

◀ **Andreas Thiel,  
Kabarettist**  
**«Schafft die Kultur-  
subventionen ab!»**  
seite 12

**Eintauchen  
ins Paralleluniversum**  
**Was bringen virtuelle  
Welten der Wirtschaft?**  
seite 6

## Fokus Personaltag

Mitarbeiter sind viel mehr Vermögenswert denn Kostenfaktor. Umso wichtiger ist die Förderung dieses Erfolgsfaktors. Was in der Theorie plausibel tönt, wird in der Realität nur selten umgesetzt. **seite 46**

Spitzenposition im Pensionskassen-  
vergleich 2008 der SonntagsZeitung.



**Meine Mitarbeitenden geniessen mein vollstes Vertrauen. Darum versichere ich sie auch so.**

- Abdeckung von Risiken wie Tod, Invalidität, Alter sowie Anlagerisiko
- Grösstmögliche Auslagerung des Verwaltungsaufwands
- Attraktive und überdurchschnittliche Verzinsung
- 100% Anlagegarantie und somit keine Unterdeckung

Mit der Vollversicherung von Swiss Life geben Sie Ihren Arbeitnehmenden die grösstmögliche Sicherheit in der beruflichen Vorsorge. Aber nicht nur das werden Ihre Mitarbeitenden schätzen. Auch die garantiert vollständige Kapitalabdeckung und die optimale Verzinsung werden sie motivieren. Spornen Sie alle an, wechseln Sie zum Vorsorge-Spezialisten. 0848 841 000. [www.swisslife.ch/vollversicherung](http://www.swisslife.ch/vollversicherung)



# Die Giesskanne hat ausgedient



**K**ünstler sind eher selten zu Gast im LEADER. Nicht, weil wir etwas gegen Kunst und Kultur hätten, im Gegenteil: Die schönen Seiten des Lebens haben ebenso ihre Existenzberechtigung und ihre Bedeutung wie der harte Unternehmeralltag. Allerdings haben viele Persönlichkeiten im Kultursektor diametral andere Vorstellungen als wir, was die Finanzierung von Kunst angeht. Schwindel erregende Summen werden über verschiedenste Fördertöpfe in Projekte, Aufführungen und Veranstaltungen gepumpt, die danach nicht selten unter Ausschluss der Öffentlichkeit stattfinden, weil sie kein Mensch sehen will. Und umgekehrt gilt: Was viele potenzielle Zuschauer interessiert, wird meist nicht gefördert, weil solche Vorführungen als profan und unkünstlerisch gelten.

Mit Andreas Thiel haben wir nun für einmal einen Künstler im Heft. Einen allerdings, der in seiner eigenen Zunft für Aufregung sorgt, weil er Kultursubventionen grundsätzlich ablehnt und die Meinung vertritt, Kunst könne sehr wohl selbst tragend sein – und solle das auch. Thiel ist ein rares Exemplar innerhalb eines Betriebs, in dem die meisten Protagonisten finden, der Staat solle ihnen ihr teures Hobby gefälligst finanzieren, selbst wenn sich kein einziger Zuschauer dafür interessiert.

Wer weiss, wie viele Unternehmen derzeit in Schieflage sind, obwohl ihr Geschäftsmodell überzeugt, ihnen aber temporär die Liquidität fehlt, der staunt umso mehr über grosszügige Gaben für exotische Kunstprojekte. Natürlich fordern wir nicht, der Staat solle stattdessen diese Firmen mit Steuergeldern unterstützen – das wäre ein finanzpolitischer Sündenfall. Doch in Zeiten, in denen alle den Gürtel enger schnallen müssen, sollte es schon erlaubt sein, darüber nachzudenken, ob ausgerechnet das, was kaum jemand sehen will, weiterhin mit der Giesskanne bedient werden soll. Zumindest ist nun mehr Sorgfalt bei der Prüfung von Gesuchen gefragt. Und da in schlechten Zeiten «Brot und Spiele» an Gewicht zulegen, sollten – wenn schon gefördert werden muss – vermehrt Veranstaltungen für ein breites Publikum unterstützt werden und keine Selbstverwirklichungs-Aktionen vergeistigter Künstler ohne Publikum.

Qualität setzt sich allein und ohne fremde Hilfe durch: Das gilt auch im Kunstbetrieb. Wer ein Projekt betreibt, für das er zu wenig Mittel auftreiben kann, weil sich nur eine Minderheit dafür interessiert, muss sich die Frage gefallen lassen, ob die Welt sein Projekt wirklich braucht.

Natal Schnetzer  
Verleger

# Personalverantwortliche als Ressourcenmanager – der richtige Umgang aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht

5. Ostschweizer Personaltag

Donnerstag, 4. Juni 2009, 11.00–17.00 Uhr  
mit anschließendem Networking-Apéro  
Fürstenlandsaal, Gossau SG



Prof. Dr. med.  
Thierry Carrel



Christoph Küffer



Ursula Schmid



Antoinette  
Hunziker-Ebnetter



Thilla Häberli



Andrea Walser



Mascha Santschi

## Referentinnen und Referenten

Patronat



Haupt-Sponsoren



der Stellenmarkt des Tagblatts



Medien-Sponsor

LEADER

Detailliertes Programm und  
Online-Anmeldung  
unter [www.personaltag.ch](http://www.personaltag.ch)

ostschweizer  
**personaltag**





<b>Real war gestern</b>	<b>6</b>
Das Business hat längst die virtuellen Welten entdeckt	
<b>«Die Krise ist fantastisch»</b>	<b>12</b>
Anders lustig: Kabarettist Andreas Thiel	
<b>Den richtigen Riecher gehabt</b>	<b>18</b>
Für eine Biobäckerei wurden Allergiker zur Nische	
<b>«Diese Perlen gehören natürlich dazu»</b>	<b>22</b>
Die traditionsreiche HRS hat einige Neuerungen hinter sich	
<b>«Generell wird von allen mehr verlangt»</b>	<b>26</b>
Hat nicht auf alle Fragen Antworten: Albert Koller von der SGKB	
<b>Profil gewinnen mit multi-medialen Präsentationen</b>	<b>32</b>
Die Decatron AG führt zum 15. Mal eine Leistungsschau durch	
<b>«Da sind sämtliche Versuche gescheitert»</b>	<b>34</b>
Im Gespräch mit Andreas Angehrn, CEO der VisionOne	
<b>Kritik an den «Fantastischen 4»</b>	<b>43</b>
Roland Rino Büchel nennt die Namen der aktuellen Krise	
<b>Schlüsselpositionen für die Besten</b>	<b>46</b>
Am 4. Juni findet der Ostschweizer Personaltag in Gossau statt	

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



# Schöne, neue, rasante Welt

**So selbstverständlich uns die virtuelle Welt heute erscheinen mag: Sie ist ein Kind der letzten paar Jahre. Unternehmen, die mit der Zeit gehen wollen, müssen sich heute mit Begriffen auseinandersetzen, die es vor kurzem noch nicht einmal gab. Doch was bringen virtuelle Welten und Netzwerk-Plattformen im Internet der Wirtschaft wirklich, sind Xing und Co. für das Business ein echter Wert – und wie verändern sie unsere «reale» Welt?**

**Text:** Stefan Millius

**Bilder:** mba, zVg

**E**s gibt höchst erfolgreiche Unternehmer, auf deren Arbeitstisch sich kein Computer befindet und die kein Handy besitzen. Briefe diktieren sie, und sind sie unterwegs, so bleiben sie eben ganz einfach unerreichbar. Das Geschäft läuft dennoch, weil die gesamte Umgebung auf diese Voraussetzungen getrimmt ist.

Für die meisten Menschen im 21. Jahrhundert dürfte dieses Szenario dennoch befremdend wirken. Im 1. Klass-Abteil im Zug breitet sich ein Meer von aufgeklappten Laptops aus, an Sitzungen liegen iPhone und Blackberry vor allen Teilnehmern, Briefe schreiben sowieso nur noch romantisch veranlagte Verliebte, aber keine Manager – Mails sind schneller. Das ist die Realität, alles andere sind die berühmten Ausnahmen, welche die Regel bestätigen.

## Rasante technologische Entwicklung

So viel zur schönen neuen Welt. Eines ihrer Markenzeichen ist, dass das, was als selbstverständlich gilt, in aller Regel bereits wieder von neuen Errungenschaften überrundet ist. Natürlich versenden wir E-Mails, natürlich sind wir per Handy stets erreichbar, natürlich ist der Computer unser bester Freund. Doch was kommt nun als nächstes?

Der aktuelle Hype – man möge den englischsprachigen Ausdruck in diesem Zusammenhang verzeihen – sind soziale

Plattformen wie Facebook und Twitter beziehungsweise deren Pendant für die Businesswelt wie Xing und Co. Das Zauberwort lautet «Vernetzung». Die Visitenkartensammlung im Bundesordner hat ausgedient. Die eigenen, bestehenden Kontakte sind nach dem Einloggen in die entsprechende Plattform ausgebreitet wie ein offenes Buch, neue Kontakte lassen sich über Suchfunktionen aufstöbern und angehen. Person X der Firma Y für das Anliegen Z zu finden ist im Jahr 2009 um ein Vielfaches einfacher als noch 1999, keine Frage.

## Gesellschaftliche Umwälzungen

Das hat Auswirkungen, vor allem in gesellschaftlicher Hinsicht. Nur ein Beispiel: Wer früher gegen etwas protestieren wollte, musste zunächst mühsam herausfinden, wer diesen Protest allenfalls mittragen würde. Heute reicht die Gründung einer entsprechenden Gruppe auf einer der Vernetzungsplattformen, und die frohe Botschaft verbreitet sich – wenn die Forderung populär genug ist – ganz von alleine. Noch vor wenigen Jahren wäre es undenkbar gewesen, dass ein Unternehmen wie die Billag, die Gebühreneintreiberin der SRG, über Nacht zum schwer angeschossenen Koloss wird. Doch genau das geschah, als sich auf Facebook eine rasant wachsende Gruppe gegen die Methoden der Gebührenkontrolleure wehrte. Denn der Schritt aus dem Web heraus kam schnell: Die herkömmlichen



Stefan Grob, Complecta GmbH im «echten» Leben...



... und als Goleo Morigi in der virtuellen Welt «Second Life».

Medien waren aufgrund des geballten Protestes gegen die Billag-Methoden gezwungen, über die virtuellen Aktivitäten zu berichten.

Fazit: Heute reicht die Unzufriedenheit einer einzelnen Person aus, um eine Art Volksbewegung in Gang zu setzen. So viel zu eher destruktiv gefärbten Aktivitäten. Wenn sich Unternehmen im virtuellen Raum engagieren, tun sie das in aller Regel aber natürlich nicht vor diesem Hintergrund. Sie wollen sich vielmehr im besten Licht präsentieren, und zwar dort, wo die Menschen sind. Möglichkeiten für eine solche Präsenz gibt es viele – und ebenso für deren Ausgestaltung. Welches Umfeld ist das beste? Xing, die ausgesprochene B2B-Plattform, die multimediale Spielwiese Facebook oder gar eine virtuelle Parallelwelt wie «Second Life»?

### Eintauchen in eine Parallel-Welt

Auf letzteres setzt die PR-Agentur Complecta GmbH in St. Gallen – und zwar, und das dürfte ein interessanter Ansatz für Kommunikationsunternehmen sein, einerseits für die Eigenpräsentation, andererseits für Bedürfnisse von Kunden. Inhaber und Geschäftsführer Stefan Grob las vor gut drei Jahren in einem Sommerurlaub am Meer erstmals von «Second Life», wo man eine Art zweite Identität schaffen und sich mit dieser in einer komplexen, bunt ausgestalteten und stets weiter wach-

senden virtuellen Welt bewegen kann. Das habe sein Interesse geweckt, erinnert sich Stefan Grob. Zurück zuhause, installierte er die Software, unternahm die ersten Gehversuche – und war frustriert: «Ich habe mich in dieser neuen Welt überhaupt nicht zurecht gefunden, wusste nicht, was ich machen konnte und

### «Wir agieren als Schnittstelle zwischen der virtuellen und der realen Welt»

Stefan Grob

wofür das überhaupt gut sein sollte. Es war, als hätte mich jemand mitten in die City von Hongkong geschickt, wo ich niemanden kannte und völlig orientierungslos umherirrte.»

Stefan Grob verliess die virtuelle Welt wieder. Doch ein Jahr später bat ihn ein Kunde um eine Expertise: Die Complecta solle herausfinden, ob ein Engagement in «Second Life» für das Unternehmen sinnvoll wäre oder nicht. Eine Anfrage, die vielleicht überraschend kam, bei genauer Betrachtung aber eine logische Fortsetzung ist, beschäftigt sich die Complecta doch mit der Konzeption und Umsetzung von Kommunikationsmassnahmen – und dazu gehören auch neue Tools. «Ab diesem Moment musste ich mich mit meinem Team professionell um die Möglichkeiten in und mit «Second Life» kümmern», so Grob.



## Kompetenz beginnt mit N

Oder mit B – denn egal ob Nater oder BOXX: wir stehen mit unserem guten Namen für erstklassigen Full Service und wirtschaftliche Transportlösungen bei Nutzfahrzeugen.

Ralph Nater, Geschäftsführer



**NATER NUTZFAHRZEUGE AG**  
 Hauptstrasse 104 Grüneck  
 9422 Staad 8555 Müllheim  
 T 071 858 66 66 T 052 763 29 23  
[www.nater.ch](http://www.nater.ch)

**BOXX NUTZFAHRZEUGE AG**  
 Lagerstrasse 4, 9200 Gossau  
 T 071 388 00 20  
[www.boxxag.ch](http://www.boxxag.ch)



Meinen Wohnort habe ich schon öfters gewechselt.

Meine Garage nie.



Service



Nutzfahrzeuge



PORSCHE



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

**Porsche Zentrum**  
 Langgasse 106

**Occasions-Zentrum**  
 Zürcher Str. 505

**Autozubehör**  
 Zürcher Str. 164

**Parkgarage + Europcar**  
 St.Leonhard-Str. 35

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

[www.city-garage.ch](http://www.city-garage.ch)

### Welches ist das richtige Netzwerk?

Zwar haben eine Plattform wie Xing und eine virtuelle Welt wie «Second Life» auf den ersten Blick wenig gemeinsam. Die Parallele ist aber, dass man sich in beiden Umgebungen selbst präsentieren kann, wenn auch auf unterschiedliche Weise. Die Frage ist nun: Welche Plattform ist die richtige für die eigenen Bedürfnisse?

**XING (www.xing.com)** ist die perfekte Plattform für das traditionelle Networking. Das interessanteste Tool dabei ist, dass man nicht nur ein eigenes Netzwerk aus Kontakten anlegen kann, sondern auch sieht, welche Verbindungen es zu Personen gibt, die man gerne kontaktieren würde, zu denen man aber keinen direkten Zugang hat. Ein gut vernetzter Manager, der eine Ansprechperson bei einer bestimmten Firma sucht, aber nicht einfach ins Blinde telefonieren möchte, findet unter seinen Kontakten fast mit Garantie jemanden, der einen direkten Link zur besagten Firma hat. Aus rund 100 eigenen Kontakten werden so schnell mehrere tausend «Kontakte von Kontakten» – eine Art Netzwerk-Multiplikator also.

**Facebook (www.facebook.com)** hat Xing punkto Publizität längst den Rang abgelaufen, deckt aber andere Bedürfnisse ab. Es ist verspielter, bunter, weniger geordnet als Xing. Für bestimmte Branchen, allen voran Medien, Werbung und Marketing, kann Facebook dennoch zur ersten Wahl werden, weil ein weniger förmlicher Umgangston herrscht und die Präsentation mit neuen Medien einfach und schnell möglich ist. Hier legt man nicht nur seinen Lebenslauf und seine beruflichen Qualifikationen offen, sondern lässt je nach Wunsch tiefere Einblicke zu.

«**Second Life**» (www.secondlife.com) ist keine klassische Vernetzungsumgebung – sie kann aber als solche genutzt werden. Die virtuelle Welt ist zu gross und zu unübersichtlich, um sie als Kontaktplattform im täglichen Leben zu nutzen. Aber gleichzeitig sind die Möglichkeiten, sich beispielsweise als Firma zu präsentieren, endlos. Wer bereit ist, Ressourcen in die Kreation zu investieren, kann eine Art virtuelle Filiale aufbauen, mit der neue mögliche Kundenkreise erschlossen werden. Rund um «Second Life» ist es inzwischen zwar ruhiger geworden, doch der rasante Fortschritt der Technik – immer bessere Hardware auch in Privathaushalten – spielt dem komplexen und damit etwas schwerfälligen Programm für die Zukunft womöglich wieder in die Hände.

Daneben gibt es unzählige Nischenplattformen für bestimmte Branchen oder Personengruppen wie www.studivz.net für Studenten oder www.myspace.com, das vor allem Kreativen aus Musik oder Film zur Eigenpräsentation dient.

### Mehr als ein PR-Gag

Effizienterweise prüften der PR-Profi und sein Team parallel dazu, ob man die gewonnenen Erfahrungen auch für die eigene Firma nutzen könnte. Daraus entstand «die erste Schweizer PR-Agentur in «Second Life»», ein Umstand, den Grob auch medial für sich ausschaltete. Ein reiner PR-Gag sei das Engagement aber keineswegs. Vielmehr hätten auch sehr interessante Projekte für Kunden realisiert werden können. «Für Kuoni International haben wir zum Beispiel während mehrerer Monate an der Umsetzung der «Inouk-Insel» mitgewirkt, die als grösstes «Second Life»-Projekt der Schweiz gilt.» Wer sich in dieser virtuellen Welt nicht auskennt: Eine Insel ist buchstäblich als Insel zu verstehen, also als grafische Darstellung einer Insel, die sämtliche «Bewohner» ansteuern können und so mit Kuoni in Kontakt treten.

Was aber tut eine Firma in dieser Internet-Welt, und was tut eine PR-Agentur, um diese Firma dort zu verankern? Stefan Grob betont, dass seine Arbeit in der «wirklichen» und der virtuellen Welt im Grunde identisch sei, da die Bedürfnisse dieselben seien: «Unternehmen wollen ihre Produkte und Dienstleistungen verkaufen. Dafür müssen sie kommunizieren. Wer aber in «Second Life» professionell kommunizieren will, muss das Medium und die Zielgruppe kennen. Und natürlich wollen diese Unternehmen auch über ihre Aktivitäten in «Second Life» berichten.» Dafür brauche es einen Partner, der sich sowohl «in-world» wie auch in

### «Für positive Netzwerkresultate muss man zuerst eine kritische Grösse übertreffen»

Kurt Mürger

der klassischen Kommunikation auskennt. Grob: «Man könnte auch von «Crossworld-Communication» sprechen, weil wir als Schnittstelle zwischen der virtuellen und der realen Welt agieren.»

### «Noch in den Kinderschuhen»

Trotz seiner Begeisterung für «Second Life» ist Stefan Grob nicht betriebsblind geworden gegenüber den Schwächen der virtuellen Welt. Die Plattform stecke noch in den Kinderschuhen, die Steuerung sei relativ kompliziert, die Grafikwiedergabe erfordere einen sehr leistungsfähigen Computer. Die Bilanz: «Die Idee einer 3D-Welt, die von den Mitgliedern selbst gestaltet werden kann, ist damit aber sicher noch nicht am Ende und birgt für mich immer noch grosses Marketing- und Kommunikationspotential. Ich bin auf jeden Fall gespannt auf die nächsten Entwicklungsschritte in diesem Bereich.»

Bleibt die Frage, welche Art von Unternehmen und Branchen in «Second Life» eine lohnende Spielweise finden. Laut Grob ist ein Auftritt immer dann eine Option, wenn eine Marke oder ein Produkt auf eine besondere Weise inszeniert und dargestellt werden soll – dann dränge sich die «zweite Welt» auf. Grob dazu: «Ein neues Auto zum Beispiel: In «Second Life» kann das



Thomas C. Maurer zeigt eine Vision auf: Eine Volksinitiative in 24 Stunden lanciert – dank Facebook und Co.

Fahrzeug dreidimensional exakt wiedergegeben werden. Als Avatar kann ich das Auto von allen Seiten betrachten, kann mich hineinsetzen, kann sogar losfahren und es virtuell erwerben.» Dasselbe gelte für ein neues Hotel, das gewissermassen virtuell – und mit Ausnahme der reinen Arbeitszeit – kostenlos «gebaut» und ausgetestet werden kann.

### XING: Netzwerk für B2B

Eine völlig andere Umgebung ist XING, eine B2B-Vernetzungsplattform, auf der in erster Linie Unternehmer, Manager und andere Führungskräfte ein persönliches Profil bewirtschaften und ihr Netzwerk ausbauen und pflegen können. Gleichzeitig ist es dort auch möglich, Gruppen anzulegen, deren Mitglieder gemeinsame Interessen haben. Ein Beispiel dafür ist das Alumni-Netzwerk der Empa. Es soll helfen, die Beziehungen zwischen der Empa und den Ehemaligen untereinander aufrecht zu erhalten und zu pflegen. Die Mitgliedschaft steht Angehörigen und Ehemaligen der Empa offen, welche am fachlichen und/oder sozialen Austausch interessiert sind.

Kurt Münger, der die Empa-Gruppe bewirtschaftet, versteht den Auftritt in XING als ergänzendes Kommunikationsmittel, um das Empa-Alumni-Netzwerk zu beleben. «Wir haben uns für

### «Eines Tages wird eine Volksinitiative innerhalb von 24 Stunden zustande kommen»

Thomas C. Maurer

XING entschieden, da diese Kommunikationsplattform unterhaltsarm ist, dem Charakter der Empa am ehesten gerecht wird und bereits über 20 Prozent der ehemaligen und derzeitigen Mitarbeitenden bei XING registriert sind», erklärt Münger. Ausserdem werde diese Plattform bereits heute von namhaften Alumni-Organisationen, etwa von den Universitäten Hamburg, Tübingen und Erlangen genutzt.

### Grosse Akzeptanz

Noch kann Münger keine Bilanz aus dem Engagement auf XING ziehen, da man mit dem Netzwerk ganz am Anfang stehe. Klar sei: «Um positive Netzwerkeffekte zu erzielen, muss eine kritische Anzahl von Mitgliedern überschritten werden. Dies wird ungefähr noch ein bis zwei Jahre beanspruchen.» Die Akzeptanz einer

XING-Registrierung sei unter den Empa-Angehörigen jedenfalls mehrheitlich positiv. Vorbehalte werden betreffend der Nutzenfrage angebracht. Münger dazu: «Ein höheres Kadermitglied sieht für sich keinen Mehrwert, da er bereits über ein ausgedehntes Netzwerk verfügt. Ein jüngerer Forscherkollege gab zu bedenken, dass er sein Personenprofil nicht weltweit offen legen will.»

Der Empa-Mann stellt klar, dass das Anlegen einer solchen Gruppe auf einer Netzwerk-Plattform erst der Anfang und keinesfalls der Abschluss sei. Was künftige virtuelle Aktivitäten angehe, müssten entsprechende Vorstösse von den Mitgliedern kommen, damit die Plattform nachhaltig sei. «Im Wissenschaftsbereich existieren neben XING & Co. eine Vielzahl von Kommunikationsplattformen für spezifische Belange, etwa [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net) für Naturwissenschaftler», so Münger. Heute zeichne sich ein Trend ab, dass Social-Networking-Plattformen vermehrt in Services integriert werden, welche die Forschenden in ihrer täglichen Arbeit nutzen.

### «Politische Macht»

Neue technische Möglichkeiten, neue Plattformen, neue Vernetzungsinstrumente: Das alles ist für Unternehmen nur dann von Wert, wenn sie sinnvoll genutzt werden. Besonders gefordert ist hier die Kommunikationsbranche, die im Auftrag ihrer Kunden in der Verantwortung steht, solche Trends zu erkennen und aufzuzeigen, wo Chancen und Gefahren bestehen. Die Schweizerische Public Relations Gesellschaft (SPRG) hat das erkannt und führt am 4. Juni einen Praxis-Workshop unter dem Titel «Die politische Macht von Facebook, Xing, twitter & Co.» durch.

Thomas C. Maurer, Präsident der Berufsregisterkommission bei der SPRG, nennt einen konkreten Grund für diese Themenstellung: «Die Facebook Community, in der sich Kritiker und Gegner der Inkassoorganisation für die Radio- und Fernsehgebühren virtuell organisiert haben, war einer der Gründe, warum wir das Thema jetzt aufgenommen haben.» Die Aktion habe einer breiten Öffentlichkeit schlagartig bewusst gemacht, dass neue Organisationsformen von Gesellschaftlichkeit entstanden sind, welche etwa traditionelle politische Instrumente, wie die meist sehr aufwändige und mühsame Unterschriftensammlung für Referenden und Petitionen bedeutend vereinfachen.

Maurer spinnt den Faden weiter: «Wenn endlich digitale Identitäten und zertifizierte elektronische Unterschriften für alle stimm- und wahlberechtigten Bürgerinnen und Bürger eingeführt sind, könnte es in Zukunft durchaus möglich sein, die

100'000 nötigen Unterschriften für eine Volksinitiative innerhalb von 24 Stunden zusammen zu bringen.»

### Das richtige Medium wählen

Das zeige ganz neue Möglichkeiten und Wege auch für die politische Arbeit und die Kommunikation. «Wir wollen unsere Mitglieder zunächst in die Lage versetzen, diese Mittel zu verstehen und ihr Potenzial einzuschätzen, um adäquat mit ihnen umzugehen», so Maurer weiter. Die sozialen Netzwerke könne man sehr gezielt nutzen – und manchmal sei das sogar unumgänglich. Maurer dazu: «Es nützt ja kaum etwas, in der gedruckten Presse Leserbriefe zu platzieren, wenn die Volksseele auf dem Internet am Kochen ist.»

Dass die neuen Formen von Kampagnen via Internet die klassische PR-Arbeit ablösen und so die SPRG-Mitgliedsunter-

nehmen auf lange Sicht auftrags- und arbeitslos machen, befürchtet Thomas C. Maurer nicht. «Wir sehen Online-Plattformen nicht als Konkurrenz zu unserer Arbeit. Im Gegenteil: Sie bieten auch für unsere Branche neue Möglichkeiten.» Es sei kein neues Phänomen, dass einzelne Aktionen auch ohne professionellen Support eine namhafte Medienpräsenz erreichen können. Gesellschaftlich relevante Themen fanden schon immer den Weg in die Medien. Neu ist laut Maurer aber, «dass es für die Nutzer dank sozialen Netzwerken einfacher ist, sich für etwas zu engagieren.»

Aber: Auch eine Online-Kampagne sei mit Sicherheit erfolgreicher, wenn sie von einer PR-Agentur konzipiert und mit flankierenden Massnahmen begleitet wird. «Oder wenn sie gar von einer Agentur realisiert wird – eine Tendenz, welche sich in Zukunft verstärken wird», glaubt Maurer. ■

Anzeige



## Anonymitis

Eine Krankheit,  
die's bei uns nicht gibt.

Mit unserem Versicherungsunternehmen hat Ihr Betrieb einen persönlichen und engagierten Berater. [www.oekk.ch](http://www.oekk.ch)

**O**KK



*«Mit Subventionen macht man  
noch lange keine gute Kunst.»*  
*Andreas Thiel, Kabarettist*

# «Liebe Sozialdemokraten, ich meine es wirklich ernst»

Er steht im Anzug und mit einem Glas Champagner auf der Bühne, spricht gepflegt und ruhig, und dennoch sah sich das Fernsehen bereits einmal gezwungen, ihn zu zensieren. Der Satiriker Andreas Thiel schießt zielsicher verbal auf Fidel Castro und Bundesrätin Widmer-Schlumpf gleichermaßen. Im Limousinen-Gespräch mit dem LEADER sagt der «FDPLer unter den Kabarettisten», wieso er nichts von Kultursubventionen hält und warum Sozialdemokraten ihn fälschlicherweise der Ironie verdächtigen.

**Interview:** Marcel Baumgartner und Stefan Millius

**Bilder:** Bodo Rüedi

Andreas Thiel, Sie sind derzeit mit Ihrem Programm «Politsatire 3» unterwegs. Mit Verlaub, aber für die Originalität Ihrer Programmtitel werden Sie offenbar nicht bezahlt.

Das hat durchaus seinen Grund: Als ich mit Kabarett begann, war ich praktisch der einzige Bühnenkünstler in der Schweiz, der Politsatire machte. Deshalb habe ich mich entschieden, mein Programm auch gleich nach dem Genre zu benennen. Erstens hatte ich damit eine Nische offensiv besetzt, zweitens profitierte ich später vom Wiedererkennungswert. Inzwischen gibt es auch andere, die Politsatire machen, einige davon sind mir hart auf den Fersen, aber weil ich das Feld so früh besetzt habe und schon im Programmtitel sage, was ich biete, gelte ich gewissermaßen als das Original.

Sie sprechen von Nischen und Wiedererkennungswert. Das hört sich nicht gerade nach künstlerischer Selbstverwirklichung an, eher nach ökonomischem Kalkül.

Schauen wir uns das mögliche Spektrum doch einmal an: Da kommt einer, der Wirtschaft studiert hat, überlegt sich, wie er Geld verdienen könnte und entscheidet sich für Kabarett. Er ist

**«Ich finde Comedy in Ordnung, aber es ist einfach nicht mein Humor.»**

selbst nicht talentiert, daher stellt er Pointenschreiber an und lernt ihre Texte auswendig. Das andere Extrem ist der Künstler, der zuhause geniale Texte schreibt, aber überhaupt nicht gesellschaftsfähig ist und sich kaum vor die Haustüre wagt und deshalb auch nicht auf die Bühne geht. Da stehe ich irgendwo dazwischen.

**Also sind Sie Mittelmass?**

Ich bin sicher: Erfolgreiche Leute zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine Mischung aus verschiedenen Fähigkeiten aufweisen. Einseitig begabte Leute sind selten erfolgreich. Man muss auf unterschiedlichen Gebieten ein wenig überdurchschnittlich sein. Wer als Künstler etwas Besonderes kann und gleichzeitig eine gute

Allgemeinbildung und eine Übersicht über den Markt hat und sich selbst und seine Fähigkeiten gut einschätzen kann, der besitzt die besseren Chancen, den Durchbruch zu schaffen.

**Warum waren Sie mit politischer Satire der erste in der Schweiz? In Deutschland beispielsweise hat Politsatire eine lange Tradition.**

Die Satire ist ja dazu da, Missstände aufzudecken. Und von diesen kann man im Fall der Schweiz nun noch nicht sprechen. Deshalb greift die Satire, die ja ein bissiges, schneidendes Instrument ist, bei uns oft ins Leere.

**Können Sie dafür ein Beispiel nennen?**

Uns geht es ja im Grunde sehr gut. Kann sich nun eine allein erziehende Mutter in der Schweiz nur zwei Mal pro Monat einen Kinobesuch leisten, und ich sage auf der Bühne, sie sollte statt dessen vier Mal gehen dürfen, dann ist das eine Forderung, die schlicht und einfach kein Thema für die Satire ist. Da schießt man mit Kanonen auf Spatzen. Deshalb mache ich die internationale Politik zum Thema, wo Krieg, Totschlag und Mord an der Tagesordnung sind. Allerdings tut sich da einiges, die Krise, die Debatte um das Bankgeheimnis und so weiter haben die Schweiz für die Satire interessanter gemacht.

**Die Krise hilft Ihnen bei der Arbeit?**

Für die Satire sind das gute Zeiten, die Krise lässt sich fantastisch nutzen. Nicht nur für die Themensuche übrigens. Das Theater profitiert in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, die Säle sind seit Herbst überall voll.

**Auch bei Ihnen?**

Ja, meine Vorstellungen sind weit voraus ausgebucht. Wir planen im Moment bereits das Jahr 2010, und auch da geht es bereits in diese Richtung. Man muss aber klar sehen: Eine Kabarettproduktion vorzubereiten ist sehr aufwändig, und Geld wird erst verdient, wenn ich auf der Bühne stehe. Meine Programme sind so angelegt, dass ich sie etwa über drei Jahre hinweg spielen kann.



### Zur Person

Der Berner Andreas Thiel ist gelernter Bauzeichner und gehört heute zu den gefragtesten Kabarettisten und Satirikern der Schweiz. Er wurde unter anderem mit dem Salzburger Stier und dem Prix Walo ausgezeichnet. Thiel ist bis heute mit seinem Programmen über 2000 Mal auf Tour gewesen, neben der Schweiz auch in Deutschland, Österreich, Rom, Mailand, London, aber auch in Hongkong, Bangkok sowie in China. Zusammen mit anderen Künstlern gründete Thiel kürzlich die Showbusiness-Plattform moonsticker.com. Neben seinen Auftritten ist er auch als Kolumnist tätig.

Das erste Jahr ist eine Art Anlauf, im zweiten spiele ich es voll durch, im dritten Jahr läuft das Programm dann bereits langsam aus, und ich gleise parallel dazu das nächste auf.

**Auch wenn Sie ausgebucht sind: Mehr Geld machen vermutlich die bekanntesten Comedians, die mittlerweile ganze Fussballstadien füllen. Sind Sie nie enttäuscht, dass man mit Sauglattismus mehr Leute erreicht als mit politischer Satire?**

Überhaupt nicht. Ich finde Comedy übrigens völlig in Ordnung, nur ist das einfach nicht mein Humor. Ich habe eine Nische gesucht für Leute, die den gleichen Humor haben wie ich. Und es hat sich herausgestellt, dass es sich dabei um ein gut gebildetes, finanzkräftiges Publikum handelt, das gerne ins Theater geht. Ich bediene also ein zwar kleines, aber sicheres Segment. Es ist im Übrigen überall so: Die grossen Zeitungen sind die Boulevardmedien, die schlechtesten Filme haben den grössten Zulauf. Komiker, die Massen anziehen, beunruhigen mich daher nicht.

**Sie werden gelegentlich als «FDPIer des Kabarets» bezeichnet. Wie kommt man zu einem solchen Titel?**

Falsch ist das nicht, ich bin ja tatsächlich FDP-Wähler, wobei ich liberaler bin als die FDP in ihrer heutigen Form. Aus meiner Generation, den Kindern der 68er, sind viele Liberale entsprungen, das war wohl so seine Art Gegenbewegung zu den Eltern. In der Kunst hat sich das noch nicht niedergeschlagen, die Kulturszene ist sehr gesetzt, alles hinkt der allgemeinen Entwicklung nach, deshalb findet man hier noch so viele Altlinke. Da kommt es gelegentlich zu seltsamen Begegnungen, dann zum Beispiel, wenn ich auf einem Podium aus Künstlern der einzige bin, der die Abschaffung von Kultursubventionen fordert.

**Da gibt es vermutlich einige, die Ihnen als Satiriker solche Dinge gar nicht abnehmen.**

Allerdings. Immer wieder kommen irgendwelche Leute, zum Beispiel Sozialdemokraten, nach der Vorstellung zu mir, gratulieren mir zu meiner Ironie und berichten von ihren Kollegen, die doch tatsächlich glauben, ich würde meine Bühnenaussagen ernst meinen. Und dann muss ich diese Leute enttäuschen und ihnen erklären: Das ist so, ich meine es wirklich ernst.

**Sie meinen es ernst – und Sie gehen dabei sehr weit. Vom Fernsehen werden Sie in der Regel zensiert. Wo liegen Ihre Grenzen?**

Meine Grenzen sind bekannt: Ich betreibe keine Blasphemie, und ich sage immer und ausschliesslich die Wahrheit. Auch wenn sie gelegentlich etwas brutal formuliert ist.

**Diese Brutalität dürfte ausschlaggebend für die Zensur sein. Ist sie nötig?**

Nehmen wir einen Satz aus meinem aktuellen Programm. Ich sage dort: «Die Chinesen sind bestimmt auch froh, dass die olympischen Spiele vorbei sind und sie ihre Stadien wieder für Massenhinrichtungen benutzen können.» – Ein solcher Satz kommt aus dem Nichts, ohne Vorwarnung, das Publikum schluckt leer. Nur: Es stimmt eben ganz einfach, die Chinesen führen Massenhinrichtungen in Stadien durch. Wichtig ist auf der Bühne die richtige Verpackung. Wenn ich etwas Drastisches in dieser Art sage, muss ich das danach wieder auflösen, relativieren, die Leute zum Lachen bringen. Comedy ist eine andere Sache: Dort werden einfach Witze erzählt über unwichtige Dinge, die Frisur von Politikern und dergleichen. Die Satire setzt dort an, wo Missstän-

### «Viele Künstler wollen nichts riskieren und für den Erfolg nicht arbeiten.»

de herrschen, sie kommt an diesen Themen nicht vorbei. Aber mit dem Instrument der Sprache muss ich dafür sorgen, dass die Leute trotz der Ernsthaftigkeit darüber lachen können. Für Satire braucht der Zuschauer Humor, für Comedy nicht – die kann man auch ohne Humor lustig finden.

**Wenn Sie China kritisieren, tun Sie das aus grosser Distanz. Bühnenkollegen wie Simon Enzler, die den kleinen Bürger am Stammtisch karikieren, haben die Betroffenen direkt im Publikum. Machen Sie in diesem Sinn eine feigere Art von Kabarett?**

Das ist ein interessanter Gedanke. Allerdings trifft er gerade für mein aktuelles Programm nicht zu, da steckt viel über die Schweiz drin. Vor einiger Zeit hatte ich Bundesrätin Evelyne

Widmer-Schlumpf im Publikum. Auf der Bühne mache ich ein fiktives Interview mit ihr, in dem sie sehr schlecht rüberkommt. Politikern im Publikum bleibt in solchen Fällen allerdings nichts anderes übrig, als mitzulachen. Sie stehen dort ja unter Beobachtung.

Als liberaler Kabarettist hat man es derzeit aber wohl nicht leicht. Angesichts der einstürzenden Finanzmärkte fühlen sich viele linke Bühnenkünstler nun bestätigt in ihren Thesen ...

... was ich absolut nicht begreifen kann. Wie kann man sich da bestätigt fühlen? Die Krise ist doch der beste Beweis dafür, dass die Marktwirtschaft funktioniert – was nicht klappt, geht unter, basta. In der Planwirtschaft hingegen gibt es keine Korrekturen, die Misswirtschaft zieht sich einfach über Jahrzehnte hin, in Kuba beispielsweise seit einem halben Jahrhundert. Es ist doch fantastisch, wie sich bei uns nun alles regelt. Auf die Krise mit Planwirtschaft zu reagieren, ist absurd. Auch die UBS hätte aus meiner Sicht Konkurs gehen müssen, um den Weg für eine schnellere Erholung frei zu machen.

Das sind nun in der Tat überaus liberale Ansichten.

Für mich geht es noch weiter. Ich bin auch ein Gegner der AHV oder des so genannten Generationenvertrags. Solche Dinge funktionieren einfach nicht. Nehmen wir die Pensionskassen: Diese müssen gemäss staatlichen Auflagen eine gewisse Rendite erwirt-

## «Bei uns gibt es nun einmal weniger Tote als im Nahen Osten.»

schaften, die sich nur mit sehr spekulativen Risikoanlagen erreichen lassen. Und der Staat zwingt uns, bei einem solchen Unsinn mitzumachen. Als Freischaffender habe ich zwar die Wahl, ich bin bei keiner Pensionskasse und lege mein Geld intelligenter an. Aber nun nimmt der Staat über die Steuern trotzdem mein Geld und rettet damit die UBS, obwohl ich dort weder ein Konto habe noch Aktionär bin. Ich habe also nicht mehr die Freiheit, über das Geld zu verfügen, das ich verdiene. Da ist es kein Wunder, dass die Schattenwirtschaft wächst.

Steuergelder fließen auch in Kunst und Kultur. Sie sprechen sich gegen Subventionen aus. Künstler aber argumentieren, Kultur könne nicht selbsttragend sein und müsse daher unterstützt werden.

Ja, dieses Argument hört man immer wieder. Mit gleichem Recht könnte man sagen: Wir müssen die Schreiner unterstützen, eine gute Schreinerei kann nicht selbst tragend sein. Das ist doch einfach absurd. Es gibt genügend gute Künstler, die diese These widerlegen. Sogar jemand wie ich, der nicht im populären Bereich tätig ist, lebt von seiner Kunst.

Leben Sie gut davon?

Durchaus, ja. Aber es geht auch um die Qualität der Kunst, die unter Subventionen leidet. Ein Künstler ist einer, der eine Schule abschliesst und dann glaubt, er könne nun tun, was er möchte, und der Staat müsse ihm das Geld dafür geben. Nehmen Sie den

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**<sup>®</sup>  
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**<sup>®</sup>  
**AURIGA**  
INFORMATIK

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



abacus business software

## < digital erp >

> Business-Software mit integriertem Dokumentenmanagement  
– durchgängig digital – von A-Z papierlos > Intelligente, ver-  
netzte, papierlose Archivierung > Zeit- und kostensparender  
Datenaustausch mit zertifizierter, gesetzeskonformer Sicherheit



ABACUS Research AG, Betriebswirtschaftliche Software  
CH-9301 Wittenbach-St. Gallen, Tel. 071 292 25 25, [www.abacus.ch](http://www.abacus.ch)



Schweizer Film als Beispiel: Wir Schweizer machen unglaublich schlechte Filme. Das ist auch kein Wunder – bei uns kommt einer von der Kunstschule, kann sich Regisseur nennen, holt fünf Millionen Franken beim Staat und macht einen Kinofilm. Wenn einer nach dem Architekturstudium von der ETH kommt, baut er

### «Die Krise ist der Beweis dafür, dass die Marktwirtschaft funktioniert.»

doch auch nicht gleich einen Schulhauskomplex, sondern sammelt zuerst irgendwo in einem Betrieb Erfahrungen und dient sich hoch. Das wollen Künstler nicht. Die wollen weder Jahre investieren noch ein Risiko eingehen.

#### Haben Sie selbst diese Ochsentour durchgemacht?

Ich habe als Nachtwächter gearbeitet, war im Service tätig und als Velokurier unterwegs. Im Militär war ich der einzige, der jeweils essen musste, was aus der Armeeküche kam, weil mir das Geld für Alternativen fehlte. Wenn einer nicht bereit ist, das durchzumachen, dann hat er nicht das Zeug zum Unternehmer. Jeder muss etwas investieren, sei es Geld oder Zeit. Es gibt viele Künstler, die zeigen, dass man ohne Subventionen gute Kunst machen kann – und die meisten subventionierten Künstler beweisen, dass man mit Subventionen noch lange keine gute Kunst macht.

#### Geld ist also schlecht für die Entwicklung als Künstler?

Die Rechnung ist einfach. Als ich mit Kabarett begann, hatte ich kein Geld für eine aufwändige Kulisse oder Requisiten. Also stand ich da völlig allein auf einer Bühne und musste mit dem Inhalt des Programms überzeugen. Wenn einer Geld investieren kann in ein grosses Drumherum, macht er sich weniger Gedanken um den Inhalt und setzt sich auf lange Sicht nicht durch.

#### Apropos durchsetzen: Sie sind vorwiegend in der Schweiz tätig, obwohl Sie astreines Bühnendeutsch sprechen. War Deutschland als Markt nie ein Thema?

Die Deutschen haben einen anderen Humor – um nicht zu sagen: keinen. Natürlich gibt es einzelne Bühnen wie die «Wühlmäuse» in Berlin, wo das politische Kabarett eine lange Tradition hat, und dort spiele ich auch sehr gerne. Auf den restlichen Bühnen ist es für mich aber doppelt schwierig: Zum einen ist in Deutschland das Bildungsniveau im Allgemeinen tiefer, was es für

meine Art des Kabarettts schwerer macht. Zudem besteuert der deutsche Staat die Gage mit einer Quellensteuer von 45 Prozent. Da lohnt sich Arbeiten gar nicht.

#### In der Schweiz sind Sie umso gefragter. Sie sind mit der dritten Ausgabe der «Politsatire» unterwegs. Wie lange ziehen Sie das so noch durch?

Interessant ist ja: Viele Leute haben sich von mir gewünscht, ich solle im neuen Programm weniger politisch sein und verstärkt zum literarischen Kabarett zurückfinden. Meine Antwort war immer: Zuerst kommt die «Politsatire 3», und die soll noch böser, noch bissiger sein als die beiden Vorläufer. Und ich war auch überzeugt, dass das so ist. Und nun kommen Leute auf mich zu und sagen, es sei schade, dass das neue Programm nicht mehr so bissig sei, aber dafür stecke wieder mehr Literarisches drin, was wiederum schön sei.

#### Wie kommt es zu einer solchen Wahrnehmung?

Das liegt wohl am Thema: Ich spreche dieses Mal mehr über die Schweiz. Zwar mit beissender Gesellschaftskritik, aber bei uns gibt es nun einmal weniger Tote als im Nahen Osten. Deshalb wird mein Programm als weniger bissig empfunden.

#### Wenn Sie nun zu Ihrem nächsten Auftritt fahren: Sind Sie da noch nervös nach all den Jahren?

Da ich ja wie erwähnt Unternehmer bin und nicht mit Subventionen arbeite, absolviere ich zwischen 200 und 300 Auftritte pro Jahr. Da erledigt sich das mit der Nervosität bald. Für mich ist der Gang auf die Bühne wie für andere die Fahrt ins Büro. ■

#### Limousinen-Gespräche

In Zusammenarbeit mit «FirstClassLimos» im st.gallischen Schwarzenbach führt der LEADER in unregelmässiger Abfolge die «Limousinen-Gespräche» durch, in denen ein prominenter Gast statt im Büro auf der Fahrt in einer Luxuslimousine interviewt wird. Die spezielle Umgebung sorgt für eine Gesprächsatmosphäre, die unsere Gäste nicht selten in einem ganz neuen Licht zeigt. Die Fahrt mit Andreas Thiel führte vor seinem Auftritt in Wil auf den Nollen im thurgauischen Wuppenau.

Bereits erschienen: Gespräch mit Filippo Leutenegger

# Wenn Allergiker zur Nische werden

**Backen im Holzofen, Bio- und Reformhausprodukte, hausgemachte Rezepturen, Dinkel statt Weizen: Das hört sich zunächst eher nach einer romantischen Nische an. Die Realität sieht anders aus: Gesunde Ernährung und Spezialprodukte für besondere Bedürfnisse sind längst ein einträgliches Geschäft. Und im Segment Brot spielt ein Unternehmen aus der Ostschweiz die erste Geige.**

**Text:** Stefan Millius

**Bilder:** Bodo Rüedi

**D**er Rhythmus in einer Bäckerei ist spürbar anders als in der übrigen Wirtschaft. Morgens um acht Uhr herrscht Stille in den Räumen der Jakober-Holzofen-Biobäckerei in Appenzell. Eine Mitarbeiterin reinigt den Boden der grosszügigen Backstube – Aufräumarbeiten nach einer bewegten Nacht. Am frühen Nachmittag beginnt die Jakober-Mannschaft jeweils ihr Tageswerk, abends um 22.30 Uhr kommen die Lastwagen zur Abholung der letzten Lieferung. Während im malerischen Innerrhoder Hauptort allmählich allgemeines Lichterlöschen angesagt ist, brummt der Laden im schmucken Neubau der Bäckerei.

## Auf Reformprodukte gesetzt

Begonnen hat die Geschichte der Jakober-Holzofen-Biobäckerei tatsächlich so romantisch, wie es das Klischee will: Der Gründer der Firma betrieb in Teufen eine Bäckerei mit angegliedertem Restaurant. Seine eigene Kreation, das Jakober-Brot, lieferte er in St.Gallen an einige Reformhäuser. Als Jakober aus gesundheitlichen Gründen das Unternehmen aufgeben musste, handelte ein St.Galler Drogerist, der zuvor Abnehmer des Spezialbrots war. Er führte die Bäckerei und begann, konsequent auf Reformprodukte zu setzen.

1992 übernahmen Christoph Züst und seine Frau, Bekannte des damaligen Besitzers, die Bäckerei. Statt den Status quo einfach zu verwalten, baute er das Angebot aus. Mit Erfolg, wie die Geschichte zeigt. Aus den einst rund zehn verschiedenen Broten, die in die Region geliefert wurden, entwickelte sich ein Sortiment von

**«Unsere Produkte sind ideal für Allergiker – und von denen gibt es immer mehr.»**

rund 60 Produkten, die schweizweit verbreitet werden. 40 Angestellte sind im modernen Neubau in Appenzell tätig. Aus der Dorfbäckerei ist ein national bedeutender Anbieter geworden.

## Verteillösung gefunden

Aber auch die Familie Züst begann nach der Firmenübernahme zunächst bescheiden, wie Christoph Züst im Gespräch zeigt. Zu Beginn habe man die Brote grösstenteils mit der Post verschickt. Gleichzeitig bediente man mitten in der Nacht einen Gemüsehändler aus Degersheim mit einer Ladung, der diese dann im

Grossraum Zürich in Reformhäuser und Bioläden brachte. «Für eine weitere Verbreitung mussten wir eine Transportlösung finden», erinnert sich Züst. Schliesslich stiess er auf ein Unternehmen, das die Feinverteilung in der ganzen Schweiz Nacht für Nacht übernahm. Rund 200 Kunden werden mit Spezialbroten aus dem Holz-

**Aus der Dorfbäckerei ist ein national bedeutender Anbieter geworden.**

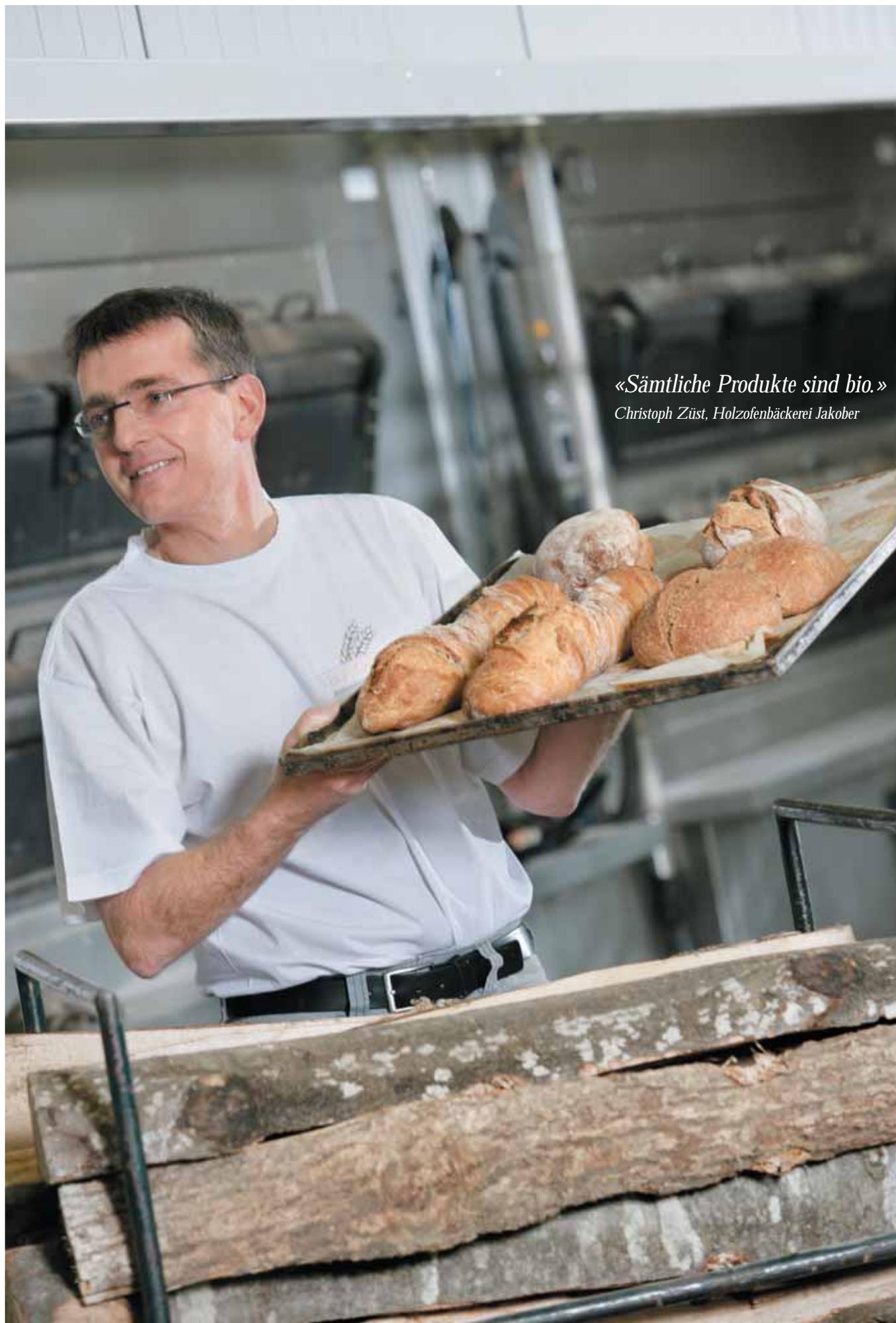
ofen beliefert. In erster Linie sind es Reformhäuser und Bioläden, aber auch einige Personalrestaurants. Damit ist die Firma Jakober Marktführer, was die Präsenz auf dem Schweizer Markt angeht.

Die Nische ist klar definiert. Sämtliche Produkte sind «bio». Der überwiegende Teil der Brote wird mit Dinkel statt Weizen zubereitet. Einzelne Produkte kommen ohne Hefe aus, andere ohne Gluten – ideal für Allergiker, deren Zahl tendenziell zunimmt. Züst und sein Team setzen auf hausgemachte Rezepturen statt Standardzubereitungen, das Mehl wird in der eigenen Steinmühle gemahlen. Grossverteiler werden nicht beliefert, «denn das sind ja Konkurrenten unserer Kunden, denen wir damit schaden würden», sagt Züst.

## Bio im Trend

Produziert wird in einem Neubau kurz vor dem Ortseingang nach Appenzell. Dieser löste die früheren Räumlichkeiten in Haslen AI ab, in denen man an die Kapazitätsgrenzen gestossen war. Die Philosophie des Unternehmens wird an diesem Beispiel deutlich. Bei der Einrichtung des Neubaus gab es verschiedene technische Varianten für den Backprozess, einige davon wären in der täglichen Arbeit komfortabler und effizienter gewesen als die Holzofen-Methode. «Aber wir haben aus Prinzip auch hier wieder auf die Zubereitung im Holzofen gesetzt», sagt Christoph Züst.

Der Quereinsteiger, der an der HSG studiert und danach eine Zweitausbildung zum Bäcker absolviert hat, ist sich bewusst, dass er das Unternehmen zu einem guten Zeitpunkt übernommen hat. Der Begriff «bio» war lange Zeit mit eher verschrobeneren «Körnli-pickern» gleich gesetzt. Die Einführung des «Knospe»-Labels und die Tatsache, dass auch ein Grossverteiler wie Coop auf bio setzte, half, die Produkte in der breiteren Bevölkerung zu verankern. Züst dazu: «Bio ist zwar etwas teurer als herkömmliche Produkte, aber immer mehr Menschen gönnen sich das.»



«Sämtliche Produkte sind bio.»  
Christoph Züst, Holzofenbäckerei Jakober



**Zur Person**

1992 übernahm der Betriebswirt Christoph Züst die Holzofenbäckerei Jakober. Dort hatte er eine Zweitausbildung zum Bäcker absolviert, bevor er schliesslich zum Besitzer des Unternehmens wurde. Heute beschäftigt die Firma 40 Personen und beliefert rund 200 Geschäfte in der ganzen Schweiz mit Spezialbroten.

Der hohe Spezialisierungsgrad sorgt auch dafür, dass das lautstark prognostizierte Überschwappen der Finanzkrise auf die Realwirtschaft bei der Firma Jakober keine Sorgenfalten auslöst. Spezialbrote für Allergiker oder Gesundheitsbewusste sind auch dann gefragt, wenn am Ende des Monats etwas weniger Geld auf dem Konto bleibt.

**Suche nach neuen Märkten**

Die Herausforderung lag und liegt darin, nicht nur gesund, sondern auch schmackhaft zu produzieren. Der Konsument von Bioprodukten sei zwar ein bewusster Einkäufer, doch suche er genau wie der durchschnittliche Konsument auch den Genuss. Um den Geschmack vieler Käufer zu treffen, wird die Produktpalette weiter ausgebaut, zum Teil aus eigener Inspiration heraus, zum Teil aufgrund von Inputs der Kunden.

Doch auch die Nische, in der sich Christoph Züst und sein Team erfolgreich positioniert haben, steht vor Herausforderungen. Der Gesamtmarkt wächst kaum mehr, und Anbieter wie Jakober sind aufgerufen, neue Felder zu finden. Im Bereich der Personalrestaurants sieht Züst ein grosses Potenzial, aber beispielsweise auch

**«Bio ist zwar teurer, aber viele Menschen wollen sich das gönnen.»**

in Autobahnraststätten könnte das Biobrot aus dem Holzofen vermehrt zu kaufen sein. Ein eigener Aussendienstmitarbeiter bearbeitet dieses Segment. «Uns geht es nicht darum, möglichst stark zu wachsen», stellt Züst klar. «Im Zentrum steht ein sorgfältiger Ausbau des funktionierenden Geschäftsmodells.» ■

Anzeige







111

1898–2009

**JAHRE**

Unsere Firma im Wandel der Zeit. Bild links: Gründer Johann Scherrer mit seinem Fuhrwerk. Bild mitte: Die Geschäftsleitung der dritten Generation von 1969–2000: Rosmarie und Kurt Hostenstein. Bild rechts: Die heutige Geschäftsleitung von links nach rechts: Reto, Peter, Roman, Yvonne und Kurt Hostenstein.

**Unsere Dienstleistungen**

- 100 LKW sind täglich für Sie in der ganzen Schweiz und in Europa unterwegs
- Zollabfertigungen erledigen unsere kompetenten Mitarbeiter in Konstanz und Wil
- Auf über 25'000 m<sup>2</sup> bieten wir vielfältige Lager- und Logistikdienstleistungen

**Wir feiern!**



**Hostenstein AG Wil** | Transporte | Logistik | Wilerstrasse 214 | Stelz | CH-9500 Wil | **Tel. +41 71 929 55 88** | [holenstein-transport.ch](http://holenstein-transport.ch)



# Innovationen umsetzen in sechs Monaten

Die schwierige wirtschaftliche Situation erfordert bei Unternehmen rasches Handeln. Daher öffnet die Fachhochschule St. Gallen ein Modul des laufenden Studiengangs «Corporate Innovation Management» für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden. Das Modul «Innovation-Design» dauert sechs Monate vermittelt ab August 2009 die unmittelbare kreative Umsetzung von Innovationsprozessen in die Praxis, vom Entwurf bis hin zur Implementierung. Der gesamte Weiterbildungsmaster dauert drei Jahre und wird ab Oktober 2009 zum zweiten Mal durchgeführt.

**M**eine Innovation dauerte von der Erfindung bis zur Marktreife sechs Jahre», berichtet Heinz Mürger, der Erfinder der Einkaufswagenlupe, die neu bei einem Schweizer Grossverteiler im Einsatz ist. Sein Produzent, Daniel Bischof von der Thurgauer Kunststoffverarbeiterin BIRO in Romanshorn, will Innovationsprozesse in der eigenen Firma verkürzen. Er nimmt daher am Weiterbildungsmaster (MAS) «Corporate Innovation Management» der Fachhochschule St. Gallen (FHS) teil. «Es ist nicht einfach, in der jetzigen wirtschaftlichen Situation», sagt Daniel Bischof. Er sucht daher für sein Unternehmen Innovationen in den Prozessen und Produkten. Am meisten schätzt Daniel Bischof die Systematik, die im Studium vermittelt wird und die Innovationsprozesse wesentlich verkürzt.

## KMU können teilnehmen

Der zweite Teil des Studiums, der ab August 2009 beginnt, dauert sechs Monate. Hier werden konkrete Innovationsprozesse eingeleitet und in die betriebliche Praxis umgesetzt. Da die derzeitige wirtschaftliche Lage rasches Handeln erfordert, öffnet die FHS St. Gallen dieses Modul «Innovation-Design» den Mitarbeitenden und Führungskräften aus Gewerbe, Dienstleistungssektor und Industrie. So können Innovationen angestossen und umgesetzt werden, ohne teure externe Spezialisten beiziehen zu müssen.

## Für Dienstleister empfohlen

Der Studiengang «Corporate Innovation Management», speziell aber das Modul «Innovation-Design» ist auch für Dienstleister geeignet. Eine Projektarbeit des laufenden Studiengangs beschäftigt sich beispielsweise mit der Entwicklung des Berufsbildes «Nanotechnologie». Genauso denkbar ist die Anwendung für politische, soziale und gesellschaftliche Themen. «Lohnsystem für Banken» oder «Vereinfachung der Prozesse im Sozialwesen» seien als Stichworte genannt.

## Innovation ist machbar

Ob Innovationen dazu dienen sollen, betriebliche Prozesse zu vereinfachen, neue Produkte zu entwickeln oder auf gesellschaftlicher Ebene neue Ideen anzustossen, spielt für das Studium keine Rolle. Wesentlich ist, dass die Prozesse vermittelt werden und die Zeit von der Idee bis zur Umsetzung verkürzt wird. «Innovation ist machbar», betont Gabriele Schwarz, die sich in ihrer Dissertation an der HSG mit Logistik- und Innovationsmanagement auseinandergesetzt hat. Sie ist heute Studiengangsleiterin an der FHS. Wer den gesamten Weiterbildungsmaster absolviert, erwirbt zusammen mit einer Masterarbeit den eidg. anerkannten, geschützten Titel Master of Advanced Studies in Corporate Innovation Management. ■

Info: [www.fhsg.ch/CAS-InD](http://www.fhsg.ch/CAS-InD)



*«Für mich als Unternehmer  
zählt nicht nur der Umsatz.»  
Martin Kull, CEO HRS*

# «Gerade jetzt sind starke Unternehmen gefragt»

**Die traditionsreiche HRS hat einige Neuerungen hinter sich. Das abgeschlossene Management Buy Out und der Namenswechsel sollte laut CEO Martin Kull aber nicht darüber hinweg täuschen, dass die «neue» HRS Real Estate AG auf dem bisherigen Erfolgsweg weitergehen will. Martin Kull im Gespräch über den Veränderungsprozess und die Zukunftsaussichten auf einem Markt mit vielen Chancen und Herausforderungen.**

**Interview:** Stefan Millius

**Bilder:** Bodo Rüedi

Martin Kull, Ende 2008 hat Ihr Unternehmen über den erfolgreichen Abschluss des Management Buy Out informiert, Ende März 2009 erfolgte die Bekanntgabe der Firmenumbenennung. Was ist seither geschehen, auf welche Reaktionen sind die Neuerungen gestossen?

Wir haben ein durchwegs gutes Feedback von unseren Geschäftspartnern erhalten. Dies nicht nur wegen dem Abschluss des erfolgreich umgesetzten Generationenwechsels. Wir setzten damit ein Zeichen für die Zukunft. Bei jeder Veränderung gibt es Kritiker, und das ist gut so. Auch dies hilft und bringt uns letztlich weiter. «Man» spricht im Markt über uns, zusammengefasst sind die Reaktionen äusserst positiv.

Gegen aussen hat sich damit vieles verändert; gab es auch Massnahmen gegen innen, also punkto betrieblichen Abläufen und Strategie oder ist die «alte» HRS mit neuen Strukturen und neuem Namen am Werk?

Betriebliche Abläufe werden laufend optimiert und sind nicht an Namensveränderungen gebunden. Es gibt immer Verbesserungspotenzial, alles andere wäre Stillstand und Stillstand bedeutet Rückschritt.

Wir wollen uns im Development noch stärker positionieren. Die Wahrnehmung von HRS verbessern, wobei primär die Leistung und der Erfolg zählen. «HRS bleibt HRS» kommunizierten wir in unserer Pressemitteilung. Mit dem MBO veränderten sich die Besitzerverhältnisse, jedoch die Geschäftsleitung bleibt. Die neuen Firmeninhaber zeichnen schon seit Jahren für das erfolgreiche Wachstum der HRS. Ich bin seit 20 Jahren in den verschiedenen Funktionen bei HRS und seit 2004 amte ich als CEO. Ich trug die Verantwortung für den gesamten Aufbau ausserhalb der

Ostschweiz. Im 2000 begann ich die Geschäfte in der Westschweiz aufzubauen und anschliessend «auf der Rückfahrt» mit dem restlichen Mittelland. Meine beiden Partner sind ebenfalls sechs respektive zehn Jahre bei HRS.

Getrennt haben Sie sich vom Begriff des Generalunternehmers. Wieso trifft dieser doch sehr umfassende Begriff das, was HRS Real Estate AG tut, nicht mehr?

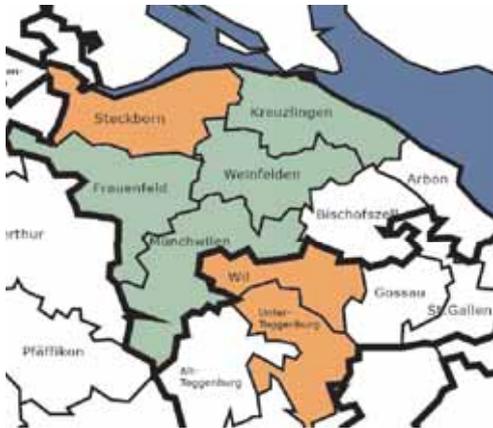
Sind wir nun Generalunternehmer, Totalunternehmer oder Projektentwickler? Jede dieser Bezeichnungen im Einzelnen wird der heutigen HRS Real Estate AG nicht mehr gerecht, ist aber Teil davon. Und genau das war der Grund, der uns bewegte, nach einer breiteren Beschreibung zu suchen, die wir mit Real Estate gefunden haben. Wir wählten die Ergänzung «Real Estate» deshalb, da wir alle Dienstleistungen rund um die Immobilie anbieten. Das GU-Geschäft ist wie gesagt nur ein Teil des Ganzen.

Sie positionieren sich heute sehr deutlich im Bereich der besonders anspruchsvollen Bauten und mit innovativen Konzepten. Ist das so zu verstehen, dass HRS nur noch ausgewählte Perlen realisiert?

Nein, gar nicht, aber diese Perlen gehören natürlich dazu und stellen einen wichtigen Teil unseres Erfolges dar. Jedes Unternehmen braucht öffentlichkeitswirksame, zumindest regional bekannte Bauten. Das Unternehmen muss am Markt präsent sein, muss von Banken, Investoren, Kunden und Entscheidungsträgern aus Politik und Wirtschaft wahrgenommen werden. HRS ist stark im Entwickeln und Realisieren von innovativen und multifunktionalen Projekten, aber nebst all diesen Perlen wie der Hauptsitz der FIFA in Zürich, das Zuger Kantonsspital in Baar oder die

Ihr **neuer** Massstab für  
kostengünstige Streuwerbung

[www.prisma-ms.ch](http://www.prisma-ms.ch)



Planen Sie Ihre Streuwerbung kosten-  
günstig und jetzt noch einfacher! Mit  
einer Landkarte können Sie das Verteil-  
gebiet bis auf die Postleitzahl genau  
bestimmen. Per Mausclick erhalten  
Sie die erforderliche Auflage und die  
exakten Kosten für Ihren Versand.  
Machen Sie gleich den Test und auf  
[www.prisma-ms.ch](http://www.prisma-ms.ch)

**prisma**▲  
medienservice

Prisma Medienservice AG  
Im Feld 6, 9015 St.Gallen  
Tel. 071 272 79 79  
Fax 071 272 79 80  
[www.prisma-ms.ch](http://www.prisma-ms.ch)

just in time - von ▲ bis Z

Lassen Sie  
sich wirklich  
noch immer  
die Zeitung  
in die Ferien  
nachsenden?

**ostnews.ch**  
ZEIT FÜR NEWS AUS DEM OSTEN

## Unternehmen und Person

1962 wurde die HRS Hauser Rutishauser Suter AG gegründet und entwickelte sich in den folgenden Jahrzehnten zum führenden Total- und Generalunternehmer im Schweizer Markt. 2004 wurde ein Management Buy Out (MBO) eingeleitet, das Ende 2008 abgeschlossen werden konnte. Die Leitung des Unternehmens blieb dabei unverändert. Im März dieses Jahres wurde die Umbenennung in HRS Real Estate AG bekannt gegeben. Das Unternehmen beschäftigt an zwölf Standorten 180 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und weist ein jährliches Bauvolumen von über 700 Millionen Franken auf.

Martin Kull ist Mitinhaber, CEO sowie Vizepräsident und Delegierter des Verwaltungsrats der HRS Real Estate AG mit Hauptsitz in Frauenfeld.

Weitere Informationen unter [www.hrs.ch](http://www.hrs.ch).



*Martin Kull, Mitinhaber, CEO, Vizepräsident und Delegierter des Verwaltungsrats der HRS Real Estate AG.*

Bauten der ETH Zürich und Lausanne, brauchen auch wir einen Auftragsbestand, der pro Regionen andere Kriterien aufweist und einfachere, mittlere, respektive kleinere und schneller umsetzbare Objekte beinhaltet.

**Kommen wir zum eigentlichen Geschäft. Ist die viel zitierte Krise bereits bei HRS angekommen oder warten Sie noch darauf?**

Wir haben ein Jahresbauvolumen von über 700 Millionen Franken. 2008 haben wir neue Verträge unterschrieben, die weit über diesem Wert liegen. Bis auf ganz wenige Ausnahmen sind all diese Projekte bereits in der Ausführung, was uns eine gute und sichere Auslastung garantiert. Speziell in der Sparte Industrie und Gewerbe werden zurzeit Projekte gestoppt, und das wird bestimmt auch noch zunehmen. Nichtsdestotrotz sind wir gefordert, für die Jahre 2010, 2011 neue Mandate zu suchen – diese Herausforderung nehmen wir gerne an. Es ist unbestritten, die Krise wird auch die (Hoch-)Baubranche noch eiskalt erwischen.

**Die spürbare Verunsicherung in weiten Teilen der Bevölkerung ist aber sicherlich pures Gift für innovative Konzepte, wie Sie sie schätzen? Immerhin steckt dahinter immer auch ein Risiko, und das geht derzeit kaum jemand gerne ein.**

Die Entwicklung der nächsten Monate wird für einige Projekte wegweisend sein. Die aktuelle Verunsicherung ist verständlich und auch berechtigt. Doch haben wir das Glück, in einem sehr professionellen Umfeld zu arbeiten, dessen Fokus auf einer mittelfristigen Perspektive liegt. Gerade in solchen Zeiten sind starke Unternehmen wie wir gefragt: Unternehmen mit breiter Erfahrung, einem ausgezeichneten Rating bei den Banken, die Sicherheiten und Garantien geben können.

**Die HRS Real Estate AG hat einen Vorteil: Sie führt nicht nur aus, sondern reisst auch selber an, beschafft sich also gewis-**

**sermassen selber Arbeit. Ist das in nächster Zukunft vermehrt zu erwarten, dass Sie also proaktiv versuchen, Projekte mit Partnern zu initiieren statt sie «nur» umzusetzen?**

Ja, mit Bestimmtheit. Wir suchen und machen uns die Arbeit zu einem grossen Teil selber. Das war aber für uns schon immer eine grosse Herausforderung und ist nicht nur abhängig von der aktuellen wirtschaftlichen Lage. Die Projektentwicklung ist unsere Stärke: von der ersten Idee über die Standort- und Projektentwicklung, die Finanzierung und Realisierung bis zur Bewirtschaftung. Dies bedarf eines breiten Wissens und hervorragender Kontakte, die wir ständig ausbauen – deshalb HRS Real Estate AG.

**Sie beschäftigen an zwölf Standorten 180 Mitarbeitende. Damit leisten Sie sich ein sehr engmaschiges Netz in der Schweiz, während andere Unternehmen die physische Präsenz vor Ort aus Kostengründen eher zurückfahren. Wie wichtig ist für HRS die Präsenz in den einzelnen Regionen?**

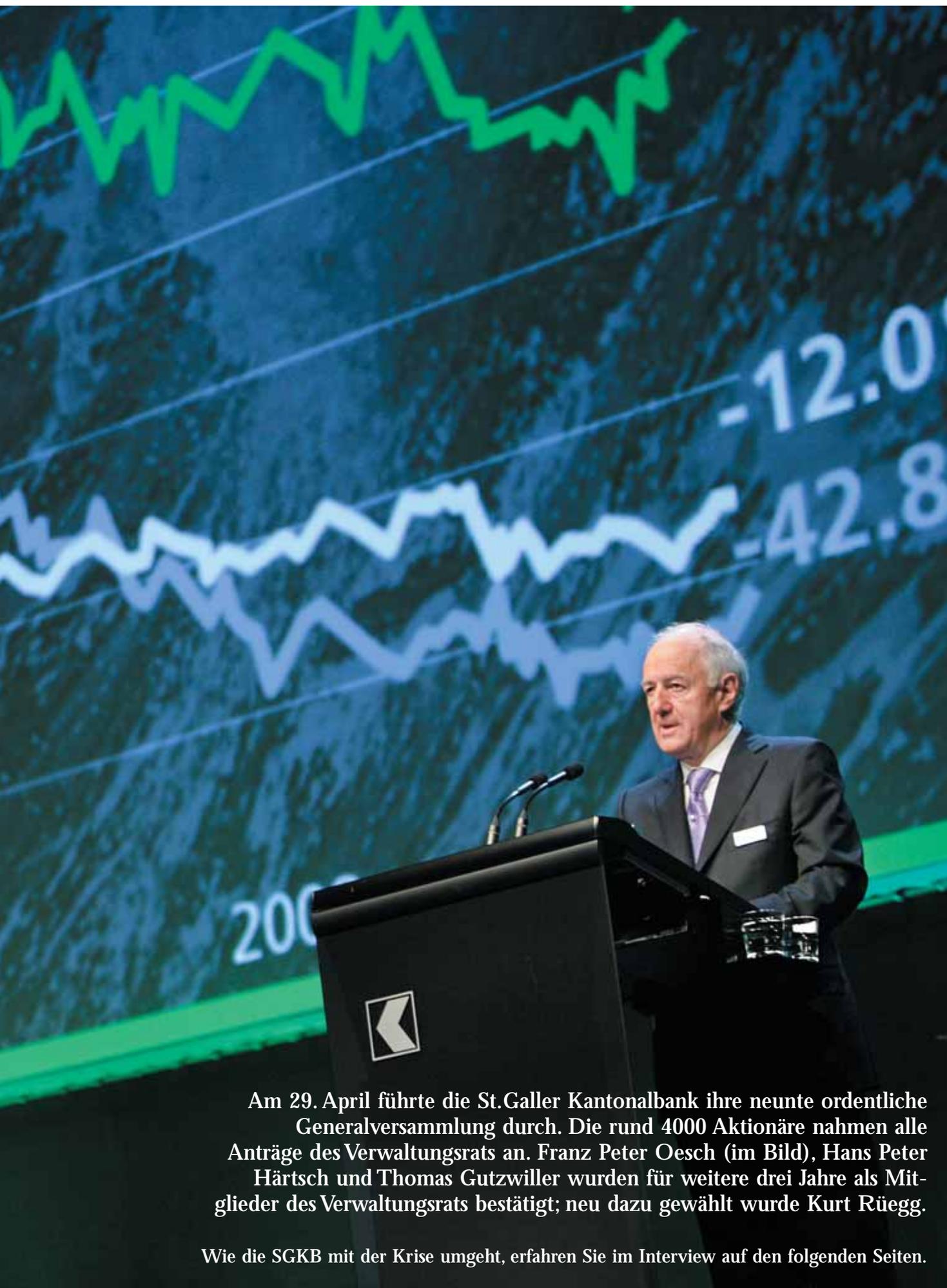
Für die Ausführung unserer Projekte ist diese Präsenz sehr wichtig. Auf unserer Homepage steht der Slogan «Wir sind dort, wo Sie sind». Für uns ist die Kundennähe eine elementare Voraussetzung. Denn Kunden- beziehungsweise Projektnähe heisst Geschwindigkeit und genau das zählt in unserer Branche, bei jedem Projekt und Zeit kostet viel Geld. Wir wollen aber auch die örtlichen Gegebenheiten kennen, den Markt verstehen und mit dem regionalen Baugewerbe zusammenarbeiten.

**Sie weisen ein jährliches Bauvolumen von über 700 Millionen Franken aus. Wann wird die Milliarde geknackt?**

Für mich als Unternehmer zählt nicht nur der Umsatz. Werte wie Qualität, Sicherheiten, Kontinuität, Ertrag und Bonität garantieren die Arbeitsplätze und den Ausbau respektive die Weiterentwicklung der Unternehmung. Ich überlasse das Umsatzdenken gerne den Mitbewerbern. ■



# GV in Krisenzeiten

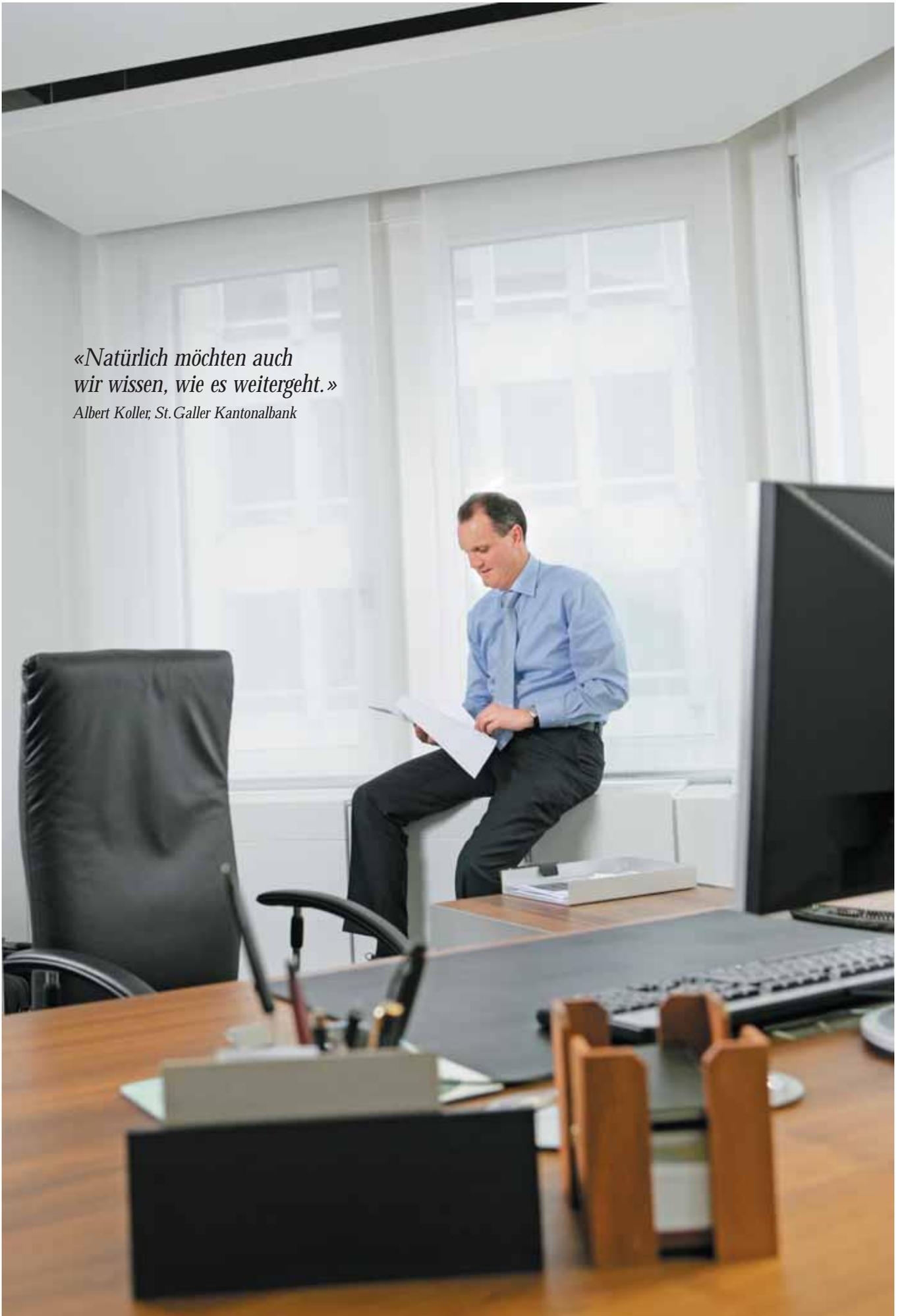


Am 29. April führte die St.Galler Kantonalbank ihre neunte ordentliche Generalversammlung durch. Die rund 4000 Aktionäre nahmen alle Anträge des Verwaltungsrats an. Franz Peter Oesch (im Bild), Hans Peter Härtsch und Thomas Gutzwiller wurden für weitere drei Jahre als Mitglieder des Verwaltungsrats bestätigt; neu dazu gewählt wurde Kurt Rüegg.

Wie die SGKB mit der Krise umgeht, erfahren Sie im Interview auf den folgenden Seiten.

*«Natürlich möchten auch  
wir wissen, wie es weitergeht.»*

*Albert Koller, St. Galler Kantonalbank*



# Über allem steht die Frage: «Wie lange noch?»

**Keine Experte kann mit Sicherheit sagen, wie lange die Krise andauern wird. Fakt ist aber: Der Ostschweizer Markt funktioniert nach wie vor. Einer, der es wissen muss, ist Albert Koller, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter des Bereichs Privat- und Geschäftskunden der St.Galler Kantonalbank.**

**Interview:** Marcel Baumgartner

**Bilder:** Bodo Rüedi

**Albert Koller, kaum eine Schlagzeile, die nicht von der Krise handelt. Viele sind es leid, dauernd diese Negativmeldungen vorgesetzt zu bekommen. Geht es Ihnen auch so?**

Ich bin von Natur aus ein zuversichtlicher und optimistischer Mensch. In der jetzigen Zeit ist es sicher etwas schwerer, mit dieser Grundhaltung durchs Leben zu gehen. Die Realität ist so, wie sie ist, die Situation ist schwierig und herausfordernd. Man kann nicht sagen, dass morgen alles besser wird, sonst würde man als realitätsfremd abgestempelt. Auch die Berichte der Medien sind überwiegend negativ belegt. Es freut mich, wenn zwischendurch auch positive Meldungen einen Platz finden.

**Ist es denn so schlimm, wie es die Medien darstellen?**

Man muss klar differenzieren, die globale der regionalen Lage gegenüberstellen. Dann stellt man fest, dass wir in vielen Bereichen eine Spezialsituation haben. Und meiner Ansicht nach liegt es in der Verantwortung der Medien, dass auch diese positiven Faktoren dargestellt werden. Das führt zu einem ausgewogenen Bild und trägt zu einer allgemein besseren Grundstimmung bei.

**Wie ist die Situation wirklich?**

Auch hier gibt es Unterschiede. In der exportorientierten Industrie ist im vierten Quartal 2008 eine starke Veränderung eingetreten. Abrupte Bestellungsrückgänge führten zu einer verschärferten Situation. Massiv besser ist die Stimmung in der Binnenwirtschaft und im Immobiliengeschäft. Hier haben unsere Kunden nicht das Gefühl, dass sie vor unlösbaren Aufgaben stehen. Generell kann man sagen, dass im Jahr 2008 die ersten neun bis zehn Monate von den Unternehmern als positiv beurteilt werden. Erst das letzte Quartal hat eine Wende gebracht. Von daher zeigt sich auch in den meisten Abschlüssen noch ein positives Bild. Viele Unternehmer haben in der Vergangenheit ihre Hausaufgaben gemacht und sind daher relativ gut positioniert.

**Die Frage ist, wie lange man diese Position noch halten kann.**

Das ist der Punkt, der die Kunden am meisten beschäftigt. Wie lange werden wir noch in dieser Situation stecken? Wie lange dauert die Krise an? Schwächt sie auf Ende 2009 ab? Und kommt

– wie von einigen Experten behauptet – 2010 wieder der Aufschwung? Das sind im Moment die offenen Fragen. Und diese zu beantworten, ist mir leider nicht möglich.

**Nur dürsten alle nach Antworten. Es dürfte nicht immer einfach sein, die Kunden zu «besänftigen»?**

Wir haben den grossen Vorteil, dass wir sehr nahe bei unseren Kunden sind. Wir haben langjährige und intensive Beziehungen. Und in den Einzelgesprächen können wir auch Antworten liefern. Aber das ist immer sehr individuell auszulegen. Daraus ein Gesamtbild zu kreieren oder eine allumfassende Antwort zu liefern, ist schwierig. Natürlich möchten auch wir wissen, wie es weitergeht. Wir sind auf der Kreditseite engagiert. Das Wohl der Unternehmer ist für uns matchentscheidend.

**Apropos «Wohl»: Haben wir uns in der Vergangenheit einfach zu wohl gefühlt und wurden deshalb umso härter getroffen?**

Die Heftigkeit und Tiefe dieser Krise hat man so nicht erwartet. Ja, vielleicht hat man sich – zumindest global betrachtet – wirklich zu wohl gefühlt. Man hatte das Gefühl, dass alles rund laufe. Wir hatten ein extrem gutes Wachstum, die Wirtschaft hat funktioniert. Und irgendwann ist die sprichwörtliche Blase geplatzt. Die Konsequenzen haben die meisten überrascht. Der Unternehmer kann mit normalen Konjunkturschwankungen sehr gut umgehen. Er weiss, dass auf einen Aufschwung ein Abschwung folgt. Schon im Frühling 2008 war man sich bewusst, dass sich auf 2009 eine gewisse Abschwächung einstellen und die Wachstumsrate nicht mehr so gross ein wird. Herausfordernd ist nicht der Abschwung, sondern die Heftigkeit und der Auslöser der ganzen Krise.

**Lange Zeit wurde geklagt, dass die Banken bezüglich Unternehmensfinanzierungen vorsichtig wären. Hat sich diese Zurückhaltung nun noch verschärft?**

Ich kann hier nur für unsere Bank Stellung beziehen. Wir haben schon immer eine auf dauerhafte Beziehung ausgelegte Kreditpolitik betrieben. Dies wurde im einen oder anderen Fall von aussen als (zu) vorsichtig wahrgenommen. Gerade deshalb sind wir aber

# Wir sind ein Verlag. Und ein Orchester.

« Wenn wir etwa für das Kammer-  
orchester Zürich arbeiten, dann  
sind wir „Musiker“. »



Weil wir mit Kopf und Herz immer bei unseren Kunden sind. Das werden Sie spüren, sobald wir auch Ihr Magazin in Angriff nehmen. Die **MetroComm AG**, die Herausgeberin des Unternehmermagazins LEADER, bietet verlegerische, marketingtechnische, redaktionelle, gestalterische und produktionsspezifische Dienstleistungen für Printprodukte, insbesondere für die Realisation von Kunden- und Spezialmagazinen – als Gesamtpaket oder in Modulen. Fragen Sie uns, wir freuen uns auf Sie.

**Kreativ, engagiert, professionell.** Und mit der Erfahrung von über tausend produzierten Magazinen.

**metro  
comm**

Zürcher Strasse 170, CH-9014 St.Gallen  
Tel. 071 272 80 50, Fax 071 272 80 51  
info@metrocomm.ch, www.metrocomm.ch



**MetroComm AG. Kreieren. Gestalten. Produzieren.**

### Zur Person

Albert Koller ist seit 1. Februar 2008 neues Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter des Bereichs Privat- und Geschäftskunden der St.Galler Kantonalbank. Er ist in dieser Funktion der Nachfolger von Roland Ledergerber, der zum selben Zeitpunkt das Präsidium der Geschäftsleitung übernommen hat. Koller (Jahrgang 1964) ist seit über fünfzehn Jahren in verschiedenen leitenden Funktionen für die St.Galler Kantonalbank tätig. Zuletzt war er seit 2000 als Verkaufsleiter verantwortlich für das Privat- und Geschäftskundengeschäft der Region Ost (Rorschach, Rheintal, Werdenberg/Sarganserland). Koller hat 1993 die höhere Fachprüfung im Bankgewerbe zum eidg. dipl. Bankfachmann in St.Gallen abgeschlossen.



überzeugt, dass wir auch in den schwierigen Zeiten mit dieser Politik weiterfahren können – nicht zuletzt deshalb, weil wir unsere Kunden kennen, weil ein Vertrauensverhältnis entstanden ist. Das ist neben allen Systemen, Modellen und Tools, die es heute für die Kreditrisikobeurteilung gibt, ein ganz wesentlicher Faktor. Wenn Sie mit einem Unternehmer in den vergangenen 10 bis 15 Jahre schon Höhen und Tiefen erlebt haben, dann sind Sie auch bereit, nun diesen Weg mit ihm zu gehen. Eine Anpassung der Kreditpolitik halten wir folglich nicht für notwendig. Wir wachsen nach wie vor und erbringen damit auch den Beweis, dass der Markt funktioniert, dass wir die Unternehmen mit den notwendigen Krediten versorgen.

**Positiver Effekt der Krise dürfte sein, dass Sie Ihre Kundenzahl erhöhen konnten.**

Unter diesem Aspekt betrachtet, haben wir sicherlich profitieren können. Weniger im Geschäftskundenbereich, als viel mehr im Privatkundensegment. Die Kunden suchen ein Institut, das berechenbar ist, Sicherheit bietet und ein überschaubares Geschäftsmodell aufweist.

**Hat das Bedürfnis nach Überbrückungskrediten zugenommen?**

Dazu kann ich ganz klar sagen: Nein. Wir verfolgen die durchschnittliche Kreditbeanspruchung sehr genau. Diese Beanspruchung ist in den vergangenen sechs Monaten lediglich um ein paar Prozentpunkte gestiegen, was ein vollkommen normaler Rahmen ist. Jene Unternehmer, welche die Situation erkannt haben, die gesehen haben, was hier auf uns zukommt, haben natürlich auch entsprechend reagiert. Sei es mit Kurzarbeit, Abbau von Arbeitsplätzen oder einer Neupositionierung. Daher ist derzeit die Liquidität noch stabil. Aber auch hier stellt sich die Frage nach der Dauer der derzeitigen Situation. Sollte sie uns zwei, drei Jahre beschäftigen, wird es sicher schwieriger für die Unternehmen.

**Wird die Ostschweiz das volle Ausmass der Krise zu spüren bekommen?**

Die Ostschweiz bewegt sich in der Regel in einer schmaleren Bandbreite. Wir übertreiben weniger, wenn es aufwärts geht. Und wir fallen weniger tief, wenn es abwärts geht. Das sind Markenzeichen der Ostschweiz. Man übertreibt nicht. Sehen Sie, auch der Immobilienmarkt, ein wesentlicher Bestandteil des Binnenmarktes, funktioniert noch immer einwandfrei. Es wird gehandelt und es wird gebaut. Sicherlich gibt es Unternehmer, die ihren Investitionsentscheid nun etwas hinausgeschoben haben. Aber ich kann Ihnen auch sehr viele zeigen, die ihre Investitionen genau jetzt auslösen, die sich antizyklisch verhalten, weil sie vorbereitet sein wollen, wenn sich die Situation wieder stabilisiert.

**Also wird immer noch investiert und die Nachfrage nach Unternehmensfinanzierungen ist nach wie vor gross?**

Wenn ich die Anfragen und Kreditgeschäfte betrachte, die wir auf dem Tisch haben, dann kann ich sagen: Der Markt funktioniert. Wir haben eine Nachfrage. Natürlich verschieben auch Unternehmer ihre Investitionsprojekte, weil sie zuerst sehen möchten, wie sich die Situation entwickelt. Das möchte ich nicht in Abrede stellen.

**Man könnte als sagen, dass die Krise wohl da ist, wir sie aber im Griff haben?**

Stand heute: Ja.

**War das Jahr 2008 anstrengender als die Vorjahre?**

Ja, für mich persönlich war es strenger. Natürlich auch, weil ich per 1. Februar 2008 die neue Stelle als Gesamtverantwortlicher angetreten habe. Generell wird von allen mehr verlangt. Es ist schwieriger, einem Kunden eine negative Botschaft zu erklären, als wenn man von Wachstum berichten kann. Von daher sind alle Stärken gefordert. Man darf sich in so einer Phase nicht vor den Kunden verstecken, man muss das Gespräch suchen und alle Fakten auf den Tisch legen. Das sind vertrauensbildende Massnahmen. Und das ist uns meiner Meinung nach in den meisten Fällen bisher sehr gut gelungen. ■



An der Leistungsschau werden die neuesten Systeme für den professionellen Einsatz präsentiert.

## Profil gewinnen mit multimedialen Präsentationen

DECATRON AG, die unter anderem in Gossau ansässig ist, führt am 9. und 10. Juni in der AFG ARENA in St.Gallen zum 15. Mal eine Leistungsschau durch. Sie präsentiert Innovationen rund um das professionelle Multimedia. Der Fokus liegt auf holografischen interaktive Lösungen. Den Besuchern wird die aktuellste Technologie präsentiert – und gezeigt, wie sie für das einzelne Unternehmen gewinnbringend eingesetzt werden kann. LEADER ist als Medienpartner mit von der Partie.

**Text:** Stefan Millius

**Bilder:** Altracsys LLC, zVg

**M**ultimedia, audiovisuelle Kommunikation: Das sind im 21. Jahrhundert alltägliche Begriffe, die zahlreiche Anbieter für sich beanspruchen. Die Frage ist daher berechtigt: Wo steht die Decatron AG in diesem weiten Feld? Geschäftsleiter Michele Imobersteg zieht den Vergleich mit einer anderen bekannten Marke: «Was ein Mediamarkt mit seinen Elektronikgeräten im Consumer-Bereich ist, sind wir für professionelle Kunden.» Während die Anbieter von Produkten für den Endverbraucher eine riesige Vielfalt im Sortiment haben, deckt DECATRON eine kleine Facette ab – das aber entsprechend mit Geräten, die professionelle Anforderungen erfüllen.

Doch auch Unternehmen unterscheiden sich voneinander. Genau wie die Autoindustrie vom Sattelschlepper bis hin zum zweiplätzigem PKW für den Stadtverkehr alle Wünsche abdeckt, setzt man bei Decatron alles daran, individuelle Bedürfnisse zu erfüllen. So gibt es gleichermassen Lösungen für kleine und grosse Unternehmen, für bescheidenere und grosszügigere Budgets – und allen voran auch Mietoptionen, die sich gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten grosser Beliebtheit erfreuen.

### Präsentation echter Innovationen

Um den Kunden – bestehenden und potenziellen – das Portfolio an neuesten technischen Systemen zu präsentieren, sind Deca-



Michele Imobersteg, Geschäftsleiter der DECATRON-Gruppe.



Stefan Schachtler, Geschäftsleiter DECATRON Gossau.

tron-Spezialisten jeweils im Februar in Amsterdam vor Ort, wenn die «Integrated Systems Europe», die grösste Messe im Bereich professioneller Audiovisions-Lösungen, stattfindet. Produkte, die wegweisend sind für die Branche, werden danach an der Decatron-eigenen Hausmesse gezeigt. Diese findet in diesem Jahr am 9. und 10. Juni in der AFG ARENA statt. Laut Stefan Schachtler, Geschäftsleiter der Decatron-Niederlassung in Gossau, bietet die Messe viele Inspirationen für Unternehmen, die neue Wege in der Kommunikation suchen. «Oft kommen Kunden zu uns, bei denen ganz konkrete Projekte anstehen und die Inputs für die perfekte Präsentation suchen – aber auch solche, die sich ganz allgemein informieren möchten.» Vor Ort und anhand modernster Technologie lassen sich die entsprechenden Möglichkeiten besichtigen und austesten.

In diesem Jahr liegt das Schwergewicht der Messe auf dem Begriff «Interaktion»; gefragt ist also nicht einfach eine Wiedergabe audiovisueller Inhalte auf einem Bildschirm, sondern die Möglichkeit, das Gesehene und Gehörte anzuwählen, zu verändern, damit zu arbeiten – ein kurzes Antippen mit dem Finger genügt. Eine Vorgehensweise, die unzähligen Schweizerinnen und Schweizern bereits heute bestens bekannt ist. Denn: «Was der Konsument heute auf seinem iPod hat, bringen wir auf grosse holografische Projektionen», beschreibt es Michele Imobersteg.

### Professionelle Geräte und Inhalte

Die entsprechende Lösung ist allerdings nur eines von 30 Geräten, die an der Hausmesse für Staunen sorgen werden. Schachtlers persönlicher Favorit beispielsweise, das HoloPro-Terminal, eine transparente Scheibe, auf der bei Projektion selbst bei Tageslicht

brillante Farben erstrahlen, sei eine Innovation, die nur schwer zu beschreiben ist – «das muss man gesehen haben.»

Professional Multimedia endet bei der Decatron AG allerdings nicht beim Gerät. Entscheidend seien vor allem die Inhalte. «Sie müssen genauso begeistern wie die Technologie dahinter, und sie müssen auf dem Standard gestaltet werden, den sich der Konsument heute gewöhnt ist», sagt Stefan Schachtler. Deshalb werden bei Decatron nicht einfach nur Geräte angeboten, sondern auch das Knowhow rund um die Produktion der Inhalte. Für die Kunden ebenfalls vorteilhaft ist, dass Decatron in ihrem Bereich eine Art «one stop shop» ist: Das Unternehmen ist ein Systemlieferant, der aus einer Vielzahl einzelner Elemente eine massgeschneiderte Gesamtlösung für die multisensuale Kommunikation zusammenstellen kann. Auch diese Kompetenz wird im Rahmen der Hausmesse sichtbar werden.

### Klares Profil dank Multimedia

Dass derzeit viele Unternehmen aufgrund der Wirtschaftslage eher zögerlich sind, wenn es um Investitionen geht, ist Michele Imobersteg eher von Zuversicht geprägt, was das eigene Unternehmen angeht. Der Geschäftsleiter, der die Decatron AG seit 25 Jahren führt, erlebt derzeit die dritte Wirtschaftskrise seit Gründung und bilanziert: «Wir sind jeweils genau in diesen schwierigen Phasen umsatzmässig gewachsen. Denn Unternehmen, die informieren müssen, haben sich gerade in solchen Zeiten gegen aussen zu profilieren, wenn sie auf dem Markt erfolgreich bleiben wollen.» Ein solches Profil erziele man durch klare Aussagen, die multimedial und audiovisuell auf professionelle Weise präsentiert werden – also mit dem, was die Decatron AG seit vielen Jahren führend anbietet. ■

#### Gesamtlösung aus einer Hand

Die Decatron AG steht für einzigartige Konzeptionen und Umsetzungen von multimedialen Systemen. Das Team besteht aus Spezialisten aus Telematik, Informatik, Elektrik, Audiovision und Mechatronik. Das Unternehmen konzentriert sich auf komplexe Aufgabenstellungen, die Kreativität und Professionalität erfordern und setzt dabei auf perfekt funktionierende multimediale Geräte und erfahrene Mitarbeiter mit entsprechendem Leistungsausweis.

Weitere Informationen: [www.decatron.ch](http://www.decatron.ch)

#### Update-Forum «Professional Multimedia»

Am Dienstag, 9. Juni und Mittwoch, 10. Juni (jeweils 8 bis 18 Uhr) findet der Anlass «Professional Multimedia», die Hausmesse der Decatron AG, in der AFG ARENA in St.Gallen-Winkeln statt (Salon 5. OG). Der LEADER unterstützt die Veranstaltung als Medienpartner. Hier lassen sich live die neuesten Medien mit dem technologisch höchsten Stand in der audiovisuellen Kommunikation erleben. Dazu gehören unter anderem die «Interaktive Holografische Projektion», elektrisch versenkbare Bildschirme oder Produkte rund um Infotainment.

Die Anmeldung ist möglich per Telefon (071 383 33 88), Fax (071 278 07 41) oder E-Mail ([decatron@decatron.ch](mailto:decatron@decatron.ch))

«Auf einen Schlag hatten wir Grössen wie Police und Madonna im Portfolio.»

Andreas Angehrn, CEO VisionOne AG



# «Natürlich gibt es Gründe, die für einen Verkauf sprechen»

Die VisionOne AG aus St.Gallen hat sich seit Jahren auf die Entwicklung einer leistungsfähigen und flexiblen Ticketing-Software fokussiert. Verzicht sei die Grundlage für den heutigen Erfolg gewesen, erklärt Andreas Angehrn, CEO der VisionOne.

**Interview:** Marcel Baumgartner

**Bild:** Bodo Rüedi

Andreas Angehrn, die VisionOne war anfangs als Softwareentwickler in diversen Bereichen tätig. Nun hat man sich auf Ticketing-Software fokussiert. Fiel es schwer, sich von den anderen Segmenten zu trennen?

Der Entscheid war mit einer klaren Unternehmensstrategie verbunden: Die diversen Geschäftsfelder waren mit erheblichem Aufwand gepaart – die jeweilige Software musste entwickelt, betreut, verfeinert und modernisiert werden. Mit den damals knapp 20 Mitarbeitern war dies nicht immer einfach zu bewältigen. Folglich haben wir uns in eine Analysephase gegeben und nach unserem USP ge-

**«Überall dort, wo die Nachfrage höher ist als das Angebot, finden Sie solche Abläufe.»**

sucht. Was können wir bieten, was andere Anbieter nicht bieten können? Die Konsequenz daraus war, jene Bereiche abzustossen, in denen wir nur einer unter vielen waren. Anschliessend konnte sich der bestehende Mitarbeiterstamm auf das Business konzentrieren, wo wir unsere Stärken haben. Heute wissen wir: Wir haben mit der Fokussierung richtig gehandelt.

Es war ja nicht so, dass die anderen Bereiche schlecht liefen. Niemand trennt sich gerne von rentablen Geschäften.

Das ist so. Längerfristig betrachtet, machte es aber durchaus Sinn. Sie müssen für sich auch immer die Rechnung aufstellen, was es Sie kostet, ein Geschäft weiter zu betreiben. Ein Beispiel: Wenn wir im normalen Softwarebereich an zehn Ausschreibungen teilnehmen, gewinnen wir womöglich eine davon. Das rechnet sich nicht. Wenn wir heute als Ticketingspezialisten in diesem Segment an einem solchen Wettbewerb antreten, schaffen wir es praktisch immer unter die ersten zwei. Die Erfolgsquote ist deutlich höher.

Auch weil Sie sich mittlerweile einen Namen gemacht haben. Im Anfangsstadium müssten Sie sich noch gegen die Konkurrenz behaupten.

Das ist auch heute noch der Fall. Wir sind ein KMU aus der Ostschweiz. Unsere Konkurrenten sind zum Teil Grossunternehmen aus dem In- und Ausland mit einer wahnsinnigen Marketingpower. Wir müssen also knallhart durch unsere Leistungen überzeugen, innovativ sein und einen zuverlässigen Service bieten. Überzeugt ein Bereich davon nur ansatzweise nicht, haben wir keine Chance.

Wie kommen Sie an Neukunden – über das Angebot oder über den Preis?

Wir haben den Eventveranstaltern einen neuen Weg aufgezeigt. Möglich machte dies das Internet: Ein Veranstalter kann heute Tickets verkaufen, ohne dass er von einer Organisation abhängig ist, die in jedem Dorf eine Vorverkaufsstelle hat. Damit ist er deutlich effizienter geworden und hat den Überblick über seine Kunden. Fazit: Als Veranstalter betreuen Sie Ihre Kunden selber und sparen damit noch Geld. Denn die Kommissionen, die Sie einem fremden Vertriebspartner abtreten müssen, betragen in der Regel rund 10 bis 15 Prozent des Ticketpreises. Wir überzeugen unsere Veranstalter somit primär über einen neuen Ansatz und zeigen Einsparungspotenzial auf.

Somit konnten Sie im Systemgeschäft punkten. Aber die Konkurrenz schläft nicht. Die wird in diesem Bereich sicherlich auch stärker.

Wir achten darauf, unseren Vorsprung nicht zu verlieren, andere Schwerpunkte zu setzen. Beispielsweise mit dem elektronischen Ticketing, womit Sie Ihr Ticket bequem zu Hause ausdrucken können. Bei uns ist die Entwicklung von Innovationen ein ständiger Prozess.

Und wohin führt die Zukunft?

Insgesamt wird die gesamte Elektronifizierung vom Ticketprozess weiter fortschreiten. Und das beginnt nicht erst beim Verkauf, sondern schon viel weiter vorne. Die Frage lautet: Wie komme ich als Veranstalter beziehungsweise Vertriebsorganisation an potenzielle Kunden heran? Wie erreiche ich schnell und ohne grosse Streuverluste mein Publikum? Es muss Ihnen gelingen, eine Community aufzubauen und zu pflegen – und zwar vor der eigentlichen Veranstaltung. Vorgelagert müssen Sie neue, attraktive Services anbieten. Und nach dem Ticketverkauf sowieso. Wie helfe ich einem Kunden, der sein Ticket selber nicht gebrauchen kann oder eine Saisonkarte abtreten möchte? Die Wertschöpfungskette insgesamt wird sich deutlich verlängern.

Den Schwarzmarkt werden Sie aber dennoch nie unterbinden können.

Nein, da sind sämtliche Versuche gescheitert. Was man rechtlich unterbinden kann, ist der professionelle Wiederverkauf. Aber im klei-



Bei Herold Taxi weiss jeder,  
mit wem er fährt . . .

**Schöne Gärten...**

**30 Jahre...**



**Waldburger Gärten**  
Herisau Gossau Oberuzwil  
Telefon 071 353 50 00  
[www.waldburger-gaerten.ch](http://www.waldburger-gaerten.ch)

**QUALITÄT, DIE NACHHALTIG WIRKT**

**hirslanden**  
Klinik Am Rosenberg

**SEIT 25 JAHREN ORTHOPÄDISCHE SPITZENLEISTUNGEN**

**UNSERE KOMPETENZEN:**

- Orthopädische Chirurgie
- Sportmedizin
- Handchirurgie
- Wirbelsäulenchirurgie
- Fusschirurgie
- Traumatologie

**UNSERE KOMPETENZZENTREN:**

- Orthopädie am Rosenberg  
St. Gallen, Wil und Widnau
- Wirbelsäulenzentrum am Rosenberg  
St. Gallen
- Zentrum für Medizin und Sport  
Abtwil



Hirslanden  
Klinik Am Rosenberg  
9410 Heiden  
T 071 898 52 52  
[www.hirslanden.ch](http://www.hirslanden.ch)

## Zum Unternehmen

Die VisionOne AG ist ein agiles und global tätiges Softwarehaus aus St.Gallen, das sich seit Jahren auf die Entwicklung einer leistungsfähigen und flexiblen Ticketing-Software fokussiert hat. Über 300 Kunden rund um den Globus vertrauen auf die webbasierte Software ShoWare, jährlich werden über 20 Millionen Tickets über die Systeme von VisionOne verkauft. Dank des modularen Aufbaus dieser Standard-Software kann das System individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse angepasst werden.

Die Vertriebsorganisation ticketportal.com bietet als Ergänzung zum eigenen Ticketing System des Veranstalters die ideale Kombination für die Vermarktung und Vertrieb von Eintrittskarten über Internet, Call Center und Vorverkaufsstellen.

neren Rahmen ist dies unmöglich. Ein «Täter» wird Ihnen versichern, dass er davon ausgegangen ist, dass seine acht Kollegen ebenfalls an den Event mitkommen. Da nun aber alle gleichzeitig verhindert seien, verkaufe er die Tickets weiter. Das tönt zwar unglaublich, aber beweisen Sie in diesem Fall das Gegenteil... Offen gesagt finde ich das auch nicht so dramatisch: Überall dort, wo die Nachfrage höher ist als das Angebot, finden Sie solche Abläufe. Unschön wird es, wenn es professionalisiert wird. So verbaut man vielen die Möglichkeit, eine Veranstaltung zu einem vernünftigen Preis besuchen zu können.

**Ihnen selbst ist das wohl noch nie passiert. Sie erhalten die Tickets sicher aus erster Hand.**

Wir sind natürlich an der Quelle. Aber einen Vorteil darf man in unserem Business ja auch noch haben.

**Sie haben die Pflege der Community angesprochen. Das dürfte nicht einfach sein – heute gibt es bereits unzählige Portale.** Wir nehmen hierbei eine übergeordnete Sichtweise ein. Bezüglich Ticketing haben wir rund die Hälfte aller Schweizer Fussball- und Hockeyclubs aus der obersten Liga unter Vertrag. Auf die kommende Saison erhöht sich unser Portfolio nochmals. Da entsteht eine

**«Überzeug ein Bereich nur ansatzweise nicht, haben wir keine Chance.»**

sehr breite Sportcommunity. Und so bauen wir verschiedene Segmente auf. Wir sind bereits sehr stark im Klassik-, im Musical- sowie im Showbereich. Neu steigen wir auch ins Pop/Rock-Business ein. So entsteht ein beträchtlicher Kundenstamm.

**Herrscht in der Branche ein starker Verdrängungskampf?**

In unserer Branche gibt es ein Schlagwort, das lautet «Content is king». Ein Ticketportal kann noch so einen hohen Bekanntheitsgrad haben, noch so eine phänomenale Software: Wenn wir keine Veranstaltungen haben, die wirklich ziehen, verkaufen wir kein einziges Ticket. Deshalb ist es entscheidend, welchen Content wir anbieten können. Vom Systemgeschäft her haben wir den Vorteil, dass wir schon sehr viele Grossveranstalter im Portfolio haben. Wir mussten nicht mit den kleinen Organisatoren anfangen, wie es für Newcomer dieser Branche üblich ist. Dank der guten Software sind wir direkt bei den Grossen gelandet.

**Der Bedarf an guten Informatikern ist ungebrochen. Dabei bildete sich in den 1990er Jahren fast jeder zweite in diesem Bereich aus. Wo sind sie alle hin?**

Es gibt sehr unterschiedliche Profile. Wir brauchen für uns absolute Spezialisten in ihrem Bereich. Schliesslich wickeln unsere Systeme extreme Werteflüsse und Transaktionen innerhalb kürzester Zeit ab. Hierfür benötigen wir Datenbank-, Programmier- und IT Spezialisten für gewisse Sprachen und in gewissen Segmenten. Solche Personen zu finden ist noch immer sehr schwierig. Es herrscht ein eklatanter Mangel an wirklich professionellen Programmierern. Und dann müssen wir uns auch noch gegen den Standort Zürich behaupten. Dort verdient man schnell einmal 20 bis 30 Prozent mehr als in der Ostschweiz. Es ist schon verrückt, dass es einfacher ist, einen Programmierspezialisten aus Indien oder Brasilien in die Schweiz zu holen, als einen einheimischen Entwickler zu finden.

**Sie haben mehrere Standorte weltweit. Vergangenes Jahr kam Argentinien neu dazu. Wie ist das angelaufen? Und sind weitere geplant?**

In Argentinien konnten wir einen Exklusivvertrag mit dem grössten Eventveranstalter abschliessen. So hatten wir auf einen Schlag Grössen wie Police oder Madonna im Portfolio. Besser kann es eigentlich nicht laufen. Das Business in den weiteren Niederlassungen in Brasilien, Mexiko, Chile und den USA ist ebenfalls sehr erfreulich. Zudem haben wir im vergangenen Jahr ein Verkaufsbüro in Frankfurt eröffnet.

Wenn wir in einem neuen Land Fuss fassen wollen, benötigen wir entweder eine Firma oder einen ganz starken «Kopf», um das Business aufzubauen. In Europa haben wir durch die Akquisition der Firma «JetTicket» nun ganz klar Ambitionen in Österreich. Und auch im Raum Deutschland planen wir im laufenden Jahr noch eine Niederlassung.

**Die Beteiligung an «JetTicket» hat in der Branche für Aufsehen gesorgt.**

Das ist so, ja. Dass wir uns als relativ kleine Firma an diesem Unternehmen beteiligt haben, war eine Überraschung. Wir wussten aber, dass dieser Schritt für unsere Strategie ganz entscheidend ist. Wir haben bereits vorher intensiv mit diesem Ticketsoftware-Anbieter zusammengearbeitet. Wir wollten verhindern, dass uns ein Konkurrent diese Software quasi vor der Nase wegkauft. Die ganze Aufbauarbeit wäre umsonst gewesen. Zudem bringt «JetTicket» einen exklusiven Kundenstamm von rund 100 Veranstaltern aus Sport und Kultur mit ins Joint Venture ein.

**Eigentlich wären Sie auch ein idealer Übernahmekandidat.**

Wir haben immer wieder Angebote. Aber nach der Investitionsphase sind wir nun eine rentable Firma, erwirtschaften Gewinn und können unser Wachstum aus eigener Kraft finanzieren. Das macht Spass. Natürlich gibt es auch Gründe, die für einen Verkauf sprächen. Aber derzeit ist dies nicht unsere Absicht.

**Gibt es eine Vision 2020 für die VisionOne?**

Nein. Dafür bewegt sich der Markt zu schnell und zu hektisch. Wir erstellen eine Drei- bis Fünfjahresplanung und versuchen, uns an diese Richtlinien zu halten. ■

## Einsteigerpaket



### Die Zeit ist günstig, den Golfsport kennenzulernen.

Geben Sie sich einen Ruck! Jetzt ist die Zeit da, endlich einzusteigen. Werden Sie Golferin, werden Sie Golfer. Auf dem Golfplatz Gonten am Fusse des Alpsteins, inmitten einer Landschaft, die Ihnen die Sprache verschlägt. Mit unserem unschlagbaren Einsteiger-Spezialangebot.

- › 15 Golf-Lektionen à 25 Min.
- › 1000 Bälle auf der Driving Range
- › Leihschlägerset bis zur Platzreife
- › Regel- und Etikettkurs mit Prüfung
- › Erwerb der Platzreife
- › Benützung der Übungsanlage
- › Benützung der 5-Kurzloch-Golfanlage
- › 9-Loch Übungsrunde vor der Platzreife-Prüfung in Begleitung eines Handicap-Spielers
- › 3 Greenfees nach bestandener Platzreife-Prüfung
- › attraktives Anschlussangebot

**Traumhafte  
18-Loch-Anlage**

**nur Fr. 980.–**

**Jetzt anmelden – nächste Woche spielen.**



## 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



Eine Marke der Daimler AG

**altherr nesslau**

Altherr Nutzfahrzeuge AG Untersteig, 9650 Nesslau  
Tel. 071 994 12 52, [info@altherr.ch](mailto:info@altherr.ch), [www.altherr.ch](http://www.altherr.ch)

LEADER. Das Ostschweizer Wirtschaftsmagazin.

# Leader lesen LEADER®



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)



Dieter Junghans



Andrea Klaus

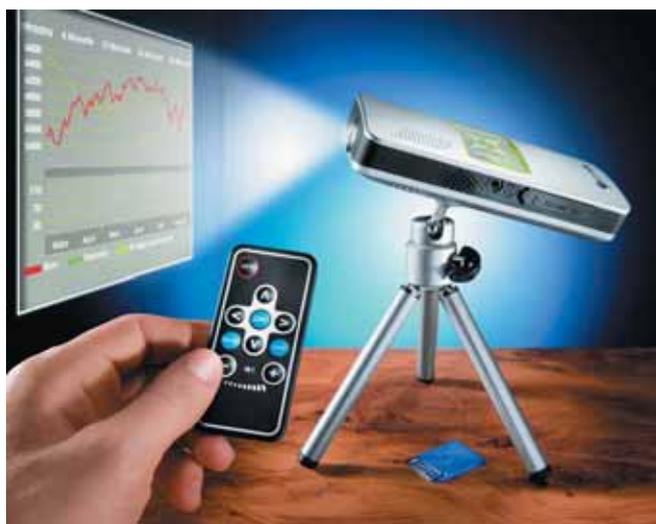
## Genial einfache Einfälle

Die besten Geschäftsideen lassen sich in der Regel in zwei Sätzen erklären. Eine solche hatte der deutsche Unternehmer Dieter Junghans in den 80er-Jahren. Inspiriert vom boomenden Versandhandel in den USA gründete er mit «Pro Idee» ein Unternehmen, das sich auf den Vertrieb von aussergewöhnlichen, wenig verbreiteten Produkten konzentrierte. Produkte, die beim Käufer eine Reaktion auslösen, die in etwa lautet: «Das ist ja eine gute Idee.»

**D**urchhaltewillen und -fähigkeit hat der Mann. Anfangs wurde der Grossteil der Produkte, welche «Pro Idee» anbot, von so manchem skeptisch betrachtet. Kurioses und Ausgefallenes findet man im Sortiment – Dinge, die auf den ersten Blick eigentlich niemand benötigt. Doch bei näherer Betrachtung stellt man sich unwillkürlich Alltagssituationen vor, in denen eben jene Produktideen eine grosse Bereicherung darstellen können. «Wir sind nicht spezialisiert auf bestimmte Warengruppen», erklärt Dieter Junghans. «Für uns sind besonders solche Produktinnovationen von Interesse, die die Bedürfnisse von sehr kritischen und anspruchsvollen Kunden decken.» Von einer Innovation spricht der Unternehmer, wenn ein Produkt für die Menschen nützlich wird, wenn es ihr Leben bereichert, einfacher, angenehmer und sicherer macht.

So gestaltet sich denn auch ein Streifzug durch die Produktpalette als ein Besuch im Land der tausend Ideen. Stammkunden lechzen nach Neuigkeiten, nach Dingen, von denen sie noch nie gehört haben. Und «Einsteiger» sind beeindruckt ob der ausgefallenen Welt, welche ihnen «Pro Idee» präsentiert. Kaum jemand wird nicht bei mindestens einem Produkt kurz innehalten und für sich einen Nutzen feststellen können.

In sechs thematisch unterschiedlichen Katalog informiert «Pro Idee» fünf bis sechs Mal pro Jahr seine Kunden über die neusten Produktideen aus aller Welt. Und auch online bietet der Aachener Versandhändler seine ausgefallenen und kuriosen Produktideen an. «Dabei ist es nicht unser Ziel, schon hinlänglich bekannte und verbreitete Produkt zum etwas günstigeren Preis anzubieten», erklärt denn auch Andrea Klaus, Geschäftsführerin der Schweizer Niederlassung von «Pro Idee» in St.Gallen. Stattdessen werden den Kunden Produkte empfohlen, die mindestens eine Besonderheit mitbringen, die einen spürbaren Vorteil darstellen. Warum die Spezialisten von «Pro Idee» zum Beispiel den Pocket Beamer oder den Cobb Premier Grill für das bessere Gerät halten, wird ausführlich in den Produkttexten begründet.



So möchte der Aachener Unternehmer erreichen, dass die Kunden möglichst oft bei der Suche nach einem Produkt, zunächst die Empfehlungen von «Pro Idee» ansehen.

«Pro Idee» ist die grösste von vier Tochtergesellschaften und der wirtschaftliche Kern der Aachener Junghans-Gruppe. Mit einem «Wolle-Lädchen» in Aachen hat 1950 auch alles begonnen. Schon vier Jahre später startete der Grossvater, Ehrhard Junghans, mit dem Wollversandhandel, der Keimzelle der Firmengruppe. Ein knappes Vierteljahrhundert später folgte der Entschluss, das Unternehmen mit weiteren Segmenten zu erweitern. Mit «Pro Idee» stiess Dieter gemeinsam mit seinem Vater Lothar die Tür auf zu völlig neuen Sortimenten zunächst aus Bereiche «Küche und Gastlichkeit», später Unterhaltungselektronik, Kleidung, Schmuck und schließlich Wein. Während das Wollgeschäft in den folgenden Jahren immer stärker zurückging, entwich «Pro Idee» der Nische und sicherte das Überleben der Firmengruppe. ■



*«Um das klarzustellen:  
Wir spionieren nicht. Wir betreuen.»*

*Urs Brotschi, Christian Waldburger AG*

# «Über Sinn und Unsinn muss sich jeder selbst seine Gedanken machen»

Urs Brotschi, Geschäftsführer der Christian Waldburger AG in Herisau, wird bezüglich Gartengestaltung mit den unterschiedlichsten Forderungen konfrontiert. Mit den heutigen Mitteln ist praktisch nichts mehr unmöglich. Seine Aufgabe ist es daher nicht selten, die Kunden etwas zu bremsen.

**Interview:** Marcel Baumgartner

**Bilder:** Bodo Rüedi

Urs Brotschi, ich möchte einen Garten erstellen. Er soll einen Holzboden aufweisen, eine Ruhezone, Grillecke, Teich, möglichst wenig kosten und mir keine grosse Arbeit bescheren. Ist das möglich?

Eigentlich ist fast alles möglich, wenn beide vom Gleichen sprechen. Bei den Kosten ist es ähnlich wie bei einem Autokauf. Fahren können Sie mit einem Kleinwagen für 20'000 Franken oder mit einem Luxusfahrzeug für 120'000 Franken. Die meisten Ihrer Wünsche können wir Ihnen auch für ein kleines Budget erfüllen. Die Herausforderung ist um so grösser, als wir bei der Ausgestaltung der einzelnen Elemente in der Materialwahl eingeschenkt sind. Natürlich gibt es auch gewisse Grenzen, die wir Ihnen aufzeigen müssen. So sind die Möglichkeiten mit Wasserelementen sicher preislich limitiert, da professionelle Wassertechnik im Garten sehr aufwendig ist.

Aber Sie können dafür sorgen, dass ich möglichst wenig Arbeit mit meinem Garten habe?

Mit der Betonung auf möglichst wenig, kann ich die Frage mit Ja beantworten. Ihre Frage ist aber typisch für unseren Zeitgeist. Der Garten soll unzählige Elemente aufweisen, Funktionen erfüllen und schön sein, gleichzeitig aber keinen Aufwand geben.

**«Wenn jemand ein Haus baut, ist er meistens finanziell am Limit angekommen.»**

Das ist nur bedingt möglich. Selbst wenn Sie alles asphaltieren oder betonieren bedarf es gewisser Pflege. «Nichts gedeiht ohne Pflege und die vortrefflichsten Dinge verlieren durch unweckmässige Behandlung ihren Wert.» Dieser Weisheit von Peter Joseph Lenné fühlen wir uns verpflichtet.

In etwa kommen die Kunden aber mit der eingangs aufgeführten Forderung zu Ihnen?

Ungefähr so läuft das ab, ja. Anschliessend wollen wir dem Kunden natürlich noch viel mehr Informationen entlocken. Wir wollen herausfinden, wo die Bedürfnisse liegen, was für Ansprüche an den Aussenraum gestellt werden, welche Funktionen

er erfüllen muss, wo die Vorlieben bezüglich Formen, Farben, Gerüchen und Materialien liegen und nicht zuletzt auch was gar nicht gefällt. Auf diesen Angaben basierend können wir mit der Umsetzung auf Ideenebene beginnen und unsere Vorschläge, entsprechend visualisiert vorstellen. In einer weiteren Phase erfolgt die Vertiefung in die Details und gipfelt in der Umsetzung am Bau.

**Wird der Unterhalt allgemein unterschätzt?**

Generell ja. Wir müssen in fast jedem Gespräch darauf hinweisen, dass ein Garten und seine einzelnen Elemente mit mehr oder weniger viel Arbeit verbunden sind. Unser Bestreben ist es, jede Anlage bezüglich Unterhaltsaufwand langfristig zu betrach-

**«Ihre Frage ist typisch für unseren Zeitgeist»**

ten. Entscheidend sind ja nicht nur die Kosten bis zur Erstellung, sondern vielmehr die zu erwartenden Aufwände für einen bestimmten Zeitraum. Eine neue innovative Dienstleistung unserer Firma ist die Berechnung solcher Lebenszyklen. Mit der Veränderung von Parametern können Budgetvorstellungen des Kunden berücksichtigt werden. Mit anderen Worten kann ein Blick in die Zukunft der Anlage die aktuelle Planung respektive Gestaltung beeinflussen.

**Irgendwann ist der Kunde dann selber für seinen Garten zuständig. Spionieren Sie selber zwei Jahre nach Fertigstellung, ob er noch im richtigen Zustand ist? Sieht man da zum Teil erschreckende Beispiele?**

Ja, das kommt vor. Aber um es klarzustellen: Wir spionieren nicht, wir betreuen unsere Kunden langfristig. Es ist uns natürlich ein Anliegen, nach der Fertigstellung auch den Unterhalt übernehmen zu können. Und das nicht nur kurz-, sondern langfristig. Das gelingt uns auch in sehr vielen Fällen. So kann man die Entwicklung beobachten und ist mit Rat – und wenn gewünscht – auch mit Tat zur Stelle. Die Pflege von Anlagen ist ein Geschäftsfeld, das wir intensiv erweitert haben. Wir möchten auch Kunden mit unserem Konzept überzeugen, deren



### 34 Jahre Waldburger Gärten

Nicht spektakulär, sondern stetig mit Mut, Hartnäckigkeit und harter Arbeit hat es das Unternehmerehepaar Christian und Sybille Waldburger seit der Gründung 1975 nicht nur geschafft, vom Kleinstbetrieb zum regionalen Marktleader im Bau und der Pflege von Umgebungen zu avancieren, sondern diese Spitzenposition auch seit Jahren zu behaupten.

Die rund 55 Mitarbeiter beschäftigende Christian Waldburger AG besitzt heute mit dem Hauptsitz in Herisau und Filialen in Gossau und Oberuzwil hervorragende Voraussetzungen, um die Region vom Raum Wil bis zum Bodensee und den beiden Appenzell optimal bedienen zu können.

Gärten wir nicht selber erstellt haben. Nach einem genauen Augenschein und entsprechenden Aufnahmen erarbeiten wir ein massgeschneidertes Unterhaltskonzept, das genau angibt, wann welche Massnahmen fällig sind und mit welchem Aufwand sie verbunden sind. Sie als Kunde sehen daraus, was Sie selber erledigen können und was Sie durch unsere Spezialisten ausführen lassen wollen.

#### Hat der Garten an Stellenwert gewonnen?

Das hat er erfreulicherweise eindeutig. Der Aussenraum wird nicht mehr als reine Nutz- oder Restfläche betrachtet, sondern als erweiterter Wohnraum genutzt. Ruhe und Entspannung, Rückzug und Begegnung soll er ermöglichen. Ein Ort der

### «Die Repräsentation ist eine absolut legitime Funktion.»

Musse, des Spiels und der Freude soll er sein. Der hohe Stellenwert in der heutigen Gesellschaft ist nicht zuletzt an der zunehmenden Präsenz von Gartenthemen in Zeitungsbeilagen und Magazinen zu erkennen.

#### Nicht selten hat er aber auch einfach einen repräsentativen Charakter.

Im Moment ist diese Tendenz festzustellen. Die Repräsentation ist eine absolut legitime Funktion, man sollte den Blick nach innen aber nicht vernachlässigen. Obwohl der Grundgedanke «Jedem das Seine» vorgeht, ist das die anspruchsvolle Arbeit des Gestalters, die richtige Komposition von inneren und äusseren Werten zu finden.

#### Mussten Sie auch schon von gewissen Wünschen abstrahieren?

Es gibt heute fast nichts Unmögliches. Rollrasen im Winter zu verlegen oder ausgewachsene Bäume zu pflanzen – früher undenkbar – ist heute überhaupt kein Problem mehr. Unsere Auf-

gabe ist es, den Kunden über die Vor- und Nachteile aufzuklären und vielleicht manchmal etwas zu bremsen. Über Sinn oder Unsinn muss sich jeder selbst seine Gedanken machen. Grundsätzlich bin ich der Meinung, dass weniger oft mehr bedeuten kann und man besser nach Prioritäten gestuft in die Tiefe gehen soll, als alles oberflächlich zu streifen.

#### Sie sagen, der Garten hat an Stellenwert gewonnen. Konnte folglich auch Ihr Unternehmen von diesem Aufschwung profitieren?

Wir sind in den vergangenen Jahren laufend gewachsen, beschäftigen derzeit rund 55 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unser Erfolg und das damit verbundene Wachstum sind sicher mit der zunehmenden Bedeutung des Gartens verbunden.

#### Sind die Schweizer in der Gartengestaltung zurückhaltender?

Nein, gar nicht. Im Gegenteil, die Offenheit gegenüber Trends und Neuerungen in den Gestaltungsformen ist offensichtlich. Die Vielfalt neuer Gartenelemente prägt ganz deutlich unsere Strassen- und Quartierbilder.

#### Was halten Sie von den Angeboten diverser Baumärkte für Heimwerker? Fällt man damit früher oder später auf die Nase?

Ich denke nicht. Da finden sich interessante Lösungen für die vielfältigsten Anwendungen. Auch das Preis-Leistungsverhältnis scheint mir mehrheitlich vernünftig zu sein. Wir sehen darin auch keine Konkurrenz. Oft kommt mit der Lust auch der Hunger, und dann ist schnell einmal der Profi gefragt, um weiterzukommen. Es ist ja auch klar: Wenn jemand ein Haus baut, ist er meistens finanziell am Limit angekommen. Und da spart man natürlich als erstes beim Aussenraum. Aber die Gartenträume bleiben dennoch bestehen. Hat sich der Besitzer konsolidiert, setzt er sich mit der Gestaltung des Gartens auseinander. Und dann können wir unsere Stärke bezüglich Gestaltung, Beratung und Pflege ins Spiel bringen. ■



# Die Zahl 4 – Sinnbild für Krise und Chance

**Eine Rezession tut weh. Doch sie löst auch Gutes aus: Sie trennt erstens die Spreu vom Weizen. Zweitens gelten wieder konkrete Werte. Drittens befasst man sich mit realen Zahlen. Die aktuelle Krise hat viele Namen. Doch vor allem eine Zahl, nämlich die 4. Zu dieser Ziffer gibt es schlechte und auch gute Nachrichten.**

**Text:** Roland Rino Büchel

**G**ehen wir in die weite Welt hinaus. Dort wüten 4 Neo-Populisten und verschulden ihre Staaten wie noch nie jemand vor ihnen. Ihr Motto? Grossmacht auf Pump. Sie kennen die Namen der «Fantastischen 4»: President Barack Obama, Bundeskanzlerin Angela Merkel, Prime Minister Gordon Brown und Monsieur le Président Nicolas Sarkozy.

Unter ihrer Führung werden 4 mittelgrosse europäische Staaten speziell in die Mangel genommen: die Schweiz, Belgien, Luxemburg und Österreich. Einmal gibt die OECD Gas. Dann ist es die G20, die Kaminfeuer-Gesprächsrunde der Mächtigen. Zwischendurch agitiert die EU selbst. Und laufend leiert Peer Steinbrück, der lärmende Finanzminister Deutschlands.

Das verfolgte Ziel ist klar. Die attackierten Länder sollen zu Hochsteuer-Höllen werden. Nach dem «Vorbild» von 4 grossen Steuerwüstenstaaten: Great Britain, La Grande Nation, Grossdeutschland, the Great USA.

## Die St.Galler 4

Die 4 hat auch bei uns Konjunktur. Trotz der Rezession schenkte der St.Galler Kantonsrat den Beamten eine 4 vor und eine 4 nach dem Komma: 4,4 Prozent mehr Zahltag, geschlossen beschlossen von den 4 Fraktionen SP, Grüne/EVP, CVP und FDP. Bei 4 Prozent Teuerung? Nein, bei aktuell 0,4 % Deflation! Selbst wer in allen 4 Himmelsrichtungen wittert, wird auf keinen ähnlich unvernünftigen Lohnentscheid stossen.

Im wirklichen Leben spielt eine andere Musik. Ein Beispiel nur: Die SFS Holding, mehr als 4'000 Angestellte, hat die Löhne um 4 Prozent gesenkt. Deren Kunde Daimler geht mit den Salären für 60'000 Mitarbeiter per sofort um fast einen Zehntel zurück. Weil 4 Milliarden Euro eingespart werden müssen. Auch bei Mercedes. Damit der noble Stern aus Stuttgart nicht untergeht wie der edle Pontiac aus Detroit.

Im Gegensatz zur realen Industrie befinden sich die lokalen Politiker im Hoch. Die Stadt St.Gallen gibt 4 Millionen Franken

aus, um je einen Fünzig-Franken-Bon pro Nase zu verteilen. Die Politiker haben den Bürgern und den Unternehmen das Geld über zu hohe Steuern und Gebühren aus dem Sack gezogen. Jetzt mimen sie den Pestalozzi und geben es nach eigenem Gutdünken als «Geschenk» zurück.

## Die erfolgreiche 4

Die 4 hat auch ihr Gutes. Die 4 Buchstaben CSIO stehen für «Concours de Saut International Officiel», in St.Gallen jedoch vor allem für Erfolg: An 4 Tagen gibt es anfangs Juni wieder internationalen Pferdesport vom Feinsten. Die Veranstaltung hat Wurzeln; sie lebt seit 4 Menschengenerationen. Und bildet zusammen mit den 4 Traditionsanlässen *Lauberhornrennen Wengen*, *Spengler Cup Davos*, dem Leichtathletikmeeting *Weltklasse Zürich*, der *Tour de Suisse* und anderen Grossevents die Vereinigung *Swiss Top Sport*.

Der *CSIO Schweiz* zieht mehr als 40'000 Zuschauer an. Jedes Jahr wieder. Der Anlass wird jeweils von TV-Stationen aus mindestens 4 Ländern übertragen. Diese erreichen jährlich Millionen Fernsehzuschauer während bis zu zehn Stunden. Eine unbezahlbare Werbung für unsere Region.

Das erfolgreiche Reitturnier hat trotz Rezession die Preisgeldsumme auf einen neuen Rekord erhöht und die Qualität des Programms noch einmal verbessert. Peter Stössel und sein Team beweisen: Wer in schwierigen Zeiten die richtigen Dinge richtig macht, der kontert auch die Krisen-4! ■

Das ist die vierte der regelmässig erscheinenden Kolumnen des 44-jährigen Roland Rino Büchel. Der Rheintaler ist seit fünf Jahren Kantonsrat für die SVP. Das Mitglied der Staatswirtschaftlichen Kommission gilt als unerschrocken und konsequent. Der Sportmanager ist erster Ersatz für den Nationalrat. ([www.rolandbuechel.ch](http://www.rolandbuechel.ch))

# Neuer Firmenchef gesucht



**Die Schweiz steht vor einer Pensionierungswelle der besonderen Art. In den kommenden fünf Jahren wechseln fast 60'000 Firmen den Besitzer. Wer folgt nach, wenn der Familienunternehmer geht? Fünf Thesen und ein Angebot.**

**I**n der Schweiz gibt es über 300'000 kleine und mittlere Unternehmen. Neun von zehn sind Familienunternehmen. Diese sind das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Mit ihrer Flexibilität und Vielseitigkeit, mit Ihrer Markt- und Kundennähe spielen sie für die Volkswirtschaft eine wichtige Rolle.

Bei den kurz- und mittelfristigen Herausforderungen beweisen die Familienunternehmen immer wieder ihre Flexibilität und Stärke. Schwerer tun sich Familienunternehmen mit der langfristigen strategischen Regelung der Firmennachfolge. Die nachfolgenden Thesen zeigen, worauf Unternehmer ihre Aufmerksamkeit frühzeitig richten sollten.

## **These 1: Psychologische Faktoren hemmen das Anpacken der Nachfolgefrage.**

Wer über Jahre hinweg ein privates Unternehmen aufgebaut oder weitergeführt hat, verfügt über einen grossen Erfahrungsschatz. Er oder sie weiss, wie der Betrieb geführt wird und was getan werden muss um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Mitarbeitende motivieren, Innovationen vorantreiben, mit Kostendruck umgehen – all dies sind Herausforderungen, mit denen Unternehmer Erfahrung haben.

Die Frage der Nachfolge dagegen stellt sich für jeden Unternehmer nur einmal – eigene Erfahrungen fehlen. Hinzu kommt: Gerade weil das Engagement und die persönliche Verbundenheit mit dem eigenen Lebenswerk so gross ist, fällt es vielen Unternehmern schwer, loszulassen und den optimalen Zeitpunkt zu finden für die Übergabe der Verantwortung.

## **These 2: Gute Nachfolgelösungen brauchen Zeit.**

Unternehmen sind komplexe Organismen mit vielen Lebensfäden. Zunächst steht die Eigentümerfamilie. Sie hat die engste Beziehung zum Unternehmen, wobei die Erfahrung zeigt, dass innerhalb einer Familie das Interesse an der Firma sehr unterschiedlich ausgebildet ist. In einem zweiten Kreis befinden sich die Kaderleute und die übrigen Mitarbeitenden. Zu einem dritten Kreis zählen Kunden und Lieferanten. Auch diese Gruppen besitzen eine enge Beziehung zur Firma. Sie haben

**Achtung Stolperstein**

Beim Regeln der Nachfolge zeigt sich oft, dass der Firmeninhaber während Jahren in die Firma investiert hat, grosse Abschreibungen getätigt und sich selbst nur ein bescheidenes Gehalt gezahlt hat. Dies hat für eine AG oder eine GmbH folgende Auswirkungen: unmittelbar geringe Gewinnsteuern, dafür aber hohe gebundene stille Reserven und somit latente Steuerlasten in der Firma. Der Inhaber büsst dafür, indem er im Alter nur ein kleines privates Vermögen hat, wenn er nichts unternimmt. Würde der Unternehmer das aufgestaute Vermögen auf einen Schlag beziehen, träfe ihn die Einkommenssteuer auf höchster Progressionsstufe. Nach Steuern und AHV verblieben ihm nur noch rund 50 Prozent. Privat- und Firmenvermögen müssen also rechtzeitig entflochten werden. Eine effiziente und günstige Lösung, das Geschäfts- ins Privatvermögen zu überführen, liegt in der Umgestaltung der betrieblichen Vorsorgelösung. Um die Progression zu brechen, gilt es, rechtzeitig einen Teil der Gelder in die Zweite und Dritte Säule überzuführen.

Die Lösung besteht in solchen Fällen oft darin, steuerneutral ausgestaltete jährliche Gewinn- bzw. Dividendenzahlung einzuführen. Zusätzlich muss der versicherbare Lohn des Unternehmers angehoben werden, woraus bei der Pensionierung eine höhere Altersleistung resultiert. Ein positiver Nebeneffekt dieses Vorgehens: Es steigen auch die steuerbegünstigten Sparbeiträge. Dies wiederum erhöht den Personalaufwand in der Unternehmung, was gleichzeitig den Unternehmensgewinn reduziert.

Die Vorsorgeanalyse ergibt zudem sehr oft, dass bei einer allfälligen Erwerbsunfähigkeit oder im Todesfall der aktuelle Lebensstandard nicht gehalten werden kann. Deshalb braucht es oft auch einen Ausbau der Risikoleistungen. Die grösseren Hinterlassenenleistungen für die Gattin des Unternehmers stellen sicher, dass die Frau selbst bei Auszahlungen allfälliger Pflichtteilsansprüche an die Kinder nicht in ihrer Existenz bedroht ist.

deshalb ebenfalls ein grosses Interesse an einer langfristig guten Nachfolgeregelung. Auch für sie hängt viel vom Gelingen der Nachfolge ab: Zum Beispiel der Arbeitsplatz, die weitere berufliche Karriere, die Geschäftsbeziehung, weitere Aufträge. Die Nachfolgefrage hat also nicht nur Auswirkungen auf die Eigentümerfamilie, sondern auch auf alle andern Kreise, die mit der Firma verbunden sind. Deshalb müssen die Vor- und Nachteile jeder Lösung mit Blick auf das Gesamtgefüge analysiert werden. Aus Betroffenen müssen Beteiligte gemacht werden. Das alles braucht Zeit. Manchmal gut und gerne fünf Jahre. Sobald Vorsorgeaspekte eine Rolle spielen können es auch zehn Jahre sein.

**These 3:****Eine umfassende Auslegeordnung bringt alle Optionen auf den Tisch.**

Misslungene Nachfolgeregelungen kranken meistens am Tunnelblick: Zu früh wurde nur eine einzige Lösung in Betracht gezogen und alle anderen Möglichkeiten ausgeblendet. In einem solchen Vorgehen liegen grosse Risiken. Es lohnt sich immer, in einer frühen Phase sämtliche Optionen durchzudenken. Dies führt automatisch dazu, dass die Ziele und Wünsche aller

Betroffenen – Familie, Management, Mitarbeitende, Lieferanten, Kunden geklärt werden müssen, was die Beurteilung oft stark verschieben kann.

Auch dort, wo eine familieninterne Lösung favorisiert wird, zeigt sich manchmal, dass die beste Lösung nicht ein direkter Nachkomme ist, sondern vielleicht jemand aus dem weiteren Verwandtenkreis mit mehr Talent und Nähe zu Branche und Geschäft. Oder es braucht eine Übergangslösung mit einem familienfremden Geschäftsführer, weil die familieninterne Nachfolge aus Alters- oder Ausbildungsgründen noch nicht soweit ist. Bei den familienexternen Optionen kann es wichtig sein, nicht nur einen Verkauf an das bestehende Management zu prüfen, sondern auch einen Verkauf an ein neues Management, das von aussen kommt.

**These 4:****Jede Lösung hat einen Preis, aber nicht jede Lösung ist finanzierbar.**

Gutes Nachfolge**management** achtet immer auch auf die finanziellen und betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der Lösung. Eine Maximallösung kann gut sein für den abtretenden Unternehmer, aber schlecht für die Zukunft des Unternehmens (oder umgekehrt). Deshalb spielt bei fast allen Nachfolgeregelungen die Ausgewogenheit der gesamten Lösung eine grosse Rolle. So gilt es beispielsweise sehr oft zunächst einmal das Privat- und Firmenvermögen auszuscheiden und den Kapitalbedarf zu ermitteln. Jede Lösung wirkt sich massiv auf die Vorsorge- und Steuersituation des Unternehmers aus.

**These 5:****Die sorgfältige Umsetzung schafft Vertrauen und sichert den Erfolg.**

Wie überall steckt auch beim Nachfolge**management** die Komplexität im Detail. Schon in den vorbereitenden Phasen ist es deshalb wichtig, Instrumente und Massnahmen zu überprüfen, die für das Nachfolge**management** wichtig sind und rasche, objektive Entscheide ermöglichen. Dazu gehören beispielsweise gute Führungsinstrumente, ein leistungsfähiges Controlling und ein professionelles Rechnungswesen. Letzteres erleichtert wiederum die faire Bewertung des Unternehmens.

**Ein Angebot.** Swiss Life verfügt über Angebote und Lösungen, die eine gute Nachfolgeregelung erleichtern. Bei jedem Führungswechsel in einem Betrieb spielt die Vorsorgelösung eine grosse Rolle (siehe Kasten). Eine umfassende und langfristige Planung zeigt den Handlungsbedarf auf. Sie zeigt aber auch, dass die umfassende Vorsorgeabklärung eine Voraussetzung für die optimale Regelung der Unternehmensnachfolge ist.

**Swiss Life**

Bernhard Lendi  
Marktmanagement Unternehmen  
bernhard.lendi@swisslife.ch  
www.swisslife.ch/unternehmen



**SwissLife**



Am 5. Ostschweizer Personaltag vom 4. Juni in Gossau SG steht Fordern und Fördern von Spitzenleistung im Zentrum. Archivbild: pd.

## Schlüsselpositionen für die Besten

**Der 5. Ostschweizer Personaltag vom 4. Juni widmet sich dem Fordern und Fördern. Der richtig eingesetzte Mitarbeiter ist der entscheidende Erfolgsfaktor jedes Unternehmens. Ob in der Medizin, an der Börse, in der Forschung oder bei der Rettung: Fordern und Fördern müssen klar aufeinander abgestimmt sein.**

**A**m 5. Ostschweizer Personaltag beleuchten Prof. Dr. med. Thierry Carrel (Universitätsklinik Bern), Christoph Küffer (peopleWORKS), Ursula Schmid (Paul Scherrer Institut), Antoinette Hunziker-Ebnetter (Forma Futura Invest AG) sowie Thilla Häberli und Andrea Wälsler (Rega) die Anforderungen der nachhaltigen Personalplanung.

Was für das weltweit renommierte Paul Scherrer Institut (PSI) gilt, ist für Unternehmen anderer Ausrichtung nicht weniger wichtig: Wer an der Spitze dabei sein will, muss sich auf höchstem Niveau ständig weiterentwickeln. Die Personalverantwortlichen sind gefordert, die Weichen richtig zu stellen: «Die Schlüsselpositionen werden nur von den Allerbesten besetzt. Im Zentrum stehen die Qualifikationen und die Leistungsbereitschaft jedes Anwärters», sagt Ursula Schmid, Leiterin Personal des PSI, «der Rest ist gezieltes

Fordern und Fördern jedes einzelnen Mitarbeiters.» Dazu gehört zum Beispiel Kooperation: Nur wenn sich Mitarbeiter aller Funktions- und Altersstufen offen austauschen und ihr Wissen weitergeben, kann ein Unternehmen bestehen. Für Ursula Schmid, Referentin am 5. Ostschweizer Personaltag, ist darum klar: «Innovative Lösungen setzen ein hohes Mass an Kooperationswillen voraus. Für jeden Mitarbeiter müssen sich die Weitergabe von Wissen und die Zusammenarbeit lohnen. Darum fördern wir gezielt die Weiterbildung sowie die Teilnahme an Konferenzen und binden die Nachwuchskräfte früh in grosse Projekte ein.»

### Veränderungen richtig anpacken

Wenn die Unternehmensstrategie festgelegt ist, welche Herausforderungen bewältigt werden müssen, setzt die Personalpolitik die entsprechenden Akzente. Im Fall des Paul Scherrer Instituts

## Statements der Referenten

«Personalpolitik in Wissenschaft und Technik heisst, deutliche Akzente in Richtung Leistungsverhalten zu setzen. Dies gilt für alle Mitarbeiter. Notwendig sind die Forderungen nach Eigeninitiative, Erfolgsorientierung, Verantwortlichkeit, Kreativität und Kooperation. Fördern heisst Kompetenzerweiterung durch Personalentwicklung on und off the job entsprechend der spezifischen Talente und Fähigkeiten. Damit unterstützt ein Unternehmen die Motivation der Mitarbeiter und stellt gleichzeitig seinen Erfolg sicher (Win-Win-Situation).»

*Ursula Schmid, Leiterin Personal, Paul Scherrer Institut, Villigen AG*

«Die Rega hat den Auftrag, Leben zu retten. Dabei ist sie als Teil einer umfassenden Rettungskette unterwegs. Die enge Zusammenarbeit mit den unterschiedlichsten Partnern stellt ein enormes Potenzial dar. So vielfältig wie die Aufgaben sind, so unterschiedlich werden die zur Verfügung stehenden Ressourcen eingesetzt. Als Unternehmen mit nationalem Denken und dem Helikopter als Einsatzmittel kann der Rega im «Einsatz am Limit» die Funktion zufallen, Ressourcen von Partnerorganisationen zu koordinieren und/oder diese an den Ereignisort zu bringen. In der Spannung zwischen strengen Vorgaben und einzigartigen Aufträgen werden die Ressourcen jedes einzelnen gefordert. Diese reichen dabei über berufliche Titel und primäre Aufgaben hinaus – nur so werden «Einsätze am Limit» möglich.»

*Thilla Häberli, Rega-Rettungssanitäterin*

«In mehr als 50% aller Change-Management-Projekte werden die eigenen Erwartungen nicht erfüllt. Die wichtigsten Gründe dafür sind, dass man sich auf ein Aktivitätsgebiet (oft das Kostenmanagement) fokussiert und an traditionellen Lösungsansätzen festhält. Wie finden und entwickeln Sie als Personalverantwortliche in Ihren Unternehmen alternative Handlungsfelder? Wie fördern Sie unkonventionelle und kreative Lösungsansätze? Wie gewinnen Sie das Management und wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Change?»

*Christoph Küffer, Gründer und Geschäftsführer der Firma peopleWORKS, Jona SG*

«Mein Beruf als Herzchirurg stellt etwas Einmaliges dar: ich verbringe täglich viele Stunden mitten im menschlichen Herzen. Diese Tätigkeit verlangt ein perfektes Zusammenspiel von intellektuellen Fähigkeiten und manuellen Fertigkeiten, Ausdauer und Kompromisslosigkeit aber auch die Bereitschaft, sich mit unerwarteten Situationen auseinanderzusetzen. Notfalleingriffe, bei denen ich mich mit dem Patienten nicht im voraus unterhalten kann, Überraschungen im Laufe einer Operation, die Stress auslösen, kurzfristige personelle Um-dispositionen wegen Übermüdung oder Krankheit, Umgang mit dem unerwarteten Verlust eines Menschen, und mit der damit verbundenen psychischen Belastung im Team. Heute bin ich glücklich darüber, dass diese wiederholten Belastungen mich nicht «abgestumpft» haben sondern mich immer wieder herausfordern.»

*Thierry Carrel, Herzchirurg*

sind das Eigeninitiative, Erfolgsorientierung, Verantwortlichkeit, Kreativität und Kooperation. Doch auch tiefgreifende Veränderungen im Unternehmen verlangen viel Fingerspitzengefühl der HR-Fachleute. Denn jede Veränderung braucht Mitarbeiter, die sie tragen, leben und umsetzen.

Besonders die aktuelle angespannte Wirtschaftslage macht die Arbeit im HR-Management nicht einfacher. Christoph Küffer, Gründer und Geschäftsführer der Firma peopleWORKS, stellt am 5. Ostschweizer Personaltag Ansätze vor, die Personalverantwortlichen in Zeiten umfangreicher Veränderungsprozesse wertvolle Hilfe bieten. Antoinette Hunziker-Ebnetter, CEO und Gründungspartnerin der Forma Futura Invest AG und frühere Chefin der Schweizer Börse, richtet ihren Blick auf die strategischen Unternehmensfragen. Human Resources gilt dabei als entscheidender Erfolgsfaktor.

### Einsatz in der Luft und im Operationssaal

Was es heisst, unter Druck und Zeitnot zu arbeiten, erläutert am Ostschweizer Personaltag der bekannte Herzchirurg Prof. Dr. med. Thierry Carrel. Der Direktor der Universitätsklinik für Herz- und Gefässchirurgie in Bern kennt den steten Leistungsdruck von seiner eigenen Arbeit im Operationssaal wie auch von verschiedenen Fällen seiner Patienten. Welche Antwort er auf die zwei (gegensätzlichen) Anforderungen Höchstleistung und Gesundheit eines Menschen gefunden hat, wird er aus medizinischer und unternehmerischer Sicht am 5. Ostschweizer Personaltag in Gossau ausführen.

Spannung und eindruckliche Anschauung zum Thema Zeitdruck verspricht das abschliessende Referat im Fürstenlandsaal in Gossau SG: Thilla Häberli, Rega-Rettungssanitäterin, und Andrea Wälsler, Rega-Rettungspilot, berichten über die Ressourcen und richtigen Planungen, die bei der Rega Leben retten.

Der 5. Ostschweizer Personaltag findet am 4. Juni 2009 bereits zum 5. Mal im Fürstenlandsaal in Gossau statt. Moderiert wird der Personaltag erneut von Mascha Santschi. Die Organisatoren freuen sich, dass sie auf gute Partnerschaften bauen können: Zum fünften Mal übernimmt die «Freie Erfa-Gruppe Personal, Ostschweiz» (FEP) das Patronat der Veranstaltung. Der LEADER unterstützt den Anlass als Mediensponsor. ■

Informationen und Anmeldung: [www.personaltag.ch](http://www.personaltag.ch).

# Akademie für Immobilienmanagement – SVIT Ostschweiz

In einer neu gegründeten Kooperation bieten der SVIT Ostschweiz und die Akademie St.Gallen verschiedene Lehrgänge, Kurse und Themenseminare im Immobilienmanagement an.

**Text:** Dr.oec. HSG Thierry Kurtzemann

**Bilder:** Guido Raschle

**D**er SVIT Ostschweiz ist ein Regionalverband des SVIT Schweiz, dem Berufsverband der schweizerischen Immobilienwirtschaft. Er organisiert – neben der eigentlichen Verbandstätigkeit – im Auftrag der Bildungsinstitution SVIT SWISS REAL ESTATE SCHOOL AG (SRES) Zürich zahlreiche Lehrgänge und Kurse im Immobilienmanagement und verfügt daher über langjähriges Know-how in der Gestaltung und Durchführung von Lehrgängen. Die Akademie ist eine vom Bund anerkannte Höhere Fachschule für Wirtschaft. Rund 250 qualifizierte Dozentinnen und Dozenten aus Wirtschaft und Verwaltung unterrichten über 1'500 Kundinnen und Kunden pro Jahr in unterschiedlichen Lehrgängen und Kursen mit ausgewiesenem Praxisbezug und hoher Aktualität.

Um in der Ostschweiz ein qualitativ hochwertiges Angebot im Bereich Immobilienmanagement anbieten zu können, arbeiten der SVIT Ostschweiz und die Akademie St.Gallen zukünftig eng zusammen und bieten verschiedene Lehrgänge, Kurse und Themenseminare gemeinsam an.

Neue Gesetze, neue Verordnungen, anspruchsvolle Kunden, starke Konkurrenz. Dies sind nur einige der Gründe,

## Immobilienmanagement: Gestalten – Lenken – Entwickeln

### Führungskompetenz

Portfoliomanagement  
Mitarbeiterführung  
Finanzielle Führung  
Planung & Budgetierung

### Methodenkompetenz

Entscheidungstechnik  
Problemlösungsmethodik  
Projektmanagement  
Dienstleistungsmanagement

### Fachkompetenz Immobilien

Bewirtschaftung  
Bewertung  
Vermarktung  
Entwicklung

### Sozialkompetenz

Gesprächstechnik  
Präsentationstechnik  
Verhandlungsführung  
Kommunikation

warum in der Immobilienbranche die Ansprüche an die Mitarbeiter stetig zugenommen haben. Früher gab es Allrounder, die von der Bewirtschaftung der Immobilien, bis zum Verkauf und bis zur Bewertung von Liegenschaften das gesamte Spektrum dieser Tätigkeiten ausübten. Doch solche Berufsleute sind wegen den gestiegenen Ansprüchen immer schwieriger zu finden.

Der SVIT Ostschweiz und die Akademie St.Gallen bieten deshalb eine Vielzahl von Lehrgängen und Kursen auf verschiedenen Kompetenzstufen an. Interessentinnen und





Interessenten bieten sich – je nach Vorbildung und beruflicher Erfahrung – verschiedene Einstiegsmöglichkeiten an. Eine Ausbildung beim SVIT Ostschweiz und der Akademie St.Gallen erhöht die Chancen am Arbeitsmarkt und schafft vielseitige Karrieremöglichkeiten in der Immobilienwirtschaft. Beide Ausbildungspartner stehen für hohe Fachkompetenz, Qualität und Praxisorientierung. Interessentinnen und Interessenten werden in einem persönlichen Beratungsgespräch über ihre Möglichkeiten informiert.

**Herr Salina, warum haben sich die beiden Partner – der SVIT Ostschweiz und die Akademie St.Gallen – zu einer Kooperation entschlossen?**

Einerseits möchten wir in der Ostschweiz ein Kompetenzzentrum für Immobilienausbildungen aufbauen und den bereits in der Immobilienbranche tätigen Berufsleuten eine breite Palette von Lehrgängen, Kursen und Themenseminaren anbieten. Andererseits werden wir uns speziell den Branchen- und Quereinsteigern annehmen und diesen eine attraktive Kurspalette für diese Bedürfnisse aufbauen.

**Wie sieht diese Kurspalette aus?**

Neben dem Kurs «Bewirtschaftungs-Assistent/in» mit Fokus auf die Bewirtschaftung von Mietliegenschaften, der als Vorbereitung für den Einstieg oder im Rahmen der Einarbeitung in eine Immobilienbewirtschaftungsfirma konzipiert wurde, werden wir fünf weitere Module auf dieser Grundstufe anbieten.

**Welche Themen beinhalten diese fünf Module?**

Neben den weiteren Fachgebieten der Bewirtschaftung, der Verwaltung von Stockwerkeigentum, der Liegenschaftsbuchhaltung und den baulichen Kenntnissen bieten wir ein Modul für die Vermarktung und zwei Module für die Bewertung an.

**Ab wann werden diese Kurse angeboten?**

Neben zwei laufenden Lehrgängen des SVIT Ostschweiz auf Stufe eidg. Fachausweis starten wir bereits am 23. Juni 2009 mit einem zweitägigen «Schnupperkurs» Einstieg in die Bewirtschaftung und am 11. August 2009 mit dem Kurs Bewirtschaftungs-Assistenten/in, der 60 Lektionen umfasst und rund 3 Monate dauert.



**Franco Salina**  
Akademie St.Gallen  
T 071 274 36 30  
franco.salina@akademie.ch

**Immobilienmanagement**





UNSER TEAM  
FÜR IHREN ERFOLG

Die erste Adresse für KMU | Bei der ASGA Pensionskasse erhalten Sie die massgeschneiderte Vorsorge-Lösung für Ihr Unternehmen. Von günstigen Konditionen und umfassender Dienstleistung profitieren Sie mit langfristiger Sicherheit. Prüfen Sie uns!

ASGA Pensionskasse  
Rosenbergstrasse 16 | 9001 St.Gallen  
T 071 228 52 52 | [www.asga.ch](http://www.asga.ch)

ASGA  
pensionskasse

LEADER. Das Ostschweizer Wirtschaftsmagazin.

# Leader lesen LEADER®



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)



## Top-Talente sind weiterhin gefragt, aber...

Die Wirtschaft befindet sich in Schieflage – doch echte Talente sind in den Unternehmen weiterhin gefragt. Das zeigt eine Untersuchung, an der das Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St.Gallen beteiligt war. Ein weiteres Ergebnis: Die HR-Abteilungen vernachlässigen ihre strategische Personalplanung.

**Bild:** Paul-Georg Meister/Pixelio

Die Wirtschaftskrise hat trotz weitreichender Stellenabbaumassnahmen und Einstellungsstopps nichts an dem hohen Bedarf an hoch qualifizierten Arbeitskräften geändert. Dennoch vernachlässigen viele Unternehmen der DACH-Region im Bereich Human Resources (HR) eine strategische Personalplanung. Wie die Managementberatung Hewitt Associates in Zusammenarbeit mit dem Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St.Gallen aufzeigt, befindet sich die Nachfrage nach Top-Talenten trotz aller wirtschaftlichen Turbulenzen im Steigen. Zwar seien sich die Unternehmen ihres Bedarfs an Fachkräften bewusst. Die Umsetzung der Personalplanung erweise sich dennoch als mangelhaft.

«Die Unternehmen müssen auf eine Zeit nach der Krise einstellen und dürfen sich durch ihre Personalpolitik keine Wachstumschancen verbauen», betont Ursula Knorr, Leiterin des Fachbereichs Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Der Expertin zufolge sei es etwa relevant, eine Transparenz bei den eigenen Mitarbeitern zu erhalten und Möglichkeiten zu finden, Top-Talente langfristig zu binden. Ein systematischer Planungsprozess sei dazu erforderlich. «Den Unternehmen ist der herrschende Talentmangel bewusst. Die Erkenntnis über den wachsenden Bedarf allein stellt bereits einen Paradigmenwechsel bei den Unternehmen dar», meint Knorr. Allerdings seien viele Un-

ternehmen in der Personalplanung nach wie vor von kurzfristigen Kennzahlen gesteuert. Darin bestehe «erheblicher Nachholbedarf».

Während trotz der Wirtschaftskrise derzeit eine um zwölf Prozent steigende Nachfrage nach Top-Talenten zu verzeichnen ist, prognostiziert die Untersuchung in den kommenden drei bis fünf Jahren einen drastischen Talentmangel. Besonders in den Bereichen IT/Engineering und Verkauf sei mit einem um rund 70 Prozent höheren Bedarf zu rechnen. Angesichts einer sich zuspitzenden demographischen Entwicklung würden die Engpässe folglich sogar auf über 80 Prozent wachsen. Davon sei Europa im weltweiten Vergleich am stärksten betroffen.

Die Bedeutung einer strategischen Personalplanung wird der Analyse zufolge mit 81 Prozent zwar vom überwiegenden Grossteil der Unternehmen hoch eingeschätzt. Um für den langfristigen Gesamterfolg der Unternehmen zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen, werde die Personalplanung jedoch zu unstrukturiert durchgeführt. Nur 35 Prozent seien mit ihren Anpassungen zufrieden. Der Talentmangel äussere sich bei mehr als einem Drittel der Unternehmen derart stark, dass Änderungen an der Unternehmensstrategie vorgenommen werden müssten. In den Jahren nach der Krise werde der Stellenwert von strategischer und kontinuierlicher Personalplanung daher noch deutlich steigen. ■



Uschi Grimm, Leiterin Personal Firma Embrex, Christian Burkhalter, Geschäftsführer HealthBalance, Daniel Lehmann Unternehmer Lehmann Arnegg AG (Fensterbau) und Hans-Ulrich Scherrer Senior Partner von PRO4S, ehemaliger Generalstabschef der CH-Armee fordern und fördern einander punkto Unternehmertum.

## Spielerisch Unternehmer werden

**Wünschen Sie sich ein gemeinsames Verständnis für Ihre betrieblichen Zusammenhänge – vom Lehrling bis zum CEO? Sehen Sie mehr Erfolg durch das mobilisierende Wirken Ihrer Führungskräfte und Spezialisten? Dann ist PRO4S™ MEMO die Lösung für Sie.**

**S**ich in die Haut von Unternehmern versetzen, das ist die Grundlage von PRO4S™ MEMO. In einem Spiel sollen Mitarbeitende, Führungskräfte oder Kunden die Zusammenhänge einer Firma erleben, Herausforderungen im Zeitraffer meistern und schliesslich die Kraft attraktiver Zukunftsbilder auf Menschen übertragen. Entwickelt wurde das Konzept von der Gossauer Firma PRO4S, die das Projekt in verschiedenen Varianten für Firmen und Organisationen anbietet.

So ist beispielsweise der PRO4S™ MEMO 8h Event die ideale Plattform um Kunden, Führungskräfte und Mitarbeiter für die Entwicklung des Unternehmens zu gewinnen. In lediglich 8 Stunden werden die Spieler ein in über 30 Ländern, verschiedenen Sprachen, Kulturen und Industrien erprobtes, einfaches Mo-

dell kennen und spielen lernen, das die Frage beantwortet: «Wie betreiben erfolgreiche Unternehmer ihr operatives Geschäft und wie können sie das unternehmerische Denken und Handeln auf allen Stufen fördern?».

Weiter werden die Teilnehmer die Wirkung und Bedeutung attraktiver Zukunftsbilder erkennen und sie lernen auf einfache Art und Weise diese im Team zu konkretisieren. Was aber ist der Mehrwert gegenüber gängigen Führungsausbildungen? «Sie erwerben nicht nur neues Wissen, sondern werden darüber hinaus befähigt, diese Impulse Führungskräften und Teams weiterzugeben», erklärt Walter Urs Koller von PRO4S. «Man übt im Weiteren nicht nur mit leistungsfähigen Planspielen, Methoden und Werkzeugen, sondern kann diese selbst erwerben und vor Ort einsetzen.»

## Zielgruppe

- › Unternehmer und Vorgesetzte, die mit ihrem Führungsteam die Mitarbeitenden für nachhaltigen Unternehmenserfolg mobilisieren wollen.
- › Führungsteams, die Ziele vergemeinschaften und nötige Veränderungen einfach umsetzen wollen. In KMU häufig Ehepaare.
- › Führungskräfte und Experten, die dem Unternehmen selbstverstärkende Impulse geben wollen.
- › Menschen, die den betriebswirtschaftlichen Durchblick schnell und einfach gewinnen und dieses Wissen im Eigenen Team verarbeiten wollen.
- › Einzelunternehmer, die ein Unternehmen gründen und auch betriebswirtschaftlich erfolgreich sein wollen.

## Ihr Ziel

- › Mehr unternehmerisches Denken und Handeln von Führungskräften und Mitarbeitenden.
- › Team- und Unternehmensziele besser sehen und aus eigener Kraft rascher erreichen.
- › Verbesserung der Motivation, Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation spielend leicht erreichen.
- › Schaffen einer gemeinsamen Sprache und Sichtweise vom Auszubildenden über Mitarbeitende, Kader, Geschäftsleitung bis zum Verwaltungsrat/Vorstand und Kunden.
- › Impulse setzen, die selbständig weiter wachsen; zum Beispiel an Kader- und Mitarbeitererevents oder Weiterbildungsveranstaltungen.

## Der Weg

- › Der Mensch kommt ganz aus sich heraus, wenn er spielt.
- › Spielen ist die natürlichste Art, richtig verstehen zu lernen.
- › Vereinfachen, vergemeinschaften und emotionalisieren.
- › Lebendige, lehrreiche und interaktive Events mit Kunden, Führungskräften und Mitarbeitenden.

## Ihr Nutzen

- › Unvergessliche Events für Kunden, Führungskräfte und Mitarbeitende.
- › Erfahren Sie, was und wie Ihre Kunden und Teams wirklich denken und wollen.
- › Sie und Ihr Team verstehen fundamentale betriebswirtschaftliche Zusammenhänge ohne Studium oder akademische Vorbildung.
- › Erleben Sie die mobilisierende Wirkung dieses völlig neuen und doch überzeugend einfachen Ansatzes.

**PRO4S™ MEMO**  
 Menschen für Unternehmen Mobilisieren



*Urs Bühler, Gründer HealthBalance und Industrieller; Markus Inauen Leiter Corporate Controlling Swisscom IT Services; Marisa Bühler Unternehmerin, Hans-Jürg Bernet VR Helvetia und St. Galler Kantonalbank, Marc Ammann Projektleiter perform beim spielerischen Erleben.*



*Erleben Sie Unternehmertum in beliebig grossen Gruppen. Interessante Gespräche mit Mitarbeitenden oder Kunden.*

**Interessiert? Gerne begeistern wir Sie persönlich.  
 Die PRO4S MEMO Entwickler**



*W. Koller P. Koller*

walter.koller@pro4s.com prisca.koller@pro4s.com  
 Mobil: +41 79 600 49 40 +41 79 315 08 36  
 Höhenweg 1, CH- 9200 Gossau / St. Gallen  
 Telefon: +41 71 385 58 80

Unser nächster kostenloser Infoevent: 27. Mai in Gossau

[www.pro4smemo.com](http://www.pro4smemo.com)



**Stress  
mit Ihrem  
Versicherer?**



**carena schweiz  
macht  
glücklich ...**

## **carena schweiz – Ihr Partner für zufriedene Mitarbeiter**

Vertrauen Sie Ihr grösstes Kapital dem Ostschweizer Gesundheitsversicherer an und profitieren Sie von attraktiven Angeboten in der obligatorischen und freiwilligen Personenversicherung für Unternehmungen.

Gerne zeigen wir Ihnen bei einem persönlichen Beratungsgespräch die individuellen Versicherungsmöglichkeiten auf.

**[www.carenaschweiz.ch](http://www.carenaschweiz.ch)**

carena schweiz - Schulstrasse 3 - 8355 Aadorf - Telefon 052 368 04 04

**carena**<sup>+</sup>  
Ihr Gesundheitspartner

# MIT WISSEN WEITERKOMMEN WEITERBILDEN



### **WEITERBILDEN**

Berufs- und Weiterbildungszentrum bzb  
9470 Buchs SG

Tel. 081 755 52 00

[weiterbilden@bzbuchs.ch](mailto:weiterbilden@bzbuchs.ch)

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

**Höhere Fachschule  
Führungsfachleute Leadership  
Führungsfachleute Management  
HR-Fachleute  
Personalassistent/-in**



Christian Rosner ist CEO der S&amp;T.

# Erfolg in Zeiten des Wandels: Herausforderung Change Management

**Change Management gehört zu den schwierigsten Disziplinen im Geschäftsleben – auch und ganz besonders in der IT-Services-Branche, handelt es sich hier doch in der Regel um profilierte Unternehmen mit hoch qualifizierten Mitarbeitern, einem anspruchsvollen Kundenkreis und einer ausgesprochen individuellen Firmenkultur.**

**Text:** Christian Rosner

**G**erät das Change Management schon bei Betrieben der industriellen Produktion oft genug zum Balanceakt mit zahlreichen Stolperfallen, so gilt dies erst recht für Unternehmen aus der IT-Consultingbranche. Genau diese Herausforderung musste S&T bewältigen, als sie vor gut zwei Jahren IMG The Information Management Group integrierte.

## **Ausbau des Consulting Premium-Segments**

Bereits fest etabliert als IT-Dienstleistungsanbieter in Mittel- und Osteuropa hatte S&T die Zeichen der Zeit erkannt und seine Wachstumsbestrebungen in den deutschsprachigen Märkten intensiviert – Wachstum sowohl in Bezug auf die Unternehmensgrösse und die geografische Präsenz als auch im Hinblick auf das Portfolio und Kundenzugang.

Im Fokus standen insbesondere die massive Verstärkung des Kerngeschäfts «Business Solutions» und die intelligente Ergänzung des Serviceportfolios. Dabei setzten die Verantwortlichen von Beginn an auf eine strategische Akquisition.

Knapp zwei Jahre nach der Integration der IMG steht fest, dass die Entscheidung richtig war. S&T verfügt heute nicht nur über umfassende Branchen- und Technologie-Kompetenz, sondern auch über Beratungsexpertise im «High End» als auch über eine starke Präsenz in Deutschland und der Schweiz. Schliesslich war ein Ziel der IMG-Akquise der Ausbau der IT-Wertschöpfungskette. Im Fokus stand dabei insbesondere das Consulting-Geschäft in Deutschland und der Schweiz – die perfekte Ergänzung zur starken Position von S&T auf dem österreichischen Markt und in Osteuropa. Mit mehr als 1'200 Beratern verfügt

S&T heute über einen ebenso hoch qualifizierten wie auch zahlenmässig starken Beraterpool.

## **Talente halten und neue hinzugewinnen**

Natürlich musste die Integration und das anschliessende Change Management äusserst sorgfältig durchgeführt werden. Dazu gehörten zunächst die Schaffung einer gemeinsamen Aufbauorganisation sowie die emotionale Integration der Mitarbeiter. Gerade hier besteht stets die Gefahr, im Zuge der Unsicherheiten der Um- bzw. Neustrukturierungsphase wertvolle Talente zu verlieren. Dank einer aktiven Personalpolitik und der gelungenen Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber verfügte die «neue» S&T nach dem Closing über mehr Mitarbeiter als zuvor. Eine weitere Schwierigkeit war zu überwinden: Traditionell ist das Beratergeschäft sehr stark personengebunden, was im Hinblick auf die Bestandskunden des Unternehmens nicht ohne Risiko war.

Mit der Integration der IMG und der neuen Struktur ist S&T gut aufgestellt. Neben zusätzlicher Expertise im High-End-Beratungsgeschäft konnte man mit Dependancen in China und Japan die Präsenz im asiatischen Markt verstärken und zusätzliches Wachstum im DACH-Markt generieren.

Am wichtigsten aber ist: Mehr denn je kann S&T seinen Kunden Leistungen über das gesamte Spektrum hinweg aus einer Hand liefern. Nach dem «One-Stop-Shopping»-Prinzip, bietet S&T ein komplettes Paket an Services an, das vom Management Consulting bis zum Betrieb der IT-Systeme reicht und insbesondere vom Mittelstand nachgefragt wird. Ausschlaggebend dafür war nicht zuletzt die gelungene Integration der IMG. ■



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

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

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



## Personalmanagement ist keine Glückssache.

Wir führen zusammen, was zusammen gehört.



**Der Profi Personalmanagement**

Altstätten . St.Gallen . Schaan . [www.derprofi.ch](http://www.derprofi.ch) . [profi@derprofi.ch](mailto:profi@derprofi.ch)



foxcom.ch



# Die Quelle für mehr Motivation

## Konzentrationschwäche, Leistungsabfall?

Wohlbefinden und Wellness zählen zu den wichtigsten Motivationsfaktoren am Arbeitsplatz. Unternehmen stellen deshalb ihren Mitarbeitern für Erholung und Entspannung Kaffeemaschinen, Mikrowellen oder komplette Kantinen zur Verfügung. Doch das einfachste, natürlichste und notwendigste wird oft nicht bedacht – das Trinkwasser.

## Regelmässig Wasser zu trinken fördert die Leistungsfähigkeit

Nur wenn der Körper mit ausreichend Wasser versorgt ist, kann er optimal funktionieren. Trinkwasser ist der ideale Durstlöscher und wichtigster Nährstoff überhaupt. Er enthält Mineralstoffe und Spurenelemente, die der Mensch braucht, wie z.B. Magnesium, Kalzium, Kalium und Natrium.

## Das bessere Trinkwasser

Auf Tastendruck gesundes Wasser in exzellenter Qualität. Die Wasserspender AQUAdrink von CHRIST AQUA sind Festanschlussgeräte, die das Trinkwasser direkt ab Leitung spenden und zusätzlich noch hygienisch aufbereiten. Zuerst durchfließt das Wasser einen Aktivkohlefilter, der das Wasser reinigt – von Partikeln, Ablagerungen und Chlor befreit. Ein optionaler 2ter Feinfilter (Modell H+), hält Kleinstpartikel und Bakterien zurück.

Anschliessend verhindert die UV-Behandlung eine Keimbildung. Zusätzlich haben alle AQUAdrink einen BioCote®-Oberflächenschutz, welcher durch die stark antimikrobielle Wirkung pathogene Bakterien absterben lässt und Keimwachstum verhindert. Diese 3 bzw. 4-stufige Wasseraufbereitung unserer AQUAdrink Wasserspender stellt eine einwandfreie Wasserqualität sicher.

## Die bequemere Wasserquelle

AQUAdrink – immer frisch und wahlweise kalt, temperiert oder heiss, entweder als stilles Wasser oder als Sprudelwasser mit Kohlensäure versetzt. Als Tisch- oder Standmodell mit übersichtlichem, bedienerfreundlichen Display, ansprechendem Design und hoher Funktionalität. Eine Quelle der Motivation – für Sie, Ihre Mitarbeiter, Kunden und Gäste.

Detaillierte Informationen über AQUAdrink Wasserspender finden Sie unter [www.christ-aquadrink.ch](http://www.christ-aquadrink.ch) oder erhalten Sie bei:

CHRIST AQUA AG  
 Neuhofweg 53      Tel. 061 755 88 99  
 4147 Aesch/BL      Fax 061 755 88 90

# Warum sich die richtige Pensionskasse zum Trumpf bei der Personalsuche entwickelt

**Alle reden davon, aber kaum jemand setzt sich mit den konkreten Folgen unserer alternden Gesellschaftsstruktur auseinander. Unternehmer und Personalfachleute sollten dies tun. Denn dies wird in den nächsten Jahren viel zum Erfolg beitragen. Lesen Sie hier warum.**

**Text:** Anders Malmström\*

Spitze Zungen behaupten: «Wenn ein Unternehmen nicht vorsorgt, hat es bald ausgesorgt!» Sie haben in dreierlei Hinsicht Recht:

- Erstens muss ein Unternehmer für seinen Betrieb vorsorgen, indem er sich mit der Zukunft beschäftigt und dafür sorgt, dass er die unternehmerischen Risiken in den Griff kriegt.
- Zweitens muss er die betriebliche Vorsorge so gestalten, dass er entweder die entstehenden Risiken bei Unterdeckung der Pensionskasse tragen kann oder indem er sie an eine Versicherung auslagert.
- Drittens: Sollte er berücksichtigen, dass sich die Form der Pensionierung stark verändern und dadurch die Vorsorge auf dem Arbeitsmarkt eine immer wichtigere Rolle spielen wird.

In diesem Beitrag steht der dritte – am wenigsten bekannte – Punkt im Zentrum. «Was», so fragen Sie sich jetzt vielleicht, «soll die Vorsorge mit dem Arbeitsmarkt zu tun haben? Bisher haben sich künftige Mitarbeitende kaum für Details der Pensionskasse interessiert.» Damit haben Sie vollkommen Recht. Doch die Zukunft wird Veränderungen mit sich bringen, die Gestaltung der Pensionskassen ein ganz neues Gewicht verleihen wird.

## **Warum die Pensionskasse zu einem Trumpf wird**

Zur Zeit haben die meisten Leute recht fixe Vorstellungen darüber, wie sie sich ihre Pensionierung vorstellen müssen. Nur: Die meisten stellen sich die Zukunft so vor, als wäre sie gleich wie die Vergangenheit. Das ist natürlich nicht so. Die Krux dabei ist, dass diese überholten Vorstellungen uns dazu verleiten, unsere Zukunft falsch zu planen. Hier die wichtigsten drei:

- Mit 65 ist man alt und weg vom Fenster!
- Mit 65 ist die Karriere zu Ende!
- Mit 65 ist man nicht mehr gefragt!

Das klingt auf den ersten Blick durchaus einleuchtend. Wer sich die Sache indes genauer ansieht, merkt rasch, dass diese Behauptungen heute nicht mehr zutreffen.

## **Zum Vorurteil Nummer 1:**

### **65-Jährige sind noch lange nicht alt!**

Unsere Vorstellung, dass 65-Jährige alt sind, hat einen plausiblen Grund: Es war früher so. Und weil wir mit dem Bild der 65-Jährigen oft das Bild unserer Eltern oder Grosseltern verbinden, haben diese Vorstellung heute noch.

Die Realität sieht indes ganz anders aus: Ein Blick in die Statistik zeigt, dass die über 65-Jährigen in der Regel noch während zehn bis fünfzehn Jahren sehr aktiv sind. Senioren reisen oft mehr oder treiben mehr Sport, als sie dies während ihrer Berufszeit je konnten.

Und weg vom Fenster sind sie schon gar nicht. Die meisten können mit dem PC umgehen. Die Folge: Während einem in früheren Zeiten nach der Pensionierung der Kontakt zu Kunden und Arbeitskollegen fehlte, um «dran zu bleiben», kann man heute dank Internet zu jedem erdenklichen Thema von zu Hause aus alle möglichen Informationen suchen.

Darüber hinaus bietet das Internet neue Möglichkeiten, Beziehungen zu pflegen – oder sogar neue Kontakte zu knüpfen: Mit Programmen wie Skype kann man im Nu per Bild-Telefonie fast die ganze Welt erreichen. Man könnte also auch sagen: Im Alter haben die Leute endlich Zeit, sich ausführlich mit «ihrem Windows» zu beschäftigen – und sind drum «überhaupt nicht weg vom Fenster».

## **Zum Vorurteil Nummer 2:**

### **Mit 65 ist die Karriere noch lange nicht zu Ende!**

Früher galt: Die Jungen lernen von den Älteren. Die heutigen Senioren haben in diesem Bezug in den letzten Jahren etwas revolutionär Neues entdeckt: Man kann auch von den Jungen lernen. Das zeitigt durchaus Folgen. Ein aktuelles Beispiel: Manche Grossmutter lässt sich heute von ihren Enkeln das SMS-Verschicken erklären und schafft so einen ganz «neuen Draht» zur jungen Generation. Klar, dass diese Lernbereitschaft auch in der Arbeitswelt neue Optionen schafft! Einem weiteren Schritt auf dem Karriereweg steht also nichts im Wege.

«Wer als Arbeitgeber die Sicherheit seines Betriebs gewährleisten will, sollte das Reglement seiner Pensionskasse genau unter die Lupe nehmen.»

Anders Malmström, Leiter des Ressorts für Kollektivlebens-Versicherungen bei AXA Winterthur



### Zum Vorurteil Nummer 3: Mit 65 ist man künftig gefragter denn je!

Der Grund dafür liegt in der höheren Lebenserwartung der Menschen in unserer Gesellschaft. In den nächsten Jahren wird nämlich die Zahl der Arbeitnehmenden ihren höchsten Wert erreichen. Danach wird sie relativ rasch abnehmen.

Konkret heisst das: Die noch vorhandenen Arbeitskräfte werden gefragter sein denn je – gerade auch die älteren, die zum Teil sehr viel Erfahrung mit sich bringen. Dies wird für Unternehmer und Personalfachleute zum zentralen Thema werden. Denn es wird in Zukunft noch schwieriger sein, gut qualifizierte Leute zu finden.

#### Die Flexibilität der Pensionskasse wird immer wichtiger

Da die meisten 40- bis 50-Jährigen heute nicht mehr verbindlich sagen können, wann und wie sie in Pension gehen werden, sollten sie ihre Vorsorgeplanung so gestalten, dass sie sich an veränderte Umstände anpassen lässt.

Für Arbeitgeber, Personalverantwortliche und Pensionskassenvorstände bedeutet dies: Sie müssen darauf achten, dass die Reglemente ihrer Vorsorgewerke ihren Mitarbeitenden eine rollende Planung erlauben, wie bei dies bei den Sammelstiftungen der AXA Winterthur der Fall ist. Bei vielen Pensionskassen sind gleitende Übergänge nicht vorgesehen, was unangenehme Schwierigkeiten mit sich bringen kann.

### Neue Arbeitsmodelle verlangen neue Lösungen

Glücklicherweise kommen in diesem Punkt die Interessen der Arbeitnehmenden jenen der Arbeitgeber entgegen: Eine Untersuchung des Personaldienstleisters Kelly Services hat nämlich ergeben, dass mehr als die Hälfte der Schweizerinnen und Schweizer bereit wären, länger als bis 65 zu arbeiten, wenn ihr Arbeitgeber sie darum bitten würde. Und die meisten möchten sich am liebsten etappenweise aus der Arbeitswelt zurückziehen.

Experten gehen deshalb davon aus, dass wir uns mit neuen Pensionierungsmodellen vertraut machen müssen: Viele werden sich in mehreren Etappen – beispielsweise in 20-Prozent-Schritten – pensionieren lassen. Und immer mehr Arbeitnehmende dürften bis gegen 70 im Erwerbsprozess bleiben.

Doch dies wird sich nicht automatisch so ergeben. Für gleitende Pensionierungslösungen, die sowohl den Interessen der Arbeitnehmenden wie jenen der Arbeitgeber entgegenkommen, braucht es Pensionskassenreglemente, die das zulassen. Arbeitgeber sollten dieses Reglement deshalb sehr genau unter die Lupe nehmen. ■

\*Anders Malmström ist Mitglied der Geschäftsleitung von AXA Winterthur und Leiter des Ressorts für Kollektivlebens-Versicherungen



Mag. (FH) Susanna Gopp ist Produkt-Managerin bei der sano management ag, vaduz

# Mitarbeiter – Kostenfaktor oder Vermögenswert?

**Ohne Frage kosten Mitarbeiter ein Unternehmen Geld. Mitunter sogar viel Geld. Vor allem dann, wenn motivationsbedingte Fehlzeiten und krankheitsbedingte Abwesenheiten vorherrschen. Oder wenn durch Frust und Ärger die Arbeitslust verloren geht und die Leistung nachlässt.**

**Text:** Susanna Gopp

**A**ufgrund der aktuellen Wirtschaftslage sind etliche Unternehmen gezwungen, «den Gürtel enger zu schnallen» und Kosten einzusparen, wo immer möglich. Dabei liegt es nahe, bei den höchsten Kostenverursachern zu beginnen, worunter zum Beispiel die Personalkosten und -aufwendungen fallen. Auf Mitarbeiter wirkt sich das aus, indem zum Beispiel zum einen Kurzarbeit eingeführt und zum anderen der Bezug von Urlaubstagen vorgegeben wird oder ausscheidende Mitarbeiter nicht ersetzt werden. Nachvollziehbare und verständliche Massnahmen, die für viele Unternehmen von existenzieller Bedeutung sind. Das Wort Kosten beinhaltet im Zuge dessen einen negativen Beigeschmack: Kosten reduzieren den Gewinn, somit müssen Kosten gesenkt werden. Unnötige Kosten sind zu vermeiden! Doch wie «unnötig» zu definieren ist, steht und fällt mit dem Auge des Betrachters.

## Der unterschiedliche Umgang mit Kosten

Doch leider werden Aufwendungen für Mitarbeiter nur allzu oft nicht nur in schwierigen, sondern auch in wirtschaftlich guten Zeiten hauptsächlich als Kostentreiber angesehen. Tatsächlich kosten oder verursachen Mitarbeiter neben Lohn und Sozialabgaben vor allem auch finanziellen und zeitlichen Such- und Einarbeitungsaufwand, Vertretungskosten bei Abwesenheiten sowie Kosten bei Krankheit und Unfall, ebenso zusätzlichen Aufwand durch Motivationsverlust und Fehler (viele dieser Kosten sind oft unnötig und könnten sich durchaus verringern bzw. vermeiden lassen).

Gleichzeitig ist interessant, dass mit Kosten zum Beispiel für Maschinen und Apparaturen anders umgegangen wird. Auch nach deren Anschaffung wird Geld investiert, ohne dass gross darüber nachgedacht wird. Hier scheint es jedem einzuleuchten, dass in ihren Unterhalt investiert werden muss, damit die ohnehin schon teuren Maschinen und Apparaturen dauerhaft und langfristig einsatzfähig bleiben.

Die unterschiedliche Sichtweise zu solchen Kosten widerspiegelt sich allein schon durch die unterschiedliche Platzierung

in der Unternehmensrechnung. Während Maschinen und Apparaturen in der Bilanz als Vermögenswert ausgewiesen werden, geht das Personal lediglich als Aufwandsposten aus der Erfolgsrechnung hervor. Warum also nicht einmal die Sichtweise in Bezug auf Mitarbeiter verändern?

## Der Umgang mit Investitionen

Investition am Beispiel der Maschinen und Apparaturen: Hier wird auch nach dem Kauf regelmässig in deren Unterhalt und die Pflege investiert, damit ihre langfristige Leistungsfähigkeit erhalten bleibt. Solche Aufwendungen werden kaum je in Frage gestellt. Es ist einfach offensichtlich, dass ohne eine entsprechende, regelmässige Pflege und Wartung Maschinen und Apparaturen langfristig nicht die gewünschten und erwarteten Leistungen erbringen können. Die Höhe der Pflege- und Wartungskosten wird dabei meist widerspruchslos akzeptiert. Hier werden die Kosten nicht als «Aufwendungen», sondern vielmehr als «Investition» wahrgenommen.

Wohingegen bei Mitarbeitern mehrfach überlegt wird, ob eine Aktion oder eine Massnahme wirklich notwendig ist oder eine solche einfach nur weitere Kosten verursacht. Mitarbeiter erhalten doch ihren monatlichen Lohn, eine Gratifikation und – in guten Fällen – kostenfreie Trinkmöglichkeiten und Lunch-Checks. Ein jährlicher Skitag rundet das Angebot ab.

Der monatliche Lohn und die Gratifikation für Mitarbeiter ähneln dem «Kaufpreis» einer Maschine. Die kostenfreien Trinkmöglichkeiten, Lunch-Checks und der Skitag bilden einen Motivationsanreiz bzw. berücksichtigen den Teamaspekt. Nicht abgedeckt aber sind (verglichen mit dem Beispiel von Maschinen und Apparaturen) die Pflege- und Wartungsmassnahmen.

## Investitionen mit unternehmerischem Weitblick

Damit Mitarbeiter (jeglicher Hierarchiestufen) langfristig effektiv erfolgreich und leistungsfähig sind, müssen sie sich körperlich, geistig und sozial gesund fühlen. Die Weltgesundheitsorganisation

(WHO) definiert in ihrer Verfassung von 1946 wie folgt: «Die Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht allein das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.» Und genau hier setzen die zuvor erwähnten «Pflege- und Wartungsmassnahmen» als Investitionen auf Mitarbeiterebene an:

#### Beispiele für Investitionen in die körperliche Gesundheit

Aktivierung der Bewegungsfreude.  
Dynamische Arbeitsplatzgestaltung.  
Ergonomische Arbeitsplatzausstattung.  
Leistungsgerechte Arbeitsraumgestaltung.  
Sicherheit und Unfallverhütung im Betrieb.

#### Beispiele für Investitionen in die psychische Gesundheit

Entwicklung von Arbeitszeitmodellen.  
Förderung von qualifizierten Mitarbeitern.  
Arbeits- und altersgerechte Aus- und Weiterbildung.  
Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.  
Stete Weiterentwicklung von Arbeits(platz)profilen.  
Karriereplanung – Weiterkommen im Unternehmen.  
Arbeitsplatzanalysen bei Langzeitabwesenden zur späteren Reintegration.

#### Beispiele für Investitionen in die soziale Gesundheit:

Generationenmanagement.  
Schulung zu Konfliktbewältigungen.  
Reintegration von Langzeitabwesenden.  
Regelmässige Anlässe zur Teamförderung.  
Seminare zur Entwicklung von Führungskräften.  
Kulturenmanagement in internationalen Unternehmen.

Der Fokus solcher Investitionen liegt aus unternehmerischer Sicht auf dem grundsätzlich langfristigen Erhalt von einsatz- und leistungsfähigen Mitarbeitern (Know-how) und einer damit einhergehenden Reduktion bzw. Vermeidung von unnötigen Krankheits-, Absenz-, Vertretungs- und Fluktuationskosten. Kosten, die (rechnet man sie nur mal für ein Jahr aus) – bleiben sie unberücksichtigt – einem Unternehmen erheblich zu Buche schlagen.

#### Die neue Denkhaltung: Vermögenswert statt Kostenfaktor

Unternehmen, die ihre Mitarbeiter nicht nur als Kostenfaktor sondern vor allem auch als einen tatsächlichen Vermögenswert sehen, werden die zukünftigen Gewinner sein. Diese Unternehmen verfügen über eine einzigartige Kultur, mit der es in einem noch so dynamischen und wettbewerbsstarken Umfeld möglich ist, herausragende Leistungen, qualitativ hochstehende Produkte und ausserordentliche Dienstleistungen für den Kunden zu erbringen. In einer solchen Kultur ziehen alle an einem Strick: Führungsebene, Abteilungen, Teams, die einzelnen Mitarbeiter.

Das bedeutet natürlich nicht, dass es in solchen Unternehmen zu keinerlei Konflikten, Reibereien, Meinungsverschiedenheiten oder Fluktuationen mehr kommt. Nein – aber es bedeutet, dass hier das Werkzeug und das Wissen vorhanden ist, wie mit Konflikten, Reibereien oder Meinungsverschiedenheiten umgegangen werden kann, ohne dass «Glas zerbricht». Mitarbeiter solcher Unternehmen werden es sich mehrmals überlegen, ob sie wirklich (zum Beispiel mit dem ganzen Know-how zur Konkurrenz) wechseln sollen, denn ob es dort besser ist, das wird wohlweislich fraglich sein. ■

Anzeige



**Aktiver Umweltschutz in der Praxis**  
Wir drucken ökologisch. Sie auch?



eps **eco-printing-system®**  
Chemie- und VOC-frei

Druckerei Lutz AG, Hauptstrasse 18, CH-9042 Speicher, Tel. 071 344 13 78, info@druckereilutz.ch, www.druckereilutz.ch, FTP: transfer.druckereilutz.ch



# Ihre Unternehmensversicherung sollte nicht komplizierter sein als Ihre IT-Lösung.

Weil das Leben oft schon schwierig genug ist, macht Trust Sympany vieles einfacher. Zum Beispiel mit flexiblen Lösungen für alle Personenversicherungen in Ihrem Unternehmen. Informieren Sie sich unter Telefon 0800 955 955 oder [www.trustSympany.ch](http://www.trustSympany.ch)

# Geschäftsreisen – ein unterschätztes Risiko!

**Die Geschäftsreiseversicherung von Trust Sympany bietet umfangreichen Versicherungsschutz an, der fast alle unvorhergesehenen Krankheits- und Notfälle während einer Geschäftsreise abdeckt. Damit sich Ihre Geschäftsreisenden auf das Wesentliche konzentrieren können.**

**R**eisende Geschäftsleute sind auf eine perfekte Organisation und optimales Timing angewiesen. Umso prekärer wird es, wenn Dinge schief laufen und plötzliche Krankheit, Unfall oder der Verlust von Reisegepäck das «Daily Business» durcheinander bringen. Nicht versicherte Spitalkosten und damit verbundene Auslagen können für Sie, Ihre Mitarbeitenden und den Arbeitgeber hohe Auslagen verursachen.

## Stellen Sie sich folgende Situationen vor...

... Sie befinden sich auf einer Geschäftsreise in Brasilien. Nach einem Business Lunch geht es Ihnen von Stunde zu Stunde schlechter – die Termine sind eng gesetzt und Sie können sich keine Auszeit gönnen. Am Abend haben Sie hohes Fieber und Ihr Magen macht sich auf sehr unangenehme Weise bemerkbar. Dringend müssen Sie einen Arzt aufsuchen. Aber durch die Sprachbarriere können Sie sich nicht oder nur schlecht verständigen und Ihre Anliegen mitteilen. Was nun?

... Ein Mitarbeiter Ihres Unternehmens reist nach Osteuropa, um neue Märkte zu erschliessen. In der Ukraine angekommen, nimmt er die Woche gespickt mit vielen Meetings in Angriff. Schon am zweiten Tag verspürt er Bauchschmerzen, welche mit der Zeit unerträglich werden. Am Donnerstag ist es so schlimm, dass er notfallmässig einen Arzt aufsuchen muss. Die Diagnose ist niederschmetternd. Geplatzter Blinddarm – eine sofortige Operation ist notwendig. Er findet sich vor der Operation in einem überfüllten Krankenzimmer mit 10 weiteren Personen wieder. Seine Krankenversicherung enthält halbprivate Spitalabteilung – in der Schweiz ausreichend, doch im Spital in der Ukraine können Sie sich nicht vorstellen, auch nur 5 Minuten zu bleiben. Was nun?

... Sie sind für ein Meeting nach London geflogen. Nun warten Sie bei der Gepäckaushabe auf Ihre persönlichen Sachen. Leider

vergebens. Denn während Sie nach London reisten, ist Ihr Gepäck in Frankfurt gelandet. Wäre alles halb so schlimm, wenn sich nicht auch alle Kredit- und Debitkarten im Koffer befänden. Und in der Schweiz dachten Sie noch, dass Sie auf die lästige Geldwechsellerei verzichten können. Was nun?

Die Sympany Business Travel Insurance (BTI) hilft Ihnen in all diesen Fällen rasch und unkompliziert weiter – nach dem Motto «erfrischend anders». Mit dem Partner Mondial Assistance im Rücken kann Sympany BTI auf ein weltweites Netzwerk für die medizinische Assistance sowie für sonstige Notfälle zurückgreifen.

## Konkret heisst das...

... Wenn Sie in Brasilien notfallmässig einen Arzt aufsuchen müssen, können Sie die Sympany Helpline kontaktieren. Diese wird Ihnen in kürzester Zeit den nächsten Arzt oder das nächste Spital nennen (und kann betreffend der Spitäler sogar über deren Standards Auskunft geben). Es wird das Taxi oder in schlimmen Fällen eine Ambulanz organisiert werden, um Sie ins Spital zu bringen. Stellt sich dann die Krankheit als so gravierend heraus, dass es am besten ist, Sie mittels Rega-Jet in die Schweiz zu repatriieren, so sind auch diese Kosten vollumfänglich gedeckt.

... Damit Sie und alle Ihre Mitarbeitenden, auf Reisen ausserhalb der Schweiz, in einem Spital von den höchsten Standards profitieren können, bietet Sympany BTI die sogenannte «Privat Medical»- Deckung. Somit profitieren die Geschäftsreisenden von einer 1. Klass-Behandlung.

... Falls Ihnen Kreditkarten gestohlen werden oder sie wie im beschriebenen Fall mit dem Reisegepäck an einem anderen Flughafen landen, Sie also ohne Bargeld unterwegs sind, wird Ihnen auch in dieser Situation geholfen. Sympany BTI unterstützt Sie mit einer Bargeldbevorschussung, welche zum Beispiel via «Western Union» innert kürzester Zeit bezogen werden kann. Die notwendigen Anschaffungen wie Kleider und Toilettenartikel sind zudem versichert. Sie können diese Kosten nach Beendigung der Geschäftsreise bei der Sympany zurückfordern.

Sympany BTI können Sie entweder als festes Paket oder mit individuell zusammengestellten Leistungen abschliessen. Für Ihren individuellen Lösungsvorschlag steht Ihnen unser Spezialist Hansruedi Waldburger gerne zur Verfügung.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme  
*Ihre Trust Sympany*



Trust Sympany  
Sympany Versicherungen AG  
Hansruedi Waldburger  
Peter Merian-Weg 4  
4002 Basel  
www.trustSympany.ch  
Telefon: 058 262 39 64  
E-Mail: hansruedi.waldburger@sympany.ch

Office St. Gallen  
Oberer Graben 3  
9000 St. Gallen



# Zentrum für Medizin und Sport im Säntispark

Seit dem 2. März 2009 bietet das Zentrum für Medizin und Sport im Säntispark in Abtwil verschiedenste Dienstleistungen im medizinischen und therapeutischen Bereich an. Vom Angebot profitieren Personen jeden Alters und jeglicher körperlicher Konstitution.

Im Zentrum stehen für folgende Gebiete erfahrene Fachkräfte zur Verfügung:

- › Allgemeinmedizin
- › Sportmedizin
- › Orthopädie
- › Chiropraktik
- › Physiotherapie
- › Ernährungsberatung

Durch eine gründliche Diagnose wird das Therapie- und Trainingsprogramm auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmt und ermöglicht somit eine optimale Beratung und Betreuung. Die Nutzung der Infrastruktur des Säntisparks eröffnet ein erweitertes Behandlungsspektrum. So sind das moderne Fitnesscenter und die vielseitige Bäderlandschaft insbesondere im Bereich der Rehabilitation nach Unfällen oder Operationen, für das Aufbautraining oder für den Spitzensport wertvoll.



Das Zentrum für Medizin und Sport bietet ein breites Leistungsspektrum:

- › Individuelle Diagnosen, Trainings und Therapien für Menschen jeden Alters und in unterschiedlichster körperlicher Verfassung
- › Manager-Check-ups
- › Vernetzte Angebote für Firmen und Vereine: Diagnosen, Probetrainings und Trainingsempfehlungen
- › Betreuung von Spitzen- und Amateursportlern, individuell abgestimmt auf die jeweilige Disziplin und die persönliche Zielsetzung
- › Ambulante Rehabilitation
- › Ernährungsberatung, umfassende Betreuung beim Abnehmen
- › Fachreferate – öffentlich und nach Absprache (für Firmen und Vereine)

Es besteht eine enge, interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Partnern, die gemeinsam eine umfassende Betreuung gewährleisten:

- › Hirslanden Klinik Am Rosenberg, Heiden
- › Orthopädie am Rosenberg  
St. Gallen, Wil, Widnau
- › Dr. med. Hans-Ulrich Backes, St. Gallen

Zentrum für  
Medizin & Sport  
im Säntispark

Detaillierte Informationen zum Zentrum erhalten Sie unter [www.hirslanden.ch](http://www.hirslanden.ch) – Zentren – Klinik Am Rosenberg – Zentrum für Medizin und Sport.



# Handschriftlich ...

**Michael Fischbacher**  
CEO Christian Fischbacher Co. AG

Womit haben Sie Ihr erstes Geld verdient?

In der Filou Bar, als Kellner.

Hatten Sie als Kind einen anderen Berufswunsch? Wenn ja, welchen?

Basenitzer auf einer Südseeinsel.

Welchen Ostschweizer Unternehmer bewundern Sie?

Albert Kriener, Konrad Hummel

Gibt es eine Sache, die Sie in den nächsten Jahren unbedingt noch nachholen möchten?

Eine Reise durch Zentralasien.

Was bedeutet Ihnen Erfolg?

Eine glückliche Familie. Ein langfristig wachstumstarkes Unternehmen.

Welchen Luxus gönnen Sie sich ab und zu?

Welchen gönne ich mir nicht?

Wie reagieren Sie, wenn Sie bemerken, dass man Sie belogen hat?

Ent-täuscht.

Welche Lektüre kann Sie vom Schlafen abhalten?

Ein Buch über Kunst, die mir noch unbekannt ist.

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

**Layout/Satz:** Marisa Gut  
 mgut@metrocomm.ch

**Produktion:** Weber AG, 8406 Winterthur

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

# Freund und Helfer unter Druck

**Um 75 Mann soll die Kantonspolizei St.Gallen in den nächsten Jahren aufgestockt werden –mehr Gewaltbereitschaft, Ausschreitungen, Jugenddelinquenz und neue Straftaten gibt Justizdirektorin Karin Keller-Sutter als Gründe an. Im Prinzip wäre die Erhöhung begrüssenswert – wenn die Polizei ihre Möglichkeiten ausschöpfen könnte. von Stephan Ziegler**

Dass mehr Kriminalität nach mehr Sicherheitspersonal ruft, ist verständlich; dass die Polizei für ihre mannigfaltigen Aufgaben gerüstet sein muss, ist unbestritten. Darum scheint die Aufstockung sinnvoll.

Allerdings: Aus Polizeiquellen ist zu vernehmen, dass diese ihre Aufgaben nicht immer so wahrnehmen könne, wie sie sollte und wollte. «Dank» eines immer enger geschnürten Korsetts, in denen sich die Beamten an der Front bewegen müssen, bemängeln viele, dass sie kaum mehr Handlungsspielraum hätten, Straftaten zu verhindern oder aufzuklären.

Zugebunden haben dieses Korsett Politik, Polizeikommando und «Bürgerrechtler», die alle genauestens darauf achten, dass sich ja kein Polizist exponiert oder engagiert: Der Politik wird angelastet, dass sie sich immer mehr in die Polizeiarbeit einmische und mit politischer Korrektheit Aktivitäten verhindere, die der Prävention oder der Abschreckung dienen. Das Polizeikommando muss sich den Vorwurf gefallen lassen, sich bei Problemen kaum hinter seine Leute zu stellen, sondern eher die Perspektive der «Opfer» einzunehmen. Und die «Bürgerrechtler» – Organisationen und Private, die sich mehr für die

Rechte der Täter als für die der Strafverfolgungsbehörden einsetzen – machen den Beamten durch ihre lautstarke Medienpräsenz bei «Zwischenfällen» zu schaffen.

Mangelnder Rückhalt durch Politik (die Direktorin ausgenommen), Kommando und Bevölkerung verleitet die Polizisten zum Wegschauen: Wegen der Befürchtung, im Zweifelsfall von den Vorgesetzten im Stich gelassen zu werden, traut sich die Truppe immer weniger zu. Lieber werden etwa Verkehrsbussen verteilt als jugendliche Schläger so angefasst, wie sies verdient hätten – der Automobilist zahlt ohne Murren, der Jugendliche könnte einen Anwalt oder die Medien einschalten, die sich gierig auf den Beamten stürzten.

Darum ist es wünschenswert, dass in der Politik, in der polizeilichen Führung und in der Bevölkerung Verständnis, Unterstützung und Schutz für die Mannschaft gestärkt werden, so dass Polizisten keine Angst mehr haben müssen, wegen einer Amtshandlung in die Pfanne gehauen zu werden. Politische Korrektheit, Rückgratlosigkeit und Täter-Schutzreflexe sind das Letzte, was unsere Beamten gebrauchen können – ob es nun 660 oder 735 sind.

# Leader lesen LEADER®

LEADER. Das Ostschweizer Unternehmermagazin. [www.leaderonline.ch](http://www.leaderonline.ch)



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

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



## Lebensraum für Wohlbefinden



Zuger Kantonsspital, Baar



Schulthess Klinik, Zürich



Tamina Therme, Bad Ragaz



Unter den anspruchsvollen Lebensräumen stellen sie die grösste Herausforderung dar: Wer Spitäler und Altersresidenzen baut oder erweitert, muss den Radwechsel am fahrenden Wagen beherrschen. Logistik und Funktionalität sind das eine, ökologisch und energetisch sinnvolle Bauweise das andere. Bei uns hat alles nur ein Ziel: das Wohlbefinden des Menschen. Mehr darüber unter [www.hrs.ch](http://www.hrs.ch)



**Wir schaffen Raum**

**HRS Real Estate AG**

Walzmühlestrasse 48 · 8501 Frauenfeld  
Telefon +41 (0)52 728 80 80 · Fax +41 (0)52 728 80 90  
frauenfeld@hrs.ch

BASEL · BERN · CHUR · CRISSIER · FRIBOURG · GIUBIASCO · NEUCHÂTEL · ST. GALLEN · ZÜRICH · VADUZ

SIE WERDEN  
UNSERE BEWERBER  
LIEBEN. IHR BESTER  
MITARBEITER  
NICHT.

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

**ALPHA.CH**  
DER ONLINE-KADERMARKT