Saurer durch Oerlikon ist Ruckstuhl Head von Oerlikon Textile Components und verantwortlich für 13 Produktions- und sechs Verkaufsstandorte mit 1300 Mitarbeitenden weltweit.



Industrie auf Wanderung

Etwas vereinfacht wird ihm diese Aufgabe dadurch, dass sich die Textilindustrie an Umbrüche gewöhnt ist; es ist traditionell eine «Wanderindustrie». Wurde zunächst in England produziert, bewegte sich das Textilgeschäft schnell weg von der Insel, als es dort zu teuer wurde. Die einsamen Alpentäler der Schweiz waren eine Zeitlang Garant für günstige Produktion. Doch die Industrie zog es weiter in noch billigere Regionen, nach Italien, in die Türkei und von dort weiter Richtung Asien. Historisch betrachtet folgt die Textilindustrie immer den billigen Arbeitskräften und war deshalb stets in Bewegung. «Was in jeder anderen Industrie ein Schock wäre», sagt Ruckstuhl, «kennt man hier schon lange.»

Denken und produzieren

In der Schweiz forschen, in Indien und China billig produzieren: Das wäre die logische Schlussfolgerung. Doch ganz so einfach ist es nicht. Clemens Ruckstuhl dazu: «Nur denken ohne produzieren: Das funktioniert nicht.» Eine gewisse Nähe zur Produktion brauche es für eine erfolgreiche Forschung und Entwicklung. Neue, qualitativ hochstehende Produkte werden deshalb in den Werken in Europa hergestellt; erst, wenn sie eine gewisse Reife erreicht haben, geht es nach Asien. Das nicht zuletzt aufgrund der Kopiergefahr. «Wenn die Differenzierung nicht mehr über die Charakteristika eines Produkts läuft, sondern nur noch über den Preis, dann machen wir das Spiel mit und gehen nach Asien.» Eine gute Nachricht für den Standort Wattwil, an dem folgerichtig weiter produziert wird.

Mit der bereinigten Struktur, an der derzeit gearbeitet wird, soll es dann vermehrt in zukunftsreiche Märkte gehen. Oerlikon Textile Components ist traditionell ein Metallverarbeiter, wie Ruckstuhl ausführt. Doch nun sind neue Materialien dazu gekommen. Kautschuk beispielsweise oder – zukunftsweisend – Keramik. Dieses Material erlaubt es, mit Komponenten in neue Felder vorzustossen, beispielsweise die Dentaltechnologie oder die Uhrenherstellung. Die Philosophie bleibt dabei dieselbe wie beim Kerngeschäft. Ruckstuhl: «Wir wollen nicht irgendwelche

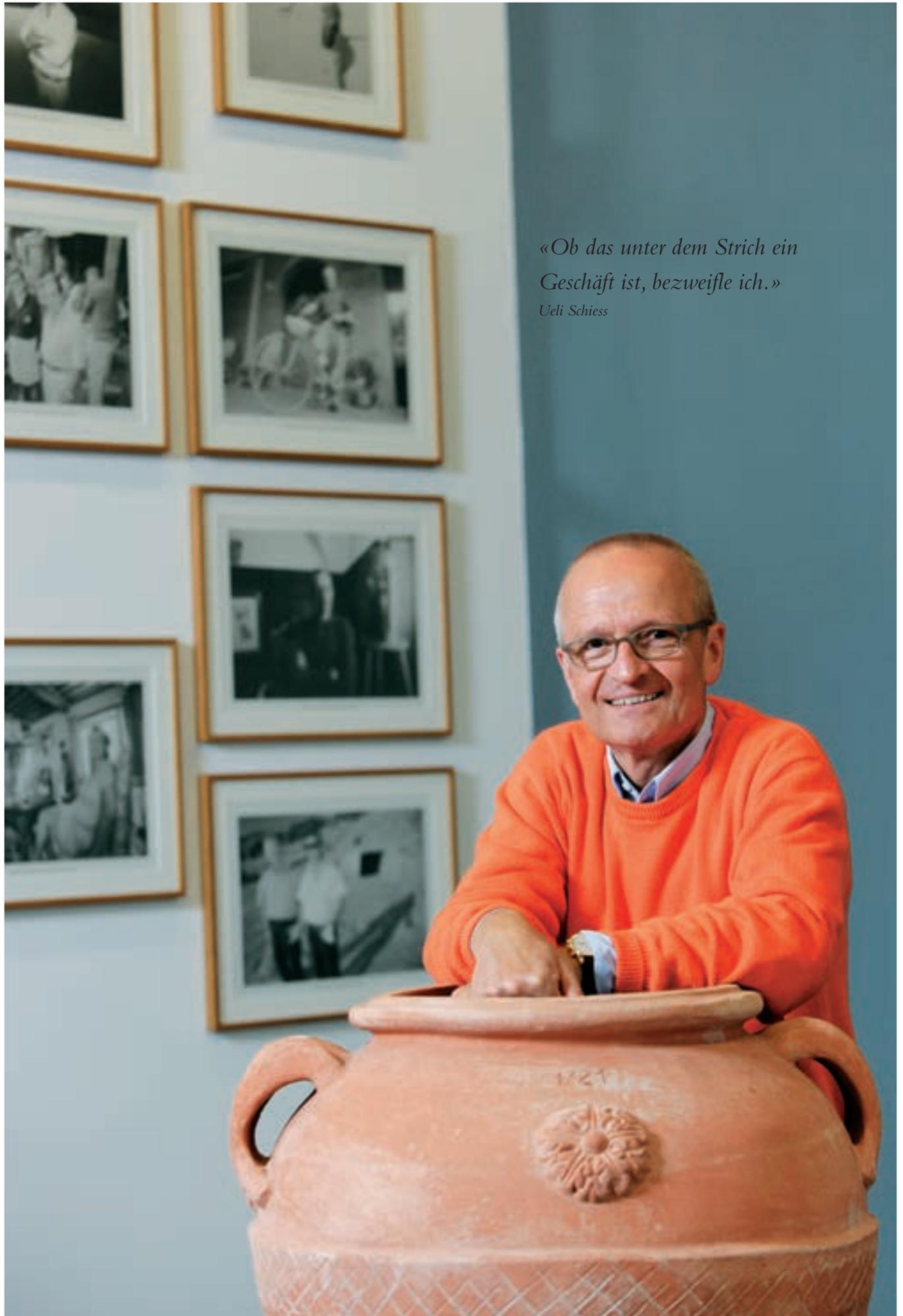
Komponenten liefern, sondern diejenigen, die bei den Kunden unserer Kunden über den Kauf entscheiden.»

Effizienzsteigerung «frisst» Wachstum

Im Vordergrund stehen Produkte, die im Kontext der Globalisierung eine Zukunft haben. Das Textilgeschäft ist stark zyklisch: 2007 bejubelte die Industrie absolute Rekordwerte, 2008 hat sich deutlich verhaltener angelassen. Auch wenn Oerlikon Textile Components nicht im gleichen Masse unter der Verschlechterung leidet wie die klassischen Maschinenbauer, geht es darum, zukunftsreiche Gebiete wie die erwähnten voran zu treiben. Das Textilgeschäft wächst laut Ruckstuhl grundsätzlich stark, da die Konsumenten in Indien und China immer mehr davon brauchen. Gleichzeitig werden die Maschinen immer besser, und «die Effizienzsteigerung frisst das Wachstum grösstenteils auf». Das Komponentengeschäft hat trotzdem Aussichten auf weiteres Wachstum, denn die neuen Märkte fordern immer höhere Qualität, und die Komponenten der Oerlikon-Tochter sind qualitätsbestimmend.

«Wir wollen die kaufentscheidenden Komponenten liefern.»

Der Umbruch im Unternehmen ist noch nicht abgeschlossen. Dass 80 Prozent des Umsatzes in Asien erwirtschaftet werden, könnte gewisse Standorte in Frage stellen. Die Zentrale in Wattwil hingegen ist mehr auf Aus- als auf Abbau eingestellt. Die Ausweitung der Kompetenzen auf neue Produkte dient nicht zuletzt der Sicherung dieses Standorts. Auch wenn die Ostschweiz als Ganzes nicht mehr die Textilhochburg ist, die sie einst war, behauptet sich das Toggenburg in dieser Hinsicht erstaunlich gut. Ironischerweise nicht trotz, sondern vielleicht gerade aufgrund der Globalisierung.



*«Ob das unter dem Strich ein
Geschäft ist, bezweifle ich.»*

Ueli Schiess

«Unsere Weine sollen für sich selbst sprechen»

Wein ist sinnlich, Wein kann ein Erlebnis sein. Aber Wein ist auch ein knallhartes Geschäft, in dem sich immer mehr Anbieter tummeln. Der Erfolg liegt oft in der Nische. Ueli Schiess hat mit Caratello eine Marke geschaffen, die in der Ostschweiz entstanden, längst aber in der ganzen Schweiz ein fester Begriff ist, wenn es um Weine aus Italien geht. Ein Gespräch über Quantität und Qualität, die Suche nach dem Besonderen und die Geschichten, die im Rebensaft liegen.

Interview: Stefan Millius

Bilder: Bodo Rüedi

Ueli Schiess, als Aussenstehender hat man den Eindruck, Weinhändler gebe es mittlerweile wie Sand am Meer. Eine realistische Einschätzung?

Die Zahl ist in den letzten Jahren tatsächlich stark gestiegen. Im Jahr 1995 waren es noch rund 2100 konzessionierte Händler, heute sind es über 2800, die Tendenz ist steigend. Bei den Neueinsteigern handelt es sich sehr oft um Kleinbetriebe – und natürlich reüssieren nicht alle, die es versuchen.

Was lässt die Erfolglosen scheitern?

Sicher muss man Wein mögen, das alleine reicht aber nicht. Man muss auch Kaufmann oder Kauffrau sein und ein Unternehmen führen können. Das gilt auch für sehr kleine Anbieter, die Voraussetzungen sind dieselben wie in jedem Gewerbe: Man braucht einen Businessplan und die richtige Strategie. Zudem macht der Weinhandel gewisse Startinvestitionen nötig. Viele Einsteiger stellen sich das Ganze zu einfach vor. Natürlich geht es nicht ohne Leidenschaft – aber nur mit Leidenschaft auch nicht.

Wo bewegt sich die Ostschweiz bei dieser Zunahme an Händlern?

Das dürfte in etwa so aussehen wie im Rest der Schweiz, regionale Akzente sind mir nicht bekannt.

Und wie wichtig ist für Sie die Ostschweiz als Ausgangspunkt?

Wir haben 1991 als sehr regional ausgerichtete Vinothek begonnen. Ziel war aber immer, eines Tages eine nationale Distribution zu haben. Die Topproduzenten, die wir vertreten, haben den Anspruch, in der ganzen Schweiz vertreten zu sein. Dem wollten wir Genüge leisten und können das heute auch. Für einen Ostschweizer Weinhandeler mit nur einem Ursprungsland im Angebot sind wir heute in der Westschweiz relativ stark präsent. Das ist auf unsere Spezialisierung zurückzuführen. Wir hätten diesen Sprung niemals als Generalist mit einem Vollangebot geschafft. Man nimmt uns heute als ausgesprochenen Italien-Spezialisten wahr, und ein

Gastronom, der ein bestimmtes Niveau nicht nur in der Küche, sondern auch im Weinkeller verfolgt, wird früher oder später auf uns stossen.

Ein Neueinsteiger kann also nicht Weine aus der ganzen Welt anbieten?

Ich will nicht sagen, dass das unmöglich ist. Aber die Zahl derer, die damit erfolgreich waren, ist sicher begrenzt. Es gibt durchaus Unternehmen, eines davon ja auch in St. Gallen, die auf breitester Schiene sehr gut sind und Weine aus der Schweiz, Australien, Spanien oder Italien anbieten. Aber für Neueinsteiger ist das eher schwierig; sie sollten sich auf ein Gebiet konzentrieren. Wir haben uns auf Italien spezialisiert, und zwar auf das ganze Land. Natürlich müssen wir die grössere Nachfrage für bestimmte Regionen berücksichtigen, aber bei uns gibt es auch Weine aus weniger bekannten Gegenden. Unser zweiter Fokus liegt auf der Gastronomie: Auf sie entfällt ein hoher Anteil von Aufwand und Umsatz.

War diese Ausrichtung geplant oder ist sie organisch gewachsen?

Beides hat mitgespielt. Meine Leidenschaft für Wein entstand während meiner Ausbildung zum HTL-Ingenieur Rebbau und Önologie in der Westschweiz. Der Entscheid für Italien ergab sich dann aus meiner Auseinandersetzung mit dem Produkt. Persönlich bin ich auch Liebhaber anderer Regionen wie zum Beispiel dem Burgund. Mir war aber klar, dass wir als neues Unternehmen nicht auf allen Hochzeiten tanzen können, daher die Spezialisierung.

Und der Fokus auf die Gastronomie?

Ich muss vorausschicken: Wir haben auch eine sehr anspruchsvolle und vielfältige Privatkundschaft, die uns trägt. Aber wir erkannten früh, dass wir nicht mit der nötigen vollen Intensität das Privatkundengeschäft bearbeiten und die Gastronomie betreuen können. Diese Überlegung und mein bestehendes Beziehungsnetz haben zu einer Fokussierung auf die Gastronomie geführt. Von rund zwölf Mitarbeitenden sind allein fünf für diesen Bereich tätig.

Sie betonen in Ihrer Werbung, dass Sie nicht wie andere zu aggressiven Verkaufsmethoden wie Telefonmarketing greifen wollen. Ist das Bestandteil der Gesamtphilosophie?

Wir wollen ganz einfach niemanden aufdringlich und mit schreierischen Werbemitteln überreden. Wir setzen auch immer seltener auf Präsenz an Messen. Unsere Weine sollen für sich selbst sprechen. Aus diesem Motiv ist auch unsere Veranstaltung «Concerto del vino italiano» entstanden. Die Leute sollen nicht irgendwelchen kurzfristigen Aktionen aufsitzen, sondern sich Zeit nehmen, die Weine und die Menschen, die dahinterstehen, kennen zu lernen. Ich bin überzeugt, dass sich die Persönlichkeit des Produzenten im Produkt wiederfindet. Je mehr man sich mit einem Wein auseinandersetzt, desto stärker spürt man, wie sich der Mensch im Stil spiegelt. Ich vergleiche das jeweils mit einem Kunstwerk, einem Gemälde beispielsweise.

Wo liegen die Gemeinsamkeiten?

Wenn Sie ein Bild sehen ohne Informationen darüber, haben Sie möglicherweise nicht denselben Zugang zum Werk wie zu einem, über das Sie bereits etwas gelesen haben oder dessen Schöpfer Sie persönlich kennen. Dieses Wissen färbt ab auf das Bild. Das ist aus meiner Sicht auch im Umgang mit einem Wein wichtig.

Ich kann einen Wein also nicht einfach gut finden, ohne seinen Hintergrund zu kennen?

Natürlich können Sie das, aber der Hintergrund schafft einen ganz anderen Bezug zum Produkt. Die meisten Weine, die heute im Handel sind, trinken sich gut. Aber zwischen einem guten Produkt und einem, das Sie begeistert, besteht doch ein Unterschied. In einem hochwertigen Wein steckt oft eine Geschichte, vielleicht die Geschichte vieler Generationen einer Familie. Ein solches Produkt «schluckt» man nicht einfach. Eine Degustation ist für mich deshalb etwas sehr Persönliches. Übrigens halte ich auch nicht viel von Blinddegustationen.

Weshalb?

Mit einer Blinddegustation kann man fast jeden täuschen. Es ist kein Problem, einen günstigen, aber opulenten und kräftigen Wein neben einen teuren zu stellen, der raffiniert, aber eher zurückhaltend ist. Der günstige Wein stellt den teuren bei der Blinddegustation in den Schatten. Das ist eher Kinderspielerei als seriöse Auseinandersetzung mit dem Produkt.

Dann sind Sie zwar Weinhändler, verkaufen aber mehr als Wein?

Nehmen Sie unserer Sortiment: Das ist zunächst eine nüchterne Auflistung von Produkten. Aber wenn Sie sich vertieft damit auseinandersetzen, erkennen Sie den Stil unserer Weine, Sie lernen mehr darüber, wie der Wein entsteht, wie der Produzent arbeitet, wie er mit seinem Boden umgeht. Und Sie spüren, dass diese Leute mehr herstellen als «nur» guten Wein.

Wann ist ein Wein denn billig? Lässt sich eine Summe festlegen?

Billig ist ein Wein, der mit möglichst rationellem Aufwand hergestellt wurde. Alles ist der Effizienz untergeordnet. Das beginnt im Rebbaubau, wo es nicht um ökologische Grundsätze geht, sondern alles maschinell funktioniert, vom Wachstum bis zur Ernte. Billig ist ein Wein, der nach der Ernte mit allen Mitteln der modernen Önologie – die aus meiner Sicht überhaupt in eine falsche Richtung geht – konfektioniert wird.

Das grenzt die Zahl der Produzenten, die für Sie in Frage kommen, stark ein.

Wir möchten mit Herstellern arbeiten, die zurück zum Wesentlichen gehen, zum ursprünglichen Konzept des Weins, der auch einmal Jahrgangsunterschiede zulässt. Das sind Weine, die sich gegenüber dem Konsumenten so darstellen, wie sie sind, und nicht, wie er sie gerne hätte. Das bedeutet nicht, dass ein Wein dünn und «schmalbrüstig» ist in einem schwierigen Jahr – es gibt dann eben einfach weniger davon oder er besitzt einen anderen Charakter. Wir bekennen uns zu einem Wein, der so ist, wie er wächst. Einer unserer Produzenten erntet beispielsweise pro Rebstock 180 Gramm. Wenn man das einem durchschnittlichen Weinbauern erzählt, fasst er das vermutlich gar nicht. Aber für uns bedeuten diese geringen Mengen ganz andere Möglichkeiten punkto Qualität.

Wie finden Sie solche Produzenten? Die sind doch sicherlich dünn gesät.

Über unser Netzwerk, das wir in den Jahren aufgebaut haben. Wir werden auf einen Produzenten aufmerksam gemacht oder er auf uns. Diese Leute pflegen alle einen regen Kontakt untereinander, man kennt sich. Und so werden wir bei Bedarf auf neue Aufsteiger auf-





merksam gemacht. Zudem erhalten wir praktisch jede Woche ungefragte Angebote. Nur: Die Suche nach Produzenten steht für uns nicht im Vordergrund. Wir haben schweizweit eines der grössten Portefeuilles von italienischen Topproduzenten. Heute ist es vielmehr unser Anliegen, allen, die sich uns anvertraut haben, gerecht zu werden und ihnen zu helfen, ihre jährliche Produktion abzusetzen. Soll jemand neu dazukommen, muss er sich uns regelrecht aufdrängen – im positiven Sinn natürlich. Hin und wieder gibt es solche Fälle, in denen ich vor Begeisterung kaum nein sagen kann, auch wenn der Kaufmann in mir deutlich nein sagt. Aber diese laufen einem nicht täglich über den Weg.

Dann sind Caratello-Partnerschaften langfristig angelegt?

Ja. Wir suchen unsere Produzenten so sorgfältig aus, dass eine Partnerschaft im Idealfall lebenslang dauert. Es passiert sehr, sehr selten, dass wir eine Zusammenarbeit beenden. Unsere Kunden aus der Gastronomie erwarten diese Konstanz auch von uns. Wenn ein Gastronom einen Wein auf die Karte setzt, möchte er eine gewisse Sicherheit, dass er dieses Produkt auch nach Jahren noch erhält. Und wir erwarten von unseren Produzenten, dass sie auch in schwierigen Jahren kompromisslos das Richtige tun, auch wenn dies, wie es oft geschieht, Verzicht bedeutet.

«Von Blinddegustationen halte ich nicht viel.»

Sind Sie bei Ihren Kunden aus der Gastronomie ebenso wählerisch wie bei den Produzenten? Oder anders gefragt: Möchten Sie gar nicht, dass Ihr Wein in jedem Restaurant zu haben ist?

Es wäre vermessen, das so auszudrücken. Aber wir müssen uns diesbezüglich gar keine Sorgen machen, denn Gastronomen, die sich nicht wirklich für Wein interessieren, finden kaum zu uns. Unsere Kunden wollen mit Wein arbeiten und sind bereit, sich zu informieren. Solche Kunden besitzen nicht zwingend viele Sterne oder den Eintrag bei Gault Millau. Auch der Inhaber einer Pizzeria kann sich für Wein begeistern. Es gibt solche, die in keinem Führer stehen, aber frühmorgens auf dem Markt einkaufen, sorgfältig jede Tomate und den frischen Basilikum auslesen und täglich ihre Pasta à la minute zu-

bereiten. Zu solcher Qualität dann den Wein ab Stange zu servieren, das passt einfach nicht zusammen. Wenn das einem Gastronomen bewusst ist, baut er ein anderes Verhältnis zu Wein auf. Solche Leute sind für uns interessant.

Sie haben Ihren Betrieb über Jahre aufgebaut und positioniert. Ist nun reine Konsolidierung angesagt oder gibt es neue Ziele?

Die Marschrichtung stimmt, und es gibt deshalb keinen Grund, sie zu ändern. Vielleicht müssen wir früher oder später in der Gastronomie gewisse Distributionswege überdenken. Es gibt noch Lücken auf der Landkarte, Schweizer Regionen, in denen wir nicht befriedigend präsent sind. Die Entwicklung, gerade in den letzten zwölf Monaten, war hervorragend. Trotzdem machen wir uns immer wieder Gedanken über mögliche Verbesserungen.

Wie stark ist Ihr Geschäft Schwankungen unterworfen, sei es aufgrund der allgemeinen Wirtschaftslage oder anderer Faktoren, die Sie nicht beeinflussen können?

Einflüsse wie die Promillebegrenzung gehen nicht spurlos an uns vorüber. Unsere Gastronomiekunden haben darunter gelitten – die einen mehr, die anderen weniger. Wir konnten diese Einbussen durch den Ausbau von Marktanteilen wettmachen. Auch eine sinkende oder steigende Kauflust spüren wir, wenn auch nicht gerade tagtäglich mit dem Aktienkurs. Klar ist: Wenn mehr Leute mehr Geld zur Verfügung haben, wird tendenziell mehr teurer Wein getrunken. Die schwierigen Zeiten in den Jahren 2001 und 2002 haben sich auch auf uns ausgewirkt, wobei wir nie Rückgänge zu verzeichnen hatten, höchstens Stagnation. Derzeit ist die Kauflust eher gross. Was wir ebenfalls jeweils merken, ist die Mediatisierung gewisser Weine: Wenn ein Jahrgang in den Medien stark thematisiert wird, entsteht grosse Nachfrage. Meiner Meinung nach ein wenig zu Unrecht, denn wenn Kritiker einen Barolo 2004 hochjubeln, geht oft vergessen, dass der von 2003 auch kein schlechter Wein war und 2005 auch gut werden wird. Dieser Effekt ist schade, aber das war schon immer so, und wir leben damit.

Sie haben den Wein mit einem Gemälde verglichen, und Kunstwerke werden bekanntlich immer mehr zur Kapitalanlage. Gibt es auch da Analogien zum Wein?

Ich rate davon ab – ausser als Anlage für zukünftige Genüsse. Man kann zu diesem Thema viel aus der Feder von Fachleuten nachlesen. Hauptanlageobjekt in Sachen Wein ist sicherlich der Bordeaux, und damit ist das Ganze für uns bereits kein Thema mehr. Unsere Weine eignen sich nicht als Spekulationsobjekte. Ich sehe auch sonst nicht viel Sinn darin. Man müsste ja in fünf Jahren 25 bis 30 Prozent Rendite erwirtschaften, um wirklich zu profitieren, und ein gewisses Risiko ist auch immer dabei. Natürlich gibt es ab und an Leute, die ganze Weinkeller kaufen oder verkaufen möchten. Ob das unter dem Strich ein Geschäft ist, bezweifle ich.

Zur Person

Ueli Schiess ist Inhaber von Caratello Weine in St. Gallen. Das Unternehmen, das auch über einen Standort in der Westschweiz verfügt, hat sich auf italienische Weine spezialisiert. Dabei wird mit handverlesenen Produzenten zusammengearbeitet, zu denen oft eine jahrelange Beziehung besteht. Seit 16 Jahren führt Ueli Schiess den Anlass «Concerto del vino italiano» durch, einen Degustationsanlass, bei dem man Produzenten persönlich kennen lernen kann.

Leader lesen LEADER®

Ernst Mohr, Rektor der Universität St. Gallen



Wussten Sie schon, dass es nun auch eine Ostschweizer Ausgabe des Standardwerks «Who's who» gibt? Und zwar die Liste unserer Abonnenten. Die führenden Persönlichkeiten unserer Region finden Sie hier – im Magazin oder unter der Leserschaft. Denn wir setzen auf Qualität statt Quantität, auf Klasse statt Masse. – Elitär, finden Sie? Da haben Sie völlig Recht.

www.leaderonline.ch

Der Kampf um gute Lehrlinge

Gute Lehrstellen und gut qualifizierte Lernende sind im Rheintal begehrt. Das zeigt sich am Wachstum des Vereins «Chance Industrie Rheintal». Weitere Firmen und Verbände engagieren sich.

Verschiedene Industriebetriebe haben sich Anfang 2007 zum Verein «Chance Industrie Rheintal» zusammengeschlossen. Seither verfolgt der Verein das Ziel, das Image der beruflichen Grundausbildung in der Rheintaler Industrie zu fördern. Mit Erfolg: Anfänglich haben elf Unternehmen die Initiative ergriffen. Am Berufsevent vom letzten November nahmen bereits 16 Unternehmen und ein grosser Berufsverband teil. Zum Start der Aktivitäten in diesem Jahr haben sich nochmals zwei Unternehmen dazugesellt – die Model Prime Pac AG in Au und die BWB-Altenrhein AG. Neu beteiligen sich auch der Textilverband Schweiz und die Berufs- und Laufbahnberatung Rheintal an den Aktionen. Damit steigt die Zahl der Partner von Chance Industrie Rheintal auf 20.

Kampagne greift

Laut Vereinspräsident Reinhard Maurer greift die Kampagne, die letztes Jahr erfolgreich mit zwei Berufsevents in Heerbrugg und Oberriet gestartet wurde: «Mit vielseitigen, öffentlichkeitswirksamen und informativen Massnahmen wollen wir auch in Zukunft gemeinsam dazu beitragen, den Nachwuchs in unserem bedeutenden Wirtschaftszweig in der Region langfristig zu sichern.»

Kampf um Lernende

Hintergrund der Vereinsgründung bildet die Tatsache, dass sich angesichts sinkender Schülerzahlen schon in wenigen Jahren ein regelrechter Kampf um gute Lernende abzeichnen wird. Zudem will die Industrie der gängigen Volksmeinung entgegenwirken, dass eine Matura oder eine Berufslehre im Dienstleistungssektor der bessere Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Karriere sei. Reinhard Maurer belegt das Gegenteil: «Dank der hohen Durchlässigkeit des neuen Berufsbildungssystems stehen Lehrabsolventen praktisch unbegrenzte Möglichkeiten offen, sich später beruflich weiter zu entwickeln.»

Berufsevent in Altstätten

Zum zweiten Mal führt der Verein «Chance Industrie Rheintal» dieses Jahr den Berufsevent durch. An diesem Event, der sich vor allem an Schülerinnen und Schüler richtet, werden die Mitgliedsfirmen sowie eine Vielfalt an Lehrberufen in der Industrie vorgestellt. Vom 23. bis 25. Oktober werden in der Schöntalhalle in Altstätten zahlreiche Highlights zu sehen sein.



Die Unternehmen bei «Chance Industrie Rheintal»

Der Verein «Chance Industrie Rheintal» ging aufgrund einer Initiative der Personal-Erfahrungsgruppe Industrie (PGI) Rheintal hervor. Weil schnell erkannt wurde, dass auch Unternehmen über den Kreis der PGI hinaus an der Berufsbildungsoffensive Interesse haben, wurde der Kreis erweitert. Bis jetzt haben sich im Verein «Chance Industrie Rheintal» folgende Firmen und Verbände zusammengeschlossen, die auch für die Finanzierung der Imagekampagne aufkommen:

Bauwerk Parkett AG, St. Margrethen / Bezema AG, Montlingen / BWB-Altenrhein AG, Altenrhein / Coltène/Whaledent AG, Altstätten / Greiner Packaging AG, Diepoldsau / Jansen AG, Oberriet / Leica Geosystems AG, Heerbrugg / Leica Microsystems AG, Heerbrugg / Noventa Engineering AG, Diepoldsau / Model PrimePac AG, Au / Plaston AG, Widnau / PSA Paul Schilling AG, Au/SG / Polymeca AG, Heerbrugg / PWB AG, Altstätten / Sefar AG, Thal / SFS Gruppe, Heerbrugg / SwissOptic AG, Heerbrugg / Zünd Systemtechnik AG, Altstätten / Berufs- und Laufbahnberatung Rheintal / Swissmem, Zürich / Textilverband Schweiz, St. Gallen

Ob Gross – Der Actros



**Ob Klein –
Der Vito**



bei uns sind Sie gut bedient.

altherr nesslau

Lastwagen-Reparatur-Werkstätte

9650 Nesslau

Telefon 071 994 12 52
www.altherr.ch



Mercedes-Benz
Nutzfahrzeuge



Mercedes-Benz
Nutzfahrzeuge

BONFIDA TREUHAND AG

Treuhand
Wirtschaftsprüfung
Steuern
Buchhaltung
Betriebsberatung



Mitglied der Treuhand-Kammer

Robert Ritter lic. oec. HSG

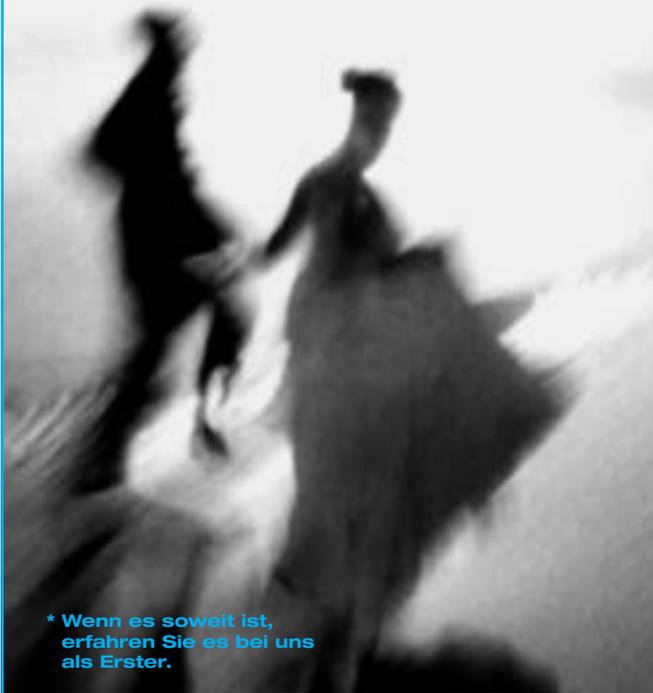
Kugelgasse 16
Postfach
9004 St.Gallen

Telefon 071 226 91 91

Fax 071 226 91 90

E-Mail: info@bonfida.ch

**Zusammenschluss
von Innerrhoden und
Ausserrhoden***



* Wenn es soweit ist,
erfahren Sie es bei uns
als Erster.

stadt24.ch | appenzell24.ch | thurgau24.ch | b.burgen.ch online.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.tuchs Schmid.ch



Hans Roth, Vorsitzender der
Geschäftsleitung der LGT Bank
(Schweiz) AG

Die Präsenz der LGT wird ausgebaut

Die Präsenz der LGT wird – das ist eine subjektive Empfindung – von Monat zu Monat grösser – nicht aber in St.Gallen. Zwar ist man mit Vertretungen in Chur und Davos schon in der Ostschweiz vertreten, jedoch noch nicht im eigentlichen Bankenzentrum St. Gallen. Genau dort, wo seit geraumer Zeit zahlreiche Banken ihre Präsenz verstärkt haben, klafft bei der Bank des Fürstenhauses von Liechtenstein noch eine Lücke. Diese zu schliessen, habe man in nächster Zeit nicht vor. Doch was heisst schon «in nächster Zeit»?

Text: Marcel Baumgartner

Schlagworte rund um die LGT waren in den vergangenen Monaten «Datendiebstahl» und «Finanzkrise». Beides bekam die Bank zu spüren: Der Gewinn im Halbjahr sank um fast zehn Prozent auf 122.5 Millionen Franken. Der Neuzufuss von Kundengeldern ging markant zurück. Von der Finanzkrise ist die Bank zwar nicht direkt betroffen, doch haben die fallenden Aktienmärkte, Währungsschwankungen und die durch die Krise verunsicherten Anleger ein Umfeld geschaffen, dem sich auch die LGT nicht entziehen konnte. Der Wert der betreuten Vermögen reduzierte sich um 7.5 Milliarden Franken auf 95.3 Milliarden Franken.

Trotz dieses Rückschlags bleibt für S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein, CEO der LGT Group, aber nur, eine offensive Strategie zu verfolgen: «Unsere Prioritäten für das laufende und das nächste Jahr sind klar: Im Wealth Management wollen wir unsere lokalen Bankenplattformen in Deutschland, Österreich, Singapur, Liechtenstein und der Schweiz weiter ausbauen sowie Offshore- und Treuhandgeschäfte dem veränderten Umfeld anpassen.» Im Asset Management werde man die Stärken geographisch ausweiten und zusätzliche Kompetenzen in interessanten Produktnischen aufbauen.

Sieben Standorte

Was bedeutet das für die Schweiz? Mittlerweile ist die LGT Bank (Schweiz) AG an sieben Standorten präsent. Nachdem man im September 2007 in Luzern die Geschäftstätigkeit aufgenommen hat, ist man seit dem 1. April dieses Jahres neu auch in Genf tätig. Vervollständigt wird die Liste mit den bewährten Standorten in Basel, Bern, Lausanne, Lugano und Zürich sowie Repräsentanzen in Chur, Davos und Genf. Insgesamt beschäftigt die LGT in der Schweiz rund 260 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In der Ostschweiz wird das Netz ebenfalls immer dichter gesponnen. Neben den erwähnten Vertretungen im Bündnerland werden die Kunden sowohl von Vaduz wie auch von Zürich aus betreut. Immer mehr geht man aber auch vor Ort auf Tuchfühlung mit den Unternehmen. Einerseits geschieht das seit Jahren durch die Partnerschaft mit dem CSIO St.Gallen, andererseits wurden Veranstaltungen lanciert, an denen sich die LGT gezielt den KMU präsentieren kann. Weitere solche Anlässe finden im Oktober und November statt. Mit der Verleihung des «WTT – YoungLeaderAward» ist dieses Jahr noch eine weitere Partnerschaft dazu gekommen (wir haben darüber berichtet).

Prüfungswerte Idee

Die Vermutung liegt daher nahe, dass die LGT in unmittelbarer Zukunft auch in St.Gallen mit einer Niederlassung vertreten sein dürfte. Hans Roth, Vorsitzender der Geschäftsleitung der LGT Bank (Schweiz) AG, wehrt ab: «Mir ist bewusst, dass einige Banken diesen Schritt vollzogen haben oder noch vollziehen werden. Bei der LGT ist die Ostschweiz aber schon jetzt sehr gut abgedeckt, von Zürich und von Vaduz aus.» Also sind keine Projekte in der Schublade vorzufinden, die in diese Richtung zielen? «Es ist sicher eine prüfungswerte Idee», gesteht Roth, «aber im Moment haben wir keine Pläne dieser Art.»

Man merkt es: Roth will sich in diesem Punkt nicht in die Karten schauen lassen. Auch die Nachfrage, welchen Zeithorizont dieser «Moment» umfasse, beantwortet er offen. Sind es fünf Jahre, zehn Jahre? «Fünf Jahre sind schon eine lange Zeit», so Hans Roth.

Aber das anfänglich subjektive Empfinden von der verstärkten Präsenz täuscht indes nicht. Die Ostschweiz sei ein sehr interessanter Markt für die LGT. «Wir haben Anstrengungen in die Wege geleitet, um dieses Gebiet noch besser erschliessen zu können.» Man darf gespannt sein. ■



«Wir haben durchaus auch Kunden mit 100'000 Franken auf dem Konto»

«Investieren wie der Fürst.» Bei der LGT ist dies möglich – ab 400'000 Franken, wohlgemerkt. Hans Roth, Vorsitzender der Geschäftsleitung der LGT Bank (Schweiz) AG erklärt, welchen Nutzen man aus einem solchen Investment ziehen kann und setzt sich für Qualität statt Quantität ein.

Interview: Marcel Baumgartner

Bild: Bodo Rüedi

Hans Roth, der Präsidentschaftskandidat John McCain sagte, Reichtum fange bei einem Vermögen von fünf Millionen Dollar an. Kann man das als fixe Hürde bezeichnen?

So fix ist diese Limite sicher nicht. Für mich persönlich sind fünf Millionen enorm viel Geld.

Wenn man sich mit der LGT beschäftigt, stösst man oft auf den Begriff «Wealth Management». Wie gross muss mein Vermögen sein, damit ich für Ihre Bank attraktiv werde?

Wir orientieren uns nicht an der Grösse des Vermögens, sondern am Potenzial. Wenn Sie aber ins Fürstliche Portfolio investieren wollen, benötigen Sie mindestens 400'000 Franken.

«Wir wenden uns nicht an kurzfristig orientierte Anleger.»

Auch wenn das für mich nicht in Frage kommt: Was wäre mein Nutzen daraus?

Das Fürstliche Portfolio wird gemäss den Anforderungen des Fürstenhauses verwaltet. Ziel ist ein kontinuierlicher Vermögensaufbau, der auf Langfristigkeit und Werterhalt basiert. Aufgrund der gewählten Portfoliostruktur wird in einem positiven Marktumfeld Vermögenswachstum erzielt, während in einem negativen Umfeld der Schutz des Vermögens im Vordergrund steht.

Ich würde also genau gleich investieren wie der Fürst?

Richtig. Unter dem Motto «Investieren wie der Fürst» bieten wir Ihnen die exklusive Möglichkeit, Ihr Vermögen nach der gleichen Strategie zu investieren wie das Fürstenhaus von Liechtenstein selbst. Bei diesem Angebot sind die Interessen von Eigentümer und Kunden deckungsgleich. Derzeit sind nahezu drei Milliarden Franken aus dem Fürstlichen Privatvermögen plus etwa zehn Milliarden Kundengelder in diesem Portfolio investiert. Und mit zehn Prozent erreichten wir in der Vergangenheit eine überdurchschnittliche Rendite bei deutlich tieferem Risiko.

Sie haben es angesprochen: Speziell ist die Eigentümerstruktur als Unternehmen des Fürstenhauses. Die Schweizer lassen sich davon aber wohl weniger beeindrucken.

Es ist sicher ein aussergewöhnlicher Umstand, dass wir für das Fürstenhaus tätig sein dürfen. Aber: Die LGT ist primär ein erstklassiges Finanzinstitut. Die Kunden orientieren sich in erster Linie an den Dienstleistungen. Dieser Herausforderung muss sich jede Bank stellen, und letztlich entscheidet das darüber, ob man sich im Markt behaupten kann oder nicht. Wir sind mit unserer Ausgangslage und unserem Auftritt in der Schweiz sehr gut angekommen und auf einem erfolgreichen Weg.

Sie wollen sich klar vom herkömmlichen «Private Banking» abgrenzen und bezeichnen Banken, die sich diesem Segment verschrieben haben, als reine «Vermögensverwalter».

Letztlich gehören auch wir in die Kategorie «Vermögensverwalter». Aber mit dem «Wealth Management» grenzen wir uns klar ab. Der Kunde kann bei uns alle Dienstleistungen aus einer Hand beziehen. Darunter fallen unter anderem auch Finanzplanungen, Vorsorge- und Nachfolgeregelungen inklusive die dazu gehörende Steuer- und Rechtsberatung oder die Beratung im Bereich Kunst und Kunstanlagen. Wir wollen unseren Kunden wenn möglich über den ganzen Lebenszyklus hinweg betreuen.

Ihr Konzept ist demnach einfach anders? Nicht besser und auch nicht schlechter?

Es ist eine Frage des Geschäftsmodells: Eine reine Bank kauft einzelne Dienstleistungen extern ein. Wir haben alle diese Kapazitäten im Haus.

Sie haben die 400'000 Franken als Höhe genannt. Kann ich auch mit weniger Mitteln Kunde werden?

Wie gesagt: Es ist keine Frage der Höhe, sondern des Potenzials. Wir haben durchaus auch Kunden, die 100'000 Franken auf ihrem Konto haben. Aber es muss ein gewisses Potenzial vorhanden sein.

Was heisst Potenzial? Sie können ja nie ausschliessen, dass aus einem kleinen Unternehmen eine Erfolgsstory entsteht.

Diese Möglichkeit berücksichtigen wir durchaus auch.

Gerade von Privatbanken hört man immer wieder, dass sie gegen einen elitären Ruf ankämpfen und Kleinanleger suchen, um sich breiter abzustützen.

Nochmals: Es ist eine Frage der Definition. Aber es ist in der Tat so, dass wir uns nicht an kurzfristig orientierte Anleger wenden. Wir orientieren uns an langfristiger Wertvermehrung. Gerade in der heutigen Zeit ist das ein wichtiges Thema. Das ist unser Fokus.

«Es ist keine Frage der Höhe, sondern des Potenzials.»

Also Qualität statt Quantität?

Ja. Das kann man so ausdrücken.

Wie ist Ihr persönlicher Bezug zu Geld?

Geld ist wichtig, aber es ist nicht alles. Die Gesundheit ist bedeutend wichtiger. Sie ist das A und O im Leben. Geld hilft einem in verschiedenen Beziehungen, aber es macht allein sicherlich nicht glücklich.



Peter Heinz

Die rund 250 Mitarbeiter der **Wilken-Gruppe**, bestehend aus der Wilken AG in Freidorf TG, der Wilken GmbH, der Wilken Entire AG, der Wilken Rechenzentrum GmbH (alle in Ulm, D) und der Wilken TS in Markgröningen (D), erstellen seit über 30 Jahren betriebswirtschaftliche Software. Die Software für Finanz- und Rechnungswesen, Waren- und Materialwirtschaft, Controlling, Energieabrechnung sowie für E-Business und E-Government stehen schon über 1500 Mal im Einsatz. Wilken AG Schweiz ist eine Tochter der Wilken GmbH, Ulm. Die Schweizer Niederlassung beschäftigt 15 Mitarbeiter und bietet Vertriebs-, Beratungs- und Serviceleistungen für Kunden und Interessenten aus der Schweiz und aus Österreich.
Weitere Informationen unter: www.wilken.ch

«An diesem Krieg beteiligen wir uns nicht»

Mit betriebswirtschaftlicher Software muss sich praktisch jedes Unternehmen beschäftigen. Auf Seite der Anbieter herrscht ein dementsprechend grosser Konkurrenzkampf. Die Wilken AG aus dem thurgauischen Freidorf fokussiert sich klar auf strategische Kernbranchen. Im Gespräch mit Peter Heinz, Geschäftsführer der Wilken AG.

Peter Heinz, Wilken erstellt betriebswirtschaftliche Software. Das umfasst ein relativ breites Gebiet. Können Sie uns ein typisches Wilken-Produkt beschreiben?

Wilken liefert Software für alle betriebswirtschaftlichen Prozesse. Das geht vom Rechnungswesen über die Material- und Warenwirtschaft, die Budgetplanung und -überwachung bis hin zu E-Business- und Management-Informationssysteme (MIS).

Wilken hat sich vor über zehn Jahren u.a. auf öffentliche Verwaltungen in der Schweiz fokussiert. So arbeiten verschiedene kantonale und städtische Verwaltungen wie etwa das Finanzamt der Stadt Winterthur oder die Liechtensteinische Landesverwaltung mit Wilken-Applikationen.

«In den öffentlichen Verwaltungen wird das Thema Open-Source-Software an Gewicht zulegen.»

In dieser Branche drängt praktisch täglich ein neuer Konkurrent auf den Markt. Wie kann man sich abgrenzen?

Wilken macht sehr gute Erfahrungen damit, sich auf strategische Kernbranchen zu fokussieren. Damit sinkt zwar die Zahl der potenziellen Kunden, aber auch die der Konkurrenten. So stellen wir beispielsweise im Bereich der öffentlichen Verwaltungen fest, dass die Anzahl der professionellen Gesamtlösungen gering ist. Hier bieten wir mit unserer Applikation umfassende Funktionen samt Organisationsberatung, Einführungsunterstützung, Datenübernahme und Hosting.

Das führt dazu, dass die Einführungs- und Unterhaltskosten im Vergleich sehr niedrig sind. Gleichzeitig liefert Wilken eine bewährte, selbst entwickelte Software. Das schafft den Freiraum, individuelle Kernprozesse unserer Kunden auch individuell zu lösen.

Als Kunde bin ich von der Fülle an Anbietern überfordert. Auf was muss ich speziell achten?

Wir empfehlen Interessenten den Fokus auf branchenorientierte Software. Ausserdem sollten die Kernprozesse vor der Softwareauswahl herausgearbeitet werden: Während bei der Liechtensteinischen Landesverwaltung Budgetplanung und -überwachung im Vordergrund stehen, ist es bei der Eidgenössischen Finanzverwaltung der Zahlungsverkehr und beim Tiefbauamt des Kantons Schwyz die Planung und Überwachung von Bauprojekten. Viele Mitbewerber erwarten vom Kunden, dass diese ihre Organisation an die Software anpassen. Doch wo bleibt das Unterscheidungsmerkmal zum Wettbewerb, wenn alle die gleichen Prozesse nutzen? Wilken dagegen achtet auf die hohe Flexibilität der Software und integriert diese in bewährte Abläufe. Das macht den Unterschied.

Haben die Unternehmen die Wichtigkeit von individuellen Softwarelösungen erkannt oder besteht hier noch Nachhol- bzw. Aufklärungsbedarf?

Die Frage ist nicht einfach zu beantworten. Wir lernen Unternehmen kennen, die Individualsoftware für Aufgaben einsetzen, die heute mit guter Standardsoftware gelöst werden könnten – mit den entsprechend hohen Unterhaltskosten und Risiken. Es gibt aber auch Fälle, in denen Kernprozesse von der eingesetzten Software nicht entsprechend unterstützt werden. Das führt zu hohen Prozesskosten.

Deshalb raten wir dazu, regelmässig nach Optimierungspotenzial und sich ändernden Anforderungen zu suchen – auch mit dem Softwarepartner.

«Damit sinkt zwar die Zahl der potenziellen Kunden, aber auch die der Konkurrenten.»

Wo herrscht die grösste Nachfrage?

Sowohl in der öffentlichen Verwaltung als auch in der Privatwirtschaft ist das Thema eBusiness resp. eGovernment sehr aktuell. Wilken hat auch in diesem Bereich frühzeitig die Weichen gestellt: Mit der Firmenübernahme von Openshop im Jahre 2002 wurde eine professionelle E-Business-Lösung gekauft und in das Wilken-Lösungsportfolio integriert. Seit einigen Jahren hat Wilken zudem in das Thema Open-Source-Software investiert. Hier wurde mit der OSBL eine Open-Source-Entwicklungsplattform geschaffen, mit der u.a. E-Government-Prozesse abgebildet und in bestehende Systemumgebungen integriert werden können.

Welche Bereiche werden in Zukunft noch stärker ins Gewicht fallen?

In den öffentlichen Verwaltungen wird das Thema Open-Source-Software (OSS) an Gewicht zulegen. Das Informatikstrategie-Organ des Bundes (ISB) hat in der strategischen Planung für 2007 – 2011 klar festgehalten, dass OSS zukünftig vermehrt eingesetzt werden wird. Hier sieht sich Wilken mit der erwähnten Open-Source-Business-Library (OSBL) sehr gut vorbereitet, um den Kunden professionelle und qualitativ hochstehende Open-Source-Lösungen zu bieten.

Wie hat sich Ihr Unternehmen in den vergangenen Jahren entwickelt?

Wir wachsen in unseren strategischen Kernbereichen. Dabei investieren wir weit mehr in Innovation, Qualitätssicherung und Kundenbetreuung als noch vor einigen Jahren. Zudem hat es Wilken geschafft, durch gezielte Firmenübernahmen weiter in strategisch wichtigen Branchen zu wachsen. Dabei war nicht zuletzt die Integration der übernommenen Branchenlösungen in das bestehende Produktportfolio ein wichtiges Ziel.

Wie schwer ist es in Ihrer Branche, an Fachkräfte zu kommen?

Heute spricht man vom «War of Talents». An diesem Krieg beteiligen wir uns nicht. Wir versuchen, Talente zu gewinnen, indem wir konservative Werte bieten: Gestaltungsspielraum in flachen Hierarchien, Unterstützung und Förderung des Einzelnen, hohe Motivation und Freude an der Arbeit. Wir sind uns bewusst, dass die Mitarbeiter das Fundament unseres Erfolgs bilden. Deshalb ist uns die Bindung jedes einzelnen Mitarbeiters an das Unternehmen sehr wichtig. Das hat dazu geführt, dass wir eine extrem niedrige Fluktuation haben.



Multimarketenkompetenz

Zugegeben. Wir sind nur die zweitgrösste Aufzugsorganisation der Schweiz.

Für den Unterhalt und die Modernisierung verschiedenster Liftfabrikate sind wir aber die unangefochtene Nummer 1.

Sprechen Sie mit uns.

 **AS Aufzüge**
www.lift.ch

Basel • Bern • Brig • Genève • Lausanne • Mezzovico • St. Gallen • Wettswil



«Hinter jeder harten Zahl steht ein weicher Mensch»

Noch sind sie – bezogen auf den Jahrgang – keine alten Hasen. Trotzdem haben Rolf Staedler, Christoph Wanner und Willy Ackermann die Nachfolgeregelung ihrer awitgroup ag bereits in Angriff genommen. Dass die Umstrukturierung aber auch aus wirtschaftlichem Kalkül erfolgt ist und wieso sie neuerdings noch mehr ins Philosophieren kommen, erklären die drei Partner der awit im Interview.

Die awitgroup ag feiert ihr zwölftes Jahr. Sie taten das Ende August mit einem Kunden- und Mitarbeiteranlass. Wieso das zwölfte Jahr? Haben Sie das zehnte verschlafen oder hatten Sie so viel zu tun?

Rolf Staedler: Wir hatten tatsächlich vom ersten Tag an sehr viel Arbeit. Aber das war nicht der Grund. Ein Zehn-Jahres-Jubiläum hat nichts mit Qualität zu tun und verleitet mich nicht zum Jubeln. Das muss man nicht feiern.

Zwölf Jahre hingegen schon?

Rolf Staedler: Zwölf Jahre sind ganz etwas anderes, klar. Im Ernst: Es stehen nicht die Jahre im Vordergrund, sondern einfach ein Dankeschön an unsere Freunde und Kunden – und die Vorstellung unserer neuen Partner. Zudem ist der Anlass der Start für unseren Philo-Zirkel, der ähnlich funktioniert wie ein Philo-Café.

Sie erwähnen es: Die Gruppe hat vier neue Partner erhalten. Was waren die Gründe dafür?

Die awitgroup ag beteiligt sich finanziell an zahlreichen Projekten. Besonders exotisch ist ein Engagement in Zusammenarbeit mit der Sedgwick Media Group AG in Arbon, die das grösste **Hip-Hop-Portal in China** betreibt. Im März 2008 wurde das führende Schweizer Hip-Hop-Portal hiphop.ch sowie im Mai 2008 hiphop.de übernommen. Schwerpunkt ist die Berichterstattung über das aktuelle Geschehen in der Hip-Hop-Kultur. Die Sedgwick Media Group AG ist Besitzerin der führenden Webportale hiphop.de (Deutschland), hiphop.ch (Schweiz), hiphop.cn (China) und sixshot.com (USA). Mit einer neuen Technologie ist 2009 der Neustart aller Portale zur weltgrössten Urban-Lifestyle-Community geplant. Die awitgroup ag ist auch verantwortlich für die Finanzen und die rechtliche Firmenstruktur.

Willy Ackermann: Wir drei sind erst 43, dennoch haben wir die Zukunft des Unternehmens schon jetzt mit neuen Kräften gesichert. Ausserdem wollen wir Trends setzen und neue Kunden ansprechen, indem wir eine jüngere Generation ins Boot holen.

Für bestehende Kunden ändert sich demnach nichts?

Willy Ackermann: Nein, ausser dass wir versuchen, Trends und Entwicklungen noch besser in unsere Dienstleistungen zu integrieren. Firmenstruktur und Dienstleistungen bleiben aber gleich. Wir haben lediglich die Namen der einzelnen Bereiche geändert und die nächste Generation ins operative Geschäft integriert.

Sie wollen jüngere Kunden ansprechen. Mit welcher Dienstleistung, welchen Produkten gelingt das?

Rolf Staedler: Unsere Produkte sind hochstehende Beratungen, grosses Know-how, hohe Geschwindigkeit und starker Einsatz unserer Mitarbeiter. Es geht immer um zwischenmenschliche Beziehungen und um Entscheidungsfreudigkeit.

Die Nater Nutzfahrzeuge AG betreut seit rund 20 Jahren anspruchsvolle Kunden aus Transport, Logistik, Industrie und Gewerbe. Und dies von den Standorten in Staad und Müllheim sowie mit der **BOXX Nutzfahrzeuge AG** von Gossau aus. Die BOXX weckte denn auch das Interesse der awitgroup ag, die hier ein grosses Potenzial sah. Zweck der Aktiengesellschaft ist der Handel mit Nutzfahrzeugen aller Art und mit deren Bestandteilen und Zubehör. Hinzu kommen Ausführungen von Reparaturen, Service-, Spengler- und Malerarbeiten an Fahrzeugen aller Art. Die awitgroup ag berät das Unternehmen unter anderem in finanziellen Bereichen, aber auch hinsichtlich Weiterentwicklung und Ausbau in weitere Gebiete. Auch an der BOXX ist das Arboner KMU finanziell beteiligt.

**Rolf Staedler**

Senior-Partner

dipl. Steuerexperte

Unternehmensberater

**Christoph Wanner**

Senior-Partner

Immobilien schätzer

Broker/Owner RE/MAX

**Willy Ackermann**

Senior-Partner

dipl. Steuerexperte

dipl. Immobilien-Treuhänder

Christoph Wanner: Mit den zusätzlichen Partnern optimieren wir auch die gesamte Organisation – wir sind effizienter und breiter abgestützt. Auf diese Weise können wir uns auch mit den Grossen der Branche messen.

Sie beraten Kunden in den unterschiedlichsten Gebieten. Das dürfte immer anspruchsvoller werden. Heute holt man sich zahlreiche Informationen aus dem Internet.

Christoph Wanner: Ich spüre das insbesondere im Immobilienmarkt stark. Sämtliche Daten, Fotos und auch Filme finden Sie im Netz. Ich bin dann in erster Linie ein Gesprächspartner und weniger ein Bauspezialist.

Haben Sie auch deshalb als neues Motto des Unternehmens «Philosophie und Wirtschaft» gewählt? Passen diese beiden Begriffe zusammen?

Rolf Staedler: Absolut. Die Wirtschaft besteht aus Menschen. Hinter jeder harten Zahl steht ein weicher Mensch, der wahrgenommen werden will. Hier setzt die Philosophie ein: Wir machen uns Gedanken darüber, ob der eingeschlagene Weg richtig ist und wie sich Mensch und Unternehmen entwickeln sollen.

Haben Sie keine Bedenken, dass dies für einige ihrer Kunden zu abgehoben wirkt?

Rolf Staedler: Und wenn, dann müssen wir uns besser erklären – nein, bisher haben wir nur gute Gespräche geführt und Neugierde erfahren. Philosophie ist letztlich eine zwingende Ergänzung zum rein fachlichen Aspekt, diese Gedanken kommen aber meist nur unbewusst ins Spiel – das ist schade.

Also ein geschickter Marketingauftritt?

Rolf Staedler: Es ist sicher eine Kombination. Bei einem reinen

Derzeit sind sie praktisch noch Nachbarn, die awitgroup ag und die Trunz-Gruppe. Letztere bezieht in wenigen Monaten den Neubau in Steinach. Nach wie vor ein Katzensprung, wenn man sich vor Augen führt, wo auf der ganzen Welt das Unternehmen tätig ist. Vor allem die Projekte der **Trunz Water Systems AG** findet man nicht im zentralen Europa. Sie hat die Vision eines einfachen, autarken Wasseraufbereitungssystems in die Praxis umgesetzt. Die kompakten, mobilen Anlagen werden über integrierte Photovoltaik und Windgenerator mit Energie versorgt. Die Trunz-Gruppe schliesst nicht aus, dass sich dieser Bereich dereinst zum Hauptstandbein entwickeln könnte. Das hat auch die awitgroup ag erkannt und steht ihr seit Beginn als Investor und Verwaltungsrat für Finanzen und Development zur Seite.

Marketingmittel darf es aber nicht bleiben, wir müssen es auch leben. Zudem wollen wir uns mit unkonventionellen Projekten von der Konkurrenz abheben, etwas Neues einbringen. Wir philosophieren täglich mehrmals, nur eben unbewusst. Unser Ziel ist es, dem Kunden dadurch einen Mehrwert zu verschaffen.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Willy Ackermann: Ich kann Ihnen zu einem normalen Honorar eine technisch perfekte Buchhaltung abliefern, und der Fall ist für uns beide erledigt. Oder aber ich betrachte die Buchhaltung als Werkzeug, um mit Ihnen ins Gespräch zu kommen, um hinter die Fassade zu blicken und mit Ihnen herauszuspüren, wie sich das Unternehmen weiterentwickeln könnte. Das ist für uns der richtige und auch spannendere Beratungsansatz.

Neben der «herkömmlichen» Treuhandtätigkeit beteiligen Sie sich auch laufend an unterschiedlichsten Projekten (siehe Boxen). Nach welchen Kriterien engagieren Sie sich für eine Aufgabe?

Rolf Staedler: In erster Linie müssen wir uns selber fachlich einbringen können. Wir suchen gute, neue Projekte, an die wir glauben und in die wir investieren können. Sind wir von etwas überzeugt, stehen wir mit Haut und Haar hinter dem Engagement, natürlich auch finanziell. Das unterscheidet uns womöglich am stärksten von unserer Konkurrenz.

Und riskieren damit auch etwas...

Rolf Staedler: Das gehört dazu. Ohne Risiko kein Fortschritt. Wenn Sie unsere Referenzen ansehen, werden Sie feststellen, dass es zahlreiche spannende Innovationen darunter hat. Das bringt Farbe ins Leben. Und letztlich wollen wir damit natürlich auch etwas verdienen.

Da **Dubai** das Reiseziel und der Businessmarktplatz von morgen ist, wird sich ein grosser Teil der dynamischen Welt dort abspielen. Dies hat auch Auswirkungen auf den Immobilienmarkt, dessen Entwicklung laut Einschätzungen der awitgroup ag nicht unterschätzt werden darf. Das betrifft manche Schweizer, die in dieser Region heute Eigentum besitzen. Diese Personen gilt es zu betreuen, denn die awitgroup empfiehlt den sofortigen Verkauf der Wohnungen, mit einem maximalen Gewinn von zehn Prozent, da ein Verlust durch das in den nächsten Jahren auftretende Überangebot an gleichwertigen, auch neu erstellten Immobilien wahrscheinlich ist. Die awitgroup ag übernimmt dabei den Lead des Verkaufs und wickelt vor Ort das ganze Geschäft ab.

awitgroup ag
Postfach 242
Landquartstrasse 3
CH-9320 Arbon

Fon: +41 (0)71 447 88 88
Fax: +41 (0)71 447 88 78
info@awit.ch
www.awit.ch

Zusammen einfach mehr



Sascha Bigger
Partner

Rolf Staedler
Senior-Partner

Christoph Wanner
Senior-Partner

Gabriele Maassen
Partner

Volker Hauer
Partner

Willy Ackermann
Senior-Partner

Marcel Lutz
Partner

awitgroup ag - Fachkompetenz unter einem Dach

Das Zusammenfassen von verschiedenen Disziplinen, die Fachkompetenzen von einzelnen Profis, der konstruktive und kritische Austausch untereinander und die umfangreiche Kapazität und Leistungsfähigkeit unseres Teams haben ein klares Ziel:

Wir wollen dazu beitragen, dass Sie Ihrer Konkurrenz auch übermorgen einen entscheidenden Schritt voraus sind.

awit treuhand ag

Wer Recht und Finanzen im Griff hat, der hat noch keinen unternehmerischen Erfolg – wer Recht und Finanzen nicht im Griff hat, der hat die beste Aussicht auf böse Überraschungen. Unsere kundenbezogene und strategieumsetzende Steuer- und Wirtschaftsberatung hilft Ihnen, sich auf die Aufgaben zu konzentrieren, die Ihren Erfolg ausmachen.

awit wirtschaftsprüfer ag

Ohne Risiko kein Fortschritt. Ohne Fortschritt kein Erfolg. Ohne Erfolg keine Bestätigung. Risiken sind ein Teil des unternehmerischen Handelns. Risiken professionell zu managen ist ein Grundbestandteil des unternehmerischen Erfolgs.

awit immobilien ag

Wir verstehen uns als Ihr Full-Service-Partner rund um die Immobilien und gewährleisten Ihnen fachmännische Analysen und Strategien sowie die professionelle Bewirtschaftung Ihrer Immobilie(n). Sie gewinnen dadurch zusätzliche Anlagensicherheit und verbessern gleichzeitig Ihre Rendite.

RE/MAX Bodensee

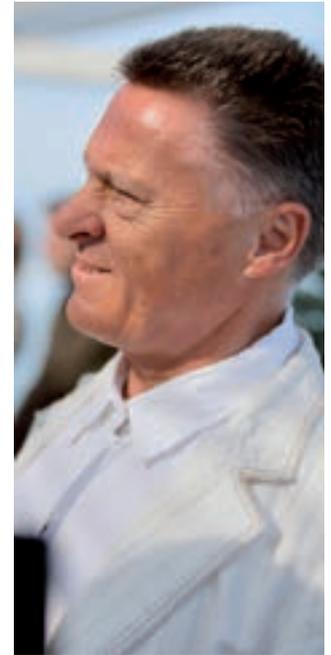
Unser Franchisepartner ist die erste Wahl wenn es um den Kauf oder Verkauf einer Immobilie geht – call us first!

Wir bringen zusammen, was zusammen gehört.



Ein Dutzend gefeiert

Die awitgroup ag feierte Ende August ihr zwölftes Jahr mit einem Kunden- und Mitarbeiteranlass auf dem Bodensee.



*«Laufende Geschäfte
kommunizieren wir nicht.»*

Remo Daguati



Im Freudentaumel

«St.Gallen kann es.» – Ein selbstbewusster Slogan, mit dem der Kanton St.Gallen seit einiger Zeit für sich wirbt. Nun wird die Kampagne aber auch mit handfesten Resultaten untermauert. Die Liste der bedeutenden Unternehmen, die es in letzter Zeit hierher gezogen hat, ist beeindruckend. Harte Arbeit oder blosser Zufall?

Text: Stefan Millius

Bilder: Bodo Rüedi

In den Büros der Standortförderung des Kantons St.Gallen werden die Rechenschieber derzeit wohl auf Hochtouren betätigt. Die neueste Lieblingsbeschäftigung: Arbeitsplätze addieren. In den letzten Monaten zogen die St.Galler eine Reihe von Neuansiedlungen und Erweiterungsprojekten an Land, bei denen es nicht etwa um symbolische Zugänge, sondern qualitativ und quantitativ um echte Knüller geht.

Stadler Rail setzt auf den Standort Altenrhein und baut dort aus: Mittelfristig plus 300 Angestellte. Das Pharmaunternehmen Vifor erstellt ein neues Werk: Plus 100 Mitarbeiter. Aldi kehrt dem Thurgau den Rücken zu und baut sein Ostschweizer Verteilzentrum in Jonschwil: Über 300 Stellen. Espros Photonics AG baut eine Chipfabrik im Gonzen in Sargans: Mehrere hundert Mitarbeitende sind geplant. Und schliesslich die spektakuläre Ansiedlung der Würth-Gruppe in Rorschach: Bis zu 500 Arbeitsplätze.

Die ausgewählten Beispiele summieren sich langfristig auf um die 1500 neue Arbeitsplätze. In diese Rechnung nicht addiert sind weitere positive Auswirkungen wie prosperierende Firmen in der Zulieferkette der genannten Unternehmen. Zum Vergleich: Zwischen 2001 und 2007 gelang die Ansiedlung von gesamthaft 222 Firmen; davon sind heute 81 Prozent noch immer im Kanton tätig und beschäftigen – in vielen Fällen nach einem weiteren Wachstum – knapp 1400 Mitarbeitende. Was in den letzten zwölf Monaten gelang, könnte diese sieben Jahre davor in den Schatten stellen.

Remo Daguati, Leiter Amt für Wirtschaft und der Standortförderung des Kantons St.Gallen, nimmt im Gespräch Stellung zur Frage, wie diese Erfolge einzustufen sind und wie nachhaltig sie sein werden.

Remo Daguati, Würth, Stadler Rail, Vifor, Aldi, Espros: Wie viel von dieser Ballung an Neuzuzügen oder Erweiterungen ist mit Blick auf die Standortförderung harte Arbeit und wie viel Zufall?

Wir haben über unsere Vermarktungskanäle jährlich Kontakt zu über 150 einheimischen Unternehmen im Rahmen der Bestandspflege sowie nochmals gut 200 konkrete Gespräche aus der Standortpromotion im Ausland. Darüber hinaus pflegen wir ein breites Netzwerk zu Mittlern wie Rechtsanwälte oder Berater, damit wir frühzeitig Kenntnis von allfälligen Investitionsvorhaben erhalten. Als kantonale Vermarktungsorganisation überlassen wir das

Aufspüren von Vorhaben somit nicht dem Zufall, etwas Glück gehört aber immer auch dazu. Dennoch laufen nicht alle Investitionsvorhaben, die derzeit im Kanton St.Gallen umgesetzt werden, zwangsläufig über unseren Tisch.

Und wie sieht der jeweils nächste Schritt aus?

Nach erfolgter Akquisition versuchen wir durch entsprechende Koordination – eine Art «one stop shop» – einen möglichst reibungslosen Ablauf der Vorhaben sicher zu stellen. Die harte Arbeit wird in dieser Phase von verschiedenen Stellen innerhalb der st.galischen Kantonsverwaltung, bei den Gemeinden und durch Private mit erbracht. Dank dieser guten Zusammenarbeit gelingt es uns derzeit, auch bei grösseren Projekten unseren Kunden rasche und verlässliche Auskünfte zu geben.

Würth braucht viel Platz, Espros benötigte eine sehr spezifische Umgebung, Aldi brauchte nach den Problemen im Thurgau eine schnelle Lösung. Böseartig formuliert könnte man sagen: In allen Fällen hatte St.Gallen Glück, dass das Gewünschte gerade vorhanden war...

Gerade in die marktgerechte Aufbereitung von wirtschaftlichen Schwerpunktgebieten – also grössere Unternehmensstandorte – hat der Kanton St.Gallen in den vergangenen Jahren viel Arbeit investiert. Dabei versuchen wir, zusammen mit Eigentümern und der jeweiligen Standortgemeinde die für die Aufbereitung eines Standorts nötigen Hausaufgaben frühzeitig zu bestimmen und so weit wie möglich zu erledigen. Die sogenannten wirtschaftlichen Schwerpunktgebiete erleichtern es uns, auf Anfragen rasch zu reagieren und Verfahren dann innert nützlicher Frist abzuwickeln. Heute ist es durchaus üblich, dass komplexe Anfragen von Investoren in weniger als 48 Stunden beantwortet sein müssen, da bleibt keine Zeit für langwierige Abklärungen. Dieses Tempo können wir derzeit sehr gut mitgehen, Glück alleine würde auf Dauer nicht ausreichen.

Die genannten Beispiele summieren sich gemäss den mittel- und langfristigen Prognosen auf 1500 bis 2000 neue Arbeitsplätze. Um das zu erreichen, müssten aber in den nächsten Jahren die Vorzeichen sehr günstig sein, das sind wohl die optimistischsten Prognosen?



Meinen Wohnort habe ich
schon öfters gewechselt.
Meine Garage nie.



City-Garage AG
Zürcher Str. 162
9001 St.Gallen
Tel. 071 274 80 74

Porsche Zentrum
Langgasse 106

Occasions-Zentrum
Zürcher Str. 505

Autozubehör
Zürcher Str. 164

Parkgarage + Europcar
St.Leonhard-Str. 35

weitere Filialen in:
**Goldach, Heiden,
Wil, Rickenbach**

www.city-garage.ch

schneller.aktueller.regionaler.



LEADERonline.ch

Fahren Sie ab auf mehr Kompetenz?

Rechnen Sie jetzt mit unserer
Nutzfahrzeug-Kompetenz in
Staad, Müllheim und Gossau.
Damit Sie jederzeit sicher und
wirtschaftlich unterwegs sind.



Ralph Stäheli, Beratung & Verkauf Trucks



NATER NUTZFAHRZEUGE AG
Hauptstrasse 104 Grüneck
9422 Staad 8555 Müllheim
T 071 858 66 66 T 052 763 29 23

BOXX NUTZFAHRZEUGE AG
Lagerstrasse 4, 9200 Gossau
T 071 388 00 20





Die derzeitige Konjunktur begünstigt die überaus erfreuliche Dynamik bei den Investitionsvorhaben und wird letztlich auch Einfluss darauf haben, in welchem Umfang die Vorhaben umgesetzt werden. Die bei einem Standortentscheid veröffentlichten Planzahlen stammen immer von den Unternehmen, diese können im positiven Fall auch übertroffen werden. Zwei Erkenntnisse stimmen mich jedoch zuversichtlich, dass sich mittel- bis langfristig positive Impulse ergeben.

Zum einen konnten wir in den letzten Jahren viele einheimische Unternehmen bei ihren Investitionen begleiten und regelmässig zwischen 30 und 40 ausländische Unternehmen ansiedeln. Von den in den letzten sieben Jahren 222 angesiedelten Unternehmen sind 81 Prozent weiterhin im Kanton St.Gallen tätig, diese Unternehmen wachsen nachhaltig und beschäftigen heute insgesamt 1397 Mitarbeitende. Zum anderen stellen wir fest, dass die Grösse der Fälle (Investitionsvolumen, Arbeitsplätze) im Vergleich zu den Vorjahren stark zugenommen hat. Betrachtet man die grösseren Investitionsprojekte der letzten 18 Monate im Kanton St.Gallen, so werden diese ihre Wirkung schrittweise entfalten. Aufgrund der breiten Verteilung auf mehrere Projekte, Branchen und Regionen gehe ich deshalb davon aus, dass der Wirtschaftsstandort Kanton St.Gallen in den nächsten Jahren nachhaltige Impulse erfährt.

Wer kommt, kann auch wieder gehen: Was tut die Standortförderung nun, um die «grossen Brocken» auch langfristig in St.Gallen halten zu können?

Da der Kanton St.Gallen im Gegensatz zu anderen Kantonen und internationalen Standorten keine einzelbetrieblichen Finanzierungsbeihilfen kennt, besteht bei uns auch nicht die Gefahr, dass ein Unternehmen nach Ablauf der Subventionsphase den Standort wieder verlässt. Im Rahmen der Kundenbetreuung pflegen wir im Rahmen unserer Möglichkeiten zudem den Kontakt zu den angesiedelten sowie bereits am Standort heimischen Unternehmen. Wir sind uns aber bewusst, dass der Wettbewerb der Standorte keine Pausen kennt und uns laufend fordert wird.

An wie vielen Dossiers arbeiten Sie derzeit, die punkto Ausmass auch in die Kategorie der erwähnten Unternehmen gehören? Kommt bald die nächste Erfolgsmeldung?

Laufende Geschäfte kommunizieren wir nicht. Informationen werden grundsätzlich erst im Nachgang zu einem konkreten Standortentscheid in Absprache mit den Unternehmen erteilt. Die aktuellen Erfolgsmeldungen tragen aber sicher dazu bei, dass die Vorzüge des Wirtschaftsstandorts Kanton St.Gallen noch breiter bekannt werden. ■

Grössere Investitionsvorhaben im Wirtschaftsstandort Kanton St.Gallen

Forschungszentrum der SAP in St.Gallen (40 Arbeitsplätze seit 2008), Expansion von Stihl in Bronschhofen (rund 200 Arbeitsplätze ab 2009), Resort Walensee (rund 80 Arbeitsplätze ab 2009), Ausbau der Hartchrom/AFG in Steinach (rund 100 Arbeitsplätze ab 2009), Ausbau der Stadler Rail in Altenrhein (rund 200 Arbeitsplätze ab 2010), Hauptsitz

von Aldi Schweiz in Schwarzenbach (rund 300 Arbeitsplätze ab 2010), Ausbau der Vifor-Pharma in St.Gallen (100 Arbeitsplätze ab 2010), Chip-Fabrik der Espros Photonics in Sargans (250 Arbeitsplätze ab 2010), Investition der Würth International und Würth Gruppe Schweiz in Rorschach (250-500 Arbeitsplätze von 2011 bis 2020) oder etwa das Bundesverwaltungsgericht in St.Gallen (350 Arbeitsplätze ab 2012)

Anzeige

Bei Taxi Herold weiss jeder mit wem er fährt... 2222 777



*«Ich bin recht
zuversichtlich.»
Gerhard Frey*

«Das kostet Nerven»

Ein früherer Topmanager als nebenamtlicher Präsident einer Gemeinde: Für viele wäre dieser Schritt undenkbar. Gerhard Frey hat ihn gemacht und führt das ausserrhodische Teufen mit unternehmerischem Geist, unkonventionell – und erfolgreich. Sein Ziel: Die Agglomerationsgemeinde soll zur «Lokomotive» für den ganzen Kanton werden.

Interview: Stefan Millius

Bilder: Bodo Rüedi

Gerhard Frey, Sie haben früher bei der damaligen PTT Telecom bis zu 1200 Personen geführt. In Teufen sind es rund 250 Personen auf der Lohnliste, verteilt auf 175 Stellen. Rein quantitativ haben Sie also einen Abstieg hinter sich?

Das sehe ich nicht so. Nach meinem Verständnis gibt es gewisse Phasen im Leben, die entsprechenden Zeitintervalle liegen für mich bei sieben bis elf Jahren. Danach ist Zeit für eine neue Herausforderung. Ich musste damals beim Übergang von der PTT Telecom zur Swisscom viele in die Frühpensionierung schicken. Es schien mir angezeigt, für mich nicht mehr in Anspruch zu nehmen als das, was für diese Menschen galt, also bin ich mit 55 Jahren aus dem Unternehmen geschieden. Ende 1999 habe ich meinen Geschäftspartnern eine Karte mit einem Segelmotiv geschickt, auf der «Aufbruch zu neuen Ufern» stand. Allerdings hatte ich damals keine Ahnung, welche Ufer das sein würden... Ein halbes Jahr später war ich Gemeindepräsident von Teufen. Ungeplant und als Quereinsteiger.

Sie wurden damals für eine Kandidatur angefragt und hätten auch einfach Nein sagen können.

Ich war nach der Führungsaufgabe in einem Unternehmen bereit, mich für die Öffentlichkeit zu engagieren. Und ich hatte eine konkrete Motivation: Unser System funktioniert meiner Meinung nach nur dank dem Einsatz von Menschen, deren Arbeit nicht der Karriere dient, sondern die sie als Beitrag zugunsten der Allgemeinheit verstehen.

Wäre die Swisscom direkt nach der Umwandlung von der ehemaligen PTT Telecom kein reizvolles Feld gewesen?

Ich habe ja in meiner Periode den Wechsel vom Monopolisten zum börsenkotierten Unternehmen noch mitgemacht. Unsere Aufgabe war es, mehr als 1000 Mitarbeitende auf die neuen Strukturen vorzubereiten und einen eigentlichen «mind change» zu erreichen. Ich bin rückblickend durchaus stolz darauf, wie gut uns das gelungen ist. Es war eine Kehrtwende um 180 Grad.

Mussten Sie nach dem Amtsantritt bei einer Gemeindeverwaltung ebenfalls eine solche einleiten?

Ich erinnere mich an einen meiner ersten Sätze nach der Wahl. Er lautete: Die Gemeindeverwaltung ist für die Einwohner da – und nicht umgekehrt.

Hat man das gerne gehört?

Ich habe noch weitere Aussagen in diese Richtung gemacht, die nicht alle gut ankamen. So habe ich beispielsweise gesagt, dass die Fluktuationsrate bei der Verwaltung mindestens bei sechs bis acht Prozent liegen sollte, damit es eine gewisse Auffrischung gibt.

«Die Gemeindeverwaltung ist für die Einwohner da – und nicht umgekehrt.»

Sie sind damals angetreten unter der Voraussetzung, dass Sie damit keinem Jüngeren vor der Sonne stehen. Letztlich waren Sie dann der einzige Kandidat. Worauf führen Sie das zurück?

Das hat wohl unter anderem mit dem Verständnis von Demokratie in unserem Kanton zu tun. Mit Ausnahme von Herisau sind alle Gemeindepräsidenten teil- oder nebenamtlich tätig. Selbst die Mitglieder der Regierung sind ja im Haupt- und nicht im Vollamt gewählt. Auch in Teufen, immerhin zweitgrösste Gemeinde im Kanton, handelt es sich um ein Teilamt, das zudem finanziell nicht besonders lukrativ ist. Für Leute mit Führungserfahrung in der Wirtschaft ist das Amt daher aus dieser Perspektive vermutlich nicht sehr attraktiv.

In der Privatwirtschaft ist klar, dass man gut zahlen muss, um fähiges Personal zu finden. Müsste das bei einer Gemeinde nicht ebenso sein? Sie arbeiten ja vermutlich in der Realität nicht Teil-, sondern Vollzeit.

Es ist tatsächlich ein gewisser Spagat, den man hier machen muss. Für Menschen, die ein solches Amt ausführen möchten und davon leben müssen, sollte man das miteinander vereinbar machen. Bei früheren Wahlen wurde das Amt des Gemeindepräsidenten hier in Teufen als 50-Prozent-Job bezeichnet. Ich sage dazu spasseshalber: Das kann schon stimmen, die Frage ist nur, von welchem Wert man 50 Prozent nimmt: Von 8 Stunden oder von 24?

Gleichzeitig haben Sie das Amt als faszinierend bezeichnet. Sehen Sie das immer noch so?

Absolut. Der Spielraum ist gross, die Aufgaben sind ausserordentlich vielfältig. In unserem politischen System erledigen die drei Ebe-

nen Bund, Kantone und Gemeinden die ihnen zugewiesenen Aufgaben; der Bund beispielsweise Aussenpolitik, der Kanton Gesundheit und Sicherheit, die Gemeinde Schule und soziale Dienste. Bei diesen Aufgaben ist jede Ebene direkt dem Stimmbürger gegenüber verantwortlich. Deshalb stehen Bund, Kantone und Gemeinden für mich auf gleicher Stufe, nicht in einer Über- und Unterordnung. Ich habe zudem keinen Verwaltungsrat, Aktionäre oder eine Delegiertenversammlung über mir, sondern die Gesamtheit der Bevölkerung. Daraus ergibt sich der erwähnte Spielraum.

«Für Leute mit Führungserfahrung in der Wirtschaft ist das Amt lohnmässig vermutlich nicht sehr attraktiv.»

Wie stellen Sie den Dialog mit der Bevölkerung sicher, der Sie Rechenschaft ablegen müssen?

In Teufen gibt es keine Einwohnerversammlung mehr, sie wurde auf Initiative der Bevölkerung abgeschafft, weil der Prozentsatz der Teilnehmenden als zu klein betrachtet wurde. Stattdessen führen wir bei wichtigen Geschäften öffentliche Orientierungsversammlungen durch. Wenn man kein Parlament und keine Gemeindeversammlung hat, werden automatisch mehr Fragen an der Urne entschieden, gleichzeitig hat der Gemeinderat etwas mehr Kompetenzen. Letztlich ist das die demokratischere Lösung, weil die Stimmbürger öfter entscheiden können. Ein Beispiel: Wir wollen in einem Bereich eine neue Stelle schaffen. Das unterliegt gemäss Gemeindeordnung dem fakultativen Referendum. Dieses wurde ergriffen, 100 Einwohner – genau die erforderliche Anzahl – haben eine Abstimmung gefordert. Nun wird an der Urne über die Schaffung dieser Stelle entschieden.

Das ist zwar hübsch demokratisch, aber kein Problem für einen, der unternehmerisch denkt? Der Urnenentscheid ist ja nicht zwingend fachlich ausgewiesen.

Ich bin recht zuversichtlich. Wir können gut darlegen, weshalb wir diese Stelle brauchen. Stossend ist für mich eher, dass die Prozesse in der öffentlichen Hand so viel Zeit benötigen. Das kostet Nerven.

Können Sie aus eigener Initiative zumindest eine spontane Idee in erster Phase aufgreifen und vielleicht einen Versuchsballon starten?

Das können wir durchaus. Der fundamentale Unterschied ist, dass in der Wirtschaft zum Schluss der Chef den Entscheid fällt und die Verantwortung trägt. In der Politik gibt es diese Hierarchie in dieser Weise nicht, am Ende fällt ein demokratischer Entscheid unter neun Gemeinderatsmitgliedern oder 4000 Stimmberechtigten. Das ist die Ursache für den grösseren Zeitbedarf. Ich erinnere mich an meine erste Sitzung im Gemeinderat: Wir diskutierten eine halbe Stunde an einer Sache herum, bis ich sagte, dass genug geredet sei und wir nun einen Entscheid fällen sollten. Das hat einen kleinen Aufruhr verursacht, und mir als Quereinsteiger wurde erklärt, dass das nicht so funktioniert.

Nehmen wir ein konkretes Beispiel: Sie wollen Teufen verstärkt als Standort von Unternehmen im Gesundheitsbereich positionieren. Wenn Sie diese Idee erst einmal haben, können Sie dann einfach loslegen?

Natürlich diskutieren wir eine solche Idee zunächst im Gemeinderat. In diesem Fall haben wir danach zwei Studien in der Form von Diplomarbeiten von Absolventen der Fachhochschule St.Gallen in Auftrag gegeben. Aus dem Ergebnis heraus haben wir die Arbeiten daran weiter getrieben und sind voraussichtlich Ende Jahr in der Lage, über diese standortstrategische Ausrichtung unter dem Arbeitstitel «Gesundheitsressort Teufen» zu entscheiden. Derzeit arbeiten wir zudem an Verbesserungen im öffentlichen Verkehr: Die Konzentration der Einkaufsmöglichkeiten im Zentrum führt dazu, dass Einwohner, die nicht so mobil sind, Probleme haben, zu den Läden zu gelangen. Für den Aufbau eigener Verkehrsbetriebe ist Teufen zu klein. Wir denken deshalb an eine Lösung in der Art des bekannten Publicar. Das ist eine Idee, die wir verfolgen, später wollen wir an einer Orientierungsversammlung prüfen, wie die Bevölkerung darüber denkt. Danach wird es eine Abstimmungsvorlage geben, und dort ist die Frage, ob die Bürger bereit sind, dafür Geld auszugeben.

Das sind Beispiele für den erwähnten Spielraum, den man als Gemeinde hat?

Richtig. In solchen Fragen besteht die Freiheit, etwas zu tun oder es nicht zu tun. Theoretisch könnten wir auch die Hände in den Schoss legen und warten, bis die Bevölkerung selbst die Initiative ergreift. Aber wir verstehen unsere Aufgabe anders, wir wollen innovativ sein und vorangehen. Teufen wird in verschiedenen Bereichen immer wieder als Lokomotive von Ausserrhoden betrachtet. Die Gemeinde hat eine optimale Grösse: Wir sind kleiner und daher beweglicher als Herisau, haben aber mehr Möglichkeiten als ganz kleine Gemeinden.

Wie viele dieser Anstösse müssen von Ihnen persönlich kommen?

Da liegt eben ein weiterer Unterschied: Führungspersonen in der Privatwirtschaft werden nach einem langen Evaluationsprozess ausgewählt und stellen danach 100 Prozent ihrer Arbeitsleistung dem Unternehmen zur Verfügung. In einer Gemeinde ist der Auswahlprozess schwammiger, bei der Wahl eines Gemeinderates spielt nicht nur der Leistungsausweis eine Rolle, es kommen persönliche Kriterien dazu. Und nach der Wahl ist der Betreffende nur nebenamtlich und mit eingeschränkten zeitlichen Möglichkeiten tätig. Ein Gemeindepräsident ist daher als Vordenker und Initiator gefordert, weil er sich mit diesen Fragen am meisten und stärksten beschäftigt.

Vordenker, Initiator und Kritiker. Sie sind bekannt dafür, dass Sie kein Blatt vor den Mund nehmen, beispielsweise im Dialog mit dem grossen Nachbarn, der Stadt St.Gallen, wenn es um Themen wie Lastenausgleich oder Pendlerströme geht. Sind Sie ein einsamer Rufer in der Wüste?

Dank meinem Werdegang habe ich den Vorteil, unabhängig zu sein. Ich muss keine Rücksicht mehr auf eine spätere Karriere neh-

men. Das ist ein Umstand, den man gar nicht hoch genug schätzen kann. Was die erwähnten Diskussionen angeht: Das hat auch mit dem unterschiedlichen historischen Hintergrund zu tun. 2013 wird Ausserrhoden 500 Jahre Zugehörigkeit zur Eidgenossenschaft feiern, St. Gallen beging vor wenigen Jahren das 200-Jahre-Jubiläum. St. Gallen ist fürstbischöflich geprägt, Ausserrhoden basisdemokratischer. Daraus ergibt sich ein anderes Selbstverständnis, eine andere Identität. Und diese wollen wir bewahren.

«Theoretisch könnten wir die Hände in den Schoss legen und warten, bis die Bevölkerung die Initiative ergreift.»

Sehen Sie sie gefährdet?

Eine mögliche Gefahr sieht man am Beispiel Zürich: Die Gemeinden in der Agglomeration der Stadt gehen in dieser auf. Das ist eine Entwicklung, die wir nicht wollen, wir möchten unsere Kraft zur Wahrung und Pflege der eigenen Identität einsetzen. Die Kantons-grenze zwischen uns und St. Gallen ist dabei sicher hilfreich. Fördern wollen wir die Identität auch mit unserer aktiven Vereinsinfrastruktur und einem besseren Verhältnis zwischen Wohnen und Arbeiten. Teufen ist eine bevorzugte Wohnlage; das ist positiv, aber es besteht deshalb eine Neigung zum reinen Wohnort. Das ist auch der Grund für Initiativen wie diese zu einem Gesundheitsressort.

Gleichzeitig gehört Teufen bei aller Abgrenzung eindeutig zur Region St. Gallen.

Das ist die andere Seite. Wir sind Bestandteil der Region St. Gallen, sei es wirtschaftlich, verkehrstechnisch oder kulturell. Die Verflechtungen sind sehr eng. Überspitzt gesagt: Geht es St. Gallen gut, dann geht es auch Teufen gut – und umgekehrt. Trotzdem wollen wir die eigene Identität wahren, und diese beiden Elemente unter einen Hut zu bringen, ist eine Herausforderung. Dazu kommt, dass die Wirtschaftsregion Ostschweiz verglichen mit Bern, Basel und Zürich zu wenig wahrgenommen wird. Bei aller Eigenheit, die wir schützen wollen, müssen wir also auch zusammenstehen und die ganzheitliche Situation verbessern. Mit dem aktuell amtierenden Stadtrat von St. Gallen haben wir diesbezüglich grosse Fortschritte gemacht, das Verhältnis ist heute wesentlich entspannter und kooperativer als noch vor einigen Jahren. Und das zum Nutzen beider Seiten. Aber ich will festhalten: Als Juniorpartner werden wir auch künftig darauf achten, nicht «ingesackt» zu werden.

Teufen steht im Wettbewerb der Standorte, auch bezüglich Zuzüger. Wie stark forcieren Sie das Wachstum?

Auf kantonaler Ebene läuft das Projekt «Bauen und Wohnen», da Ausserrhoden bevölkerungsmässig seit Jahren eine unterdurchschnittliche Entwicklung verzeichnet. In dieser Beziehung ist Teufen die Ausnahme, wir weisen einen mässigen, aber ständigen Zuwachs auf. Das ist auch unser Ziel, aber nur in dem Ausmass, dass sich die Neuzuzüger integrieren lassen und die Gemeinde nicht in der Anonymität versinkt.



Günstige Familienwohnungen scheinen in Teufen eher Mangelware. Das steht diesem Ziel doch entgegen.

Wo die Steuern tief sind, da sind die Bodenpreise höher. Wir gehören steuermässig je nach Einkommensklasse zu den attraktivsten drei Gemeinden in der Ostschweiz – und das wollen wir gemäss unserem Leitbild auch bleiben. Kommt dazu, dass Teufen durch die Hanglage nicht prädestiniert ist für grosse Wohnblöcke, in denen die einzelne Wohnung entsprechend günstig ist. Andererseits wird seit Jahren bekanntlich beklagt, dass die Schweizer ein Volk von Mietern seien. Die Eigentümerquote liegt bei etwas über 30 Prozent – in Teufen sind es mehr als 50 Prozent. Wir haben also das, was ständig gefordert wird, erfüllt. Die Kehrseite ist, dass der Markt an Mietwohnungen kleiner ist, da vor allem Eigentum gebaut wird. Das ist eine gewisse Problematik, aber die Möglichkeiten der Gemeinde sind beschränkt. Wir bieten um die 50 oder 60 gemeindeeigene Wohnungen an, betrachten es aber nicht als Aufgabe der öffentlichen Hand, im Wohnungsmarkt tätig zu sein. Das können Private besser.

Teufen ist nicht nur die Oase der Wohneigentümer, sondern auch der Gutbetuchten, wenn man den Klischees glaubt. Wieso dient Ihre Gemeinde als Paradebeispiel für ein Millionärsparadies?

Das war schon immer so. Nehmen Sie das Buch «Die Geschichte von Teufen». Dort ist beschrieben, wie bereits vor 100 und mehr Jahren wohlhabende Textilunternehmer ihre Firma an der Teufenstrasse in St. Gallen betrieben und in Teufen wohnten.



Mehr Komfort für Firma und Personal – mit Atupri!

Von der Qualität einer Kollektiv-Krankenversicherung profitieren heute nicht mehr nur die versicherten Firmen – auch die Mitarbeitenden und ihre Familien können auf der Grundlage einer guten Kollektiv-Lösung hohe wirtschaftliche Vorteile (Prämienreduktionen!) erzielen.

Aus der Erfahrung einer der grössten Betriebs-Krankenkassen der Schweiz

Die Atupri entstand auf den Fundamenten der 1910 gegründeten Krankenkasse SBB. Seit 1998 bietet Atupri ihre Produkte allen Unternehmen und Organisationen an. Sie tut dies mit aussergewöhnlichem Erfolg: Bereits sind über 750 Schweizer Firmen bei Atupri versichert.

Erfolgsorientierte Zusammenarbeit

Atupri zeichnet sich durch eine vernünftige Preispolitik und ausgezeichnete Versicherungs- und Service-Leistungen aus. Sie reduziert den administrativen Aufwand ihrer Firmenkunden auf ein absolutes Minimum. Hinzu kommt ein besonders vorteilhaftes System von Prämienrückvergütungen, «Payback»



genannt. Atupri beteiligt ihre Firmenkunden am Vertragsergebnis – je weniger Leistungen in Anspruch genommen werden, umso höher fallen die Prämienumschreibungen aus. Grundlage davon ist die

Kollektiv-Taggeldversicherung

Der Betrieb versichert die Lohnfortzahlungspflicht des Arbeitgebers in Krankheitsfällen ab einem frei zu vereinbarenden Krankheitstag. Ergänzend zu dieser Firmentaggeld-Versicherung nach VVG besteht – je nach Bedürfnislage des Unternehmens – auch die Möglichkeit, die Unfallversicherung sowie eine Optimierung der Mutterchaftsversicherung abzuschliessen.

Die paritätische Aufteilung der Prämien sowie die Deckung des effektiven Verdienstaufschlags im Krankheitsfall sind weitere Pluspunkte für eine bessere Vorsorge.

Krankenversicherungslösungen für alle und unter einem Dach

Kollektiv versicherte Mitarbeitende erhalten durch ihren Arbeitgeber die Möglichkeit, sich auch privat (einzeln oder als Familie) bei der Atupri zu versichern – in der obligatorischen Krankenpflege (Grundversicherung) und individuell für benötigte Zusatzversicherungen.

Der freiwillige Kollektivpflegevertrag mit seinen günstigen Prämien bietet **für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermassen Vorteile** – so ist beispielsweise nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen die Weiterführung in der Einzelversicherung jederzeit möglich.

Sie sind für Sie da:

Die Atupri Firmenkunden-Berater

Ausgehend von den gestiegenen Gesundheitskosten gewinnt die Kollektiv-Krankenversicherung für Firmen und ihr Personal stark an Bedeutung. Deshalb steht Atupri allen interessierten Unternehmen jederzeit mit qualifizierten Aussendienstmitarbeitern mit Rat und Tat zur Verfügung.

Nutzen Sie diese **Möglichkeit für Ihre Firma und für Ihre Mitarbeitenden** – es wird sich lohnen.



Kontakt

Atupri Krankenkasse

Firmenkunden

Zieglerstrasse 29 • 3000 Bern 65 • Tel. 031 555 09 11

eMail: firmenkunden@atupri.ch • www.atupri.ch



Zur Person

Gerhard Frey war bis Ende 1999 Leiter der Ostschweizer Direktion der Telecom PTT und begleitete den Übergang zur Swisscom. Seit dem Jahr 2000 wirkt er als Gemeindepräsident von Teufen und vertritt die FDP im Ausserrhoder Kantonsrat.

Dann ist es kein Klischee und heute noch so?

Eine gute gesellschaftliche Durchmischung ist unser Ziel. Ich prüfe jeden Monat die Liste «Zu- und Wegzüge in der Gemeinde». Dort sind jeweils auch die Berufsangaben verzeichnet. Ich stelle fest, dass die Zuzüge aus sämtlichen Bereichen, vom Arbeiter bis zum CEO, kommen. Deshalb habe ich keine Angst, dass die gesellschaftliche Schichtung einseitig wird, sie ist sogar breit gefächert. Von aussen wahrgenommen werden meist nur einzelne Personen, die nach Teufen ziehen, und der Gesamteindruck, der daraus abgeleitet wird, stimmt nicht mit der Realität überein.

«Als Juniorpartner werden wir auch künftig darauf achten, nicht ‚ingesackt‘ zu werden.»

Dazu kommt, dass einige der Zuzüger exponierte Persönlichkeiten sind, die zu reden geben. Reiche Neuankömmlinge lösen oft Neid aus. Dabei könnte man sich doch auch über die neuen Steuerzahler freuen?

Neid muss man sich verdienen. So gesehen werden wir gerne beneidet. Wenn man noch tiefer bohrt, stellt man fest: 20 Prozent der Einwohner zahlen 80 Prozent der Steuern. Dank dieser Erträge können wir uns auch eine überdurchschnittliche Infrastruktur leisten. Sportanlage, Schwimmbad, Dreifachturnhalle, neues Schulhaus und neues Alterszentrum: Das alles wurde und wird mit Steuergeldern finanziert. Nutzniesser sind nicht einzelne, sondern die breite Bevölkerung. Es gibt also einen klaren Interessenausgleich zwischen sogenannten Wohlhabenden und sogenannten Normalverdienern.

Und diese Wohlhabenden sind kein Klumpenrisiko?

Nein, ganz klar nicht. Ich sage immer: Wir wollen ein Tausendfüssler sein und nicht auf einem einzigen Bein stehen. Wir hatten

übrigens auch schon Wegzüge aus Teufen nach Appenzell oder Zug zu verzeichnen. Einem Tausendfüssler wird das nicht zum Verhängnis.

Sie persönlich gehen, was Ihr Amt betrifft, allmählich in den Schlusspurt?

Vorsichtig formuliert: Ich werde es nicht mehr so lange machen, wie ich es schon gemacht habe. Die eingangs erwähnte Lebensphase ist irgendwann wieder vorbei.

Und könnten Sie sich vorstellen, noch einmal auf eine andere Ebene zu wechseln, beispielsweise innerhalb der Politik?

Nein. Ich bin ganz klar ein Auslaufmodell und werde keine neuen unbefristeten Aufgaben mehr übernehmen. Dass ich auch im Kantonsrat sitze, hat ebenfalls praktische Gründe: In meinen ersten zwei Jahren im Amt sass kein Vertreter unserer Gemeinde für Teufen im Kantonsrat. Wir haben es als Mangel empfunden, dass diese Verbindung nicht besteht. Darauf folgte die Diskussion, wer das übernehmen könnte – und es hiess schliesslich, das sei eine präsidiale Angelegenheit.

Gehören solche Zusatzaufgaben zum erweiterten Pflichtenheft eines Gemeindepräsidenten?

Es wird ganz allgemein unterschätzt, was neben der eigentlichen Funktion noch alles damit verbunden ist – insbesondere, wenn man einer der grösseren Gemeinden im Kanton wie Herisau, Heiden oder eben Teufen vorsteht. Wenn beispielsweise ein Vorsitzender der Gemeindepräsidenten gesucht wird, klopft man zuerst dort an. Oder auch, wenn es um die Brücke zwischen öffentlicher Hand und Wirtschaft geht. Ich bin unter anderem Präsident der AR-NET Informatik AG, einer Firma, die das EDV-Netzwerk über den ganzen Kanton und ein Rechenzentrum betreibt. Hier gehen Privatwirtschaft und öffentliche Hand fliegend ineinander über. ■

Anzeige

**Aktiver Umweltschutz
im Offsetdruck**

exklusiv bei Druckerei Lutz AG

eps eco-printing-system®
Chemie- und FCKW-frei



Forest Stewardship Council – Setzt den Standard für eine verantwortungsvolle Waldbewirtschaftung.

SQS-COC-100123

© 1996 Forest Stewardship Council A.C.

Druckerei Lutz AG
Hauptstrasse 18
CH-9042 Speicher



Tel. 071 344 13 78, info@druckereilutz.ch, www.druckereilutz.ch



Goldach wird «vergoldet»

In der Überbauung Goldpark an der Mariahalden in Goldach erfolgte Ende August der Spatenstich. Hier entstehen rund sechsundvierzig Wohneinheiten in gehobenem Standard inmitten eines idyllischen Parks mit altem Baumbestand und Naturbach an sonniger Südhanglage.

Mit der Wohnüberbauung Goldpark im Zentrum vom Goldach möchte die Blättler Architekten AG, Zürich, ganz bewusst etwas Neues realisieren und damit Architektur zu einem sinnlichen Abenteuer werden lassen. Das erfrischende Konzept vereint denn auch zahlreiche Aspekte zu einem einzigartigen, sehr individuellen Wohngefühl. Komfortabel wohnen im Park, mit viel Grünflächen und viel persönlichem Freiraum, teilweiser Seesicht und dennoch mitten in einer lebhaften Gemeinde: all dies verleiht dem Goldpark einen ganz besonderen Charakter.

Nebst dem hohen Anspruch an die Architektur der Gebäude legt man auch besonderes Gewicht auf eine natürliche Umgebungsgestaltung. Im 18'000 m² grossen Naturpark wurden die alten Bäume deshalb belassen. Zudem wurde das Schwarzen-

bächli, das den Goldpark durchzieht, wieder offengelegt und in Zusammenarbeit mit einem international bekannten Wasserkünstler natürlich und harmonisch gestaltet.

Das Angebot an Wohneinheiten im Goldpark lässt viel Raum für individuelle Vorlieben. In den sieben Mehrfamilienhäusern und zwei Doppel-einfamilien-Häusern stehen Wohneinheiten von 2,5 bis 7,5 Zimmern zum Verkauf, je nachdem mit loftähnlichem Charakter oder klassischem Grundriss, als Garten-, Etagen- und Attikawohnungen. Ein Grossteil davon ist bereits vergeben.

Informationen über die noch erhältlichen Wohneinheiten erhält man entweder im Internet unter www.goldpark.ch oder bei Blättler Architekten AG, 8004 Zürich, Tel. 044 240 18 01.

Kostenloser Messebesuch

Die Immo-Messe versteht sich als offenes Informationsforum. Sie wird daher auch im elften Jahr ihres Bestehens keinen Besucher-eintritt erheben. Die Immo-Messe 2008 verzeichnete ca. 300 ausstellende Firmen auf 240 Messeständen und rund 14 000 Besucherinnen und Besucher. Sie ist das grösste Fachforum für private Liegenschaftenkäufer und Bauherren in der Schweiz. Anmeldung und Auskünfte: Messebüro, Nicole Wüthrich, Tel. 079 348 79 31 oder www.immomesse.ch.



Holz liegt im Trend: Hier ein Beispiel eines Einfamilienhauses im thurgauischen Märwil.

Bauen mit Holz im Zentrum der Immo-Messe 09

Wohnraum ist knapp, besonders an guten Lagen. Die Immo-Messe Schweiz vom 20. bis 22. März 2009 in den Olma-Hallen St.Gallen verhilft zu mehr Transparenz auf dem Markt und sorgt dafür, dass Bauherren die Partner ihres Vertrauens kennen lernen. Die Immo-Messe legt ein Schwergewicht auf energieeffizientes Bauen und Sanieren sowie auf den Einsatz erneuerbarer Energien.

Die Immo-Messe Schweiz für Eigentum, Umwelt, Energie ist das Forum, auf dem Bauherren Bauland finden, ihren Architekten kennen lernen, Angebote von Systemhausanbietern und Bauträgern vergleichen und Immobilien erwerben können. Der Hauseigentümerverband Kanton St. Gallen und SVIT (Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft) Ostschweiz, stehen seit der Gründung der Messe hinter der Idee und haben auch das Patronat inne.

Besser isolieren spart Energie

Immer stärker interessieren sich Eigentümer und solche, die es werden wollen, für die Energieeffizienz. Im letzten Jahr sind die Heizölpreise stark gestiegen, der Gaspreis hat sich ebenfalls nach oben bewegt, und nun ziehen die Strompreise an. Auf der Immo-Messe findet der Bauherr zwei Lösungen, die ineinander greifen. Zum einen ermuntern ihn der Verein Minergie, die Energiefachleute Ostschweiz, die Ämter für Umwelt von Stadt und Kanton St. Gallen und die IG Passivhaus zum Neubau von Passivhäusern oder zum Modernisieren nach Minergie-Standard. Zahlreiche Anbieter, die Lösungen für bessere Wärmedämmung bei Gebäuden bieten, sind an der Messe vertreten.

Holz und andere Energieträger im Vergleich

Zum anderen kann sich der Bauherr eine breite Übersicht über die Energieträger verschaffen: modernste, sparsame Ölheiz-

technik, Erdgas, Wärmepumpen, Erdwärme, solare Wassererwärmung und die eigene Stromproduktion aus Photovoltaik sind wichtige Bereiche der Immo-Messe. Oft lässt sich eine Wärmepumpe mit selbstproduziertem Sonnenstrom betreiben – so ist man von den Strompreiserhöhungen nicht betroffen. Ein CO₂-neutraler und erneuerbarer Energieträger ist das heimische Holz. Ein Passivhaus lässt sich problemlos mit einer kleinen, holzbetriebenen Heizung warm halten. Bei anderen Bauten lässt sich die Heizperiode dank einem Chemineeofen hinauszögern. Die Pellet-Technik ist ausgereift und stellt eine echte Alternative zu anderen Heizsystemen dar.

Das Sonderthema der Immo-Messe 2009 lautet «Holz». In Zusammenarbeit mit der Holzkette St.Gallen, der Lignum und «Holzenergie Schweiz» wird eine grosse Sonderschau vorbereitet. Holz soll als umweltfreundlicher Baustoff und Energieträger in allen Facetten gezeigt werden, vom Innenraumdesign über den Baustoff, von der Fassade bis hin zum Heizmaterial. Parallel dazu gibt es im öffentlichen Vortragsforum an der Messe eine Reihe von Vorträgen rund um den einheimischen Rohstoff.

Parallel zur Immo-Messe finden die zweiten nationalen Minergie-P / Passivhaustage statt. Stattfinden werden ein Fachplanerseminar zum Thema Minergie-P in der EMPA, St. Gallen, eine Fachtagung «Bauen mit Holz: ökologisch, energieeffizient, nachhaltig» sowie drei Seminare für Bauherren statt.



«Wir denken derzeit darüber nach, ob ein Team für die Wirtschaftsberatung in St.Gallen aufgebaut werden soll.» Bruno Räss

Eine Frage des Vertrauens

Wo liegen die Möglichkeiten der Unternehmensberatung – und wann erreicht sie ihre Grenzen? Kann ein internationaler Multi auch für KMU der richtige Ansprechpartner sein? Ralf C. Schlaepfer und Bruno Räss von PricewaterhouseCoopers im Gespräch über eine Branche im Fokus der Öffentlichkeit.

Interview: Stefan Millius

Bilder: Bodo Rüedi

Journalisten haben keinen besonders guten Ruf. Wie steht es um den von Unternehmensberatern?

Ralf C. Schlaepfer: Da hat sich in den letzten Jahren einiges verändert. In den 1990er Jahren genoss ein Unternehmensberater einen sehr guten Ruf, die Tätigkeit galt als vornehm, die Leute als intelligent. Mit dem Ende der New Economy und Ereignissen wie dem Niedergang der Swissair hat dieser Ruf später Schaden genommen. Firmen mit klingendem Namen kamen unter die Räder, es hiess, Unternehmensberatung koste nur viel und bringe nichts. In den letzten rund sieben Jahren hat sich der Ruf wieder positiv entwickelt.

Worauf führen Sie das zurück?

Schlaepfer: Die Unternehmensberatungen haben sich selbst gewandelt, haben sich stärker Richtung Implementierung und Unterstützung entwickelt. PwC unterscheidet sich diesbezüglich sicherlich auch von den klassischen Managementschmieden. Wir sagen: Es ist wichtig, ein breites Spektrum an Wissen anbieten zu können, gemeinsam mit dem Kunden die notwendigen Massnahmen zu identifizieren und ihm zu helfen, diese umzusetzen. Wir liefern also nicht einfach am Schluss einer Beratung eine Studie ab, sondern bieten Hilfe zur Selbsthilfe.



« Wir liefern nicht einfach am Schluss eine Studie ab, sondern bieten Hilfe zur Selbsthilfe. » Ralf C. Schlaepfer

Bruno Räss: Entscheidend ist, dass man weiss, in welchen Bereichen aus dem gesamten Beratungsspektrum die eigenen Stärken liegen. Es geht darum, konkrete und bedürfnisgerechte Massnahmen zu evaluieren und den Kunden auch in der Umsetzung und Implementierung zu unterstützen. In den erzielten Ergebnissen zeigt sich letztendlich der Wert der Beratung. Einfach zu sagen, was zu tun ist und dann wieder zu gehen: So verstehen wir unsere Aufgabe nicht. Kundenorientierung und Professionalität stehen bei uns klar im Vordergrund.

Dann kann man sagen: Ihr Berufsstand wurde zunächst über Gebühr in den Himmel gehoben, später zu Unrecht verteuert. Und derzeit?

Schlaepfer: Wir sind wieder auf einem guten Niveau, am Sinn unserer Arbeit wird kaum generell gezweifelt. Man sieht immer wieder, dass eine Firma unmöglich alles selbst erledigen kann, weil es an Ressourcen oder Spezialwissen fehlt. Nehmen Sie das Thema Akquisitionen: Für das Unternehmen selbst ist das eine Aufgabe, die zusätzlich anfällt und meist nicht eine Standardsituation für das Management bedeutet. Das Einbringen der Erfahrung aus einer Vielzahl von Transaktionen, die Unterstützung in der Umsetzung und in der Integration sind wichtige Dienste einer Unternehmensberatung. Diese kann helfen, die in der Praxis erprobten Methoden und Tools einzusetzen und die Ablenkung des Managements vom Tagesgeschäft zu minimieren.

Räss: Es gab Phasen, in denen viele sehr junge Mitarbeiter in der Beratung tätig waren. Die Anforderung an die Struktur des Beratungssteams hat sich in den letzten Jahren gewandelt. Heute braucht es eine ausgewogene Kombination von Erfahrung und neuen, kreativen Lösungsansätzen und Ideen. Das ist ein Teil des Erfolgs: Vertieftes Wissen und breite Erfahrung mit neuen Ansätzen zu vermischen.

Sie nehmen mir meine Frage vorneweg. Das Bild der jungen HSG-Absolventen, die eine zu beratende Firma ohne jede Erfahrung stürmen und aus reiner Theorie heraus beraten, ist also falsch?

Räss: In Einstellungsgesprächen mit jungen Hochschulabsolventen höre ich oft von den Bewerbern, dass sie gerne in der Unternehmensberatung tätig sein möchten. Meine Standardfragen auf dieses Anliegen lauten jeweils: Was verstehen Sie denn eigentlich unter Unternehmensberatung? Sind Sie ohne Erfahrung in der Lage, einen Kunden zu beraten? Entscheidend ist doch, in einem Team Erfahrung zu sammeln, um damit in diese vielfältigen Aufgaben hineinzuwachsen, den Umgang mit Kunden zu lernen und vieles mehr. Die Wahrnehmung, die Sie schildern, ist negativ beeinflusst von konkreten Ereignissen in der Vergangenheit. Es ist unsere Aufgabe, dieses Bild sukzessive zu korrigieren.

Schlaepfer: Nicht nur der Berater sollte erfahren sein. Für den Erfolg entscheidend ist auch, ob ein Unternehmen erfahren darin ist, Beratung optimal zu nutzen, ob es weiss, wo Beratung

eingesetzt werden sollte und wo nicht. In den 1990er Jahren gab es sehr wenige Unternehmen mit dieser Beratungserfahrung. Wichtig ist es zu wissen, was von einer Beratung erwartet werden darf und wo die Grenzen liegen. Heute ist das Verständnisniveau bezüglich Beratung und Einsatz von Beratern sehr viel höher als vor einigen Jahren.

Räss: Das ist ein wichtiger Punkt. Die Grenzen der Beratung werden heute eher erkannt als früher. Dass es diese Grenzen gibt und diese auch angesprochen werden, ist kein Zeichen von Schwäche. Es ist einfach die ehrliche Antwort auf die Frage: Können wir eine bestimmte Aufgabe selber lösen oder nicht?

«Noch nie war das Führen eines Unternehmens so anspruchsvoll wie heute.» Das sagt PwC im Eigenporträt. Das ist gute Eigenwerbung, es suggeriert, dass man Hilfe brauche. Ist die These aber auch belegbar?

Räss: Führen war schon immer eine Herausforderung. Heute haben wir es einfach mit anderen Einflussfaktoren zu tun: Die Globalisierung und die neue, internationale Arbeitsteilung haben vieles verändert. Dann ist eine neue Generation von Führungspersonen und Mitarbeitenden in der Verantwortung, und drittens hat sich das Tempo im Wirtschaftsleben massiv erhöht. Das sind neue Rahmenbedingungen, deren sich die Führungskräfte bewusst sind. Um diesen rasanten Veränderungsprozess zu bewältigen, kann eine Unternehmensberatung einen echten Mehrwert generieren.

Schlaepfer: Man kann das vielleicht mit einem Auto vergleichen. Im Prinzip ist das Lenken eines Autos seit seiner Erfindung immer etwa gleich schwierig geblieben. Wir haben heute mehr technische Hilfsmittel, die vieles erleichtern. Gleichzeitig hat sich das Umfeld verändert, es herrscht beispielsweise viel mehr Verkehr auf den Strassen. Der gefühlte Schwierigkeitsgrad ist derselbe wie früher, die Komplexität ist aber eine ganz andere. Übertragen auf unsere Arbeit: Nicht jedes KMU weiss, wie beispielsweise auf die Globalisierung reagiert werden soll oder wie das Geschäftsleben in China, Indien oder Russland funktioniert. Früher gab es diesbezüglich viel weniger Gesetze, Regelungen und Vorschriften. Die Schwelle, ins Ausland zu gehen, ist tiefer, aber das Umfeld wird komplexer. Hier kann eine Unternehmensberatung unterstützend wirken.

Gemäss Eigenbeschreibung sind Sie da für «internationale und lokal führende Unternehmen sowie für den öffentlichen Sektor». Wie steht es mit Firmen, die noch nicht führend sind, aber es werden wollen?

Schlaepfer: Man müsste zunächst den Begriff ‚führend‘ klar definieren. Fast jedes Unternehmen versteht sich als führend, und sei es nur in einer sehr speziellen Nische.

Räss: Entscheidend ist, welche Kunden unsere Dienstleistungen in welchem Ausmass nutzen wollen. Eine zu starke Seg-

mentierung nur nach der Grösse halte ich nicht für sinnvoll. Ein grosses Beratungsmandat für ein international tätiges und bekanntes Unternehmen ist natürlich eine schöne Referenz. Aber wir sind keineswegs nur auf Grosskunden fokussiert. Vielmehr zählen wir auch sehr viele KMU und öffentlich-rechtliche Körperschaften zu unseren Kunden.

Verpassen Sie aber allenfalls den einen oder anderen möglichen Kunden, weil dieser befürchtet, PwC könnte eine Schuhnummer zu gross sein für ihn?

Schlaepfer: Was das angeht, haben wir mit Sicherheit deutlich weniger Probleme als andere Beratungsunternehmen. PwC darf Kunden in allen Grössenordnungen betreuen. Mehr als zwei Drittel unserer Mandate im Bereich Wirtschaftsprüfung sind KMU. Wir sind wohl am ehesten von allen auch die Beratungsfirma der kleineren Unternehmen.

Räss: Das sehe ich auch so. Aber es ist richtig, dass diese Wahrnehmung in der Öffentlichkeit teilweise besteht und dies zu gewissen Hemmschwellen führen kann. Die Zusammenarbeit ist für uns keine Frage der Grösse, sondern vielmehr eine Frage, ob wir die Bedürfnisse des Kunden erfüllen können.

Schlaepfer: Zudem sind wir selbst ja im Grunde auch ein KMU. Im Bereich Wirtschaftsberatung beschäftigen wir in der Schweiz rund 250 Mitarbeitende. Damit gehören wir im Vergleich wohl zu den Top-5-Unternehmensberatungen in unserem Land, sind aber alles andere als ein grosses Unternehmen.

Räss: Massgeblich ist nicht nur die Grösse, sondern das Netzwerk und das vorhandene Wissen innerhalb von PwC. Es gibt beispielsweise in der Wirtschaftsprüfung immer wieder Fragen, welche die Wirtschafts-, Steuer- oder Rechtsberatung betreffen. Auf dieses Wissen können wir jederzeit innerhalb von PwC zurückgreifen. Das ist ein zusätzlicher Vorteil für unsere Kunden.

Stichwort Wirtschaftsberatung: Warum wird der Bereich in St.Gallen nicht geführt – gibt die Ostschweiz diesbezüglich zu wenig her?

Räss: Eine gewisse Konzentration der Kräfte an wenigen Standorten halte ich aus verschiedenen Gründen für normal. Ich beurteile die Ostschweiz mit ihren vielen sehr gut positionierten Unternehmen auch für Beratungsdienstleistungen als äusserst attraktiv. Deshalb denken wir derzeit darüber nach, ob ein Team für die Wirtschaftsberatung in St.Gallen aufgebaut werden soll.

Schlaepfer: Man darf die Frage, wo die Mitarbeitenden Ihren Arbeitsplatz haben, nicht überbewerten. Ob in Zürich oder in St.Gallen: Wir sprechen dieselbe Sprache. Distanzen sind heutzutage zweitrangig, das Netzwerk ist entscheidend. Ein kleines Beispiel: Wir hatten kürzlich eine Anfrage nach einem Spezial-

sten in einem ganz besonderen Bereich der Energieerzeugung. Eine interne Abklärung hat gezeigt, dass wir im globalen Netzwerk drei Fachleute zu diesem Thema haben, von denen ein Mitarbeiter sogar seine Dissertation dazu verfasst hat. Bei rund 146'000 Mitarbeitenden finden wir zu praktisch jedem Thema einen Spezialisten.

Ihre Eigenkampagne ist auf Fragen aufgebaut, sie heisst «Good Questions». Fragen stellen ist offenbar eine zentrale Aufgabe einer Beratungsfirma. Wie gerne lassen sich Unternehmen Fragen stellen?

Räss: Sehr gerne, wenn die Qualität und der Inhalt der Frage stimmt. Der Kunde spürt anhand unserer Fragestellung, ob wir die Situation seines Unternehmens richtig einschätzen. Gute Fragen zeigen das vernetzte Denken und wecken auch sein Interesse an uns und unseren Dienstleistungen. Und gute Lösungen setzen gute Fragen voraus – Fragen, die zum Nachdenken anregen und die Art der Interaktion von PwC verdeutlichen. Eine ausgeprägte Fragekultur ist ein Schlüssel zu vertrauensvollen Beziehungen. Sie fördert den Dialog und den Wissensaustausch.

Ich frage deshalb, weil man von Bankern immer wieder hört: Unternehmen lassen sich nicht gerne in die Karten schauen.

Räss: Das ist eine Frage des Vertrauensverhältnisses, und das lässt sich nicht von heute auf morgen entwickeln. Mit dem wachsenden Vertrauen in die Ansprechpersonen werden auch die Unternehmen offener. Der Aufbau einer guten Vertrauensbeziehung braucht jedoch Zeit.

Schlaepfer: Gewisse Fragestellungen sind die Grundlage dafür, dass wir mit einem Unternehmen zusammen auf ein gemeinsames Ziel hin arbeiten können. Wer keine richtigen Fragen stellt, zieht einfach sein Projekt durch und nimmt das Unternehmen auf diesem Weg nicht mit. Und zudem kommen Unternehmensberatungen unter anderem auch dann zum Zug, wenn in einer Firma etwas schief gelaufen ist. In solchen Situationen muss sich ein Unternehmen Fragen stellen lassen – besser durch einen Partner wie uns als von dritter Stelle.

Sie sprechen die Bewältigung von Krisen an. «Risiken beherrschen» figuriert ebenfalls unter Ihrem Dienstleistungsangebot. Ist ein Risiko überhaupt noch ein Risiko, wenn es beherrschbar ist?

Schlaepfer: Diese Frage ist Inhalt der Beratung rund um Risk Management und Compliance. Wir zeigen, wo Risiken liegen, wie man sie systematisch erfasst und damit sicherstellt, dass sie kontrollierbar werden. Wir helfen also, Risiken zu erkennen und sie damit zu beherrschen.

Räss: Vielleicht ist der Begriff der Beherrschbarkeit etwas irreführend, ich möchte eher vom Umgang mit Risiken beziehungs-

weise vom Risikobewusstsein sprechen. Wenn ich ein Risiko kenne, die richtigen Massnahmen treffe und es laufend beurteile, kann ich sehr gut mit einem Risiko umgehen. Da liegt sicher ein Potenzial in vielen Unternehmen: Fokussiert Risiken zu evaluieren und konkrete Massnahmen zur Überwachung zu beschliessen.

Schlaepfer: Mit ‚beherrschen‘ ist aus meiner Sicht gemeint, im Voraus zu planen, wie ein Problem gelöst wird, wenn etwas schief gehen würde oder schief gegangen ist. Wir haben vorhin darüber gesprochen, ob die Unternehmensführung heute schwieriger ist als früher. Was die Risiken angeht, ist die Wirtschaftswelt tatsächlich komplexer geworden. Gerade wenn wir die internationale Bühne betreten, müssen wir uns fragen: Kennen wir die Risiken? Auch Schweizer Unternehmen können im Ausland ganz neue Risiken eingehen, ohne sich dieser bewusst zu sein. Es ist daher die Aufgabe des Verwaltungsrates und der Unternehmensleitung, sich frühzeitig darüber Gedanken zu machen.

Räss: Die Unternehmen sind sich dessen im Grunde bewusst. Entscheidend ist ein gemeinsames Verständnis über Risiken und ihre Auswirkungen. Ein mögliches Beispiel aus unserem Alltag: Ein gesundes KMU geriet durch zwei Aufträge in finanzielle Schwierigkeiten. Das Risiko lag bei der Kalkulation der Aufträge mit einem Pauschalangebot, in das sich ein Fehler eingeschlichen hatte. Dieser wurde nicht rechtzeitig erkannt, und das Angebot wurde mit einem zu tiefen Pauschalpreis abgegeben. Nun ist klar: Bei Aufträgen, die bei einer Fehlkalkulation die Existenz eines Unternehmens gefährden können, sind bereits vor Abgabe des Angebots entsprechende Kontrollen zu definieren, beispielsweise eine unabhängige interne oder externe Prüfung zur Plausibilisierung des Angebots. Das ist eine relativ einfache Massnahme – aber wenn man sich des Risikos eines solchen Fehlers nicht bewusst ist, werden die entsprechenden Massnahmen auch nicht ergriffen.

«Bei rund 146'000 Mitarbeitenden finden wir zu praktisch jedem Thema einen Spezialisten.»

Ralf C. Schlaepfer

Als Prävention könnte man auch Ihre Arbeit im Steuerbereich bezeichnen. Sie überlegen sich als eine Ihrer Dienstleistungen, wie die Steuerbelastung eines Unternehmens auf ein angemessenes Niveau gesenkt werden kann. Da stellt sich die Frage: Was ist ein angemessenes Niveau?

Räss: Das ist immer eine Frage des angewendeten Vergleichsmaßstabs und der Prioritäten der verschiedenen Standortkriterien. Die Steuerbelastung ist neben anderen Argumenten nur ein Kriterium für die Standortwahl. Letztendlich geht es darum, die Gesamtkosten eines möglichen Standortes zu optimieren.



Bruno Räss

Die Steuerbelastung ist letztlich eine politische Frage. Wie stark macht PwC Politik?

Räss: Die Unternehmen sind gefordert, sich auch am politischen Meinungsbildungsprozess zu beteiligen. Diese Erkenntnis musste auch bei uns reifen. Uns geht es dabei vor allem darum, mögliche Konsequenzen aus politischen Entscheidungen und allenfalls Alternativen aufzuzeigen.

Schlaepfer: PwC macht also Politik in der Form von Mitsprache und Anregungen, nicht im Sinn von Parteipolitik.

PwC ist auf Wachstumskurs. Was wächst, ist der Bereich Steuerberatung, nicht aber die Sparte Wirtschaftsprüfung. Was sagt das über PwC?

Schlaepfer: Man muss konkretisieren: Die Wirtschaftsprüfung nimmt nur relativ gesehen ab, aber nicht in absoluten Zahlen; es ist einfach so, dass andere Bereiche schneller wachsen.

Räss: Die Wirtschaftsprüfung ist traditionell Bewegungen ausgesetzt. Neue Gesetze und Vorschriften lösen zusätzliche Arbeit aus. Sind die Neuerungen implementiert, nimmt der Mehraufwand wieder ab. Der Bedarf nach Dienstleistungen der Wirtschaftsprüfung besteht aber unverändert, auch wenn das Wachstum nicht ganz zu vergleichen ist mit dem Wachstum der Wirtschafts-, Steuer- und Rechtsberatung.

Mit Sicherheit ein Wachstumsfeld ist die Internationalisierung. Trauen sich heute einfach mehr Firmen aus dem Appenzeller Hinterland ans Joint Venture in China?

Schlaepfer: Der Bereich wächst stark, das ist so. An diesem Trend kommt keiner vorbei. Ein Unternehmen muss sich überlegen, wo die Wertschöpfung liegt und mit wem es am besten zusammen arbeitet. Für das von Ihnen angesprochene Beispiel darf sich der Fokus eben nicht mehr aufs Hinterland beschränken. Zur Auswahl steht die ganze Welt.

Müssen Sie öfter Firmen bremsen, die ins Ausland wollen, das aber nicht sollten oder Firmen motivieren, die ins Ausland sollten, das aber nicht wollen?

Schlaepfer: Es geht eher darum, Unternehmen zu beraten, damit sie sich bewusst werden, was ihr Schritt eigentlich bedeutet und welche möglichen Konsequenzen damit verbunden sind. Was heisst es, wenn man mit Partnern in einer anderen Kultur Geschäfte macht? Gerade für KMU ist es richtig und wichtig, vor einer solchen Entscheidung das Gespräch mit Beratern mit internationaler Erfahrung zu suchen.

Räss: Der Schritt ins Ausland ist auch eine Frage der notwendigen Erfahrung. Über diese Erfahrung verfügen gerade kleinere

Firmen meist weniger, weshalb sie auf erfahrene Ratgeber zurückgreifen sollten. Diese wissen, wo mögliche Stolpersteine liegen und wie mit diesen umgegangen werden kann.

PwC berät auch die öffentliche Hand. Wie wichtig ist dieses Segment für Sie?

Schlaepfer: Die öffentliche Hand ist ein sehr wichtiges Kundensegment, das zunehmend auch an Bedeutung gewinnt. Wir sind auch für die öffentliche Hand das grösste Beratungsunternehmen in der Schweiz. Ein eigenes Team befasst sich ausschliesslich mit Fragen und Anliegen des öffentlichen Sektors. Wenn wir über die Grenzen hinaus schauen, beispielsweise nach Deutschland und die Niederlande, dann zeigt sich, dass die nachgefragten Dienstleistungen der öffentlichen Hand auch dort über viel Wachstumspotenzial verfügen.

Weil heute jede Gemeinde glaubt, sich als Unternehmen verstehen und positionieren zu müssen?

Schlaepfer: Es geht um relevante Fragen, die sich die öffentliche Hand stellen muss: Was machen wir weiterhin selbst, was ist geeignet zum Outsourcing, welche Bereiche sollte man verkaufen? Dazu kommen Themen wie Public Private Partnership, Verselbständigung, Fusionen und weitere.

Räss: Gerade für die Wirtschaftsprüfung hier am Sitz in St. Gallen und in Chur ist die öffentliche Hand sehr bedeutend. Wir stehen im Auftragsverhältnis mit einer Reihe von namhaften Städten und Gemeinden. Zur Zeit sind unter anderem die Qualität der Rechnungsprüfung, anstehende oder angeregte Gemeindefusionen sowie Verselbständigungen Themen, an dem intensiv gearbeitet wird.

«Man muss sich besonders dann hinterfragen, wenn man erfolgreich ist, um auf die Zukunft vorbereitet sein.»

Bruno Räss

Wo sehen Sie mögliche Zukunftsfelder der Unternehmensberatung?

Schlaepfer: Ich denke da weniger an völlig neue Themen, die plötzlich am Horizont auftauchen, sondern eher an Fragen, die heute schon auf dem Tisch liegen, aber künftig an Bedeutung gewinnen werden. Beispielsweise das bereits angesprochene Risikomanagement oder der Umgang mit Transaktionen.

Räss: Ein Dauerbrenner ist das periodische Hinterfragen des heutigen Geschäftsmodells bei einem Unternehmen: Ist es auch morgen noch richtig? Diese Frage muss unabhängig von der Bran-

Zu den Personen

PricewaterhouseCoopers ist in 150 Ländern mit über 146000 Mitarbeitenden vertreten. Das Unternehmen bietet Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen für international und lokal führende Unternehmen und den öffentlichen Sektor an. Bruno Räss ist Partner Wirtschaftsprüfung und Geschäftsstellenleiter St.Gallen der PricewaterhouseCoopers AG. Ralf C. Schlaepfer ist Partner und Head Consulting bei PwC.



Ralf C. Schlaepfer

che und periodisch aufgrund der sich verändernden Rahmenbedingungen gestellt werden, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

Keine Firma schraubt gerne an Dingen, die heute gut laufen.

Räss: Sicherlich, aber man muss sich bekanntlich besonders dann hinterfragen, wenn man erfolgreich ist, um auf die Zukunft vorbereitet sein. Welches sind die Quellen des Erfolges? Sind wir in der richtigen Branche, in den richtigen Märkten tätig? Welchen Einfluss haben Grösse und Struktur des Unternehmens und die Qualität der Mitarbeitenden auf den Erfolg? Welche Rahmenbedingungen können sich verändern und unseren Erfolg beeinträchtigen? Wo liegen die Chancen und Risiken von Veränderungen und welches sind die möglichen Antworten auf sich abzeichnende Veränderungen? Der Wandel darf nicht als Be-

drohung betrachtet werden, sondern eröffnet vielmehr auch Chancen.

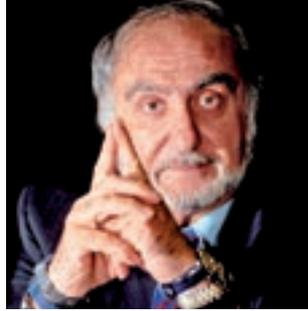
Schlaepfer: Gefragt ist aktives Management. Es geht nicht darum, um jeden Preis zu wachsen oder einfach Firmen zu kaufen, sondern sich auch zu überlegen, wie qualitatives Wachstum erreicht werden kann.

Räss: Deshalb ist es immer wieder spannend, die Eigenanalyse eines Unternehmens mit unserer Analyse des Unternehmens zu vergleichen und zu diskutieren. Immer mit dem Fokus: In welche Richtung könnte sich das Unternehmen in Zukunft entwickeln und was sind mögliche Antworten auf diese neuen Herausforderungen?

Anzeige

Drei unabhängige Gesellschaften - eine starke Partnerschaft

 <p style="margin: 10px 0;">Telefon 071 388 81 60 Telefax 071 388 81 61 admin@revisalag.com www.revisalag.com</p>	 <p style="margin: 10px 0;">Lenz & Dudli TREUHANDGESELLSCHAFT AG</p> <p style="margin: 10px 0;">Telefon 071 388 81 50 Telefax 071 388 81 51 admin@lenz-dudli.com www.lenz-dudli.com</p>	 <p style="margin: 10px 0;">Telefon 071 388 81 00 Telefax 071 388 81 01 admin@unit-consulting.com www.unit-consulting.com</p>
<p>St.Gallerstrasse 99 - 9201 Gossau</p>		
<p>Wirtschaftsprüfung Finanz- und Rechnungswesen Steuerberatung Unternehmensberatung</p>		



Ausbrechen aus alten Schemen: Ob als spleeniger Unternehmer wie Nicolas Hayek...

Die Antithese des Modell-Unternehmers

Sie werden uns in unzähligen Bildern in Imagebroschüren oder Werbespots vorgeführt: Die stromlinienförmigen, dem edlen Durchschnitt entsprechenden Topmanager der Marke «Saubermann». Doch sind die wirklich erfolgreichen Unternehmer nicht in Wirklichkeit die Figuren, die eben genau nicht der Norm entsprechen? Ein etwas anderer Blick auf die Unternehmerlandschaft Schweiz.



... oder als meditierender Topmanager.

Text: Stefan Millius

Nehmen wir an, das Schweizer Fernsehen würde eine neue Soap über eine erfolgreiche Schweizer Unternehmung ins Leben rufen und den spannenden Alltag in einem Betrieb zeigen – was keine schlechte Idee wäre, aber wohl nicht geschehen wird. Und nehmen wir weiter an, für die Hauptrolle würde ein Casting durchgeführt, in dem ein smarter, ehrgeiziger und kompetenter Chef gesucht wird. Welcher wirkliche Schweizer Unternehmer könnte eine solche Rolle ergattern? Spontaner Einfall: Philippe Gaydoul. Der Denner-Chef ist die personifizierte Perfektion. Immer glattrasiert, immer im feinsten Tuch, immer sauber frisiert, korrekt, höflich, souverän. Ein Bild von einem Unternehmer.

Und natürlich: Gaydoul ist in Tat und Wahrheit auch erfolgreich. Er ist alles andere als purer Schein, er hat aus der einstigen Schmutzmarke Denner eine Perle gemacht, die auch prompt einen Abnehmer fand. Der Mann versteht etwas von seinem Geschäft, dem Detailhandel, aber auch von Marketing- und Imagefragen. Und er ist trotz des bereits Erreichten nach wie vor ein Vertreter der jüngeren Unternehmergegeneration.

Hayek als Antithese

Aber Hand aufs Herz: Würde ein Nicolas G. Hayek dieses Casting überstehen? Würde man ihn als Modell-Unternehmer für bildschirmtauglich erklären? Der Mann ist klein und untersetzt und trägt einen Bart. Diese Mischung ist das Gegenteil von dem, was allgemein als dynamisch angesehen wird. Dabei ist Hayek ohne Frage eine der zentralen Figuren des Werkplatzes Schweiz, und seine Verdienste können nicht hoch genug eingeschätzt werden. Auch wenn er sich vielleicht hin und wieder – ganz unschweizerisch – etwas gar offensiv selbst zelebriert.

Otto Ineichen, der kantige Innerschweizer, der seine Ladenkette «Otto's» aus nichts heraus schuf, wäre in einer solchen Fernseh-

serie vielleicht der bärbeissige Inhaber einer kleinen, eher fragwürdigen Konkurrenzfirma, aber kaum der Held und Sympathieträger. Und ein Jahrhundert-Unternehmer wie Christoph Blocher wäre ebenfalls kaum das Aushängeschild einer fiktiven TV-Firma. Peter Spuhler und Edgar Oehler, zwei der bedeutendsten Repräsentanten der Ostschweizer Wirtschaft, würden mit ihrem natürlichen Charisma bestens in eine solche Sendung passen – aber auch sie kaum als Besetzung für den Klischee-Unternehmer, sondern in einer anderen Rolle, die des Patrons vielleicht, der dem Jungdynamiker vor der Sonne steht.

Unverwechselbare Figuren

Was uns Werbung und Filme als Modellfigur für das Unternehmertum verkaufen, ist im wirklichen Leben eher das mittlere Kader – der Manager, nicht der Unternehmer: Top-Aussendienstmitarbeiter beispielsweise oder Nachwuchskräfte in der Unternehmensberatung entsprechen oft bereits rein äusserlich dem Bild, das «man» sich macht. Weil das, was sie tun, nicht selten austauschbar ist, müssen sie sich entsprechend in Szene setzen. Die wirklich herausragenden Figuren unserer Wirtschaft aber entspringen nicht dem Katalog eines Herrenausstatters wie das mittlere Management. Das, was sie tun, ihre andere Art, zu denken und zu handeln, nicht selten ein gewisses Querdenken, verbunden mit einer hohen Trefferquote beim Bauchgefühl und dem Instinkt für den richtigen nächsten Schritt, das alles macht sie unverwechselbar. Die Tatsache, dass Unternehmer oft

auch rein äusserlich nicht dem Durchschnittstyp entsprechen, unterstreicht diese Qualitäten mehr als dass sie ihnen hinderlich wäre.

Bei Persönlichkeiten wie Hayek kommt ein ausgeprägter Wunsch dazu, sich so zu präsentieren. Ein Mann, der auch einmal drei oder vier Uhren gleichzeitig am Handgelenk trägt (und zwar an beiden), will nicht als Mister Saubermann durch die Klatschspalten ziehen, sondern legt Bekenntnis zum Anderssein ab.

Protagonisten einer perfekten Welt

Dass es Leute wie er doch nicht zum Titelhelden einer TV-Sendung oder dem Protagonisten einer Werbekampagne schaffen, ist auf dasselbe Schicksal zurückzuführen wie dasjenige, mit dem Ärzte oder Piloten zu hadern haben. Wer solche Aufgaben kurz und einprägsam abbilden will, entscheidet sich für grosse, dunkelhaarige, gerne auch leicht graumelierte Herren mit kantigem Kinn, entschlossenen Blick und glatter Rasur. Sie sind die Protagonisten einer fiktiven perfekten Welt, in der sich Können und Erfahrung auch immer mit der entsprechenden Physis paaren. Erfolg, will man uns weismachen, sieht man einem Menschen an. Einer wie Nicolas G. Hayek, der auf den ersten Blick wie der Betreiber eines orientalischen Billig-Basars aussieht, straft solche Thesen Lügen. Und amüsiert sich selbst vermutlich köstlich über die Klischees, die einfach nicht totzukriegen sind.

Anzeige



Umfassende Immoservices – engagierte Partnerschaft

STEINER
TOTAL SERVICES CONTRACTOR

Als engagierter Partner bieten wir umfassende Dienstleistungen über den gesamten Lebenszyklus von Immobilien. Von der Immobilien-Entwicklung über die -Realisierung bis hin zur -Nutzung. Im Zentrum unseres Einsatzes steht dabei immer der Erfolg Ihrer Immobilie. Im Bereich Immoservices unterstützen wir Sie mit folgenden Produkten:

Immobilien-Management

- Verwaltung von Stockwerk- und Miteigentümergeinschaft
- Bewirtschaftung
- Objektmanagement
- Rechnungswesen
- Kennzahlen / Reporting
- Kosten-/Nutzenoptimierung

Immobilien-Beratung

- baubegleitendes Facility Management
- Bewertung
- Immobiliendiagnose
- Vermietung
- Handel / Verkauf
- Rechtsberatung

Niederlassung St.Gallen

Karl Steiner AG

Immoservices
Bionstrasse 1
CH - 9015 St. Gallen
T. +41 71 314 25 25
www.steiner.ch

Ist Ihr KMU klein genug für eine Zusammenarbeit mit PwC?

Dass sich kleine und mittlere Unternehmen bei Wirtschaftsprüfung, Steuern und Beratung auf PwC verlassen, hat gute Gründe. Das dynamische Wirtschaftsumfeld erfordert vom Unternehmer volle Konzentration auf das Kerngeschäft. Und es verlangt nach einem Partner, der die rechtlichen und steuerlichen Fragen ebenso kompetent löst wie die strategischen. Ihre Entscheidung für PwC ist deshalb keine Frage der Unternehmensgrösse. Sondern des Qualitätsanspruchs.

PricewaterhouseCoopers AG
Neumarkt 4/Kornhausstrasse 26
9001 St. Gallen
Tel. 058 792 72 00
Fax 058 792 72 10
www.pwc.ch

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Zur Person

Rolf Gruber gilt seit 20 Jahren als Vordenker in Corporate Identity und Brand Management für Business-to-Consumer- und Business-to-Business-Unternehmen. Er ist Fachexperte für Markentechnik und Dozent für Markeneffizienz an verschiedenen Fach- und Hochschulen. Weitere Informationen unter www.gruber-kommunikation.ch.



Aus dem Unternehmen eine Marke machen

Tatsache ist: Starke Unternehmen, die als Marke bestechen und gezielt ins Gedächtnis der Kunden treten, werden gemacht. Nach über 15-jähriger Führerschaft im Innovationsfeld Markenentwicklung für nationale wie internationale Unternehmen weiss der Kommunikationsberater Rolf Gruber, wie es Unternehmen gelingt, sich an die Spitze zu katapultieren.

Text: Rolf Gruber

Ihr Unternehmen sollte eine Marke sein, weil die Marke ein betriebswirtschaftliches Gut ist. Ein Unternehmen wird zu einem grossen Teil gemäss seinem Image bewertet, das Interessengruppen ihm als Goodwill entgegenbringen. Unternehmen, die nachhaltig den Unternehmenswert steigern, halten diesen Aspekt im Zentrum ihres Blickfelds.

Ihr Unternehmen sollte eine Marke sein, weil der innere Kern des Unternehmens lebendig bleibt. Die Marke ist ein wandelbares, lebendiges System, das auf Werten beruht. Die Kunst besteht darin, Änderungen wahrzunehmen, ohne die innere Kraft zu vernachlässigen. Namen, Charakter, Herkunft und Unterscheidbarkeit sind die wesentlichen Eckpfeiler, die ein Unternehmen als Marke definieren. Erfolgreiche Unternehmen sind an der Spitze, weil sie wandlungsfähig sind – aber den inneren Kern ihrer Marke nicht verraten.

Ihr Unternehmen sollte eine Marke sein, weil man sich auf eine Marke verlassen kann. Marken werden durch Persönlichkeiten geschaffen, die klare Kernüberzeugungen verkörpern. Nur Inhaber oder mit dem Unternehmen eng verbundene Führungskräfte und Mitarbeitende sind in der Lage, durch langfristiges Denken die Voraussetzung zu schaffen, genügend Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufzubauen, das Interessenten überzeugt und zu Stammkunden macht. Überdurchschnittliche Unternehmen setzen auf diese Karte.

Ihr Unternehmen sollte eine Marke sein, weil die Marke in ein Ordnungssystem passt. Marken strahlen eine starke Positionierung aus, die Kontaktgruppen klaren Denkinhalten zuordnen. Die Kunst besteht darin, zu den drei wichtigsten Partnern im Gedächtnis der Interessenten zu avancieren. Denn wer weiss schon den Namen des vierthöchsten Berges dieser Erde oder wer als vierter Mensch auf dem Mond war?

Ihr Unternehmen sollte eine Marke sein, weil durch die Marke der «innere Geist» sichtbar wird. Dieser Geist wird durch Menschen geschaffen, die das Unternehmen repräsentieren. Und dieser Geist zieht neue Menschen an, die daran teilhaben und sich einbringen wollen. Unternehmen, die als Marke bestechen, ziehen überdurchschnittlich viele gute Mitarbeitende an. Ein Garant, der Unternehmen nach oben schnellen lässt.

Ihr Unternehmen sollte eine Marke sein, weil Profil das ist, was zählt. Eigenständigkeit ist das Ziel. Denn Einzigartigkeit zieht Interessenten und treue Kunden an. Ein Unternehmen darf sich nicht anpassen – es muss vorangehen. Starke Unternehmen konzentrieren sich auf ihre Stärken, nicht auf ihre Mitbewerber. Kunden merken sich Sieger. Und lieben es, von Siegern zu kaufen.

Fazit: Die Marke macht's.



WIR BAUEN AUF STARKE PARTNERSCHAFTEN – SEIT ÜBER 20 JAHREN.

Partnerschaft ist unser oberstes Prinzip. Partnerschaft bedeutet Nähe zu unseren Kunden und zu unseren Partnern. Wir bieten Ihnen nicht irgendeine, sondern die genau auf Sie zugeschnittene Lösung. Von dieser Partnerschaft profitieren seit über 20 Jahren mehr als 500 Treuhänder. Profitieren auch Sie!



CH-9000 St.Gallen ■ CH-8306 Brüttsellen ■ CH-6003 Luzern ■ CH-4500 Solothurn ■ FL-9490 Vaduz ■ info@all-consulting.ch ■ www.all-consulting.ch

profics:rsa

Risiko-Selbstanalyse für KMU
www.profics.ch/rsa

KMU.plan[®]

Integrierte Unternehmens-
finanzplanung für KMU

KMU.iks[®]

Dokumentation des internen
Kontrollsystems für KMU

Neugasse 48/Oberer Graben 15
CH-9001 St.Gallen
Tel.: +41 (0)71 228 29 00
info@k-partner.ch

Wirtschaftsprüfung Wirtschaftsbberatung Wirtschaftstreuhand e-Solutions

**Innovative Produkte
und professionelle
Beratung**

**KEEL UND
PARTNER**



Marketing: Es fehlt die Freude am Experiment

Für Schweizer Unternehmen werden Marketing und Promotion immer wichtiger. Angesichts globalisierter Märkte und Produkte gehen zwei von drei Kommunikationsfachleuten von einer zum Teil deutlichen Zunahme der Marketingausgaben aus. Printmedien und persönliche Kontakte haben in der Neukundenwerbung höchste Priorität, im Marketingmix stehen allerdings Direkt-Marketing, Online-Marketing und Firmenanlässe zuvorderst.

Das geht aus einer Umfrage hervor, die aus Anlass der Marketingmesse SuisseEMEX'08 durchgeführt wurde.

Scheu vor allzu grossen Innovationen

An der Befragung zum Thema «Sind die Schweizer Marketing-Champs?» nahmen 376 Opinion-Leader und Marketing-Entscheider (überwiegend Schweizer Staatsbürger) teil. Dabei stellte sich heraus, dass die Schweizer in punkto Kommunikation alles andere als geizig sind, sich jedoch bei der Planung künftiger Kampagnen und der Verteilung von Marketingmitteln gerne an vergangenen Jahren und Erfahrungen orientieren. Neue Wege werden eher gemieden, vor allzu grossen Innovationen scheuen die Verantwortlichen zurück.

Produkteinführungen Hauptgrund für Werbemasnahmen

Am ehesten investieren Schweizer in die Werbung, wenn eine Produkteinführung ansteht (68%). Als wichtigste Faktoren für den Erfolg von Unternehmens- und Produktkommunikation sehen die Experten die geeignete Zielgruppenansprache (81%), die Vermittlung eines klaren Produktnutzens (72%) und eine kreative Lösung (43%). Auch der zu erwartende «Return of Investment» spielt bei der Entscheidung für eine Kampagne eine gewichtige Rolle.

Schweizer als Traditionalisten

Bei der Neukundenansprache setzen Schweizer Unternehmer weiterhin auf traditionelle Medien. Printmedien sind mit Abstand am beliebtesten (86%), gleich dahinter folgt der persönliche Kontakt über Veranstaltungen (84%). Das Internet hat in der Neukundenakquise noch nicht die erwartete hohe Bedeutung, da schneiden Direkt-Marketing, Events und Pressearbeit deutlich besser ab. Äusserst schlecht wird das Telefon bewertet: Zwei Drittel der Befragten lehnen das Telefon zur Neukundenansprache schlichtweg ab.

Mit der Experimentierfreudigkeit haben Schweizer Marketingverantwortliche ganz allgemein ihre Probleme. Nur sehr wenige Um-

frageteilnehmer (5%) trauen dem Schweizer zu, im Bereich Marketing und Promotion laufend Neues auszuprobieren. Nur jeder Fünfte (21%) ist der Meinung, dass Marketingleiter versuchen würden, eigene Akzente zu setzen. Der Grossteil orientiert sich hier an vergangenen Jahren (49%) oder hält sich an die Vorgaben des Chefs (13%).

Vorreiterrolle nicht allzu geliebt

Diesem traditionellen Bild entspricht auch die allgemeine Einschätzung, dass die Schweizer Marketingfachleute nicht allzu rasch auf neue Entwicklungen in ihrer Branche reagieren (61%) und lieber abwarten. Ob die Schweizer denn nun tatsächlich Marketing-Champions sind, ist schlussendlich eine äusserst knappe Entscheidung: Nur 7% antworten mit einem klaren «Ja», 46% mit «eher ja». Für «Nein» stimmten 4% – «eher nein» meinten 43%.



Steuererklärung
Staats-, Gemeinde- und direkte Bundessteuern

071 913 50 20

Steuern



www.gebert.ch



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

Leader lesen LEADER®

LEADER. Das Ostschweizer Unternehmermagazin. www.leaderonline.ch



Wussten Sie schon, dass es nun auch eine Ostschweizer Ausgabe des Standardwerks «Who's who» gibt? Und zwar die Liste unserer Abonnenten. Die führenden Persönlichkeiten unserer Region finden Sie hier – im Magazin oder unter der Leserschaft. Denn wir setzen auf Qualität statt Quantität, auf Klasse statt Masse. – Elitär, finden Sie? Da haben Sie völlig Recht.

www.leaderonline.ch



Anne M. Schüller

Die Autorin

Anne M. Schüller ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener internationaler Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und achtfache Buchautorin lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zu den bekanntesten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum.

Kundenloyalität im Sturzflug

Die Stammkunden wandern ab. «Schicksal oder Versäumnis?» fragt eine aktuelle Studie der GfK in Zusammenarbeit mit der Agenturgruppe Serviceplan. Ganz klar Versäumnis: Das sagt Anne M. Schüller, führende Expertin für Loyalitätsmarketing im deutschsprachigen Raum.

Text: Anne M. Schüller

Wer sich zum Sklaventreiber raffgieriger Finanzhaie macht, wer vor lauter Zahlenfetischismus blind und taub ist für Kundenwünsche, wer seine Büroräume besser pflegt als seine Mitarbeiter, braucht sich über mangelnde Kundentreue nicht zu wundern. Die hohe Wechselbereitschaft sei bei weitem nicht nur ein soziales Phänomen sondern im Wesentlichen hausgemacht. Die grössten Loyalitätskiller, so Anne M. Schüller, hiessen Austauschbarkeit, Preisaktionismus, emotionale Kälte und ständig wechselnde Ansprechpartner.

Kunden laufen davon

Und für genau solches Verhalten bekommen die Unternehmen heute die Quittung: Die Kunden laufen in Scharen davon. Und erzählen der ganzen Welt, warum. Doch nicht nur das: Auch die Mitarbeitertreue sinkt dramatisch. Und hier das gleiche Bild. Die massgeblichen Auslöser hoher Mitarbeiterfluktuation, sagt Schüller, seien Mangel an Menschlichkeit, massiver Vertrauensschwund, ständige innerbetriebliche Umstrukturierungen sowie ein schlechtes Trennungsmanagement. Fazit: Der treudoofe Kunde war gestern – und alte Führungsmodelle funktionieren nicht mehr.

«LOHA» im Management könnten Abhilfe schaffen. LOHA steht für «Lifestyle of Health and Sustainability». «LOHA» markiert einen neuen Konsumententyp: Menschen, die das Leben geniessen und ihr Konsumverhalten gleichzeitig an Gesundheit und Nachhaltigkeit orientieren, also ihren Teil dazu beitragen wollen, dass die Lebensgrundlagen für alle erhalten bleiben. Auf Käuferseite gewinnen sie rasant an Bedeutung. Nun ist zu wünschen, dass eine vergleichbare Einstellung auch auf das Management überspringt.

Kundenfokussierte Mitarbeiterführung

«Ich erlebe jedenfalls eine deutlich wachsende Zahl von Führungskräften, die nach neuen, tragfähigen Leadership-Konzepten sucht», so Management-Consultant Schüller. Da kommt «Kundennähe in der Chefetage», das neue Buch der Diplom-Betriebswirtin und Dozentin gerade recht. Es verlangt von allen Managern im Unternehmen regelmässigen Kundenkontakt und zeigt auch einen neuen Führungsstil: die kundenfokussierte Mitarbeiterführung. Dabei haben Führungskräfte die Aufgabe, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, für die Kunden ihr Bestes geben zu können und dies vor allem auch zu wollen. Denn die grössten Loyalitätsmacher sind – zumindest in Dienstleistungsunternehmen – die Mitarbeiter.

In «Kundennähe in der Chefetage» rückt die Autorin den Kunden in den Fokus aller unternehmerischen Aktivitäten. Wie der «neue» paradoxe Kunde tickt, wie Manager zu Menschenverstehern werden, welche Rahmenbedingungen eine unternehmensweite Kundenfokussierung ermöglichen: Das Buch gibt die Antworten. Bisweilen provokant, doch immer motivierend und praxisorientiert zeigt es Schritt für Schritt, wie ein kundennahes Management und eine kundenfokussierte Mitarbeiterführung konkret umgesetzt werden können. Dazu stellt die Autorin den Führungskräften einen Werkzeugkasten mit sofort umsetzbaren Massnahmen bereit. Zahlreiche Checklisten und praktische Beispiele vervollständigen das Werk. Ein Muss auf dem Schreibtisch all derer, die ihr Unternehmen zukunftstauglich machen wollen.

«Führen kann nur, wer sich selber führen kann»

Das Beratungsunternehmen TOPJOB will Menschen dazu bringen, ihre eigenen Motivatoren zu werden. Im Gespräch mit dem LEADER erklärt Inhaber Kurt Hartmeier-Stamm, wie er dies erreicht, welches bei der Rekrutierung von Führungskräften die grössten Hürden sind und weshalb er seine Arbeit auch mit einem Wettkampf vergleicht.



Kurt Hartmeier, früher waren Sie Oberstufenlehrer, heute führen Sie ein Beratungsunternehmen. Wo liegen die Gemeinsamkeiten?

In beiden Bereichen geht es grundsätzlich darum, Menschen dahingehend zu befähigen, theoretisches Wissen in der Praxis anwenden und zu einer realistischen Selbsteinschätzung führen zu können. Das verhält sich bei Schülern nicht anders als bei Unternehmern. Faszinierend dabei ist, dass wir es immer mit Unikaten zu tun haben. In einem weiteren Schritt soll erreicht werden, dass die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen laufend zu aktualisieren sind und die Entdeckungsreise zu den eigenen Potenzialen niemals endet.

«Es verhält sich bei Schülern nicht anders als bei Unternehmern.»

Das heisst aber auch, dass sich letztlich jeder selber motivieren muss?

Absolut, ja. Wir verstehen einen Teil unsere Aufgabe darin, Menschen dahin zu bringen, dass Motivation eine innere Grundhaltung ist. Dies mit der Konsequenz, dass ich der einzige und wahre Motivator für mich selber bin. Mein persönlicher Leitsatz und innerer Motivator lautet daher: «Menschenführung ist die schöpferischste aller Künste. Sie ist die Kunst, Talente zu finden und richtig einzusetzen. Sie ist aber auch die Kunst, Menschen zu überdurchschnittlichen Leistungen zu bewegen.»

Was kann ich als Unternehmer konkret von Ihnen erwarten?

Grundsätzlich einmal Offenheit, Respekt, Transparenz und Ehrlichkeit. Wir prüfen mögliche Kooperationen genauso, wie wir richtigerweise geprüft werden. Das bietet die Basis für eine gute, partnerschaftliche Zusammenarbeit. Denn wir wollen jene Dinge tun, die wir können, die unsere Kunden und uns selber weiter bringen und gegenseitig Spass machen. Mit «wir» meine ich Sie als Unternehmer, meine Kompetenzenpool-Partner – die spezifisch und in Absprache beigezogen werden – und mich.



Kurt Hartmeier-Stamm
EMBA-HSG, Dipl.-Päd.

Welche Fehler machen die meisten Unternehmer? In welchem Bereich entsteht der grösste Beratungsaufwand?

Das kann so pauschal nicht beantwortet werden. Wir haben es stets mit sehr unterschiedlichen Ausgangslagen, Situationen zu tun. Sehr häufig fehlt die Balance zwischen Arbeit, Privatleben und Freizeit und liegt das Selbst- bzw. Ich-Management im Argen. Kurz gesagt: Führen kann nur, wer sich selber führen kann. Den grössten Beratungsaufwand sehe ich in eben diesem Bereich, weiter im Bereich «Wer coacht den Coach?» und in der Problematik der Nachfolgeregelung.

Lässt sich der Erfolg Ihrer Beratung überprüfen?

Ja. Dies ist eines unserer erklärten Ziele, weil wir mindestens in der ersten Phase der Umsetzung direkt dabei sein wollen. Die Parameter zur Messbarkeit werden bereits bei der Auftragsdefinition gegenseitig abgesprochen. Somit wird der Kunde Teil unseres QMS und umgekehrt.

«Los zu spurten ohne Aufwärmprogramm und minutiöse Planung, kann fatale Folgen haben.»

Auf der Website schreiben Sie: «Beratung bringt dem Kunden nicht zwingend das, was er sich ursprünglich vorgestellt hat, sondern das, was er wirklich benötigt.» Klafft zwischen Realität und Vorstellung teilweise eine grosse Lücke?

Das ist in der Tat so. Nicht selten will man zu viel auf einmal erreichen, was in der Regel nicht funktioniert. Ein Prozess benötigt Zeit und Ressourcen. Man kann die Beratung mit einem Wettkampf vergleichen, bei dem es eine Vorbereitungs-, eine Wettkampf- und eine Nachbereitungsphase gibt. Alles zusammen soll einen nicht nur ans Ziel bringen, sondern zum angestrebten Resultat. Los zu spurten ohne Aufwärmprogramm und minutiöse Planung, kann fatale Folgen haben.

Nicht selten sträuben sich Unternehmer, Berater hinzuzuziehen. Mit welchen Argumenten überzeugen Sie Skeptiker?

Skeptiker wollen und müssen nicht überzeugt werden. Ihnen hören wir zu, ohne ein Gegenargumentarium aufzubauen, wir respektieren sie – und gehen dann mit ihnen eine Zusammenarbeit ein, wenn sie soweit sind, diese mit uns wagen zu wollen.

«Skeptiker wollen und müssen nicht überzeugt werden.»

Was sind bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften die grössten Hürden?

Erstens das «Nackengespenst» des Restrisikos, vielleicht doch etwas übersehen, überhört bzw. zu wenig tief hinterfragt zu haben oder dass man sich in einem Punkt blenden liess. Zweitens fehlt nicht selten die Möglichkeit eines Einsatzes auf Probe, was ich als sehr bedeutend erachte. Nur so kann man vor Ort erfassen, wie die Person auf die Organisation wirkt und umgekehrt. Drittens fehlt es manchmal an der klaren Definition, was eine Führungs- respektive eine Fachkraft ist. Der Grund liegt darin, dass sehr oft auf «überlieferte» Stellenbeschriebe abgestützt wird und selten Stellen neu erfunden werden.

Was bieten Sie mit dem neuen Bereich HR TRAINING an?

Menschen ganz persönlich und mit einem auf sie abgestimmten Programm zu begleiten. Dabei stehen Bewegung, Erholung, Entspannung und Ernährung im Vordergrund, wobei sich der Bewegungsteil primär in der freien Natur abspielt. Dies kann im prophylaktischen und im rehabilitativen Sinne erfolgen, was wir durch hohe Professionalität und dank unseren Netzwerk-Partnern gewährleisten können. Nicht «Fit für den Job» ist hier das Motto, sondern «Fit für mich».



Dr. Jochen Muhm, Dipl. Betriebswirt, TOPJOB



Karin Schwarz, PM, Trainerin, TOPJOB

Chance Mensch...

- erkennen • verändern • finden • entscheiden • ankommen •

Aktives Zuhören und damit einen Menschen in seiner gesamten Persönlichkeit zu begreifen suchen, stellen wir in den Vordergrund der gemeinsamen Zusammenarbeit. Der Mensch, seine Interessen, Beziehungen, Begabungen und seine Gefühlswelt geben uns Aufschluss über seine Denk- und Handlungsweise. Ihr Entwicklungsprozess, aber auch der unsrige, stehen im Zentrum unseres Schaffens. Wir stellen hohe Ansprüche an uns und verlangen viel von unseren Partnern. Der Transfer muss sie befähigen, gemeinsam definierte Ziele umzusetzen.

- begegnen • austauschen • entwickeln • begleiten • umsetzen •

Die Chance, mit Ihnen und für Sie, Ziele zu erarbeiten und zu erreichen heisst: Menschen Perspektiven aufzuzeigen und sie dabei wirkungsvoll zu unterstützen.

Sich Gutes tun ...

- bewegen • ausgleichen • entspannen • geniessen • erholen •

Kundenzufriedenheit wurzelt in der Mitarbeiterzufriedenheit. Wohlbefinden ergibt sich aus einer ganzheitlichen Lebens- und Verhaltensweise. Unsere Rezeptur setzt sich aus ganz einfachen Zutaten zusammen: Bewegung von morgens bis abends, rückenfreundliches Verhalten, Kräftigung von Körper-Geist-Seele, ausgewogene Ernährung, Entspannung, Kreislaufprophylaxe, Erholung. Wir empfehlen die Einnahme in regel- und mässigen, in den Alltag integrierten Portionen. Ziel ist die Steigerung der Lebensqualität, der persönlichen Leistungsfähigkeit und die Verbesserung der Herz- /Kreislaufprophylaxe. Die Natur ist die optimalste Trainingsarena. Bei der Bewegung an der frischen Luft schöpfen auch Geist und Seele Kraft.

- begegnen • beraten • bewegen • begleiten • begeistern •

Lebensqualität heisst: sich rundum fit, gesund und wohl fühlen. Dies bedeutet; seinem Körper, seinem Geist und seiner Seele täglich Gutes tun.



Menschenführung ist die schöpferischste aller Künste.
Sie ist die Kunst, Talente zu finden, und richtig einzusetzen.
Sie ist aber auch die Kunst,
Menschen zu überdurchschnittlichen Leistungen zu bewegen.

| HR CONSULTING |  **beraten**

| HR COACHING |  **begleiten**

| HR TRAINING |  **bewegen**



| **TOPJOB** Unternehmerberatung Hartmeier & Partner | www.top-job.ch |

| kurt hartmeier-stamm, emba-hsg, dipl.-päd. | dr. jochen muhm, dipl. betriebswirt | karin schwarz, pm, trainerin |



Wer zahlt, befiehlt?

«One man, one vote»: Der Grundsatz der meisten Demokratien ist eine heilige Kuh, hält aber einige böse Überraschungen bereit. Politisch unkorrekte Forderungen nach einem doppelten Stimmrecht für Erwerbstätige legen den Finger auf einen Schwachpunkt unseres Systems.

Text: Stefan Millius

Gottfried Ludewig ist 25 Jahre alt, Vorsitzender des Studentenverbandes RCDS, einer CDU-nahen Vereinigung, und damit in aussichtsreicher Position für eine spätere politische Karriere. Wie viele Jungpolitiker versucht auch er, sich mit provokanten Forderungen in der Öffentlichkeit einen Namen zu machen. Im Unterschied zu einigen anderen ist sein jüngster Vorschlag allerdings kein reiner Marketing-Gag, sondern macht auch inhaltlich Sinn: Ludewig schlug vor, den Erwerbstätigen ein doppeltes Wahl- und Stimmrecht zu geben. Weiterhin nur eine Stimme haben sollen Rentner und Arbeitslose. Die Begründung des Jungpolitikers: «Diejenigen, die den deutschen Wohlfahrtsstaat finanzieren und stützen, müssen in diesem Land wieder mehr Einfluss bekommen.» Allein mit «Hartz-IV-Bezieher und Rentnern» könne der soziale Ausgleich in Deutschland nicht funktionieren. Die Parteien, so Ludewig, würden sich derzeit «mehr an den Empfängern staatlicher Leistungen» orientieren statt an den Leistungsträgern.

Keine neue Idee

Keine Frage: Rentner und Arbeitslose sowie die politischen Parteien, die auf diese Gruppen fokussiert sind, finden Gottfried Ludewigs Vorpreschen nicht lustig. Erstaunlich genug: Der grosse Aufschrei blieb in Deutschland dennoch aus. Ganz offensichtlich nahm man die Idee des jungen Mannes nicht ernst genug, um Alarm zu schlagen – oder im Gegenteil darauf einzusteigen. Der Vorschlag versickerte denn auch schnell im politischen Tagesgeschäft und machte anderen Themen Platz.

Der Studentenchef ist beileibe nicht der erste, der etwas in dieser Art vorschlägt. Ideen wie eine mit zunehmendem Alter abnehmende Stimmkraft kursieren immer wieder. Sie gehören aber zu der Sorte Anregungen, für die sich gewählte Politiker ungern einsetzen. Der Grund ist einfach: Direkt Betroffene würden einen solchen Politiker kaum mehr wählen, gleichzeitig ist die Forderung zu wenig populär,

um daraus auf der Gegenseite politisch Kapital daraus zu schlagen. Es ist also eine Gefahr für die Karriere, laut darüber nachzudenken.

Unattraktive Erwerbsarbeit

Schade eigentlich. Denn solche Überlegungen machen durchaus Sinn, egal, ob sie in Deutschland oder der Schweiz angestellt werden. Selbstverständlich ist ein Erwerbsloser oder Rentner nicht weniger wert als jemand, der im Arbeitsprozess steht. Doch die Bedürfnisse sind unterschiedlich: Wer keine Arbeit hat, bemüht sich einerseits darum, eine zu bekommen, will aber gleichzeitig in der Zwischenzeit gute Leistungen beziehen und wird sich daher bei Wahlen und Abstimmungen entsprechend verhalten; viele Rentner wiederum schenken der Ausgestaltung der Pension natürlich mehr Aufmerksamkeit als der Stärkung des Wirtschaftsstandortes. Das ist nachvollziehbar, doch eine Gesellschaft, welche die soziale Abfederung zu komfortabel gestaltet, macht gleichzeitig die Erwerbsarbeit unattraktiver.

Vorschläge wie der von Ludewig stellen sicher, dass Vorlagen, die Unternehmen zugute kommen, nicht von einer Allianz zu Fall gebracht werden aus Menschen, die kein unmittelbares Interesse mehr an einer gesamthaft gesunden Volkswirtschaft haben, sondern Partikularinteressen verfolgen. Diese sind legitim, doch gefährlich wird es, wenn sie in der Allianz mit generell wirtschaftsfeindlichen Ideologien Mehrheiten bilden und so einen Standort nachhaltig schwächen.

«One man, one vote»: Auf diesen markigen Ausspruch beziehen sich alle, die sich reflexartig gegen Ideen wie ein doppeltes Stimm- und Wahlrecht wehren. Interessanterweise verteidigen oft diejenigen die alte Forderung vehement, die ansonsten gerne Traditionen auf den Kopf stellen. Die Zeiten wandeln sich, und wir uns mit ihnen. Wenn die Bedürfnisse der neuen Zeit ein Umdenken nötig erscheinen lassen, sollten wir auch amerikanische Sprichwörter aus den Anfängen der 1920er Jahre hinterfragen können.



Guido Scherpenhuyzen

Der Weg zu zahlenden Kunden

Wer eine Leistung erbringt, hat auch das Recht, dafür bezahlt zu werden. Theoretisch eine Selbstverständlichkeit, in der Praxis aber oft ein langer Weg. Unser Autor zeigt die grössten Problemfelder und mögliche Lösungen sowie Wege zur Vorbeugung auf.

Text: Guido Scherpenhuyzen

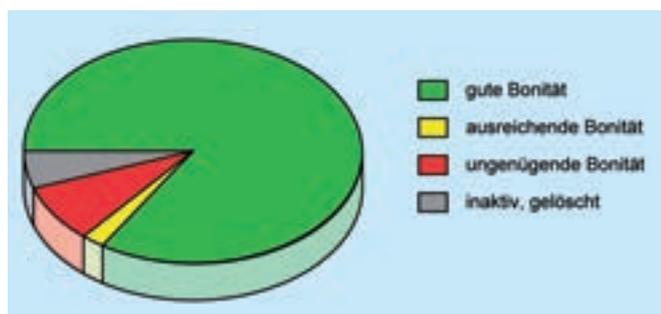
Ein kleiner Ratgeber zu folgenden Problemen:

- Mehrfach erfasste Kunden multiplizieren ihre Kreditlimite, sofern überhaupt vorhanden
- Kreditlimiten werden einfach dem Bedarf des Kunden angepasst
- Nicht existente Kunden verunmöglichen ein rechtliches Inkasso
- Bei Rechtsvorschlag stehen wir am Berg, weil Bestellungen per Telefon oder E-Mail kommen
- Schuldner reagieren nicht auf die fünfte Mahnung
- Kunden mit mangelnder Zahlungsmoral fallen erst auf, wenn es zu spät ist

Bestehende Doppelerfassungen und Fehler

«Ich habe keinen blassen Schimmer wie viele Kunden bei uns im Laufe der Zeit doppelt oder falsch erfasst worden sind. Es ist meist Zufall, wenn wir Fehler entdecken.»

Dies ist ein grosses Problem vieler Finanzbuchhaltungen. Es fehlt jegliche Übersicht über die Qualität der Adressdaten. Und eine Bereinigung wäre nur mit unwirtschaftlichem Aufwand möglich. Nur die modernste Software, mit ausgefeilten Suchalgorithmen ist in der Lage Licht ins Dunkel zu bringen. Damit sind unsere Mitglieder in der Lage, ihren bestehenden Kundenstamm im Batchverfahren umfassend zu analysieren. Doppelte und falsche Datensätze werden angezeigt und künftige Probleme im rechtlichen Inkasso damit einfach und effizient eliminiert. Werden die Kundendaten zusätzlich mit Bonitätsdaten angereichert, können sogar grobe Fehler bei bestehenden Kreditlimiten korrigiert und das Verlustrisiko nochmals dramatisch gesenkt werden.



Vermeidung weiterer Doppelerfassungen

«Der Mitarbeiter in der Finanzbuchhaltung wusste nicht, dass die Eduard Muster AG bereits als E. Muster AG erfasst war. Also wurde ein dritter Datensatz eröffnet – neben dem alten Datensatz der Eduard Muster und Söhne.»

Weder eine schöne Internetseite noch das Telefonbuch garantieren eine aktuelle und vor allem rechtlich existierende Adresse. Bevor ein Kunde neu angelegt wird, muss zwingend eine Online-Adressprüfung mit tagesaktuellen Handelsregisterdaten durchgeführt werden. Mit diesem einfachen Schritt lassen sich Doppelerfassungen effizient vermeiden.

Rechtsvorschlag beseitigen

«Betriebene Kunden erheben oft Rechtsvorschlag, um Zeit zu gewinnen. Da wir Bestellungen fast ausschliesslich per Telefon oder E-Mail erhalten, können wir unsere Forderungen nicht belegen.»

Sie müssen die Schuld beweisen, und dazu reicht eine Bestellung per Telefon oder E-Mail nicht. Ein Lieferschein kann helfen, sofern einige Punkte eingehalten wurden. Die gelieferte Ware muss möglichst genau deklariert sein. Idealerweise ist das Produkt und der Preis angegeben, oder wenigstens wird auf die Rechnung verwiesen. So kann vom Richter nachvollzogen werden, was Ihr Kunde zu welchem Preis erhalten hat. Es bleibt noch der Aufwand einen Antrag auf Rechtsöffnung in der jeweiligen Landessprache an das zuständige Gericht zu stellen.

Rechtsvorschlag präventiv beseitigen

Eine schriftliche Vereinbarung über Ratenzahlungen ist eine Schuldanererkennung und ein guter Rechtsöffnungstitel. Versuchen Sie also bei einem Rechtsvorschlag Ihren Kunden dazu zu bewegen eine Ratenzahlung auf einem von Ihnen vorbereiteten Formular vorzuschlagen. Achten Sie darauf, dass darin festgehalten ist wer, wem, wieviel und bis wann schuldet. Natürlich sollte Ihr Kunde den Vorschlag unterschreiben und Ihnen per Fax oder Post schicken. Obwohl Ihr Kunde damit die Forderung schriftlich anerkennt, sind sie nicht gezwungen den Vorschlag für eine Ratenzahlung zu akzeptieren. Aber Sie haben eine Schuldanererkennung in der Hand.



Fünfte Mahnung!

«Wir haben diesen Kunden in den letzten fünfzehn Monaten schon acht mal schriftlich aufgefordert, er solle unsere Rechnung doch endlich begleichen. Am Telefon hat er immer eine plausible Ausrede.»

Kunden mit Liquiditätsproblemen müssen Prioritäten setzen. In der Folge zahlen sie Rechnungen nur, wenn eine starke Abhängigkeit besteht, oder wenn Konsequenzen drohen. Die klassische Betreibungsandrohung als letzte Mahnstufe hat in den letzten Jahren leider an Wirkung verloren und zudem den Nachteil, dass Sie Ihren Kunden spätestens nach erfolgter Betreibung verlieren werden.

Mahnen Sie höchsten drei Mal. Zusammen mit der Rechnung haben Sie Ihrem Kunden damit vier Mal die Möglichkeit gegeben seine Schuld zu begleichen, oder die Lieferung zu beanstanden. Als Variante zur zeitraubenden und unbeliebten Betreibung bietet sich die Möglichkeit an, mit einem namhaften Inkassopartner zusammen zu arbeiten. Ein seriöser Anbieter wird Ihren Kunden nicht vergraulen, sondern er versteht es, als aussenstehender Partner ohne negative Emotionen zu vermitteln. Damit erreichen Sie vergleichbaren Druck, wie mit einer Betreibungsandrohung, allerdings ohne den Kunden zu verlieren. Die Kosten für professionelle Inkassodienstleistungen liegen dabei unter Ihren eigenen Kosten, die sie für die Beibringung der Forderung gehabt hätten.

Kunden präventiv und wirtschaftlich auf Bonität prüfen

«Als wir den Kunden prüften, mussten wir feststellen, dass er seit Jahren Betreibungen und Verlustscheine hatte.»

Es dürfte eigentlich nicht erstaunen, dass Kunden in der letzten Mahnstufe ein Bonitätsproblem haben. Es bringt auch wenig, sich bestätigen zu lassen, was man ja schon selber festgestellt hat. Kunden, neue, wie auch bestehende, müssen zwingend vor Leistungserbringung auf deren Bonität geprüft werden. Nicht umsonst spricht man von Prävention. Jeden Kunden mit einer Betreibungsauskunft zu überprüfen ist teuer, langsam, aufwendig und selten risikoadäquat. Risikoadäquat bedeutet kleine Risiken schnell mit günstigen Bonitätsdaten ab Datenbank zu checken, mittlere Risiken mit recherchierten Bonitätsauskünften zu prüfen und grosse Risiken mittels detaillierten, Vollauskünften mit höchster Prognosefähigkeit abzusichern. Nur so lassen sich Risiken wirtschaftlich und effizient vermeiden. Für die Bewältigung grosser Abfragemengen oder gar Automation definierter Arbeitsabläufe stehen Schnittstellen und unterstützende Software zur Verfügung.

Anbieter

«Ich will mich endlich auf mein Kerngeschäft konzentrieren können und mich nicht immer mit schlechten Zahlern herumärgern müssen. Wie finde ich einen Anbieter, der all meine Bedürfnisse deckt?»

Ganz einfach. Lassen Sie sich persönlich bei Ihnen im Hause beraten. Sie werden schnell den Anbieter finden, der Ihre Probleme versteht und die passende Lösung anbieten kann.

Der Autor

Guido Scherpenhuyzen ist Mitglied der Geschäftsleitung der Creditreform Egeli St.Gallen AG. Kontakt: schgu@st.gallen.creditreform.ch

Anzeige



steuerpartner ag
Steuer- und Wirtschaftsberatung

*Ihre Spezialisten in der Region
für nationale und internationale
Steuerberatung*

Vadianstrasse 44
CH-9001 St.Gallen

Tel. ++41 (0)71 224 11 11
Fax ++41 (0)71 224 11 33

info@steuerpartner.ch
www.steuerpartner.ch

Geschäftsführende Partner:
Prof. Dr. Mathias Oertli | Walter Stiefel | Thomas Christen

Ihre Steuerberater

*Christian Schmidli:
Hat keinen Schiffbruch erlitten*



«Erfolg ist nicht nur für grössere Firmen reserviert»

Kleine und mittlere Schweizer Unternehmen haben gute Chancen, beim Markteintritt in China zu reüssieren. Dabei sollten sie sich zwar durchaus auch auf Erfahrungen anderer Unternehmen abstützen, darüber aber nicht vergessen, sich auf die eigenen Stärken und die Intuition zu verlassen. Betrachtungen eines China-Kenners.

Text: Dr. oec. Christian Schmidli

Internationalisieren ist bei weitem nichts Neues für Schweizer und ganz sicher nicht für Ostschweizer Firmen. Die Geschichte der Schweizer Präsenz in China und allgemein in Asien geht einige hundert Jahre zurück, und Dokumente zeigen auf, dass das Streben nach Asien nicht immer einfach war. Einem Bericht zufolge hat sogar eine von der damaligen Kaufmännischen Corporation und Directorium aus St.Gallen organisierte Reise (1869 – 1871) buchstäblich Schiffsbruch erlitten: Die Expedition mit einem eigens dazu gemietetem Schiff, um Güter aus St.Gallen in fernen Ländern zu verkaufen, endete mit einem Totalschaden, und die verlorenen Waren liegen seither vor der Küste Sansibars auf dem Grund des Meeres (Ernst Ehrenzeller, 1988).

Weiter hat der ehemalige Schweizer Konsul in Shanghai, Dr. Hans Roth (er ist heute Konsul in Hongkong) herausgefunden, dass Schweizer Uhrenproduzenten im 19. Jahrhundert nach China reisten, um teure Schweizer Uhren zu verkaufen und billigere Uhren lokal herzustellen – und sich dabei nicht scheuten, bekanntere englische Modelle nachzuahmen (Hans Roth, 2005).

Was hier als historische Anekdoten zitiert wird, könnte die gängigen Klischees über Schwierigkeiten zum Markteintritt in fremde Länder neu beleuchten. Auf jeden Fall scheint es, dass Internationalisierung gestern und heute nicht immer einfach war und ist.

«Es scheint im Fall von China nicht ganz klar zu sein, wie man gute Daten von schlechten unterscheidet.»

300 Schweizer Firmen in China

Es gibt einige Schweizer Studien, die den Markteintritt nach China näher beschrieben haben. Die meisten haben einen Ansatz, die den bereits gemachten Prozess reflektieren. Sie basieren auf Daten, die nicht immer zwischen grösseren und kleineren Unternehmen sowie verschiedenen Industriesektoren unterscheiden. Das ist nicht verwunderlich, da nach neueren Statistiken zur Zeit nur etwa 300 Schweizer Firmen in China tätig sind und da-

her eine differenzierte Datenerhebung oft schwierig ist. Leider gibt es keine Statistiken, die Aussagen über Firmen widerspiegeln, die den Markteintritt abgebrochen haben oder allgemein nicht erfolgreich waren. Genau aber diese Firmen könnten Wichtiges beitragen zur Frage, wie man einen Markteintritt nach China besser gestalten könnte.

In vielen Publikationen werden «Erfolgsfaktoren» zum Markteintritt nach China beschrieben. Beim näheren Betrachten muten diese als eine wiederkehrende «Kochbuchliste», die sich wenig vom Markteintritt in andere Länder unterscheidet. Die am meisten zitierten Erfolgsfaktoren sind immer wieder «Verständnis für die andere Kultur», «Beziehungspflege», «Wahren des Gesichtes». Aber sind diese Faktoren denn wirklich so speziell? Es ist einleuchtend, dass solche Attribute in jedem Land zur Anwendung kommen sollten – wer will schon seinem Gegenüber oder sich selber einen Gesichtsverlust bescheren?

Basierend auf acht Fallstudien, hat der Autor die Entscheidungswege zum Markteintritt nach China analysiert. Im Gegensatz zu bisherigen Studien konnten gezielt KMU im Schweizer Maschinenbau ausgewertet werden, die sich gerade im Prozess des Markteintrittes befunden haben. In dieser rein qualitativen Studie, basierend auf Interviews mit den Entscheidungsträgern, konnte ein Model beschrieben werden, das einen Mix zwischen rationalen und intuitiven Entscheidungselementen beinhaltet.

Kleine entscheiden schneller – und aus dem Bauch heraus

Die Studie hat gezeigt, dass Entscheidungsträger in relativ kleinen Firmen im Vergleich zu grösseren eine Tendenz dazu haben, schnellere Markteintrittsentscheide in einen neuen Markt

Vietnam-Seminar

Proftech International und das Asia Research Center (ARC) der Universität St.Gallen führen am 10. November 2008 ein eintägiges Vietnam-Seminar durch. Dieses richtet sich an Geschäftsleitungsmitglieder und Entscheidungsträger, die sich für den Markt Vietnam interessieren. Das Programm und die Anmeldung können unter http://proftech.org/proftech_events.pdf bezogen werden.



wie China zu tätigen und dabei Entscheide treffen, die auf einer kleineren Anzahl von Fakten basieren. In den grösseren KMU und insbesondere dort, wo Managementstrukturen ausgeprägter sind, ist man bemüht, eine grössere Datenbasis zu etablieren.

Es scheint aber im Fall von China nicht ganz klar zu sein, wie man «gute» Daten und Fakten von «schlechten» unterscheidet, weil Referenzwerte oftmals fehlen und der Zeitaufwand zum Sammeln der Fakten sehr gross sein kann. Mit anderen Worten: Es hat sich gezeigt, dass sich kleinere Schweizer Firmen in ihrem direkten und unbürokratischen Ansatz zum Markteintritt nach China relativ schnell vorwärts bewegen. Dabei werden nicht unbedingt alle möglichen Szenarien inklusive «Worst-Case Scenarios» evaluiert. Als Überraschung konnte festgestellt werden, dass keine der Firmen ein eigentliches «Marktaustritts-Szenario» aufgestellt hatte und ein solches sogar als Schwäche angesehen wurde, weil dessen Planung ja schon einen halbherzigen Markteintritt bedeutet hätte... Ein Ansatz, der bei den grösseren Firmen eher weniger in Frage kommt, weil bei ihnen Markteintritts-Entscheidungen oft von einem Management Board getragen werden.

«Erfolgsfaktoren anderer müssen danach hinterfragt werden, ob sie für den eigenen Fall in Frage kommen.»

Was hier als Vorbereitung zum eigentlichen Markteintritt beschrieben werden kann, kommt in der späteren Umsetzung zum

Ausdruck und darin, dass sich Firmen relativ weite Leitplanken bei der Umsetzung setzen. Solche Leitplanken sollen Spielraum geben, um Anpassungen beim Umsetzen zu ermöglichen. Im engeren Sinn bedeutet das, dass sich Unternehmen eine China-Strategie zurechtlegen sollen, welche die Umsetzung berücksichtigt und ermöglicht, dass sich die Firma auf ein sich veränderndes Umfeld einstellen kann.

Alle analysierten Firmen haben ausgesagt, dass erst bei der Umsetzung – beim eigentlichen Markteintritt – die wirklichen Schwierigkeiten auftreten und nicht alle Konfliktpotenziale oder Eventualitäten im Vorfeld berücksichtigt werden können. Eines der grössten Probleme in China ist demnach das Human Resource Management, insbesondere die Frage, wie man die richtigen Mitarbeiter findet und wie diese betreut und gehalten werden können.

In der Studie wurde auch klar aufgezeigt, dass es sehr grosse geographische Unterschiede in China gibt. Das bedeutet, dass ein Firmenaufbau in den entwickelten Gebieten, wie zum Beispiel im Grossraum Shanghai, um einiges anders abläuft als zum Beispiel im Hinterland oder den weniger bekannten Provinzen – wobei ein Markteintritt dort ebenso gerechtfertigt und erfolgreich sein kann.

Der zeitliche Ablauf folgt einem Schema

Erfolgsfaktoren anderer müssen danach hinterfragt werden, ob sie für den eigenen Fall in Frage kommen. Auch aus diesem Grund kann das Eintrittsprozedere nach China nicht generalisiert dargestellt werden. Der zeitliche Ablauf folgt aber gewissen Se-

Der Autor

Der St.Galler Christian Schmidli (*1963) heuerte nach einer Lehre auf einem Hochseeschiff an und arbeitete mehrere Jahre als Maschineningenieur auf hoher See. Während diesen Jahren bildete er sich in England an der Warsash Maritime Academy zum leitenden Schiffingenieur aus. Ein weiteres Maschinenbauingenieurs-Studium an der Fachhochschule Brugg-Windisch rundete sein technisches Wissen ab. Danach war Schmidli in den USA tätig und begleitete die Umrüstung von US-Navy-Schiffen zu kommerziellen Hochseeschiffen.

Ab Mitte der 1990er Jahre war er Schiffsbau-Projektmanager für Hochseeschiffe in China. Während dieser Zeit schloss er einen MBA an der University of Strathclyde & Jiaotong in Shanghai ab. 2008 beendete er sein Doktorat an der Universität St.Gallen. Seine Doktorarbeit schrieb er zum Thema «Foreign Direct Investment Decision-Making Processes of Swiss Small and Medium Enterprises in China».

Aus seinen Erfahrungen im Schiffbau heraus baute Schmidli die in St.Gallen ansässige Firma Proftech International auf. Sie bietet Dienstleistungen rund um die Schifffahrt an, aber auch solche rund um die Beschaffung im Maschinenbau sowie Unterstützung beim Markteintritt in China für KMU. Seit einigen Jahren ist das Unternehmen auch in Vietnam tätig, wo sie vier Firmen im Industriesektor in einem Firmenpool vertritt und ebenfalls Lösungen zum Markteintritt anbietet.

Proftech International hat heute Niederlassungen in Shanghai und in Hanoi. Koordiniert werden die Aktivitäten von St.Gallen aus, wo die Sprachen Deutsch, Englisch, Kantonesisch, Mandarin und Vietnamesisch gesprochen werden.

Proftech International GmbH
Waldgutstrasse 4, Postbox 1653
9010 St. Gallen-Schweiz
Tel. +41 71 245 88 66, Fax +41 71 245 88 67
www.proftech.org

quenzen, die von Fall zu Fall stärker oder schwächer ausgeprägt sind und wie folgt umschrieben werden können:

1. Initialisierungspunkt oder «Trigger Point», der den Augenblick beschreibt, zu dem genügend Vorwissen oder Überzeugung erarbeitet worden ist, um einen Markteintritt zu wagen.

2. Entscheidung zum Markteintritts-Modus – die «Entry Mode Decision» – und die Standortwahl.

3. Umsetzung/Anpassung oder «Adjustment», nachdem eigene Erfahrungen gesammelt werden konnten

Die eigentliche Studie hat in einer sehr grossen Datenvielfalt resultiert und Elemente aufgezeigt, die den Entscheidungsweg unterstützen oder beeinflussen. Zum Beispiel wurde dargestellt, wie externe China-relevante Netzwerke unter Umständen internalisiert werden können. Zudem wurde der Rolle des eigenen Wissens über China, die spezifischen Lernmechanismen sowie wie das Generieren von China-relevanten Informationen beschrieben.

«Die involvierten Leute weisen einen sehr hohen Grad von Begeisterung und Pflichtgefühl auf.»

Die wohl wichtigsten Erkenntnisse zum Markteintritt nach China sind, dass sich kleinere und grössere Firmen beim Entscheidungsprozess wesentlich unterscheiden und dass Bauchent-

scheide – oder intuitives Entscheiden – im fortschreitenden Entscheidungsprozess zunehmen. Weiter zeigte sich, dass ein Punkt des «No Return» erreicht wird, ein Punkt an dem eine eigentliche Entscheidung zu einem Markteintritt in Form einer Investition gemacht wird.

Eine weitere Erkenntnis ist die, dass die involvierten Leute einen sehr hohen Grad von Begeisterung und Pflichtgefühl aufweisen. Weiter wurde gezeigt, dass erfolgreiche Unternehmer sehr flexibel sind in ihren Entscheidungen und bei der Umsetzung des Markteintrittes nach China versuchen, sich in gegebenen Leitplanken zu bewegen. Dies im Bewusstsein, dass Änderungen und Anpassungen verlangt werden, oft nach dem Motto «Expect the Unexpected».

Es hat sich gezeigt, dass diese Gegebenheiten zum Teil stark kontrastieren mit Listen von gängigen «China Success Factors», die zudem recht hinderlich sein können, weil sich so eine Firma nicht mehr auf ihre Kernkompetenzen konzentriert und ihre eigenen Erfolgsfaktoren erarbeitet, sondern falsche Erwartungen geschürt werden.

In jedem Fall kann abschliessend gesagt werden, dass auch kleine Schweizer Firmen in China durchaus erfolgreich sein können und dass «Erfolg» nicht nur für grössere Firmen reserviert ist. Die Hauptsache ist, dass die treibende Kraft oder Kräfte – die Unternehmer – voll und ganz hinter dem Markteintritt nach China stehen und sich auch durch Rückschläge nicht aufhalten lassen.



Stückgut sorgfältig und schnell liefern: Auch das ist Logistik.

Schnelle und zuverlässige Lieferungen zum Kunden entscheiden mit über den Geschäftserfolg. Doch nicht jeder Betrieb hat einen eigenen bzw. einen landesweiten Vertrieb. Die Alternative heisst die Schweizerische Post. Die Spezialistin bringt Waren als Teil- und Ganzladung oder als Stückgut sicher und zur gewünschten Zeit zum Empfänger.

Schnell und schneller

Alle Transporte lassen sich bei der Post flexibel organisieren. Ein Auftrag vor 13.30 Uhr via Internet, Fax oder E-Mail genügt. Je nach Bedarf fährt unser Chauffeur noch am gleichen oder am nächsten Tag zur Abholadresse. Er kontrolliert, ob die Sendung vollständig ist, und übernimmt sie. Stückgut ist am nächsten Werktag beim Kunden, Teil- und Ganzwagenladungen nach Möglichkeit am gleichen Tag.

Pakete und Paletten bündeln

Unsere Kunden können bei uns Expresssendungen, Pakete, Briefe und Paletten in einem Fahrzeug mitgeben. Bis zu drei Paletten holen wir zusammen mit den übrigen Postsendungen innerhalb eines vorher vereinbarten Zeitfensters ab. Indem die Abholung am späteren Nachmittag erfolgt und der Speditionsmitarbeiter nur einmal auf der Rampe stehen muss, spart der Auftraggeber Zeit.

Einfache Palettenpreise

Um die Transportkosten jederzeit im Griff zu haben, steht im Internet unser Frachtkostenrechner zur Verfügung unter: www.postlogistics.ch/frachtkostenrechner. Wer Lade-, Bestimmungsort und Anzahl Paletten eingibt, weiss schon nach einem Mausklick, was die Stückgutsendung kostet.

Von und nach Europa

Mit unseren Partnern bieten wir tägliche Transporte von und nach Italien, Deutschland, Frankreich, Österreich, Belgien, Luxemburg und den Niederlanden – von Stückgut bis Ganzladungen. Wir holen die Waren beim Auftraggeber oder Lieferanten ab, transportieren sie mit dem Camion oder auf der Bahn, übernehmen die Einfuhr- bzw. Ausfuhrverzollung und stellen die Sendungen flächendeckend in der ganzen Schweiz und im Ausland zu.



Für alle Logistikaufgaben

Wir transportieren und liefern schnell, exakt und ökonomisch. Genau dann und dorthin, wo Sie es wünschen.

- Als Marktleaderin für **Kurier-, Express- und Innightsendungen** bieten wir von schnell bis sehr schnell alles.
- Von den jährlich über 100 Millionen versendeten **Paketen** kommen laut unabhängigen Messungen fast 98% rechtzeitig an.
- Transport von **Gütern im Stückgut-, Teil- und Ganzladungsverkehr**, Lagerhaltung inkl. Spezialdienstleistungen.
- Für spezielle Branchen erstellt die Schweizerische Post spezifische, umfassende **Logistiklösungen**.
- Unsere ausgeklügelte **Informationstechnologie** optimiert die Durchlaufzeiten und erhöht die Datenqualität. Sie sichert den lückenlosen Datenfluss von der Auftragserteilung bis zur Abrechnung.

Für detaillierte Informationen oder ein unverbindliches Beratungsgespräch stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung: **0848 888 888**

www.postlogistics.ch/transporte

DIE POST 

Vorsicht bei unerwarteten Lieferanfragen aus China

In der Vergangenheit sind vermehrt betrügerische Anfragen vermeintlicher chinesischer Kaufinteressenten gemeldet worden. Das berichtet das OSEC – Business Network Switzerland. Vorsicht geboten ist vor allem bei unerwarteten Lieferanfragen durch unbekannte chinesische Unternehmen.

Typischerweise handelt es sich um grössere Bestellungen, für die eine Anzahlung von 30 bis 40 Prozent angeboten wird sowie ein Akkreditiv für den Rest. Der Lieferant wird aufgefordert, zur Vertragsunterzeichnung nach China zu kommen. In China kommt es dann tatsächlich meistens zu einem Vertragsabschluss. Danach jedoch werden die Vertragspartner aus Europa von den Käufern aufgefordert, den Vertragsabschluss mit einem teuren Essen oder wertvollen Geschenken zu besiegeln.

Sobald diese Forderungen erfüllt sind, bricht der Kontakt zu den chinesischen Käufern unvermittelt ab. Die Käufer, bei denen es sich in aller Regel um Scheinfirmen handelt, bleiben unauffindbar, der Vertrag kann nicht umgesetzt werden, bereits erbrachte Leistungen werden nicht vergütet.

Eine gute Empfehlung ist, nicht nach China zur Vertragsunterzeichnung zu reisen, sondern vorzuschlagen, dass die Chinesen nach Europa kommen sollen und dass dabei die Reisekosten mit der ersten Zahlung im Rahmen des Auftrages zurückerstattet werden könnten. Wird nicht darauf reagiert, so ist es auch ziemlich sicher, dass von chinesischer Seite kein ernsthaftes Einkaufsinteresse besteht.

Wer unerwartete Lieferanfragen von chinesischen Unternehmen erhält, ist zur Vermeidung unliebsamer Überraschungen gut beraten, sich vor Verhandlungsaufnahme eingehend über das anfragende Unternehmen kundig zu machen.

Für eine Prüfung der Ernsthaftigkeit der chinesischen Partner ist auch folgende Checkliste hilfreich:

1. Handelt es sich um einen Geschäftsabschluss mit hohem Auftragsvolumen?
2. Wurde Ihr Angebot sehr schnell und ohne nennenswerte Nachverhandlungen oder Forderungen nach Preisnachlass akzeptiert?
3. Benutzen die chinesischen Ansprechpartner E-Mail Adressen von «Yahoo», «Hotmail», «136.com» oder anderen kostenfreien Anbietern?
4. Verläuft die Kommunikation mit den chinesischen Ansprechpartnern im Wesentlichen über E-Mail, Fax und Mobiltelefonnummern?
5. Ist es Ihnen bisher gelungen, unter der von der chinesischen Seite angegebenen Festnetz-Nummer jemanden zu erreichen?
6. Verfügt das Unternehmen über einen eigenen Internetauftritt?
7. Wurden technische Details/Spezifikationen besprochen?
8. Haben Sie Informationen zum genauen Verwendungszweck beziehungsweise dem Endkunden für Ihre Produkte erhalten?

Wenn Sie die oben aufgeführten Fragen 1 bis 4 mit Ja und die Fragen 5 bis 8 mit Nein beantworten, so sind dies Anhaltspunkte dafür, dass die Geschäftsabsichten der chinesischen Firma als nicht ernsthaft einzuschätzen sein dürften.

Quelle: OSEC

Anzeige



**anpacken
zupacken
verpacken**
egolf
verpackungs ag
www.egolfverpackungsag.ch

Exportverpackungen • Kisten • Verpackungskonzepte • Kartonboxen • Korrosionsschutz-Systeme
Zürich • Sirmach • Oberentfelden • Birr • Würenlos • 8048 Zürich-Altstetten • Vulkanstrasse 122 • Telefon 044 437 90 90



10 goldene Regeln für erfolgreiche Asienprojekte – ohne Erfolgsgarantie

Asien hat in den letzten zwei Jahrzehnten ein unvergleichliches Wirtschaftswachstum hingelegt. Viele westliche Unternehmen haben sich in dieser Zeit verstärkt in Asien engagiert, um vom hohen Wachstum zu profitieren. Zunächst stand der Zugang zu einem scheinbar unerschöpflichen Reservoir an billigen Arbeitskräften im Vordergrund, der mit der Öffnung Chinas verfügbar wurde. Für bestimmte Industrien ist dies weiterhin die Hauptmotivation, in Asien aktiv zu sein. Aber mehr und mehr verlagern sich die Aktivitäten hin zum Verkauf der eigenen Waren, um die sich rasch entwickelnden Käuferschichten für sich zu erschliessen.

Text: Claus Knoth*

Die hochgesteckten Erwartungen sind jedoch in vielen Fällen in Ernüchterung umgeschlagen. Der erfolgreiche Einstieg, beispielsweise in China, hat sich als recht schwierig erwiesen. Zum Teil ist dies auf mangelnde Vorbereitung zurückzuführen. Insbesondere waren die Unternehmen nicht auf die sich rapide verändernden Anforderungen vorbereitet, die ein solches Engagement in Asien an das gesamte Unternehmen und besonders an das Management in Europa stellt. Im Folgenden werden einige wenige Regeln dargestellt, die jedes Unternehmen bei einem Engagement in Asien beachten muss.

«Können wir es uns heute leisten, nicht in China aktiv zu sein?» Die Antwort auf diese Frage ist in vielen Fällen ein klares «JA». Es muss nicht China sein, es muss häufig noch nicht einmal Asien sein. Eine Expansionsstrategie in Europa, trotz des starken Wettbewerbs, kann für ein KMU sinnvoller sein, als ein Abenteuer mit ungewissem Ausgang in Asien. Ob ein Engagement in China oder in Asien sinnvoll ist oder nicht, muss im Einzelfall sehr genau untersucht werden. Ein Muss ist es nicht. Diese Lehre sollte jedes Unternehmen aus den Erfahrungen früherer Investoren ziehen.

Regel 1: Das Gefühl des «Müssens» ist ein schlechter Ratgeber.

Es gab früher immer wieder Unternehmen, die aus diesem Gefühl heraus ihr Engagement betrieben haben, ohne gleichzeitig sagen zu können, was genau die Grundlage für ihren zukünftigen Erfolg in Asien ausmache. Auch im Falle eines Engagements in Asien sollte nicht das Prinzip Hoffnung, sondern ganz genau definierte Ziele den Orientierungspunkt abgeben.

Regel 2: Ziele müssen glasklar definiert sein.

Nur wenn Ziele genau definiert sind, können alle Beteiligten an

einem Strang ziehen und damit erfolgreich sein. Auf dieser Basis können notwendige Hausaufgaben wie Marktanalysen, Standortanalysen, Rechts- und Steueranalyse, Partnerwahl usw. gemacht werden.

Handeln aus der Position der Stärke

Ein wirtschaftliches Engagement in Asien belastet das Budget in der Regel stärker, als es am Anfang geplant war, und die Rückzahlungen kommen meistens später als erhofft. Es braucht daher einen langen Atem. Aber noch wichtiger ist die enorme Bindung von Managementkapazitäten, die häufig unterschätzt wird. Die Entsendung eines angestellten Geschäftsführers kann nur dann zum Erfolg führen, wenn er von den besten Mitarbeitern aus Europa intensiv unterstützt wird. Dies muss nicht permanent vor Ort geschehen, aber doch in regelmässigen Abständen. Zusätzlich muss das Topmanagement regelmässig in Asien persönlich in Geschäftsverhandlungen involviert werden, auch wenn dabei für viele westliche Führungskräfte das Gefühl auftauchen kann, dass man wenig zum Erfolg beigetragen habe – im Extremfall sogar scheinbar nur zum gemeinsamen Essen in Asien angereist ist.

Regel 3: Nur Unternehmen in einer Position der Stärke sollten überhaupt ein Engagement in Asien in Betracht ziehen.

Und damit verbunden gilt zugleich:

Regel 4: Der Erfolg wird länger auf sich warten lassen und er wird mehr finanzielle und noch mehr Managementkapazitäten benötigen.

Ein Projekt in Asien, wenn es eine gewisse Grösse hat und für das Unternehmen von Bedeutung ist, muss Chefsache sein. Dies bedeutet zugleich, dass das Topmanagement entsprechende Kapazitäten für ein solches Projekt reserviert.

Folgen für die eigene Organisation

Eine Expansion nach Asien wird in den meisten Unternehmen als grosser Schritt in die Zukunft gefeiert. Gleichzeitig stellen sich viele Mitarbeiter die Frage, ob damit ihre eigene Zukunft im Unternehmen eventuell gefährdet sei. Diese Befürchtungen sind gerade bei Leistungsträgern in der Regel ungerechtfertigt, schaffen aber Widerstände zu einem Zeitpunkt, zu dem das Management die uneingeschränkte Unterstützung benötigt. Daher ist es in der Vorbereitung eines Asienengagements wichtig zu fragen, welche Befürchtungen auf Seiten der Mitarbeiter entstehen könnten und wie damit umgegangen werden kann. In jedem Fall sollten unangenehme Wahrheiten, wie immer bei Veränderungsprozessen, nicht verschwiegen werden.

Regel 5: Ängste und Befürchtungen müssen ernst genommen und sollten offen angesprochen werden.

Darüber hinaus sollten frühzeitig alle Prozesse überprüft werden, die durch das Engagement in Asien beeinflusst werden. Insbesondere müssen mögliche Engpassfaktoren identifiziert werden, so dass keine Überlastung entsteht, die negative Folgen für das ursprüngliche Geschäft haben. Typischerweise sind es einzelne, besonders wichtige Mitarbeiter, die auch bei Asienprojekten eine grosse Rolle spielen. Diese Mitarbeiter werden dann sehr schnell überlastet, da der Zeitaufwand für die Unterstützung des Asienprojektes erheblich unterschätzt wird. Es sollte daher im Hinblick auf den Gesamterfolg des Unternehmens von Anfang an mit eingeplant werden, wie diese Engpassfaktoren dauerhaft gestärkt werden können.

Regel 6: Engpassfaktoren müssen frühzeitig identifiziert und besonders gestärkt werden.

Treten zusätzliche Probleme im Asienprojekt auf, so werden häufig Engpassfaktoren so stark belastet, dass auch noch die normalen Geschäftsaktivitäten in Europa negativ betroffen sind.

Die Ausstiegsstrategie

Auch wenn der Erfolg des Asienprojektes klar vor Augen steht und die Chancen gewaltig sind, so muss doch von Anfang an festgelegt werden, wann ein Ausstieg erfolgen sollte und vor allem auch auf welchem Weg der Rückzug erfolgt.

Regel 7: Von Anfang an muss definiert sein, wann das Projekt abgebrochen wird.

Dieser Schritt führt dazu, dass nicht immer mehr und mehr Mittel in ein Projekt fliessen, das keine Aussicht auf Erfolg hat, nur weil schon eine grössere Summe investiert wurde. Die Frage, ob weitere Mittel in ein Projekt fliessen, muss auf Basis einer klaren, rationalen Abwägung erfolgen.

Die genaue Definition der Ziele sollte, wie bei jeder Strategiearbeit, als Prozess gesehen werden, der hilft, die aktuelle Situation genau zu analysieren und zu verstehen. Insbesondere muss genau dokumentiert werden, von welchen Annahmen ausgegangen wird. Diese dienen später als Grundlage für die regelmässige Überprüfung, ob die Ziele bzw. die Strategie angepasst werden sollen. Solange die Annahmen weiterhin gelten, darf keine Veränderung in der Strategie gemacht werden.

Regel 8: Trotz genauer Definition der Ziele und des Ausstiegszenarios muss die Flexibilität gewahrt bleiben.

Wenn die Annahmen von der Realität grundlegend ausser Kraft gesetzt werden, sollte gefragt werden, wie dies die Strategie beeinflusst bzw. ob und wann reagiert wird. Die Flexibilität muss in der Regel mit viel Geduld gepaart sein.

«Wir sind anders!»

Es gibt viele Besonderheiten, insbesondere kulturelle, die in Betracht gezogen werden müssen. Daher ist es sehr hilfreich, einen Aussenstehenden bereits in der Planungsphase einzubeziehen, der über Projekterfahrung im Zielland verfügt. Es muss sich hierbei nicht unbedingt um einen Berater handeln, sondern es kann auch ein Geschäftspartner aus einer anderen Industrie sein. Es geht vor allem um den kritischen Blick von aussen, der es der Person erlaubt, die richtigen, wenn auch eventuell unangenehmen Fragen zu stellen. Wichtig ist das gegenseitige Vertrauensverhältnis, so dass die notwendige Offenheit möglich ist.

Regel 9: Stellen Sie sicher, dass ein Aussenstehender mit Erfahrungen in Asien Ihre Pläne kritisch hinterfragt.

Es gehört sehr viel Stärke dazu, die eigenen Pläne komplett in Frage stellen zu lassen. Aber gerade dieser Schritt und diese geistige Unabhängigkeit sind notwendig, wenn nicht erhebliche Summen in teure Experimente investiert werden sollen. Denn häufig sehen die Verantwortlichen die eigenen blinden Flecken nicht mehr.

Eine Person mit ausreichend Asienenerfahrung kann darüber hinaus dazu beitragen, dass der häufige Vorwurf, dass Asien anders sei und deshalb bestimmte Sachen nicht möglich seien, nicht leichtfertig akzeptiert wird. Natürlich ist Asien anders, dennoch verwenden Asiaten immer wieder gerne die Erklärung «Aufgrund unserer kulturellen Wurzeln geht das bei uns nicht», obwohl sie in Wahrheit «Ich möchte nicht!» meinen.

Regel 10: Der Vorwurf «Wir in Asien sind anders. Ihr im Westen könnt uns einfach nicht verstehen» sollte niemals leichtfertig akzeptiert werden.

Wer diese zehn Regeln befolgt, hat damit noch keine Erfolgsgarantie, aber zumindest besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass nicht teure Erfahrungen gemacht werden, für die andere Unternehmen bereits vor Jahren bezahlt haben.

Der Autor

*Dr. Claus Knoth ist seit Anfang der 1990er Jahre aktiv als Berater in Asienprojekten involviert. Einschliesslich seines Studiums in China hat er rund drei Jahre in Asien verbracht.

Sein Fokus liegt auf den Ländern China, Indien, Indonesien und Vietnam. Mit der Dr. Claus Knoth Unternehmensberatung unterstützt Knoth kleine bis mittelgrosse KMU sowohl in der Formulierung ihrer Asienstrategie als auch bei der Erreichung ihrer Ziele vor Ort. www.knoth-consulting.com

Auf der Suche nach dem richtigen Tempo

Der Schweizer KMU-Tag 2008 widmet sich am Freitag, 24. Oktober, dem Thema «KMU und Geschwindigkeit – auf der Suche nach dem richtigen Tempo». Vor gegen 1000 KMU-Unternehmern und -Führungskräften aus der ganzen Schweiz werden Miriam Meckel (Kommunikationsexpertin), Armin Assinger (ex-Skirennfahrer), Jean-Claude Biver (CEO von Hublot), Ludwig Hasler (Philosoph), Rolf Schmid (CEO von Mammut) und Daniel Hösli (Kommandant der «Patrouille Suisse») Antworten auf das Dilemma zwischen Beschleunigung und Entschleunigung geben.



Die Referentinnen und Referenten am Schweizer KMU-Tag 2008: (von links nach rechts) Urs Fueglistaller, Miriam Meckel, Armin Assinger, Daniel Hösli, Jean-Claude Biver, Ludwig Hasler, Rolf G. Schmid und Mona Vetsch (Moderation).

«An keiner Tagung sind sich die Schweizer KMU näher» – diese Vision von Urs Fueglistaller, einem der Gründer des KMU-Tags, hat sich bereits nach wenigen Jahren umsetzen lassen: Der Schweizer KMU-Tag – mittlerweile der sechste – ist einer der wichtigsten Anlässe für KMU-Themen in der Schweiz. Der Schweizer KMU-Tag rechnet auch in diesem Jahr mit rund 1000 Teilnehmenden. Initiiert und durchgeführt wird der Anlass vom Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) und der Kommunikationsagentur freicom ag.

KMU und Geschwindigkeit

Unter dem Titel «KMU und Geschwindigkeit – auf der Suche nach dem richtigen Tempo» sprechen am diesjährigen Schweizer KMU-Tag bekannte Referentinnen und Referenten. Sie werden von DRS3 und SF Moderatorin Mona Vetsch begleitet: Miriam Meckel, Professorin von der HSG schildert zum Auftakt «Das Glück der Un-erreichbarkeit», während Armin Assinger, heute als Moderator und Referent tätig, konstatiert: «Das Leben ist ein Abfahrtslauf». «Wenn die Zeit den Markt beherrscht» heisst das naheliegende Thema für Jean-Claude Biver, Sanierer und CEO verschiedener Uhrenmarken, und Ludwig Hasler, Philosoph und Autor mahnt: «Vorsicht, wenn die Zeit sich selbst überholt». «Wenn schnell auch sicher sein muss», heisst der Anspruch, den Rolf G. Schmid, CEO der schnell wachsenden Mammut Sports Group, an sich und sein Unternehmen stellt. Und schliesslich bilanziert Daniel Hösli, als Kommandant der Patrouille Suisse in der Luft mit extremen Geschwindigkeiten unterwegs: «Teamwork als Schlüssel zum Erfolg».

KMU-Tag ist Impulsgeber und Plattform

Der Schweizer KMU-Tag ist klar auf die Bedürfnisse der kleinen und mittleren Unternehmen ausgerichtet. Unternehmer(innen), Inhaber(innen) und Führungskräfte aus KMU finden hier eine Plattform zum Austausch mit «Branchenkollegen» – weit über Branchengrenzen hinaus.

Patronate für den Schweizer KMU-Tag haben daher wiederum wichtige Institutionen übernommen: Die Schweizer Industrie- und Handelskammern, der Schweizerische Gewerbeverband (SGV), economiesuisse, die Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell sowie der Kantonale St. Gallische Gewerbeverband.

Unterstützt wird der Anlass durch Hauptsponsoren, denen KMU-Anliegen ebenfalls sehr bedeutend sind: Helvetia Versicherungen, Raiffeisen, OBT, mediaswiss (gate24), ABACUS und Swisscom. Tagungsort ist die Olma-Halle 9. Ausführliche Informationen zum Schweizer KMU-Tag und die Möglichkeit zur online-Anmeldung gibt es auf www.kmu-tag.ch

Schweizer KMU-Tag 2008 in Kürze

Thema: KMU und Geschwindigkeit – auf der Suche nach dem richtigen Tempo

Datum: Freitag, 24. Oktober 2008, 9 Uhr bis 17 Uhr

Ort: Olma-Halle 9, St. Gallen

Referate: Miriam Meckel, Armin Assinger, Jean-Claude Biver, Ludwig Hasler, Rolf G. Schmid, Daniel Hösli, Mona Vetsch (Moderation)

Kosten: CHF 390.– (für Mitglieder der Förderungsgesellschaft KMU-HSG: CHF 350.–)

Anmeldung: Online unter www.kmu-tag.ch

Die wichtigsten Schritte in die Selbständigkeit

Jungunternehmerinnen und Jungunternehmern benötigen ein breites Netzwerk und einige Informationen aus verschiedenen Gebieten für den erfolgreichen Start Ihrer Unternehmung. Um sich dieses Netzwerk aufbauen zu können und den Erfahrungsaustausch zu pflegen findet am 30. Oktober bereits zum vierten Mal das Jungunternehmerforum in Amriswil statt.

Die Info- und Vernetzungsveranstaltung wurde im 2005 zum ersten Mal durchgeführt und zeigt mit jeweils 100 bis 120 Teilnehmenden ein klares Bedürfnis auf. Nebst anderen Möglichkeiten um Kontakte zu knüpfen und sich weiterzubilden, ist dieser Anlass speziell auf Jungunternehmer oder solche, die es werden möchten ausgerichtet. Bereits in der Startphase erhielt diese Veranstaltung Unterstützung vom Thurgauer Gewerbeverband, der Industrie- und Handelskammer Thurgau, dem Amt für Wirtschaft und Arbeit sowie der Regionalplanungsgruppe Oberthurgau. Damit kann sie von den Netzwerken der Verbände profitieren, deren Vertreter am Jungunternehmerforum jeweils mit ihrer Präsenz einen wichtigen Beitrag leisten. Zahlreiche Unternehmen und Organisationen aus dem Thurgau unterstützen das Jungunternehmerforum als Sponsor, dadurch kann der Anlass für die Teilnehmenden kostenlos angeboten werden. Auch von Seiten der Politik findet das Jungunternehmerforum, das auf die Initiative der bürgerlichen Jungparteien zurückführt, Anerkennung. So wird in diesem Jahr Regierungsratspräsident Bernhard Koch die Begrüssungsrede halten. Für die Veranstalter ist es ein Anliegen die Synergien zwischen Politik und Wirtschaft zu fördern und das gegenseitige Verständnis für Entscheidungen zu Gunsten einer lösungsorientierten Wirtschaftspolitik zu schaffen.

Vernetzen und informieren

In den drei Kurz-Referaten werden in diesem Jahr über die wichtigsten Aspekte einer Firmengründung, über das erfolgreiche Verkaufen von Produkten und Dienstleistungen sowie über den optischen Auftritt und die Umgangsformen gesprochen. So wird Irene Lanz zum Thema «So gründe ich eine Firma – Crash-Kurs zur Firmengründung» referieren und den Teilnehmenden das Know-how für die wichtigsten Schritte in die Selbständigkeit weiter geben. In den Feedbackformularen der letzten Jahre wurde ein Referat über das Verkaufen von Produkten und Dienstleistungen gewünscht. Mit René Zuberbühler, Verkaufs-

leiter der Sunnen AG, Ennetaach, konnte ein erfahrener Fachmann für ein Referat zu diesem Thema gewonnen werden. Der erste Eindruck bleibt. Über Business-Dresscode und Umgangsformen in der Geschäftswelt informiert Andrea Leuenberger, Persönlichkeitscoaching, Arbon. Die Kurz-Referate bieten einen Einblick und die Möglichkeit Fachpersonen zu einzelnen Gebieten kennen zu lernen.

Lust und Frust eines (Jung-)Unternehmers

Dies ist das Thema in der Diskussionsrunde im zweiten Teil des Abends. Jungunternehmer, ein ehemaliger Unternehmer und Unternehmer diskutieren unter der Leitung von Edgar G. Sidam-grotzki, Leiter des Amtes für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Thurgau, über das Unternehmer-Sein. Peter Britschgi, selber Unternehmer und Geschäftsführer beim Start! Gründungszentrum in Frauenfeld hat tagtäglich mit Start-Ups zu tun und weiss, wo Gefahren und Chancen bei der Firmengründung bestehen. Einer der beiden jüngeren Vertreter in der Diskussionsrunde ist Adrian Fischer, Unternehmer und Doktorand an der ETH Zürich. Er hat mit anderen Studenten zusammen die Plattform «together» gegründet, mit dem Ziel Studierende und Unternehmungen näher zusammen zu bringen. Der andere ist Martin Minder, er hat vor rund einem Jahr von seinem Vater und dessen Geschäftspartner die Firma Zengaffinnen AG, Kälte Klima Energietechnik, St.Gallen übernommen. Mit Stephan Muntwyler kann ein ehemaliger Unternehmer Auskunft geben, weshalb er seine Firma aufgegeben hat und welche Faktoren diesen Entscheid beeinflusst haben.

Anmeldung erforderlich

Anmeldungen für das 4. Jungunternehmerforum können bis spätestens 15. Oktober 2008 unter www.jungunternehmerforum.ch getätigt werden. Auf der Homepage befinden sich auch das detaillierte Programm sowie einige Informationen zur Veranstaltung.

Information frei Haus



Prisma Medienservice AG. Ihr zuverlässiger Partner für die Zustellung von Sendungen ohne Adresse zB. Prospekte, Gratiszeitungen und Warenmuster sowie für Direktmarketing, Lettershop und vieles mehr. Fullservice von A bis Z.

prisma ▲
medienservice

Prisma Medienservice AG
Im Feld 6
9015 St.Gallen
Tel. 071 272 79 79
Fax 071 272 79 80
www.prisma-ms.ch

just in time - von ▲ bis Z



Max Akermann, Geschäftsführer der Prisma Medienservice AG.

Prisma Medienservice AG sorgt für beständige Qualität

Seit über 40 Jahren gewährleistet die Prisma Medienservice AG Qualität und Zuverlässigkeit in der Zustellung von Gratiszeitungen, Drucksachen und Warenmustern. Die aufgefrischte Homepage bietet komfortable Funktionen zur Sofortkalkulation von Streuversänden.

Bei der Prisma Medienservice AG wird vor allem Leidenschaft für den Beruf gelebt. Denn wer mit Leidenschaft seinen Beruf ausübt, erreicht auch eine hohe Qualität. So verteilen die 23 Vollzeitbeschäftigten und über 850 Teilzeitbeschäftigten der Prisma Medienservice AG unermüdlich 180 Millionen Sendungen im Jahr. Eine stolze Zahl.

Hohen Ansprüchen gerecht werden

«Dabei sind die Kunden anspruchsvoller als früher», wie Max Akermann, Geschäftsführer der Prisma Medienservice AG feststellt. Alles muss schneller gehen, ganz nach dem Motto «Heute produziert, morgen verteilt». Das führt dazu, dass wir heute sehr professionell und effizient arbeiten müssen. Ausserdem ist der Konkurrenzdruck unter Vertragsorganisationen deutlich spürbar. Den Unterschied machen persönliche Kompetenzen und besondere Dienstleistungen aus. Genau an diesem Punkt setzt die Prisma Medienservice AG auch auf ihrer Homepage an.

Innovatives Angebot

«Wir haben unseren Internetauftritt möglichst benutzerfreundlich gestaltet und bieten in Sachen Kostenberechnung komfortable Funktionen an», freut sich Max Akermann. So können die Kunden das gewünschte Verteilgebiet anhand einer übersichtlichen, grafischen Karten-Auswahl festlegen. Damit erhalten sie schnell und einfach eine Sofortkalkulation des Streuversandes und die Anzahl der Exemplare sowie die entsprechenden Verteilkosten sind auf einen Blick ersichtlich. Eine innovative Anwendung. «Der Markt im Vertragsgeschäft bewegt sich zur Zeit – Stichwort Marktöffnung und Liberalisierung», so Akermann. Deshalb macht er sich auf eine spannende und herausfordernde Zeit gefasst und versucht mit seinem Team, die Stellung der Prisma Medienservice AG weiter auszubauen.

40 Jahre Leidenschaft

Die Prisma Medienservice AG blickt aber nicht nur in die Zukunft, sondern feierte letztes Jahr ihr 40-jähriges Bestehen. «Die Gründung im kleinen Kreis, dann eine schwere Jugend, später gesundes Wachstum», so fasste Max Akermann an der Jubiläumsfeier



Zuverlässige Zustellung von Direktwerbung durch die Prisma Medienservice AG.

die Entwicklung der Firma in den vergangenen 40 Jahren zusammen. Für die Festrede war der Publizist und Philosoph Ludwig Hasler besorgt. Er forderte in seinem Referat mehr Leidenschaft für Beruf und Arbeit. Eine Leidenschaft, wie sie bei der Prisma Medienservice AG schon im Gründungsjahr 1967 gelebt wurde. Mittlerweile ist der Betrieb grösser und moderner geworden. Doch die Leidenschaft für den Beruf ist geblieben.

Prisma Medienservice AG, Im Feld 6, CH-9015 St.Gallen
Telefon: 071 272 79 79, Telefax: 071 272 79 80, www.prisma-ms.ch

Zuverlässig seit über 40 Jahren

Die Prisma Medienservice AG, eine Tochtergesellschaft der St. Galler Tagblatt AG, besteht seit 1967 und ist mittlerweile die führende Ostschweizer Vertragsorganisation mit einem umfassenden Zustellungsdienst. Das St. Galler Unternehmen ist Mitglied von swissdirectmail und kann dadurch Verteilungen in der ganzen Schweiz sowie im angrenzenden Ausland gewährleisten.

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)
 mbaumgartner@metrocomm.ch
 Stefan Millius (Stv.)
 smillius@metrocomm.ch
 Dr. Stephan Ziegler

Bildredaktion: Bodo Rüedi (Leitung)
 Mareycke Frehner

Herausgeberin, Redaktion 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@leaderonline.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

Art Director: Sandra Giger

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 Manuskripte übernimmt der Verlag keine Haftung.

ISSN 1660-2757



Zweierlei Ellen

Gleich von zwei Seiten stehen St.Galler Wirte zur Zeit unter Druck: Von Seiten des Kantons (Rauchverbot in öffentlichen Lokalen) und des Volks (Deklarationspflicht der Hygieneverhältnisse). Bevormundet der Staat die Bürger in Sachen Rauchen, lässt er sie bei der Hygiene im Regen stehen.

von *Stephan Ziegler*

Das Gebaren des Kantons St.Gallen erstaunt: Würde in einer Hauruck-Aktion beschlossen, ein Rauchverbot in öffentlichen Lokalen einzuführen, agiert er bei der Deklarationspflicht von Hygieneverhältnissen seltsam lethargisch. Irritierend ist, dass das Rauchverbot vom Volk weder gefordert noch verstanden wird, während die St.Gallerinnen und St.Galler schon lange darauf warten, dass Untersuchungsergebnisse des kantonalen Amtes für Lebensmittelkontrolle KAL öffentlich gemacht werden.

Vor Jahresfrist sorgte ein St.Galler Wirtepaar für Empörung, das Schweinefleisch als Rindfleisch verkaufte. Doch bis heute weiss niemand, wer die Schlaumeier waren – mit Hinweis auf sein «Amtsgeheimnis» verschwieg das KAL die Namen. Eine Öffentlichmachung des Betrugs wäre aber nötig gewesen: Erstens würden die Gauner dadurch von ihrer Kundschaft künftig gemieden, so dass sie die Suppe, die sie sich eingebrockt haben, auch selber auslöffeln dürfen. Zweitens müssten ehrliche Wirte nicht unter Gerüchten leiden, die automatisch entstehen, wenn Missbrauch festgestellt, aber nicht zugeordnet wird.

Eine Lösung wäre das «dänische Modell»: In Dänemark werden Gastrobetriebe mehrmals pro Jahr geprüft; das Untersuchungsergebnis muss gut sichtbar aufgehängt werden. Das hilft den Gästen bei der Entscheidung, welches Lokal sie aufsuchen möchten – und spornt die lie-

derlichen unter den Wirten an, ihr schlechtes Abschneiden möglichst rasch zu korrigieren.

Den Kanton lässt kalt: Aktuell gebe es keine Bestrebungen, das Gesetz zu ändern. Pius Kölbener, Leiter des Amtes für Gesundheits- und Verbraucherschutz, gibt sich im «St.Galler Tagblatt» überzeugt, dass eine Publikation des Untersuchungsberichts nicht viel bringe: Gegen die Veröffentlichung würden sich Betroffene nur juristisch zur Wehr setzen.

Eine etwas fadenscheinige Ausrede: Klare, vernünftige und nachvollziehbare Kriterien (die vielleicht sogar von KAL und Wirteverband gemeinsam festgelegt werden), verbunden mit einer Sofort-Publikationspflicht und stark eingeschränkten Rekursmöglichkeiten, würden verhindern, dass «Grüsel» mit juristischen Spitzfindigkeiten ihr Untersuchungsergebnis unterschlagen. Bei den Hotels funktioniert die Auszeichnung mit Sternen schon seit Jahrzehnten...

Der Verdacht liegt nahe, dass der Staat dort, wo er seine Bürger bequem gängeln kann – siehe Rauchverbot – gnadenlos zuschlägt, während er in Bereichen, die mit Aufwand verbunden sind, zögert. Die politischen Entscheidungsträger täten gut daran, sich darauf zu besinnen, dass der Staat für die Bürger da ist und nicht umgekehrt – Willkürentscheide werden von den Wählerinnen und Wählern nicht verstanden.

Anzeige

Heerbrugg 071 727 19 40 Rorschach 071 841 81 11 St. Gallen 071 227 38 88 Weinfelden 071 620 04 44 Wil 071 912 48 48 Winterthur 052 203 01 23 D-Dingolfing +49 (0)8731/39 584-0	
--	--

«Sie suchen – wir finden!»

www.work-shop.jobs



Ermenegildo Zegna



ANZIEHEND MÄNNLICH

Unsere Mode sorgt für den markanten Auftritt: Entdecken Sie Ermenegildo Zegna, Armani Collezioni, Burberry, Hugo, Stone Island, Polo Ralph Lauren, Diesel, Strellson.

mode **W** weber

ST. GALLEN

Erlebniswelten der AFG. Passion und Perfektion schaffen Mehrwerte.



Heiztechnik und Sanitär



Küchen und Kühlen



Fenster und Türen



Stahltechnik



Oberflächentechnologie



Logistik



AFG Arbonia-Forster-Holding AG

Amriswilerstrasse 50, CH-9320 Arbon
T +41 71 447 41 41, F +41 71 447 45 88
holding@afg.ch, www.afg.ch



AFG
Arbonia-Forster-Holding AG