



**Casino-Direktor  
Massimo Schawalder ▶**  
«Man hat mich schon  
als Teufel bezeichnet»  
seite 12

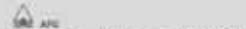
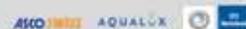
**Ständerätin Erika Forster**  
«So entsteht das Bild einer  
uneinheitlichen FDP»  
seite 34

## Sinnvolles Riskmanagement

Unternehmer können sich gegen fast alle Risiken präventiv versichern. Doch wie findet man die geeignete Lösung im Bereich der Sach-, Haftpflicht- und Betriebsversicherungen? seite 52



Hochwertig. Funktional. Stilvoll.



Nicht mit seinem Privatvermögen haften müssen /  
**Premium – die umfassende Organhaftpflichtversicherung**

Immer häufiger müssen sich Organpersonen wie Verwaltungsräte, Geschäftsleitungsmitglieder oder Stiftungsräte vor dem Richter verantworten. Wir von der AXA Winterthur schützen Sie mit der Organhaftpflichtversicherung Premium. Die erste Lösung, die speziell auf schweizerische Rechtsverhältnisse zugeschnitten ist. Damit Sie sich ungestört um Ihre Geschäfte kümmern können. 0800 809 809 oder [www.axa-winterthur.ch](http://www.axa-winterthur.ch)



Versicherung / **neu definiert**

# Gut gemeint, schlecht gemacht



**I**m Grunde ist es ja begrüßenswert, wenn eine Bundesbehörde Kreativität an den Tag legt. Noch schöner wäre es, wenn sie das im Zusammenhang mit der Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Wirtschaft täte. Doch leider läuft die Verwaltung immer dann zur Hochform auf, wenn es darum geht, repressiv zu wirken. Wohlgermerkt: Ob beim Thema Steuerhinterziehung oder wie in der vorliegenden Ausgabe bei der Schwarzarbeit geht es uns nicht darum, widerrechtliche Praktiken zu verteidigen. Die Frage ist aber, mit welchen Methoden und mit wie viel Effort der Bund jeweils aktiv wird.

Zwei Stimmen kommen in diesem Magazin zur Schwarzarbeit zu Wort: Eine aus dem Seco, der Behörde, die das Land mit einer beispiellosen Kampagne überzogen hat, eine andere aus dem Kreis der LEADER-Leser. Es zeigt sich wie so oft: Da sprechen zwei Leute im Grunde von ein- und derselben Sache, aber aus verschiedenen Perspektiven und in verschiedenen Sprachen. Die Verwaltung setzt politische Beschlüsse um, der Unternehmer möchte dem ungeschriebenen Gesetz des gesunden Menschenverstands folgen. Die Schwarzarbeit bekämpft man nicht mit flippigen Werbekampagnen, sondern indem man Anreize für die Befolgung der Gesetze schafft. Der erste Schritt dazu wäre eine transparente, einfache Umsetzung der Formalitäten zur Anmeldung einer Arbeitskraft, vor allem im privaten Bereich.

Zumal der Weg dorthin denkbar einfach wäre. Oft fragt man sich, wie behördliche Verfahren eigentlich entstehen. Wird vorgängig die Meinung der Kundschaft, also der Bürgerinnen und Bürger, eingeholt, werden Prozesse daraufhin überprüft, ob sie alltagstauglich sind? Formulare sollten nicht ihre Schöpfer und auch nicht in erster Linie ihre späteren Bearbeiter befriedigen, sondern die Leute, die sich mit dem Ausfüllen herumschlagen müssen. Das Lippenbekenntnis, wonach die Verwaltung für die Bevölkerung da ist und nicht umgekehrt, hören wir gerne. Noch schöner wäre die Umsetzung in die Tat.

Vielleicht täte es dann und wann gut, wenn man sich in den Amtsstuben vor Augen führen würde, dass sich hier nicht zwei verfeindete Seiten gegenüber stehen, sondern letztlich alle dasselbe Ziel verfolgen: Die Erzielung von Wertschöpfung zu Gunsten von Wirtschaft, Privaten und damit auch dem Staat. Die laufende Kampagne gegen die Schwarzarbeit soll vermutlich ebenfalls dem dienen. Ob sie das Ziel erreicht, darüber dürften unterschiedliche Auffassungen bestehen.

Natal Schnetzer  
Verleger

**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.**



## Die Grauzonen der Schwarzarbeit

Spezielle Schwarzarbeitsinspektoren sollen illegale Aktivitäten aufdecken 6

## «In der ersten Jahreshälfte waren unsere Automaten sehr grosszügig»

Massimo Schawalder über die Kunst, ein Casino wirtschaftlich zu führen 12



## Schmutzig wird es auch in Krisenzeiten

Die Pronto Reinigung AG feiert ihr 50-Jahr-Jubiläum 18

## Hotelier und Botschafter der Stadt

Jürgen Kögler über die Eröffnung des neuen Kongresszentrums 20



## «Unsere Arbeit wird täglich kopiert»

Beatrice Metzger von Swisshaus über den Traum vom Eigenheim 24

## Der Mediensprecher sieht immer schwarz

Simon Netzle: In Krisenzeiten richtig kommunizieren 30



## «Die Frage erstaunt mich»

Ständerätin Erika Forster weiss, woran die FDP krank 34

## «Wir lernen bei jeder Wahl wieder dazu»

Politologe Claude Longchamp auf der Suche nach Präzision und Überraschungen 40



## Zuerst kommt der Leidensdruck

Regula Lienhard über Vitalität und Ausgeglichenheit 42

## Ein universelles Werk

Roger Herzig verfasste ein Buch zum Thema «Ethik im Wirtschaftsleben» 44

## Wo der Kindergarten zum Standortvorteil wird

St.Gallen erhält eine Internationale Schule (ISSG) 48

## Warum Unternehmer ihr Vermögen sichern sollten

Thierry Luterbacher erläutert die Haftungsrisiken von Führungskräften 60

Anzeige

# Der Klick zum Job.

Profitieren auch Sie von der stärksten Ostschweizer Stellenplattform. Für mehr Effizienz und Erfolg im Bewerbungsprozess.



**ostjob.ch nicejob.de westjob.at**

Die führende Euregio-Stellenbörse

# Die ganz grosse Flinte für ganz kleine Mäuse

**Schwarzarbeit ist schädlich für die Volkswirtschaft, keine Frage. Doch ist es wirklich immer böse Absicht, welche die «Auftraggeber» dazu verleitet? Nicht unbedingt, wie die Erfahrungen eines LEADER-Lesers zeigen. Der gute Wille fehlte nicht – aber die Bürokratie schneidet sich ins eigene Fleisch.**

**Text:** Stefan Millius

**D**ie Plakatkampagne war omnipräsent, erdrückend schon fast. «Keine Schwarzarbeit. Das verdienen alle» hiess der Slogan, begleitet von mehr oder weniger gelungenen Schlagzeilen wie «Am Zahltag gilt: Wir sind quitt gegen Quittung» oder «Suche Putzhilfe, die alles macht ausser Unfall». Die Absicht war klar: Was viele als Kavaliersdelikt betrachten, nämlich den Arbeitseinsatz von guten Bekannten oder halbprofessionellen Handwerkern gegen Bares ohne Beleg soll als das wahrgenommen werden, was es ist: Der Versuch, Geld am Staat vorbei zu schmuggeln.

## Nicht immer böser Wille

So weit, so schlecht. Und selbstverständlich ist Schwarzarbeit in der Bilanz auf eine unangenehme Mischung aus mangelndem Bewusstsein und geplantem Vorgehen zurückzuführen. Eine dritte Gruppe sollte aber nicht vergessen gehen: Leute, die nicht vorhaben, Schwarzarbeit zu unterstützen, die aber angesichts der Bürokratie, die nur schon für einen stundenweisen Einsatz einer Reinigungshilfe in der privaten Wohnung anfällt, verzweifeln.

LEADER-Leser Roland Gutmann (Name geändert) ist ein solcher Fall. Er wohnt mit seiner Freundin in einer schicken Attika-Wohnung in der Agglomeration von Wil, beide sind berufstätig. Nach einigen Jahren, in denen freie Stunden am Wochenende oft dem Kampf gegen den Staub gewidmet waren, fiel der Beschluss, eine Reinigungskraft anzustellen. Wobei «Anstellung» in Roland Gutmanns Augen ein etwas gar grosses Wort war. Es ging um vielleicht

zwei Stunden alle zwei Wochen, denn anfallende Arbeiten im Alltag – Abwasch, Bügeln usw. – wollte das Doppelverdienerpaar weiterhin selbst erledigen.

## Sensibilisiert durch Kampagne

Zugpendler Gutmann kannte die Kampagne des Seco gegen Schwarzarbeit sehr gut: Am Bahnhof seines Wohnorts prangte ein unübersehbares Plakat, das zufälligerweise genau der Thematik «Putzfrau» gewidmet war. Und aufgrund seiner beruflichen und gesellschaftlichen Stellung wäre es der Führungskraft in einem mittelständischen Ostschweizer Unternehmen auch nicht eingefallen, den Staat zu betrügen und eine illegale Arbeitskraft zu beschäftigen. Also meldete er sich beim zuständigen Amt seiner Wohngemeinde, um alles in die Wege zu leiten. Gutmann erhielt Formulare – und zeigte erste Anzeichen von leichter Überforderung. Der Marketingleiter verfügte über wenig Erfahrung mit AHV und Co., und die Sache wurde ihm nicht eben leichter gemacht, da die Formulare nicht der seit langem vollmundig angekündigten «Der Bürger als Kunde»-Philosophie entsprachen: Kompliziert, verschachtelt, mit vielen Fragen durchsetzt, die für seinen Fall nicht relevant waren, die aber den Blick auf das verwehrten, was wohl relevant war.

Dem stundenlangen, gewissenhaften Ausfüllen der Formulare folgte eine Kaskade von Briefen und Telefonaten, denn immer schien ein Detail zu fehlen. «Ich halte mich wirklich nicht für einen ausgesprochenen Idioten», sagt Gutmann im Rückblick auf jene Zeit, «aber der Austausch mit dem Amt überforderte mich, weil vieles für mich einfach keinen Sinn machte.» Als besonders stossend empfand er, wie er von der Gemeindeverwaltung behandelt wurde, wenn er sich mit Rückfragen meldete. Er wollte alles, sensibilisiert durch die Kampagne des Bundes, möglichst richtig machen, bekam aber bei jedem Anruf das Gefühl vermittelt, lästig zu fallen; keine Spur davon, dass man ihm helfen wollte. «Ich denke heute, dass den regionalen und lokalen Behörden Leute lieber sind, die Schwarz arbeiten lassen, denn die verursachen keine Arbeit für die Verwaltung.»

Erschwerend kam dazu: Kurz nach der Anmeldung der Reinigungskraft bei der AHV und ihren ersten Putz-Einsätzen beschlossen Gutmanns nämlich, doch auf eine solche Hilfe zu verzichten, da die gemachten Erfahrungen mässiger Natur waren. Doch die Dame nun einfach wieder abzumelden, erwies sich als wiederum kompliziertes Verfahren. Der zeitlich stark beanspruchte Berufsmann war einige Stunden damit beschäftigt, Korrespondenz zu führen, weil beim zuständigen Amt offenbar einfach nicht einsickern wollte, dass er nun niemanden mehr für wenige Stunden alle paar Wochen beschäftigte.

**I zahl dr öppis.**

Hilfeleistungen unter Freunden und Nachbarn gelten nicht als Erwerbstätigkeit. Aber wenn Sie aus finanziellen Gründen «aushelfen» und mehr als einen symbolischen Geldbetrag entgegennehmen, sind Sie erwerbstätig und müssen korrekt abrechnen. Weitere Tipps und Informationen zum neuen Bundesgesetz gegen die Schwarzarbeit finden Sie unter [www.keine-schwarzarbeit.ch](http://www.keine-schwarzarbeit.ch)

**Keine Schwarzarbeit. Das verdienen alle.**

[www.keine-schwarzarbeit.ch](http://www.keine-schwarzarbeit.ch)

Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD  
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

## Hochschwelliger Papierkrieg

Roland Gutmann ist überzeugt, dass die Schwarzarbeit im privaten Rahmen viel weniger ein Thema wäre, wenn der entsprechende Papierkrieg auch auf private Masstäbe angepasst wäre. «Zwischenzeitlich kam es mir vor, als hätte ich eine Grossbaustelle mit 20 spanischen Bauarbeitern bei der AHV angemeldet», lacht der Marketingfachmann, wobei es eher ein verzweifertes Lachen ist. Während bei grösseren Unternehmen Spezialisten für solche administrative Verfahren arbeiten und KMU doch zumindest oft mit externen Fachleuten zusammenarbeiten, die ihnen diese Arbeit abnehmen, habe eine Privatperson in aller Regel schlicht keine Erfahrung damit, Leute bei der AHV anzumelden. Gutmann: «Ich bin eine Führungskraft, aber nicht in Human Resources. Entsprechend war das alles für mich Neuland. Wie ergeht es dann erst einem, der von Papierkram noch weniger Ahnung hat als ich?» Er ortet zudem einen «Verhältnissblödsinn zwischen Aufwand und Ertrag». Gutmann ist überzeugt: Er hätte in der verbrauchten Zeit in seiner Firma Arbeiten leisten können, die der Volkswirtschaft weit mehr genützt hätten als die paar Franken AHV-Gelder.

Rückblickend stört den Ostschweizer vor allem, dass der Bund in einer grossen, nationalen Kampagne jedem noch so kleinen Schweizer präventiv ein schlechtes Gewissen einimpfe, aber gleichzeitig nicht dafür sorgt, dass die Schwelle zum richtigen Verhalten möglichst tief ist. «Wer will, dass das Richtige getan wird, darf nicht nur den Mahnfinger heben», so Gutmann. Er nennt als Beispiel das Webportal für Firmengründungen, das der Bund anbietet. Schnell und einfach lässt sich dort eine Einzelfirma anmelden, die meisten Schritte erfolgen auf dem rein elektronischen Weg, fast ganz ohne Papierkrieg. Damit sei ein echter Anreiz geschaffen worden, den Anfang zu wagen, denn wer sich schon durch die Bürokratie abgeschreckt fühlt, dürfte zögern mit dem Schritt in die Selbständigkeit.

## Gar nicht so schädlich?

Gutmann hat sich später, angestachelt durch seine eigenen Erfahrungen, vertieft mit der Thematik auseinander gesetzt. Er stellte fest, dass es durchaus namhafte Persönlichkeiten gibt, die den «Hype» um die Schwarzarbeit für übertrieben halten. Natürlich kann sich keine Volkswirtschaft über am Staat vorbei geschmuggelte Leistungen und Honorierungen freuen, doch ob die Auswirkungen so fatal sind wie behauptet, ist fraglich. Allen voran die hohen Steuerausfälle, die beklagt werden. Zwei Drittel der Einnahmen aus der «Schattenwirtschaft» fliessen laut Untersuchungen unmittelbar wieder in die «offizielle» Wirtschaft, sind dieser also nicht für immer entzogen. Im Gegenteil: Wer durch Schwarzarbeit ein höheres Einkommen erzielt, konsumiert meist auch mehr.

Das alles soll Schwarzarbeit keineswegs legitimieren, aber doch die Frage aufwerfen, ob die gross angelegte Kampagne des Bundes verhältnismässig ist. Während die Plakate in der ganzen Schweiz prominent platziert waren, musste der Bund Dutzende von Milliarden Franken in einer serbelnde Grossbank einschliessen. Vor diesem Hintergrund relativiert sich die ganze Aufregung um die eine oder andere Reinigungshilfe, die nicht brav angemeldet ist, vielleicht doch ein wenig. Schwarzarbeit im grossen Stil ist ein Problem, sicherlich, doch das Seco hat – aus welchem Grund auch immer – ein grosses Gewicht auf Übertretungen im privaten Umfeld gelegt und muss sich die Frage gefallen lassen, ob das berechtigt ist. ■

Anzeige

„Echt beeindruckend, wie flexibel sich diese Software auf unsere Bedürfnisse abstimmen lässt.“

Thomas Meyer  
Geschäftsführer  
zimtstern



Auftrag  
Fibu  
Lohn  
ab CHF 890.–

Erhältlich als:  
Standard-, Gold-,  
Platin- sowie als MS-  
SQL-Server-Version.

**SelectLine®**  
Kaufmännische Software

SelectLine ist eine modular aufgebaute betriebswirtschaftliche Softwarelösung, deren Leistung und Funktionsumfang sich perfekt auf die Bedürfnisse von **Klein- und Mittelunternehmen** anpassen lässt. Jetzt können Sie **die neue Version 10** zu attraktiven Konditionen bestellen.

**WINAGE®**  
**AURIGA**  
INFORMATIK

Winage GmbH | Achsenstr. 15 | CH-9016 St. Gallen  
Tel. +41 71 280 35 67 | www.winage.ch

# Die schwarzen Schafe verschlingen Milliarden

**Am 1. Januar 2008 traten das neue Bundesgesetz über Massnahmen zu Bekämpfung der Schwarzarbeit sowie die dazugehörige Verordnung in Kraft. In den Kantonen sind spezielle Schwarzarbeitsinspektoren für die Aufdeckung illegaler Aktivitäten zuständig. Eine Tätigkeit, die wegen zahlreicher Graubereiche nicht einfach ist.**

**Text:** Marcel Baumgartner

**D**er Fall verbreitete sich wie ein Lauffeuer: Über einen Zeitraum von mehreren Jahren holte sich ein Ausserrhoder Geschäftsmann alljährlich mehrere Weissrussen in die Schweiz. Da er offiziell mitteilte, die Ausländer würden in seinem Betrieb eine Ausbildung absolvieren, erhielt er regelmässig die entsprechenden Geschäftsvisa, welche die Personen zu einem mehrmonatigen Aufenthalt in der Schweiz berechtigten. Dass sie in Tat und Wahrheit aber das Haus des «Lehrmeisters» umbauten, kam erst im Frühling dieses Jahres ans Tageslicht.

Ein rechtskräftiges Urteil liegt in diesem Fall noch nicht vor. Aufgedeckt wurde das Vergehen durch die Arbeitsinspektoren des Kantons Appenzell Ausserrhoden. Sie sind seit der Einführung des neuen Bundesgesetzes beauftragt, Verstösse im Zusammenhang mit

**«Nur bei grösseren Deliktsummen lohnt sich auch der Aufwand.»**

Schwarzarbeit aufzudecken, also die Funktion von Schwarzarbeitsinspektoren wahrzunehmen. Erst durch das neue Gesetz entstand eine offizielle Meldestelle mit vernünftiger rechtlicher Basis und dem konkreten Auftrag, Schwarzarbeit zu bekämpfen. Noch sind die neuen Grundlagen relativ jung, und die Umsetzung in der Praxis wird sich in den nächsten Monaten weiter entwickeln. Dementsprechend unterschiedlich gehen die Kantone laut Manfred Eugster, Leiter Arbeitsinspektorat Appenzell Ausserrhoden, mit dem neuen Gesetz um. «Unsere Strategie zielt vor allem auf schwerwiegende Verstösse und weniger auf Bagatellen ab. Wir konzentrieren uns auf Fälle, die «Fleisch am Knochen» haben. Im Fokus stehen vor allem die Schwarzarbeitgeber.»

## Observationen von Tatverdächtigen

Ein solcher Fall ist in besonderem Ausmass der erwähnte Verstoß mit den Weissrussen. Es wird hierbei von einer Deliktsumme von mehreren hunderttausend Franken gesprochen. Die Rechnung ist einfach: Der Betrag ergibt sich, wenn man den Lohn für die geleistete Arbeit der Ausländer mit den Ansätzen eines regulären, in der Schweiz beschäftigten Bauarbeiters vergleicht. Von einem Kavaliersdelikt kann hierbei also wahrlich nicht mehr die Rede sein. Doch

die ganze Beweisführung gestaltet sich in der Regel nicht so einfach. «Entscheidend ist, dass wir die Schwarzarbeit möglichst über den ganzen oder zumindest einen längeren Zeitraum nachweisen können», so Manfred Eugster. «Denn nur bei grösseren Deliktsummen lohnt sich auch der Aufwand.» Konkret heisst das, dass die Arbeitsinspektoren bei Hinweisen als erstes gewisse Vorabklärungen machen. Darunter fallen auch Observationen. Erhärtet sich der Verdacht, kommt es zu Kontrollen und Hausdurchsuchungen. Mittels beschlagnahmter Akten soll dann die Straftat bewiesen werden.

## Lachhafte Deliktsummen

Bei verfrühten Kontrollen und schlechter Beweislage würden die angesprochenen Personen verständlicherweise stets mit denselben Ausreden aufwarten: Es heisst dann jeweils, dass der Schwarzarbeiter erst an diesem Tag seiner Tätigkeit nachgegangen sei. «So entstehen lachhafte Deliktsummen», erklärt Eugster. «Wenn wir zum Beispiel annehmen, dass ein Arbeitgeber drei Personen illegal beschäftigt hat und diesen je 20 Franken pro Stunde bar auf die Hand zahlt, dann ergibt das eine Summe von rund 480 Franken für diesen einen Tag.» Man muss kein Rechenkünstler sein, um sich die verschwindend kleine Busse vorzustellen, die daraus resultieren würde.

## Sanktionen

Doch auch grundsätzlich bestehen bezüglich der Sanktionen noch zahlreiche Graubereiche. Hierzu muss die Rechtsgrundlage betrachtet werden: Im Prinzip baut das Schwarzarbeitsgesetz auf seit langem bestehenden Gesetzen (AHV-Gesetz, Steuerrecht usw.) auf. Sanktioniert wird nach diesen bereits bestehenden Gesetzen und, wenn ein rechtskräftiges Urteil vorliegt, nun neu zusätzlich auch nach dem Schwarzarbeitsgesetz. Demnach kann eine Firma bis zu fünf Jahre von öffentlichen Aufträgen ausgeschlossen werden und/oder bestehende Finanzhilfen können gekürzt werden. Da von diesen Mitteln aber nicht alle Unternehmen betroffen sind, kann man gespannt sein, wie die Gerichte in einzelnen Fällen reagieren werden. «Unserer Meinung nach müsste sowohl der unrechtmässige Gewinn an den Staat zurückbezahlt als auch eine im Verhältnis zur Deliktsumme entsprechende Busse ausgestellt werden. Schwarzarbeit darf sich nicht lohnen», sagt Manfred Eugster. Des Weiteren müssen vom Straftäter die Kosten des Verfahrens übernommen werden.

## Gesunder Menschenverstand

Die Auslegung der Sanktionen gestalten sich demnach genauso schwer wie die Abgrenzung zwischen Schwarzarbeit und «freundschaftlicher Hilfe». Das Gesetz formuliert diese Grenze wohl sehr klar, dennoch gibt es auch hier Bereiche, die nicht klar abzugrenzen sind – die Nachbarschaftshilfe beispielsweise. Meistens wird hier Arbeit mit Arbeit entgolten, Geld fliesst in der Regel keines. Wenn man es aber streng nach Gesetz auslegt, wäre es Schwarzarbeit. «Wir wollten von Bern wissen, wie wir in solchen Fällen vorgehen müssen, wann es sich um Bagatellen handelt und wann nicht. Wir haben aber keine verbindliche Antwort erhalten», bemängelt Eugster. Das bedeute, dass man eine eigene Praxis entwickeln müsse. «Wir müssen den gesunden Menschenverstand walten lassen. Als Richtlinie orientieren wir uns an bestehenden «Freigrenzen» gewisser Gesetze.»

## 39 Milliarden jährlich

Wie sich das neue Bundesgesetz konkret auswirkt, dürfte erst in ein paar Jahren ersichtlich sein. Wohl sind bei den AHV-Stellen der Kantone deutlich mehr Anmeldungen, vor allem von Haushaltshilfen, eingegangen, aber der Kampf gegen die Schwarzarbeit ist keiner, der in wenigen Monaten ausgetragen ist. Es wird sich zeigen, wie die Gerichte in einzelnen Fällen entscheiden. Und auch die Kapazitäten auf den Arbeitsinspektoraten sind begrenzt: Mit 250 Stellenprozenten müssen von Herisau aus sämtliche Fälle sowohl von Ausserrhoden als auch von Innerrhoden behandelt werden und die bisherigen

Arbeiten eines Arbeitsinspektorates erledigt werden. Deshalb sieht Eugster den Ende dieses Jahres erscheinenden «nackten» Zahlen mit Skepsis entgegen. «Sie werden der eigentlichen Arbeit wohl nicht gerecht. Jene Kantone, die eine Vielzahl von Routinekontrollen durchführen, werden besser dastehen als wir, die vor allem einzelne

## «Einschätzungen nach dem ersten Jahr sind mit Vorsicht zu geniessen.»

schwerere Fälle vertieft bearbeiten. Eine Erfolgsstatistik wäre sinnvoller.» Diese würde beispielsweise konkret aufzeigen, wie viele rechtskräftige Urteile bei wie vielen Kontrollen erfolgt sind.

Einschätzungen nach dem ersten Jahr sind also mit Vorsicht zu geniessen. Die Schwarzarbeit ist Teil der so genannten Schattenwirtschaft, wozu auch illegale Tätigkeiten wie Drogenhandel oder Prostitution gehören. Der Anteil der Schattenwirtschaft am schweizerischen Bruttoinlandprodukt BIP beträgt Schätzungen zu Folge rund neun Prozent und damit zirka 39 Milliarden Schweizer Franken jährlich. Auch wenn die Schweiz damit im Vergleich zu anderen Staaten noch in einer «komfortablen» Lage ist, zeigt diese Summe doch auf, dass der Handlungsbedarf beträchtlich ist. Letztlich sollte die Arbeit der Schwarzarbeitsinspektoren, wenn die Gerichte mitmachen, also in der Staatskasse spürbar werden. ■

Anzeige

WIR HABEN GRUND ZU  
**FEIERN!**  
SIE AUCH.



Brother 50 years  
in Europe



Zum 50jährigen Europa-Jubiläum gibt es bei Brother bis zu CHF 200.- **Cash-Back** auf zahlreiche Produkte!

**Das ist unser Dankeschön für Ihr Vertrauen.**

Feiern Sie mit uns – die grosse Brother Jubiläumsaktion!

**Ab sofort im Handel!**

Alle Modelle, alle Details zu dieser und weiteren Brother Jubiläumsaktionen auf

[www.brother.ch/promotionen](http://www.brother.ch/promotionen)

**brother**  
at your side



Sibylle Burger-Bono

## «Schwarzarbeit ist kein Kavaliersdelikt»

Wer schwarz arbeitet, macht sich strafbar. Doch wo beginnt Schwarzarbeit und wo liegen die Grauzonen? Diese Fragen will das SECO mit der jüngsten Kampagne beantworten. Im Gespräch mit Sibylle Burger-Bono, Chefin Ressort Gesamtarbeitsverträge und Arbeitsmarktaufsicht, Staatsekretariat für Wirtschaft (SECO).

**Interview:** Marcel Baumgartner

**Sibylle Burger-Bono, die Kampagne des SECO gegen «Schwarzarbeit» ist flächendeckend. Ist Schwarzarbeit in der Schweiz tatsächlich ein so grosses Problem?**

Es liegt in der Natur der Sache, dass Schwarzarbeit nicht in Statistiken erfasst werden kann. Zum Ausmass der Schwarzarbeit in der Schweiz liegen lediglich Schätzungen vor. Solchen Schätzungen zufolge zeigt die Schweiz im Vergleich mit 21 OECD-Staaten den zweittiefsten Anteil von Schwarzarbeit am Bruttoinlandprodukt. Die Zahlen sind aber immer noch so hoch, dass der Staat nicht untätig bleiben kann. Die Kampagne will auf die negativen Auswirkungen der Schwarzarbeit hinweisen und aufzeigen, dass alle ein Recht auf faire, geordnete Arbeitsverhältnisse haben.

**Hat sie in den vergangenen Jahren zu- oder abgenommen?**

Gemäss den erwähnten Schätzungen soll Schwarzarbeit in allen europäischen Staaten in den letzten Jahren zugenommen haben. Verbindliche Aussagen kann ich dazu aber nicht machen.

**Kann man in Zahlen belegen, wie hoch die jährlichen Verluste für den Staat sind?**

Wiederum kann nur geschätzt werden. Die Schwarzarbeit bildet Teil der sogenannten Schattenwirtschaft. Deren Anteil am schweizerischen Bruttoinlandprodukt beträgt gemäss den erwähnten Schätzungen rund neun Prozent und damit etwa 39 Milliarden Schweizer Franken jährlich.

**Gibt es Branchen oder Kantone, die speziell betroffen sind?**

Was die Verteilung nach wirtschaftlichen Branchen und nach Regionen angeht, so gibt es leider keine verlässlichen Zahlen jüngerer Datums. Ausserdem können solche Zahlen, wie bereits erwähnt, nicht immer als aussagekräftig beurteilt werden, da es in

der Natur der Schwarzarbeit liegt, dass sie in offiziellen Statistiken nicht erfasst werden kann.

**Wer gibt meistens den Anstoss dazu, der Arbeitnehmer oder der Arbeitgeber?**

Auch dazu kann ich keine verbindliche Aussage machen. Das SECO ist die Aufsichtsbehörde für den Vollzug des Bundesgesetzes gegen die Schwarzarbeit, das heisst, unsere Aufgabe ist es, die kantonalen Vollzugsbehörden in ihrer Arbeit zu unterstützen wie zum Beispiel durch die Berichterstattung über die Tätigkeit der Kantone, die finanzielle Unterstützung der Kontrollen und die Schulung der Inspektoren. Wir vermitteln aber mit der Kampagne klar, dass sich Schwarzarbeit weder für Arbeitnehmer noch für Arbeitgeber lohnt.

**Wenn ich als Unternehmer Personen beschäftige, die «schwarz» arbeiten, mit welchen Bussen muss ich rechnen?**

### Auswirkungen des neuen Bundesgesetzes im Kanton Thurgau

Das Amt für AHV und IV des Kantons Thurgau bekommt die Auswirkungen des neuen Bundesgesetzes in der Abteilung Beiträge laut Amtschef Anders Stokholm bereits zu spüren. Auf dem Amt verzeichne man vermehrt Anmeldungen für Hausdienstgeber in Privathaushalten. «Bis Mitte Oktober sind bei uns total 417 Anmeldungen zum vereinfachten Abrechnungsverfahren eingegangen.»

Es kommt darauf, gegen welche gesetzlichen Bestimmungen ein Unternehmer verstösst. Von den Behörden kontrolliert wird die Einhaltung der Melde- und Bewilligungspflichten gemäss Sozialversicherungs-, Ausländer- und Quellensteuerrecht. Die jeweiligen Gesetzgebungen beinhalten Strafbestimmungen, die hohe Geldstrafen und auch Freiheitsstrafen vorsehen. Das Bundesgesetz gegen die Schwarzarbeit sieht zudem zusätzlich eine neue Sanktion vor: Bei schwerwiegender oder wiederholter Missachtung der Melde- und Bewilligungspflichten gemäss Sozialversicherungs- oder Ausländerrecht wird der Arbeitgeber von Aufträgen des öffentlichen Beschaffungswesens ausgeschlossen oder ihm können die Finanzhilfen gekürzt werden.

**Und wie wird gegen einen Arbeitnehmer vorgegangen?**

Auch bei einem Arbeitnehmer kommt es darauf an, gegen welche gesetzlichen Bestimmungen er verstösst. Beispielsweise müssen unrechtmässig bezogene Beiträge wie Taggelder der Arbeitslosenversicherung zurückbezahlt werden.

**Was konkret wollen Sie mit der Kampagne erreichen?**

Die Kampagne will die gesamte Bevölkerung für das Thema Schwarzarbeit sensibilisieren. Ausserdem will sie informieren und den Einzelnen zum Nachdenken anregen. Denn Schwarzarbeit ist kein Kavaliersdelikt, sondern wer schwarz arbeitet, macht sich strafbar. Die Folgen davon haben wir alle zu tragen.

**Können Sie schon ein erstes Fazit ziehen?**

Die Kampagne zeigt Wirkung. Seit Beginn sind bei uns im SECO enorm viele E-Mails mit Reaktionen oder Fragen zum neuen Gesetz eingegangen. Auch das Telefon hat sehr häufig geklingelt. Und erfreulicherweise haben die kantonalen Ausgleichskassen viele Anmeldungen für das vereinfachte Abrechnungsverfahren verzeichnen können. Schliesslich sind wir auch mit der Resonanz zufrieden, die die Kampagne in den Medien erzeugt hat.

**Seit Anfang Jahr ist das neue Bundesgesetz über Massnahmen zur Bekämpfung der Schwarzarbeit in Kraft. Zeigt es schon Wirkung?**

Zur Zeit liegen uns noch keine Resultate bezüglich der von den Kantonen durchgeführten Kontrollen vor. Das SECO wird aber im nächsten Jahr einen ersten Bericht veröffentlichen, der die Vollzugstätigkeit der Kantone beleuchten wird. Zu diesem Zeitpunkt werden wir dazu mehr sagen können.

**Auswirkungen des neuen Bundesgesetzes im Kanton St.Gallen**

Die Sozialversicherungsanstalt für den Kanton St.Gallen SVA ist für die Umsetzung des vereinfachten Abrechnungsverfahrens für Sozialversicherungsbeiträge und Quellensteuern im Kanton zuständig. Bis Ende Oktober haben bereits mehr als 1800 Arbeitgebende dieses Verfahren genutzt. Diese unerwartet hohe Zahl unterstreiche die Notwendigkeit der vereinfachten Abrechnung, sagt Linus Dermont, Direktor SVA St.Gallen. Bisher nicht mit den Sozialversicherungen abgerechnete Löhne werden nun abgerechnet, was seitens der SVA als positiv gewertet wird. Die Möglichkeit des vereinfachten Verfahrens zusammen mit der breit abgestützten Informations- und Sensibilisierungskampagne zeigen Erfolg. Andererseits weist die SVA auch auf eine nicht beabsichtigte Systemschwäche hin, denn das vereinfachte Verfahren erlaubt Selbständigerwerbenden ohne fremdes Personal, den Ehepartner «zu beschäftigen und zu entlohnen». Dies kann zu einer recht hohen Steuereinsparung bei den ordentlichen Steuern führen.

Anzeige

**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



# «Der Franken sitzt nicht mehr so locker»

Es liefen Wetten, wie lange er dieses Amt wohl ausüben würde. Mittlerweile ist Massimo Schawalder schon seit zwei Jahren Direktor vom Grand Casino St.Gallen und damit länger als jeder seiner Vorgänger. Im LEADER-Interview erklärt er die zwei wichtigsten Punkte, die man über ein Casino wissen muss, und gesteht, dass dieses Jahr das Glück eher auf der Seite der Spieler liegt.

**Interview:** Marcel Baumgartner

**Bilder:** Bodo Rüedi

Massimo Schawalder, derzeit wird überall vom «Schutz des Bürgers» gesprochen, sei es hinsichtlich des Rauchverbots oder eines Werbeverbots für Fast Food. Wie lange geht es noch, bis man Glücksspiele verbietet?

Wir haben das in der Schweiz bereits einmal erlebt, nämlich Anfang der 1990er Jahre als man im Kanton Zürich die Geldspielautomaten verboten hat. Ich war damals an vorderster Front dabei und habe die Diskussionen aktiv mitbekommen. Es ist auch heute noch so, dass gewisse Fraktionen der Bevölkerung das Gefühl haben, der Mensch sei nicht mündig genug, um für seine Handlungen selber die Verantwortung zu übernehmen. Dem will man mit Verboten entgegenen.

Dennoch stellt die Spielsucht ein Problem dar.

Das Wort «Spielsucht» kam zirka 1986, als ich in die Branche eingestiegen bin, zum ersten Mal auf. Damals gingen wir nicht darauf ein, weil wir der Meinung waren, dass es nur Süchte gibt, die an einen Stoff gebunden sind. Wir wussten es nicht besser. Das Internet kannte man damals noch nicht, konnte es also nicht als Vergleich verwenden. Erst später sind dann erste Diskussionen im Zusammenhang mit der Kaufsucht oder der Sexsucht entflammt. Zwischenzeitlich hat man diesbezüglich sehr viel gelernt und ist zum Schluss gekommen, dass auch nicht stofflich gebundene Aktivitäten krankhafte Ausprägungen haben können. Es sind nun 20 Jahre vergangen, und mit der Spielbankengesetzgebung sind viele Fragen, die damals aufgekommen sind, beantwortet. Es würde mich daher erstaunen, wenn es wieder Bestrebungen in Richtung Glücksspielverbot gäbe. Der Gesetzgeber sagte klar: Es ist besser, ein kontrolliertes und sauberes Angebot zu betreiben, als den Bereich in den Untergrund zu drängen. Denn gespielt wird sowieso.

Ist es der Reiz des «schnellen Geldes»?

So naiv sind die Besucherinnen und Besucher nicht. Sie wissen haargenau, dass es Casinos nur gibt, weil diese Geld verdienen. Ich mache im Casino regelmässig Führungen mit den verschiedensten Interessengruppen. Dabei hebe ich zwei Punkte jeweils ganz klar hervor. Erstens: Wer im Casino Geld verdienen will, der muss auf meiner Seite des Tisches arbeiten. Und zwei-

tens: Wir haben als Casino eine hohe Verantwortung gegenüber jenen, die das Spielen nicht im Griff haben. Unsere Gäste wissen, dass sie für ein Stück Unterhaltung einen Obolus zu entrichten haben. Wer hierher kommt, um Geld zu verdienen, ist ganz klar am falschen Ort.

Sprechen wir über das Sozialkonzept. Wie können Sie die Gäste überprüfen? Auch wenn ich an einem Tisch viel Geld verliere, wissen Sie trotzdem nicht, ob mich das in eine finanzielle Notlage bringen kann.

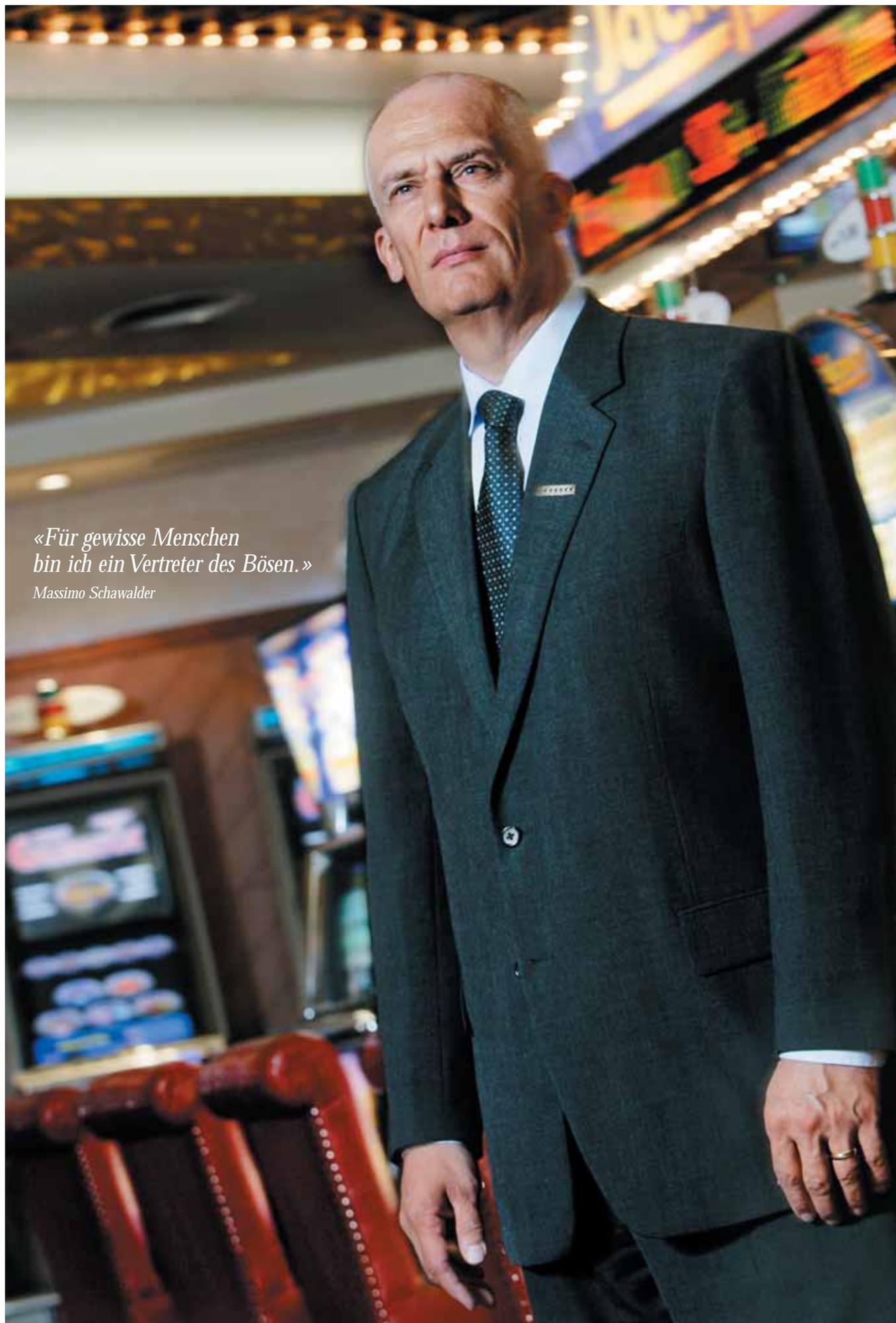
Das ist richtig. Das Sozialkonzept, das wir in der Schweiz haben, ist gut, aber nicht perfekt. Wir sehen – wie Sie richtig sagen – nur an den Mensch heran. Wir sehen nicht, was sich dahinter alles verbirgt. Gewisse Indikatoren lassen ein süchtiges Verhalten aber relativ rasch erkennen. Niemand ist von Beginn an spielsüchtig. Man spielt, und irgendwann kippt es ins Negative. Und an diesem Punkt verändert sich auch der Mensch. Sein Auftreten, die Dialogfähigkeit und der Umgang mit dem Personal

**«Wer hierher kommt um Geld zu verdienen, ist ganz klar am falschen Ort.»**

werden anders. Unsere Mitarbeiter werden jährlich von einem Psychiater geschult, um genau solche Veränderungen in der Wesensart feststellen zu können. Wie gesagt: Perfekt ist es nicht aber ich halte viel von unserem Sozialkonzept.

Und wie Sie sagen, ist der Mensch letztlich auch ein mündiges Wesen.

Wir wollen unsere Gäste zu einer gewissen Selbstverantwortung anhalten. Sie sollen ihr Verhalten selber beobachten und wenn nötig den Schritt zur Selbstsperrung wahrnehmen. Wenn wir von unserer Seite das Gefühl haben, dass ein Problem besteht, dann laden wir die entsprechende Person zu einem Gespräch ein. An diesem muss sie darlegen, dass sie es sich leisten kann, bei uns Gast zu sein. Hierfür muss beispielsweise ein Auszug aus dem Betreibungsregister vorgelegt werden. Wird jemand betrieben,



*«Für gewisse Menschen  
bin ich ein Vertreter des Bösen.»*

*Massimo Schawalter*

THE WORLD LEADING FLEET AND VEHICLE MANAGEMENT COMPANY

LeasePlan (Schweiz) AG  
Bernstrasse 388 | 8953 Dietikon  
Tel. +41 44 746 63 63  
Fax +41 44 746 63 00  
www.leaseplan.ch

Unser Contact Center in Nyon:  
LeasePlan (Suisse) SA  
Ch. d'Eysins 47 | 1260 Nyon 2  
Tel. +41 22 365 18 90  
Fax +41 22 365 18 99



*It's easier to leaseplan*

# Beförderungen sind **Chefsache.** In der Regel.

Das Management Ihrer Firmenflotte zur Beförderung von Personen und Dingen gehört in kompetente Hände. Doch das müssen nicht Ihre sein. Gerne nehmen wir Ihnen diese Aufgabe ab – von Leader zu Leader. So behalten Sie Kopf und Hände frei für die wesentlichen Dinge im Leben. Im Privaten wie im Geschäftlichen. Das kann auch einmal eine Beförderung sein.



erfolgt sofort die Sperrung. Oder wenn ein Gast mit einem Monatslohn von 4500 Franken an jedem zweiten Tag im Casino zu sehen ist, ist das ein klarer Indikator dafür, dass er über seine Verhältnisse spielt.

Die totale Überwachung ist letztlich nicht möglich. Verschulden kann ich mich auch durch Angebote im Internet. Sind diese Anbieter eine ernst zu nehmende Konkurrenz?

Bisher noch nicht. Und ich bin überzeugt, dass sich das auch nicht ändern wird. Wir bieten im Casino schliesslich noch weit mehr als nur Spiele. Es geht hier um soziale Kontakte, ein angenehmes Umfeld, Entertainment. Spielen Sie im Internet, sitzen Sie vermutlich allein im Pyjama vor dem Computer.

Sie liefern damit das Stichwort zu den Kleidervorschriften. Diese waren in Ihrem Casino anfangs sehr locker, wurden dann aber wieder verschärft. Wieso?

Mit der lockeren Kleiderordnung sind wir einen Schritt zu weit gegangen. Wir spürten rasch, dass es so nicht weitergehen kann. Heute gilt wieder die Regel: Herren mit Kragen. Also ein Polo-Shirt, Hemd oder Jacket, aber keine T-Shirts mehr.

Anfangs gab es noch Befürchtungen, dass man die Zügel nicht plötzlich wieder anziehen kann, ohne Verluste hinzunehmen. Mittlerweile wissen wir aber, dass es uns keine Gäste gekostet hat. Im Gegenteil: Es ist eine eindeutige Verbesserung eingetreten.

Im Bezug auf die Klientel?

Im Bezug auf das Erscheinungsbild und auf die Kundschaft, ja. Auch das Rauchverbot wird sicherlich dazu beitragen. In vielen Köpfen ist im Zusammenhang mit einem Casino das Bild einer Raucherhöhle verankert. Nun, da man weiss, dass bei uns – abgesehen vom abgetrennten Fumoir – nicht mehr geraucht wird, können sich auch Personen einen Casino-Besuch vorstellen, die bisher aus eben diesem Grund nicht gekommen sind.

Letztlich brauchen Sie aber so viele Menschen wie möglich, die so viel Geld wie möglich verlieren.

Natürlich haben Sie da nicht Unrecht. Wir wollen uns aber klar im Bereich der gehobenen Ausgehangebote positionieren. Lassen Sie mich das kurz umreissen: Unser Hauptkonkurrent in der Gegend ist das Casino in Bregenz. Es pflegt – und das ist

**«Mit der lockeren Kleiderordnung sind wir einen Schritt zu weit gegangen.»**

nicht wertend zu verstehen – eine alte, traditionelle Casinokultur. Vereinfacht kann man sagen: Bregenz ist Monte Carlo, wir sind Las Vegas. Wir sind farbiger, fröhlicher. Unsere Positionierung ist im gehobenen Segment mit einer amerikanischen Lockerheit.

Künftig sollen die Casinos der Swiss Casinos Gruppe, also Schaffhausen, Pfäffikon und St.Gallen, einheitlicher auftreten. Was will man damit bezwecken?

Ganz einfach: Als Gruppe ist man stärker. Und der Gast kann davon profitieren. Er weiss, dass der Service der gleiche ist, das Angebot stimmt und kann – beispielsweise mittels einer Membercard – von weiteren Aktionen profitieren. Wir wollen auch noch stärker als heute via Personal eine gewisse Begeisterung

**«Dann wird es Zeit, den Tisch zu verlassen. Ansonsten sind Sie der, der bezahlen wird.»**

kommunizieren. Ein Croupier soll nicht nur am Tisch stehen und Jetons verteilen. Er soll seiner Tätigkeit mit Herz und Freude nachgehen. Hierfür haben wir bereits mit Schulungen unterschiedlichster Art begonnen. Der Gast seinerseits soll uns als Teil der Swiss Casino Gruppe wahrnehmen. Das geschieht unter anderem durch eine Vereinheitlichung der Uniformen, der Tische und des Auftritts.

Sie sind bereits seit dem 1. Dezember 2006 Direktor des Casino St.Gallen. Mit diesen zwei Jahren sind Sie länger dabei als jeder Ihrer Vorgänger.

Mein Eintritt erfolgte fast auf den Tag genau drei Jahre nach der Eröffnung, aber ich war bereits der vierte Direktor. Sie können sich vorstellen, dass das Umfeld entsprechend von Verunsicherungen geprägt war. Die Mitarbeiter fragten sich lediglich, wie lange ich wohl bleiben würde. Es liefen diesbezüglich sogar Wetten. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass

**«Ein Mitarbeiter sagte mir, dass er meine Stelle nicht für alles Geld der Welt übernehmen würde.»**

dieser Job ein Durchlauferhitzer sein kann. Dieses Klima übertrug sich auch auf die Angestellten. Bereits an meinem zweiten Tag meinte ein Mitarbeiter, dass er meine Stelle nicht für alles Geld der Welt übernehmen würde. Aber es ist uns gelungen, das Vertrauen der Mitarbeiter in die Geschäftsleitung zu stärken. Das Gefühl des Misstrauens, der Verunsicherung ist jenem der Aufgehobenheit gewichen. Fairerweise muss ich zugeben, dass glücklicherweise schon im ersten Jahr die eingeleiteten Massnahmen in der Angebotsgestaltung und der Kommunikation gegriffen haben und das resultierende Umsatzwachstum mitgeholfen hat, den Druck der Zahlen zu mildern.

2007 war es eine Steigerung um 9,5 Prozent. Hat man sich für 2008 ebensolche Ziele gesetzt?

Das laufende Jahr ist bedeutend härter. Zahlreiche Rahmenbedingungen sprechen derzeit gegen das lockere Geld. Und was hinzukommt: Die Auszahlquoten sind derzeit relativ hoch.

Die Gäste gewinnen zu viel?

Sagen wir es so: In der ersten Jahreshälfte waren unsere Automaten sehr grosszügig. Es gibt durchaus Phasen, in denen der Gast mehr als die theoretische Auszahlquote gewinnt. Und das



Massimo Schawaller

schlägt sich dann sofort in der Umsatzzahl nieder. Diese Quote ist etwas, was wir täglich analysieren und wir stellen fest, dass alles mit rechten Dingen zu und her geht. Das Glück hat nun einfach einmal auf die andere Seite ausgeschlagen. Das darf ja ruhig auch vorkommen.

**Wie muss ich mir das vorstellen? Ist denn bei den Automaten nicht einfach jeder x-te Münzeinwurf ein Treffer?**

Sie können es mit einem Würfel vergleichen: Theoretisch können Sie bei jedem Wurf eine Sechs würfeln, aber eben nur theoretisch. So verhält es sich auch bei den Automaten. Die haben im Schnitt eine Auszahlquote von 94,3 Prozent. Mit dieser Zahl budgetieren wir. Aber in der ersten Jahreshälfte lag sie sicherlich etwas höher.

**94,3 Prozent klingen für mich als Laien relativ hoch.**

Ja, es ist hoch. Beim Roulette liegt sie mit 97,3 Prozent noch höher. Derzeit haben die Gäste einfach wahnsinnig viel Glück.

**Wenn ich spiele kommt, es mir nicht so vor, als wäre die Quote so hoch.**

Sie können das ganz einfach berechnen. Beim Roulette haben Sie 37 Zahlen. Setzen Sie auf eine Zahl und gewinnen, erhalten Sie das 36-fache zurück. Teilt man 100 durch 37 und

multipliziert das Ganze wieder mit 36 ergibt das 97,3 Prozent. Noch höher liegen die Chancen beim Black Jack. Wenn jemand wirklich gut ist, erreicht er im Rahmen des mathematisch Möglichen eine Quote von 98 Prozent.

**Ich versuch, mir das bei meinem nächsten Besuch zu merken. Wie hoch war der höchste Gewinn, den Sie bisher auszahlen mussten?**

Den wir auszahlen durften, meinen Sie.

**Gut – wie hoch war der höchste Gewinn, den Sie bisher auszahlen durften?**

Das waren 4,4 Millionen Franken beim Swiss Jackpot.

**Das Glück können Sie nicht beeinflussen, die Automaten auch nicht. Wie kann man ein Casino dennoch möglichst wirtschaftlich führen?**

Die Automaten könnten wir durchaus beeinflussen. Theoretisch könnte ich die Auszahlquote auf 88 Prozent herunterschrauben. Allerdings würde das der Gast spüren, und der Automat wäre nach zehn Tagen verwaist. Ein Casino können Sie vor allem durch Kostenkontrolle optimal führen. Das Angebot ist mehr oder weniger gesetzt, und das Glück schwingt wie erwähnt auf beide Seiten aus. Extrem teuer, da personalintensiv ist der Tisch-

spielbereich. Wir haben 13 Tische, die von 42 Personen geführt werden. Das ist eine dünne Personaldichte. Es kann durchaus sein, dass wir wegen eines krankheitsbedingten Ausfalls einen Tisch nicht öffnen können. Aber da das Personal der grösste Kostenfaktor ist, muss man dort sehr vorsichtig sein. Dies insbesondere deshalb, weil die Tische nur rund 25 Prozent zum Gesamtumsatz beitragen.

**Sie haben die Rahmenbedingungen angesprochen. Die aktuelle Finanzkrise dürften auch Sie zu spüren bekommen.**

Ich wage sogar zu behaupten, dass wir es in der Ostschweiz stärker spüren als andere Casinos. Obwohl es dem Ostschweizer finanziell eigentlich recht gut geht, ist er doch eher konservativ. Wir haben von Anfang Jahr an gespürt, dass der Franken nicht mehr so locker sitzt, wie auch schon. Wenn eine Tankfüllung 100 Franken kostet, dann ist das ein Blocker für das frivole Geldausgeben in einem Casino. Bei den vermögenden Gästen spüren wir es sogar noch extremer. Wenn Ihr Aktien Portfolio nur noch 60 Prozent des ursprünglichen Wertes aufweist, dann überlegen Sie es sich zweimal, ob Sie mit 20'000 Franken ins Casino gehen.

**Durch den James Bond Film «Casino Royal» ist ein regelrechter Poker-Hype entstanden. Nun wird allerdings bereits in jedem zweiten Keller um Geld gespielt.**

Und das ist eine Katastrophe. Nicht in finanzieller Hinsicht, wohlgeerntet. Wir decken beim Pokerspiel durch die Einnahmen knapp die Kosten. Was mir aber Angst macht, ist das Gefahrenpotenzial. Bei diesem Wildwuchs gibt es kein Sozialkonzept. Wenn Sie einmal an die falschen Leute geraten, können Sie im wahrsten Sinne Haus und Hof verspielen. Ich erwarte fast täglich, dass es in diesem Zusammenhang zu Tötlichkeiten kommt, dass Leute ausrasten. Wir haben das bei uns feststellen können: Das Spiel ist vollkommen verlüdert, seit es diese privaten Turniere gibt. Die Menschen sind gegenüber der Mitspieler und unserem Personal

## «Was mir Angst macht, ist das Gefahrenpotenzial.»

aggressiver geworden. Sie verhalten sich nun bei uns so wie in den besagten «Hinterzimmern». Und gewisse Verhaltensregeln werden nicht mehr eingehalten, zum Beispiel, dass man an einem Pokertisch eine Sprache spricht, die alle Anwesenden verstehen. Wenn drei Personen an Ihrem Tisch eine Sprache sprechen, die Sie nicht verstehen, dann wissen Sie, dass es Zeit ist, den Tisch zu verlassen. Ansonsten sind Sie der, der bezahlen wird.

**Ein anderer Film – «Casino» von Martin Scorsese – zeigt eindrücklich, wie jeder Angestellte von einer übergeordneten Person kontrolliert wird. Ist das tatsächlich so?**

Und wer überwacht dann die Person ganz oben?

**An letzter Stelle würde dann wohl der Direktor kommen.**

Sehen Sie hier in meinem Büro irgendwelche Bildschirme? Nein, ganz so kompliziert ist es nicht. Jeder Dealer wickelt am Tisch das Spiel ab. Für dieses ist er verantwortlich. Und dann gibt es den Inspektor, der im Schnitt zwei Tische überwacht. Er kontrolliert die grösseren Auszahlungen und klärt Fragen der Gäste. An letzter Stelle kommt die Kameraüberwachung. Sie dient allerdings nicht der Kontrolle der Dealer und Inspektoren, sondern

## «In der ersten Jahreshälfte waren unsere Automaten sehr grosszügig.»

im Bedarfsfall klärt sie Streitigkeiten auf und stellt die Überwachung des Geldflusses sicher. Dies ist ja bekanntlich die grösste Sorge der Spielbankenkommission: Dass irgendwo unkontrolliert Geld abgeschöpft wird. Das war bis in die 1960er Jahre in Las Vegas so.

**Wer muss intensiver überwacht werden, der Gast oder das Personal?**

Die Erfahrung zeigt uns, dass es der Gast ist. Böswillige Probleme mit Mitarbeitern hatten wir noch nie. Was sicher vorkommen kann, sind Fehler. Aber wenn Sie ein Roulettespiel abwickeln und all diese Inputs verarbeiten müssen, kann das vorkommen.

**Gab es «böswillige» Probleme mit Gästen?**

In den zwei Jahren, die ich hier bin, gab es vielleicht acht bis neun Fälle.

**Würden Sie auch schon betrogen?**

Ja, einmal versuchte ein Gast, das Casino zu betrügen.

**Und wurde erwischt?**

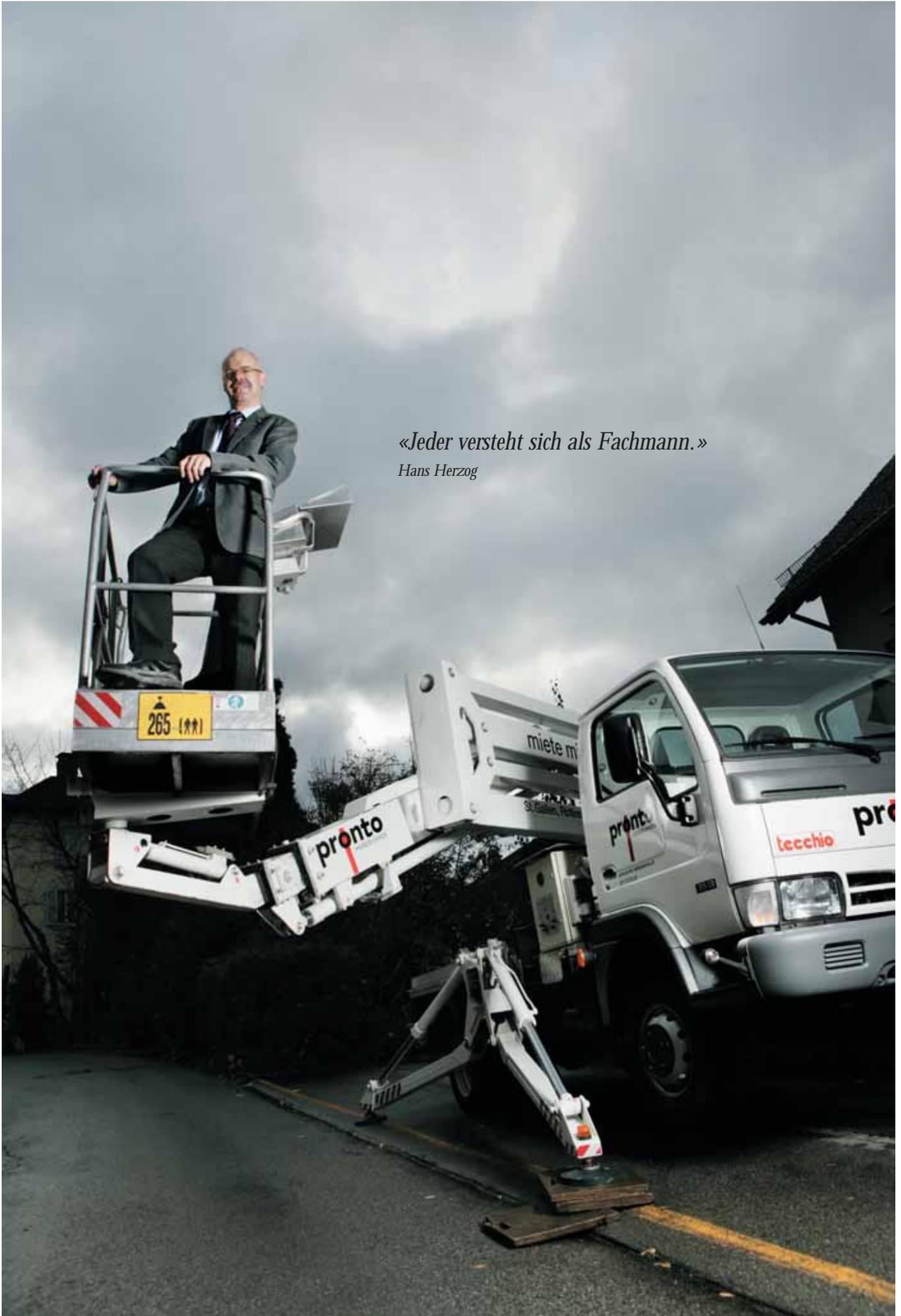
Ja.

**Sind Sie eigentlich selber ein leidenschaftlicher Spieler?**

Ich war nie ein grosser Spieler. Mich hat lediglich schon immer die Welt der Casinos und die Stadt Las Vegas fasziniert. Diese Leidenschaft geht soweit, dass ich sogar dort geheiratet habe.

**Demnach ist der Beruf des Casinodirektors das einzig richtige für Sie.**

Richtig. Aber man benötigt einen breiten Rücken dafür. Für gewisse Menschen bin ich ein Vertreter des Bösen. An einer Veranstaltung vor rund 15 Jahren wurde ich gar als Teufel bezeichnet. Damit muss man umgehen können.



*«Jeder versteht sich als Fachmann.»*

*Hans Herzog*



# Das Image der Branche aufpolieren

**Dieses Jahr konnte die Pronto Reinigung AG in St.Gallen ihr 50-Jahr-Jubiläum feiern. Das Familienunternehmen beschäftigt mittlerweile 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gegenüber LEADER erklärt Hans Herzog, Geschäftsinhaber, wie die Branche das Imageproblem lösen will und weshalb Vertrauen ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist.**

**S**chmutzig wird es auch während einer Wirtschaftskrise. Daher muss sich die Reinigungsbranche im Grossen und Ganzen keine Sorgen über eine Abschwächung des Marktes machen. Wohl würden laut Hans Herzog von der Pronto Reinigung AG allenfalls gewisse Arbeiten von Unternehmen zurückgestellt werden – beispielsweise eine Fassadenreinigung im grossen Stil –, aber einen totalen Einbruch erwartet er nicht.

Hinzu kommt, dass die Pronto Reinigung AG auf äusserst gesunden Beinen steht. Seit der Gründung im Jahre 1958 durch Hans Herzog senior in Luzern ist der Betrieb stetig gewachsen. 1967 folgte der Umzug nach St.Gallen und in den 90er-Jahren wurden mehrere Filialen eröffnet. Das Fundament für ein beständiges Familienunternehmen war gesetzt.

Nur wenige Firmen der Branche können auf eine längere Geschichte verweisen. Dies ist für Herzog mit ein Grund des Erfolgs: «Wir haben sehr viele treue Kunden. Für einige sind wir schon beinahe 40 Jahre tätig.» Über all die Jahrzehnte hinweg habe man einen guten Ruf festigen und das Beziehungsnetz ausweiten können. Die Kundschaft wisse, was man vom Reinigungsunternehmen erwarten könne: Qualität und guten Service.

## Sauberkeit ist individuell

Womit der Betrieb aber immer wieder zu kämpfen hat, ist das Image der Branche. «Es ist sicher schon einiges zur Verbesserung erzielt worden, aber das genügt noch nicht», so Hans Herzog. Nicht selten werde der Wert der Arbeit unterschätzt. «Wer einen Elektriker beauftragt, kennt sich in der Regel mit dessen Handwerk nicht aus. Also ist er auch bereit, die entsprechenden Ansätze zu bezahlen. Reinigung ist aber sehr individuell und folglich jeder ein Fachmann.» Dabei ist Herzog überzeugt: Wenn es die Reiniger nicht gäbe, hätten unter anderem zahlreiche Unternehmen in kürzester Zeit ein immenses Problem. Nicht nur Allpura, der Verband Schweizer Reinigungs-Unternehmen, konnte inzwischen eine Imageverbesserung erzielen. Auch durch Weiterbil-

dungen der Mitarbeiter sowie einem Gesamtarbeitsvertrag wurden das Vertrauen und das Ansehen gesteigert.

## Stellenwert vermitteln

Vertrauen ist ein wichtiges Schlagwort für Hans Herzog. «Für Branchenverhältnisse haben wir bei uns relativ wenig Personalwechsel. Wir haben Mitarbeiter, die bereits seit 25 Jahren hier tätig sind. Und darauf achten die Kunden. Denn schliesslich sind wir in Bereichen von Unternehmen zuständig, in die nicht jeder hineinkommt.» Und dafür benötige es Kontinuität. «Im Idealfall werden unsere Mitarbeiter von der Kundschaft als eigene Angestellte betrachtet.» Um ein gegenseitiges optimales Verhältnis zu erreichen, sei aber auch Respekt gefragt. Bei Kunden, welche das Reinigungspersonal respektieren und einen offenen Austausch pflegen, sei die Qualität der Arbeit nicht selten noch eine Spur höher. «Die Angestellten wissen sehr wohl, dass sie einer Tätigkeit nachgehen, die kein allzu grosses Ansehen geniesst. Umso wichtiger ist es, ihnen zu vermitteln, dass sie eine wichtige Funktion innehaben», weiss der Geschäftsinhaber.

## Integration nicht immer einfach

Die Führungskultur ist Hans Herzog ein wichtiges Anliegen. Denn letztlich sind die Mitarbeiter die eigentliche Visitenkarte des Betriebs. Sie sind es, die an der Front tätig sind. «Es ist uns wichtig, sie zu integrieren und ihnen von Beginn an unseren Qualitätsstandard zu vermitteln.» Das gestalte sich nicht immer ganz einfach. Der Ausländeranteil in der Branche sei relativ gross und das Sauberkeitsempfinden nicht in allen Ländern so hoch wie in der Schweiz. «Es ist eine Kunst, die Angestellten zu motivieren, ihnen Geborgenheit und Zufriedenheit zu geben.»

Mit diesen Grundsätzen ist das Unternehmen in den vergangenen fünf Jahrzehnten äusserst gut gefahren. Und darauf will man auch in Zukunft setzen um weiterhin kontinuierlich zu wachsen.

*«In der internationalen Wahrnehmung hat die Stadt St. Gallen noch nicht ganz den Platz erreicht, den sie eigentlich verdient.»*

*Jürgen Kögler*



# Auf dem Weg zur Kongressstadt

Seit Mai dieses Jahres ist Jürgen Kögler General Manager des Einstein St.Gallen. Direkt neben dem bestehenden Hotel eröffnet im Frühjahr 2009 das neue Kongresszentrum, im Herbst der Fitness- und Wellnesspark. St.Gallen erfülle alle Voraussetzungen für eine künftig einflussreiche Kongressstadt, und das Einstein St.Gallen trage mit seinen drei Standbeinen entscheidend zu dieser Entwicklung bei, sagt Jürgen Kögler im LEADER-Gespräch.

**Interview:** Stephan Ziegler

**Bilder:** Bodo Rüedi

Jürgen Kögler, Sie waren vor Ihrem Wechsel in die Schweiz 24 Jahre lang bei den Maritim-Hotels in Deutschland tätig, zuletzt als Direktor des Maritim in Stuttgart. Warum nun St.Gallen?

St.Gallen als Standort war mir anfänglich nicht so vertraut, und ich kannte zum Zeitpunkt meiner Entscheidung die vielfältigen Vorzüge dieser Stadt noch nicht. In erster Linie ging es mir um die Herausforderung, beim Aufbau und bei der Strukturlegung einer solch einzigartigen Anlage mitzuwirken. Dafür zu sorgen, die vielen einzelnen Teile in diesem komplexen Räderwerk aufeinander abzustimmen und mitzuhelfen, in der Qualität neue Massstäbe zu setzen.

Der Bau des Kongresszentrums und des Wellnessparks ist schon weit fortgeschritten – können Sie sich dabei noch einbringen?

Was mich interessiert, sind die Betriebsabläufe, die Angebote, Dienstleistungen, der Service, die Teambildung, die Kommunikation und die Ausstrahlung. Als ich zum Einstein St.Gallen stiess, fing diese Phase des Aufbaus gerade an. Es war also just der richtige Moment, und ich freue mich, mit meinen jahrelangen Erfahrungen im Kongressbereich meinen Beitrag leisten zu können.

Hand aufs Herz: Braucht die Stadt wirklich ein Kongresszentrum?

Absolut. Es ist nicht so, dass wir hoffen, mit der neuen Infrastruktur ein Bedürfnis zu schaffen, sondern wir reagieren auf ein vorhandenes. Ein privat initiiertes Projekt von dieser Dimension entsteht nur dann, wenn vorher eine sorgfältige Analyse der Chancen und Risiken durchgeführt worden ist. Mit der Globali-

**«Als Hotelier ist es mir ein Anliegen, auch Botschafter für diese Stadt zu sein»**

sierung nimmt auch das Bedürfnis nach Kongressen, nach Meetings zu. Die Stadt St.Gallen hat einen einzigartigen Charakter. Tradition und Moderne, Kulturgut und Geschichte, schöpferisches Potenzial und eine intakte Landschaft verleihen ihr ein besonderes Format. Ausserdem profitieren wir von Standortvor-

teilen – für den deutschsprachigen Raum sowieso, und für die ganze Welt gilt die Schweiz als sicher, kultiviert und sehenswert. Ich bin überzeugt, dass St.Gallen eine Zukunft als Kongressstadt hat.

Allerdings haben die Olma-Messen bereits verschiedene Hallen für Kongresse.

Wir sehen unser Angebot als Ergänzung dazu, nicht als Konkurrenz. Ich denke, die Olma-Messen und das Einstein St.Gallen sprechen unterschiedliche Veranstalter mit unterschiedlichen Ansprüchen an – die Olma richtet sich eher an die grossen, wir uns an die mittleren. Zudem sind wir sicher, dass wir uns gegenseitig aushelfen, uns ergänzen können. Zum Beispiel mit der Möglichkeit, dass bei einem Weltkongress ein bestimmter Teil für ein kleineres Gremium zu uns ausgelagert werden kann. Kurz: Wir sind dankbar um jeden Kongress, der in der Ostschweiz stattfindet.

Bedeutet das, dass Sie sich nun auf den Kongresstourismus konzentrieren und den Ferien- oder Businessgast hinstellen?

Wir richten uns gleichermassen auf Individual-, Business- und Kongressreisende ein. Das Potenzial von St.Gallen und der Ostschweiz für alle drei Kategorien ist enorm, wir haben eine sensationelle Altstadt, eine Umgebung, die vom See bis zum Al্পstein alles bietet, und viele Unternehmen, deren Kunden individuell und in einem historischen Ambiente logieren möchten. Uns sind Feriengäste ebenso willkommen wie Geschäftsleute oder Kongressteilnehmer. Und: Wir freuen uns auch über Gäste, die nicht bei uns wohnen, aber bei uns essen oder sich entspannen möchten.

Sind Sie sicher, dass sich der «durchschnittliche» Business- oder Kongressgast wirklich für die Umgebung, in der er nächtigt, interessiert?

Auf jeden Fall. Die meisten Menschen im Arbeitsprozess stehen heute unter Zeitdruck. Um so mehr geht es um die Synergie von Pflichterfüllung und Schaffung von Lebensqualität. Stellen Sie sich vor, welche positive Wirkung eine intakte Umgebung, eine moderne und komfortable Infrastruktur, erleichternde Dienstleistungen und zuvorkommendes Personal



Mit dem neuen Einstein Congress wird das 1983 eröffnete Einstein Hotel im Frühjahr 2009 mit einem Kongresszentrum erweitert. Auf fünf Stockwerken verteilen sich insgesamt 15 kombinierbare, grosszügige Räume, die für acht bis 400 Personen Platz bieten. Im Erdgeschoss werden ein Bistro und Café eingerichtet. Das Einstein Congress ist verbunden mit dem Hotel, das mit 113 Zimmern und Suiten für hohen Wohnkomfort sorgt. Das Hotel-Restaurant befindet sich im Dachgeschoss und erlaubt einen direkten Blick auf die Altstadt. Im Spätsommer 2009 folgt die Eröffnung des Einstein Wellness- und Fitnessparks, der auf einer Fläche von 3'000 Quadratmetern ein variantenreiches Angebot präsentiert und von der Migros geführt wird.

auf Menschen hat, die angespannt sind, eine hohe Leistung und Konzentration aufbringen müssen. Die Möglichkeit, in ein paar Gehminuten die Fussgängerzone der Altstadt zu erreichen oder sich mitten in der Natur einzufinden, wirkt Wunder. Das befreit den Kopf und schafft Harmonie.

#### Hat St.Gallen noch Werbung nötig?

Sehen Sie, für mich als Deutscher ist St.Gallen einfach wunderbar – die Stadt, die Umgebung, die Menschen. St.Gallen hat so viel zu bieten, und das alles in nächster Nähe, die Lebensqualität hier ist sehr hoch. Hier findet der Gast gelebte Swissness, ohne das Gekünstelte vieler Tourismushochburgen. Ich denke, damit liesse sich noch viel mehr erarbeiten. In der internationalen Wahrnehmung hat die Stadt St.Gallen noch nicht ganz den Platz erreicht, den sie eigentlich verdient.

Sie schwärmen erfreulicherweise geradezu für St.Gallen. Woran liegt's, dass die «Einheimischen» etwas weniger enthusiastisch auf ihre Stadt blicken?

Wahrscheinlich daran, dass man sich schnell an einen schönen Zustand gewöhnt. Dass man all die Vorteile für selbstverständlich nimmt, wenn sie täglich vorhanden sind. Seit meiner Kindheit habe ich eine besondere Beziehung zur Schweiz. Aller-

**«Eine gute und moderne Infrastruktur wird heute als selbstverständlich vorausgesetzt. Wir gehen einen Schritt weiter und leben eine Gastfreundschaft, die von Herzen kommt»**

dings waren mir bis zu meinem Stellenantritt im Einstein die Innerschweizer Gebiete vertrauter. Inzwischen habe ich St.Gallen kennen und schätzen gelernt. Die Stadt repräsentiert auf ihre ganz eigene Art die Werte und Vorteile der Schweiz und verfügt in verschiedener Hinsicht über hohe Attraktivität. Als Hotelier ist es mir ein Anliegen, auch Botschafter für diese Stadt zu sein: Wenn die Gäste mit uns zufrieden waren, werden sie zuhause ein positives Bild vom Hotel und der Stadt skizzieren. Und das wiederum bringt mehr Gäste nach St.Gallen – und zu uns.

**Also haben St.Galler Hoteliers – und Firmen – mit der Lage einen Trumpf, den sie stärker ausspielen könnten?**

Zweifelsohne. Ein Feriengast kommt hierher, weil ihn die Region reizt... die Kultur, Geschichte, Infrastruktur und Natur. Diese Vorzüge können auch von Unternehmen genutzt werden. Wenn Sie Ihren Kunden neben den Produkten und Dienstleistungen auch noch ein attraktives Rahmenprogramm anlässlich eines Firmenbesuchs bieten können, ist dies dem Verkaufserfolg bestimmt zuträglich.

**Und auch dem Einstein Hotel.**

Natürlich ist es unser Ziel, ein belebtes Haus zu haben, das pulsiert und den Rahmen für die Begegnung von einheimischen Menschen und Reisenden unterschiedlicher Kulturen

**«Wir sehen unser Angebot als Ergänzung zu den Olma-Messen, nicht als Konkurrenz»**

bietet. Dabei ist zu beachten, dass heute eine gute und moderne Infrastruktur als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Wir gehen einen Schritt weiter und leben eine Gastfreundschaft, die authentisch ist und von Herzen kommt. Entscheidend ist, dass sich die Gäste bei uns rundum wohl und gut aufgehoben fühlen. Dazu gehört auch eine Küche, die nichts Verkünsteltes präsentiert, sondern frische, regionale, ehrliche und bekömmliche Gerichte zubereitet.

**Die Voraussetzungen dafür, dass das neue Einstein St.Gallen ein Erfolg werden wird, sind also gegeben.**

Mit dem Konzept von Hotel, Congress und Spa, der Einbettung in unsere Stadt und mit der einmaligen Lage sind wir gut gerüstet. Ich gehe davon aus, dass St.Gallen nicht nur von regionalen und nationalen Veranstaltern als Kongressstadt gewählt wird, sondern auch von internationalen, denen es ein Anliegen ist, einen sicheren, gastfreundlichen, interessanten und schönen Standort zu wählen. Eben St.Gallen.

# Softwarelösungen mit Jubiläumscocktail.

**15 Jahre erfolgreiche Softwarelösungen von Creasoft AG – ein Jubiläum, das gefeiert wird! Stefan Matt und sein Softwarespezialisten-Team von Creasoft AG laden deshalb alle interessierten Neulinge wie auch Experten und bestehende Kunden zu einem kühlen Jubiläumscocktail in ihren Büroräumlichkeiten ein. In lockerer Atmosphäre informieren die Softwareprofis die Besucher über deren Entwicklungspotenziale und besprechen künftige Unternehmens-Projekte.**

## Erfolg braucht Kompetenz.

Einheitliche und wiederholbare Abläufe, die von allen Mitarbeitern nachvollzogen werden können, sowie Einhaltung von Termin und Kosten, war die ursprüngliche Geschäftsidee von Creasoft AG: «Das Geheimnis erfolgreicher Softwarefirmen ist das Vorhandensein und Verwenden von beschriebenen Prozessen. Dadurch wird erreicht, dass Projekte mit wiederholbarem Erfolg auf definierte Weise durchgeführt werden können», erläutert Stefan Matt der Gründer und Geschäftsführer von Creasoft AG. Einer, der es wissen muss. Schließlich besteht die Firma seit nunmehr 15 Jahren und gibt erfolgreich Know-how und Ideen an große und kleine Unternehmen weiter.

## Der Name ist Programm.

Mit kreativen – und vor allem punktgenauen – Lösungen überzeugt Creasoft seine Kunden im Vierländereck A/D/CH/FL, wie zB Zumtobel Lighting, Hilti, ALPLA oder Julius Blum, immer wieder aufs Neue. Dabei eröffnet eine definierte Planungsphase den Softwareentwicklungsprozess. Dort werden Ziele, Wünsche und Bedürfnisse des Kunden exakt definiert, um das Ziel zu erreichen: Individuell entwickelte Software, die passt. So kommt es zu einer raschen Lösung. Fehlerquellen werden durch standardisierte Prozesse ausgeschaltet und Risikomanagement bildet in jedem Projekt das Frühwarnsystem. Komplexe Aufgaben und Herausforderungen sind für Creasoft AG an der Tagesordnung. So war der Software-Spezialist Partner bei einem interdisziplinären Entwicklungsprojekt in der Analytischen Chemie. Entwickelt wurde im Auftrag der EMPA, einer Forschungsinstitution für Materialwissenschaften und Technologie. Das Programm zur Evaluation der Messunsicherheit wird in chemischen Laboratorien eingesetzt. Die Aufgabe umfasste den kompletten Entwurf der Benutzeroberfläche und der zugrunde liegenden Datenbanken. Das Programm ist mittlerweile weltweit bei führenden Pharma- und Lebensmittelproduzenten im Einsatz.

## Das 3-Säulenmodell.

Neben der maßgeschneiderten Softwareentwicklung hält Creasoft noch weitere Dienstleistungen für seine Kunden bereit, um firmeninternes Know-how und eigene Ressourcen zu unterstützen: Creasoft AG, der Spezialist für Softwarelösungen und dieser Tage stolzer Jubilar, bietet maßgeschneiderte Schulungen, Workshops und Seminare an. Gut ausgebildete, kompetente Teams garantieren erfolgreiche Projekte. Es gibt bestimmte Voraussetzungen, die eine Firma haben muss, um Softwareprojekte mit wiederholbarem Erfolg durchzuführen. So erlernen die Mitarbeiter Methoden mit System,

Strategie und der Aufgabe angepassten, modernen Werkzeugen. In Schulungen geht es um vielfältige Themen im Zusammenhang mit Softwareprojekten, die es vorwiegend von Führungskräften zu verstehen und erfolgreich zu managen gilt. Vom sicheren Umgang im Sprachgebrauch, der Beurteilung und Beauftragung von Projekten bis zu Controlling einer Softwareentwicklung, Prozessmodellen für strukturierte Abläufe, Ermittlung von Kosten- und Zeitaufwand und Entscheidungs-Checklisten reicht die Palette an fachspezifischen Informationen. Bereits innerhalb eines Tages erlangen die TeilnehmerInnen hohe Kompetenz im Umgang mit Softwareprojekten, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Die dritte Säule bildet schließlich das Projektmanagement, das Sicherheit und Berechenbarkeit von Softwareprojekten garantiert. Zertifiziert nach ISO 9001, orientiert sich der Ablauf am Unified Process, einem bewährten System, nach dem alle Projekte verlaufen.

**Informationen:** [www.creasoft.li](http://www.creasoft.li), Tel: +423 375 8200



*Creasoft Jubiläumscocktail in den Geschmacksrichtungen Schulung, Projektmanagement und Softwareentwicklung*



*«Oft hat die Unzufriedenheit  
auch mit hohen Erwartungen zu tun.»*

*Beatrice Metzger*

# Stein auf Stein

**Swisshaus ist Schweizer Marktführerin als Generalunternehmen für den Einfamilienhausbau. Das St.Galler Unternehmen ist in mehreren Regionen mit Niederlassungen vertreten und baut jährlich rund 300 Häuser. Beatrice Metzger, Vorsitzende der Geschäftsleitung, über den Traum vom Haus, die Ökologie als Trend der Zukunft und die Konkurrenz durch Kopierer.**

**Interview:** Stefan Millius

**Bilder:** Bodo Rüedi

Beatrice Metzger, Swisshaus hat Anfang 2008 den gesamten Markenauftritt neu gestaltet. War es dafür einfach wieder einmal Zeit oder gab es konkreten Handlungsbedarf?

Wir sind in den letzten Jahren stark gewachsen. Gross gemacht haben uns in erster Linie unsere Häuser in der Klassikreihe, die bekannten Modelle wie beispielsweise «Altea». Diese stehen für qualitativ gute Bauten in einem günstigen Segment. Entsprechend hat sich auch der Ruf von Swisshaus in diese Richtung entwickelt. Swisshaus hat sich in den letzten zwölf Jahren zu einem qualitativ hochwertigen Anbieter weiterentwickelt. Der neue Marktauftritt wird dieser Entwicklung nun gerecht. Er ist hochwertiger, klarer und moderner. Auch die Bildwelt hat sich geändert. Früher haben wir in unseren Bildern mit Menschen gearbeitet, nun gehen wir auf unser eigentliches Produkt zurück, die Häuser, und zeigen so die Vielfalt unseres Angebots.

Die Werbung ist auch stärker auf «Swissness» ausgerichtet. Ist das ebenfalls beabsichtigt?

Absolut. Früher hiess es «Swisshaus. Das bau ich mir.» Neu lautet es: «Swisshaus. Das Haus, das diesen Namen verdient». Damit wollen wir die für die Schweiz typische Qualität unserer Häuser unterstreichen. Wir sind nicht einfach die günstigsten, sondern überzeugen auch qualitativ.

Das heisst, dass Ihr Unternehmen bislang anders wahrgenommen wurde?

Sicher wurden wir auch als Anbieter mit Qualität gesehen, aber in erster Linie hat uns das interessante Preis-/Leistungsverhältnis bekannt gemacht. Dagegen ist ja auch nichts zu sagen, und das soll so bleiben. Es hat aber verschiedentlich dazu geführt, dass wir mit den Anbietern von Fertighäusern in eine Schublade gesteckt wurden. Viele potenzielle Kunden dachten, bei uns erhalte man einfach das, was man im Prospekt sieht, ab Stange. Dabei ist viel mehr möglich.

Andererseits ist es doch auch ein Marktvorteil, wenn man eindeutige Produkte zu klaren Preisen anbietet, so unterscheidet sich Swisshaus vom herkömmlichen Architekten. Wenn Sie nun vermehrt auf individuelles Bauen setzen, ist das dann nicht eine Gratwanderung?

Sie nennen es Gratwanderung, ich halte es für eine gute Ausgangslage für unsere Kunden. Wir haben 30 Hausideen im Angebot, anhand derer sich ein Kunde eine klare Vorstellung bilden kann. Er weiss danach, was er für welchen Preis erhält und kann eine erste Idee für sein eigenes Haus gewinnen. In einem zweiten Schritt kommen die individuellen Rahmenbedingungen dazu: Welche Voraussetzungen bringt das Grundstück mit, welche be-

**«Wir bauen nicht auf Vorrat und spekulieren nicht.»**

sonderen Bedürfnisse haben die Hausbauer, wie sieht das Budget aus? Vielleicht gefällt einem Kunden eines unserer Häuser, es ist liegt aber über seinem möglichen Budget – dann passen wir es zum Beispiel in der Grösse an. Die Segmentierung in Hausideen in mehreren Gruppen hilft bei der Orientierung, gerade auch im Internet. Schlussendlich stehen die individuellen Bedürfnisse des Kunden aber im Zentrum.

Das heisst: Sie verkaufen ein Haus kaum jemals exakt so, wie es im Prospekt abgebildet ist?

Es kommt vor, ist aber eher selten, weil die Bedürfnisse eben sehr unterschiedlich sind. Und unsere Architekten würden sich wohl zu wenig herausgefordert fühlen, wenn sie Tag für Tag ein- und dasselbe Haus bauen würden. Meist geht es um Varianten unserer Hausideen: weniger Zimmer, eine offene statt einer geschlossenen Küche, eine Carport- oder Garagenlösung und so weiter. Jeder Kunde ist mit seinen Vorstellungen einzigartig.

Das gilt offenbar auch für das Baumaterial. Neu bietet Swisshaus auch Häuser in Holz an. Wie kam es dazu?

Das war schon einige Zeit unser Wunsch, weil wir bis jetzt schlicht und einfach diese Zielgruppe nicht abholen konnten. Es gibt Kunden, die Swisshaus schätzen und gerne mit uns gebaut hätten, ihr Haus aber in Holz wollten. Also haben wir uns auf dem Markt nach einer geeigneten Lösung umgesehen. Es gibt bekanntlich Fertighäuser, die in einer Fabrik vorgefertigt und dann vor Ort aufgestellt werden. Daran wollten wir uns aufgrund unserer Philosophie «Stein auf Stein massiv gebaut» nicht orientieren.



### Zur Firma

Swissshaus ist mit rund 300 gebauten Häusern pro Jahr der Schweizer Marktführer im Bau von Einfamilienhäusern in wertbeständiger Massivbauweise. Als Generalunternehmer bietet Swissshaus den Kunden individuelle Architektur basierend auf verschiedenen Haustypen, die laut Eigenwerbung «als inspirierende Grundidee für die Realisierung der Traumhäuser dienen». Einer der wichtigsten Bausteine dürfte die Festpreisgarantie der Objekte sein. Weitere Informationen: [www.swissshaus.ch](http://www.swissshaus.ch)

Schliesslich kam der Kontakt mit dem Erfinder des Steko-Systems zustande. Dieses System passt hervorragend zu uns, denn es wird ebenfalls «Stein auf Stein» gebaut - einfach in Holz. Der Entwickler suchte neue Vertriebswege für sein Produkt und hat uns überzeugt, dass Steko zu uns passt. So kam es zur Zusammenarbeit.

#### Und wie ist diese angelaufen?

Wir befinden uns heute noch ganz am Anfang. In einer ersten Phase haben wir unsere Verkäufer zur neuen Bauqualität ausgebildet und zusätzlich einen Spezialisten bei uns im Haus auf dieses Thema angesetzt. Nun geht es darum, interessierte Kunden gezielt anzusprechen.

**Sie bauen nicht nur, sondern betreiben auch einen Bauland-service. Geht es darum, künftig Land zu kaufen, Projekte zu realisieren und diese dann direkt zu verkaufen?**

Nein, wir wollen nicht spekulieren. Es ist Teil unserer Philosophie, dass wir selbst kein Land kaufen. Es würde im Übrigen für den Endverbraucher auch teurer, wenn wir als eine Art Zwischenhändler fungieren. Aber wir stellen fest, dass es immer schwieriger wird, Bauland zu finden, und viele potenzielle Hausbauer haben gar nicht die Zeit, lange zu suchen. Deshalb bieten

**«Wir wollen nicht nur preislich, sondern auch qualitativ überzeugen.»**

wir beispielsweise an, bei grösseren Flächen mit vielleicht neun oder zehn Parzellen die Vermarktung für die Besitzer zu übernehmen. Wir stellen auch die Abparzellierung und den Erschliessungsplan sicher. Auf diese Weise haben wir derzeit rund 70 oder 80 Parzellen unter Vertrag. Der Landbesitzer hat so ein aktives Marketing für seinen Boden, und wir sind in der Lage, unseren Kunden, die Land suchen, attraktive Angebote zu machen. Aber wie gesagt: Wir bauen nicht auf Vorrat. Hinter jedem Haus, das wir bauen, steht ein konkreter Kunde mit einer geregelten Finanzierung.

**Wünschen Sie sich eigentlich, dass man Ihren Häusern ansieht, dass es ein Swissshaus ist? Das wäre zwar gute Wer-**

**bung, würde aber im Kontrast stehen zum Anspruch, auch individuell zu bauen.**

In den meisten Fällen sieht man kaum, dass es sich um ein Swissshaus handelt. Viele unserer Häuser bauen wir nach wie vor im klassischen Stil, den man so oder ähnlich recht oft sieht, auch von anderen Anbietern. Unser Ziel sind ja keine möglichst auffälligen Kreationen von Stararchitekten, sondern eine gute Leistung zu einem guten Preis.

**Wenn ich nun aber eine solche Kreation möchte, sind Sie dazu dennoch in der Lage?**

Auf jeden Fall. Ich erinnere mich an einen Kunden, der sich in eine unserer Hausideen verliebt hatte und gerne so gebaut hätte. Aufgrund der Vorschriften durch die Denkmalpflege war das aber nicht möglich. Der Bau musste aussehen wie ein Riegelhaus. Weil der Kunde aber ausdrücklich mit uns bauen wollte, haben wir deshalb eine Kopie eines alten Riegelhauses geplant und erstellt. Heute wohnt er sehr glücklich in diesem völlig individuellen Haus.

**Die meisten Kunden dürften aber auch heute noch zu ihnen finden, weil Sie Fixpreise bieten, die Kostensicherheit versprechen. Das scheint beim Hausbau, der oft zum Fass ohne Boden wird, attraktiv.**

Sicher ist es für unsere Kunden vorteilhaft, dass sie wissen, was sie zu welchem Preis erhalten. Das alleine erklärt den Erfolg aber noch nicht, da es inzwischen mehrere Anbieter gibt, die so arbeiten. Aber keiner von ihnen verkauft so viele Häuser wie wir. Wir haben 2007 rund 300 Häuser an die neuen Besitzer abgegeben, und in diesem Jahr dürfte dieser Wert wieder erreicht werden. Sicherlich hängt diese führende Position auch mit unserem Marktauftritt und positiven Referenzen zusammen. Wenn wir keinen guten Job machen würden, müssten wir ja andauernd Garantieleistungen erbringen.

**Stichwort Referenzen. Wer zufrieden ist mit seinem Haus, der wohnt glücklich darin und schweigt. Wer nicht zufrieden ist, lässt sich hingegen anonym im Internet aus. Auch Swissshaus gehört zu den Anbietern, die auf diese Weise immer mal wieder kritisiert werden. Wie gehen Sie damit um?**

Bei 300 Häusern pro Jahr lässt es sich nicht verhindern, dass auch einmal ein Kunde nicht mit allem völlig zufrieden ist. Oft hat die Unzufriedenheit auch mit hohen Erwartungen zu tun: Man würde sich etwas wünschen, das aber nicht machbar ist, sei es aufgrund des Budgets oder der Lage des Objekts. Wenn diese Unzufriedenheit offen kommuniziert wird, finden wir gemeinsam mit dem Kunden eine Lösung. Anonyme Kritik müssen wir akzeptieren, sie gehört zur Internetwelt dazu.

**Wie bekämpfen Sie allfällige Imageschäden, die daraus entstehen?**

Wir verzeichnen pro Jahr rund 13'000 Interessenten, die auf uns zukommen. Mit ihnen können wir über solche Wortmeldungen im Internet sprechen, falls Unsicherheiten bestehen. Im direkten Dialog klärt und relativiert sich vieles. Aber wie gesagt, die negative Kritik ist im Rahmen unserer pro Jahr gebauten Häuser klein.

**Wenn ein Kunde mit dem Ergebnis nicht völlig zufrieden ist: Hat das allenfalls auch mit der Vorstellung des absoluten Traumhauses zu tun, die vermutlich jeder von uns hat?**

Ich stelle fest, dass der Kunde sich verändert hat, er ist noch anspruchsvoller geworden. Heute findet man überall Angebote, die zeigen, was sich beim eigenen Hausbau auch noch machen liesse. Das weckt Erwartungen, jeder will natürlich nur das Beste. Unsere Aufgabe ist es, die Wünsche mit dem Budget und den Rahmenbedingungen in Einklang zu bringen. Wichtig ist, dass

## «Die regionale Verankerung ist für uns ein wichtiges Merkmal.»

man überprüft, wie Unzufriedenheit entsteht. Wir haben deshalb ein internes System zur Qualitätsprüfung und lassen uns von unseren Kunden benoten. Dabei stellen wir fest, dass wir sehr gute Werte haben. Bei der anonymen Kritik im Internet werden wir natürlich auch ein Stück weit Opfer des eigenen Erfolgs. Weil wir der grösste Anbieter in unserem Bereich sind, fällt auch unser Name am häufigsten.

**Wie oft wird Ihr Angebot kopiert?**

Im Grunde alltäglich. Es gibt immer wieder neue Firmen in diesem Segment. Gelegentlich machen sich auch frühere Mitarbeiter von uns, die sich hier das Rüstzeug geholt haben, selbständig. Damit muss man in jeder Branche rechnen. Unsere grössten Konkurrenten sind aber nicht diejenigen, die uns als Generalunternehmer kopieren, sondern die lokalen Architekten. Sie haben nach wie vor den grössten Marktanteil bei den Neubauten.

**Um führend zu bleiben, muss sich Swisshaus weiter entwickeln. Wie sieht Ihre Strategie aus, und welche Trends sehen Sie für die Zukunft?**

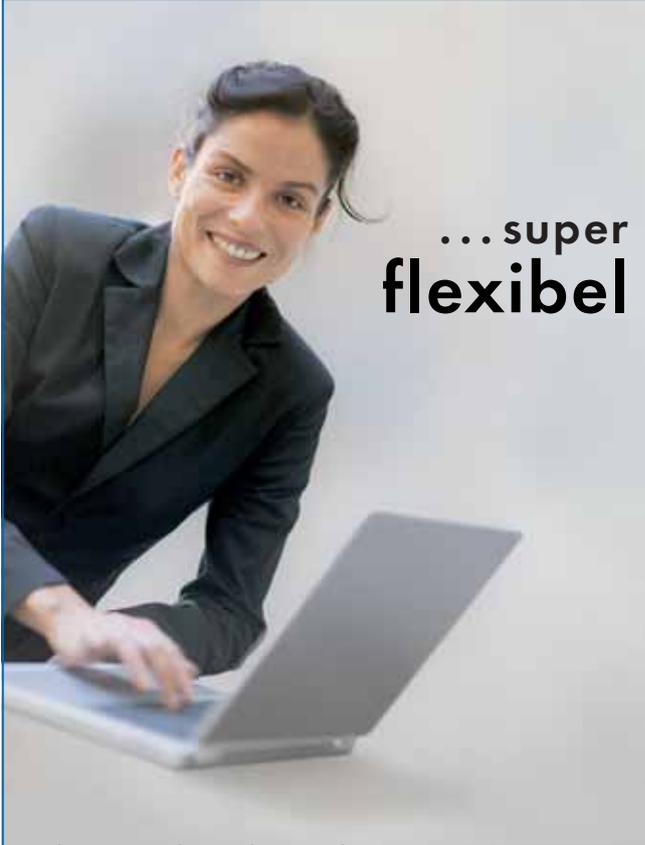
Swisshaus hat sich zum Ziel gesetzt, in der Westschweiz stärker Fuss zu fassen. Wir haben uns in diesem Jahr in diesen neuen

Markt gewagt und sehen dort ein sehr grosses Potenzial. Wie bereits erwähnt, beschäftigt uns die Ausweitung auf den Baustoff Holz derzeit ebenfalls. Ein Thema von wachsender Bedeutung ist auch die Ökologie und Energie. Wir haben bereits verschiedentlich Minergie- und Passivhäuser gebaut und wollen in diesem Bereich künftig einen unserer Schwerpunkte setzen. Damit erschliessen wir uns eine weitere neue Zielgruppe.

**An Ihrem System, mit lokalen Handwerkern zusammen zu arbeiten, ändert sich nichts? Mit Ihrem Volumen könnten Sie vermutlich an grosse und günstigere Anbieter herankommen.**

Für gewisse Bestandteile wie Fenster, Türen oder Küchen arbeiten wir mit einigen wenigen Anbietern zusammen. Aber für den eigentlichen Hausbau ist die regionale Verankerung ein Qualitätsmerkmal von Swisshaus. Wir optimieren damit den Bauprozess und im Anschluss auch die Qualität für unsere Kunden. Wir setzen daher klar weiterhin auf die Vielfalt von regionalen Unternehmen und Schweizer Qualitätsprodukte.

Anzeige



... super flexibel

Adress- & Kontaktverwaltung • Dokumentenablage • Fibu • Lohn • Einkauf • Lager • Auftrag • Faktura • Debitoren • Kreditoren

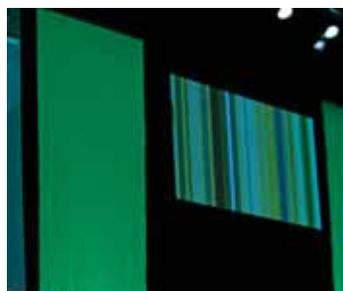
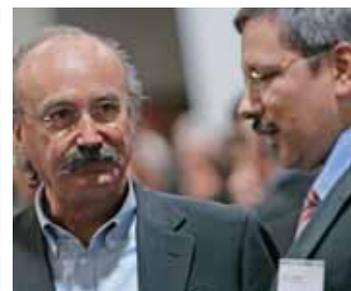
**Gratis-Fibu & Infos: [www.buspro.ch](http://www.buspro.ch)**

**BusPro**  
Das Business-Programm



## Kompetenter Blick auf die Zukunft

Einmal mehr war alles vor Ort, was Rang und Namen hat in der Ostschweiz, als die Industrie- und Handelskammer (IHK) St.Gallen-Appenzell und die St.Galler Kantonalbank zum Anlass «Zukunft Ostschweiz» in der Olma-Halle St.Gallen luden. Der gemeinsame Ausblick auf die Ostschweizer Konjunktur war angesichts der Ereignisse am weltweiten Finanzmarkt in diesem Jahr natürlich besonders spannend – und gleichzeitig von vielen Fragezeichen geprägt. Hochkarätige Referenten, kompetente Dialoge und die Gelegenheit zum anschliessenden Networking machten «Zukunft Ostschweiz» einmal mehr zu einem der Höhepunkte in der regionalen Veranstaltungsagenda.





*«Wer mögliche Katastrophen-Szenarien  
übungswise durchgespielt hat,  
besitzt im Ernstfall einen Vorsprung.»*

*Simon Netzle, Verantwortlicher  
Unternehmenskommunikation SGK*

# Eine Krise ist keine Katastrophe

**Die richtige Kommunikation mit Kunden, Mitarbeitenden, Öffentlichkeit und Medien ist in einer Krise entscheidend. Ein falscher Schritt kann für das Unternehmen oft unwiederbringliche Folgen haben. Denn auf dem Spiel stehen Reputation und Vertrauen.**

**Text:** Simon Netzele

**Bild:** Bodo Rüedi

**I**n der Tiefgarage des Kantonalbank-Hauptsitzes an der St. Leonhardstrasse 25 ist ein Auto explodiert, es brennt lichterloh. Schwarzer Rauch qualmt aus der Einfahrt, die Feuerwehr kämpft sich nur mühsam zum Brandherd vor. Zwei Menschen gelten als vermisst, die Evakuierung der KB-Mitarbeiter ist angeordnet und bereits belagern Lokal-TV-Journalisten das Gebäude. Eine Katastrophe, die sich kein Unternehmen wünscht, die aber für die St. Galler Kantonalbank bereits schon mal Realität geworden ist – glücklicherweise nur in einer Übung.

## Üben zum Überleben

Katastrophenfälle durchzuspielen, gehört zur wichtigsten Aufgabe des KB-eigenen Krisenstabs. Sie ist sozusagen das Überlebenstraining für ein Unternehmen: Auf diese Weise können Abläufe geübt und Zuständigkeiten sowie Friktionen und offene Fragen geklärt werden. Im Krisenstab ist auch die Medienstelle vertreten. Denn die Erfahrung hat gezeigt, dass gerade in Notfällen und Katastrophen die richtige Kommunikation zentral ist und weiteren Schaden vom Unternehmen abwenden kann. Der Krisenstab der St. Galler Kantonalbank führt einmal jährlich eine solche Notfall- und Katastrophen-Übung durch. Wer sich vorher mögliche Katastrophen-Szenarien ausgemalt und übungsweise durchgespielt hat, besitzt im Ernstfall einen Vorsprung.

## Kenne deine Risiken

In der Tat: Jedes Krisenstabsmitglied der St. Galler Kantonalbank hat in seiner Schublade einen roten Ordner mit unzähligen Checklisten, Adresslisten und Pflichtenheften für die unterschiedlichsten Szenarien. Der klassische Banküberfall ist hier ebenso vertreten wie ein Wasserschaden, aber auch etwa ein Flugzeugabsturz auf die Stadt St. Gallen. Mit solchen Massnahmen zur Prävention steht die St. Galler Kantonalbank nicht allein da. Jedes Unternehmen muss «seine» Katastrophen-Szenarien kennen.

Das Krisenmanagement des Swissair-Unglücks von Halifax wird oft als Meisterleistung gepriesen. Ein Grund dafür waren die detailliert vorhandenen Vorgehenspläne (Swissair hat diesen Fall noch wenige Tage vor dem Unglück geübt). Wehe also derjenigen Fluggesellschaft, die das Risiko eines Absturzes einer Maschine nicht einkalkuliert hat. Für eine Katastrophe nicht gerüstet zu sein, dies wäre eine weitere Katastrophe.

## Katastrophe ist «schubladiert»

«Schubladierte Katastrophen» sind effizienter und effektiver zu bewältigen – auch wenn sie jederzeit plötzlich und «ohne Ansage» auftreten können. Ebenso steht das katastrophengeplagte Unternehmen nie allein da: Polizei, Feuerwehr, Notärzten, Care-Teams sind schnell vor Ort – zuweilen sogar schon, bevor der Krisenstab davon weiss. So geschehen, als die SGKB-Niederlassung Wattwil einmal Opfer der berüchtigten Bancomat-Diebstähle mit Rammbock und Lastwagen wurde. Die Tat geschah frühmorgens um 3.50 Uhr, bereits um 7 Uhr erging die erste Pressemeldung der Kantonspolizei – zur gleichen Zeit, als sich der Krisenstab der SGKB versammelte. Dies war kein Versäumnis der Bank, sondern entsprach dem

**«Der Mediensprecher muss als «advocatus diaboli» die Geschäftsleitung mit unbequemen Wahrheiten konfrontieren»**

korrekten Vorgehen: Die Erstinformation nach dem Wer-Was-Wie-Wo liefern immer die untersuchenden Behörden. Erst bei der Frage nach den Hintergründen dieser Tat – «Sind die Bancomaten noch sicher?» – kam die Medienstelle zum Zug. Ohne dieses koordinierte Vorgehen entstünde ein Kommunikations-Chaos, mit dem die Krise zu einer Katastrophe werden könnte.

## «Ist der Ruf erst ruiniert...»

Der Kommunikation kommt bei der Krisenbewältigung eine zentrale Rolle zu: falsches oder zu spätes Reagieren kann zu einer Verkettung von Umständen führen, die erst recht in eine Krise münden. Dazu ein weiteres Beispiel: Bei den Bauarbeiten zum neuen SGKB-Hauptsitz im Jahr 2006 wurde der Schadstoff Asbest (in unbedenklichen Mengen) gefunden. Die Bank lud umgehend zu einer Medienkonferenz, an der nebst der Geschäftsleitung der Generalunternehmer, ein Arzt, ein Bauökologe sowie ein Vertreter der Entsorgungsfirma informierten. Dank der versammelten Kompetenz konnten sämtliche Journalistenfragen restlos beantwortet werden. Natürlich hätte die Bank das Asbestvorkommen auch verschweigen können, da man in einem 25-jährigen Gebäude durchaus damit rechnen musste. Doch wäre der Fund später doch noch ans



## Kluge Unternehmen schauen voraus.

Sicherheit beginnt im Kopf. Ein Unternehmen durch turbulente Zeiten zu führen verlangt Überblick, Entscheidungsfreude und Tatkraft. Damit die notwendigen Programme und Reaktionen rasch umgesetzt werden können. Denn der Markt wartet nicht auf die Zurückbleibenden. Die *pensionskasse pro* hat auf die Turbulenzen an den Finanzmärkten mit einer Erhöhung des Handlungsspielraumes reagiert. Damit im nächsten Jahr voraussichtlich keine Prämienerrhöhungen erfolgen. Dies stärkt den Unternehmen den Rücken und hält Unternehmern den Kopf frei für die eigentlichen Aufgaben.

**Prospektiv agieren.**

**pensionskasse pro**

*Wir denken weiter.*

pensionskasse pro, Bahnhofstrasse 4, 6430 Schwyz  
Telefon 041 817 70 10, info@pkpro.ch, www.pkpro.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](http://www.trendcommercegroup.ch)



Die Trendcommerce Group umfasst:



Licht der Öffentlichkeit gekommen, hätte dies skandalöse Folgen für das Image der Bank haben können. Spätestens dann wäre die Krise da gewesen.

In eine Krise rutscht ein Unternehmen nämlich nicht primär durch ein äusseres Ereignis. Sie hat ihren Ursprung vielmehr in eigenen Missständen, im Fehlverhalten von Personen oder in Konflikten zwischen dem Unternehmen und seinen

### «Ein finanzieller Schaden kann behoben werden, ein ruiniertes Ruf hingegen kann zum Untergang der Firma führen»

Stakeholdern. In einer Krise ist das Unternehmen erhöhtem Druck durch Öffentlichkeit und Medien ausgesetzt. Auf dem Spiel stehen nicht in erster Linie Bancomaten oder Flugzeuge, sondern die Reputation. Und die ist nur sehr schwierig wieder herzustellen: Ein finanzieller Schaden kann behoben werden, ein ruiniertes Ruf hingegen kann zum Untergang der Firma führen. Die Bewältigung dieser Aufgabe heisst deshalb Reputationsmanagement. Folgerichtig ist damit bei der St.Galler Kantonalbank nicht der Krisenstab angesprochen, sondern die oberste Führung zusammen mit der Kommunikationsstelle.

#### Mediensprecher sieht immer schwarz

Wie bei einer Katastrophe ist das A und O auch hier die Prävention. Reputationsmanagement setzt nicht erst in der Krise ein, sondern versteht sich als Daueraufgabe. Als Ausfluss ihrer Informationspolitik pflegt die Bank regelmässig und aktiv die Kommunikation mit ihren «Stakeholdern», also Kunden, Mitarbeiter, Medien und der Öffentlichkeit. Darüber hinaus muss der Mediensprecher seine Nase ständig in den Wind halten: Er muss die topaktuellen und heissen Themen kennen, er muss in Worst-Case-Szenarien denken und mögliche Fragen kennen, welche die Journalisten an die Unternehmensspitze stellen könnten.

Damit es nicht zum Schlimmsten kommt, muss der Mediensprecher zuweilen auch schwärzer sehen als alle andern, aber auch weiter: Er steht an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit und hat die Funktion eines Schleusenhahns, der nicht nur Informationen nach aussen trägt, sondern auch gegen innen verbreitet. Dabei spielt er die Rolle des «advocatus diaboli», indem er die Geschäftsleitung mit unbequemen Wahrheiten konfrontieren muss und eben diese Fragen stellt, die keiner zu fragen wagt. «Nasty questions» heissen diese dann auch im Kommunikationsjargon. Zum Zuge kommen diese regelmässig vor Bilanzmedienkonferenzen oder aus aktuellem Anlass. Auch zur Finanzkrise wurde bei der St.Galler Kantonalbank ein umfangreicher Katalog mit Antworten auf mögliche Fragen erstellt.

#### Chefsache Krisenkommunikation

Mit Prävention und offener Kommunikation lässt sich eine Krise nicht ausschalten – jedoch deren Ausbreitung stoppen und so Imageschaden begrenzen. In einer Krisensituation keine Stellungnahme abzugeben, verschlimmert die Situation in jedem Fall. Ein Teufelskreis setzt ein, und das falsche Kommunikationsverhalten selbst wird ein Thema.

Wie ein Unternehmen richtig kommuniziert, ist längst bekannt und gilt erst recht in Krisenzeiten: offen, wahr, persönlich, authentisch, und – ganz wichtig – persönlich, also dass der Chef oder die Chefin selbst vor die Kameras und Mikrofone tritt. Gerade dann ist nämlich die Präsenz der obersten Führung gefragt. Indem diese nicht auf Tauchstation geht und auch die Gnade hat, Fehler zuzugeben, kann sie in kritischen Zeiten Vertrauen und Sicherheit signalisieren. Denn eine Krise ist und bleibt eine Ausnahmesituation, die jedem Unternehmen passieren kann. Sie bietet auch Chancen, wie es etwa Max Frisch formuliert hat: «Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.»

Anzeige

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



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

**Der Profi Personalmanagement**  
 Breite 29 CH-9450 Altstätten  
 Tel. +41 71 757 80 60 Fax +41 71 757 80 66  
[www.derprofi.ch](http://www.derprofi.ch) [profi@derprofi.ch](mailto:profi@derprofi.ch)

Moosackerstrasse 15 CH-9444 Diepoldsau  
 Tel. +41 71 737 70 00 Fax +41 71 737 70 06  
[www.derprofi.ch](http://www.derprofi.ch) [profi@derprofi.ch](mailto:profi@derprofi.ch)

Obergass 23 FL-9494 Schaan  
 Tel. +423 239 80 60 Fax +423 239 80 66  
[www.derprofi.li](http://www.derprofi.li) [profi@derprofi.li](mailto:profi@derprofi.li)




# «Dafür wäre ich zu wenig aggressiv»

Seit 1995 vertritt Erika Foster den Kanton St.Gallen im Ständerat. Im LEADER-Interview erklärt die FDP-Politikerin, woran ihre Partei krankt, wieso der Slogan «Mehr Freiheit, weniger Staat» nur die halbe Wahrheit ist und welches taktisches Vorgehen ihr in jungen Jahren leichter fiel.

**Interview:** Marcel Baumgartner

**Bilder:** Bodo Rüedi

Erika Forster, als ich Ihnen die Themen für dieses Interview bekannt gegeben habe, sagten Sie, Sie seien überrascht. Wieso?

(lacht) Weil einige Ihrer Ansätze normalerweise eher von linker Seite her kommen und ich so nicht von der Redaktion eines Unternehmermagazins erwartet hätte.

Welcher Ansatz hat Sie denn überrascht?

Dass man nicht wisse, wofür die FDP stehe. Die Frage wird immer wieder gestellt, was mich erstaunt. Die FDP steht seit Jahren für die gleichen Ziele ein. Einerseits für optimale Bedingungen in der Wirtschaft: Wir wollen für die Wirtschaft möglichst optimale Rahmenbedingungen schaffen, insbesondere für die Klein- und mittleren Unternehmen, um Arbeitsplätze zu sichern. Weitere Themen sind Forschung, Bildung und Integration, Sozialpolitik – alles immer unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit.

Wenn Ihnen diese Frage oft gestellt wird, dürfte sie eine Berechtigung haben. Die FDP hat also Themen, weiss aber nicht, wie man sie gut verkauft?

Es liegt möglicherweise am Verkauf, das stimmt. Wir behandeln Sachthemen, was es nicht leichter macht. Würden wir alles

auf Personen fokussieren, wäre das bedeutend einfacher zu verkaufen. Eine Bundesrätin, welche die Wahl gegen den Willen der Partei annimmt, oder ein Bundesrat, der alles andere ist als der Vertreter, den die Partei gerne hätte: Bei solchen Themen können und wollen alle mitdiskutieren. Die Sachpolitik hingegen – insbesondere die Finanz- und Wirtschaftspolitik – berührt in der Regel nicht so stark. Und es ist auch weit schwieriger, diese Themen dem Volk schmackhaft zu machen. An dem kranken wir.

Man könnte der FDP also zugute halten, dass sie nach wie vor bei den sachlichen, kühlen Themen bleibt?

Absolut. Das sind unsere Spitzenthemen. Aber es fehlt uns an Herzlichkeit. Letztlich wird die Politik über die Personen vermittelt. Über die Personen kommt man auf Sachfragen zu

**«Die Verantwortung ist auf der Strecke geblieben.»**

sprechen. Und da fehlt es teilweise an den Menschen, die solche Themen mit Begeisterung an die Bevölkerung herantragen können. Nach wie vor ist die FDP aber jene Partei, die eine Politik betreibt, welche die Bevölkerung am meisten fordert, die letztlich aber auch am meisten zu bieten hat. Es ist eine Politik, die Lösungen bringt.

Ihre FDP-Kollegin Marianne Kleiner bemängelte kürzlich, dass positive Wirtschaftsmeldungen nicht auf die FDP zurückfallen würden, negative hingegen schon.

Damit hat sie vollkommen Recht. Die FDP wird gerne im Zusammenhang mit der Finanzkrise genannt. Aber die Politik – und damit auch die FDP – ist nicht verantwortlich für die Finanzkrise. Womöglich bekommt die Wirtschaft insgesamt die Folgen der Krise erst noch zu spüren. Um so wichtiger ist es, dass die Rahmenbedingungen stimmen. Denn je besser sie sind, um so schneller kommt die Wirtschaft wieder aus der Krise hinaus.

Bei der Krise musste der Staat eingreifen. Da steht der FDP-Slogan «Mehr Freiheit, weniger Staat» etwas quer in der Landschaft.

Moment, der Slogan hiess ursprünglich «Mehr Freiheit und Verantwortung, weniger Staat». Die von Ihnen genannte Verkür-





*«Es ist belegt, dass ein Geschäft, das zuerst vom  
Ständerat behandelt wird, schneller über die Bühne geht.»*

*Erika Foster*

**Markthalle Dietikon**  
Foto: Dominique M. Wehrli, architektur bild

**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

**Wegweisende Sterne.**

Die Nutzfahrzeuge von Mercedes-Benz sind ihrer Zeit immer ein bisschen voraus. Actros, Axor und Atego verfügen über die innovative SCR-Technologie und wegweisende Telligent®-Systeme. Den Sprinter mit ADAPTIVE ESP® und den Vito gibt es in vielen Modellvarianten. Beide verfügen über einen serienmässigen Dieselpartikelfilter und sind auch mit Allradantrieb erhältlich.  
[www.mercedes-benz.ch](http://www.mercedes-benz.ch)

Mercedes-Benz

**altherr nesslau** Altherr Nutzfahrzeuge AG Untersteig, 9650 Nesslau  
Tel. 071 994 12 52, info@altherr.ch, www.altherr.ch

**Wir sind die Profis in Ihrer Region!**  
[www.allpura.ch](http://www.allpura.ch)

Sâmira Santos  
Reinigungsfachfrau

**WIR BIETEN HAND FÜR EINWANDFREIE HYGIENE IM SPITAL.**

Die Allpura-Reinigungsunternehmen sorgen professionell für Sauberkeit und Wohlbefinden in Ihren Immobilien. Mit qualifizierten Mitarbeitenden und unter Einhaltung aller Bestimmungen zu Sicherheit und Arbeitsrecht. [www.allpura.ch](http://www.allpura.ch)

**Allpura**  
Verband Schweizer Reinigungs-Unternehmen

FORMELDRUCK

zung entstand leider, weil man auf eine knappe Schlagzeile aus war. «Freiheit» und «Verantwortung» sind für mich Begriffe, die als Paar zusammen gehören. Wenn man die Verantwortung nicht wahrnimmt, dann besteht die Gefahr, dass man über die Stränge

### «Ihnen würde schwarz vor Augen.»

schlägt und unverantwortlich hohe Risiken eingeht. Die Bankenkrise hat genau das gezeigt. Die Verantwortung ist auf der Strecke geblieben. Jeder Unternehmer muss sich bei einem hohen Risiko bewusst sein, dass er am Ende dafür gerade stehen muss.

**Im Prinzip müssten also auch die Banken für die Verluste gerade stehen?**

Ja. Nur haben wir es mit einem globalen Problem zu tun, was das Ganze unendlich viel schwieriger macht.

**Das Problem ist nun aber, dem Bürger diese Sachlage verständlich zu machen. Immerhin hat man jahrelang von einem gesunden Haushalt gepredigt, und nun werden Milliarden abgeschöpft.**

Ich habe sehr viel Verständnis, wenn die Bevölkerung verärgert reagiert. Ich selber reagiere ja auch so. Das Problem betrifft aber nicht nur die Schweiz, es betrifft die ganze Welt. Angefangen hat es in den USA mit den faulen Hypotheken. Die zu tiefen Risikoprämien für die Finanzierung haben sich nicht nur auf die USA be-

### «Sie merken, dass ich selber Mühe damit habe.»

schränkt, sondern galten global. Was folgte, waren die fragwürdigen Aktienleerverkäufe und schliesslich Konkurse von Banken. Um Schlimmeres zu verhüten, haben gewisse Staaten ihre Banken mit Milliarden unterstützt und begonnen, nicht mehr werthaltige Akti-



ven zu «entsorgen». Das hatte auch Auswirkungen auf die UBS. Sie konnte ihre Liquidität nicht mehr sicherstellen. Es blieb unserem Staat also nichts anderes übrig, als auch einzugreifen. Die UBS steht nun vor der grossen Aufgabe, das Vertrauen ihrer Kunden wieder zu gewinnen. Und das gelingt sicher nicht, wenn man als erstes erklärt, dass auch im nächsten Jahr Boni ausgeschüttet werden.

**Gestützt auf den Wähleranteil: Stellt die Krise für die FDP eine Chance oder eine Gefahr dar?**

Der Gesamtbundesrat hat gute Arbeit geleistet. Und ich habe grossen Respekt vor Finanzminister Hans-Rudolf Merz und seiner Departements-Stellvertreterin Eveline Widmer-Schlumpf. Wenn Bundesrat Merz das weiterhin geschickt macht – und davon gehe ich aus –, dann schafft das Vertrauen. Und dies wiederum kann der FDP zugute kommen. Die FDP darf in Krisenzeiten nur nicht den Fehler machen, dass sie bei jeder Wellenbewegung sofort reagiert und einen Kommentar abgibt. Es ist besser, die Si-

### «Es fehlt uns an Herzlichkeit.»

tuation zuerst zu analysieren und dann handfeste Lösungsansätze zu präsentieren. Die SP schreit nach Verstaatlichung der Banken. Das würde absolut keinen Sinn machen. Wenn die Leute die Tragweite ihres Tuns falsch einschätzen und es an Verantwortung fehlen lassen, dann helfen enge Vorschriften und Kontrollnetze auch nicht weiter. Sie führen höchstens zur falschen Annahme, dass keine weiteren Unfälle mehr passieren können.

**Sie sagen, die FDP sollte jeweils nicht zu schnell nach vorne preschen. Die Bevölkerung – oder insbesondere die Medien – verlangen jedoch nach klaren Stellungnahmen.**

Ich persönlich gebe dann Auskunft, wenn ich mich mit der Materie auseinandergesetzt habe. Dass ich mit diesem Vorgehen nicht andauernd im Rampenlicht stehe, ist die Konsequenz daraus. Es gibt genügend Politiker, die es anders handhaben, die auf jede Frage immer gleich eine Antwort auf Lager haben. Das vermittelt möglicherweise das Gefühl, dass diese Personen eine gute Politik betreiben – selbst dann, wenn sich die anfängliche Antwort später als falsch herausstellt.

**FDP-Präsident Fulvio Pelli möchte mehr Einheit in der Partei. Ihn stören die Abweichler. Haben Meinungsverschiedenheiten plötzlich keinen Platz mehr in einer Partei?**

Ich bin Ihnen dankbar, dass Sie das so ausdrücken. Gerade in einer liberalen Partei sollte es Platz für eine ganze Bandbreite an Meinungen haben. In den Medien werden jene fünf Prozent aller Themen behandelt, über die in unserer Partei Uneinigkeit herrscht. So entsteht dann das Bild einer uneinheitlichen FDP. In den allermeisten Fällen sind die Mitglieder auf der gleichen Linie.

**Zu dem von Ihnen genannten Bild trägt aber auch Fulvio Pelli mit seiner Forderung bei.**

Ich verstehe, dass er als Präsident gerne in jedem Fall eine Parteimeinung hätte. So weiss man, wofür die Partei eintritt. Aber auch für Pelli ist klar, dass in gewissen Themenbereichen einzelne Parteimit-



glieder eine andere Meinung vertreten. Nehmen Sie das Verbandsbeschwerderecht als Beispiel. Als Präsidentin der Stiftung für Landschaftsschutz habe ich bezüglich der Abschaffung natürlich nicht die gleiche Meinung wie die Partei. Aber das schadet auch nichts.

**Zu Ihrem Themengebieten gehört unter anderem der Umweltschutz. Da gräbt Ihnen nun die Grünliberale Partei das Wasser ab.**

Wenn, dann graben die Grünliberalen den Grünen oder der SP das Wasser ab. Die FDP war schon immer eine umweltliberale Partei. Nur überliess man die Themenführerschaft für eine gewisse Zeit den anderen Parteien. Aber die FDP hatte und hat Perso-

nen, die sich sehr stark für die Nachhaltigkeit einsetzen. Auch das gehört zu den Begriffen «Freiheit» und «Verantwortung».

**Aber das Thema wurde erst wieder stärker aufgegriffen, als es populärer wurde.**

Das war leider in der Tat so. Der Fokus lag lange Zeit auf anderen Themen. Aber nochmals: In der FDP hat es sehr viele Personen, die sich intensiv mit Umweltthemen beschäftigen.

**Schlagworte werden in der Politik immer wichtiger. Das ist eine Kunst, welche die SVP und die SP perfekt beherrschen. Liegt auch hier ein Grund für die Verluste der FDP?**

Wahrscheinlich müssen wir wieder lernen, ein Problem und seine Lösung auf eine Kurzformel zu bringen. Die SVP kann das sehr gut, nur bin ich mir nicht so sicher, ob sich das längerfristig auch wirklich auszahlen wird. Denn letztlich geht so immer etwas verloren. Die Politik ist nicht nur schwarz und weiss. So funktioniert Politik einfach nicht. Es gibt eine ganze Bandbreite von Schattierungen, und die müssen auch Platz haben.

**Sie müssen Schlagworte einsetzen, wollen es aber nicht unbedingt?**

Sie merken, dass ich selber Mühe damit habe. Ich fürchte, den komplexen Themen so nicht gerecht zu werden. Als ich jünger war, viel es mir einfacher, so zu politisieren. Aber wenn man so lange politisiert wie ich, fällt es zunehmend schwerer, die ganze Erfahrung und alle Aspekte in nur einen Satz zu integrieren.

**Es ist nun ein Jahr her, seit Christoph Blocher abgewählt wurde. Was hat sich seither in Bern verändert?**

Lassen Sie es mich so sagen: Ein Bundesrat geht, ein anderer kommt. Und jeder, der das Gefühl hat, er hinterliesse ganz grosse Spuren, der täuscht sich. Wenn ich dereinst einmal gehe, dann bin ich weg vom Fenster. Und das ist auch richtig so. Konkret auf den Fall Blocher bezogen merkt man von aussen, dass im Bundesrat mehr Ruhe eingekehrt ist. Ich kann nicht beurteilen, wie die

**«So entsteht das Bild einer uneinheitlichen FDP.»**

Stimmung im Bundesrat während der Finanzkrise mit Christoph Blocher gewesen wäre. Das wäre vermessen. Aber wir haben jetzt einen Bundesrat, der als Einheit auftritt. Man bearbeitet das Thema gemeinsam, tritt ruhig und sachlich vor die Presse und erklärt die Gegebenheiten. Es geht nicht um Einzelfiguren, niemand will sich profilieren. Das hat allerdings nichts mit der Amtsführung von Christoph Blocher zu tun. Diese war ausgezeichnet, und er war immer über alles ausgezeichnet im Bild.

**Wie sieht die künftige FDP-Vertretung im Bundesrat aus?**

Wir sind mit Herrn Merz und Herrn Couchepin im Bundesrat vertreten, und das ist optimal. Alles andere ist im Moment kein Thema.

**War das Amt für Sie nie ein Thema?**

Nein, niemals. Jeder muss wissen, wo seine Stärken und Schwächen liegen.

**Sie politisieren seit 13 Jahren im Ständerat. Es scheint Ihnen zu gefallen.**

Der Ständerat ist wohl der schönste Rat, den es gibt, weil er aus Mitgliedern besteht, die alle schon eine gewisse Erfahrung haben. Es sind Persönlichkeiten, niemand versucht sich in den Mittelpunkt zu stellen und Parteipolitik zu betreiben. Man sucht miteinander nach Lösungen für unsere Probleme. Dass dies für

**«Jeder, der das Gefühl hat, er hinterliesse ganz grosse Spuren, der täuscht sich.»**

die Medien nicht immer so interessant ist, ist die logische Folge daraus. Dabei wissen die wenigsten, dass der Ständerat genau die gleichen Themen behandelt und genau die gleichen Pensen absolviert wie der Nationalrat. Und nicht selten ist es der Fall, dass der Ständerat eine Spur legt, der Nationalrat dann eine andere Richtung einschlägt und man nach langem hin und her letztlich dann doch wieder auf der Linie des Ständerates landet. Nur merkt das niemand, weil man die Geschäfte über zwei Jahre intensiv verfolgen müsste. Übrigens ist es belegt, dass ein Geschäft, das zuerst vom Ständerat behandelt wird, schneller über die Bühne geht.

**Weil im Nationalrat Parteipolitik betrieben wird?**

Ja, und das ist auch richtig so. Dort sucht man die Konfrontation. Es wird weit mehr politisiert. Der Nationalrat besteht aus ganz anderen Persönlichkeiten, die lieben oft die Konfrontation. Ich persönlich wäre zu wenig aggressiv für den Nationalrat und deshalb für diesen Rat weniger geeignet.

**2010 werden Sie voraussichtlich Ihre Politkarriere mit dem Ständeratspräsidium krönen. Bildet es den Abschluss Ihrer Laufbahn in Bern?**

Natürlich, das ist vollkommen klar. Ich übe mein Amt wirklich gerne aus, aber ich darf Ihnen gar nicht sagen, wie lange ich schon politisiere. Ihnen würde schwarz vor Augen.

# Der Herr der Umfragen

Bei eidgenössischen Wahlen und an Abstimmungssonntagen ist sein Gesicht in jeder guten Stube. Claude Longchamp und das Institut «gfs.bern» liefern Prognosen und Hintergründe rund um politische Vorgänge in der Schweiz – aber längst nicht nur dazu. Ein Blick hinter die Kulissen eines Unternehmens, das nicht etwa Kaffeesatz liest, sondern sich auf professionelle Instrumente abstützt.

**Text:** Stefan Millius

**Bild:** zVg

**W**er in der Schweiz über Umfragen spricht, denkt an Claude Longchamp. Der Vorsitzende der Geschäftsleitung der «gfs.bern» ist durch seine Präsenz im Schweizer Fernsehen an Wahl- und Abstimmungssonntagen eine Art helvetisches Allgemeingut geworden – mitsamt der Fliege als Markenzeichen. Hinter den Kulissen macht «gfs.bern», bis 2004 unter den Namen GfS-Forschungsinstitut bekannt, wesentlich mehr, als am Bildschirm sichtbar wird. Das Unternehmen führt drei Kompetenzfelder auf: Angewandte

«Es gibt keinen Nachweis dafür, dass Umfragen die Entscheidung der Bürger beeinflussen.»

Forschung in den Bereichen Politik, Kommunikation und Gesellschaft. In der empirischen Politik-, Kommunikations- und Sozialforschung haben Longchamp und sein Team in Zusammenarbeit mit Partnern Produkte wie die VOX-Analyse, das Sorgenbarometer oder den Gesundheitsmonitor entwickelt, die im jeweiligen Themenbereich Aufschluss über die Lage – oder vielmehr die Stimmung – im Lande geben.

## Experten oder Volk?

Doch öffentlich am meisten diskutiert, da am einfachsten greifbar, sind Wahl- und Abstimmungsprognosen, die auf der Grundlage der Daten der «gfs.bern» entstehen. Longchamp hält Umfragen für «eine brauchbare Form der Informationsbeschaffung.» Bevölkerungsumfragen seien geeignet, die Lebenswelt der Befragten, ihr Denken und ihre Verhalten zu erfassen. «Expertenumfragen können auch Auskunft geben über Einschätzungen, was ist, oder besser noch was kommt, und zwar gesamtgesellschaftlich, nicht nur individuell», sagt Longchamp. Umfragen seien hingegen vor allem dann geeignet, wenn man Massendaten erheben muss, die sich der Beobachtung nicht erschliessen.

Was der Fernsehzuschauer von der TV-Couch aus verfolgt, die Umfragen zu den eidgenössischen Wahlen, basiert auf einem Projekt, das sich jeweils über eineinhalb Jahre erstreckt und in dem vier Spezialisten in der Sache, in der Methode und in der Durchführung eng zusammenarbeiten, wie Longchamp erklärt. Die Experten schlagen ein wissenschaftliches Konzept vor, das die

Chefredaktoren nach journalistischen Grundsätzen bewerten und schliesslich gut heissen. Der Aufwand ist gross: Für die eidgenössischen Wahlen Ende 2007 waren insgesamt acht Befragungen geplant, sogar neun wurden schliesslich durchgeführt, da der Komplottvorwurf der SVP in Sachen Bundesrat Blocher überraschend dazu kam und einbezogen werden musste. Bei jeder Erhebung werden 2000 repräsentativ ausgesuchte Bürgerinnen und Bürger befragt. Longchamp: «Die Ergebnisse werden statistisch und visuell aufgearbeitet, gegenüber der SRG und später auch gegenüber dem Publikum kommuniziert.» Die Resultate sind zudem auf der Webseite [www.gfsbern.ch](http://www.gfsbern.ch) nachschlagbar. Das ganze sei «ein Mix aus logistischer Übung, politikwissenschaftlicher Analyse und massenmedialer Kommunikation.»

## Keine Beeinflussung durch Umfragen

Geht es um Umfragen zu anstehenden Wahlen und Abstimmungen, stellt sich die berühmte Frage nach dem Huhn und dem Ei. Stellen Umfragen einfach nur fest, wie die Stimmung ist, oder wird die Stimmung nach Publikation der Umfrage in die eine oder andere Richtung beeinflusst? Claude Longchamp ist überzeugt, dass die Umfragen auf das individuelle Wahlverhalten keinen Einfluss haben, dass sich aber allenfalls die Sieger- und Verlierer-Erwartungen ändern. Viel stärker wirken sich laut ihm aber konkrete Ereignisse – wie die Zürcher Kantonalwahlen vor den eidgenössischen Wahlen – und die Berichterstattung darüber aus. «Der Nachweis, dass man mit der

«Besonders stolz bin ich auf eine Prognose, wenn sie präzise und unerwartet gleichzeitig ist.»

Veröffentlichung von Umfragen Entscheidungen der Bürgerschaft in eine Richtung beeinflussen kann, ist bisher niemandem geglückt», stellt Longchamp klar.

Wer Prognosen stellt, muss damit leben, dass diese anschliessend mit den effektiven Resultaten verglichen werden. «Wir selber, der Auftraggeber und die Medien beobachten uns diesbezüglich mit Argusaugen», sagt Claude Longchamp. 2007 habe «gfs.bern» im Schnitt noch einen Prozentpunkt Fehler bei den grossen Parteien verzeichnet. Dies, obwohl zwei Wochen vor der

Das ehemalige «GfS-Forschungsinstitut, Politik und Staat, Bern» besteht seit insgesamt 15 Jahren und tritt seit 2004 unter der Marke «gfs.bern» auf. Es leistet angewandte Forschung in den Bereichen Politik, Kommunikation und Gesellschaft. Claude Longchamp ist Vorsitzender der Geschäftsleitung und zuständig für Geschäftsführung, Finanzen, Forschung und Entwicklung. Er nimmt als Projektleiter Kernaufgaben in der Kundenarbeit wahr.



Claude Longchamp

Wahl keine Umfragen mehr gemacht werden durften, sich in dieser Phase aber noch Wichtiges ereignete, beispielsweise der Aufmarsch der SVP in Bern mit anschliessenden Krawallen. Longchamp zeigt sich zufrieden mit dem Ergebnis: «Wir waren damit in der Schweiz die Besten und klar besser etwa als die Kollegen in Deutschland und in Österreich.» Für Longchamp waren es die siebten auf diese Weise beobachteten Wahlen und die dritten für die SRG. Man lerne bei dem Durchgang neu dazu. In diesem Zusammenhang erwähnt Longchamp, dass sein Unternehmen nicht auf die Wahlbegleitung «abonniert» ist, sondern sich jedes Mal von neuem für das Mandat bewerben muss.

### Präzise und unerwartet

Auf was ist jemand, der versucht, auf einzelne Kommastellen genau zu arbeiten, stolz, und in welchen Fällen muss er einräumen, sich auch einmal verschätzt zu haben? «Stolz bin ich immer dann, wenn es präzise ist», so Longchamp, und weiter: «Sehr stolz bin ich, wenn es präzise und unerwartet ist, wie das beispielsweise bei der Einbürgerungsinitiative der Fall war.» Die Zwischenbilanz zwei Wochen vor der Abstimmung mit 33 Prozent Zustimmung habe nicht überall Gefallen gefunden, sei dann aber dem effektiven Resultat ausgesprochen nahe gekommen. Longchamp: «Ausser uns hat niemand damit gerechnet.» Bei Thema Einbürgerung habe auch sein Unternehmer schon Probleme mit der Genauigkeit gehabt, doch auch hier gelte: «Wir haben in der Zwischenzeit hinzugelernt und gezeigt, dass wir es besser können.»

In Zukunft will «gfs.bern» vermehrt im Bereich Unternehmenskommunikation tätig werden. Mit gutem Grund. «Mit der Ausdehnung des journalistischen Interesses von der Politik auf die Gesellschaft und Wirtschaft sind viele Unternehmen in den Radar der Massenmedien gelang», stellt Longchamp fest. Die Trends in der Berichterstattung werden laut ihm in der Regel mit Medieninhaltsanalyse erfasst und ausgewertet. «Wir bleiben da nicht stehen, sondern bieten einen integrierten Ansatz an, der auch die Reaktionen der Leserschaften, der Kundinnen oder Mitarbeiter mit einbezieht.» Das geschehe während der «heissen Phase» permanent und im Normalfall periodisch, zum Beispiel alle sechs

### «Wir lernen bei jeder Wahl wieder dazu.»

Monate. Longchamp: «So können die langfristigen Trends in den Images, den Stärken und Schwächen zuverlässig und ganzheitlich kontrolliert werden.»

Die Frage, welche Bereiche, in denen das heute noch nicht geschieht, allenfalls künftig von der Umfrageforschung profitieren könnten, steht für Claude Longchamp nicht im Zentrum. Sein Unternehmen bewege sich in eine andere Richtung, hält er fest. Die zentrale Fragestellung laute: «Wie kann man nebst den bekannten Umfragen auch andere Informationen nutzen, um ein Thema vertiefter analysieren zu können?»

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



*«Unser Körper ist ein Wunderwerk.»  
Regula Lienhard*

# Der Tropfen, der das Fass zum Überlaufen bringt

**Es gibt Geschäftsführer, die sich damit brüsten, mit vier Stunden Schlaf auszukommen. Ihr Kommentar: Die Arbeit komme vor dem Vergnügen, und vor den Ferien sowieso. «Leider ist es noch immer so, dass erst ein Leidensdruck vorhanden sein muss, bevor man sich etwas Gutes tut», weiss Regula Lienhard, Geschäftsführerin von 3Tonic. Das Unternehmen bietet Lösungen in den Bereichen Schönheit, Vitalität und Ausgeglichenheit an.**

**Bild:** Mareycke Frehner

Ende September schaute die Schweiz geschockt auf den gesundheitlichen Zustand von Bundesrat Hans-Rudolf Merz. Der FDP-Politiker war bekannt für seine ausgeglichene Art und betätigte sich auch regelmässig sportlich. Um so mehr rüttelte sein Zusammenbruch die Bevölkerung auf. Der eigene Umgang mit Stress war während der Herbstsession in Bern ein Dauerthema. Wie wirkt sich eine permanente berufliche Belastung auf den Körper aus? Und vor allem: Wann ist das Limit erreicht?

## Auf Symptome achten

Für Regula Lienhard, Geschäftsführerin von 3Tonic, ist es insbesondere wichtig, dass man die Signale des Körpers wahrnimmt. «Unser Körper ist ein Wunderwerk, immer darauf bedacht auszugleichen.» Man könne es mit einem Fass vergleichen, das sich langsam füllt, «bis es mit dem einen Tropfen zum Überlaufen gebracht wird». Dann erst würden wir merken, dass wir etwas unternehmen sollten. Dies äussere sich dann in verschiedenen Symptomen wie Schlaflosigkeit, Übergewicht, Stimmungsschwankungen, Rückenprobleme, Energiemangel oder eben Herz-/Kreislaufbeschwerden. Gründe dafür sind meistens die Missachtung der Grundbedürfnisse wie Schlaf, Erholung, moderate Bewegung, genügend Flüssigkeit, ausgewogene Ernährung oder soziale Kontakte.

Und hier setzt das Angebot des Unternehmens «3Tonic» an: «Unser Angebot ist so gewählt, dass wir ganzheitlich, kompetent und auf das Individuum angepasst beraten und mit dem Kunden arbeiten können», sagt Regula Lienhard. Verschiedene Ernährungskonzepte, ergänzt mit Vitalstoffsubstitutionen und begleitet von Entschlackungsmassnahmen sowie effizienter Bewegung, und gezieltes Bodyforming, getoppt mit Regeneration und Lösung von Energieblockaden, sind im Angebot enthalten.

## Muster erkennen

Gerade im Bereich Gesundheit, Wellness und Prävention gibt es inzwischen ein fast unüberschaubares Angebot. Durch

die Zusammensetzung des Angebotes und die Methodik versucht Regula Lienhard jedoch, sich seit dem Firmenstart 2005 von der Konkurrenz abzugrenzen: «Wir zeichnen uns aus durch ein überschaubares und effizientes Angebot, das Ambiente und eine liebevolle Betreuung.» Es liege ihr sehr viel daran, den Kunden dort abzuholen, wo er sich im Moment gerade befinde. «Das Heraushören zwischen den Zeilen und Einfühlungsvermögen sind eminent wichtig.» Ebenso wichtig sei aber auch, die Selbständigkeit des Kunden zu fördern und ihm Möglichkeiten aufzuzeigen, die er in seinen Tageablauf einbauen könne, ohne viele Verbote und zusätzlichen Aufwand. «Die Erfahrung hat uns gezeigt, dass die persönliche Betreuung wichtig ist und wir genügend Zeit pro Kunde einrechnen müssen», so die Geschäftsführerin. Zeit müssen sich aber auch die Kunden nehmen.

Was einfach tönt, ist jedoch nicht immer so: «Unsere Zielgruppe ist sehr leistungsorientiert, was hinderlich sein kann», weiss Regula Lienhard. Oft sei weniger mehr. «Viele meinen zu wissen, welches der effizienteste Weg ist und machen immer wieder die gleichen Fehler. Wir würden uns daher etwas mehr Offenheit gegenüber neuen Methoden und Geduld wünschen.»

Nicht einfach zu erfüllen. Den nicht selten herrscht die vorgefertigte Meinung, dass man über lange Zeit «sündigen» könne und diese Sünden dann innert kürzester Zeit behoben werden könnten. Das sei der falsche Ansatz: «Es sollte zu einem langfristigen Projekt werden, zum Bewusstwerden von selbstzerstörerischen Mustern und zur Umstellung gewisser Abläufen führen.»

Dass man die Augen vor dieser Wahrheit gerne verschliesst, haben wohl die meisten schon selbst festgestellt. Leistungsorientierte Unternehmer schieben Probleme in der Arbeit nicht gerne auf, sie suchen umgehend nach einer Lösung. Wieso das oftmals beim eigenen Gesundheitszustand nicht der Fall ist, beleibt ein Rätsel.



*«Es braucht eine gewisse Affinität  
zum Thema.»*

*Roger Herzig*

# Wo die Ethik zu wanken beginnt

**Welchen Stellenwert hat Ethik im heutigen Wirtschaftsleben? Die Frage wurde durch die Bankenkrise wieder stärker ins Zentrum gerückt. Einer, der sich schon länger damit befasst, ist Roger Herzig, Geschäftsleiter der RWD Schlatter AG in Roggwil. Er hat einen Schlüssel zum Tao Te King in Buchform verfasst und sagt klar: «Ich bin kein Verfechter der Gewinnmaximierung. Ich bin jedoch ein grosser Anhänger der Gewinnoptimierung.»**

**Text:** Marcel Baumgartner

**Bild:** Bodo Rüedi

Beginnen wir mit der Aussage, die praktisch alle Geschäftsführer von sich geben: «Meine Mitarbeiter sind mein grösstes Kapital. Sie stehen im Zentrum meiner Tätigkeit. Ich weiss, das sagen nun alle. Aber bei uns ist es auch tatsächlich so.» Mit Sicherheit hat man diese Predigt schon im einen oder anderen Interview gelesen. Doch für Roger Herzig, Geschäftsführer und Autor, steht fest: Nur die wenigsten halten sich an diesen wichtigsten aller Grundsätze: «Es gibt nur wenige Unternehmen, die nach dieser Formel leben.» Dabei bilde genau sie den Schlüssel zum Erfolg – Mitarbeiter, die anständig behandelt werden, die sich wohl fühlen, verhelfen der Firma zu besseren Produkten und guten Dienstleistungen. «Erfolgreiche Innovationen entstehen nur in einem herausragenden Klima, und dies hat nichts damit zu tun, Mitarbeiter «in Watte zu packen.» Herzig hat gewissermassen die Legitimation zu einer solchen Kritik: Mit der RWD Schlatter AG leitet er seit über zehn Jahren ein Unternehmen, das 2007 zum zweitbesten und aktuell 2008 zum viertbesten Arbeitgeber der Schweiz gewählt wurde. Ausserdem wurde unter seiner Führung die schweizerische Türenbranche mit dem Swiss Award for Business Ethics ausgezeichnet.

## Keine modeabhängigen Tipps

Sein Verständnis von guter Führung findet man nun in schriftlicher Form im Buch «Der Schlüssel zum Tao Te King». Das Werk ist eine Sammlung von 81 Aussprüchen des chinesischen Weisen Laotse, des Begründers des Taoismus. Das Buch ist nicht wie ein typisches Managerbuch nach dem Prinzip «Ursache-Wirkung-Lösung» aufgebaut und Herzig gesteht durchaus ein, dass es wohl auch nicht jeden Unternehmer ansprechen wird: «Es braucht eine gewisse Affinität zum Thema, man muss sich darauf einlassen können.» Tatsächlich überrascht es im ersten Moment, dass der 47-Jährige kein Buch unter dem Motto «10 Erfolgsrezepte zur optimalen Unternehmensführung» geschrieben hat. Der Grund dafür ist indes einfach: «Ich kann nicht viel mit solchen Ratgebern anfangen. Meistens beinhalten sie pauschale, modeabhängige Tipps. Diese Ratschläge sind für Modellsituationen entworfen, von denen man dann feststellt, dass das Problem nicht zur Lösung passt. Mir war es wichtiger, etwas Universelles, Langlebigeres zu schreiben.» Herzig befasst sich schon seit seinem 15. Lebensjahr mit Laotse und seiner Philosophie. Beim Tao Te King handelt es sich um das meist übersetzte Werk nach der Bibel. Viele dieser Übersetzungen und Interpretationen hält Herzig jedoch für fragwürdig. Dies gab den Anstoss, ein eigenes Werk zu entwerfen.

## Der Ansatz ist der falsche

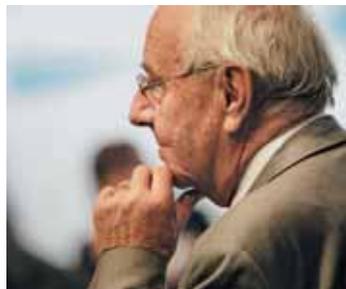
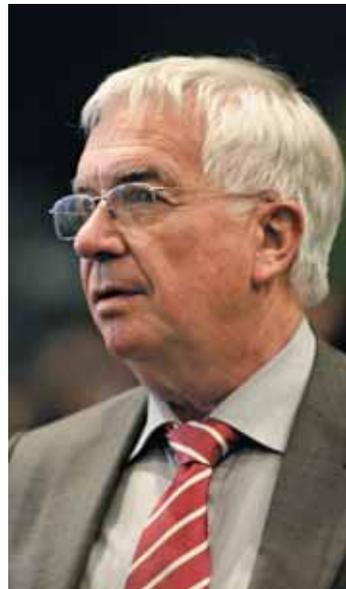
Als eine Art «Bibel» für Unternehmer will er das Werk allerdings nicht verstanden wissen. Allenfalls könne man eine gewisse Grundhaltung, einzelne Verhaltensformen herausziehen und im Alltag umsetzen. Dass ein Umdenken dringend notwendig wäre, belegt für Roger Herzig die aktuelle wirtschaftliche Situation. Sie sei ein Beleg dafür, dass das dauernde Streben nach noch mehr Gewinn, nicht funktionieren könne. «Gewisse Auswüchse wird es immer geben. Aber das derzeitige Desaster hat uns aufgezeigt, wohin das Ganze führen kann. Daher sollte man sich möglichst frühzeitig mit dem Thema Ethik auseinandersetzen.» Herzig kann sich durchaus vorstellen, dass bereits Primarschülern gewisse einfache ethische Grundsätze im Zusammenhang mit der Wirtschaft vermittelt würden. «Es muss gezeigt werden, dass der Ansatz, möglichst schnell an möglichst viel Geld zu kommen, der falsche ist.» Denn bei Suche nach der absoluten Gewinnmaximierung beginne die Ethik zu wanken. «Man sieht aktuell, wohin die grossen, schnellen Gewinne die Weltwirtschaft gebracht haben. Auch wenn es viele Wirtschaftswissenschaftler nicht gerne hören, es ist trotzdem so, dass es in der Natur nur etwas gibt, das schnell, unkontrolliert und überproportional wächst – und das sind bösartige Tumore.»

## Erfolg ist das beste Argument

Die Kritik, dass nur ein bereits erfolgreicher Unternehmer nach solchen Grundsätzen leben kann, lässt Herzig nicht gelten: «Unser Unternehmen war vor einem Jahrzehnt noch in den roten Zahlen. Der Erfolg stellte sich erst in den vergangenen Jahren ein – und ich bin überzeugt, dass auch unsere Art zu führen dafür verantwortlich ist.»

### Zum Buch «Der Schlüssel zum Tao Te King»

William, ein Unternehmer, sucht einen alten chinesischen Weisen, Kato, auf, der ihm das Geheimnis des Tao Te King entschlüsseln soll. Das Tao Te King ist eine Sammlung von 81 Aussprüchen des chinesischen Weisen Laotse, des Begründers des Taoismus. William möchte erfahren, wie die Weisheitslehren für uns Heutige zu verstehen sind, welche Bedeutung sie für unser alltägliches Leben, den Umgang mit den Mitmenschen und eine ethische Unternehmensführung haben.





## Schweizer KMU auf der Suche nach dem richtigen Tempo

Rund 1100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind Ende Oktober am ausgebuchten Schweizer KMU-Tag der Frage nach dem richtigem Tempo für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) nachgegangen. Dabei bekamen sie von prominenten und kompetenten Referentinnen und Referenten auch ganz konkrete Tipps für den Umgang mit einer immer stärker beschleunigten Wirtschaft. Der nächste Schweizer KMU-Tag findet am Freitag, 23. Oktober 2009 statt. Anmeldungen sind ab Januar 2009 möglich.

# Wo der Kindergarten zum Standortvorteil wird

**Internationale Schulen liegen im Trend. Nun wird auch St.Gallen als Zentrum der Ostschweiz eine solche Bildungsstätte erhalten. An kaum einer anderen Schule wird so deutlich sichtbar, wie eng Bildung und Wirtschaft zusammengehören und sich gegenseitig beeinflussen. Reto Ammann von der «SBW – Haus des Lernens» und WISG-Vorstandsmitglied Rolf Brunner im Gespräch über die «Mission» der Internationalen Schule St.Gallen (ISSG).**

**Interview:** Stefan Millius und Marcel Baumgartner

**Bilder:** Bodo Rüedi

Die Internationale Schule wird auf dem Rosenberg entstehen, wo auch das gleichnamige Institut und die Universität liegen. Wird die neue Schule dadurch nicht von Anfang an in eine bestimmte Ecke gedrängt – in eine elitäre?

**Reto Ammann:** Das sehe ich nicht so. Zum einen hängt der Erfolg vom Produkt und weniger vom Standort ab. Und zum anderen hilft uns die Nähe beispielsweise zur HSG, wir profitieren indirekt vom guten Ruf und dem Image und können zudem direkt mit der Universität als möglichem Partner leichter zusammenarbeiten. Für mich überwiegen die Vorteile des Standorts klar.

**Rolf Brunner:** Man muss dabei auch beachten, wo wir langfristig hin wollen. Es ist ja unser Ziel, später auch mit einer Mittelschule den Weg zur Universität zu ebnen. Daher ist auch für mich die Lage kein Problem, sondern ein Glücksfall. Wir haben verschiedene Objekte geprüft, zum Teil solche mit bestehender Infrastruktur. Aber für uns war immer klar, dass Gebäude und Lage auch den Charakter unserer Schule wiedergeben sollten. Der Rosenberg hat einen gewissen Nimbus, aber er symbolisiert auch unsere Zielgruppe, daher ist das Objekt eine Chance, die wir packen wollten.

**Ammann:** Verbunden mit der richtigen Interpretation ist der Begriff «elitär» ja auch gar nicht falsch. Unser Angebot soll nicht abgehoben, sondern auf ein bestimmtes Publikum mit bestimmten Bedürfnissen abgestimmt sein.

Internationale Schulen gibt es bereits in Buchs und in Kreuzlingen. Da fragt man sich natürlich, warum St.Gallen von der «Provinz» überholt wurde.

**Ammann:** (lacht) Vorsicht, ich bin Kreuzlinger! Was uns angeht, ist die Erklärung einfach. Die SBW – Haus des Lernens wächst dort, wo sie ein gutes Umfeld vorfindet und die Region sich ein Angebot von uns wünscht. In St.Gallen war das nun eben jetzt der Fall, man hat den Kontakt zu uns gesucht. Für uns ist die Zusammenarbeit ideal, wenn wir spüren: Hier gibt es Leute, die das Ganze mittragen. Deshalb findet man uns auch noch nicht in Zürich, wo vielleicht rein vom Businessplan her die Erfolgchancen gross wären. Wir möchten dort sein, wo

man uns bewusst wünscht, denn das entstehende Produkt ist dann schlicht besser.

**Brunner:** Zu beachten ist auch, wie sich die Internationalen Schulen in der Schweiz entwickelt haben. Zuerst kamen sie in der Agglomeration Zürich auf, auch in Bern und in der Westschweiz. Die Ostschweiz zieht manchmal zeitlich etwas nach – im Guten wie im Schlechten übrigens. Im Fall Buchs war sicher die Tatsache entscheidend, dass in jener Region grosse Industriebetriebe angesiedelt sind. Bei Kreuzlingen oder auch Schaffhausen waren die Nähe zur Grenze nach Deutschland sowie die Ansiedlungsstrategien bestimmende Faktoren. Und jetzt ist die Reihe an St.Gallen. Natürlich könnte man sagen: Hier sollte doch längst eine Internationale Schule stehen. Aber die allgemeine Entwicklung verlief anders.

**Ammann:** Für mich ist auch weniger der Zeitpunkt entscheidend, sondern die Tatsache, dass man es dann, wenn der Entscheid fällt, richtig macht. Ich habe das Projekt in Kreuzlingen begleitet. Dort hat man zunächst nach der optimalen Standortgemeinde gesucht und dann, nach der Wahl von Kreuzlingen, das Projekt zusammen umgesetzt. Diese breite Trägerschaft ist für mich wesentlich.

Gab es im Fall von St.Gallen eine Initialzündung oder ein bestimmtes Ereignis, das die Entwicklung beschleunigte?

**Brunner:** Innerhalb der Wirtschaft Region St.Gallen WISG arbeiten verschiedene Projektgruppen, und dort war eine Internationale Schule im Grunde schon immer ein Thema. Eigentlicher Treiber war dann aber die St.Galler Wirtschaftsförderung, die eine solche Schule als wichtig empfand, und die Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell war ebenfalls dieser Ansicht. Dass nicht die IHK, sondern die WISG nun federführend mit dabei ist, hat damit zu tun, dass es ganz klar um eine Internationale Schule für die Region St.Gallen gehen sollte. So hat sich die Partnerschaft zwischen Wirtschaftsförderung, SBW und WISG gebildet und akzentuiert.

Von den ersten Ideen bis heute: Wie muss man sich den Zeitrahmen vorstellen?

**Brunner:** Da sprechen wir von Wochen, bis die ersten Entwürfe auf dem Tisch lagen. Nach dem Grundsatzentscheid ging alles sehr schnell.

Rolf Brunner

Hatte die SBW ein fertiges Konzept für das, was die Partner wünschten, in der Schublade?

Ammann: Nein, und das wäre auch nicht gut gewesen. Wir sind nicht bekannt für Projekte ab Stange, sondern für massgeschneiderte Qualität. Natürlich verfügen wir über Erfahrungswerte, wir haben inzwischen fünf Internationale Schulen mit aufgebaut, da lernt man laufend dazu. Eine Grundkompetenz bringen wir also mit Sicherheit mit. Aber es geht immer darum, ganz spezifische Bedürfnisse zu erfüllen.

Als Ziel formulieren Sie, Ihre Schule soll für die Kinder eine gute Vorbereitung für die künftigen Herausforderungen sein, die immer grösser werden. Suggestieren Sie damit nicht automatisch, dass öffentliche Schulen diese Vorbereitung nicht bieten können?

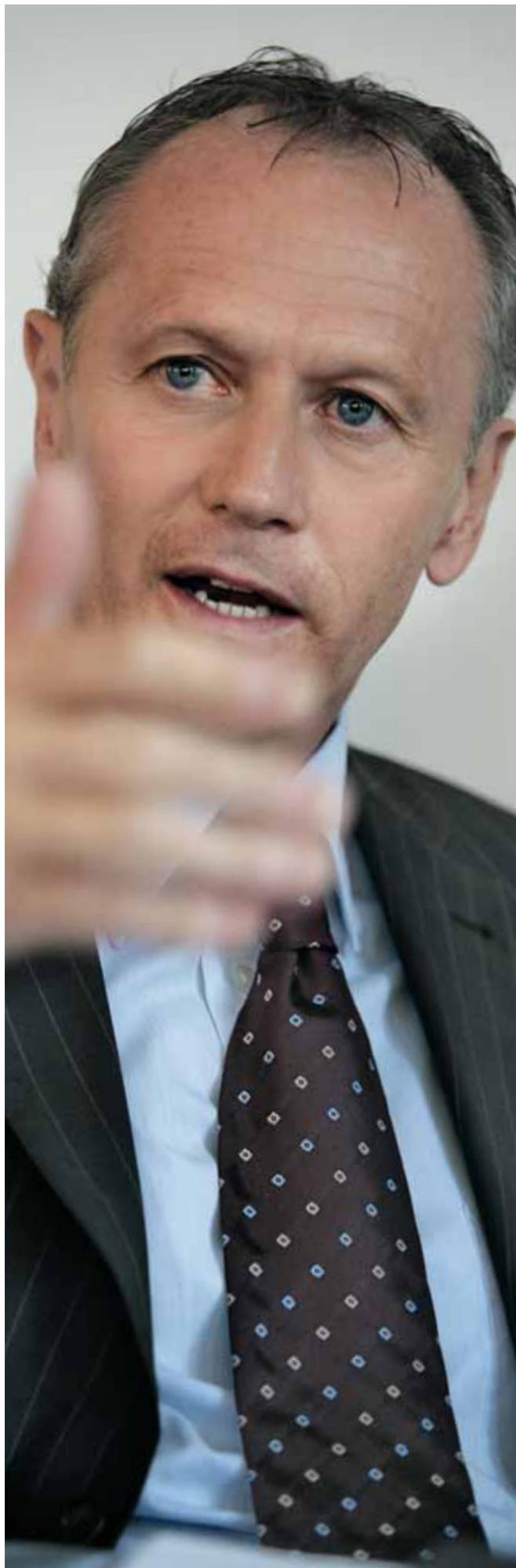
Ammann: Mit Sicherheit nicht, nein. Es geht ganz einfach darum, verschiedene Angebote bereit zu stellen und nicht eines als einzig richtige Lösung zu präsentieren. Es gibt Eltern, die ein ganz spezifisches Angebot suchen, und wir wollen ihnen ein solches liefern, von dem wir auch pädagogisch-didaktisch

## «Eine Internationale Schule ist ein wichtiges Anliegen der Wirtschaftsförderung.»

Rolf Brunner

überzeugt sind. Was eine Internationale Schule kann, das kann eine öffentliche Schule schon rein von der Gesetzeslage her nicht bieten. Vielen Eltern ist es wichtig, dass ihre Kinder in einer globalisierten Welt sprach- und interkulturelle Kompetenz erwerben. Das können wir sicherlich höher gewichten, zumal ja auch viele unserer Lehrkräfte aus einer anderen Kultur stammen.

Brunner: Wir wollen keine Konkurrenz zu den öffentlichen Schulen aufbauen, sondern eine Ergänzung. In Stadt und Agglomeration St.Gallen wird die Angebotspalette im Bildungsbereich durch eine Internationale Schule klar erweitert. Auf der Suche nach Geldgebern haben wir mit vielen Leuten gesprochen, die spontan erklärten, das neue Angebot interessiere sie auch für ihre eigenen Kinder. Dieses Bedürfnis haben wir gerade in unserer Region stark gespürt.





Reto Ammann

Es wird immer wieder argumentiert, eine Internationale Schule sei ein Standortvorteil. Die Schwierigkeit liegt doch darin, zu überprüfen, ob das wirklich so ist oder ob das nur eine subjektive Einschätzung ist.

**Ammann:** Es gibt renommierte Studien, die zeigen, dass eine Internationale Schule einer von fünf harten Faktoren bei der Entscheidung für eine Ansiedlung ist. Schaffhausen beispielsweise konnte nicht zuletzt aufgrund der entsprechenden Schule so viele Headquarters von internationalen Unternehmen für sich gewinnen. Wobei das Argument des Standortvorteils nicht in erster Linie unseres, sondern das der Wirtschaft ist.

**Brunner:** Wir müssen sicher zu einem späteren Zeitpunkt nachfragen, aus welchen Gründen unsere Schüler bei uns sind. Eine solche Erhebung macht Sinn und hilft uns auch bei der

**«Wir haben mit der ISSG ganz klare Wachstumsabsichten.»**

Rolf Brunner

weiteren Planung. Aber eine Internationale Schule ist ganz klar ein Anliegen der Wirtschaftsförderung, für die sie bei Präsentationen gegen aussen ein wichtiger Mosaikstein im Gesamtangebot ist. Übrigens geht es nicht nur um die Ansiedlung von neuen Unternehmen. Es ist ohne Zweifel auch für bereits hier ansässige Unternehmen einfacher, gutes Personal zu finden, wenn sie auf eine Internationale Schule verweisen können.

Sie selbst sind auch auf gutes Personal angewiesen, die Lehrkräfte sind ja im Grunde der zentrale Faktor in einer Schule. Wird es leicht sein, gute Leute in die Ostschweiz zu locken? Es gibt begehrtere Regionen.

**Ammann:** Wir sprechen hier von einem internationalen Markt, und in diesem müssen wir vor allem mit der Schweiz als Marke und unserem Lernkonzept werben. Aber zudem: Nur wer die Ostschweiz nicht kennt, kommt nicht gerne hierher, es liegt an uns, die nötigen Informationen zu vermitteln. Wir haben hier doch wirklich eine ganz hervorragende Lebensqualität. Was auch immer wieder vergessen geht: Die Schweiz ist ja ein kleines Land, die Distanzen sind kurz. Die Ostschweiz ist nur eine knappe Stunde vom Flughafen Zürich entfernt. Wer aus dem Ausland kommt, für den sind solche Distanzen sehr oft gar nichts.



# Creditreform Referate 2009

«Inkasso- und Präventionsmassnahmen die nützen»

- St.Gallen
- Maienfeld
- Warth bei Frauenfeld
- AFG-Arena
- Swiss Heidi Hotel
- Kartause Ittingen

*Jetzt Programm anfordern!  
[info@st.gallen.creditreform.ch](mailto:info@st.gallen.creditreform.ch)*



**Creditreform**  
GEMEINSAM GEGEN VERLUSTE.

# Leader lesen LEADER®



Werner Signer, geschäftsführender Direktor, Konzert und Theater, 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](http://www.leaderonline.ch)

## Zur ISSG

Die International School St.Gallen (ISSG) wird im Herbst 2009 als Ganztagesesschule den Betrieb aufnehmen, zunächst mit den Stufen Kindergarten und Primarschule. Initianten der Schule, die auf dem Rosenberg gelegen sein wird, sind die Wirtschaftsförderung St.Gallen, die Wirtschaft Region St.Gallen (WISG) und die SBW Haus des Lernens. Letztere wird die ISSG auch betreiben. Gesprächspartner im LEADER-Interview waren Reto Ammann, VR-Präsident und Gesamtschulleiter der SBW und Rolf Brunner, Leiter Wealth Management Ostschweiz bei der LGT Bank in Liechtenstein AG und im WISG-Vorstand für KMU und Wirtschaftsförderung zuständig.

**Brunner:** Die Ostschweiz hat unbestreitbar grosse Qualitäten und ein grosses Potenzial. Die Region St. Gallen beziehungsweise die Ostschweiz generell ist immer mehr eine feste Grösse geworden; zusätzlich zu erwähnen sind die unmittelbare Nähe zu den Bergen und zum Bodensee beziehungsweise zur Grenze nach Österreich und Deutschland.

**Ammann:** Das sind Werte, die wir kommunizieren müssen. Und nicht zuletzt ist ja die Internationale Schule selbst eben auch wieder ein Imagegewinn, der helfen kann, den Ruf, den Sie in Ihrer Frage angesprochen haben, zu verbessern.

**Wie ist Ihr Unternehmen angelaufen, wie sieht es heute mit der Besetzung der Schulplätze aus?**

**Ammann:** Dieser Prozess läuft erst an. Es gibt bereits erste Interessenten, aber es ist noch zu früh für eine Bilanz. Wir möchten mit einer kleinen Gruppe von etwa 28 Schülerinnen und Schülern starten, also nicht gleich in gewaltigen Dimensionen.

**Brunner:** Gleichzeitig haben wir aber klare Wachstumsabsichten. Die Fixkosten müssen wir im Griff haben, müssen aber dafür unter anderem auch eine entsprechende Anzahl Schüler aufweisen. Die Kinder beziehungsweise ihre Eltern sind nichts anderes als unsere Kunden, und entsprechend werden wir um sie werben. Wir sind inzwischen ja längst über das Projektstadium hinaus, jetzt geht es um die Umsetzung, Schritt für Schritt.

**Wie sieht denn Ihr typischer Kunde aus?**

**Ammann:** Den gibt es so nicht. Die Eltern, die wir ansprechen, sind ganz normale Leute mit ganz normalen Bedürfnissen: Sie möchten eine möglichst gute Ausbildung für ihre Kinder. Darüber hinaus bieten wir aber auch eine Art Relaisfunktion. Bei Familien, die aus dem Ausland kommen, ist oft eine Seite erwerbstätig, die andere nicht. Der Partner der beruflich aktiven Seite ist oft zu Beginn etwas isoliert, weil die Einbet-

tung in ein Umfeld fehlt. Da bilden wir als Schule ein Bindeglied. Oft sind ja auch unsere Lehrkräfte neu im Land oder der Region, und so organisieren wir gemeinsame Aktivitäten und erleichtern so das Ankommen in der neuen Heimat.

**Brunner:** Das ist eben dieser «Community-Charakter», den wir auch in unserer Kommunikation gegen aussen vermitteln möchten. Unsere Schule bietet mehr als reines Lernen, sie ist ein Netzwerk und eine Basis für eine optimale Integration und Umsetzung der Geschäftsidee.

**Wie wollen Sie sicherstellen, dass Ihre Schule in den Köpfen der Menschen in der Region verankert wird?**

**Brunner:** Wir müssen uns klar darüber werden, wie wir auftreten sollen und wen wir ansprechen möchten. Die Voraussetzungen sind ja ausgezeichnet: Wir haben in allen Bereichen, in der Betriebsgesellschaft, im Stiftungsrat fundierte Partner, die

**«Die Internationale Schule kann für die Ostschweiz zum Imagegewinn werden.»**

Reto Ammann

Wirtschaft unterstützt uns ebenso wie die öffentliche Hand. Nun geht es darum, diese Botschaft nach aussen zu tragen. Ganz im Sinn des Sprichworts: Tue Gutes und sprich im Anschluss darüber, wenn Taten vollbracht worden sind. Die ergibt das notwendige Vertrauen in unser Tun, aber immer im Verbund.

**Ammann:** Dieses Motto geht ja in zwei Richtungen. Dass darüber gesprochen wird, ist wichtig, dafür brauchen wir auch Partner, beispielsweise die Medien. Aber das Gute zu tun ist unser Auftrag. Wenn beides gegeben ist, dann entsteht ein gewisses Image, man beginnt, uns zu kennen. Wichtig ist, dass wir unser Bestes mit Herzblut geben und dass man erkennt, wofür wir stehen.

**Brunner:** Es geht ein Stück weit auch um Philanthropie. Selbst Leute, die unsere Schule nicht selbst direkt nutzen wollen oder können, aber die Grundidee der Verbindung von Bildung und Wirtschaft gut finden, unterstützen uns. Dies, weil sie erkennen, dass diese Schule eine wichtige Aufgabe übernehmen wird im Heranziehen von gut ausgebildeten Nachwuchskräften in einer prosperierenden Region.

## ISSG-Infoabende

8. Januar und 10. Februar, jeweils 19.00 bis 20.00 Uhr  
ISSG, Höhenweg 1, St.Gallen

# IKS und Riskmanagement im Zusammenspiel

**Wohl noch nie wurden die Themen «Internes Kontrollsystem» und «Risikobeurteilung» so intensiv diskutiert und beschrieben wie heute. Aufgrund folgenschwerer Unternehmenskrisen zu Beginn des neuen Jahrtausends wurde deutlich, dass dringender Handlungsbedarf besteht bezüglich systematischer Risikobeurteilung und effizienter interner Überwachung der Unternehmen.**

**Text:** Lothar Gwerder\*

**N**eben externen Interessengruppen (Stakeholder), die ein Internes Kontrollsystem und ein wirksames Riskmanagement zunehmend als wesentlichen Bestandteil guter Corporate Governance betrachten, benötigen auch der Verwaltungsrat und das Management von KMU transparente und verlässliche Informationen über die wesentlichen Unternehmensrisiken sowie die Zuverlässigkeit und Wirksamkeit der bestehenden internen Kontrollen.

Seit jeher sind IKS und Riskmanagement wichtige Führungsinstrumente im Unternehmen, doch haben sie sich im Laufe der letzten Jahre stark verändert. So basiert heutzutage ein wirksames und effizientes IKS auf einem systematischen Vorgehen, ist in die Geschäftsprozesse integriert und wird auf allen Unternehmensstufen ausgeübt. Die Unternehmensrisiken werden heute systematisch erfasst, bewertet und mittels geeigneter Massnahmen bewusst bewältigt.

Bestehende Riskmanagement- und Kontrollsysteme, welche über Jahre hinweg unstrukturiert und informell gewachsen statt gezielt aufgebaut wurden, können diese Anforderungen jedoch häufig nicht mehr erfüllen. Jede Unternehmung ist aufgrund des jeweiligen Unternehmensumfeldes, der Anspruchsgruppen, der Finanzierungsstruktur, der Produktpalette und des Ressourceneinsatzes den unterschiedlichsten Risiken ausgesetzt. Nur wenn das IKS und das Riskmanagement auf die jeweilige Unternehmung und dessen Risikoprofil zugeschnitten wird, erbringen sie den gewünschten Nutzen. Diesbezüglich verfolgen ein Internes Kontrollsystem und ein Riskmanagement grundsätzlich dieselben Ziele: Mittels geeigneter Massnahmen/Kontrollen sollen die Unternehmensrisiken auf ein für das Unternehmen tragbares Niveau reduziert werden.

Es liegt in der Verantwortung des Verwaltungsrates sicherzustellen, dass Risiken, welche die unternehmerischen Ziele gefährden könnten, rechtzeitig erkannt und geeignete Massnahmen eingeleitet werden. Die grosse Herausforderung besteht

dabei darin, alle Chancen und Wettbewerbsvorteile wahrzunehmen, ohne die Unternehmensrisiken zu vernachlässigen. Dabei ist das Einbinden des IKS und des Riskmanagements in den Strategiefindungsprozess eine sehr wirkungsvolle Vorgehensweise. Sie lenkt den Fokus des Verwaltungsrates und des Managements auf die für die Strategieumsetzung entscheidenden Erfolgsfaktoren, welche die Unternehmenszukunft langfristig sichern.

## **Besonderheiten von KMU**

Allgemein gesagt, werden die Risiken im Unternehmen durch wirksame, stufengerechte und nachvollziehbare Kontrollmassnahmen vermindert. Doch genau dies stellt für viele KMU eine grosse Herausforderung dar. KMU besitzen naturgemäss oft nur eine geringe Anzahl an Hierarchiestufen sowie ein breites Aufgabenspektrum und eine weite Kontrollspanne der Geschäftsleitung, was die Möglichkeit der Funktionentrennung stark einschränken kann. Die internen Kontrollen werden zwar zu einem hohen Anteil durch den Eigentümer direkt ausgeübt, und der mitarbeitende Unternehmer hat eine gute Vorstellung über die Unternehmensrisiken. Doch die jeweiligen Kontroll- und Risikodokumentationen weisen oft grosse Lücken auf. Es stellen sich somit bei KMU spezifische Fragen über den angemessenen Ausbaugrad, den Umfang und die Dokumentation der Internen Kontroll- und Riskmanagement-Systeme.

Unser pragmatischer und risikoorientierter Lösungsansatz soll aufzeigen, dass ausgehend von der bestehenden betriebswirtschaftlichen Struktur ein gesetzeskonformes Riskmanagement und risikobasiertes IKS aufgebaut, dokumentiert und wirksam betrieben werden kann.

## **Riskmanagement-System**

Wir unterstützen einen praxisorientierten, unternehmensweiten Riskmanagement-Ansatz. Unser Enterprise Riskmanagement umfasst die Unternehmensumwelt, sämtliche An-

spruchsgruppen sowie die strategischen und operativen Bereiche einer Unternehmung. Dabei sind die Dokumentation risikopolitischer Grundsätze, ein unternehmensweites Risikobewusstsein sowie ein systematischer Ablauf des Riskmanagement-Prozesses wichtige Voraussetzungen für eine effiziente und kostenoptimale Integration des Riskmanagement-Systems.

### «RMSJ»-Riskmanagement-Prozess

Der «RMSJ»-Riskmanagement-Prozess besteht aus einer Aufbau- und einer Ablaufstruktur. Die Aufbaustruktur des «RMSJ» enthält drei Elemente: erstens eine vom Verwaltungsrat festgelegte Risikopolitik, zweitens eine Rahmenstruktur (RMSJ-Handbuch/-Grundsätze), wo und wie das Riskmanagement angewandt werden soll, und drittens eine von allen Mitarbeitern getragene Risikokultur.

### Die Ablaufstruktur des «RMSJ» lässt sich in vier Kernphasen gliedern:

1. Identifikation und Analyse: In dieser Phase werden die Geschäftsrisiken identifiziert und analysiert. Die Leiter der einzelnen Geschäftsbereiche sollten im Rahmen von Risk-Assessments in die Risikoidentifikation miteinbezogen werden. In einem ersten Schritt werden die Umweltsphären, die Anspruchsgruppen sowie die drei Integrationsebenen Strategie, Struktur und Kultur auf potenzielle Risiken untersucht. In einem zweiten Schritt werden zudem die jeweiligen Prozessdimensionen (Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse) auf Risiken untersucht. Die Risiken werden nach Risikofeldern strukturiert und mittels Risikoinventar den jeweiligen Bereichen zugeteilt.

2. Risikobeurteilung: Die identifizierten Risiken werden nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit, dem Schadenausmass und dem Imageverlust bewertet und in einer sogenannten Riskmap dargestellt.

3. Risikobewältigung: Aufgrund der Risikobereitschaft des Unternehmens wird im Rahmen der definierten Risikostrategie bestimmt, welche Risiken durch Kontrollen oder andere geeignete Steuerungsmassnahmen abgedeckt werden sollen (Wesentlichkeitsbetrachtung). Aus der Vielzahl der identifizierten Risiken werden die wesentlichsten in das Interne Kontrollsystem integriert. Das Risiko und der jeweilige Geschäftsprozess werden systematisch erfasst und mit den geeigneten Kontrollmassnahmen in Verbindung gebracht. Für Schlüssel-Risiken, die minimiert werden sollen, werden Steuerungs- und Kontrollziele definiert, welche durch entsprechende Kontrollmassnahmen abgedeckt werden müssen. Dabei ist abzuwägen, inwieweit die Massnahmen geeignet sind, das adressierte Risiko zu minimieren. Es ist zudem zu beurteilen, ob die verbleibenden Restrisiken akzeptiert werden können oder ob weitere Massnahmen zur Risikobewältigung nötig sind.

4. Monitoring & Reporting: Die eingeleiteten Massnahmen und Kontrollen werden durch die Verantwortlichen laufend überwacht und auf deren Effektivität bzgl. Erreichung der Verbesserungsziele überprüft. Konsequentes Controlling verbessert die Gesamt-Risikosituation einer Unternehmung nachhaltig und lässt es verstärkt Chancen nutzen.

### Internes Kontrollsystem

Ein systematisches auf dem Riskmanagement einer Unternehmung aufbauendes Internes Kontrollsystem erlaubt es dem

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



Lothar Gwerder

### Zum Autor

Lothar Gwerder, dipl. Betriebswirtschafter HF, dipl. Wirtschaftsprüfer, Riskmanagement-Experte SWC

Als Leiter Wirtschaftsberatung unterstützt er seine Kunden vornehmlich bei der Ausarbeitung und der Umsetzung von Riskmanagement- und Internen Kontrollsystemen. Weiter beschäftigt er sich mit Strategieberatung, Business- und Finanzplänen sowie Unternehmensbewertungen und M&A-Transaktionen.

lothar.gwerder@mattig.ch

Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung die Unternehmensstrategie gezielter und wirksamer umzusetzen. Zudem sehen immer mehr Unternehmer nicht nur den strategischen Nutzen eines IKS, sondern auch die Auseinandersetzung mit internen Prozessen und Kontrollen als Chance, die Effizienz der internen Organisation zu verbessern.

Damit das IKS vom Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung gelebt, unterstützt und im Unternehmen als Führungsinstrument eingesetzt werden kann, sollte das IKS-Implementierungsprojekt, d.h. der Prozess zur Einführung, Dokumentation, Beurteilung und Verbesserung von Internen Kontrollen, unter der strategischen Aufsicht des Verwaltungsrates und dem aktivem Einbezug der Geschäftsleitung durchgeführt werden. Dadurch wird eine wichtige Grundlage für das künftige Kontrollumfeld des Unternehmens geschaffen.

### «MSuP»-IKS-Prozess

In einer ersten Phase werden der Führungsstil und die Verhaltensregeln innerhalb der Unternehmung analysiert. Weiter werden Integrität, die ethischen Wertvorstellungen und die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter untersucht. Diese Analyse des Kontrollumfeldes bildet den Rahmen, in dem das IKS aufgebaut wird. In einer zweiten Phase erfolgt die Dokumentation der bereits bestehenden Internen Kontrollen. Zudem werden vom Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung die Kontrollziele bestimmt und in den IKS-Grundsätzen im Handbuch festgehalten, Verantwortlichkeiten zugeteilt und Kompetenzen klar geregelt. Mit den im IKS-Konzept-Handbuch dokumentierten Zielen und Anforderungen sowie der Systembeschreibung verfügt das Unternehmen über klar definierte Rahmenbedingungen, wie das IKS ausgestaltet und umgesetzt werden soll.

In der dritten Phase werden die im Riskmanagement identifizierten wesentlichen Unternehmensrisiken den einzelnen Jahresrechnungspositionen gegenübergestellt. Schlüsselprozesse, welche wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Berichterstattung haben, werden mittels Flow-Chart, inklusive Darstellung der Risiken und Kontrollen, dokumentiert und erläutert. Die Prozessdokumentation zeigt auf, durch welche Kontrollmassnahmen welche Schlüsselrisiken abgedeckt werden sollen. Überflüssige Kontrollen werden eliminiert, unzureichende verbessert. Für jeden Schlüsselprozess steht somit

eine einfache, verständliche Prozess-Risiko/Kontroll-Dokumentation zur Verfügung. Nach der Einführungsphase des neuen IKS können die jeweiligen Kontrollmassnahmen in den täglichen Betriebsablauf übernommen werden.

In der vierten Phase werden die Kontrollen periodisch auf ihre Wirksamkeit, Nachvollziehbarkeit und Effizienz geprüft und falls nötig angepasst. Es erfolgt ein stufengerechtes Reporting über die Qualität des IKS an die Geschäftsleitung, den Verwaltungsrat beziehungsweise an die interne oder externe Revisionsstelle.

### Wechselbeziehungen IKS <--> RMSJ

Der stetig wachsende Kostendruck zwingt viele Unternehmen zu laufenden Effizienzsteigerungen und zur Optimierung der Geschäftsprozesse. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung sollten deshalb die kosten- und werttreibenden Faktoren in der Wertschöpfungskette verstehen und richtig einschätzen können. Das IKS stellt dabei sicher, dass diesbezüglich alle wichtigen Informationen und Zahlen korrekt und vollständig an die Geschäftsleitung bzw. den Verwaltungsrat gelangen und somit geeignete Entscheidungsgrundlagen vorliegen. Ein ganzheitliches Riskmanagement seinerseits identifiziert die wesentlichen Unternehmensrisiken und bildet dadurch die Grundlage für ein effizientes IKS.

### Offene Regelkreise – steter Wandel

IKS und Riskmanagement sind demnach keine isolierten Prozesse, sondern vielmehr offene Regelkreise mit gegenseitigen Wechselbeziehungen. Jedes Schlüsselrisiko, jede Risikoveränderung und jede getroffene Kontrollmassnahme ist gleichzeitig Startpunkt zur erneuten Überarbeitung der sich ständig ändernden Risiko- und Kontroll-Landschaft des Unternehmens. Dies entspricht einem wesentlichkeitsorientierten Ansatz, bei dem das IKS und das Riskmanagement laufend aufeinander abgestimmt werden mit dem Ziel, mit vertretbarem Aufwand den für das Unternehmen bestmöglichen Nutzen zu erzielen. Wechselbeziehungen zwischen IKS und Riskmanagement verbessern die Kosten/Nutzeneffizienz und sind somit wünschenswert.

**Der erste Schritt**

VTL Insurance + Partner AG ist ein Netzwerk mit zehn Partnerbüros in verschiedenen Landesteilen. Weitere Informationen über das Angebot und die Dienstleistungen sowie alle Kontaktkoordinaten im Internet unter **www.vtl.ch**.

Partnerbüros bestehen in: Zumikon, Wil, Rorschach, Schötz, Zug, Kreuzlingen, Tägerwil, Steckborn, Muttenz, Wallisellen.



## Unabhängig – Kompetent – Vertrauenswürdig

**Kaum ein Bereich erfordert auf Kundenseite mehr Vertrauen als die Versicherungsberatung. Der beste Garant für eine optimale Lösung ist die Kombination aus Unabhängigkeit und Kompetenz. VTL Insurance + Partner AG setzt auf diese Werte. Für die Kunden verspricht das einen Versicherungsschutz nach Mass – und eine Ersparnis von Geld und Zeit.**

**V**ersicherungsberatung und -verwaltung sowie Risk-Management: In diesen drei Segmenten ist die VTL Insurance + Partner AG Ansprechpartnerin. Und das für Inhaber von Einzelunternehmungen aus Handel, Gewerbe und Industrie, Aktiengesellschaften aus allen Geschäftsbereichen, Dach- und andere Verbände sowie öffentlich-rechtliche Institutionen.

Auch wenn sich die Bedürfnisse der Versicherungsnehmer von Fall zu Fall unterscheiden, bleiben gewisse Grundwerte immer dieselben. Auf dieser Erfahrung baut die Angebotspalette des Unternehmens mit insgesamt zehn Standorten in verschiedenen Regionen auf. Im Vordergrund steht, den Kunden exakt den Versicherungsschutz anzubieten, der den individuellen Bedürfnissen entspricht. Erreicht wird das durch ein optimales Verhältnis zwischen Prämie und Leistung. Da sich die Beratung der VTL Insurance + Partner AG integral über alle Bereiche erstreckt, reicht ein einziger Ansprechpartner; damit lassen sich Zeit und Versicherungskosten sparen.

Als unabhängiger Versicherungsbroker arbeitet das Unternehmen zudem mit allen in der Schweiz tätigen Versicherungsgesellschaften zusammen, ohne aber einer von ihnen verpflichtet zu sein. Diese Unabhängigkeit bildet die Garantie, dass dasjenige Angebot gesucht und gefunden wird, das dem Auftraggeber dient. Die Aufgabe der VTL Insurance + Partner AG ist es dabei, im «Angebotsdschungel» die Übersicht zu wahren, die ideale Lösung zu finden und die besten Konditionen auszuhandeln.

Garant dafür ist die permanente Marktbeobachtung und die laufende Anpassung an strukturelle Änderungen. Gerade gesetzliche Bestimmungen sind steten Änderungen unterworfen. Um jederzeit eine kompetente und sachlich fundierte Beratung gewährleisten zu können, sind die VTL-Spezialisten stets «up to date» und verschaffen so ihren Auftraggebern immer wieder handfeste Vorteile.



[www.vtl.ch](http://www.vtl.ch)

### Versicherungsbroker: Zehn Vorteile für Sie

Wer mit der VTL Insurance + Partner AG zusammenarbeitet, kommt in den Genuss folgender Vorteile:

- › Ein Ansprechpartner für alle Versicherungen
- › Kein Verkäufer, sondern ein VersicherungsEINKäufer
- › Neutral und unabhängig
- › Ziel: Senkung der Versicherungsprämien durch Leistungsverbesserungen
- › Entlastung der Administration durch laufendes Controlling der Policen, Prämienrechnung, Anträge usw.
- › Flexible Vertragsgestaltung (Einjahresverträge, Überschussbeteiligung)
- › Hilfe bei der Erledigung der Schadenfälle
- › Unternehmen können sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren
- › Win-Win-Situation: Beide Partner geben viel, beide Partner erhalten viel
- › Die Dienstleistung ist für den Auftraggeber kostenlos

# Weniger Kosten, bessere Deckung

**Die Obegg AG aus Gossau bietet mittelgrossen Unternehmen umfassende Versicherungsberatungen. Der unabhängige Broker kennt den Versicherungsmarkt und empfiehlt massgeschneiderte Lösungen für jede Branche und jede Unternehmensgrösse.**

**U**nternehmer sind gerne unternehmerisch tätig. Da liegt es auf der Hand, dass der gesamte Versicherungsbereich eine unliebsame Nebenerscheinung darstellt. In der Regel ist man froh, wenn man damit so wenig zu tun hat wie möglich. Und trotzdem: Die Notwendigkeit, mögliche Risiken, die auf eine Firma einwirken können, abzusichern, ist allseits bekannt. Der Markt ist mittlerweile jedoch so komplex geworden, dass es für den Unternehmer praktisch unmöglich ist, sich selber eine Übersicht zu verschaffen, geschweige denn aus der Fülle der Angebote das Optimum herauszuholen. Und hier setzt die Arbeit der Obegg AG an. Als unabhängiger Dienstleister bietet sie Firmen eine kompetente und professionelle Betreuung im Riskmanagement und im Versicherungswesen an. Dabei geht es in der Regel nicht um eine punktuelle Unterstützung, sondern um eine vollumfängliche Begleitung über Jahre.

## Optimierungspotenzial

Bei Neukunden evaluiert die Obegg AG als erstes die Risiken, von denen das entsprechende Unternehmen betroffen sein könnte. In einem weiteren Schritt wird hinterfragt, welche dieser Risiken die Firma sinnvollerweise selber tragen kann und welche nicht. «Dabei werden auch nicht sichtbare Risiken miteinbezogen, also beispielsweise solche, die in Verträgen mit Kunden vorhanden sein können», erklärt Walter Egloff, Geschäftsführer der Obegg AG. Diese Analyse führt dann zu konkreten Verbesserungsvorschlägen. Da der Gossauer Broker täglich mit bis zu 20

Versicherungsgesellschaften im Kontakt ist, kennt er die Benchmarks in- und auswendig und kann dem Kunden innerhalb kürzester Zeit sein Optimierungspotenzial aufzeigen.

## Gefährliche Schnittstellen

Der Unternehmer soll seine Versicherungen jedoch nicht nur zu günstigeren Konditionen aus den Händen eines einzigen Ansprechpartners, sondern auch mit einem besseren Deckungsumfang erhalten. Der Marktüberblick und die übergeordnete Sichtweise machen es möglich. Denn: Gefährlich sind in der Regel die Schnittstellen zwischen verschiedenen Versicherungen. Ein Risiko mag bei der Versicherungsgesellschaft A optimal abgedeckt sein, ein weiteres bei Anbieter B ebenso. Da sich aber niemand um die Graubereiche zwischen diesen beiden Policen kümmert, kann es gefährlich werden. «Als Broker kennen wir diese Problematik und beziehen sie in unsere Analysen mit ein», so Egloff.

Ausgespielt werden kann zudem die starke Verhandlungsposition gegenüber Anbietern. Die Mandatsleiter der Obegg AG pflegen mit den Versicherungen einen Austausch auf Direktionsstufe. So können Prämieinsparungen auch während der Vertragsdauer erzielt werden. «Als unabhängiger Broker sind wir keinem Versicherungsanbieter verpflichtet und können damit konsequent kundengerechte Lösungen entwickeln», sagt Walter Egloff. «Wir kennen die Stärken der einzelnen Gesellschaften und Dienstleistungen und garantieren so für jeden Versicherungsmix ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis.»

## Zur Firma

Der Versicherungsbroker Obegg AG wurde 1987 gegründet. Mittlerweile beschäftigt das Unternehmen elf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sämtliche Mandatsleiter besitzen einen eidgenössischen Fachausweis oder ein Versicherungsdiplom, denn Fachkompetenz, Professionalität und Marktkenntnisse bilden die Eckpfeiler des Brokers. 1999 erfolgte die Zertifizierung nach ISO 9001:2000. Als eines von rund 50 Unternehmen ist die Obegg AG Mitglied des Verband Schweizerische Versicherungsbroker SIBA. Das Hauptaugenmerk liegt in der Betreuung von KMU ab 25 Mitarbeitern, von Industriebetrieben und der öffentlichen Hand.



## Obegg AG

Versicherungsbroker  
Hirschenstrasse 27  
Postfach  
9201 Gossau

Telefon 071 388 80 10  
Telefax 071 388 80 15  
info@obegg.ch  
www.obegg.ch



Walter Egloff, Geschäftsführer Obegg AG

# «Eine Firma kann mehrere 10'000 Franken einsparen»

## Im Gespräch mit Walter Egloff, Geschäftsführer Obegg AG

Walter Egloff, welchen Vorteil habe ich als Unternehmer, wenn ich mit einem Versicherungsbroker zusammenarbeite?

Der Versicherungsmarkt ist einer der komplexesten und dynamischsten Dienstleistungsmärkte. Die wechselnden rechtlichen Grundlagen, die starke Verflechtung mit den Finanzmärkten und laufend neue Dienstleistungen erschweren es vielen Unternehmen, den Überblick zu wahren und zukünftige Entwicklungen abzuschätzen. Als Broker kennen wir den Versicherungsmarkt und pflegen enge Kontakte zu den verschiedenen Gesellschaften. Jahrelange Erfahrung und qualifizierte Ausbildungen erlauben uns, die Mandanten kompetent und zukunftsgerichtet zu beraten und zu betreuen.

In der Regel begleiten Sie die Unternehmen über einen längeren Zeitraum.

Das ist richtig. Wir legen Wert auf eine Vertrauensbasis und eine langfristige Zusammenarbeit. So können wir unseren Kunden optimal betreuen. Unsere Mandatsleiter sind je nach Firma bis zu zehn Mal jährlich vor Ort, um sich auf dem Laufenden zu halten. Ausserdem begleiten wir die Unternehmen auch bei schwierigen, komplexen Schadensfällen. Und, ganz wichtig: Einmal jährlich machen wir einen totalen Jahrescheck. Dabei wird geprüft, ob nach wie vor sämtliche Risiken sauber und korrekt erfasst und zu den besten Marktbedingungen abgedeckt sind. Damit wollen wir unseren Kunden Sicherheit geben. Nicht zuletzt sparen sie natürlich auch Geld. Tatsache ist, dass ein Unternehmen, das mit uns zusammenarbeitet, nicht nur einen besseren Versicherungsschutz erhält, sondern auch noch mehrere 10'000 Franken einsparen kann.

Ein gefährliches Segment kann die Sachversicherung sein. Man hört immer wieder von Fällen, in denen ein Betrieb unterversichert war.

Das kann schwerwiegende Konsequenzen haben – und leider kommt es immer wieder vor. Ist ein Unternehmen unterversichert, wird auch im Schadenfall die Auszahlung gekürzt.

Was viele nicht wissen, ist, dass das auch im Teilschadensfall so gehandhabt wird. Es gibt aber die Möglichkeit, mit den Versicherungen so genannte Teilunterversicherungs-Verzichte auszuhandeln.

Was heisst das konkret?

Nehmen wir an, ein Unternehmen hat seine Einrichtung mit 5 Millionen versichert. Im Schadensfall stellt man aber fest, dass der Wert bei 10 Millionen liegt. Er ist somit zu 50 Prozent unterversichert. Entsteht ein Schaden von 800'000 Franken, werden also nur 400'000 Franken ausbezahlt. Mit der erwähnten Versicherung kann das abgedeckt werden. Mittels einer Klausel im Vertrag kann festgelegt werden, dass bis zu einer gewissen Summe keinen Abzug gibt – trotz eigentlicher Unterversicherung. Aber wie gesagt: Das muss ausgehandelt werden. Da wir den Markt und die Anbieter kennen, wissen wir auch, welche Gefahren lauern und wie man sie umgehen kann. ■

**Wer richtig in die  
Zukunft plant,  
kann Versicherungs-  
kosten senken.**

Ihr kompetenter Partner  
für alle Versicherungsfragen!



Versicherungsbroker  
Hirschenstrasse 27  
Postfach  
CH-9201 Gossau  
Telefon 071 388 80 10  
Telefax 071 388 80 15  
E-Mail: info@obegg.ch  
www.obegg.ch

# Warum Manager und Unternehmer ihr Vermögen sichern sollten

**Die Fälle Swissair und Enron haben gezeigt, mit welchen Haftungsrisiken Führungskräfte rechnen müssen. Dieses Risiko betrifft aber nicht nur Manager von Grossunternehmen, sondern auch Unternehmer oder Verwaltungsräte von KMU. Thierry Luterbacher, Leiter Vermögensschadenhaftpflichtversicherungen bei der AXA Winterthur, erläutert, wie man sich in solchen Positionen vor Vermögensverlusten schützen kann.**

Thierry Luterbacher, für die meisten Manager galt bis vor Kurzem, dass sie nicht persönlich belangt werden können. Sie gingen davon aus, dass eine Aktiengesellschaft nur mit dem Gesellschaftskapital haftet. Und nun müssen sich immer häufiger Geschäftsleitungsmitglieder vor dem Richter verantworten – was hat sich da geändert?

Das Erstaunliche an dieser Entwicklung ist, dass sich nicht das Gesetz verändert hat, sondern das Verhalten der Aktionäre und Gläubiger. Deren Anspruchshaltung ist heute deutlich stärker ausgeprägt als früher...

...das heisst, es wird schneller geklagt?

Vor allem bei Aktiengesellschaften lässt sich diese Tendenz feststellen. Eine AG haftet zwar nur mit ihrem Gesellschaftsvermögen. Werden jedoch die Gesellschaft, Aktionäre und Gläubiger durch pflichtwidriges Verhalten von Organpersonen geschädigt, so können diese haftpflichtrechtlich belangt werden. Man nennt das die Organhaftung.

Dieses Problem betrifft aber vor allem grössere Unternehmen.

Nein, gar nicht! Juristische Experten stellen heute einhellig fest, dass die Zahl der Klagen gegen Organe auch bei kleineren Unternehmen stark zunimmt, namentlich im Falle von Konkursen.

Dann muss also auch der Verwaltungsrat einer 100'000-Franken-AG mit solchen Klagen rechnen?

Durchaus. Es ist heute deshalb auch vielerorts üblich, dass Manager oder Verwaltungsräte eine Organhaftpflichtversicherung voraussetzen, bevor sie für ein Unternehmen tätig werden.

Welche Personen müssen mit solchen Klagen rechnen?

Das sind alle Personen, denen Organqualität zukommt, bei der AG etwa die Mitglieder des Verwaltungsrates oder bei der

GmbH die Gesellschafter. Organqualität kommt auch den mit der Geschäftsführung betrauten Personen zu. Zudem können auch so genannte faktische Organe belangt werden, wenn sie zuviel Einfluss auf die Geschäftsführung nehmen. Das können im Extremfall zum Beispiel auch Banken sein, die zu stark Einfluss auf Geschäftsentscheidungen nehmen. Nicht zu vergessen sind auch die Revisionsstellen: Die Praxis zeigt, dass sie besonders hart angefasst werden.

Sie haben es schon erwähnt: Es gibt Versicherungen, die Organpersonen in einer kritischen Situation vor Vermögensverlusten schützen.

Ja, die gibt es. Diese Versicherungsform spielt in unserer Wirtschaft auch eine recht wichtige Rolle. Denn grundsätzlich ist es im Nachhinein immer möglich, zum Beispiel einen Investitionsentscheid einer Geschäftsleitung zu hinterfragen, wenn er negative Folgen zeitigt. Wird dann in der Folge der Geschäftsleitung vorgeworfen, sie hätte ihre Sorgfaltspflichten verletzt, übernimmt die Organhaftpflichtversicherung die Abwehr unberechtigter Ansprüche. Sie vertritt die Organpersonen und kommt in einem Gerichtsfall für Anwalts- und Gerichtskosten auf. Falls tatsächlich eine Haftung der Organpersonen festgestellt wird, bezahlt die Versicherung den Schaden.

Welche Form von Organhaftpflichtversicherung empfehlen Sie Geschäftsleitungsmitgliedern, Verwaltungs- oder Stiftingsräten?

Das lässt sich nicht verallgemeinern. Man muss dazu die Situation in der Führung einer Firma genauer ansehen. Es gibt aber schon einige Punkte, die man sich genau überlegen muss.

Zum Beispiel?

Meist werden Organhaftpflichtversicherungen für Exekutivorgane vom Unternehmen abgeschlossen. Wenn das Unternehmen in Konkurs gerät und es zu Klagen kommt, ist es wichtig,



*Thierry Luterbacher ist Leiter Vermögensschadenhaftpflicht und zuständig für den Bereich D&O bei der AXA Winterthur. (thierry.luterbacher@axa-winterthur.ch)*

dass der Versicherungsschutz bestehen bleibt. Und dass er nicht hinfällig wird, weil das Unternehmen die Prämie nicht mehr bezahlt hat. Denn gerade bei Konkursen ist das Haftungsrisiko am grössten.

#### Was genau ist das Problem?

Macht die juristische Person gegen ihre versicherten Organpersonen einen Anspruch geltend, so besteht ein Interessenkonflikt: Die Aktiengesellschaft muss als Versicherungsnehmerin die Rechte aus dem Versicherungsvertrag für die versicherten Personen wahren und die Prämien zahlen. Dieser Interessenkonflikt verschärft sich im Konkurs, wo die Liquidation der Gesellschaft

durch die Konkursverwaltung besorgt wird. Dann hat die Konkursverwaltung einerseits sicher zu stellen, dass der Versicherungsschutz für die Organpersonen erhalten bleibt, andererseits muss sie die Verantwortlichkeitsansprüche gegen die Organpersonen durchsetzen.

#### Das heisst, der Versicherungsschutz ist nicht mehr gewährleistet?

Genau. Diese Mängel haben wir bei der AXA Winterthur zum Anlass genommen, ein neues Produkt zu entwickeln. Bei «Premium» ist nicht mehr die Unternehmung Versicherungsnehmerin, sondern, bei der individuellen Lösung, die Organperson selbst, bei der kollektiven Versicherungslösung ein unabhängiger Dritter, ein so genannter Organtreuhand. Im Unterschied zu den konventionellen Organhaftpflichtversicherungen besteht in beiden Fällen eine umfassende Nachdeckung bis zum Eintritt der gesetzlichen Verjährung. So können wir einen umfassenden Versicherungsschutz gewährleisten.

#### Was raten Sie jenen Personen, die eine Organhaftpflichtversicherung abschliessen wollen? Es dürfte ja für Nicht-Juristen nicht einfach sein, alle wichtigen Punkte zu kennen...

Natürlich kann nicht jeder wissen, worauf zu achten ist. Deshalb rate ich allen, die sich in einer solchen Situation befinden: Arbeiten Sie mit einem Fachmann zusammen, lassen Sie sich beraten.

#### Wie erkenne ich einen guten Berater?

Ganz einfach: Wenn Ihr Berater Ihnen zuhört und Ihnen die Sache so beschreiben kann, dass Sie die Problematik verstehen. Zudem sollte er in der Lage sein, Ihnen konkrete Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

#### Was ist eine D&O-Versicherung?

Eine Organhaftpflichtversicherung ist eine spezielle Haftpflichtversicherung für Organpersonen eines Unternehmens wie Verwaltungsratsmitglieder oder Geschäftsführer einer AG, Stiftungsräte oder Gesellschafter einer GmbH. Bisher stiess man in der Öffentlichkeit vor allem auf den Begriff D&O. Die D&O (vom englischen Directors and Officers Liability) stellt jene Variante der Organhaftpflichtversicherung dar, bei der das Unternehmen die Police für ihre Organpersonen abschliesst. Diese Personen werden vor allem dann haftpflichtig, wenn sie gegen Pflichten des Gesellschaftsrechts verstossen. Eine ganz neue Art von Organhaftpflichtversicherung stellt «Premium» von AXA Winterthur dar.

# Klare Vorgaben der GL fehlen

**Unternehmen, die der IT-Sicherheit nur wenig Beachtung schenken, handeln grob fahrlässig und werden mittlerweile auch seitens der Gerichte als schlicht «blauäugig» bezeichnet. Doch das Kernproblem ist, dass sie häufig gar nicht wissen, was sie alles sichern müssen und wo die Daten zu finden sind.**

**Text:** Brigitte Baur

**Bild:** zVg.

Die zitierte «Blauäugigkeit» kann für die IT-Verantwortlichen oder auch für die gesamte Geschäftsleitung in einem Unternehmen gravierende Folgen haben: Schenkt diese der Gefahr einer fehlenden Datensicherung keine Beachtung, so ist in Anbetracht der zu erwartenden Schäden, die sogar eine Insolvenz des Unternehmens auslösen können, eine solche Handlungsweise gesetzlich als grob fahrlässig zu bezeichnen. Neben Produktionsausfällen und dem entgangenen Gewinn drohen eventuell Vertragsstrafen oder Schadensersatzansprüche. Hinzu kommt, dass die gesetzlich vorgeschriebene Aufbewahrungspflicht von elektronischen Daten nicht erfüllt werden kann.

## Wo liegt das Problem?

Das generelle Problem ist, dass die Datensicherung oft nur als notwendiges Übel betrachtet wird. Deshalb und aufgrund des oft hohen Zeitaufwandes, der für eine vollständige Sicherung nötig ist, wird das Backup von Daten als zu aufwändig empfunden und noch viel zu stiefmütterlich behandelt. Hier mangelt es oft an den klaren Vorgaben der Geschäftsführung.

Aber auch wenn das Problem erkannt wurde, fehlen den überlasteten IT-Beauftragten in KMU oft die Zeit und das nötige Know-how. Gerade kleine Unternehmen leisten sich keine professionellen Fachleute, die sich intensiv um das Thema kümmern. Meist wird ein Mitarbeiter neben seiner

eigentlichen Arbeit mit der Datensicherung betraut. Ist er überlastet, krank oder im Urlaub, entfällt das dringend nötige Backup.

## Und die mobilen Geräte?

Soviel zu den Daten im Unternehmen. Doch vielen Unternehmen ist gar nicht bewusst, dass inzwischen häufig mehr unternehmenskritische Daten auf Notebooks liegen als auf den zentralen Servern. Was ist mit den Notebooks, mit denen die Mitarbeitenden in Zügen, Flugzeugen und Autos im In- und Ausland unterwegs sind?

## Wie lässt sich das Problem lösen?

Die IT-Verantwortlichen brauchen zuerst einmal eine klare Vorgabe, welche Ziele sie zu erreichen haben. Dann können sie nach passenden Lösungen suchen. Ihre eigentliche Arbeit und die Leistungsfähigkeit der Rechner dürfen durch das Durchführen von Backups nicht eingeschränkt werden.

Die Herausforderung im Bereich Datensicherung liegt nicht nur in der erfolgreichen Durchführung von Sicherungen. Vielmehr muss der Erfolg dieser Operationen auch gegen die genannten Faktoren Zeit, Kosten und Ressourcen aufgewogen werden. Zugeständnisse in einem Bereich bedeuten zwangsläufig Kompromisse in einem anderen. Die richtige Strategie zu finden, ist für IT-Verantwortliche deshalb stets eine Gratwanderung und nur mit einer klaren Vorgabe aus der Führungsetage zu bewältigen.

## Und wenns doch passiert?

Kommt es doch zu einem Datenverlust, dann muss schnell gehandelt werden. Ganz wichtig: Eine Datenrettung der Festplatte kann man nur in den seltensten Fällen selbst durchführen. Auf alle Fälle sollte man keine Software zur Datenrettung benutzen, wenn der Grund für den Datenverlust oder das Fehlverhalten des Computers nicht bekannt ist. Beim ersten Zeichen eines physikalischen Fehlers schaltet man am besten sofort das System ab oder zieht den Stecker aus der Steckdose.

Viele Festplatten, die anscheinend einen logischen Fehler aufweisen, verbergen einen physikalischen Fehler. Durch den Einsatz vieler «Diagnose- und Datenrettungs-Programme»



wird der Schaden oft noch vergrößert, was letztendlich dazu führen kann, dass die Daten überhaupt nicht mehr zu retten sind. Hier sollte man zwingend einen professionellen Datenrettungsanbieter mit der Datenrettung beauftragen, da dieser sofort die jeweiligen Rettungsmassnahmen für den spezifischen Fall einleiten kann. Dies ist zwar mit Kosten verbunden, doch die meisten Unternehmen sind gern bereit, diese zu bezahlen – anstatt einen dauerhaften Verlust der Daten, kostspielige Ausfallzeiten und enormen Imageschaden hinzunehmen.

### Und zum Schluss:

Bei der Datenrettung gibt es nur einen einzigen Versuch. Und nicht jeder Bekannte, der sich angeblich mit Datenrettung auskennt, weiss wirklich, was er tut. Diese heikle Aufgabe sollte nur an einen zuverlässigen Datenretter übergeben werden – ansonsten kann es passieren, dass wichtige Daten womöglich für immer verloren sind.

### Was tun beim Schadenfall?

- › Computer ausschalten und auf keinen Fall versuchen, das Gerät neu zu starten, um die Festplatte nicht weiter zu beschädigen oder zu überschreiben.
- › Wenn die Festplatte klackert oder laute Geräusche macht, den Computer sofort ausschalten. Die Festplatte kann sonst physikalisch weiter beschädigt werden, wodurch eine erfolgreiche Datenrettung im Labor immer unwahrscheinlicher wird.
- › Die Hard Disk oder den Datenträger niemals in die Gefriertruhe legen. Im Gegensatz dazu, was oft in Internetforen als mögliche Lösung empfohlen wird, werden Kondenswasser und Feuchtigkeit nur zusätzliche Probleme verursachen und die Chancen auf eine Datenrettung verringern.
- › Keinesfalls das Betriebssystem deinstallieren.
- › Keine Eigenversuche mit Datenrettungs-Software, wenn diese erst installiert werden muss. Durch die Installation werden möglicherweise wertvolle Daten überschrieben.

Anzeige



## Gehen Sie kein Risiko ein!

**Die Aufgaben im Bereich Versicherungen und Personalvorsorge in Unternehmen sind komplex, zeitaufwändig und erfordern ein fachspezifisches Know-how. Gut, wenn man einen Partner hat, der sich um alles kümmert.**

- Bedarfs- und Risikoanalyse für Ihr Unternehmen – Beratung und Erarbeitung massgeschneiderter Versicherungskonzepte inkl. Personalvorsorge
- Schadenabwicklung
- Laufende Überprüfung und Aktualisierung des Portefeuilles
- Controlling und Administration

Hungerbühlstrasse 22, 8501 Frauenfeld, Telefon 052 725 05 80, Fax 052 725 05 81, [www.arbenz-riskservice.ch](http://www.arbenz-riskservice.ch)



# Acht Grundsätze zum Sparen von Versicherungsprämien

Es ist die permanente Aufgabe des Unternehmensleiters, die betrieblichen Risiken zu erfassen, diese nach Möglichkeit zu vermeiden oder zu vermindern. Das verbleibende Restrisiko ist entsprechend den finanziellen Möglichkeiten selbst zu tragen. Als letzte Stufe des Risiko-Managements ist eine Versicherungslösung zu prüfen. Dabei sind verschiedene Grundsätze einzuhalten, damit ein Erfolg erzielt wird.

## Grundsatz 1

### Erkennen der betrieblichen Katastrophenrisiken

In einem ersten Schritt hat sich der Unternehmer folgende Frage zu stellen:

- › Welche Ereignisse können für meinen Betrieb existenzzerstörenden Charakter haben?
- › Was ist für meine Firma eine Katastrophe?
- › Welche Vorkommnisse können mein Betriebsergebnis beeinträchtigen?
- › Was kann ich selbst tragen, ohne dass die budgetierten Ziele tangiert werden?

## Beispiel für eine Risikobeurteilung

Risikograd	Auswirkungen auf das Unternehmen	Bewältigung
› Katastrophenrisiken oder Grossrisiken ab CHF 500'000.–	› Gefährden die Existenz der Unternehmung	› Auf einen Versicherer zu übertragen
› Mittlere Risiken ab CHF 200'000.–	› Gefährden den Ertrag der Unternehmung und zwingen zu Änderung der Firmenziele	› Mittlere Risiken im Zweifelsfall eher versichern, Kosten-/Nutzenverhältnis abwägen
› Kleine Risiken/Bagatellrisiken bis CHF 5'000.–	› Der Schaden kann von der laufenden Jahresrechnung getragen werden	› Kleine Risiken selber tragen. Achtung: Kumulrisiko beachten!

## Grundsatz 2

### Sparen durch Verzicht von Bagatellrisiko-Versicherungen

Kleinschäden fallen tendenziell mehr auf und werden unnötigerweise immer wieder versichert. So versichern Firmen z.B. Glasbruch- oder andere Bagatellrisiken, obwohl die maximale Schadenshöhe in der Regel ein Selbsttragen durchaus zuliesse.

## Grundsatz 3

### Sparen durch Verhandlung

Wenn Sie wissen, welche Risiken Ihren Betrieb bedrohen, gilt es, sich auf die Verhandlung mit dem Versicherer vorzubereiten. Nehmen Sie sich dafür genügend Zeit. Denken Sie daran, dass Versicherungsprämien Fixkosten verursachen, die Ihnen Jahr für Jahr anfallen. Ein vorschneller Entscheid hat vielleicht negative Langzeitfolgen. Versuchen Sie, Argumente zu sammeln, weshalb Sie eine günstigere Prämie erwarten dürfen (Schadenerfahrung in den letzten Jahren, bauliche Verbesserungen, Änderung der Organisation, prophylaktische Massnahmen, zertifiziertes QMS etc.).

Denken Sie daran, dass die Versicherer nicht nur objektive sondern auch oftmals subjektive Überlegungen in die Prämienberechnungen einfließen lassen. Es liegt an Ihrer Gesprächsvorbereitung, wie kompetent Sie als Verhandlungspartner auftreten. Das Ergebnis muss eine optimale Versicherungslösung mit einem guten Preis-/Leistungsverhältnis sein. Auch das kleingedruckte Vertragswording ist eingehend zu prüfen.

## Grundsatz 4

### Sparen durch Marktvergleiche

Nehmen Sie sich die Zeit, verschiedene Offerten einzuholen und diese zu prüfen. Achten Sie darauf, dass Sie Ihre Bedürfnisse bei allen Konkurrenzofferten gleich formulieren. Vergleichen Sie nicht Äpfel mit Birnen! Die tiefste Prämie ist nicht automatisch das beste Angebot.

Die Versicherungsgesellschaften sind heute sehr innovativ bezüglich Konditionen und Produktangebote. Was gestern noch unmöglich war, ist heute realisierbar. Dies zwingt Sie zu einer periodischen Prüfung Ihrer Verträge. Nehmen Sie sich einmal im Jahr die Zeit, sämtliche Policen zu überprüfen und alternative Offerten einzufordern.

Akzeptieren Sie nur Versicherungsverträge mit jährlichem Kündigungsrecht. Sollten Sie alle Policen bei der gleichen Gesellschaft platziert haben, so scheuen Sie sich nicht, trotzdem einmal eine Konkurrenzofferte einzuholen. Es könnte sein, dass Ihnen Ihre Treue nicht durch günstige Prämien honoriert wird.

### Zur Firma

Der inhabergeführte und unabhängige Versicherungsmakler GWP Insurance Brokers ist seit über 20 Jahren aktiv und spezialisiert auf die Betreuung von national und international tätigen Industrie-, Handels- und Dienstleistungsbetrieben sowie der öffentlichen Hand. Als Nr.1 in der Ostschweiz beschäftigt die Gruppe in St. Gallen und in weiteren drei Niederlassungen in Basel, Luzern und Zürich über 50 Spezialisten verschiedenster Fachrichtungen. Über ihre Brokernetzwerke Assurex-Global und Funk Alliance stellt GWP die weltweite Betreuung Ihrer Kunden im gesamten betrieblichen Risiko- und Versicherungsmanagement sicher und dies auf höchstem Niveau. GWP ist zertifiziert nach ISO 9001 (QMS) und zusätzlich eine der ersten Firmen schweizweit mit der Zertifizierung nach ISO 27001 (Informationssicherheits-Management).



### Grundsatz 5 Sparen durch Risikokontrolle

Denken Sie bei allen analysierten Risiken an die Möglichkeit von Handlungsalternativen.

Kann z.B. das Risiko der Farbspritzerei nicht durch einen spezialisierten Betrieb kostengünstiger ausgeführt werden? Ist es sinnvoll, gefährliche Stoffe im Betrieb zu lagern oder wäre es besser, diese «just-in-time» anliefern zu lassen? In der Risikobearbeitung ist auch die Frage des «make or buy» immer wieder zu stellen. Was muss ich zwingend selbst machen? Was können andere besser und kostengünstiger?

### Grundsatz 6 Sparen durch Ausnutzung von Synergieeffekten

Versuchen Sie, mit der Vereinbarung von Gruppenlösungen, prämiens- und deckungsmässige Synergien zu erzielen. Verfügen Sie über Filialbetriebe, sind alle Standorte in einem einzigen Versicherungsvertrag einzuschliessen. Es gibt z.B. in der Feuer-, Betriebsunterbrechungs-, Einbruchdiebstahl-, Wasserschaden-

und anderen Versicherungssparten Kostenkomponenten, welche bei Gruppenverträgen nur einmal belastet werden, wogegen bei Einzelverträgen jeder Standort einzeln prämienswirksam wird.

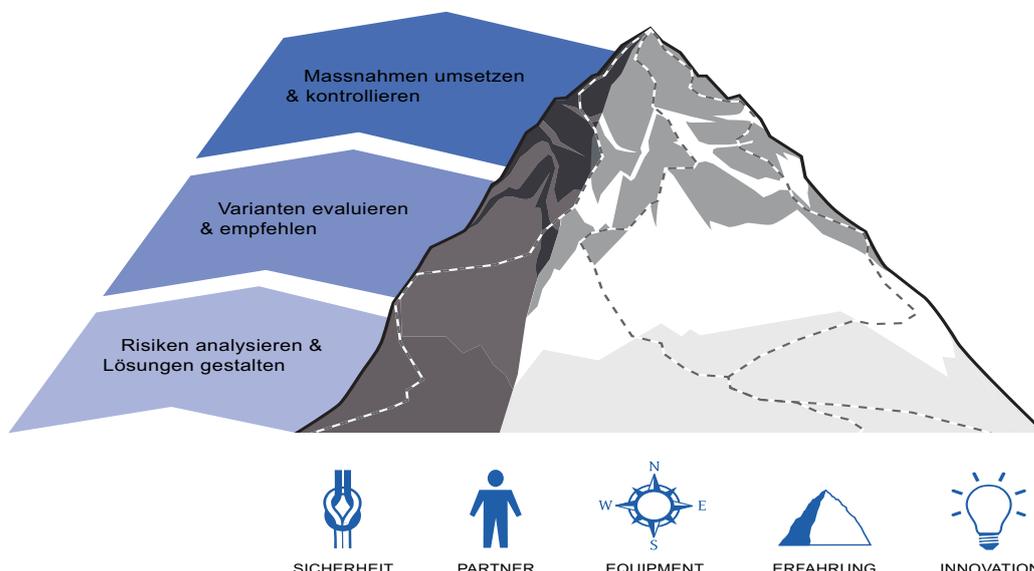
### Grundsatz 7 Sparen durch Beizug eines unabhängigen, kompetenten Beraters

Die Vorteile eines Brokers liegen auf der Hand. Ihm ist es möglich, ohne vertragliche Bindung und unabhängig von den Versicherern, die Marktmöglichkeiten national und international auszuschöpfen. Den Firmen entstehen durch die Beratung in der Regel keine zusätzlichen Kosten, da diese in den Verwaltungsge-meinkosten der Prämien eingerechnet sind.

Ein erfahrener Versicherungs-Broker ist nicht nur in der Lage, die Risikoerkennung und -beurteilung vorzunehmen, er vertritt als Fachmann auch die Interessen seiner Mandanten im Schadenfall und verstärkt somit deren Verhandlungsposition. Durch Kontakte zu allen bedeutenden Versicherern ist eine dauernde Marktbeobachtung sichergestellt, die dem Unternehmen die Versorgung mit allen wichtigen Informationen garantiert. Der Broker entlastet seine Mandanten weitgehend von allen administrativen Arbeiten im Bereich des Versicherungswesens und erstellt Benchmarks. Bevor Sie ein Beratungsmandat unterzeichnen, ist es ratsam, eingehende Abklärungen zu treffen. In Anlehnung an eine Bergbesteigung (siehe Grafik unten) sind verschiedenste Fähigkeiten und Mittel gefragt: Darum prüfe, wer sich binde!

### Grundsatz 8 Sparen durch Formulierung der Risiko- und Versicherungspolitik

Halten Sie Ihre Überlegungen zur Risiko- und Versicherungspolitik (R&V-Politik) schriftlich fest. Eine formulierte R&V-Politik ist ein wichtiges Führungsinstrument der Geschäftsleitung, um langfristige Risikoüberlegungen einzuhalten. Ein kompetenter Versicherungs-Broker wird Ihnen diese R&V-Politik gerne formulieren und laufend à jour halten.



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:** Marisa Gut  
 mgut@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

metr  
 comm

# Wörter, die wir nicht mehr hören können – Teil 2

Mit dem zweiten Teil der «Wörter, die wir nicht mehr hören können» schliessen wir unsere kleine Übersicht über die Unwörter 2008 ab, die sinnverzerrend, diskreditierend, verharmlosend oder falsch verwendet worden sind – und von denen wir nächstes Jahr nichts mehr vernehmen wollen.

von Stephan Ziegler

## Abzocker

Verbale Keule der Linkspresse für alle möglichen Arten von Unternehmern. Wer eine Firma leitet, wer Angestellte beschäftigt, wird schnell und gern als «Abzocker» bezeichnet. Seinen ursprünglichen Gehalt hat das Wort damit verloren; der inflationäre Gebrauch für alle, die auch nur etwas mehr als der Durchschnitt verdienen, zeigt schön, wie ein Wort ausgelutscht und abgedroschen werden kann. Sollte aus unserem Wortschatz gestrichen werden.

## Migrationshintergrund

Ein gutes Beispiel für versuchte verbale Verharmlosung: Der Neologismus «Migrationshintergrund», den sich ein äusserst findiger Geist ausgedacht haben muss, soll besänftigen, wenn Ausländer oder kürzlich Eingebürgerte an Straftaten beteiligt sind. Ein dreister Versuch, die Realität zu verschleiern – und den Leser für dumm zu verkaufen. Wann wird deutsch und deutlich gesagt und geschrieben, woher ein Täter kommt?

## Mehrverkehr

Totschlag-Wortschöpfung der Verkehrsverhinderer. Wo immer neue Strassen Entlastungen bringen sollen, wird mit dem verbalen Zweihänder dreingeschlagen: «Geht nicht, gibt Mehrverkehr», kreischt das linksgrüne Lager. Verkehr lässt sich nicht wegschikanieren, nur optimieren. Dazu gehörten leistungsfähige Strassen. Wer sie verhindert, verdrängt das Problem. Vernunft und Rücksicht bleiben auf der Strecke, der Egoismus siegt. Darum wollen wir nie mehr etwas von «Mehrverkehr» hören.

## Samuel Schmid

Der Selbstverteidigungsminister hat endlich seinen Rücktritt eingegeben. Der Mann, der nur für sich selbst Mitleid zeigt, wird uns damit in Zukunft nicht mehr aus jedem Blatt entgegenlächeln. «Dank» seines Aussitzens seiner Fahnenflucht und der Nef-Affäre hat er es zum Schluss noch fast geschafft, sich als Polit-Märtyrer hinzustellen. Seine Bubenstücke sind aber nicht vergessen. Deshalb sind wir froh, mit ihm nicht mehr behelligt zu werden.

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

work-shop  
 Personalberatung

## Jubiläumcocktail in 3 Geschmacksrichtungen. 15 Jahre erfolgreiche Softwarelösungen.



**Feiern Sie mit.** Bei einem persönlichen Gespräch und einem erfrischenden Cocktail sprechen wir über die erfolgreiche Entwicklung Ihres Unternehmens und den richtigen Mix für Ihr geplantes Softwareprojekt. **Wir freuen uns auf Ihren Anruf und eine neue Herausforderung!**

# creasoft ag

Weiherring 115 . FL 9493 Mauren . T +423 375 8200 . F +423 375 8201 . [www.creasoft.li](http://www.creasoft.li)

EIN INSERAT  
AUF ALPHA.CH  
SPART ZEIT – DIE MIT  
DEN FALSCHEN  
BEWERBERN.

Jetzt bei ALPHA.CH inserieren:  
044 248 10 10, [info@alpha.ch](mailto:info@alpha.ch)