

◀ **Marcel A. Widler, Goodtimer:**
**«Ein Oldtimer ist wie
eine Aktie»** **seite 20**

Peter Weigelt:
**«Die Dynamik der Krise
positiv nutzen»**
seite 10

Fokus Consulting

**Die Wirtschaftskrise zwingt zum Umdenken.
Auch Berater stehen vor neuen Herausforderungen.**
seite 38

Echte Meisterklasse.



Meistergeige von Nicola Amati (1596 – 1684).
Der berühmteste Spross der Cremoneser Dynastie führte die Technik des Geigenbaus zur Vollkommenheit. Die Konstruktion des sog. Grossen Amati-Modells ist unübertroffen hinsichtlich der Sanftheit des Klangs.



Violine von Elfi Rautmann (20. Jahrhundert).
Die Instrumente der nur in Fachkreisen bekannten Braunschweiger Geigenbauerfamilie wurden auch von weltberühmten Solisten wie Yehudi Menuhin und Tibor Varga hoch geschätzt.

Die Unterschiede zählen: Trauen Sie sich zu, von Auge die richtige Wahl zu treffen? Erst wenn Sie den Klang dieser beiden Instrumente hören, bemerken Sie die charakteristischen Feinheiten. Auch Treuhand- und Beratungsunternehmen sehen auf den ersten

Blick alle gleich aus. Prüfen Sie genau, bevor Sie sich entscheiden! Wenn Sie Wert auf echt schweizerische Gründlichkeit, Kompetenz aus einer Hand und persönliche Nähe legen, sollten Sie OBТ kennen lernen. Wir freuen uns auf ein unverbindliches Gespräch.

Treuhand
Wirtschaftsprüfung
Gemeindeberatung
Unternehmensberatung
Steuer- und Rechtsberatung
Informatik - Gesamtlösungen

OBТ

... und die Kosten dem Staat?



Wer den Begriff «Monopol» verwendet, tut das häufig im negativen Sinn. Diese Definition greift aber zu kurz. Es ist ein Unterschied, ob ein faktisches Monopol entsteht, weil der Staat den freien Markt verhindert oder weil ein Unternehmen so mächtig ist (oder scheint), dass sich kein potenzieller Mitbewerber zur Gegenwehr traut.

Wirklich schmerzhaft für die wirtschaftsliberale Seele sind die Bereiche, in denen private Unternehmen schneller und besser arbeiten und ganz nebenbei auch Arbeitsplätze schaffen könnten, die ihnen aber verwehrt bleiben, weil die Politik sich davor fürchtet, das staatliche Monopol aufzuweichen oder ganz abzuschaffen. Geschieht das dennoch, folgen sofort Protestrufe von der linken Seite. Der Hauptvorwurf: Dort, wo ein Geschäft winkt, stehen die Unternehmen bereit, dort, wo es betriebswirtschaftlich uninteressant ist, überlässt man das Feld der öffentlichen Hand. Sogar einen knackigen Slogan hat die Linke dafür bereit: «Gewinne privat, die Kosten dem Staat.»

So kann nur argumentieren, wer nicht weiter denkt als bis zur eigenen Nasenspitze. Die «privaten Gewinne» ziehen auch volkswirtschaftliche Gewinne nach sich. Ein Unternehmen, das in ein neues, bisher monopolisiertes Geschäftsfeld eintritt, schafft Arbeitsplätze, investiert in Geschäftsräume und Infrastruktur, beschäftigt Zulieferer. Natürlich kommt es vor, dass ein privater Anbieter das einst staatliche Geschäft mit weniger Personal abwickelt als es früher der Fall war. Aber es ist auch aus der Sicht der Volkswirtschaft mit Sicherheit nicht segensreich, wenn der Staat eine unnötig aufgeblähte Personalblase aufrecht hält. Und dass die Unternehmen weniger profitable Felder dem Staat überlassen, ist in keiner Weise verwerflich. Denn via Steuern finanzieren die Unternehmen – und die Unternehmer! – ja die Aufgaben, die am Staat «hängen bleiben», ja sehr wohl mit.

Postdienstleistungen beispielsweise waren lange ein hermetisch abgeriegeltes Gebiet, in dem sich nur der Staat tummeln durfte. Nun wird dieses Monopol schrittweise gelockert, und mit der Quickmail AG ist es ein St.Galler Unternehmen, das nun die Liberalisierung des Briefmarktes in der Schweiz nützt und ein neues Angebot aufbaut. Quickmail konkurrenziert nicht die Post oder Verlagsunternehmen, sondern ergänzt sie mit der Zustellung adressierter Massensendungen. Das ist ein Geschäft, das bestehende Unternehmen meist vernachlässigen – und Quickmail macht daraus eine Kernkompetenz. Ein Beispiel, das zeigt, dass findige Firmen keineswegs Rosinen picken oder dem Staat die einträglichen Pfründe streitig machen wollen.

Natal Schnetzer
Verleger



MASERATI

EXCELLENCE THROUGH PASSION

GRANTURISMO S AUTOMATIK. DIE REINSTE FORM DES GRANTURISMO.



www.maserati.ch

DIE WAHRE SEELE EINES GRANTURISMO: 440 PS UND AUTOMATIKGETRIEBE.

Der neue GranTurismo S Automatic vereint das Leistungsvermögen eines 440 PS starken 4,7-Liter-V8-Motors mit der Eleganz einer Sechsgangvollautomatik. Im GranTurismo S Automatic kommt die Seele eines Gran Turismo in unerreichter Form zur Geltung: mühelose Kraftentfaltung, höchste Massstäbe bei Komfort und Qualität, Platz für vier Erwachsene. Der GranTurismo S Automatic vervollständigt die GranTurismo-Reihe, die bislang den V8 Automatic mit 4,2-Liter-Triebwerk und 405 PS und den GranTurismo S mit 4,7-Liter-Triebwerk und elektronisch gesteuertem Getriebe umfasst. Leidenschaft, Leistung, Luxus – die einzigartige Maserati-Erfahrung.

Treibstoffverbrauch kombiniert: 14,3 L/100 KM (4.2) - 15,2 L/100 KM (4.7 Automatic) - 16,4 L/100 KM (4.7 mit manuellem Getriebe) | CO₂-Emissionen: 330 G/KM (4.2) - 354 G/KM (4.7 Automatic) - 385 G/KM (4.7 mit manuellem Getriebe) | Energieeffizienz-Kategorie G | CO₂-Emissionen aller in der Schweiz angebotenen Fahrzeugmodelle: 204 g/km | MASERATI CONTACT CENTER: 0800 837 100

SPORTGARAGE LEIRER AG

Schachen 654, 9063 Stein, Tel. 071 368 50 30
Lerchentalstrasse 4, 9016 St. Gallen, Tel. 071 250 09 01

E-Mail: info@leirer.ch
www.leirer.ch

Quickmail AG greift Post an

Geschäftsführer Christof Lenhard hat sich hohe Ziele gesetzt. **8**



«Telekommunikation ist sehr krisenresistent» **10**
Im Gespräch mit Peter Weigelt und Marcus Meloni

«Bier braucht Heimat» **16**
Die Brauerei Sonnenbräu hält hartnäckig an ihrer Unabhängigkeit fest

Die Jagd nach Schmuckstücken **20**
Marcel A. Widler über Charme und Charakter von Oldtimern

«Keinen Stein auf dem anderen gelassen» **24**
Die Ebnat Switzerland produziert jährlich rund 50 Millionen Bürsten

Bizarre Selbstbefriedigung **29**
Roland Rino Büchel blickt hinter die Kulissen von Abzockermonopolen

Luxus trifft Gourmet **35**
Die Uhrenmanufaktur Hanhart lud zur Präsentation ein

«Man ist nicht mehr bereit, unzählige Kompromisse einzugehen» **38**
Roger Nellen kennt die Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt

Im Zeitraffer zum Erfolg – oder in die Pleite **52**
PRO4S hat einen anderen Ansatz der Unternehmensberatung gewählt

Seminar für bis zu 440 Personen **61**
Am 8. September wurde das Einstein Congress St. Gallen eröffnet

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

Von Monopolen und Schaltern aus Marmor

Das erfolgreichste Brettspiel der Welt heisst «Monopoly». Der Name ist irreführend. Bei diesem Spiel gewinnt nicht, wer ein künstliches Monopol an sich reisst, sondern wer mit harter Arbeit, Verhandlungsgeschick und viel Cleverness eine Vormachtstellung erringt. Monopole aber sind das exakte Gegenteil von Fleiss, Ausdauer und Intelligenz. Sie sind unangebracht, unanständig und ein Hindernis für gute Lösungen. Gehalten werden können sie im Grunde nur, weil die Behüter der Monopole die permanente technologische Revolution ausblenden.

Text: Stefan Millius

Monopole machen faul. Wer über ein Monopol verfügt, hat keinen Grund, schnell zu arbeiten, sich um Kunden zu kümmern oder Fehler zu beheben. Die einzige Motivation, die eigene Leistung zu verbessern, sind entsprechende Forderungen aus den Reihen derer, die das Monopol bewachen. Doch das sind in aller Regel Leute, die des festen Glaubens sind, dass Monopole ein Geschenk Gottes sind und ihre Aufgabe nicht darin liegt, den Verwaltern des Monopols in den Hintern zu treten, sondern sie zu beschützen vor Kritik von aussen. Monopole bieten Pfründe für eine Vielzahl von Leuten. Ironischerweise sind es meist dieselben Personen, die es in der Hand haben, dass das Monopol bewahrt bleibt.

Quasi-Monopole als kleines Übel

Es gibt verschiedene Spielarten des Monopols. Wenn ein privates Unternehmen wie Microsoft ein Quasi-Monopol innehat, weil die erdrückende Mehrheit der Computer dieser Welt auf seinem Betriebssystem basieren, so kann das die liberale Seele im Grunde völlig kalt lassen. Dieses Problem löst sich früher oder später von selbst. Unternehmen machen Fehler, schätzen Trends falsch ein, reagieren zu spät. Der Softwaregigant aus Amerika beispielsweise war lange Zeit schlicht zu behäbig. Konkurrenten, die in ihren Anfängen klein und beweglich waren – beispielsweise Google – liefen ihm in Teilbereichen der Informationstechnologie – dem Internet – den Rang ab, diese Teilbereiche wurden in der virtuellen Welt immer wichtiger, der Mitbewerber gewann damit an Boden, wurde selbst riesig, macht später dieselben Fehler wie sein Vorgänger und wird wieder auf kleinen Schlachtfeldern von neu entstehenden kleinen, flexiblen Anbietern angegriffen und gelegentlich überrundet.

Die Konsequenz ist eine Kaskade von immer neuen Entwicklungen und sinkenden Preisen für diese. Das nennt man Markt, und er ist ein Segen. Der Kabarettist Lorenz Keiser liess vor vielen Jahren in einem seiner Soloprogramme eine seiner

Figuren über die Gesetze des Marktes philosophieren. «Die Gesetze des Marktes? Wer macht die eigentlich?» fragte der in der Tendenz wohl eher marktkritische Bühnenkünstler damals rhetorisch. Die Antwort ist einfach: Die Gesetze des Marktes werden täglich neu geschrieben, und zwar von den Nachfragenden, von den Kunden. Es gibt nichts Demokratischeres als den Markt. Eine Mehrheit ruft, der Markt reagiert. Tut er das auf falsche Weise, wendet sich die Mehrheit ab und schenkt seine Aufmerksamkeit dem Anbieter, der verstanden hat, was die Mehrheit will.

Alternativen besiegen Monopole

Monopole in der Privatwirtschaft gibt es trotz dieser Marktgesetze, und sie entstehen unter anderem dort, wo ganz bestimmte Rohstoffe benötigt werden, zu denen ein Unternehmen – beispielsweise aus historischen Gründen – exklusiven Zugang hat. Solche Monopole sind unschön, aber das kleinere Problem. Die betreffenden Unternehmen wissen genau, dass der entsprechende Markt und damit das entsprechende Bedürfnis in wenigen Jahren bereits völlig anders aussehen können als heute und sind gezwungen, über das Monopol hinaus voraus zu denken. Und potenzielle Mitbewerber halten sich nicht mit dem Ärger über das Monopol auf, sondern arbeiten fieberhaft an Alternativen. Das ist es, was den Markt trotz solcher privatwirtschaftlicher Quasi-Monopole am Leben hält.

Anders bei staatlichen Monopolen. Sie gibt es nach wie vor, zum Teil in absoluter, zum Teil in gelockerter Form, unter anderem rund um den öffentlichen Verkehr, Energie, Post und Telefonie. Einst gab es gute Gründe für diese Monopole. Der Staat war schlicht die einzige Instanz, die eine Aufgabe dieser Grössenordnung stemmen konnte. Und der Aufbau der nötigen Infrastruktur frass so viele Mittel, dass die Rechnung für ein privates Unternehmen gar nicht aufgehen konnte beziehungsweise es Jahrzehnte gedauert hätte, bis ein wirtschaftlicher Betrieb möglich gewesen wäre.

Die Zerschlagung von Monopolen führt zu einer Entfesselung der privaten Innovation – wenn man ihr Raum gibt.



Heute steht das Schienennetz, die Leitungen sind verlegt, die Schweiz ist verkabelt. Alles steht – und wird gleichzeitig permanent über den Haufen geworfen. Denn im Jahr 2009 hat diese Infrastruktur eine ganz andere Bedeutung als zum Zeitpunkt des Aufbaus. Neue Technologien haben Einzug gehalten, früher sauber getrennte Bereiche verschmelzen miteinander.

Technologien verschmelzen

Beispiele gefällig? Heute segeln unwahrscheinliche Datenmengen quasi durch die Luft, unabhängig von irgendwelchen teuren baulichen Massnahmen. Telefoniert wird nicht mehr nur via Telefonleitung, sondern unter anderem via TV-Buchse oder Internetbrowser, während man umgekehrt via Telefonleitung bestimmte TV-Angebote abrufen kann. Und Strom kann man sich inzwischen à la carte bestellen bis hin zur Öko-Energie, um das Gewissen zu beruhigen. Nach wie vor muss dazu irgendwo ein Kraftwerk stehen, aber auf dem Weg von diesem bis hin zur heimischen Steckdose können im Prinzip unzählige Anbieter «zwischen geschaltet» werden. Ein Ende dieser Revolution ist nicht abzusehen.

Dass eine Gesellschaft, in der sich die Welten des Hörens, Sprechens, Sehens und der Datenübermittlung munter vermischen, unzählige neue Möglichkeiten für private Anbieter bereit hält, ist nur natürlich. Ebenso logisch ist, dass der Staat als Anbieter in diesem Zeitalter nichts mehr taugt. Bis eine parlamentarische Kommission eine Studie über die Ausschöpfung des Potenzials einer neuen Technologie abgeliefert hat, ist diese bereits wieder veraltet. Dabei ist die Frage, die immer wieder diskutiert wird, nämlich die, ob privatisierte Leistung grundsätzlich immer günstiger ist für den Konsumenten als staatliche, im Grunde nebensächlich. Für Mehrwert bezahlt man auch gern mehr. Und stehen Leistung und Kosten in keinem gesunden Verhältnis, so wird ein Mitbewerber schnell dafür sorgen, dass dem bald so ist. In einem Monopol ist das nicht so – dort könnte sogar die unheilvolle Kombination aus miserabler Leistung und hohem Preis überleben.

Die Bahn als heilige Kuh

Verfechter von staatlichen Monopolen kommen in Debatten jeweils nach geschätzten eineinhalb Minuten auf das Thema Bahn zu sprechen. Das, so denken sie, müsse nun jedem noch so liberalen Kopf einleuchten, dass sich der öffentliche Verkehr nicht vollständig privat erledigen lasse. Niemand fordert, dass Firma X parallel zum bestehenden Schienennetz ein zweites bauen darf; das würde keinen Sinn machen. Wer oder was auf diesem Netz aber verkehrt, ist eine Frage, die offen diskutiert werden kann und soll.

Vor Jahren, nach Einführung des völligen Rauchverbots in Bahnwagen, sorgte der Crossair-Gründer Moritz Suter mit der Idee für Aufsehen, an die «offiziellen» Züge der SBB privat betriebene Raucherwagen anzuhängen. Das Vorhaben versandete, doch zeigen die damaligen Reaktionen auf seinen Vorschlag, wie tief verwurzelt unser Glaube ist, auf dem Gleis habe nur Väterchen Staat zu verkehren. Aber wirkt er dort so segensreich? Der Güterverkehr der SBB beispielsweise ist tief defizitär. Nach einem riesigen Verlust im Geschäftsjahr 2007 hiess es bei der Bahn, man überlege sich – neben der Konzentration auf weniger Standorte und einer Optimierung der Auslastung – eine Erhöhung der Preise. Welches private Unternehmen setzt die Preise für sein Produkt herauf, um das Defizit zu bereinigen? Das kann nur ein Monopolist. Wäre der Markt – beziehungsweise das Schienennetz – offen, würden in diesem Moment Konkurrenten in die Bresche springen.

Aber die wollen das gar nicht in jedem Fall tun, sagen Privatisierungsgegner, weil viele Leistungen rund um die Bahn oder auch die Post wirtschaftlich gar nicht interessant seien. Nur der Staat betreibe Poststellen in fast ausgestorbenen Bergtälern oder führe Bahnstrecken an ebensolche Orte, Private nicht. Stimmt. Aber deshalb muss man ja eben fragen, ob in den bewussten Bergtälern überhaupt ein Zug halten und eine Poststelle geführt werden muss. Im Monopol wird das nicht hinterfragt, im Wettbewerb hingegen schon. Nur weil sich der Staat (zu) lange Schildbürgerstreiche dieser Art leistete, heisst das nicht, dass ein privater Anbieter solche Absurditäten aufrecht erhalten muss. Unter dem Siegel des «Service public» wird oft nicht das angeboten, was wirklich nötig ist, sondern eine Ideologie gepflegt.

Leistungen einkaufen

Der Aufschrei ist vorprogrammiert: Heisst das, man solle die bewussten Bergtäler im Stich lassen? Der Publizist Beat Kappeler hat zu diesem Thema vor wenigen Jahren einige interessante Vorschläge gemacht. Schon heute, stellt er fest, kaufe sich manche Region eine zusätzliche gewünschte Bahnverbindung bei der SBB AG ein. Diesen Gedanken kann man weiterspinnen. Wenn eine Gemeinde eine Leistung wünscht, die private Anbieter nicht aus eigenem Antrieb realisieren, so kann sich die öffentliche Hand das Entsprechende ja selbst leisten – also beispielsweise eine Poststelle, auch wenn diese nicht ausgelastet ist. Was eine Kommune mit dem Geld aus dem Finanzausgleich tue, schreibt Kappeler, sei ihre Sache. Dann reiche es vielleicht sogar zu einem Marmorschalter in der Post. Für diesen Widersinn muss die Gemeinde dann vielleicht bluten, weil es für Notwendigeres nicht mehr reicht. Aber das war dann wenigstens ein freier Entscheid. So frei eben, wie es der Markt sein müsste. ■

«Grundsätzlich planen wir vorsichtig»

Wenige Wochen nach der Senkung des Briefpostmonopols in der Schweiz auf 50 Gramm hat der St.Galler Marketingdienstleister MS Mail Service AG die Initiative ergriffen und die Quickmail AG gegründet, die künftig die Beförderung adressierter Mailings, Kataloge und Kundenzeitschriften anbietet. Im Gespräch mit Quickmail-Geschäftsführer Christof Lenhard.



«Wir werden in diesem Markt bald wieder ein deutliches Wachstum sehen.»

Quickmail-Geschäftsführer Christof Lenhard

Interview: Marcel Baumgartner

Bild: Bodo Rüedi

Christof Lenhard, wie fühlt man sich, wenn man gegen einen ganz Grossen wie die Post antritt?

Klar, die Schweizerische Post ist nach Mitarbeitern das zweitgrösste Schweizer Unternehmen. Und sie macht – auch im internationalen Vergleich – einen guten Job. Trotzdem sind wir überzeugt, dass sie noch Raum lässt für neue Ansätze und Innovationen. Wir möchten die Post denn auch weder kopieren noch konkurrieren. Vielmehr bieten wir Dienstleistungen an, die heute weder die Post noch andere Vertragsorganisationen anbieten, wie zum Beispiel die Nachverfolgbarkeit der Zustellung von Mailings. Falls wir überhaupt gegen etwas antreten, dann gegen das Briefmonopol: Es gibt in der Schweiz Unternehmen, die geben über zehn Prozent ihres Budgets für Porto aus. Warum sollen privat finanzierte Unternehmen eigentlich einen derart grossen Teil ihrer Dienstleistungen vom Staat beziehen?

Auch wenn sich die Quickmail AG nicht als Konkurrent zu traditionellen Post- und Vertragsunternehmen verstanden wissen will, so ist sie doch eigentlich genau das. Der Kuchen wird ja nicht grösser.

Wird er das wirklich nicht? Wir bieten ja in erster Linie die Beförderung von Direktmailings an. Dieser Markt ist in den letzten zehn Jahren durchschnittlich um über drei Prozent gewachsen und damit um jeweils über 35 Millionen Franken. Zwar ist im Moment das Aufkommen an Direktmailings konjunkturbedingt rückläufig – aber längst nicht so stark wie die Ausgaben für klassische Werbung. Wir werden in diesem Markt bald wieder ein deutliches Wachstum sehen. Und neben einer guten Konjunktur sind für Wachstum vor allem ein verbessertes Preis-Leistungs-Verhältnis und innovative Produkte wichtig – also genau das, was Quickmail anbietet.

Die Post verfügt über ein enormes Netzwerk, über langjährige Erfahrung, hat Millionen in die Infrastruktur investiert. Wie wollen Sie sich gegenüber diesen Faktoren behaupten?

Die Post hat vor allem in ihre Sortierzentren investiert. Wir haben hier einen anderen Ansatz: Wir sortieren die Sendungen nicht physisch, sondern lassen sie von den Kunden EDV-gestützt vorsortieren. Das kostet die Kunden praktisch nichts und ist nicht nur ökonomisch, sondern auch ökologisch sinnvoller. Uns spart es teure Investitionen in Sortiermaschinen, und die Kunden müssen keinen Aufpreis zahlen, falls ihre Sendungen nicht maschinell sortierbar sind.

Sie liegen 15 Prozent unter den Preisen für vergleichbare Dienstleistungen. Kann man an dieser Preispolitik auch fest-

halten, wenn der Apparat grösser wird, wenn mehr Leute eingestellt werden müssen?

Wie bei jedem Start-up-Unternehmen haben wir eher die umgekehrte Herausforderung: Für den Start benötigt man einen gewissen Apparat und freut sich auf den Tag, an dem der Umsatz so gross ist, dass er die unvermeidbaren Fixkosten deckt.

Sie haben sich hohe Ziele gesetzt: Innerhalb von drei Jahren plant Quickmail die Schaffung von 300 Arbeitsplätzen, davon allein 120 am Standort St.Gallen. Und im Jahr 2012 sollen schweizweit etwa 90 Millionen Sendungen befördert werden. Wie schwer wird es sein, das zu erreichen?

Das hängt von drei Faktoren ab: Wir müssen das Vertrauen grosser Absenderkunden gewinnen, unsere Zusteller müssen eine gute Qualität liefern, und wir müssen unsere Kosten im Griff haben.

Und wieso die hohen Zielsetzungen? Wäre es nicht einfacher gewesen, tiefer zu stapeln?

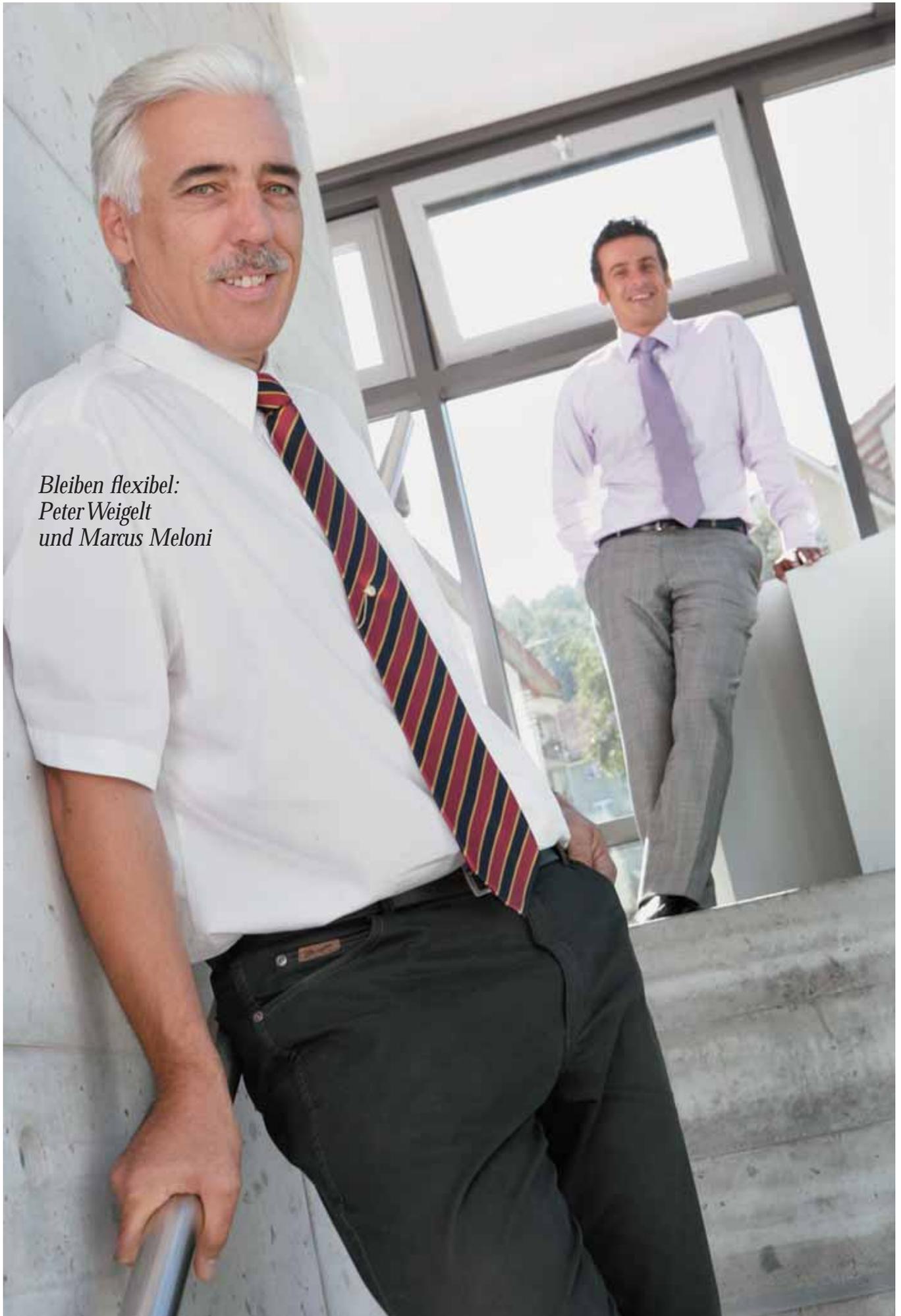
In absoluten Zahlen mögen die Zielsetzungen hoch erscheinen. Wenn man aber bedenkt, dass in der Schweiz im Jahr 2008 3,9 Milliarden adressierte Briefe und Zeitungen zugestellt wurden, dann entspricht unser Ziel von 90 Millionen Sendungen einem Marktanteil von 2,3 Prozent. Verglichen mit anderen Ländern, ist das nicht unrealistisch: In Deutschland haben private Briefzusteller heute einen Marktanteil von 13 Prozent, in den Niederlanden von zwölf Prozent. Zwar sind auf diesen Märkten mehr Anbieter tätig, aber wir sind ja bisher neben der Post der einzige Anbieter für die Zustellung adressierter Briefe in der Schweiz.

Wie waren die ersten Reaktionen auf dem Markt?

Was die Kunden angeht, denen wir unser Konzept bisher vorgestellt haben – 90 Prozent sagen: «Wenn eure Qualität stimmt, sind wir dabei».

Sollten wir uns in einem Jahr wieder zu einem Gespräch treffen: Auf welche Zahlen kann ich Sie dann behaupten?

Grundsätzlich planen wir vorsichtig. Unser wichtigstes Ziel ist es, bis Ende 2010 jeden dritten Schweizer Haushalt erreichen zu können. Über unser Zustellnetz sollen dann 2010 etwas über acht Millionen Sendungen zugestellt werden – 90 Millionen sind das Ziel für 2012. Wir kalkulieren also eine gewisse Anlaufphase ein. Erreichen werden wir diese quantitativen Ziele dann, wenn unsere Qualität so gut ist, dass unsere Absender mit den von uns zugestellten Mailings den gleichen Response erzielen wie bei der Zustellung über andere Anbieter. ■



*Bleiben flexibel:
Peter Weigelt
und Marcus Meloni*

«Unser Radar steht weiterhin voll auf Empfang»

Die Dimensionen sind einzigartig für Ostschweizer Verhältnisse: Mit diversen Akquisitionen hat sich PREMIUMcommunications zu einer Gruppe mit 7000 Mitarbeitern entwickelt – und das aus dem beschaulichen Tägerwilen heraus. Geht es um Customer Care, ist die Schweiz fest in der Hand der Thurgauer Holding. Und in Deutschland gehört sie ebenfalls zur Spitzengruppe. Im Gespräch mit VR-Präsident Peter Weigelt und CEO Marcus Meloni.

Interview: Stefan Millius

Bilder: Bodo Rüedi

Marcus Meloni, Peter Weigelt, vor wenigen Monaten sorgte PREMIUMcommunications mit dem Kauf der deutschen adm group für Schlagzeilen. Unter dem Dach Ihrer Gruppe werden nun über 7000 Personen beschäftigt. Prägen diese und frühere Akquisitionen auch Ihre Bilanz der jüngeren Zeit?

Marcus Meloni: Zwischen Anfang 2008, als Barclays Private Equity bei uns eingestiegen ist, und heute haben wir sieben Akquisitionen getätigt. Damit haben wir unsere strategische Positionierung wie auch unsere Marktstellung wesentlich gestärkt. In der Schweiz, wo wir schon zuvor Marktführer waren, haben wir die Distanz zu den Mitbewerbern weiter vergrössert, in Deutschland haben wir uns mit der Übernahme der adm group mit 3000 Mitarbeitern an vier Standorten massgeblich weiter entwickelt und gehören nun zu den vier grössten Anbietern. Die adm arbeitet mit den bedeutendsten Unternehmen in den Bereichen Telekommunikation, Finanzdienstleistungen, Pharma und Energie zusammen. Ein solches Spektrum hätten wir ohne Übernahme nicht einfach selbst erschliessen können.

Peter Weigelt: Die adm group bringt uns ganz klar mehr als eine reine Erweiterung des Volumens in Deutschland, sondern hilft uns auch, positive Impulse auf dem Schweizer Markt zu setzen. Stichwort Energie: Der Liberalisierungsprozess in der Schweiz läuft, hier entstehen schon bald neue Bedürfnisse, aus reinen Bezüglern werden Kunden. Auch der Finanzmarkt bewegt sich in diese Richtung, die Banken sind immer mehr gezwungen, ihre Kosten zu optimieren und sind deshalb offen für das Outsourcing von Business-Prozessen. Der Bereich Pharma wiederum ist in der Schweiz traditionell stark. Es handelt sich also um strategische Geschäftsfehler, in denen die adm group viel Knowhow, Akzeptanz und Reputation im Markt mitbringt und daher das Vertrauen der Kunden genießt.

Ist das, was in Deutschland bereits Realität ist, also eine sichere Prognose für die künftige Entwicklung in der Schweiz?

Meloni: Ganz klar, das konnte man bereits am Beispiel der Telekommunikation beobachten. In Deutschland ist es schon lange selbstverständlich, auch rund um Energie, Pharma und Finanzen ganze Business-Prozesse auszulagern. Die Schweiz hinkt diesbezüglich hinterher, wird aber nachziehen.

Trotz oder aufgrund der herrschenden Wirtschaftskrise?

Weigelt: Eine solche Krise wirkt sich zunächst immer in Form eines Drucks auf die Kostensituation aus. Das heisst: In der ersten Phase einer schwächelnden Wirtschaft trifft uns das, weil unsere Kunden zunächst die externen Kosten überprüfen und gegebenenfalls dort sparen. Aber wir wissen aus Erfahrung: Nach der Krise folgt der Wiederaufbau, und dann entscheiden sich viele Unternehmen, Leistungen auszulagern, statt die eigenen Kapazitäten wieder zu vergrössern, weil sie die Flexibilität, die sie in der Krise schmerzhaft erkaufen mussten, nicht wieder preis geben wollen.

Meloni: Die Flexibilität ist unsere Kernkompetenz und der grösste Vorteil, den wir unseren Kunden bieten. In der Krise wird den Unternehmen bewusst, dass sie nicht beweglich genug sind, dass sie auf

«Die Firmen, die wir akquiriert haben, verfügen ausnahmslos über einen guten Kundenbestand und ein positives Umfeld und müssen nicht restrukturiert werden.» Peter Weigelt

ihrer Kostenstruktur sitzen bleiben, während die Mittel knapper werden. Als vor zehn Jahren die Internetblase geplatzt ist, trat genau das ein: Als die Wirtschaft wieder anzog, waren die Firmen vorsichtiger, was den Ausbau der eigenen Kapazitäten angeht. Das war damals und ist auch heute eine grosse Chance für uns.

Lässt sich damit erklären, dass die Wirtschaftskrise keinen Einfluss auf Ihr hohes Tempo bei Firmenzukäufen hatte?

Meloni: Wir haben sicherlich in gewisser Weise profitiert, indem wir Unternehmen akquirieren konnten, die sich in Liquiditätsproblemen befanden. Unsere Wachstumsstrategie wird jedoch nicht von der Krise getrieben, sondern von der sich weiter beschleunigenden Konsolidierung unserer Branche. So haben wir unabhängig von der Wirtschaftslage unsere Targets immer strategisch evaluiert; welche Kunden hat ein Unternehmen, wo betreibt es Standorte, welche Kernkompetenzen bietet es etc.

Weigelt: Ich würde uns nicht im eigentlichen Sinn als Krisengewinner bezeichnen. Unsere Kunden sind aufgrund der Situation



Marcus Meloni (l.) und Peter Weigelt

ebenfalls zurückhaltender, das Auftragsvolumen ist in einzelnen Fällen auch bei uns zurückgegangen. Aber wir konnten das mit der Ausweitung des Marktes mehr als auffangen. Unsere erste Akquisition 2005 war ein klares Bekenntnis in diese Richtung: Wir waren immer davon überzeugt, dass sich unser Markt stark konsolidiert und die Zukunft nicht vielen kleinen, sondern einigen wenigen grossen Unternehmen gehört. Wir sind in einem Hochtechnologiemarkt tätig, unsere Kunden sind Grossunternehmen, die sich ei-

«Nach der Krise folgt der Wiederaufbau, und dann entscheiden sich viele Unternehmen, Leistungen auszulagern, statt die eigenen Kapazitäten wieder zu vergrössern.» Peter Weigelt

nen starken Partner wünschen. Diese Grösse und Glaubwürdigkeit, die man benötigt, haben wir uns erarbeitet. Die Dynamik, die mit der Krise ausgelöst wird, können wir positiv nutzen – die starken Unternehmen profitieren.

Sie haben sich bewusst für diesen Weg entschieden, andere Anbieter sind vom Markt verschwunden. Haben diese anderen den Markt falsch eingeschätzt?

Weigelt: Wir haben uns von Anfang an auf multilinguale Dienstleistungen in hoher Qualität mit Fokus auf technischen Support ausgerichtet. Das ist kein einfacher Weg, es braucht ein grosses Engagement von allen Mitarbeitenden. Einige Jahre lang liess sich viel Geld mit dem Outbound-Geschäft verdienen: Firmen stellten günstige Leute an, bildeten sie im Schnellverfahren aus und liessen sie beispielsweise aggressiv Produkte am Telefon verkaufen. Viele Call Center sprangen auf diesen Zug auf. Wir haben uns bewusst dagegen – in der ganzen Gruppe wird keine Kaltakquise gemacht – und für ein langfristiges Konzept entschieden. Dafür braucht man einen langen Atem, aber man erwirbt damit die Glaubwürdigkeit, die grosse Kunden für eine Partnerschaft voraussetzen. Meiner Ansicht nach war es ein strategischer Fehler vieler Anbieter, dem einfachen Geschäft zu folgen und sich nicht auf ein langfristiges und nachhaltiges Konzept zu fokussieren.

Meloni: Ich war Ende der 90er-Jahre in Deutschland tätig, und der Markt war damals dem in der Schweiz bezüglich Qualität und eingesetzter Technologie bereits weit voraus. Wer damals hierzulande von Call Center sprach, hatte ein völlig falsches Bild, man dachte an die erwähnten aggressiven Telefonverkäufe. Das entspricht überhaupt nicht dem, was wir tun. Unsere Leute sind hoch qualifiziert, und sie müssen es auch sein. Wenn wir für eine Bank tausende von Software-Applikationen betreuen, dann steckt dahinter nicht selten ein halbes Jahr Schulung. Die Dienstleistungen, die wir erbringen, sind sehr komplex, und sie werden immer bedeutender für unsere Kunden.

Inwiefern?

Meloni: Ein Kunde, der ein Gerät, beispielsweise aus der Unterhaltungselektronik, gekauft hat, bringt dieses bei Problemen heutzutage nicht in den Laden zurück, sondern ruft den Support an. Die Preise für die Geräte fallen bekanntlich rasant, entsprechend müssen auch die Serviceleistungen der Anbieter optimiert werden. Der Mitarbeiter, der den Anruf entgegen nimmt, hat es mit seinem Wissen in der Hand, ob sich das Problem via Telefon lösen lässt oder ob ein Servicetechniker vor Ort aktiv werden muss. Die Qualität des Mitarbeiters im Call Center – wir sprechen lieber von Customer Care Center – entscheidet also über die Kosten, die entstehen. Da liegt ein riesiges Sparpotenzial.

Weigelt: Ein Mehrwert für den Kunden besteht auch darin, dass wir immer öfter nicht nur ein einzelnes Projekt betreuen, sondern ganze Prozesse abbilden – und das inzwischen in vielen Fällen als einziger Partner. Wir haben es sehr oft mit hoch komplexen Gebieten zu tun, in denen laufend vieles verändert und erweitert wird. Um das anbieten zu können, muss man Knowhow aufbauen, vor allem, wenn man es zudem rund um die Uhr und in 21 Sprachen gewährleistet, wie dies die Unternehmen der PREMIUMcommunications Group gegenüber ihren Kunden garantieren.

Und möglichen Mitbewerbern fehlt dieses Knowhow?

Weigelt: Man muss es zunächst aufbauen. Ein Neueinsteiger, der den Kundenstamm zuerst gewinnen muss, wird aufgrund der hohen Vorlaufkosten über längere Zeit hinweg nicht rentabel arbeiten. Es ist ausserordentlich schwierig und langwierig, auf dieses Level zu kommen, das wir uns erarbeitet haben.

Meloni: Wir sprechen hier davon, eine Dienstleistung in 21 Sprachen in einem technischen Umfeld aufzubauen und diese 7 Tage in der Woche sicherzustellen – das dauert.

Das hört sich nun so an, als würden Sie trotz des massiven Ausbaus in den letzten Jahren noch keineswegs an eine Konsolidierung denken.

Meloni: Wir haben uns durchaus vorgenommen, unser Geschäft bis Ende Jahr nun zunächst einmal zu konsolidieren. Man darf nicht vergessen: Unsere Gruppe hat nun eine Grösse von 7000 Mitarbeitenden erreicht und führt viele verschiedene Brands im Markt. Deshalb möchten wir unseren Auftritt überdenken und prüfen, wie wir uns künftig auf dem Markt positionieren, so dass für jeden unserer Brands ein Mehrwert entsteht.

Weigelt: Man muss hinzufügen: Wir haben wohl einen anderen Zeitbegriff als viele andere. Wenn wir von Konsolidierung sprechen, meinen wir damit einige Monate und nicht mehrere Jahre. Für die letzten Monate dieses Jahres haben wir keine konkreten Akquisitionen vorgesehen. Aber unser Radar steht weiter auf Empfang. Strategische Zukäufe wird es in dieser Zeit kaum geben. Aber

Zum Unternehmen

Die PREMIUMcommunications group bietet mit über 7000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an 15 Standorten Dienstleistungen rund um die Uhr und in 21 Sprachen im Customer-Care-Markt. Die Schwerpunkte liegen im Tech-Support, Telemarketing, Telefon-Auftragsdienst und User-Helpdesk. Die Kunden kommen aus den Branchen Telekommunikation, Energie, Finanzen, Pharma, Versicherungen und Handel um. 2002 lag der Umsatz noch bei rund 10 Millionen Franken, für das laufende Geschäftsjahr erwartet die Gruppe rund 270 Millionen Franken. Im Jahr 2007 übernahm Barclays Private Equity die Mehrheit an der PREMIUMcommunications group. Damit hat sich das stark wachsende Unternehmen die Bewegungsfreiheit für die weitere positive Entwicklung gesichert.

Opportunitäten ergeben sich in den nächsten Monaten aufgrund der wirtschaftlichen und technologischen Entwicklung wohl mit Sicherheit. Für uns geht es darum, flexibel und reaktionsschnell zu bleiben. Wenn sich eine Gelegenheit bietet, müssen wir sie schnell prüfen und, wenn sie Erfolg verspricht, ebenso schnell einlösen.

Das setzt voraus, dass man eine Kriegskasse hat.

Weigelt: Es zahlt sich aus, dass wir einen Investor an Bord haben. Es gab ja in Deutschland die bekannte Debatte um die so genannten «Heuschrecken», als die Unternehmen aus dem Private Equity oft bezeichnet werden. Wir haben mit dem Einstieg von Barclay aber sehr gute Erfahrungen gemacht. Der Investor lässt uns operativ freie Hand und bietet gleichzeitig strategische Unterstützung und gewährleistet finanzielle Bewegungsfreiheit. Die Akquisition der adm

«Die Telekommunikation ist sehr krisenresistent, denn auch in der Krise verzichtet niemand auf sein Handy, das Internet und so weiter.»

Marcus Meloni

group war unsere bisher grösste, und wir haben sie ohne die Hilfe von Banken finanziert. Das ist im Übrigen ein Teil des Erfolgsrezepts. Wer diese Flexibilität nicht hat und vor einer Übernahme zunächst ein halbes Jahr lang mit Banken verhandeln muss, der verpasst die besten Gelegenheiten.

Die Banken ihrerseits behaupten, dass sie nach wie vor bereit sind, bei Finanzierungen Hand zu bieten und wehren sich gegen entsprechende Vorwürfe.

Weigelt: Ja, die Banken betonen, es könne keine Rede sein von einer Kreditklemme. Aber wenn es konkret wird, hat man es als Unternehmen mit massiven Auflagen, Risikozuschlägen und so weiter zu tun, die sich sehr belastend auswirken.

Meloni: Wir haben uns durch den Verkauf der Aktienmehrheit an ein Private-Equity-Unternehmen die Flexibilität geholt, die wir brauchen. Wenn wir in Deutschland ein neues Projekt übernehmen wollen, so benötigen wir dafür schnell einmal 200 bis 300 zusätzliche Leute – das ist für deutsche Verhältnisse sogar ein kleineres Projekt. In solchen Fällen ist es völlig ausgeschlossen, dass wir zunächst

monatelang mit einer Bank darüber diskutieren müssen, ob wir einen neuen Standort eröffnen können oder nicht. Der Auftraggeber will eine schnelle Antwort. Das können wir bieten, weil wir solche Investitionen heute aus unserem Cashflow finanzieren. Umgekehrt schätzt es unser Investor, dass wir dank unserer Vernetzung im Markt so hochwertige Akquisitionen tätigen konnten.

Einige dieser Unternehmen haben sie aus einer Insolvenzsituation heraus übernommen. War das nie ein Wagnis?

Weigelt: Man muss klar sehen: Bei diesen Insolvenzfällen ging es stets um Liquiditätsprobleme. In unserer Branche mit hohen Personalbeständen und mit massiven Einbrüchen im Outbound-Bereich in den letzten Monaten kann es sehr schnell und radikal in diese Richtung gehen. Aber es handelte sich nicht um Firmen, die man restrukturieren und neu im Markt positionieren musste, alle verfüg-

Anzeige

Leistungsfähiger Logistikbetrieb hilft Ihnen effizient und preiswert bei:

- **Platzmangel / Engpässen**
- **Umschlag / Materialverwaltung**
- **Logistische Gesamtlösungen**
- **Kommissionieren / Versenden**
- **Etikettieren / Verpacken**
- **Abhol- und Lieferservice**
- **Transporte: Stückgut und Wagenladungen**

Beste Infrastruktur vorhanden. (Zentrale Lage, gute LKW-Zufahrt, moderner Fahrzeugpark, eigener Bahnanschluss, grosszügige Rampen und Lifte, beste Räumlichkeiten, zertifiziert für Bio-Produkte, eigene Kühl- und Lagerräume.)

Interessiert? Rufen Sie uns an!

Wir arbeiten prompt, zuverlässig und günstig!



Tel. 071 658 60 75

Fax 071 658 60 76

www.hausammann-lagerhaus.ch

Lager- und Transportlogistik vom Feinsten

OHNE EXPORT KÖNNT' ICH ZUSPERREN.
DOCH MEINE AUSLANDSKUNDEN WARTEN NICHT
GERN AUF DIE LIEFERUNG.
UND ICH WART' NICHT GERN AUFS GELD.
ICH BIN BEREIT.



BTV Staad am Bodensee
9422 Staad, Hauptstraße 19
Tel.: 071 858 10-10

BTV 3 Länder Kompetenz **SIND SIE BEREIT?**

BTV
3 Banken Gruppe

ten über einen guten Kundenbestand und ein positives Umfeld. Wir hätten gar nicht genügend Managementkapazitäten, um akquirierte Unternehmen zu restrukturieren. Ein gutes Beispiel dafür ist die adm group, bei der wir auf ein sehr erfolgreiches Management bauen können, das uns auch im Führungsbereich deutlich stärkt.

Schauen wir uns Ihr Kundenportfolio näher an. Die entsprechende Grafik weist aus, dass der überwiegende Teil Ihrer Kunden aus dem Bereich Telekommunikation kommt. Ein Klumpenrisiko?

Meloni: Bei Gesprächen mit Banken war das auch stets ein Thema – und heute sind alle froh, dass dem so ist. Die Telekommunikation ist sehr krisenresistent, denn auch in der Krise verzichtet niemand auf sein Handy, das Internet und so weiter. Das alles gehört quasi zum Existenzminimum, das jeder hat, oft sogar in mehrfacher Ausführung. Andere Bereiche wie Pharma oder die Finanzdienstleistungen sind sehr spannend und verfügen über grosse Wachstumsmöglichkeiten, haben aber nicht einmal ansatzweise ein so grosses Potenzial wie die Telekommunikation.

Weigelt: Von einem Klumpenrisiko kann man mit Sicherheit nicht sprechen. Unter dem Stichwort Telekommunikation wird eine gesamte Branche mit allem, was dazu gehört, abgebildet. Das umfasst eine Vielzahl von Bereichen, und für einen einzelnen Kunden decken wir zum Teil bis zu zehn sehr unterschiedliche Projekte ab. Der Bereich Telekommunikation ist klar derjenige mit der grössten Dynamik. Er wird dank der technologischen Entwicklung und der

«Wenn wir für einen Kunden ein neues Projekt starten wollen, können wir es uns nicht leisten, monatelang mit einer Bank über die Finanzierung zu verhandeln.» Marcus Meloni

wachsenden Zahl an Möglichkeiten immer grösser, deshalb werden auf Kundenseite auch immer mehr Bedürfnisse und Fragen entstehen, die wir mit unserem Support-Know-how optimal befriedigen können. Dazu kommt die Verschmelzung der Geschäftsfelder: Die Telekommunikation verschmilzt mit Bereichen wie Gesundheit (Telemedizin, Compliance etc.), Finanzdienstleistungen (mobiler Zahlungsverkehr) oder Energie (Mess-, Steuer- und Regeltechnologie). Da stehen wir erst ganz am Anfang.

PREMIUMcommunications hat sich in wenigen Jahren rasant entwickelt, in der Schweiz schon länger die Marktführerschaft übernommen. Was zeichnet die Unternehmensgruppe aus Ihrer Sicht aus?

Weigelt: Wir sind nicht nur eine junge Firma, wir haben auch ein junges Team rund um einen jungen CEO. Ich bin in diversen Verwaltungsräten tätig und sehe, welche Qualität das beinhaltet. Wir haben es mit einem dynamischen Marktumfeld zu tun, schnelles Wachstum ist gefragt, offene Kommunikation, Kundenfokussierung, ein Denken ausserhalb von Hierarchien. Wir haben den Umstand, dass wir auf der grünen Wiese neu beginnen konnten, genutzt und hatten den Mut, auf die Jugend zu setzen. Es gibt viele

Firmen, die an alten Strukturen oder Hierarchien hängen und extrem auf eine Person ausgerichtet sind – und sich damit oft selber im Wege stehen.

War das damals, bei der Ernennung von Marcus Meloni, eigentlich ein Thema – dass ein so junger Mann die operative Spitze übernimmt?

Weigelt: Intern war Marcus Meloni immer unbestritten, weil seine Qualitäten bekannt waren, aber er war sicher einige Zeit schweizweit der jüngste CEO in einem Unternehmen dieser Grösse. Wie die Reaktion von aussen aussah, muss er aber wohl selbst sagen...

Meloni: Ich bin schon lange in diesem Markt tätig und fühle mich hier gut verankert. Und als ich vom COO zum CEO aufstieg, hat sich für mich selbst im Grunde gar nicht viel verändert. Ich habe den Fokus immer auf die Kunden gelegt und betreue heute noch die grössten unter ihnen persönlich. Wenn irgendwo aus einem bestimmten Grund eine gewisse Seniorität erwartet wird, bringt Peter Weigelt diese ja mit, so gesehen haben wir eine ideale Arbeitsteilung. Dass ich im letzten Jahr bei unserer eigenen Sommerparty zunächst nicht eingelassen wurde, weil der Mann von der Security nicht wusste, welche Funktion ich habe, ist so gesehen für mich eher eine lustige Anekdote als ein Problem. ■

Anzeige



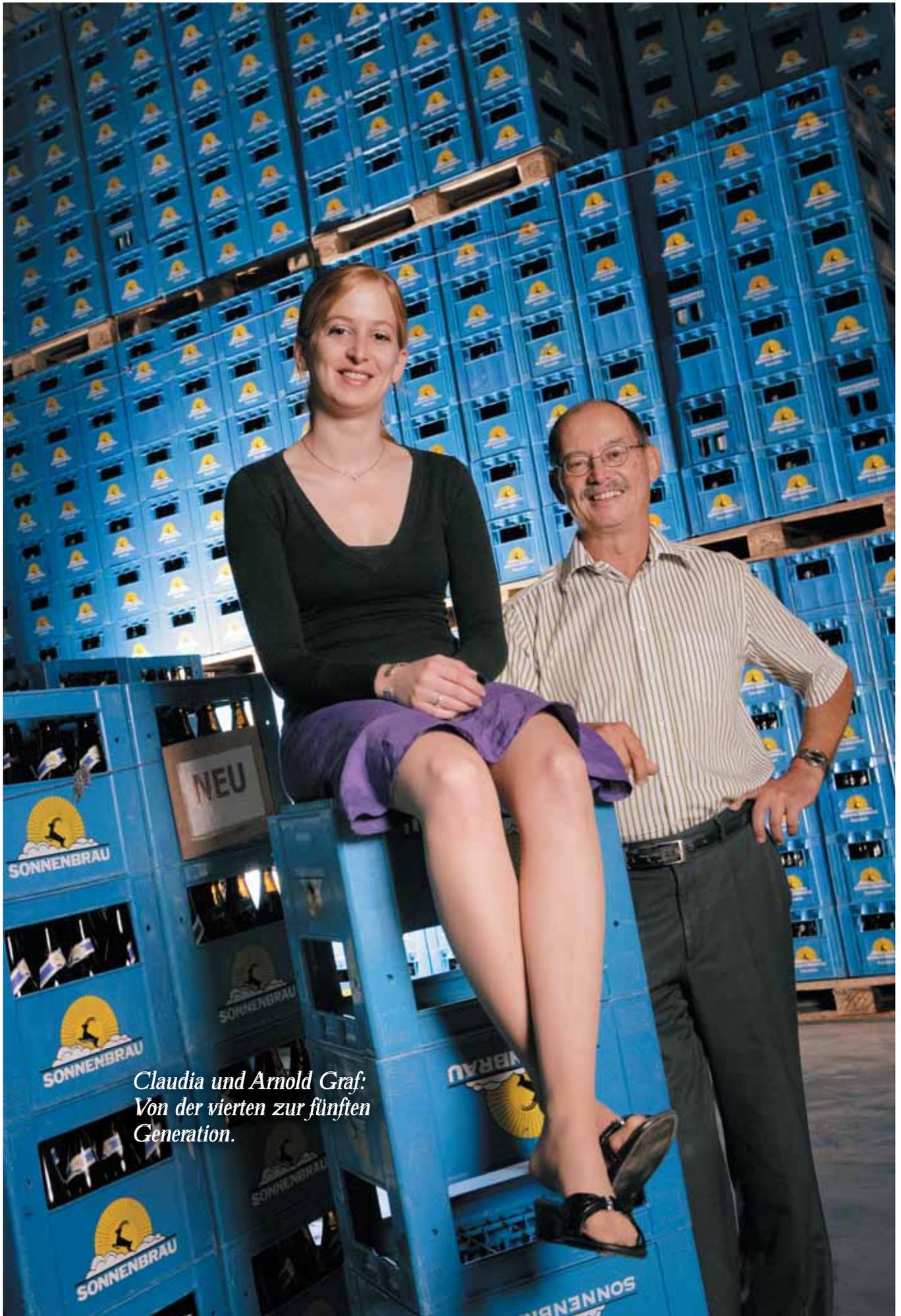
Baldachin, Neuer Bahnhofplatz, Bern

Partner für anspruchsvolle
Projekte in Stahl und Glas



Tuchschnid

Tuchschnid AG
CH-8501 Frauenfeld
Telefon +41 52 728 81 11
www.tuchschnid.ch



*Claudia und Arnold Graf:
Von der vierten zur fünften
Generation.*

Ein Platzhirsch mit Spezialitäten im Gepäck

Auf dem Heimmarkt Rheintal ist sie «Platzhirsch», in anderen Regionen sorgt sie mit spannenden Spezialitäten für Aufsehen. Die Brauerei Sonnenbräu in Rebstein hält hartnäckig an ihrer Unabhängigkeit fest – und sorgt derzeit mit einem Generationenwechsel dafür, dass das auch in Zukunft so bleibt.

Text: Stefan Millius

Bilder: Bodo Rüedi

Bier braucht Heimat»: Der Spruch prangt auf einem der Gebinde im kleinen Shop, welcher der Brauerei in Rebstein angegliedert ist. Das ist in Bezug auf Sonnenbräu keine Floskel: Rheintalerischer geht es kaum. Die Etiketten der verschiedenen Biere schmücken oft Rheintaler Impressionen, die Restaurants und Beizen auf dem Weg hierher sind mit dem Sonnenbräu-Logo geschmückt, die Mitarbeiter auf der Rampe der Brauerei unterhalten sich im breiten Rheintaler-Dialekt. Kein Zweifel: Wer in dieser Gegend von Bier spricht, meint Sonnenbräu.

Letzte verbliebene Brauerei

Um diesen Ruf aufzubauen, hatte das Rebsteiner Unternehmen auch einige Zeit – es existiert seit mehr 100 Jahren. Damals allerdings als ein Bierproduzent von vielen. Arnold Graf, seit 1978 im Betrieb und seit 1983 offiziell an der Unternehmensspitze, verweist auf insgesamt 34 Brauereien, die es in dieser Region einst gab. Übrig geblieben ist einzig und alleine diejenige, die sein Urgrossvater einst begründete.

Wie kommts? Arnold Graf verweist in der Antwort nicht auf Produkte- und Marketingstrategien, sondern auf weiche Faktoren. «Wir machen Bier mit Herzblut, für uns ist das nicht einfach ein Geschäft wie jedes andere», so Graf. Die bisher vier Generationen der Familie haben ihren Beruf gelebt, ihn zur Berufung, zur Mission gemacht. «In gewisser Weise haben wir mehr Freude an einem guten Bier als an einem guten Jahresabschluss», lacht Arnold Graf. Allerdings – ein finanzieller Erfolg sei nötig für kontinuierliche Investitionen in Qualität und Effizienz.

Unabhängigkeit als Unternehmensziel

Die wirklich schweren Zeiten liegen lange zurück. Nach dem Ende des 1. Weltkriegs, als die Wirtschaft darniederlag, sank der Bierkonsum, die Brauerei Sonnenbräu kam ins Trudeln, und mit Haldengut stand ein potenzieller Käufer bereit. Der Legende nach war es die resolute Ehefrau des Firmengründers, die einen Verkauf kategorisch ausschloss. Stattdessen verkaufte man einen Teil der Landwirtschaft, tauschte den stolzen Saurer-Firmenlastwagen gegen einen kleinen zum Lieferwagen umgebauten Personenwagen und sparte sich so durch die harte Phase.

Die Episode steht stellvertretend für das, was Arnold Graf als «Unternehmensziel» formuliert: Den Betrieb in der Familie halten, unabhängig bleiben. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung wurde in den letzten Wochen gemacht. Mit Tochter Claudia Graf tritt die fünfte Generation in das Unternehmen. Die gelernte Bankkauffrau, die sich zum Braumeister weitergebildet hat, übernimmt in einer ersten Phase das Marketing, Arnold Graf bleibt im Betrieb, wird sich aber sukzessive mehr zurücknehmen und schliesslich 2012 das Zepter ganz seiner Tochter übergeben – «wenn sie dann noch will», so Graf. Die 24-Jährige lässt aber keinen Zweifel daran: «Ich bin mit der Brauerei aufgewachsen, mein Wunsch war es immer, dass es mit unserem Familienunternehmen weitergeht.»

Eine Frau an der Spitze einer Brauerei: Das ist nicht völlig neu, aber nach wie vor eher exotisch. Noch für die letzte Generation wäre ein solcher Schritt wohl nicht vorstellbar gewesen. Und

«Wir machen Bier mit Herzblut, das ist kein Geschäft wie jedes andere.»

Anton Graf

Claudia Graf ist sich bewusst, dass es auch heute noch Zweifler gibt, die nur auf ihr Scheitern warten. Sie nimmt diese Herausforderung aber sportlich: «Ich weiss, dass ich diese Aufgabe so gut erfüllen kann wie ein Mann, und es ist an mir, das zu beweisen.»

Fortlaufend investiert

Aufgaben warten genügend auf die jüngste Generation der Familie Graf, denn auf das Stichwort «Konsolidierungsphase» hin winkt Arnold Graf energisch ab. Man habe während der ganzen Unternehmensgeschichte nie auf Konsolidierung gesetzt, sondern wollte immer wachsen und den Marktanteil ausbauen. Nicht, weil man zu den Grössten gehören möchte, sondern weil das nötig sei. «Wir befinden uns in einem schwierigen Umfeld, unsere Konkurrenz ist ja im Grunde übermächtig, was die Grösse und ihre Möglichkeiten angeht», so Graf. «Aber wir kennen auch unsere Stärken.» Man habe nie grosse Würfe angestrebt und stattdessen fortlaufend investiert – in die Infrastruktur, in neue Produkte.

In Widnau beispielsweise entsteht derzeit ein neuer Getränkemarkt der Brauerei, der in dieser Art nicht der einzige bleiben



muss, wenn das Konzept erfolgreich ist. Mit der Tochter an Bord habe man nun ja noch mehr Kapazitäten als zuvor, schon deshalb sei Stillstand keine Option. Graf stellt fest: «Im heutigen Umfeld alleine eine Brauerei zu führen, ist sehr schwierig, der Markt ist verglichen mit meinen Anfängen viel härter geworden.» So habe Anfang der 80er-Jahre ein Kartell dafür gesorgt, dass man als Brauerei gar keine neuen Wirtschaften als Kunden gewinnen durfte – «logisch, dass so der Arbeitsalltag viel gemütlicher war.»

Spezialprodukte als «Eintrittsticket»

Heute sieht es anders aus, der Markt ist frei, das Rheintal dennoch fest in Sonnenbräu-Hand. Auch wenn man andernorts die Brauerei vor allem als Spezialitätenanbieter kennt – mit Maisbier, Zwickelbier, Icebeer oder dem neuen Weizenbier Weizengold –, so trifft dieses Bild das Geschäftsmodell nicht richtig. Alleine als Nischenanbieter könne man heute nicht überleben, zumal nicht mit 40 Mitarbeitern und einem Ausstoss von drei Millionen Litern im Jahr. «Für uns steht fest: Wir wollen in unserer Heimatregion der Platzhirsch sein», erklärt Arnold Graf. «Und mit den Spezialitäten gehen wir aus dem eigenen Gebiet hinaus.» Auf diese Weise wird der Grundabsatz sichergestellt. Doch die Spezialprodukte sind dennoch mehr als ein Zeitvertreib. Claudia Graf:

«Mit den Spezialitäten schaffen wir den Schritt in neue Restaurants und Beizen, bauen einen Kontakt auf und können vielleicht eines Tages auch das Grundangebot an Bier liefern.»

Hier zeigt sich wieder die Bierbrauer-Seele: In Rebstein hat man Lust am Tüfteln und Probieren. Wenn der Braumeister beispielsweise ein Rosenbier kreiert, so weiss Arnold Graf natürlich, dass dieses Produkt niemals zum flächendeckenden Renner wird, «aber wir können dennoch Freude an diesem Bier haben.» Die Effizienz des Betriebes allerdings dürfe unter solchen «Spielereien» nicht leiden, Verlust wolle man nicht einfahren.

Wie in vielen Branchen ist der Verlauf des Geschäfts nicht alleine vom eigenen Einsatz abhängig. Der Konsum von Bier schwankt, beeinflusst von verschiedenen Faktoren. An der Fuss-

Sonnenbräu ist derzeit keine umworbene Braut – auch wenn es viele potenzielle Bräutigame gibt

ball-EM im eigenen Land im letzten Sommer floss der Gerstensaft in Strömen, unterstützt vom guten Wetter. Die Krise wiederum drückt auf die Gastronomie, dort gehen die Umsätze zurück. Gleichzeitig wird mehr Bier via Getränkemärkte und Detailhan-

del abgesetzt. Eine Verlagerung, die unter dem Strich wohl für einen Ausgleich sorgt. Letztlich sind es dann doch wieder die eigenen Initiativen, die den Unterschied machen. Überaus erfolgreich beispielsweise ist das neu lancierte Weizenbier aus dem Haus Sonnenbräu – ein in diesem Ausmass nicht kalkulierbares Ergebnis.

Export derzeit kein Thema

Zwei Themen gibt es, die unter der Führung von Arnold Graf bewusst nicht verfolgt wurden. Zum einen setzt der Rheintaler Bierproduzent nicht auf den Export wie einzelne andere Spezialitätenanbieter. Gibt es eine Anfrage, wird offeriert, offensiv wird der Markt aber nicht bearbeitet. Das zweite «Tabu» ist alkoholfreies Bier. An ei-

«Ich kann diese Aufgabe so gut lösen wie ein Mann – nun trete ich den Beweis an.»

Claudia Graf

nem solchen hätte man schlicht «keine Freude», sagt Graf, der Brauer aus Leidenschaft. «Ich habe selbst bisher auch noch kein wirklich gutes alkoholfreies Bier getrunken.» Der Marktanteil dieser Biere liege bei minimalen drei Prozent, die Tendenz sei nicht steigend. Damit ist der Anreiz klein, einzusteigen, auch wenn Claudia Graf einräumt, dass der Verzicht auf eine alkoholfreie Variante einen unschönen Aspekt mit sich bringt: «Wir müssen der Gastronomie ein Fremdbier liefern, da sie natürlich ein Vollsortiment wünscht.»

Die vierte und die fünfte Generation in der Person von Arnold und Claudia Graf scheinen sich einig zu sein über die Stossrichtung des Unternehmens. Claudia Graf räumt ein, dass sie – mit den Inspirationen aus der kürzlich abgeschlossenen Ausbildung – durchaus Ideen mitbringe, aber nicht vorhabe, alles auf den Kopf zu stellen. Sie selbst möchte in den kommenden Jahren zuerst noch dazulernen, betont sie.

Keine konkreten Angebote

Sicher ist, dass ihr Einstieg in den Familienbetrieb für Kontinuität sorgt und die gewünschte Unabhängigkeit festigt. Auch wenn letzteres nicht unmittelbar bedroht zu sein scheint, wie Arnold Graf sagt. Sonnenbräu sei derzeit keine aktiv umworbene Braut. «Aber wohl nicht, weil uns niemand will, wir wären durchaus interessant für einen Brauereikonzern.» Aber in aller Regel wollen Käufer mit einer Akquisition nur den Zugang zu einer bestimmten Region sichern, stellen die Produktion vor Ort ein und bringen ihre eigenen Marken vor Ort. Eine Strategie, von der jeder in der Branche genau weiss, dass die Rebsteiner dafür nicht zu haben sind. Denn wie heisst es so schön? – «Bier braucht Heimat.» ■

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

Thomas Meyer
Geschäftsführer
zimtstern



Auftrag

Fibu

Lohn

ab CHF 890.–

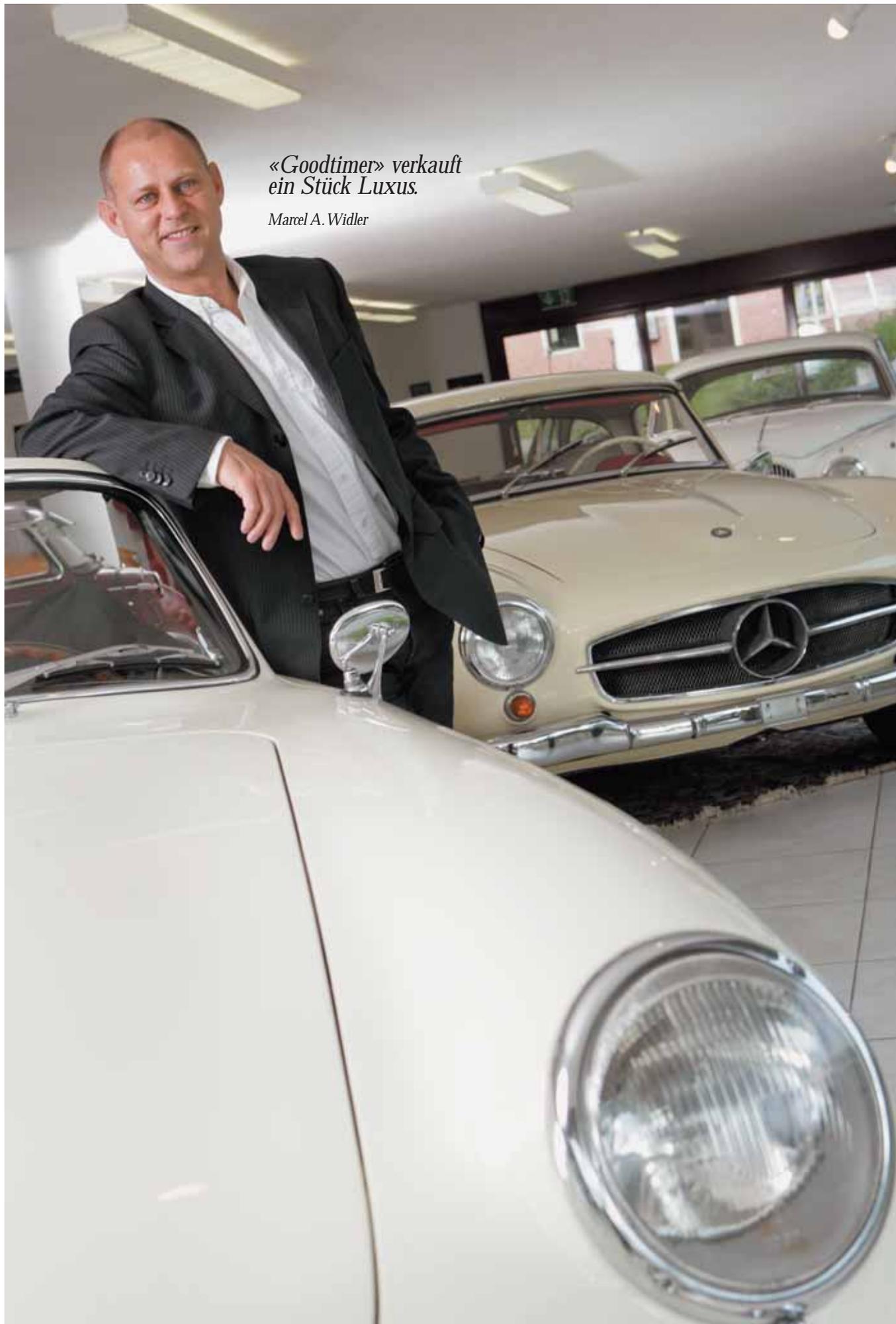
Erhältlich als:
Standard-, Gold-,
Platin- sowie als MS-
SQL-Server-Version.

SelectLine®
Kaufmännische Software

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



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



*«Goodtimer» verkauft
ein Stück Luxus.*

Marcel A. Widler

Die fahrbare Geldanlage

Selbst das neueste Modell einer Luxusmarke zieht die Aufmerksamkeit des Betrachters nicht so stark in den Bann wie ein gut erhaltener, gepflegter Oldtimer. Die Suche nach echten Schmuckstücken zieht viele Liebhaber nach St. Margrethen zur Firma «Goodtimer». Deren Inhaber Marcel A. Widler im Gespräch über Fahrzeuge mit Charme und Charakter – und was sie mit der Börse und dem Kunstmarkt verbindet.

Text: Stefan Millius

Bild: Bodo Rüedi

Er hat das Benzin sozusagen mit der Muttermilch eingesogen: Marcel A. Widler stammt aus einer angestammten St. Galler Garagistenfamilie, schon sein Urgrossvater verkaufte Autos. Nur konsequent also, dass Widler zunächst eine Lehre als Automechaniker absolvierte. Es folgte ein technisches Studium in Genf und Paris, danach ein betriebswirtschaftliches Zusatzstudium in Zürich. Ein praller Rucksack, der den heute 46-Jährigen für höhere Aufgaben qualifizierte: Er führte im Anschluss je einen Familien-, Mittel- und Grossbetrieb in der Schweiz – selbstredend ausnahmslos in der Automobilbranche. Seine «vertriebsseitige Karriere» nennt es Widler.

Lebenstraum wurde wahr

Während er dies sagt, sitzt der Autofachmann in seinem Showroom im beschaulichen St. Margrethen, umgeben von der Vergangenheit. Deutsche und englische Oldtimer stehen hier, alle entstanden irgendwann zwischen etwa 1955 und 1970, blitzblank poliert wie eine in Würde gealterte Dame, die auf attraktive Weise zeitlos bleibt. Nach geraumer Zeit im herkömmlichen Automobilgeschäft hat Marcel A. Widler vor einigen Jahren seine ganz grosse Leidenschaft zu einem Unternehmen gemacht. In Zürich und Frauenfeld ist er nach wie vor als Unternehmensberater tätig, doch das hier ist unübersehbar sein wahr gewordener Lebenstraum.

Widler und sein «Goodtimer»-Team suchen Oldtimer, die ihren Anforderungen entsprechen und verkaufen sie weiter; gleichzeitig agieren sie als Kommissionsverkäufer für Besitzer, beraten Leute, die bestimmte Fahrzeuge suchen und halten durch verschiedene Events die Oldtimer-Kultur hoch. Für Marcel A. Widler ist der Kauf und Verkauf von namhaften Marken wie Jaguar, MG, Austin Healey, Triumph, Mercedes Benz oder Porsche sichtlich kein reines Geschäft, sondern ein Vergnügen.

Genaues Marktstudium

Eines allerdings, hinter dem harte Arbeit steckt. «Leidenschaft und Fleiss» nennt Widler als wichtigste Eigenschaften, um in diesem Geschäft bestehen zu können. «Ich beobachte den Markt schon lange sehr intensiv, und auch heute investiere ich täglich ein bis zwei Stunden, um Angebot und Nachfrage zu überblicken.» Welche Modelle sind gefragt, wo wird ein Fahrzeug, das in Widlers

Portfolio passt, angeboten, wie sieht die Preisentwicklung aus? Der Laie mag glauben, ein 40 Jahre altes Auto sei ein fixer Wert, doch Widler winkt ab: «Ein Oldtimer ist im Grunde wie eine Aktie, sehr volatil.»

Gekauft wird grundsätzlich nur, was aus Widlers Erfahrung heraus tendenziell ein Wertsteigerungspotenzial hat. Es sind fahrtüchtige Fahrzeuge, die während ihrer langen Lebenszeit sehr gut gepflegt und ausschliesslich mit Originalersatzteilen versehen wurden – und für die es solche Ersatzteile auch weiterhin gibt. Autos, die nur visuell etwas hermachen und zur reinen Zurschaustellung dienen, interessieren Widler nicht.

Ausgewählte Kundschaft

Diese persönliche Verbundenheit führt auch zur erstaunlichen Aussage, er verkaufe nicht jedem kaufwilligen Kunden ein Fahrzeug. «Wenn ich spüre, dass jemand keine Affinität zu Oldtimern hat, dass er nicht mit ihnen umgehen kann, dann verkaufe ich nicht», erklärt Widler. Manch ein potenzieller Käufer habe falsche Vorstellungen, will ein Auto vielleicht einfach aufgrund des Designs, weiss aber nichts vom speziellen Fahrverhalten und dem Aufwand für Pflege und Instandhaltung. Widler kennt die technischen Feinheiten und die Geschichte seiner Fahrzeuge und schlägt Interessenten jeweils vor, zuerst eine Runde zu fahren – und hin und wieder ist das wie ein Erwachen aus einem schönen Traum. Dass Marcel A. Widler die Kunden so genau unter die Lupe nimmt, geschieht auch aus eigenem Interesse. Falscher Umgang mit einem sensibleren Fahrzeug kann zu Problemen führen – und der Verkäufer steht mit einem Mal schlecht da. Vorgängige ausführliche Beratung kann das verhindern.

«Goodtimer» verkauft ein Stück Luxus. Ein Problem in Zeiten, in denen Banker-Boni schrumpfen und Leute um ihre Stelle bangen? Widler schüttelt den Kopf; sein Geschäft erlebe einen regelrechten Boom. Zwar sei der Kauf eines Oldtimers auf den ersten Blick eine rein emotionale Sache, bei welcher man die Vernunft gerne in den Hintergrund drückt. Doch gerade die Krise hat den Blickwinkel verändert. Widler: «Diese Fahrzeuge sind eine gute Geldanlage. Auf der Bank ist das Geld doch im Grunde tot – angelegt in einen Oldtimer, arbeitet es für den Besitzer, bereitet obendrein Freude und Stolz.» Seine Fahrzeuge seien sichere Werte und kein Experiment. Garantien abgeben könne er nicht,



hirslanden 
Klinik Am Rosenberg

Für Ihre Beweglichkeit ist uns nur die beste Qualität gut genug.



In der Hirslanden Klinik Am Rosenberg setzen wir auf kompromisslose Qualität und Sicherheit. Als eine von 13 Hirslanden-Kliniken bieten wir unseren Patientinnen und Patienten erstklassige medizinische Leistungen und modernste Infrastruktur. Dank der seit 25 Jahren bestehenden engen Zusammenarbeit mit den hochqualifizierten Fachspezialisten der Orthopädie am Rosenberg, mit Praxen in St. Gallen, Wil, Widnau und Abtwil, können Sie von unseren medizinischen Spitzenleistungen und unserer vollumfänglichen persönlichen Betreuung profitieren.

Weil Qualität zählt. Hirslanden Klinik Am Rosenberg, Heiden.

Hirslanden Klinik Am Rosenberg, Hasenbühlstrasse 11, 9410 Heiden, Tel. 071 898 52 52, www.hirslanden.ch

**Ablauf- und
Rohrreinigung
Container Reinigung
Mobiltoiletten-Service**



Einer kam durch

**24 Stunden Service
0848 310 200**

führend durch Leistung und Qualität!

www.asa-service.ch

ASA-Service AG

Gutschein für ein Angebot der ASA-Service AG:

Ich verfrage über:

- Einfamilienhaus
- Mehrfamilienhaus
- Gewerbe- / Industriebetrieb

Ich bin:

- Geschäftsführer
- Liegenschaftsverwalter
- Hauswart
- Mieter / Pächter

Ich wünsche:

- Check-up der Liegenschaftserkennung
- Informationen über WC/Toilettenkabine
- Preisliste über Containerreinigungsservice

Absender:

Etzma

Name und Vorname

Strasse, Nr.

PLZ / Ort

Telefon

E-Mail



**ASA-Service AG
Industriestrasse 15
Postfach
CH-9015 St. Gallen**

Zur Person

Marcel A. Widler ist Inhaber der Goodtimer-Manufactur für klassische Automobile und der Fahrzeugvermittlungsagentur Autofocus. Der Urenkel eines Autopioniers ist gelernter Automechaniker und hat danach Studien im technischen und betriebswirtschaftlichen Bereich absolviert. Neben der Tätigkeit als Oldtimer-Händler ist Widler auch als Berater in Unternehmens- und Personalfragen für die Automobilzuliefer- und Maschinenbauindustrie tätig.

Mehr im Internet unter www.goodtimer.ch



doch sei er in fast allen Fällen sicher, dass Autos, die er verkauft, den Kaufpreis mindestens halten und eher steigern.

Als Spürnase unterwegs

Bleibt die Frage: Wie findet man solche Schmuckstücke, die Freude machen und sich dann auch noch als gute Wertanlage entpuppen? Das seien seine «kleinen Geheimnisse», lacht Widler. Ein wichtiger Faktor sei aber sicher die erwähnte Marktpräsenz – und natürlich das Tempo wie bei der ebenfalls erwähnten Aktie. «Manchmal erhalte ich einen Wink, dass hier und dort ein bestimmtes Auto zu haben sei, ich reagiere sofort, schaue, dass ich möglichst umgehend persönlich vorbei schauen kann – und wenn alles passt, schlage ich zu.» Die gezielte Suche und Insider-tipps seien gleichermassen wichtig. So kann es geschehen, dass sich ein Liebhaber aufgrund einer Veränderung in seinem Leben – eine Trennung, ein Umzug – von seinem Fahrzeug trennt, und es kommt auch vor, dass ein Oldtimer-Besitzer aus Altersgründen kürzer treten will und keinen «Nachfolger» hat. Hin und wieder steht so eine ganze Sammlung zur Disposition. «Es gibt Sammler, die über 50 solcher Fahrzeuge besitzen», erklärt Widler, der in solchen Fällen nicht selten beratend zur Seite steht, denn die Besitzer kennen den Markt nicht so gut wie er.

Längst nicht jeder Tipp und jedes Angebot entpuppen sich als goldrichtig. Zwei von fünf angebotenen Autos seien wirklich gut, schätzt Widler, was heisst: Von mehr als der Hälfte lässt der Experte die Finger. Sein Vorteil ist, dass er schnell erkennt, ob ein Auto den Preis wert ist. In viele Oldtimer wurde irgendwann ein Motor oder Teile davon eingebaut, der nicht dem Original entspricht. «Wie bei einem Kunstwerk, bei dem irgendwann später herunkorrigiert oder darüber gemalt wurde», sei das, sagt Widler. Die Originalität der wesentlichen Bauteile, in der Fachsprache «matching numbers», sei für ihn ganz entscheidend, der Wert wird sofort geschmälert, wenn nicht fachgerecht und mit falschen Teilen gearbeitet wurde. Denn nicht nur Verkäufer und Käufer solcher Autos sind Liebhaber, auch die Reparateure müssen Oldtimer lieben und sich Zeit nehmen für sie.

Selbst kein Sammler

Marcel A. Widler schaut auf die Uhr, er hat heute noch etliche Kilometer vor sich. Sein Weg führt ihn in die Westschweiz. Dort wird er einen Oldtimer kaufen und auch gleich mitnehmen. Auf dem Rückweg in die Ostschweiz ist ein Zwischenhalt in Zürich geplant; am Vorabend hat er einen Tipp erhalten, den er prüfen möchte. Solche Geschäftsfahrten muss Widler wohl oder übel mit einem Landrover mit Anhänger machen. Ansonsten, gesteht er la-

chend, fahre er nämlich keine «normalen» Autos. «Das Fahren mit einem klassischen Automobil bereitet einfach viel mehr Freude», sagt er. Dass diese Leidenschaft früher oder später zu einer eigenen, unverkäuflichen Oldtimer-Sammlung führt, sei aber nicht zu befürchten. «Ich bin selbst nicht so treu gegenüber Fahrzeugen, und eine Sammlung kann ich mir nicht leisten, meine Trouvaillen gehören schliesslich meinen Kunden, und ich bin Händler.»

Ein Händler allerdings mit Sinn für weiche Faktoren. Die Nische von «Goodtimer» umfasst vor allem deutsche und englische Fahrzeuge, die einen gewissen Bekanntheitsgrad aufweisen und beliebt sind – und die eine Geschichte haben. «Das ist wie in Kunstkreisen», vergleicht Widler, «Käufer wollen wissen, wer das Fahrzeug vor ihnen besass, in welchen Händen es war, es gibt eine richtige Jagd nach Originalpapiere, alten Rechnungen und so weiter.»

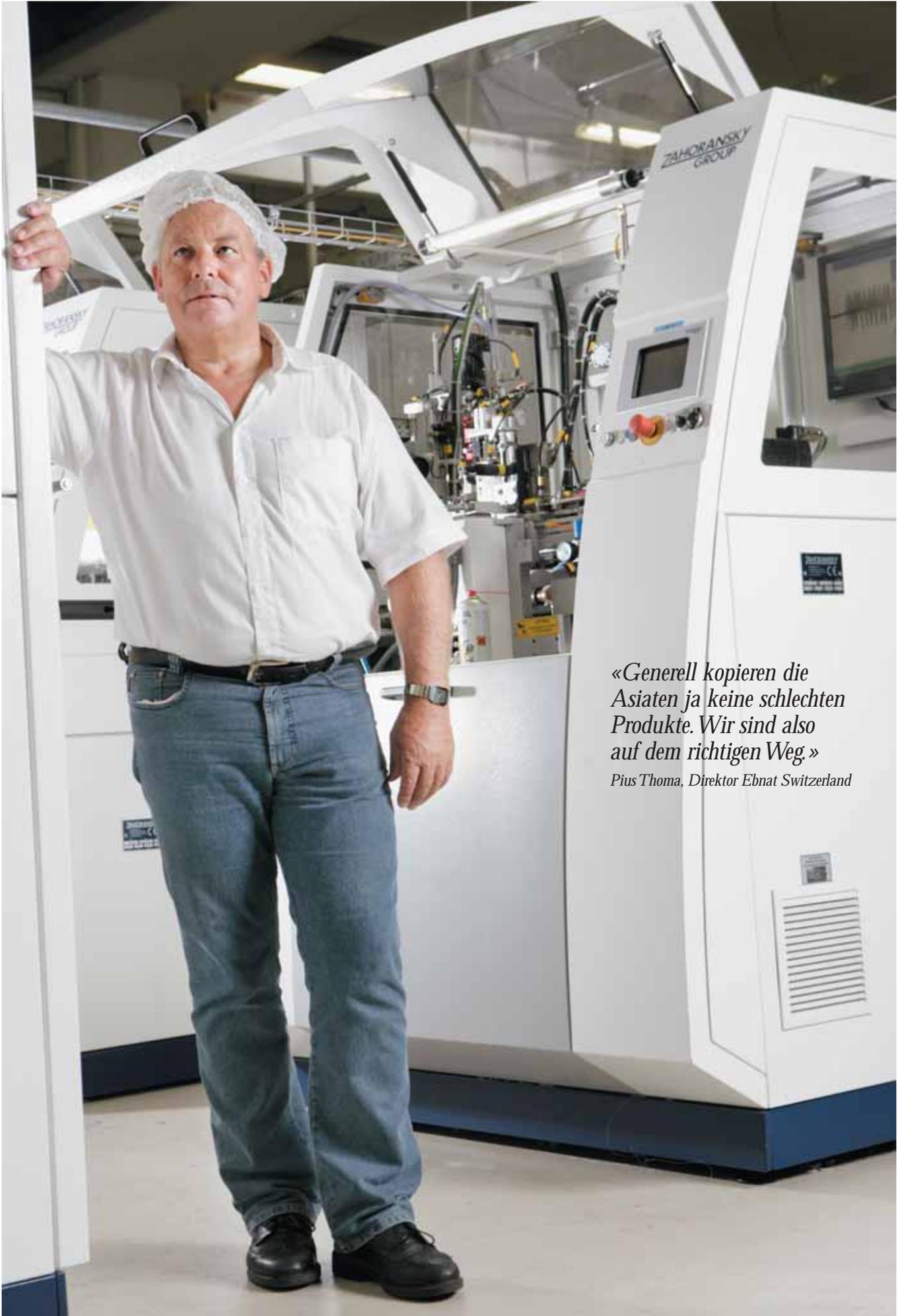
Händler und Dienstleister

An dieser «Jagd» beteiligt sich nicht nur «Goodtimer» in St. Margrethen, der Ankauf und Verkauf von Oldtimern ist eine Branche für sich. Ein gutes Dutzend Unternehmen von einer gewissen Bedeutung gebe es in der Schweiz, schätzt Widler, doch arbeitet nicht jeder nach derselben Philosophie. Er selbst verstehe sich nicht nur als Händler, sondern auch als Dienstleister, die Beratung und Betreuung geht über den Verkauf hinaus, während einige andere Anbieter eher nach dem Verfahren «aus dem Augen, aus dem Sinn» vorgehen.

Oldtimer-Liebhaber Marcel A. Widler arbeitet auch daran, abseits vom reinen Geschäft die Kultur rund um Fahrzeuge mit Charme und Charakter zu verbreiten. In Basel erlebte er, wie stark der Nimbus rund um Autos dieser Art verankert ist, wie die Kultur gelebt wird – «und da sagte ich mir: Das können wir doch auch in der Ostschweiz.» Widler organisiert deshalb Anlässe rund um Oldtimer, vernetzt Interessierte, ist an Messen präsent oder führt Charity-Veranstaltungen durch. Er teile seine Leidenschaft gerne mit Gleichgesinnten, begründet er dieses Engagement.

Stars, nicht Sternchen

Dabei hilft ihm das Bewusstsein, dass sein Einsatz kaum je verpuffen wird. Denn die Fahrzeuge, die im Showroom in St. Margrethen auf Käufer warten, sind zwar «über 30», dafür eben zeitlos. «Das sind Autos mit Charakter, Ecken und Kanten, die haben eine nachhaltige Wirkung und gehen nie vergessen», sagt Widler. Am ehesten vergleichen lasse sich das vielleicht mit der Musik. «Es gibt Popstars und Popsternchen. Die Sternchen verglühn irgendwann, die Stars hingegen bleiben immer aktuell.» ■



*«Generell kopieren die
Asiaten ja keine schlechten
Produkte. Wir sind also
auf dem richtigen Weg.»*

Pius Thoma, Direktor Ebnat Switzerland

Hightech neben der Umfahrungsstrasse

Praktisch in jedem Schweizer Haushalt dürfte ein Produkt von Ebnat Switzerland zu finden sein. Jährlich werden im grössten Industriebetrieb des Obertoggenburgs rund 50 Millionen Bürsten für die unterschiedlichsten Anwendungsbereiche hergestellt. Den Anstoss für diese Erfolgsgeschichte gaben vor fast 100 Jahren vier innovative Toggenburger Unternehmer.

Text: Marcel Baumgartner

Bild: Bodo Rüedi

Wer eine Reise ins Obertoggenburg antritt, der lässt Ebnat-Kappel in der Regel rechts liegen. Eine Umfahrungsstrasse hat das 5000-Seelen-Dorf vor Jahren vom Verkehrsfluss befreit. Dass gerade in dieser Gemeinde, eingebettet in die liebliche Flusslandschaft der Thur, angelehnt an den Speer, den höchsten Nagelfluhberg Europas, und überstrahlt von den sieben Churfürsten, der grösste Industriebetrieb des Obertoggenburgs liegt, wissen die wenigsten – oder zumindest die wenigsten Nicht-Toggenburger. Denn den Einheimischen ist die «Bürsti», wie die Bürstenfabrik Ebnat Kappel AG genannt wird, durchaus ein Begriff. Gegen 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für das Unternehmen tätig, das zu einem der wichtigsten Arbeitgeber des Toggenburgs geworden ist.

Innovation aus der Not heraus

«Wir sind uns unserer Verantwortung wohl bewusst», erklärt Direktor Pius Thoma im Gespräch. «Unser höchstes Ziel war und ist nach wie vor, den Standort Ebnat-Kappel zu erhalten und weiter auszubauen.» Eine Aufgabe, die gewissermassen traditionell verankert ist und ihren Ursprung im Jahre 1914 hat: Zu Beginn des 20. Jahrhunderts war das Stickereigewerbe in der hiesigen Region am Tiefpunkt angelangt – die Arbeitslosigkeit schoss in die Höhe. Auf der Suche nach einem neuen Tätigkeitsfeld wurden innovative Unternehmer im süddeutschen Raum fündig, wo das Geschäft mit der Herstellung von Bürsten florierte. Die Idee wurde kurzerhand ins Toggenburg «importiert» und die Holzwaren- und Reformbürstenfabrik gegründet. Mit grossem Erfolg: Auch die kommenden wirtschaftlich schwierigen Phasen wurden bewältigt. Das Fundament für ein stabiles, innovatives Unternehmen war gelegt.

Von Krise keine Spur

Heute, 95 Jahre nach der Gründung, befindet sich die Wirtschaft erneut in einer schwierigen Phase. Die «Bürsti» spürt von diesem harten Wind, der vielen entgegen weht, jedoch noch nichts. «Wir haben absolut keine Probleme», bringt es Pius Thoma auf den Punkt. Ein Blick auf die Produkte des Unternehmens macht klar wieso: Artikel wie Zahnbürsten, Besen und allgemeine Reinigungsutensilien gehören nicht zu jenen Bereichen, wo zuerst gespart wird. «Im Gegensatz zu Elektroartikeln, Autos oder Ferien schmerzt der Kauf eines unserer Produkte nicht so sehr in der Brieftasche», sagt Thoma. Zwar spüre man bei den traditionellen

Produkten – gemeint sind in erster Linie die herkömmlichen Besen – einen leichten Rückgang. Dieser könne aber mit den Artikeln aus dem Mundhygienebereich kompensiert werden. Insbesondere auch, weil das Unternehmen letztes Jahr mehrere zusätzliche Grosskunden wie Colgate, Elmex, Lidl oder Schlecker gewinnen konnte.

Erfolgreichste Bürstenfabrik Europas

«Innovation ist unser Motor», sagt Pius Thoma, auf die Konkurrenz aus dem asiatischen Raum angesprochen. «Es ist entscheidend, laufend neue Produkte auf den Markt bringen zu können – und diese natürlich auch selber zu produzieren.» Sich ausschliesslich auf die Entwicklung zu konzentrieren, sei keine Alternative. Entwicklung und Produktion gehören zusammen. Und trotzdem kann man sich nicht flächendeckend gegen billige Kopien aus besagtem Raum wehren. Thoma relativiert dieses Problem: «Generell kopieren die Asiaten ja keine schlechten Produkte. Dass sie ihr Augenmerk auf unsere Artikel legen, zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind.» Wichtig sei einzig, immer einen Schritt vor-

«In dieser Branche wurde kein Stein auf dem anderen gelassen»

aus zu sein. Und das bereitet dem Toggenburger Unternehmen keine Schwierigkeiten: Denn vor Ort wird von der Forschung über die Herstellung bis hin zur Verpackung und dem Design alles geboten. «Unsere Kompetenzen in der Entwicklung, im Maschinenbau, in der Holz- und Kunststoffverarbeitung sichern uns einen entscheidenden Vorteil gegenüber unseren Mitbewerbern.» Und über allem steht die Qualität: Qualität nach Schweizer Tradition sowie erfahrene Mitarbeiter machten Ebnat Switzerland zur erfolgreichsten Bürstenfabrik Europas.

Zwei Jahre Realisierungszeit

Ausruhen kann man sich auf diesem Status nicht. Denn gerade in den vergangenen Jahren nahm die Entwicklung rasant zu. Zahnbürsten beispielsweise wurden zu wahren Hightechprodukten und verlangen nach immer neuen Innovationen. Und ein Besen besteht schon längst nicht mehr einfach aus Borsten und einem Holzstiel. «Ich bin nun seit 27 Jahren in diesem Unternehmen tätig. Und seither wurde in der Branche kein Stein auf dem anderen gelassen. Man muss sich laufend den Marktgegebenheiten



Unsere Kompetenz auf einen Blick

Höhere Fachschule

- Dipl. Techniker/in HF, Fachrichtungen:
 - Betriebstechnik
 - Elektrotechnik
 - Informatik
 - Maschinentechnik
 - Mediatechnik (Multimediaproduzent/in)
- Dipl. Rechtsfachmann/fachfrau

Nachdiplomstudien NDS HF

- Betriebswirtschaft
- Energiemanagement

Ausbildungen für Auszubildende

- Ausbilder/in EF
- Berufsbildner/in
- Seminare für Berufsbildner/innen (Lehrmeister) und Ausbildungsverantwortliche

Höhere Fachausbildungen

- Eidg. dipl. Mediafachmann/fachfrau (Druckindustrie und Verpackung)*
- Eidg. dipl. Elektroinstallateur/in*
- Elektro-Projektleiter/in EF
- Elektro-Sicherheitsberater/in EF
- Elektromonteur Vorarbeiter/in VSEI
- Eidg. dipl. Industriemeister/in im Maschinen- und Apparatebau*
- Instandhaltungsfachmann/fachfrau EF
- Prozessfachmann/fachfrau EF
- Werkmeister/in ZbW
- Rechtsagent/in (Vorbereitung auf kant. Patent)
- Qualitätsfachmann/fachfrau ZbW
- Qualitätsmanager/in ZbW
- Sachbearbeiter/in Fertigung (Schreiner VSSM)
- Sachbearbeiter/in Planung (Schreiner VSSM)
- Unternehmensschulung SIU

Führungsseminare

Fachkurse

- in den Bereichen
 - Grundlagen
 - Automation
 - Berufspädagogik
 - Elektrotechnik

Technische Fachkurse für Firmen

Firmeninterne Weiterbildung nach individuellem Bedarf

- * Eidg. höhere Fachprüfung mit Diplom
- EF = Eidg. Berufsprüfung mit Fachausweis

Interessiert?

Gerne senden wir Ihnen die detaillierte Kursbeschreibung zu.



Zentrum für berufliche Weiterbildung
 Gaiserwaldstrasse 6
 9015 St. Gallen
 Tel. 071 313 40 40
 Fax 071 313 40 00
 info@zbw.ch

Informationsabende: www.zbw.ch

SAUBERKEIT IST CHEFSACHE



Ihren Reinigungspartner finden Sie auf www.allpura.ch

Sie müssen nicht alles selber machen. Für den rundum sauberen Job gibt es die Reinigungsunternehmen der Allpura. Als echte Profis sorgen sie auch bei Ihnen für höchste Sauberkeit – mit qualifizierten Mitarbeitenden und unter Einhaltung aller Vorschriften zu Sicherheit und Arbeitsrecht.

Allpura

Verband Schweizer Reinigungs-Unternehmen

und den Kundenwünschen anpassen», weiss Thoma aus Erfahrung. Der Vorteil der «Bürsti» liegt unter anderem darin, dass Innovation aus dem Dental- auf den Haushaltsbereich übertragen werden können, und umgekehrt. Denn neue Entwicklungen sind auch in finanzieller Hinsicht nicht zu unterschätzen: Von der Idee bis zum fertigen Produkt werden gut und gerne zwischen zwölf und 24 Monaten investiert.

Zusammenarbeit mit Uni Zürich

Zu Beginn jeder neuen Produkt lancierung stehen Kundenwünsche oder Marktabklärungen. «Im Mundhygienebereich arbeiten wir hierbei beispielsweise sehr eng mit der Universität Zürich zusammen», führt Pius Thoma aus. «Ihre Forschung bildet die Grundlage für weitere Vorteile hinsichtlich des Nutzens für die Anwender der Produkte.» Anschliessend folgen Entwicklung und Design – Felder, die eng ineinandergreifen müssen und in der Erstellung eines Prototyps und schliesslich in der Produktionsreife münden. Verarbeitet werden in den verschiedenen Bereichen pflanzliche, tierische, synthetische und metallische Besatzmaterialien. Für die meisten Holzkörper wird FSC-Holz aus der Region verwendet. Ein Grossteil der Produkte wird jedoch aus Kunststoff gefertigt. Hierfür kommt jährlich über 300 Tonnen gefärbtes Polypropylen zum Einsatz. «Wo immer möglich, arbeiten wir mit recycelbaren Materialien. Reste des Kunststoffes gehen zurück in die Produktion, Holzrückstände werden für die Heizung der Betriebsgebäude verwendet», sagt Thoma.

Vertrieb über Grossverteiler und Grossisten

Das einzigartige Know-how und ein umfassendes Angebot machten die «Bürsti» zum Schweizer Marktleader in den Bereichen Mundhygiene, Haushalt und Industrie – Thoma spricht von rund 70 Prozent Marktanteil. Diesen erreicht man unter anderem, weil das Unternehmen für die Migros die Candida-Zahnbürsten herstellt. Doch nicht nur bei örtlichen Händlern findet man Artikel aus Ebnat-Kappel. Sie werden weltweit vertrieben – ob unter der Marke Ebnat oder unter einem Privatlabel. Daher ist sich Thoma sicher: «In jedem Schweizer Haushalt finden Sie ein Produkt aus



unserem Betrieb – auch wenn es auf den ersten Blick nicht gleich als solches erkennbar ist.»

Optimistisch ins Jubiläum

In knapp fünf Jahren kann die «Bürsti» ihr 100-Jahre-Jubiläum feiern. Niemand zweifelt daran, dass die Erfolgsgeschichte weitergehen wird. «Wir haben in den vergangenen Jahren viel in den Betrieb investiert – unter anderem in den letzten zwei Jahren über zehn Millionen Franken in neue Anlagen –, an guten Ideen fehlt es uns ebenso wenig wie an motiviertem Fachpersonal», so Pius Thoma. Ausserdem ist er überzeugt, dass der Markt weiterhin wachse und dass man in den richtigen Bereichen die Schwerpunkte setze. Den Markt kann das Toggenburger Unternehmen nicht beeinflussen; dass es aber weiss, worauf der Fokus gelegt werden muss, hat es in seiner fast 100-jährigen Geschichte schon mehrmals bewiesen. ■

Anzeige

ZANOTTA AG

Ökologie lohnt sich.


Aktenvernichtung
Altpapierverwertung
Transporte

Lettenstrasse 3
 CH-9008 St.Gallen
 Tel : 071 244 55 03

www.zanotta.ch

Fit und flexibel in die Zukunft

Convoip von Telecom Liechtenstein –
die clevere SIP-Lösung



Sie kennen das aus Ihrem täglichen Business: Ihr Unternehmen muss fit bleiben, um sich den künftigen Herausforderungen stellen zu können. Einfache, kostengünstige und innovative Lösungen tragen dazu bei, am Ball zu bleiben. Mit Convoip von Telecom Liechtenstein sind Sie immer die wichtige Nasenlänge voraus und beweisen, dass Sie rasch und nachhaltig Situationen richtig einschätzen.

Sei es im Vertrieb, im Kundendienst, in der Produktion oder im Back Office: Im Tagesgeschäft sind einfache und flexible Arbeitsstrukturen unerlässlich. Die Wahl der richtigen Telekommunikationsinfrastruktur spielt eine entscheidende Rolle, ohne dafür hohe Investitionen zu tätigen oder sich um lästige Verkabelungen kümmern zu müssen. Mit Convoip bietet die Telecom Liechtenstein eine kombinierte und flexible Kundenlösung mit geringen Direktinvestitionen.

Zahlreiche Vorteile, die überzeugen

Hohe Telefoniegebühren gehören mit Convoip der Vergangenheit an. Sie profitieren von günstigen Gesprächstarifen und bleiben gleichzeitig in der Ausgestaltung Ihrer Telefonielösung flexibel. Ihre bestehende Telefonanlage kann mit allen Features in Convoip eingebunden werden, eine Neuanschaffung ist nicht nötig. Jederzeit können Sie eine weitere Anlage anbinden, sobald sich Ihre Bedürfnisse erweitern. Mit Convoip sparen Sie: Sie reduzieren Ihre laufenden Betriebskosten und profitieren von tiefen Gesprächsgebühren.

Wie spare ich mit Convoip?

Telefonieren über Telecom Liechtenstein ist clever, Sparen mit Convoip nicht weniger einfach. Von der leistungsstarken und kostengünstigen Alternative zur herkömmlichen Telefonie lässt es sich

ganz einfach profitieren: Alles, was Sie dafür benötigen, ist eine Anbindung an die Telecom Liechtenstein. Ist Ihre Anlage fähig, die neue Technologie zu verstehen, kann sie direkt angehängt werden. Ansonsten setzen wir einfach einen Gateway ein. Einfacherleben und mit Convoip eine Nasenlänge voraus sein.

Sprechen, so lange Sie wollen

Zusammen mit Convoip bietet die Telecom Liechtenstein kostenlose, unternehmensinterne Gespräche an. Sollte Ihr Unternehmen also auf zwei oder mehrere Standorte verteilt sein, so gewährleistet Ihnen Telecom Liechtenstein kostenlose Festnetzgespräche über alle Standorte hinweg. So einfach ist Convoip von Telecom Liechtenstein.

Passende Antworten hat Telecom Liechtenstein auch dann parat, wenn Ihr Unternehmen wächst und ein Mehr an Kommunikation benötigt wird. Convoip von Telecom Liechtenstein ist einfach skalierbar und lässt sich Ihren Bedürfnissen auf Mass anpassen. Einfacherleben mit Telecom Liechtenstein, denn unsere Lösung ist auf Ihre Bedürfnisse ausgelegt. ■

www.telecom.li

 **TELECOM**
Liechtenstein



Bizarre Selbstbefriedigung dank merkwürdiger staatlicher Abzockermonopole

Jeder kennt die (Quasi)-Monopole von Post, SBB und Schweizer Fernsehen. Die Politiker schaffen sich zudem täglich neue Abzocker- und Begünstigungsmonopole. Wie funktionieren solche Dinge? Und was ist das überhaupt? Diese Antworten gibt es heute.

Wer ein wenig in der Welt herumgekommen ist, stellt fest: In den meisten Staaten haben die Bürger faktisch nichts zu sagen. Auch nicht in so genannten Demokratien. Denn was tun die Regierenden, kaum sind sie im Amt? Sie setzen auf die Karte «Alleinherrschaft und Abzocke bis zu den nächsten Wahlen». Ein Traum für jeden Monopolisten.

Bananenrepubliken und andere Drittweltländer? Die lasse ich bewusst beiseite. Wir werfen unseren Blick auf drei der Top-Ten-Wirtschaftsnationen: England und Deutschland kennen wir, und Brasilien ist ein Rohstoff-, Agrar- und Bankenriese mit 195 Millionen Einwohnern.

Wie legalisieren Politiker ihre Mauscheleien?

Reisen wir zuerst in den Norden zur tiefroten Ulla Schmidt. Die ehemalige Radikalkommunistin ist heute eine SPD-Topfrau. Als Gesundheitsministerin liess sie den schweren Dienst-Mercedes vom staatlich entlohnten Fahrer an ihren Ferienort im Süden chauffieren. Von Berlin nach Alicante sind es 2'386 Kilometer. Pro Weg. Der Spass kostete 15'000 Franken.

Kostet es auch einen Ministerinnenkopf, wenn ein derart arrogantes Ausnutzen der Macht aufgedeckt wird? Der einzige, welcher in dieser Affäre den Hut nehmen musste, war der Chauffeur – wenn er der Dame jeweils die Wagentüre öffnete. Sonst passierte nichts, weil alles den unsagbaren Reglementen entsprach, die sich die Regierungskoalition selbst gegeben hatte.

Der Vorfall datiert aus den Sommerferien. Kurz vorher wurde die sonderbare Selbstbedienungsmentalität der linken britischen Politiker bekannt. Worum ging es auf der Insel?

Pornofilme auf Staatskosten

Englands Parlamentarier nutzten das Spesenmonopol dreist für persönliche Zwecke. Die Schwimmbadreinigung, der Gartenschlauch, die Glühbirnen, der private Gärtner, die Badeente – alles wurde dem Steuerzahler belastet. Sogar Rechnungen für Babywindeln landeten auf der Spesenrechnung. Der Politnachwuchs

wird offenbar schon früh darauf getrimmt, das eine oder andere britische Pfund auf Staatskosten abzusetzen.

Die sozialistische Innenministerin Jacqui Smith hat dem Begriff «Selbstbedienung» eine besondere Note verliehen: Sie liess die Pornofilme ihres Mannes vom bleichen britischen Taxpayer bezahlen.

In Sachen Spesen sind die englische Lady und die deutsche Dame also «Hans was Heiri». Oder eben Smith was Schmidt. Mit einem Unterschied: Die Deutsche liess die Limousine tagelang durch halb Europa rollen, Mister Smith wurde wohl nur kurz mal rollig.

Die 81 Senatoren und ihre 10'000 Bediensteten

Die beiden Ministerinnen werden von den 81 brasilianischen Senadores locker überflügelt. Die Senhoras und Senhores halten sich mehr als 10'000 Angestellte auf Kosten der Steuerzahler. Der Vorsitzende hat gut ein Dutzend Günstlinge allein aus seiner Familie im Beamtenapparat versorgt.

Ein anderer Senator liess sich ein paar Dutzend private Auslandsreisen, meistens mit Familie versteht sich, vom Staat vergüten. Wer fördert solche Abzockereien? «Schmierer» beginnt mit «S»: Sozialist da Silva ist Staatspräsident, Sozialist Sarney Senatspräsident.

Sie ahnen es: Wie in Berlin und London haben sich die Politiker auch in Brasilia die Reglemente so hingebogen, dass all ihr seltsames Tun «rechtens» ist. Machtmonopol sei Dank. Das unverfrorene «Dies-steht-mir-zu-Syndrom» von Sozi-Ministerin Schmidt und ihren Mitgenossen wütet mindestens so flächendeckend wie aktuell die Schweinegrippe. ■

Roland Rino Büchel ist seit sechs Jahren St.Galler Kantonsrat für die SVP. Er tritt voraussichtlich Ende Jahr die Nachfolge von Jasmin Hutter im Nationalrat an.

Mehr Informationen: www.rolandbuechel.ch.

Innovative Partikelfilter reduzieren Umweltbelastung

Das Institut für Umwelt- und Verfahrenstechnik UMTEC der HSR Hochschule für Technik Rapperswil forscht seit Jahren erfolgreich im Bereich der Abgasnachbehandlung von Dieselfahrzeugen. Ein Spin-off des Instituts entwickelt derzeit zwei innovative Technologien zur Partikelfilterung und zur Filterregeneration bei schweren Nutzfahrzeugen.

Text: Reto Vincenz, Co-Geschäftsführer Filtecta AG

Expura» und «Glycocat» – so heissen die beiden Filter-Technologien, die vom HSR-Spin-off Filtecta AG derzeit zur Marktreife geführt werden. Bei schweren Nutzfahrzeugen mit Partikelfiltern lässt sich damit der Ausstoss an schädlichem Stickstoffdioxid markant verringern und die Gefahr von verstopften Filtern unter ungünstigen Betriebsbedingungen wird reduziert.

Herkömmliche Partikelfilter ungenügend

Partikelfilter sind heute bei Diesel-Nutzfahrzeugen weit verbreitet und werden in Zukunft wohl auch in der Schweiz zur Pflicht. Sie sorgen dafür, dass der Ausstoss an stark gesundheitsschädigenden Dieselmotoren-Partikeln in den Abgasen um über 97 Prozent sinkt. Am häufigsten werden bei schweren Dieselfahrzeugen wie LKWs, Bussen oder Baumaschinen so genannte kontinuierlich regenerierende Partikelfilter (CRT) eingesetzt. Sie bestehen aus einem Oxidationskatalysator und dem Partikelfilter. Im Katalysator wird das im Abgas enthaltene Stickstoffmonoxid zu Stickstoffdioxid oxidiert, dieses wiederum dient im Filter zur Verbrennung der Russpartikel. Das Problem: Zum zuverlässigen Betrieb der Systeme muss im Katalysator mehr Stickstoffdioxid gebildet werden, als zur Russverbrennung durchschnittlich notwendig ist. Neben dem harmloseren Stickstoffmonoxid gelangt auf diese Weise unnötigerweise viel Stickstoffdioxid in die Umgebung. Stickstoffdioxid ist einerseits ein starkes Reizgas, andererseits auch an der Bildung von bodennahem Ozon beteiligt.

«Expura» senkt unnötigen Schadstoff-Emissionen

Genau hier setzt der «Expura»-Filter an, der vom Institut für Umwelt- und Verfahrenstechnik UMTEC zusammen mit dem HSR-Spin-off Filtecta AG entwickelt wurde. Dieser ist im Gegensatz zu einem herkömmlichen Filter mit einem regelbaren Bypass am Katalysator versehen. Ist der Bypass offen, entsteht nur wenig Stickstoffdioxid, da das Abgas hauptsächlich am Katalysator vorbeiströmt. Reicht dieses nicht zur Verbrennung der Russpartikel aus, steigt der Abgas-Gegendruck aufgrund der zunehmenden Russansammlung im Filter an und bei einem bestimmten Grenzwert schliesst sich der Bypass. Nun entsteht genügend Stickstoffdioxid, um den Filter freizubrennen. Folglich sinkt der Gegendruck wieder und der Bypass öffnet sich. Auf diese Weise werden die Russpartikel ohne einen kontinuierlichen Überschuss an schädlichem Stickstoffdioxid aus dem Abgas gefiltert. Tests mit einem Linienbus der Verkehrsbetriebe Zürich haben gezeigt, dass mit dem «Expura»-Filter fast 80 Prozent weniger Stickstoffdioxid in die Umwelt gelangt.

«Glycocat» macht aufwändige Regeneration überflüssig

Neben dem Überschuss an Stickstoffdioxid im Abgas stellt sich im Zusammenhang mit herkömmlichen CRT-Filtern ein weiteres Problem: Damit das System zuverlässig funktioniert, muss die durchschnittliche Abgastemperatur oberhalb von 230 Grad Celsius liegen. Ansonsten verbrennt der Russ nur ungenügend und sammelt sich im Filter an. Als Konsequenz muss der Filter nach einiger Zeit mühsam ausgebaut und in einem Ofen ausge-



Der HSR-Spin-off FilTECTA AG entwickelt innovative Filter-Technologien für schwere Dieselfahrzeuge – beispielsweise für LKWs.

brannt werden. Dies ist mit einem beträchtlichen Zeitaufwand verbunden und das Fahrzeug steht während dieser Zeit nicht zur Verfügung.

Dieser Problematik haben sich das Institut für Umwelt- und Verfahrenstechnik UMTEC und die FilTECTA AG mit der Entwicklung des patentierten «Glycocat»-Systems ebenfalls erfolgreich angenommen. Der Glycocat sorgt dafür, dass bei zu tiefen Abgastemperaturen und einer ungenügenden Russ-Verbrennung Glykol in den Abgasstrom eingedüst wird. Dieses wird schliesslich über dem Katalysator verbrannt und erwärmt das Abgas so stark, dass der im Filter angesammelte Russ verbrennt. Bei Glykol handelt es sich um einen vergleichsweise harmlosen Stoff, der bereits bei 180 Grad Celsius vollständig auf dem Katalysator umgesetzt wird. Messungen haben gezeigt, dass dabei keine schädlichen Sekundäremissionen entstehen.

Kurz vor Markteinführung

Die beiden Technologien «Glycocat» und «Expura» können sowohl in Kombination als auch separat eingesetzt werden und stehen kurz vor der Markteinführung. Im Falle von «Expura» werden die ersten Filter in den nächsten Wochen durch die FilTECTA AG auf Fahrzeugen eingebaut. An einem Nachrüst-Set wird derzeit für «Glycocat» gearbeitet. Zudem steht die FilTECTA AG derzeit in Kontakt mit diversen Herstellern, die das System wohl in Kürze in ihre Partikelfilter integrieren werden.

Längerfristig ist geplant, dass beide Technologien durch die FilTECTA AG weiterentwickelt, produziert und vertrieben werden. Damit möchte sich die junge Firma zukünftig als führende Anbieterin von Abgasreinigungssystemen für Dieselmotoren von schweren Nutzfahrzeugen etablieren. ■

FilTECTA AG

Der HSR-Spin-off FilTECTA AG mit Sitz in Fürstentum Liechtenstein wurde zur Produktion und zum Vertrieb des Partikelfiltersystems «Expura» gegründet. Die FilTECTA AG gewann 2007 den mit 250'000 Franken dotierten 1. Preis beim Businessplan Wettbewerb Liechtenstein.
www.filtecta.com

Institut für Umwelt- und Verfahrenstechnik UMTEC

Die Kernkompetenz des Instituts für Umwelt- und Verfahrenstechnik UMTEC liegt in der klassischen Umwelttechnik. Das HSR-Institut ist hauptsächlich in folgenden Schwerpunkt-Bereichen tätig: mineralische Abfälle, Industrieabwasser, Dieselaabgase, Geruchsmessungen, Verfahrenstechnik, Spezialmesstechnik.
www.umtec.hsr.ch

www.k-partner.ch



Auf Erfolgskurs Steuern

Vorsorgeplanung
Steuerplanung
Steuroptimierung
Umstrukturierung
Unternehmensnachfolge
Neugründung
Rulings
Finanzplanung

IKS | Revisionsexperten | Swiss GAAP FER | Wirtschaftsprüfung | Risikoanalyse

persönlich
innovativ
kompetent

**KEE UND
PARTNER**

Kesslerstrasse 9
CH-9001 St.Gallen
Tel.: +41 (0)71 228 29 00
info@k-partner.ch

Vom Reagieren zum Agieren

Der Schweizer KMU-Tag 2009 nimmt am 23. Oktober die auch für Klein- und Mittelunternehmen erschwerte Wirtschaftslage auf und debattiert das Thema «KMU in fragilen Zeiten – vom Reagieren zum Agieren».

Der Schweizer KMU-Tag gehört zu den etablierten und erfolgreichsten Wirtschaftstagungen der Schweiz, und auch die siebte Austragung orientiert sich an den Fragen und Bedürfnissen der Klein- und Mittelunternehmen in der Schweiz. Dabei soll nicht in erster Linie die Krise analysiert werden. Vielmehr stehen Fragen nach erfolgreichen «Rezepten» (falls es sie gibt) und Wegen aus der Krise im Vordergrund. Der Schweizer KMU-Tag rechnet auch in diesem Jahr mit rund 1000 Teilnehmenden. Angeboten und durchgeführt wird der Anlass vom Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) und den Agenturen freicom consulting ag (Projektleitung) und freicom ag (Tagungsadministration), als Gastgeber amtiert erneut KMU-HSG-Direktor Urs Fueglistaller.

Fragile Zeiten – beständige Unternehmer(innen)

Am diesjährigen Schweizer KMU-Tag treten erneut bekannte Referentinnen und Referenten auf – fast alle bringen eigene unternehmerische Erfahrung mit. Sie werden von SF-Moderator Rainer Maria Salzgeber begleitet und kritisch befragt: Beat Bernet, Professor an der HSG, macht den Auftakt mit dem Referat «KMU und Banken», gefolgt vom Unternehmer und Politiker Ruedi Noser, der sich zu «KMU und Moral» äussert. «Ungeöhnliche Rezepte für eine spezielle KMU-Branche» verspricht der gemeinsame Auftritt von Haleh und Golnar Abivardi, Gründerinnen des Zahnarztzentrums Zürich, während Mikael Krogerus und Roman Tschäppeler «Erfolgsmodelle» aus ihrem gleichnamigen Bestseller präsentieren. Ebenfalls Unternehmer, aber besser bekannt als langjähriger, internationaler Spitzenschiedsrichter ist Urs Meier, der zu «KMU zwischen den Fronten: Entscheiden unter Druck» referiert. Den Abschluss des KMU-Tages macht Roger Schawinski mit einer Art Bilanz unter dem Titel «Einsichten eines Medienpioniers und Mehrfachgründers».

KMU-Tag als Netzwerk-Plattform

Am Schweizer KMU-Tag finden Unternehmer(innen), Inhaber(innen) und Führungskräfte aus KMU eine Plattform zum Austausch mit Kolleginnen und Kollegen in ähnlichen Funktionen. Patronate für den Schweizer KMU-Tag haben daher wiederum wichtige Institutionen übernommen: Die Schweizer Industrie- und Handelskammern, der Schweizerische Gewerbe-



Haleh und Golnar Abivardi

band (SGV), economiesuisse, die Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell sowie der Kantonal St. Gallische Gewerbeverband.

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

Schweizer KMU-Tag 2009 in Kürze

Thema: KMU in fragilen Zeiten – vom Reagieren zum Agieren

Datum: Freitag, 23. Oktober 2009, 10 Uhr bis 17 Uhr

(Workshops ab 9 Uhr)

Ort: Olma-Halle 9, St. Gallen

Referate: Beat Bernet, Ruedi Noser, Haleh und Golnar Abivardi, Mikael Krogerus und Roman Tschäppeler, Urs Meier, Roger Schawinski, Urs Fueglistaller und Rainer Maria Salzgeber (Moderation)

Kosten: CHF 390.– (für Mitglieder der Förderungsgesellschaft KMU-HSG und Mitglieder der IHK St. Gallen-Appenzell: CHF 350.–)

Anmeldung: Online unter www.kmu-tag.ch

Wertvoller denn je: Gesunde Mitarbeitende für ein erfolgreiches Unternehmen



Wussten Sie...

- Dass 44 % der Schweizer Erwerbsbevölkerung unter starken nervlichen Anspannungen bei der Arbeit leiden?
- Dass 30 % des Unternehmenserfolgs durch Arbeitsbedingungen und Mitarbeitermanagement erklärbar sind?
- Dass Sie jeden in Gesundheitsförderung investierten Franken um ein Vielfaches zurück erhalten?
- Dass Sie mit der Umsetzung Betrieblichen Gesundheitsmanagements nicht nur die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Ihres Betriebes, sondern auch das Arbeitsklima und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen?

Die vivit gesundheits ag, ein Tochterunternehmen der CSS Versicherung, berät Unternehmen mit dem Ziel, die Gesundheit der Mitarbeitenden und des Unternehmens zu erhalten und zu verbessern. Sie ist der führende Partner für umfassendes Gesundheitsmanagement rund um die Bereiche Medizin, Ernährung, Fitness und Life Balance.

Die moderne Arbeitswelt verlangt dem Menschen vieles ab und erfordert zunehmend mehr Flexibilität. Rasch ändernde Ziele und Vorgaben setzen die Mitarbeitenden immer mehr unter Druck. Oft ist es nicht einfach, einen Ausgleich zu finden. Die Folge davon sind gestresste oder sogar kranke Mitarbeitende, deren Leistungsfähigkeit abnimmt.

Dieser Teufelskreis muss nicht sein. Ein Unternehmen kann viel für die Gesundheit seiner Mitarbeitenden tun. Zeitgenössische und moderne Unternehmen haben längst erkannt, dass sie für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden

mitverantwortlich sind und dass sie, durch die Umsetzung eines strukturierten und nachhaltigen Betrieblichen Gesundheitsmanagements, nicht nur die Leistungsfähigkeit und Motivation ihrer Mitarbeitenden erhöhen, sondern gleichzeitig Kosten einsparen.

Die vivit gesundheits ag entlastet Unternehmen in der Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und konzipiert Massnahmen, die wirken.

Der vivit gesundheits ag liegt viel daran, dass Unternehmen und Mitarbeitende von Gesundheit und Wohlbefinden profitieren können.

So betrachtet die vivit gesundheits ag erfolgreiches Gesundheitsmanagement als umfassendes Konzept mit den Phasen Sensibilisierung, Standortbestimmung, Zieldefinition, Umsetzung und Evaluation.

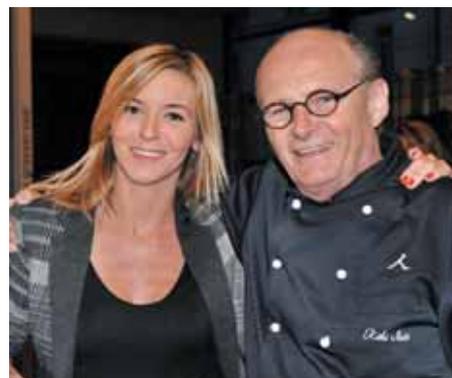
Wir bringen Ihrem Unternehmen das Thema Gesundheit näher. Sie werden sehen, Gesundheit ist auch für Ihr Unternehmen machbar! Wir beraten Sie gerne.

vivit
Für Ihre Gesundheit



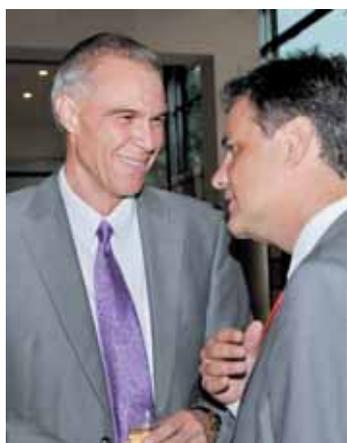
vivit gesundheits ag
Tribtschenstrasse 7, 6005 Luzern
Tel. 041 226 18 80, info@vivit.ch, www.vivit.ch

CSS Versicherung
Marktgebiet Ostschweiz
Bahnhofstrasse 9, 9001 St. Gallen
Tel. 058 277 40 81, info.unternehmen@css.ch



Luxus trifft Gourmet

Klein, fein, exklusiv: die Ostschweizer Uhrenmanufaktur Hanhart aus Diessenhofen und Frischknecht Juwelier St. Gallen luden Uhrenliebhaber aus der Region St. Gallen in Köbi Netts Schützengarten zu einer Uhrenpräsentation ein. LEADER war dabei.





Porsche hautnah erleben

Die City-Garage St.Gallen und Porsche sind seit Jahrzehnten ein hervorragendes Gespann. Mit dem Bau des neuen Porsche Zentrums St.Gallen an der Zürcherstrasse im Westen der Stadt hat die Kultmarke nun eine adäquate Umgebung erhalten. Auf über 500 Quadratmetern werden hier die neuesten Porsche-Modelle gezeigt; das Zentrum löst die Porsche-Vertretung an der Langgasse ab. Mitte September wurde es eröffnet.

Text: Stephan Ziegler

Bilder: Mareycke Frehner, Urs Weber

Am 10. September wurde der Neubau feierlich eingeweiht. Dabei erlebten über 200 geladene Porsche-Kunden nicht nur zum ersten Mal das neue Gebäude von innen – ein stimmig komponiertes Ensemble aus Stahl und Glas –, sondern durften auch einer Weltpremiere beiwohnen: der Lancierung des neuen Porsche Panamera, der ersten viertürigen Sportlimousine von Porsche.

Während eines vortrefflichen Abendessens des St.Galler Spitzengastronoms Köbi Nett gaben Kurt Johannes Furgler, Verwaltungsratspräsident der City-Garage AG, Alfons Hungerbühler, Direktor der City-Garage, Joost-Hinrich Krümmel von Porsche Schweiz, Neubau-Architekt Ruedi Krebs und City-Garage-Verkaufsleiter Alfred Käser in launigen Ansprachen ih-

rer Freude über den gelungenen Neubau und die Weltpremiere des Panamera Ausdruck. Umrahmt wurde der festliche Abend durch «La Compagnia Rossini» aus der Surselva, die aus rund 30 Kehlen einen fantastischen Querschnitt durch bekannte Opernwerke und heimisches Liedgut gab; als Conférencier führte Sportmoderator Victor Rohner unterhaltsam durchs Programm.

In rund anderthalbjähriger Bauzeit entstand an der Zürcher Strasse 160 in St.Gallen ein neues All-in-One-Center für Porschefahrer und bisherige Kunden der City-Garage «Heiligkreuz». Es verfügt über einen grosszügigen Showroom, einen Porsche-Shop, modernste Arbeitsplätze für Verkauf, Service und Reparatur, eine Parkgarage, ein Reifenhotel für über 6'000 Räder sowie eine neue Waschanlage. ■



*«Wir können die Unternehmen dabei
unterstützen, noch erfolgreicher zu sein.»*

Roger Nellen, Nellen & Partner AG



«Wir sind noch nicht von Stellensuchenden überschwemmt worden»

Wie entscheidend ist der erste Eindruck in einem Bewerbungsgespräch tatsächlich? Ist die UBS nach wie vor ein sicherer Arbeitgeber? Und ist es möglich, die Frauenquote in Toppositionen zu steigern? Im Gespräch mit Roger Nellen, Geschäftsführer und Inhaber der Nellen & Partner AG mit Sitz in St.Gallen und Zürich.

Interview: Marcel Baumgartner

Bilder: Bodo Rüedi

Roger Nellen, sprechen wir zuerst über das Finanzielle. Bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften dürften Sie das Lohngefälle zwischen Zürich und der Ostschweiz massiv spüren.

Das ist in gewissen Bereichen überwiegend so. Sie müssen einem Zürcher ein äusserst attraktives Angebot unterbreiten, damit er bereit ist, in der Ostschweiz eine Stelle anzutreten und dabei eine Lohneinbusse von bis zu 20 Prozent in Kauf zu nehmen. Daher fokussieren wir unsere Suchprozesse für Ostschweizer Unternehmen einerseits auf potenzielle Kandidaten aus dieser Region. Andererseits verzeichnen wir immer wieder Erfolge bei der Suche

«Jemanden mit Argumenten anzulocken, die nur teilweise erfüllt werden, hilft niemandem.»

nach «Heimweh ostschweizern». Das sind Personen, die meist aus beruflichen Gründen nach Zürich oder in andere Schweizer Grossstädte zogen und nun für eine Rückkehr in die Ostschweiz wieder offen sind. Dabei dient uns natürlich auch unser Geschäftssitz in Zürich. Teilweise kommt man auch an den Punkt, wo es unausweichlich ist, dass der Kunde bezüglich seiner Anforderungen Kompromisse eingeht, sei es in Bezug auf das Stellen- und Anforderungsprofil oder auf das Salär.

Gewisse Seiten verlangen nach einer höheren Frauenquote in Toppositionen von Unternehmen. Ist das überhaupt möglich?

Ich befürworte und unterstütze es absolut, mehr Frauen in Karpositionen zu bringen. Das ist überhaupt keine Frage. Entscheidend ist für mich dabei, dass bei den Rekrutierungen die fachliche Qualifikation sowie die Beurteilung der Persönlichkeit zählen und nicht das Geschlecht. Der Markt zeigt nun aber, dass sich auf unsere Ausschreibungen – die sich sowohl an Männer wie auch an Frauen richten – vorwiegend (ca. 80 %) männliche Bewerber bei uns melden. Dazu kommt, dass von den verhältnismässig wenigen weiblichen Bewerberinnen bei näherer Prüfung oftmals auf eine konsequente Karriereentwicklung verzichtet wird. Familienplanung und das Bedürfnis nach Teilzeitarbeit überwiegen. Es gibt leider nicht genügend qualifizierte Frauen,

die eine Karriereposition anstreben und auch dort bleiben wollen. Ein grosses Angebot ist demnach bedauerlicherweise nicht vorhanden.

Und wie steht es mit dem Angebot und der Nachfrage nach deutschen Arbeitskräften?

Deutschland ist durchaus ein Markt mit qualifizierten Arbeitskräften. Wir erhalten laufend Bewerbungen aus diesem Raum. Aber auch hier gilt: Beliebt ist insbesondere der Wirtschaftsraum Zürich – die Wirtschaftsmetropole der Schweiz.

Das bringen wir wohl niemals weg. Wird die Ostschweiz immer im Schatten von Zürich stehen?

Ja und nein. In Zürich schlägt das Pendel sehr schnell auf die eine oder andere Seite aus. Nach einem wirtschaftlichen Boom kann es auch rasch wieder massiv zurückgehen. Dem gegenüber steht eine gewisse Bodenständigkeit der Ostschweiz. Es gibt hier zahlreiche hervorragende Unternehmen, die ihre Hausaufgaben stets gemacht haben, finanziell gesund sind und niemals überborden. Das kommt der gesamten Region zugute. Aber einem Aussenstehenden diese Faktoren zu vermitteln, ihm aufzuzeigen, dass wir hier attraktive Firmen und dazu noch eine hohe Lebensqualität haben, ist für uns eine grosse Herausforderung und oft nicht so einfach. Durch die ausführlichen und sehr persönlichen Gespräche, die wir mit den Kandidaten führen, gelingt es uns aber immer wieder, auswärtige Kandidaten auch trotz des Lohngefälles für eine Tätigkeit in der Ostschweiz zu motivieren.

Welchen Vorteil habe ich als Unternehmer, wenn ich Mitarbeiter über Ihr Unternehmen rekrutiere?

Da gibt es mehrere: Wir haben uns der Aufgabe verschrieben, unsere Kunden dabei zu unterstützen, genau die Mitarbeiter zu finden und auszuwählen, durch die sie erfolgreich sein können. Dazu gehört ein ganzer Leistungskatalog. Ein grosser Vorteil ist sicher unsere Suchstrategie und deren Umsetzung, die Entlastung des Kunden im anspruchsvollen Selektionsverfahren sowie die zusätzlichen Beurteilungsmöglichkeiten. In der ganzen Phase begleiten wir das Unternehmen sehr eng, bis wir zu einem erfolgreichen Abschluss kommen. Ein wesentlicher Faktor ist zudem unser neutrales Auftreten: Wir können den Kandidaten als Aus-



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



Ihre neue Bürofläche finden Sie in der Shopping Arena St. Gallen

120m² - 2'100m² Bürofläche

350m² - 1'100m² Multifunktionsfläche
(Deckenhöhe: 4,20m)

100m² - 700m² Lagerfläche

- hervorragende Anbindung an ÖV und Individualverkehr
- überregionaler Bekanntheitsgrad und hohe Frequentierung
- flexible Flächeneinteilung und individueller Innenausbau
- vielfältige Gastronomie- und Serviceangebote im Haus

Für Auskünfte stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Mathias Böttge, 044-206 15 41
Mathias.Boettge@engelvoelkers.com

ENGEL & VÖLKERS
COMMERCIAL



Arbeit und Recht

In einer für den juristischen Laien verständlichen und konkreten Sprache werden die Rechte und Pflichten im Arbeitsalltag dargestellt. Dabei zeigt das Buch Lösungen zu den sich täglich stellenden praktischen Problemen auf. Es wird ergänzt durch Briefbeispiele und andere Mustervorlagen. In der 10. Auflage ist der gesamte Text überarbeitet und aktualisiert worden, z. B. zum Bundesgesetz über die Familienzulagen, das am 1. Januar 2009 in Kraft trat.

Hans Ueli Schürer

Arbeit und Recht

10. Auflage 2009, 324 Seiten, brosch., CHF 48.-
ISBN 978-3-286-50380-9

www.verlagskv.ch

VERLAG SKV

senstehende sämtliche Eigenschaften eines Unternehmens erläutern. Das führt nicht selten zu einem Aha-Effekt. Der Kandidat kannte die Firma allenfalls vom Namen her, interessierte sich jedoch nicht dafür. In der Diskussion wird ihm dann aufgezeigt, was alles dahintersteckt. Das ist ein grosser Vorteil, den wir in vielen Gesprächen feststellen. Oder Unternehmen und Bewerber diskutieren aneinander vorbei und finden sich nicht. Da können wir Einfluss nehmen. Dank unserer Beratung etwa sowohl auf Seiten des Kunden wie auch jener des Kandidaten kommt es zu einem erfolgreichen Abschluss. Ohne unser Einwirken wäre das nicht passiert. Die Arbeitsverhältnisse funktionieren schliesslich bestens.

Das bedeutet folglich, dass Sie hinter jedem Unternehmen stehen können, für das Sie vermitteln?

Absolut. Das ist ein ganz entscheidender Punkt: Wir müssen wissen, wo das Unternehmen steht, was es erfolgreich macht, welche Strategie es verfolgt und wo seine Defizite liegen. Nur so können wir eine umfassende Analyse erstellen, die für ein Stellen- und Anforderungsprofil absolut notwendig ist. Das Gespräch mit dem

«Man ist nicht mehr bereit, unzählige Kompromisse einzugehen.»

Kunden bringt hier oftmals vollkommen neue Aspekte zum Vorschein – auch im Bezug auf die Erwartungen an den künftigen Mitarbeiter. Ausserdem ist es enorm wichtig, dass das Unternehmen letztlich hält, was wir den Kandidaten versprechen. Wenn wir in einer Firma kritische Elemente erkennen, dann müssen wir das dem Bewerber auch mitteilen, damit er sich damit auseinandersetzen kann. Jemanden mit Argumenten anzulocken, die nur teilweise erfüllt werden, hilft niemandem – weder dem Arbeitge-

ber noch dem Arbeitnehmer und schon gar nicht uns als Berater. Wir wollen einen guten Abschluss erzielen. Darunter verstehen wir einen Kunden, der künftig genau jene Person beschäftigt, die er gesucht hat, und einen Kandidaten, dessen Erwartungen an die neue Firma sogar noch übertroffen werden.

Sind solche Gespräch teilweise nicht sehr schwer? Sie bewegen sich ja in verschiedenen Branchen?

Wir haben uns auf einige Fachbereiche spezialisiert, beispielsweise «Finanzwesen und Treuhand», «Verkauf, Marketing und Engineering» sowie «Banking». Und die jeweiligen Berater kennen die Bereiche sehr gut, haben eine Ausbildung darin absolviert und in solchen Unternehmen Erfahrungen gesammelt. Folglich wissen sie auch, wovon die Kunden sprechen, kennen die Zusammenhänge, die Sprache der Branche. Das zeichnet uns aus. Der Kunde merkt sehr schnell, dass ihm ein kompetenter Berater gegenüber sitzt, der die Hintergründe versteht. So entstehen ganz andere Diskussionen.

Wie viel Zeit benötigt man für ein solches Gespräch?

Ein bis zwei Stunden sollte sich jemand Zeit nehmen.

Auch die Interviews mit den Kandidaten dauern bis zu zwei Stunden. Meist entscheidet ja aber bekanntlich der erste Eindruck. Könnte man gewisse Kandidaten also nach zwei Minuten wieder nach Hause schicken?

Vielleicht nicht gerade nach zwei Minuten. Aber womöglich nach 15. Nach dieser Viertelstunde kann sich der erste Eindruck verstärken oder er wird in den Wind geschlagen. Es ist daher entscheidend, so neutral wie möglich an ein Gespräch heranzugehen. Denn auch der erste Eindruck kann täuschen. Bei Fotos sind wir vorsichtig und lassen uns nicht dadurch beeinflussen.

Anzeige



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.



NATER
NUTZFAHRZEUGE

NATER NUTZFAHRZEUGE AG

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

BOXX NUTZFAHRZEUGE AG

Lagerstrasse 4, 9200 Gossau
T 071 388 00 20
www.boxxag.ch



Und dann gibt es den Moment im Gespräch, wo es Klick macht?

Ja, oder aber man stellt fest, dass die Person den Anforderungen keineswegs entspricht. Sucht man nach einem extrovertierten Menschen mit kommunikativen Fähigkeiten und hat einen Bewerber vor sich, dem man alle Antworten aus der Nase ziehen muss, weiss man schnell, dass das nichts wird.

Wir reden hier von Toppositionen. Überschätzen sich Bewerber manchmal?

Das kommt vor. Die Motivation für den Stellenwechsel ist entscheidend: Wenn jemand an seiner Arbeitsstelle äusserst unzufrieden ist, unbedingt wechseln will, wird er sich womöglich besser darstellen, als er effektiv ist. Oder er findet die neue Position so interessant – allenfalls auch finanziell –, dass er den Versuch wagt. Hier ist es wichtig, dass man den Kandidaten offen kommuniziert, wie der Eindruck von unserer Seite war.

Der Kandidat erhält quasi gratis eine Persönlichkeitsberatung?

In gewissem Sinne ja. Es ist wichtig, unserem Gesprächspartner ein Feedback zu geben. Wie haben wir ihn im Gespräch wahrgenommen, wo sehen wir eine Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil und wo nicht? Das wollen wir begründen können.

Natürlich geben wir auch Tipps und Empfehlungen für die Zukunft bzw. für das Vorstellungsgespräch beim Kunden. Das kommt häufig vor.

Sie haben bisher nur von Kandidaten gesprochen, welche die Stelle wechseln. Können es auch arbeitslose Bewerber sein?

Natürlich. Und das wird in den nächsten Monaten wohl noch zunehmen.

Wer dringend eine Arbeit sucht, wird sich womöglich auch auf Stellen bewerben, die nicht seinen Fähigkeiten entsprechen. Spüren Sie etwas in dieser Hinsicht?

Bisher noch nicht sehr ausgeprägt. Aber es kann noch kommen. Mich überrascht, dass wir im Bereich Banking noch nicht von Stellensuchenden überschwemmt worden sind.

Worauf führen Sie das zurück?

Das hat unterschiedliche Gründe. Einige hoffen innerhalb einer Bankengruppe auf eine neue Stelle und warten ab, andere nutzen in einem ersten Schritt das eigene Netzwerk. Zum Teil lässt es auch der Stolz nicht zu, sich auf ein Stelleninserat zu bewerben. Da schwingt die Hoffnung mit, dass es in Kürze aufwärtsgeht, dass die Nachfrage wieder steigt.

Anzeige

Ist nach der Krise vor der Krise?

Eine Krise birgt nicht nur Risiken, sie bietet auch Chancen. PricewaterhouseCoopers hilft Ihnen, Ihr Unternehmen erfolgreich durch schwierige Zeiten zu führen und gestärkt daraus hervorzugehen.

Mit 10 Prioritäten erfolgreich durch die Krise – jetzt auf unserer Website: www.pwc.ch/confidence

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

www.pwc.ch

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

© 2009 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. PricewaterhouseCoopers refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited, each of which is a separate and independent legal entity.

Zum Unternehmen

Die Nellen & Partner AG hat sich der Aufgabe verschrieben, ihre Kunden dabei zu unterstützen, genau die Mitarbeiter zu finden und auszuwählen, durch die sie erfolgreich sein können. Diese Aufgabe erfüllt das Unternehmen seit 1992 mit einem Team von 16 Mitarbeitern in Zürich und St.Gallen.



Sie sagten, dass Sie hinter jedem Unternehmen stehen müssen, an das Sie vermitteln. Würden Sie jemanden an die UBS vermitteln?

Die UBS hat sicher eine schwierige Phase hinter und auch noch vor sich. Man muss aber sehen, dass viele Bereiche sehr professionell arbeiten und eigentlich unberechtigtweise unter den Fehlentscheidungen des Konzerns leiden. Die derzeitige Situation ist somit für alle eine sehr grosse Herausforderung, die für einen einzelnen Mitarbeiter aber auch eine einmalige Chance sein kann.

«Es gibt leider nicht genügend qualifizierte Frauen, die eine Karriereposition anstreben.»

Ich traue den Verantwortlichen der UBS zu, dass die Grossbank weiter an Stabilität gewinnt und in Zukunft wieder ein attraktiver Arbeitgeber ist, für den wir auch gerne Mitarbeiter rekrutieren. Es gilt aber für jeden Kandidaten, die jeweilige Situation kritisch zu hinterfragen. Um welche Abteilung handelt es sich? Was beinhaltet die Aufgabe und welches ist die berufliche Perspektive? Letztlich sind das Regeln, welche auch bei anderen Unternehmen zu beachten sind.

Haben Sie eine Erfolgsquote? Können Sie genau sagen, wie lange «Ihre» Kandidaten einem Unternehmen treu bleiben?

Die Verweildauer pro abgeschlossener Position halten wir statistisch nicht fest. Im Rahmen unseres Follow-up-Services begleiten wir nach erfolgreichem Mandatsabschluss beide Parteien im ersten Arbeitsjahr. Wir erkundigen uns beim Kandidaten sowie beim Arbeitgeber, wie sich die Zusammenarbeit entwickelt und können so oft als neutrale Partei bei Anfangsschwierigkeiten helfen. Durch die engen Kontakte zu unseren Kunden wissen wir, dass die Mehrheit unserer vermittelten Kandidaten länger als zwei Jahre im Unternehmen bleiben. Bei lediglich etwa zwei Prozent aller Fälle erfolgt eine Trennung während der Probezeit, wofür wir selbstverständlich eine Garantieleistung bieten.

Und eine Erfolgsquote im Bezug auf die erfolgreiche Suche nach Fachkräften?

Wenn wir einen Auftrag annehmen, kommt es in circa 95 Prozent aller Fälle zu einem erfolgreichen Abschluss.

Eine hohe Zahl.

Ja, in der Tat. Der Erfolgsfaktor liegt sicher in unserer bald 20-jährigen Erfahrung. Unsere Mitarbeiter kennen die Branchen, die Unternehmen und verfügen über ein grosses Netzwerk. Sehr gut bewährt hat sich für uns die konsequente Fachbereichsaus-

richtung sowie ein strukturierter und ausführlicher Mandatsprozess. Wir setzen uns sehr ausführlich mit den Bedürfnissen unserer Mandanten auseinander und können so gezielt die richtigen Mitarbeiter suchen. Dabei legen wir grossen Wert auf Qualität und Diskretion. Neben unserer Partnerschaft in einem internationalen Netzwerk sind wir seit bald zehn Jahren SQS-zertifiziert. Erfreulicherweise geniessen wir am Markt einen guten Ruf, was uns zu sehr interessanten Kontakten und neuen Beziehungen führt.

Wie hat sich in der dieser Zeit der Arbeitsmarkt verändert? Sind die Anforderungen gestiegen?

Sie sind gestiegen, aber auf beiden Seiten. Sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber stellen sehr hohe Ansprüche, die zu weiten Teilen erfüllt werden müssen. Man ist nicht mehr bereit, unzählige Kompromisse einzugehen.

Wieso haben Sie sich vor 17 Jahren für diese Branche entschieden?

Aus der Faszination heraus: Ich komme aus dem Personalmanagementbereich und hatte viel mit Personalberatern zu tun. Ich war schliesslich der Meinung, dass es in diesem Segment noch einiges zu optimieren gibt, dass man es besser machen könnte. Ausserdem reizt mich der Austausch mit Unternehmern und Angestellten. Jede Firma ist anders, jeder Mitarbeiter hat andere Interessen, Erwartungen und Bedürfnisse. Da entstehen spannende Kontakte. Und letztlich können wir die Unternehmen dabei unterstützen, noch erfolgreicher zu sein, denn eine Firma steht und fällt mit dem Personal.

Dass die Mitarbeiter das Wichtigste seien, hören wir immer wieder. Wird das auch überall so gelebt?

Einige könnten in dieser Hinsicht sicherlich noch mehr tun. Gerade in Krisenzeiten sind Unternehmen auf eine Topmannschaft angewiesen. Es lohnt sich daher, in dieses Gut zu investieren.

Es gibt Mitarbeiter, die sich gerade in der Phase der Krise ungerecht behandelt fühlen. Besteht die Gefahr, dass zahlreiche Arbeitnehmer abspringen, sobald sich der Aufschwung abzeichnet?

Das ist durchaus möglich. Wir stellen das immer wieder fest: Angestellte, die sich in Krisenzeiten schlecht behandelt fühlten oder mit einer Reorganisation nicht einverstanden waren, sind anschliessend sehr empfänglich für einen Stellenwechsel. Vorbeugen kann man dem vor allem mit einer guten Kommunikation im Unternehmen. Die Mitarbeiter müssen eingebunden werden. Sonst holen sie sich die Wertschätzung an einem anderen Ort. ■



Coaching – persönliche Beratung und Begleitung

Wer hat es nicht schon erlebt? Man kommt am Morgen ins Büro – niemand sagt etwas, aber man spürt die bedrückte, seltsame Stimmung. Ob als Führungskraft oder als Mitglied eines Teams haben viele Personen schon derartige Situationen im Arbeitsalltag erlebt. Meistens dauern diese Krisen nur wenige Stunden oder Tage an und dann entspannt sich das Klima wieder. Was aber ist zu tun, wenn sich an der schlechten Stimmung nichts ändert?

Text: Claudia Sutter

Bilder: Christoph Pflüger

Mitarbeitende stehen oft unter Zeitdruck, müssen gleichzeitig neue Aufgaben übernehmen und zusätzliche Fertigkeiten entwickeln. Fehlen in einem Team Teamgeist, gegenseitige Unterstützung oder Anerkennung von Leistungen steigert der Druck zusätzlich und führt oft zu Blockaden und schlechter Stimmung. In solchen Krisen heisst die Devise: «Miteinander reden.» Martin Matter, Inhaber der Coaching-Firma Prex, erläutert, weshalb das so

wichtig ist: «Mitarbeitende können mit Druck nur erfolgreich umgehen, wenn im Unternehmen ein Klima herrscht, in dem man über Unsicherheiten, Schwierigkeiten und Erfahrungen miteinander spricht.» Das ist meistens keine einfache Aufgabe, denn nicht alle Personen äussern ihre Kritikpunkte und Ängste offen. In diesem Fall ist ein Coaching eine gute Möglichkeit, die Probleme von einer externen Person analysieren zu lassen. Der Vorteil liegt darin, dass ein Coach eine neutrale Bezugsperson darstellt, dem alle Beteiligten vertrauen können. Beim Coaching

«Das gute Arbeitsklima ist deutlich zu spüren.»

Daniel Lenherr, Teamleiter Kundendaten bei der St. Galler Kantonalbank



«Unsere Mitarbeitenden fühlten sich durch das Coaching ernst genommen und sahen, dass wir uns für ein gutes Arbeitsklima engagieren.»

Jürg Hofmann, Leiter Zahlungsverkehr und Kundendaten bei der St. Galler Kantonalbank

geht es darum, blinde Flecken aufzuzeigen, den Dialog in Gang zu setzen, Probleme anzusprechen, und Lösungen zu finden. Wer sich von einem Coach begleiten lässt, verpflichtet sich zu einer kritischen Überprüfung seines Verhaltens und seiner Vorgehensweise im Arbeitsfeld – und damit letztlich zu einer Konfrontation mit sich selbst.

Team-Werte definieren

Matter erzählt aus eigener Coaching-Erfahrung und nennt ein Beispiel: Bei der St. Galler Kantonalbank waren die Werte eines Teams bei der Mitarbeiterumfrage schlechter als in anderen Teams. Jürg Hofmann, Leiter Zahlungsverkehr und Kundendaten, sowie Daniel Lenherr, Teamleiter, ergriffen nach diesen Umfrageresultaten Massnahmen und entschieden sich für ein Coaching des betroffenen Teams. In Einzelgesprächen und Workshops hat Coach Matter die Ursachen dieser tiefen Umfrageresultate gesucht. «Es gab in diesem Team keine gemeinsamen Werte, und die Zusammenarbeit gestaltete sich schwierig, da verschiedene Altlasten nie angesprochen und gelöst wurden», erklärt Matter. Nach einer Analyse-Phase, einer so genannten Organisationsdiagnose, begann die Coaching-Arbeit. Matter organisierte Workshops, in denen

sich alle Team-Mitglieder einbringen konnten. Ein Teil davon war die Bewältigung der Vergangenheit, damit das Team nicht wieder in alte Schemata verfällt. Im Team gestaltete man eine neue Sitzplatz-Ordnung, definierte Team-Werte, führte ein Team-Barometer und wöchentliche Gespräche mit den Gruppenleitern ein. Jürg Hofmann fügt an: «Unsere Mitarbeitenden fühlten sich durch das Coaching ernst genommen und sahen, dass wir uns für ein gutes Arbeitsklima engagieren.»

Nachhaltiger Erfolg

Das Coaching hat eine nachhaltige Veränderung gebracht, denn in der nachfolgenden Mitarbeiterumfrage stellte die St. Galler Kantonalbank eine wesentliche Veränderung fest. Fragen zu Themen wie Arbeitsklima, Team-Geist, Unterstützung oder Motivation wurden vom gleichen Team sehr positiv bewertet. «Das gute Arbeitsklima ist deutlich zu spüren», sagt Daniel Lenherr, Leiter des entsprechenden Teams. Man sehe die gute Stimmung auch an der Arbeitsplatz-Gestaltung. Früher hätten sich die Mitarbeitenden mittels Ordner und Aktenbergen voneinander abgegrenzt, heute stehe nichts Unnötiges mehr auf den Tischen und die Team-Mitglieder würden einander sehen und miteinander kom-



Martin Matter

(38) ist seit 2007 Geschäftsführer der Prex Management AG in St. Gallen. Die Prex Management AG bietet professionelles Coaching für Teams und Einzelpersonen an.

munizieren. Die Instrumente, die im Coaching vor zwei Jahren gelernt wurden, werden noch heute angewendet. So wird mittels Team-Barometer immer wieder analysiert, wie die aktuelle Stimmung aussieht. Auch die wöchentlichen bilateralen Gespräche sind nicht mehr aus dem Arbeitsalltag wegzudenken.

Veränderungen erfolgreich meistern

Nicht in jeder Unternehmung gibt es Mitarbeiterumfragen, bei denen Probleme ersichtlich werden. Matter nennt Indikatoren, an denen man erkennen kann, dass Probleme vorhanden sind: hohe Anzahl Krankheitstage, hohe Fluktuation, fehlende Motivation, nachlassende Leistung, mangelnde Teilnahme an Unternehmens-Anlässen, keine freiwilligen Leistungen, etc. Oftmals treten solche Indikatoren auch nach grossen Veränderungsprozessen wie Umstrukturierungen, Integration neuer Führungspersonen, Entlassungen, etc. auf. Matter hat schon viele Unternehmen bei so genannten Change Management-Prozessen begleitet. Er erklärt: «Oft werden bei Veränderungsprozessen die Mitarbeitenden missverstanden oder gar vergessen.» Eine neue Strategie zu formulieren sei meistens das Einfachste in einer Veränderungsphase

eines Unternehmens. Erst wer die Mitarbeitenden im Boot habe, könne eine Veränderung gekonnt und erfolgreich meistern. Statistiken zeigen, dass Führungskräfte in 80 Prozent ihrer Zeit mit Kommunikation beschäftigt sind – in Gesprächen, Sitzungen sowie bei der Aufarbeitung und Weiterleitung von Informationen. Viele Führungskräfte beklagen sich, dass sie nur noch Zeit für diese Tätigkeiten aufwenden müssten und gar keine Zeit für den eigentlichen Job hätten. Dies ist ein Irrtum, denn die Kommunikation ist die eigentliche Arbeit. Kommunizieren ist der Job der Führung. So ist das Coaching-Ziel erreicht, wenn man wie das erfolgreiche Team der St. Galler Kantonalbank gemeinsame Werte gefunden hat, den Dialog tagtäglich fördert und damit die Motivation steigert. ■

Prex Management AG

Neugasse 26

Postfach

CH-9004 St. Gallen

T: +41 (0)71 222 92 92

info@prex.ch

www.prex.ch



Markus Koch, Partner Wirtschaftsberatung und Leiter Business Restructuring Services PricewaterhouseCoopers, Zürich



Roland Schegg, Senior Manager Wirtschaftsberatung PricewaterhouseCoopers, St. Gallen/Chur

Richtige Prioritäten in Krisenzeiten

Text: Markus Koch und Roland Schegg

In den letzten Jahren hat das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Bewirtschaftung des Umlaufvermögens (Working Capital Management) stark zugenommen. Sobald die Hebelwirkung von Wachstumsinvestitionen nachlässt, gewinnt diese Daueraufgabe rasch an Priorität – dabei bringt in schlechten Zeiten Working Capital Management wesentlichen Erfolg. Der Druck zur Optimierung des Umlaufvermögens kann aber auch von Lieferanten und Kunden kommen: Verbessern diese ihr eigenes Working Capital Management, besteht die Gefahr, zwischen die Fronten zu geraten und einen grossen Teil der gesamten Lieferkette zu finanzieren. Allein zum Halten der eigenen Position muss sich die Unternehmensführung erheblich anstrengen.

Beschleunigung des Zahlungseingangs

Bei den Forderungen resultiert ein erster rascher Erfolg über die Reduktion der Bestände mittels Beschleunigung des Zahlungseingangs der bestehenden Forderungen. Saubere, konsequent durchgeführte und gut strukturierte Mahnprozesse tragen dazu bei, die Summe überfälliger Forderungen möglichst tief zu halten. Für eine nachhaltige Verbesserung ist es jedoch unerlässlich auch die vorgelagerten Prozesse im Debitorenzyklus («Order-to-Cash») zu verbessern. Im Mittelpunkt stehen dabei unter anderem die Richtlinien bezüglich Vereinbarung von Zahlungszielen, die Kreditprüfung und die Effektivität der Fakturierungsprozesse.

Definition von Mindestgrössen

Produkte mit geringen Margen stellen für ein Unternehmen eine Herausforderung dar, da sie Liquidität binden ohne günstige Renditeaussicht. Zum Teil wünschen gute Kunden diese Produkte in Ergänzung zu jenen mit hohen Margen. Eine Lösung wäre die Definition von Mindestgrössen für Absatzmengen oder Anzahl Märkte oder Kunden. Ein weiterer Ansatz wäre die Herstellung von Produkten mit geringen Margen nur auf Bestellung.

Nicht zu unterschätzen sind auch die Effekte aus einer konsequenten, raschen Fakturierung erbrachter Kundenleistungen. Damit können der Bestand angefangener Arbeiten tief gehalten und die Prozesse des Forderungseinzugs mit dem Erstellen der Rechnung an den Kunden rasch gestartet werden.

Günstige Konditionen aushandeln

Bei den Verbindlichkeiten geht es um das umsichtige Aushandeln günstiger Zahlungskonditionen für das eigene Unternehmen. Moderne Instrumente zur Finanzierung von Lieferketten (etwa Supply Chain Finance) erlauben dabei Produzent und Lieferant zu profitieren. Besitzt der Produzent (Käufer) ein besseres Kreditrating als der Lieferant, kann er diese Bonität etwa auf ein Factoring-Institut übertragen. Dadurch kann der Produzent etwas länger als bisher mit der Zahlung warten – seine Liquidität wird damit geschont. Im Gegenzug erhält der Lieferant sein Geld früher, als es die offizielle Zahlungsfrist vorsieht.

Anspruchsvoll

Working Capital Management ist eine anspruchsvolle Management-Aufgabe, da verschiedene Unternehmensbereiche betroffen sind. Die wichtigen Ansatzpunkte sind dabei Transparenz und Kommunikation, um das Bewusstsein für die Bedeutung des Umlaufvermögens zu wecken. Liquiditätsströme und Liquiditätsbindung zu verstehen ist elementar für das Verständnis des gesamten Unternehmens. Die Verankerung eines effektiven Working-Capital-Bewusstseins und die Überwindung unterschiedlicher Prioritäten der verschiedenen Unternehmensbereiche sind dabei wesentliche Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Verbesserung des Working Capital Managements. Durch effektives Working Capital Management wird nicht nur unnötig gebundenes Kapital freigesetzt, sondern auch der Unternehmensgewinn durch die Reduktion von Delkrede, Warenabschreibungen, Kapitalkosten und Bewirtschaftungskosten gesteigert. ■



Daniel Buehler (l.) und Daniel Zaugg

Erfolgreich durch die Unternehmenskrise

Die weltweite Wirtschaft befindet sich momentan in einer der grössten Wirtschaftskrisen. Die Turbulenzen an den Kapitalmärkten sind seit Monaten auch in der Schweizer Realwirtschaft heftig spürbar. Die Auswirkungen davon lassen sich in den Jahresabschlüssen 2008 und insbesondere in den Halbjahresabschlüssen 2009 deutlich wieder erkennen: Gravierende Umsatzeinbrüche, leere Auftragsbücher und hohe Verluste sind keine Seltenheit.

Text: Daniel Zaugg und Daniel Buehler

Die Ursachen solcher Verluste liegen nicht nur in der aktuellen Wirtschaftskrise, sondern oftmals bereits in der Vergangenheit: fehlende Marktpositionierung, unangemessene oder hoch fremdfinanzierte Investitionen, vernachlässigtes Working Capital Management oder zu hohe Kostenstrukturen.

Frühzeitiges Erkennen einer Krise ist überlebenswichtig

Die ständige Analyse der Unternehmenssituation, wie z.B. der Marktpositionierung, der Finanzierung und insbesondere der Liquidität, ist Pflicht für jedes Management. Wenn es einem Unternehmen gut geht, werden solche Analysen oft vernachlässigt – und die entsprechenden Instrumente stehen dann nicht zur Verfügung, wenn sich die Situation plötzlich verschlechtert. Gerade eine Liquiditätsplanung sollte auch in guten Zeiten vorhanden sein.

Zudem muss sich das Management eines Unternehmens bewusst sein, dass dem schlimmsten Fall einer Unternehmenskrise, nämlich der Insolvenz, vier Phasen vorausgehen: Stakeholderkrise, Strategiekrisis, Ertragskrise und Liquiditätskrise. Im Verlauf dieser Phasen nimmt der Handlungsspielraum der Unternehmensführung rasant ab, während das Informationsbedürfnis der wichtigsten Interessengruppen wie Aktionäre, Gläubiger, Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden zunimmt. Derzeit ist zu beobachten, dass Unternehmen innerhalb kurzer Zeit in eine Ertrags- oder Liquiditätskrise geraten, weil zuvor Stakeholder- oder Strategiekrisen nicht gelöst wurden.

Obwohl in jeder Unternehmenskrise individuelle Ursachen zu finden sind und daher auch jede Krise anders verläuft, lassen sich meist ähnliche Indikatoren finden, die einer Ertrags- oder Liquiditätskrise vorausgehen.

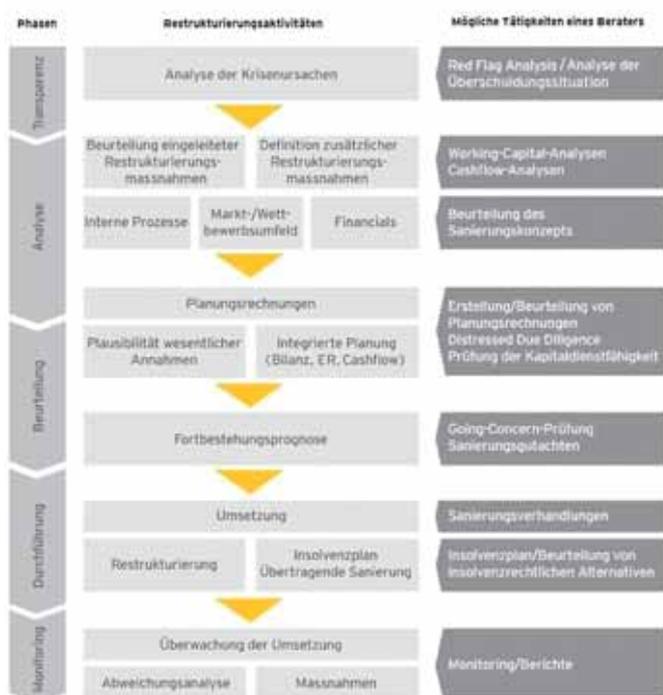
Folgende Indikatoren weisen unter anderem auf eine Krisensituation hin:

- Hohe Nettoschulden im Verhältnis zum EBITDA (z. B. > 5x)
- Starker Umsatz- und/oder Margenbruch
- Industrie mit besonderem Wettbewerbsdruck (z.B. Finanz-, Halbleiter-, Automobil-, Baubranche inkl. deren Zulieferer)
- Ungenügende Kapitalstruktur resp. Refinanzierungsbedarf oder kurzfristige Finanzierung von langfristigen Investitionen
- Risiko der Unterschreitung von vertraglich fixierten finanziellen Schwellenwerten (Financial Covenants)
- im Eigentum von Private-Equity-Fonds verbunden mit hoher Fremdfinanzierung

Entscheidend für das erfolgreiche Krisenmanagement sind somit unternehmensspezifische Frühwarnindikatoren, die dem Management aufzeigen, um welche Phase einer Unternehmenskrise es sich handelt, damit agiert statt nur reagiert werden kann.

Kernaktivitäten einer erfolgreichen Restrukturierung

Sobald eine Ertrags- oder Liquiditätskrise erkannt wird, muss der Übergang von einer Wachstumsstrategie zu einem Krisenmanagement frühzeitig, schnell und mit Fokus auf die Liquidität und Sicherstellung der Finanzierung erfolgen.



Die Darstellung auf dieser Seite zeigt die wesentlichen Phasen einer Restrukturierung, die Restrukturierungsaktivitäten sowie die Tätigkeiten, mit denen ein Berater das Unternehmen in der Restrukturierungsphase unterstützen kann.

Ausgangspunkt des Restrukturierungsprozesses ist das Erkennen von Ursachen und Wirkungen der Ertrags- und Liquiditätskrise und deren umfassende Analyse. Anschliessend sind Sofortmassnahmen zu treffen, die die Situation kurzfristig stabilisieren sollen. Die Stabilisierung dient dem Ziel, die verschiedenen Interessengruppen an das Unternehmen zu binden, um die anschliessende Restrukturierung zu ermöglichen. Dabei muss die Unternehmensführung Vertrauen schaffen, indem sie intensiv und offen mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Banken und Aktionären spricht.

Sobald die Situation stabilisiert ist, kann die eigentliche Restrukturierung in Angriff genommen werden. Diese Phase kann unterteilt werden in die Definition und Beurteilung von Restrukturierungsmassnahmen, die Durchführung von Planungsrechnungen sowie in die Umsetzung der Restrukturierungsmassnahmen inklusive deren Überwachung.

Liquidität – Hauptfokus jeder Restrukturierung

Bei den Restrukturierungsmassnahmen gilt: «Cash is king». Zum Pflichtprogramm jeder Restrukturierung gehören das Sichern der kurzfristigen Liquidität und die Sicherstellung einer nachhaltigen Finanzierung.

Als kurzfristige Massnahme sollte der Netto-Liquiditätsabfluss gesenkt werden. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten: Reduktion der Kapazität durch Kurzarbeit, Stilllegung von Teilen der Produktion, Sale-and-Leaseback-Transaktionen, Leasing statt Kauf oder gar Investitionsstopp. Die gezielte Überwachung des Nettoumlaufvermögens mittels intensiviertem Mahnwesen und

dem Ausnutzen oder gar Neuverhandeln von Lieferanten-Zahlungsfristen kann eine stabilisierende Wirkung haben. Weitere Möglichkeiten stellen die Gewährung von Sonderrabatten an wichtige Kunden zur Auslösung weiterer Aufträge oder zur Eintreibung offener Rechnungen dar.

Viele Unternehmen verfügen nicht über die notwendigen Führungsinstrumente und Prozesse, um die Liquidität zu überwachen und zu steuern. Deshalb müssen sie in Krisensituationen ein rollendes Reporting einführen. Dies umfasst neben den Liquiditätszu- und -abflüssen der nächsten drei Monate auch einen Liquiditätsplan für die folgenden zwölf Monate. Die Fähigkeit, die Liquidität zeitnah zu überwachen und zu führen, ist eine unabdingbare Voraussetzung für die Restrukturierungswürdigkeit und -fähigkeit eines Unternehmens. Zeichnen sich Deckungslücken ab, müssen Manager frühzeitig reagieren können – im Idealfall stehen in einer solchen Situation bereits Massnahmen griffbereit zur Verfügung. In der Krise ist der Faktor Zeit absolut entscheidend.

Parallel zu den beschriebenen, kurzfristig ausgerichteten Massnahmen sollte auch die strategische Neupositionierung in Angriff genommen werden, um das langfristige Überleben des Unternehmens zu sichern.

Berater schaffen Vertrauen und Transparenz

Die Frage, ob in einer Unternehmenskrise Berater eingesetzt werden sollen, muss jedes Unternehmen für sich entscheiden. Berater bringen Unabhängigkeit und Erfahrung ein und können dem Unternehmen sowie den Anspruchsgruppen helfen, Transparenz über Zahlen, Prozesse und strategische Ziele zu schaffen. Dank diesen Faktoren schaffen sie Vertrauen, das insbesondere bei Verhandlungen mit Kapitalgebern von grosser Bedeutung ist. Im Weiteren können Berater helfen, die in Zeiten von Unternehmenskrisen noch stärker absorbierte Unternehmensführung zu entlasten – was umso bedeutender ist, als Restrukturierungsmassnahmen meist als sehr zeitkritisch einzustufen sind.

Der Einsatz von erfahrenen und gut vernetzten Beratern zahlt sich vor allem bei der Aufarbeitung der Unterlagen für Gläubiger, Aktionäre und potentielle Investoren aus. Denn die Unternehmensführung kann sich so ganz auf die Bewältigung der Unternehmenskrise konzentrieren. ■

Zu den Autoren

Daniel Zaugg, dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner,
Leiter Wirtschaftsprüfung, Ernst & Young St. Gallen

Daniel Büchler, dipl. Wirtschaftsprüfer,
Senior Manager Wirtschaftsprüfung, Ernst & Young St. Gallen

Im Dialog mit Unternehmern – erfolgreiche Nachfolgeplanung

Die Regelung der Nachfolge ist für einen Unternehmer emotional wie auch finanziell ein bedeutender Schritt. Gute Planung ist unabdingbar. Oft beginnt ein Unternehmer diesen Planungsprozess mit informellen Gesprächen, sei es als Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmern oder in einer Besprechung mit dem Buchprüfer, Anwalt oder Steuerberater. Für ein unverbindliches und vertrauensvolles Gespräch bietet sich auch der Vermögensverwalter an.

Text: René Flammer und Martin Troxler

Bilder: Archiv, VP Bank

Unternehmer empfinden die Nachfolgeregelung oft als drohendes Damoklesschwert. Aus Furcht vor irreversiblen Konsequenzen werden Entscheide naturgemäss so lange hinausgezögert, bis sich Sachzwänge ergeben. Auch drängen familiäre Themen und das Tagesgeschäft die emotional belastende Nachfolgethematik in den Hintergrund. Auf der Strecke bleiben eine profunde Evaluation der Handlungsalternativen und eine geordnete Vorbereitung des Unternehmens auf die Nachfolge. Dabei wäre ein frühzeitiges, informelles Gespräch mit einer Vertrauensperson ein guter erster Schritt.

Die Erfahrung zeigt, dass sich Unternehmer beim Thema «Nachfolgeplanung» nur ungern Dritten anvertrauen. Dies ist durchaus nachvollziehbar: Den üblichen Vertrauenspersonen, beispielsweise dem Geschäftsführer oder den Familienmitgliedern, fehlt die notwendige Unabhängigkeit, weil sie selber eine Rolle in der Nachfolge spielen. Auf der Hand liegt der Erfahrungsaustausch mit einem persönlich bekannten Unternehmer, welcher die Nachfolge erfolgreich geregelt hat. Alternativen dazu sind der Buchprüfer, Anwalt, Steuerberater – sofern sie über die fachliche Breite verfügen – oder ein Vermögensverwalter. Drei wichtige Kriterien sollten alle Ansprechpartner erfüllen: Vertrauen, Kompetenz und Unabhängigkeit.

Vertrauen als Fundament

Vertrauen ist die Basis jeder Geschäftstätigkeit. Geradezu zentral wird das gegenseitige Vertrauen bei der Planung der Nachfolge. Erstens verlangt eine professionelle Beratung eines Unternehmers, dass alle relevanten Fakten auf den Tisch gelegt werden. Nur so ist eine möglichst umfassende Analyse und Beratung möglich. Zweitens kann die Nachfolgeregelung für den Unternehmer ein durchaus emotionales Projekt sein. Die Offenheit seitens des Unternehmers setzt einen entsprechend vertrauensvollen

Umgang auf der Gegenseite voraus. Bezüglich dieser Thematik gibt es keine allgemeingültige Regel, da der Umgang mit dem Vertrauenskapital grundsätzlich von den involvierten Personen bestimmt wird. Der Vermögensverwalter kann für sich in Anspruch nehmen, dass seine wirtschaftlichen Interessen langfristig orientiert sind, namentlich auch auf die Zeit nach der Nachfolge. Ist der Vermögensverwalter eine Bank, unterstehen die Ansprechpersonen zudem dem Bankgeheimnis.

Kompetenz als Notwendigkeit

Eine persönliche Vertrauensperson des Unternehmers muss nicht jede Frage im Detail beantworten können. Ein breites Fachwissen ist jedoch unabdingbar. Die Regelung der Nachfolge berührt nicht nur unternehmensspezifische Themen, sondern wirft auch Fragen finanzieller, rechtlicher und steuerlicher Natur auf. Ein Berater sollte unweigerlich in der Lage sein, Unternehmenszahlen und -pläne zu verstehen und zu bewerten. Eine langjährige Erfahrung in der Durchführung von Nachfolgeregelungen hilft, die wesentlichen steuer-, haftungs- und erbrechtlichen Fragen zu beantworten. Bei zentralen Fragestellungen können idealerweise Fachspezialisten in die Planungsphase einbezogen werden. Bei einer professionellen Planung wird der Kreis der involvierten Personen fachlich breit und gleichzeitig klein gehalten, damit alle zentralen Fragen vertieft werden können, ohne die Planungseffizienz zu verlieren.

Unabhängigkeit als Erfolgsgarant

Die Unabhängigkeit des persönlichen Beraters ist Voraussetzung sowohl für die Qualität der Beratung als auch für das Vertrauen des Unternehmers. So selbstverständlich die Forderung nach Unabhängigkeit scheint, so selten ist sie in der Realität erfüllt. Soll ein Berater in dieser ersten, vertrauensvollen Planungsphase wirklich neutral sein, darf er keine Ansprüche auf Erträge aus



der späteren Umsetzung der Nachfolgeregelung geltend machen. So kann zum Beispiel ein M&A-Berater kaum unabhängig agieren, wenn er einen allfälligen Unternehmensverkauf selber durchführen möchte. Sein Interesse an einem baldigen Kommissionsertrag kann einer langfristig gut geplanten Nachfolge im Wege stehen. Da ein Berater auch unternehmerisch denkt, hat diese Unabhängigkeit ihren Preis. Die Entschädigung erfolgt entweder über ein Honorar, welches unabhängig vom Resultat der Nachfolge ist, oder die Forderungen werden mit weiteren Dienstleistungen verrechnet. Welche Lösung auch gewählt wird, entscheidend zur Beurteilung allfälliger Interessenskonflikte ist Transparenz.

Vermögensverwalter als Ansprechpartner

Nachfolgeregelungen gestalten sich oft schwierig, weil diese sehr spät in Angriff genommen und vorschnell Lösungsvarianten bevorzugt werden. Unternehmer und ihre Angehörigen können in der Regel nur gewinnen, wenn das Thema frühzeitig mit kompetenten Personen ihres Vertrauens besprochen wird. Der Vermögensverwalter kann der geeignete Ansprechpartner sein, weil die zentralen Kriterien Vertrauen und Unabhängigkeit von der Natur seines Geschäfts gegeben sind. Sein Interesse, eine langfristig positive Entwicklung des Kunden-Gesamtvermögens, steht im Einklang mit den Interessen des Unternehmers. ■

Zum Unternehmen

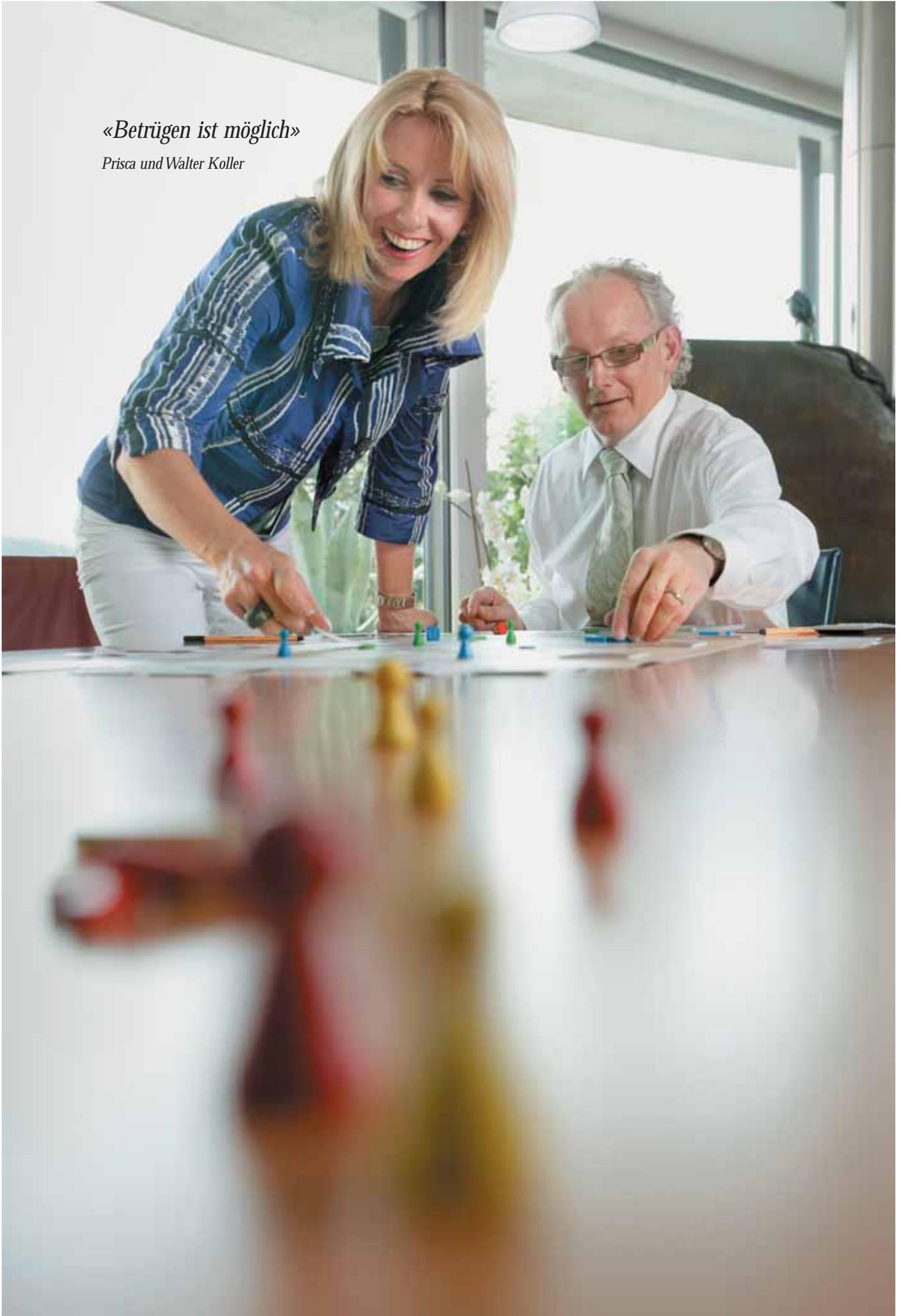
Die Verwaltungs- und Privat-Bank Aktiengesellschaft (VP Bank) wurde 1956 gegründet und gehört mit 823 Mitarbeitenden per Mitte 2009 (teilzeitbereinigt 769.7) zu den grössten Banken Liechtensteins. Heute ist sie an den Standorten Vaduz, Zürich, Luxemburg, Tortola auf den British Virgin Islands, Singapur, München, Hongkong, Dubai und Moskau vertreten. Die VP Bank Gruppe bietet massgeschneiderte Vermögensverwaltung und Anlageberatung für Privatpersonen und Intermediäre. Aufgrund der gelebten offenen Architektur profitieren die Kunden von einer unabhängigen Beratung: In die Empfehlungen einbezogen werden sowohl Produkte und Dienstleistungen führender Finanzinstitute als auch bankeigene Investmentlösungen. Die VP Bank hat von Standard & Poor's ein «A-»-Rating erhalten.
www.vpbank.com

Zu den Autoren

Die Autoren René Flammer und Martin Troxler sind für die VP Bank Gruppe im Bereich Wealth Engineering & Consulting tätig. Sie beraten vermögende Privatkunden und Unternehmer mit dem Bedürfnis nach massgeschneiderten und integrierten Vermögenslösungen.

«Betrügen ist möglich»

Prisca und Walter Koller



Im Zeitraffer zum Erfolg – oder in die Pleite

Wie vermittelt man seinen Mitarbeitern die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge am besten? 500 Seiten dicke Bücher dürften in den Regalen verstauben, vierstündige Referate zur Schläfförderung beitragen. Einen anderen Ansatz haben Prisca und Walter Koller der Firma PRO4S & Partner GmbH aus Gossau gewählt. Und das mit Erfolg.

Text: Marcel Baumgartner

Bilder: Bodo Rüedi

Schon am frühen Montagmorgen muss sich der Mitarbeiter mit neuen Ideen des CEOs herumschlagen. Wie lassen sich die Eingebungen, die der Chef übers Wochenende hatte, am besten umsetzen? Wie kann Gewinn daraus geschlagen werden? Wo liegen die Absatzmärkte? Während sich eine kleines Team mit diesen Fragestellungen beschäftigt, weiss das nächste Glied in der Firmenkette noch nichts von seinem Glück: die Produktion und Auftragsabwicklung. Sie ist es, welche die Innovation in eine Form bringen muss. Und das, obwohl sie eigentlich schon zu 120 Prozent ausgelastet ist.

Reibungen im Betrieb

Egal welche Branche, egal welche Firmengrösse: Das Problem ist vielfach dasselbe. Untereinander wird zu wenig kommuniziert. Mitarbeiter A weiss nicht, welche Auswirkungen seine Entscheide auf Mitarbeiter B und Team C haben. Er bringt wohl den Ball ins Rollen, sieht aber nicht, welche Hürden auf der Strecke lauern. Das ist nur ein Beispiel aus dem Arbeitsalltag eines Unternehmens. Eine von vielen Situationen, die zu Reibungen führen kann. Und Reibungen sorgen bekanntlich für eine reduzierte Geschwindigkeit.

Menschen für Unternehmen mobilisieren

Bereits mit ihrem Führungshandbuch «Menschen mobilisieren» haben sich Prisca und Walter Koller und acht weitere Partner von PRO4S der Thematik angenommen. Wie bringt man die Strategie eines Unternehmens vom Papier in die Köpfe sämtlicher Mitarbeiter? Wie treibt man die Entwicklungen rascher voran? Und vor allem: Wie gelingt es einem, dass sämtliche Personen dieselbe Sprache sprechen? «Meistens fehlt es an der Kommunikation sowie prozessorientierter Zusammenarbeit», bringt es Walter Koller auf den Punkt, «Mitarbeiter kennen sich wohl in ihrem Bereich aus, sehen aber selten vertieft in den vorherigen oder den nachfolgenden Arbeitsgang hinein.» Insbesondere fehlen oftmals auch das Verständnis und das Engagement für

finanzielle Angelegenheiten. «Dass zahlreiche Kosten zu begleichen sind, bis man mit einem Produkt Geld verdienen kann, ist vielen nicht bewusst.»

Erstmals gemeinsam am selben Tisch

Umfassendes Bewusstsein für mehr Unternehmertum und besseres betriebliches Zusammenspiel vermittelt das PRO4S-Team seit rund einem Jahr sämtlichen Mitarbeitern von Firmen – vom Lehrling bis zum CEO – in einer spielerischen Form. «Die Idee, unsere Ansätze, die wir schon im Buch skizziert haben, in ein Spiel zu verpacken, kam uns im Februar 2008», sagt Prisca Koller. Mit dieser Form sei es möglich, Wissen auf lockere Art zu vermitteln, Erlebnisse zu schaffen und Diskussionen zu fördern. Mit mehreren «Versuchsfirmen» wurde das Projekt «PRO4S MEMO» getestet und weiterentwickelt. Auf den ersten Blick sieht das Ganze wie eine Form des bekannten Brettspiels «Monopoly» aus. Figuren, Würfel, Geld und ein Spielplan bilden die Grundlage. Auf Karten gedruckte Aufgabenstellungen stecken den Rahmen ab. Der Rest ist – abgesehen von gewissen Regeln – den Spielern überlassen. «Je nachdem, welches Ziel eine Firma mit dem Spiel erreichen will, werden die Schwerpunkte gesetzt», so Walter Koller. Die Philosophie dahinter ist so einfach wie einleuchtend: Im Zeitraffer wird die Entwicklung eines Unternehmens erlebt. Die Teams müssen Produkte entwickeln, verkaufen und die Bestellungen abwickeln, dabei aber auch die finanziellen Bereiche berücksichtigen. Schnell wird ersichtlich, dass die Lohnkosten einer Firma ganz schön zusetzen können. Betriebswirtschaft wird so spielerisch erlernt, und jeder im Unternehmen spricht anschliessend dieselbe Sprache. «Und natürlich wird heftig diskutiert», weiss Prisca Koller aus Erfahrung. «Denn nicht selten sitzen durch dieses Erlebnis ein Verkaufsleiter und ein Angestellter aus der Produktion erstmals am selben Tisch. Beiden wird dadurch ersichtlich, welchen Herausforderungen sich sein Gegenüber tagtäglich zu stellen hat und wie man gemeinsame Verbesserungen erzielen könnte.» Diese Perspektivenwechsel und der Blick über den «Tellerrand» sind für den Firmenerfolg matchentscheidend.

Crossmediale Dialog-Kampagnen

Mit der modernen technischen Lösung der AWZ St.Gallen lassen sich mehrstufige, persönliche Kundendialoge über verschiedene Kommunikationskanäle sehr einfach gestalten und automatisieren. Verbinden Sie nahtlos persönliche gedruckte Mailings mit Internet durch persönliche URL, E-Mail und SMS. Sämtliche Kampagnen-Ergebnisse werden detailliert nachgewiesen.



AWZ St.Gallen
Bildstrasse 2a, 9015 St.Gallen
Tel. 071 313 55 30, info@awz-sg.ch

www.awz-sg.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

Über PRO4S

Über 30 Berater, Managementtrainer und Coaches bieten schlagkräftigen Support bei der Konzeption und Realisierung strategischer Veränderungs- und Befähigungsinitiativen sowie von Trainingsprogrammen in Unternehmen.

Die PRO4S & Partner GmbH setzt auf die erfolgswirksame Orchestrierung der Menschen in Organisationen. Zusammen mit dem Führungsteam und den Mitarbeitern will man einen Mobilisierungsschub in der Organisation auslösen.

Man unterstützt Unternehmer und Manager, notwendige Veränderungen zu erkennen, sichtbar zu machen und will die Menschen zu erfolgswirksamer Führung, Zusammenarbeit, Kommunikation und Motivation befähigen.

Mobilisieren heisst, Komplexität zu reduzieren, zu vereinfachen, Sachverhalte zu visualisieren und zu strukturieren, Ziele, Bilder, Sinn und Werte zu vergemeinschaften.

Ergebnis ist eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auf der Basis gelebter Führung und Zusammenarbeit.

Weitere Infos unter www.pro4smemo.com



Nachhaltigkeit

Die Basisversion des Spiels kann in rund 2,5 Stunden gespielt werden. Angeboten werden aber auch grössere Module bis zu 16 Stunden, die auf Wunsch speziell auf ein Unternehmen und dessen Bereiche zugeschnitten werden. Ein Spiel als geniale Marketingidee? Nicht nur. Die bisherigen Feedbacks der Teilnehmer – auch aus Weltkonzernen – sind durchwegs positiv. «Endlich sprechen alle meine Mitarbeiter vom Gleichen und wissen, welche verschiedenen Räder im Unternehmen angetrieben werden müssen und welche konkreten Beiträge nötig sind», so das Fazit eines CEOs. Insbesondere das Beispiel einer grösseren Bank zeigt, dass der Event auch durch Nachhaltigkeit überzeugt. Anhand des Spiels wurde der Marketingabteilung bewusst, dass die Mitarbeiter an der Front durch neue Massnahmen förmlich beschossen wurden, dass sie gar keine Chance hatten, alle Neuigkeiten neben der täglichen Arbeit umzusetzen. «Das war ein gegenseitiges Aha-Erlebnis aus der Praxis des entsprechenden Unternehmens, das durch die Diskussion im Spiel aufgedeckt wurde», erklärt Walter Koller.

Betrügen ist möglich

So rückt das eigentliche Spiel – gerade bei Situationen wie vorher beschrieben – zugunsten der Diskussion oftmals in den Hintergrund. «Das ist auch gut so», sagt Prisca Koller, «wir wollen damit ja nur einen Rahmen stecken.» Trotzdem kommt es natürlich auch vor, dass bei einzelnen Mitarbeitern die Spielernatur überhandnimmt. Dann setzt der Siegeswille ein und es will möglichst viel Geld verdient werden. Eine Motivation, die sich wohl mancher CEO auch im Arbeitsalltag wünscht. Und ja, betrügen kann man natürlich auch – genau wie im Unternehmertum.

Das Konzentrat weltweiter Führungserfahrung, Beratung und Trainings

Die langjährige Beratungs- und Trainingsarbeit des ganzen PRO4S-Teams in über 20 Ländern mit über 20'000 Führungskräften und Spezialisten bildete die Grundlage für PRO4S MEMO. Es reduziert Komplexitäten, mit denen sich Führungskräfte und Angestellte jeden Tag auseinandersetzen auf ein einziges Bild, das sich erst noch spielen lässt. Vom Lehrling bis zum CEO. ■

Anzeige

BONFIDA TREUHAND AG

**Treuhand
Wirtschaftsprüfung
Steuern
Buchhaltung
Betriebsberatung**



Mitglied der Treuhand-Kammer

Robert Ritter lic. oec. HSG

Kugelgasse 16
Postfach
9004 St.Gallen

Telefon 071 226 91 91
Fax 071 226 91 90
E-Mail: info@bonfida.ch

Nachfolge und Steuern

Wir können die Zeit nicht anhalten, doch wir können die Zukunft aktiv gestalten. Eine Unternehmensnachfolge lässt sich nicht vermeiden, doch sie lässt sich planen. Je früher diese Planung einsetzt, desto grösser ist die Gestaltungsfreiheit. Bei Nachfolgeregelungen gibt es nie eine zweite Chance. Jeder Fehler im Konzept oder in der Umsetzung einer Unternehmensnachfolge lässt sich später nicht mehr korrigieren.

Die Steuern spielen eine wichtige Rolle bei der Planung der Nachfolge, dürfen aber nicht allein ausschlaggebend für die Wahl der einen oder anderen Möglichkeit sein. Nichts desto trotz müssen aber bei den in Frage kommenden Nachfolgeszenarien die Steuerfolgen mitberücksichtigt werden. Mittels einer frühzeitigen und umfassenden Nachfolgeplanung können Steuern optimiert oder die Erhebung von bestimmten Abgaben gar vermieden werden.

Bei komplexen Sachverhalten und geplanten Umstrukturierungen kann es auch Sinn machen, vorgängig mit den Steuerbehörden zu verhandeln und die Folgen schriftlich festzuhalten, um spätere unliebsame Überraschungen zu vermeiden.

Die Ausgangslage für die Planung der Nachfolge präsentiert sich in jedem einzelnen Fall anders. Somit gibt es auch keine sinnvollen Standardlösungen. Gut beraten ist man, wenn die vielfältigen steuergesetzlichen Regelungen beachtet und in die Planung mit einbezogen werden.

Das Minimieren der Steuern ist immer ein zentraler Aspekt bei der Nachfolgeplanung, sei es bei einer familieninternen Weitergabe, dem Firmenverkauf oder bei einem Management Buyout.

Bei familieninternen Nachfolgeregelungen gilt es auch, die güter- und erbrechtliche Situation miteinzubeziehen. Hier sind die zivilrechtlichen Schranken zu beachten, wie auch der Umstand, dass Schenkungen oder Erbvorbezüge Steuern auslösen können.

Anlässlich der Unternehmenssteuerreform II ergeben sich verschiedene gesetzliche Änderungen, welche unter anderem auch Entlastungen bei der Nachfolge von Personenunternehmen beinhalten.

Im nachstehenden Beitrag werden verschiedene steuerliche Aspekte angesprochen, welche bei der Nachfolgeregelung von Bedeutung sein können. Diese vermögen entweder für sich allein, oder in Kombination miteinander, die Steuern zu minimieren. Dabei spielt es eine zentrale Rolle, ob es sich bei der zu übergebenden Unternehmung um eine Kapitalgesellschaft oder um eine Personenunternehmung handelt.

Übertragung einer Kapitalgesellschaft

Die Übertragung der Anteile an einer Aktiengesellschaft oder GmbH, welche im Privatvermögen gehalten werden, unterliegt grundsätzlich nicht der Besteuerung. Zu beachten sind aber einige Steuerfallen:

Indirekte Teilliquidation:

Der Verkauf einer Beteiligung von mindestens 20% aus dem Privatvermögen in das Geschäftsvermögen eines Dritten kann beim Verkäufer unter gewissen Umständen als Vermögensertrag besteuert werden. Da dabei das Verhalten des Käufers in den folgenden fünf Jahren massgebend ist, sollten die Steuerfolgen einer allfälligen indirekten Teilliquidation mittels einer entsprechenden Klausel im Kaufvertrag auf den Käufer überwält werden.

Transponierung:

Dabei handelt es sich um den Verkauf an sich selbst. Sofern der Einbringer, bzw. Veräusserer der Anteile an der erwerbenden Gesellschaft mindestens 50% des Kapitals hält, liegt eine Transponierung vor, welche zu steuerlichen Konsequenzen führen kann.

Wirtschaftliche Handänderung:

Die Übertragung der Mehrheitsbeteiligung an einer Immobilien-gesellschaft wird steuerlich als wirtschaftliche Handänderung qualifiziert, welche in den Liegenschaftskantonen die Grundstückgewinn- und Handänderungssteuer auslöst.

Ausnutzung des Teilbesteuerungsregimes

Mit der Umsetzung der Unternehmenssteuerreform II werden Gewinnausschüttungen an die Beteiligungsinhaber reduziert besteuert. Seit dem 1.1.2009 werden auf Bundesebene bei einer Mindestbeteiligungsquote von 10% nur noch 60% der Dividenden besteuert. Bei den Kantonen bestehen unterschiedliche Regelungen. St. Gallen und Zürich besteuern ab einer Beteiligungsquote von 10% die Ausschüttungen zum halben Steuersatz.

Diese reduzierte Besteuerung bietet dem Verkäufer die Möglichkeit, seine Gesellschaft, welche über hohe offene Reserven verfügt, vor dem Verkauf zu erleichtern und den Kaufpreis ent-



René Zoller

dipl. Steuerexperte
Partner

Keel + Partner AG
Kesslerstrasse 9
9001 St. Gallen

www.k-partner.ch

sprechend zu reduzieren. Dies kann vor allem dann Sinn machen, wenn die Käuferschaft nicht dazu bereit ist, hohe, nicht betriebsnotwendige Mittel zu übernehmen.

Übertragung einer Personenunternehmung

Werden Aktiven und Passiven einer Einzelunternehmung oder einer Kollektivgesellschaft übertragen, führt dies grundsätzlich zur Liquidation. Die stillen Reserven unterliegen beim Verkäufer der Einkommenssteuer. Falls im Rahmen einer familieninternen Nachfolgeregelung sämtliche Aktiven und Passiven unentgeltlich übertragen werden, erfolgt in der Regel ein Steueraufschub.

Frühzeitige Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft

Wenn die Nachfolgeregelung langfristig geplant wird, besteht die Möglichkeit, eine Personenunternehmung steuerneutral in eine Kapitalgesellschaft umzuwandeln und diese, nach Ablauf einer Sperrfrist von fünf Jahren, zu verkaufen. Dabei wird grundsätzlich ein steuerfreier privater Kapitalgewinn erzielt. Die Schenkung oder der Verkauf zu einem Preis, der das anteilige übertragene Eigenkapital nicht übersteigt, stellt hingegen keine Sperrfristverletzung dar. Hierbei sind aber die in den Kantonen verschiedenen Schenkungs-, bzw. Erbschaftssteuerfolgen zu beachten.

Steueraufschub bei Überführung von Liegenschaften

Ab dem 1.1.2011 besteht die Möglichkeit, bei der Überführung von Liegenschaften des Anlagevermögens in das Privatvermögen des Inhabers, einen Steueraufschub zu beantragen. Somit wird ein Teil der stillen Reserven erst bei einer späteren Veräusserung der Liegenschaft besteuert. Dies ist sicher dann sinnvoll, wenn der

Nachfolger die Liegenschaft nicht übernehmen und der Verkäufer die Liegenschaft in seinem Eigentum behalten möchte.

Entlastung der Liquidationsgewinne

Bei der definitiven Aufgabe der selbständigen Erwerbstätigkeit ab dem 55. Altersjahr werden die durch die Liquidation, bzw. Veräusserung des Betriebes realisierten stillen Reserven separat und nicht mehr mit dem übrigen Einkommen zusammen besteuert. Dabei kommt ein reduzierter Steuertarif zur Anwendung.

Vorsorgeplanung

Pensionskasseneinkäufe

Vor Aufgabe der selbständigen Erwerbstätigkeit, bzw. dem Verkauf der Unternehmung, sollte geprüft werden, ob die Möglichkeit besteht, noch steuerlich absetzbare Einkäufe in die Pensionskasse zu leisten. Da solche aber nur während der Erwerbstätigkeit möglich sind, und diese Einkäufe innert drei Jahren nicht wieder als Kapitaleistung bezogen werden dürfen, muss dies frühzeitig geplant werden.

Gestaffelter Bezug von Vorsorgekapitalien

Die Auszahlung von Pensionskassengeldern oder Säule 3a-Konten wird zwar privilegiert besteuert. Da aber auch hier ein progressiver Tarif zur Anwendung kommt, kann es sich lohnen, die Bezüge gestaffelt zu tätigen. In den Kantonen bestehen diesbezüglich teils grosse Unterschiede.

Fazit

Für eine steueroptimierte Nachfolgeregelung gibt es keine Standardlösung. Es ist jeweils eine auf die Bedürfnisse des Unternehmers massgeschneiderte Lösung zu finden. Dabei sind auch die familiären Besonderheiten und die Vorsorgebedürfnisse des Unternehmers zu berücksichtigen.

Bei einer frühzeitigen Nachfolgeregelung stehen dem Unternehmer viele Möglichkeiten zur Verfügung, Steuerfolgen zu optimieren und die Vorsorge zu regeln. Es gilt deshalb, diese Chance zu nutzen und die notwendigen Massnahmen rechtzeitig in die Wege zu leiten. ■

Wer kommt als Erster aus der Krise?

Die Wirtschaftskrise und ihre Konsequenzen beherrschen unverändert die Schlagzeilen – und werden dies trotz Zeichen der Erholung wohl auch noch einige Zeit tun. Laut dem Internationalen Währungsfonds (IWF) löst sich die Weltwirtschaft derzeit aus der Rezession und wird 2010 wieder auf einen leichten Wachstumspfad (+ 2,5 %) zurückkehren.

Text: Carsten Runkel

Für viele Unternehmen bedeutete die Krise eine ernsthafte Belastungsprobe, für manche sogar das vorläufige Aus. Jetzt, wo das Ende des weltweiten Konjunkturabschwungs zumindest in Sichtweite zu rücken scheint, eröffnet sich vielen Unternehmen die Chance, sich marktlich, strategisch und operativ neu zu orientieren. Das unternehmenstypische Kataster aus Lerneffekten, Erfahrungen und strategischen Notwendigkeiten beeinflusst entscheidend Hebelwirkung und Nachhaltigkeit der nunmehr anstehenden Entscheidungen. Jene, die diese Chancen erkennen und nutzen, können letztlich sogar von der Krise profitieren. Voraussetzung: Sie müssen in der Lage sein, die Situation richtig einzuschätzen sowie ihre eigenen Potenziale zu erkennen und zu nutzen. Der Nutzen: nachhaltiger Erfolg und eine langfristig stabile Marktposition.

Ist-Zustand hinterfragen

Potenziale erkennen zu wollen, das heisst auch, die langfristige Unternehmenspositionierung und die daraus abgeleiteten Handlungsfelder zu überdenken. In einer Zeit, die noch von kurzfristigen operativen Handlungszwängen gekennzeichnet ist, mag ein solcher Ansatz zunächst nicht leicht fallen – bedeutet er doch, Bestehendes zu hinterfragen anstatt mit aller Kraft zu stützen.

Warum waren viele Unternehmen gezwungen, kurzfristig, wenig koordiniert und nahezu ausschliesslich operativ getrieben zu entscheiden? Vor allen anderen Defiziten ist der signifikante Mangel an Geschäftstransparenz zu nennen. Die Krise wurde an mancher Stelle in ihrer spezifischen Tragweite zu spät erkannt. Kundenbeziehungen haben sich in schwierigen Zeiten als wenig belastbar erwiesen. Ineffizienzen, insbesondere bei den wichtigen Planungsfunktionen, wurden versucht mit höheren Beständen zu kompensieren. Vernachlässigt wurde auch die stetige Notwendigkeit für Innovationen, weil man sich im Boom zu sehr auf Skalierung verliess und reagierte statt zu agieren.

Transparenz und Innovationsfähigkeit stärken

Solche Versäumnisse haben die Effekte der Krise noch verstärkt – und damit auch den Druck, schnell wirkende Massnahmen oft ohne Betrachtung ihrer langfristigen Konsequenzen umzusetzen. So ist nun, am erhofften Ende der Konjunkturflaute, ein generelles Umdenken und Neuaufstellen unabdingbar. Absolute

Sicherheit vor einer Krise kann und wird es nicht geben, wohl aber eine nachhaltige Verbesserung der unternehmerischen Ausgangsposition, die für eine signifikant geringere Krisenanfälligkeit sorgt. Die Entwicklung entsprechender Szenarien kann vor unliebsamen Überraschungen schützen. Langfristigkeit im Denken, Planen und Handeln spielt generell ebenso eine zentrale Rolle wie Transparenz und Kooperation in allen Abschnitten der Wertschöpfungskette. Im Hinblick auf maximale Profitabilität und eine stabile Stellung im Markt sind Innovationsfähigkeit und die Rentabilität des aktuellen Leistungsspektrums entscheidend.

Zukunftsorientierte Handlungsalternativen

Für die Unternehmen kommt es darauf an, zukunftsorientierte Handlungsalternativen zur langfristigen strategischen Ausrichtung zu generieren und umzusetzen. Basis für die Handlungsalternativen ist Business Excellence. Diese bemisst sich anhand dreier Kriterien: Effektivität in Richtung Kunden, Formulierung und Umsetzung der Konzepte und Prozesse im Hinblick auf Effizienzkriterien sowie die Konformität von Geschäftsmodellen, Prozessen wie auch Management- und IT-Systemen. Business Excellence bildet das Herzstück eines «magischen Dreiecks» mit den Eckpunkten Kunde, Liquidität und Nachhaltigkeit.

1. Der Kunde im Fokus

Wie kann ein Unternehmen seine Kundenorientierung so optimieren, dass sich dies auch über den Tag hinaus im Geschäftsergebnis niederschlägt? Wichtig ist vor allem die Fokussierung auf die massgeblichen Beziehungen in der Value Chain – also jene, die das höchste Wertschöpfungspotenzial aufweisen. Dabei spielen widrige Umstände wie eine Rezession sogar fast schon eine positive Rolle, denn die daraus resultierende Marktberingung bietet dem, der im richtigen Moment richtig handelt, besondere Chancen. Hilfreich ist in jedem Fall ein ganzheitlicher Ansatz, der das Ziel verfolgt, zum einen die gesamte interne Organisation am Kundenprozess zu orientieren und zum anderen durch entsprechende Serviceangebote eine langfristige Kundenbindung zu erreichen. Nur das systematische Bemühen, die erfolgsbestimmenden Segmente der Value Chain des Kunden mit Produkten und Leistungen zu besetzen, ist die finale Erfolgsgarantie für ein Unternehmen.



Carsten Runkel, Business Development Manager,
IMG – Consulting Services of S&T, www.snt-world.com

2. Liquidität langfristig sichern

Ausreichende Liquidität, das hat nicht zuletzt die aktuelle Krise gezeigt, schien das sine qua non für jedes Unternehmen, das Wert auf eine solide Zukunftsplanung legt. Dabei ist es annähernd gleich wichtig, mit welchen Quellen die Liquidität gespeist und mit welcher Priorität die liquiden Mittel eingesetzt werden. Kontinuierliche Liquiditätssicherung fällt jedoch gerade in schwierigen Zeiten oft nicht leicht – und tatsächlich ist viel wichtiger noch als die pure Fixierung auf die Liquidität die Konzentration auf eine vorausschauende Steuerung des Cash Flow. Ein wichtiges Element ist dabei die Geschäftstransparenz. Sie wird unter anderem durch ein im Hinblick auf Inhalt, Systemrelevanz, Zeitnähe und Nutz- und Interpretierbarkeit optimiertes straffes Reporting gewährleistet. Ein weiteres Element ist die ergebnisorientierte Betrachtung der Wertschöpfungskette. Dazu gehört die flächendeckende Definition von Führungsgrössen und deren Verknüpfung mit den Ziel- und Anreizsystemen. Nur ist die Leistung der einzelnen Unternehmensbereiche ersichtlich. Die Entwicklung, Visualisierung und Nutzung von Frühindikatoren gibt Auskunft über eventuelle Korrekturnotwendigkeiten innerhalb der Value Chain. Insgesamt kommt es auf eine ganzheitliche Betrachtungsweise des Wertschöpfungs-Netzwerks an.

3. Nachhaltigkeit beim Geschäftsmodell und der Umwelt

Nachhaltigkeit ist nicht nur ein relevantes Kriterium für den Geschäftserfolg in Franken und Rappen, sondern bezieht sich auch auf ein umweltgerechtes Handeln. Deshalb muss, wer auf Nachhaltigkeit setzt, ökologische Gesichtspunkte berücksichtigen – allein schon in Erwartung künftiger Regulierungen, die schlecht vorbereiteten Unternehmen enorme Anpassungsleistungen abverlangen. Neben dem Umweltaspekt geht es auch um die Absicherung der erfolgskritischen Kernkompetenzen. Das heisst: regelmässige Überprüfung des technologischen Vorsprungs und Sicherung der unternehmenseigenen Ressourcen sowie die systematische «Entpersonalisierung» des unternehmerischen Wissens. Sind die Kernkompetenzen – und damit das Kerngeschäft – des Unternehmens einmal abgesichert, so kann anschliessend eine Diversifizierung in Gestalt möglicher horizontal und vertikal komplementärer Leistungen als Massnahme zur Entkopplung vom klassischen Produktlebenszyklus durchaus sinnvoll sein.

Vier konkrete Handlungsansätze

Konkret können die Empfehlungen für Unternehmen in vier Punkte gefasst werden. Erstens: Konnten in der Krise Effizienzgewinne erzielt werden, müssen diese unbedingt gehalten werden. Skalierbare Elemente in den Geschäftssystemen sichern nachhaltige Process Excellence.

Zweitens: Die jetzige Krise hat viele Unternehmen überrascht. Um künftig besser vor solchen Überraschungseffekten geschützt zu sein, sollten Unternehmen entsprechende Systeme zur Früherkennung und Business Visualisierung installieren, die die erforderlichen Führungsgrössen und Eingriffsgrenzen liefern.

Drittens: Wer jetzt einen Gang hochschaltet, kann die krisenbedingte Schwäche vieler Wettbewerber nutzen und sich zusätzliche Marktanteile sichern. Und

Viertens: Jetzt ist die beste Zeit zur innovationsorientierten Restrukturierung des vorhandenen Projektportfolios. Auch hier gilt: Wer jetzt das Tempo steigert, kann seinen Vorsprung im Markt entscheidend und langfristig ausbauen.

Professionelle Beratung sichert Chancen

Wer seine Chancen wahrnehmen will, braucht abgestimmte Begleitung auf dem Weg zu Business Excellence. Die Definition reicht von «überragende Vorgehensweise beim Managen einer Organisation» über «Unternehmensmodell, das eine ganzheitliche Sicht auf Organisationen ermöglicht» bis hin zu «Management-Level mit allen Schlüsselkompetenzen für den Erfolg einschliesslich der Fähigkeit, zu lernen, und der Kompetenz zur Problemlösung». Auch Business Excellence kann gelernt werden – vor allem bei adäquater Hilfestellung und Beratung. Spezialisierte Anbieter wie das Beratungsunternehmen IMG – Consulting Services of S&T, verfügen über langjährige und tiefgreifende Erfahrung sowie das Methodenportfolio auf diesem Gebiet und können Unternehmen entscheidend dabei unterstützen, ihre Prozesse und Managementsysteme zu optimieren. Anspruchsvolle, gezielt für die Vermittlung von Business Excellence entwickelte Instrumente wie PROMET® bieten dabei einen umfassenden methodischen und toolunterstützten Ansatz. Die Umsetzung von Business Excellence ist der beste Weg aus der Krise in Richtung Erfolg. ■





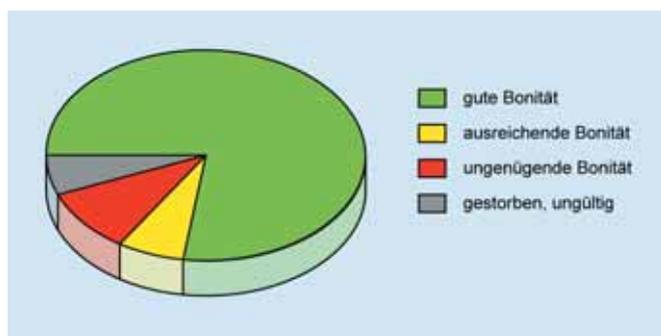
Einstein Congress offiziell eröffnet

In Anwesenheit von zahlreichen Gästen aus Politik und Wirtschaft wurde das Einstein Congress St. Gallen am 8. September offiziell eröffnet. Damit steht dem Wirtschaftsstandort St. Gallen-Bodensee ein Kongresszentrum mit Seminar- und Tagungsmöglichkeiten bis zu 440 Personen auf höchstem Niveau zur Verfügung. Auf fünf Stockwerken verteilen sich die insgesamt vierzehn kombinierbaren und grosszügigen Räume. Das Einstein St. Gallen ist nur wenige Gehminuten vom Bahnhof entfernt und verfügt über eine eigene Parkgarage mit 246 Plätzen. Informationen: www.einstein.ch

Bonitäts-Risiken kennen und präventiv handeln

Die Bonität beziehungsweise die Zahlungswahrscheinlichkeit seiner Kunden zu kennen, ist das A und O des Risikomanagements. Erstaunlicherweise vergeben neunzig Prozent der Schweizer Firmen weiterhin täglich kostenlose Blankokredite. Und zwar in Form von Rechnungen. Dabei ist es so einfach wie wirtschaftlich, seine Risiken zu kennen.

Als wir den Kunden prüften, mussten wir feststellen, dass er seit Jahren Betreibungen und Verlustscheine hatte.» Es dürfte eigentlich nicht erstaunen, dass Kunden in der letzten Mahnstufe ein Bonitätsproblem haben. Es bringt auch wenig, sich bestätigen zu lassen, was man ja schon selber festgestellt hat. Kunden, neue, wie auch bestehende, müssen zwingend vor Leistungserbringung auf deren Bonität geprüft werden. Nicht umsonst spricht man von Prävention. Jeden Kunden mit einer Betreuungsauskunft zu überprüfen ist teuer, langsam, aufwendig und wenig aussagekräftig. Risikoadäquat bedeutet kleine Risiken schnell mit günstigen Bonitätsdaten ab Datenbank zu checken, mittlere Risiken mit recherchierten Bonitätsauskünften zu prüfen und grosse Risiken mittels detaillierten, Vollauskünften mit höchster Prognosefähigkeit abzusichern. Nur so lassen sich Verluste wirtschaftlich und effizient vermeiden.



Bonitätsstruktur eines Kundenportfolios grafisch dargestellt.

Kunden mit Bonitätsdaten anreichern

Ein erster und einfacher Schritt kann darin bestehen, aktive Kunden in einem automatisierten Batchverfahren zu analysieren. Das Resultat ist eine numerische und grafische Auswertung der bestehenden Bonitätsstruktur. Mitglieder des Schweizerischen Gläubigerverbands Creditreform erhalten die Analyse für bis zu 2'500 Kundendaten kostenlos.

Die Kundendatenanalyse dient als Entscheidungsgrundlage für den wichtigen zweiten Schritt. Sind Kunden mit ungenügender Bonität im Portfolio, können die Kundendaten mit der CrefoSCORE Bonitätsampel ab Datenbank angereichert werden. Das Mitglied hat damit die Möglichkeit die Kreditlimite bekannter

Risiken sofort zu reduzieren und Verluste kurzfristig zu vermeiden.

In einem letzten Schritt wird festgelegt, welche mittleren und grössere Risiken regelmässig mit recherchierten Bonitätsauskünften überprüft werden sollen. Diese Auskünfte bieten neben höherer Prognosefähigkeit eine risiko- und kostenadäquate Möglichkeit Verluste mittelfristig erfolgreich zu minimieren.

Ausgewiesene Spezialisten im Creditoren- und Debitorenmanagement stehen Ihnen kostenlos beratend zur Seite. Vereinbaren Sie noch heute einen Beratungstermin.

Creditreform Egeli St.Gallen AG: 071 221 11 24



Creditreform
GEMEINSAM GEGEN VERLUSTE.



Handschriftlich ...

Jan Martel

Geschäftsführer Martel AG, St.Gallen

Womit haben Sie Ihr erstes Geld verdient?

Als kleiner Bub und begeisterter Tennisspieler habe ich für Freunde und Bekannte Tennisschläger bespannt. Ein einhätiges Geschäft - zumindest dazumal.

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

Architekt. Ich wollte Fussballstadien und Skilifte planen und bauen.

Welchen Ostschweizer Unternehmer bewundern Sie?

Alle, die ein Unternehmen langfristig, menschlich und erfolgreich führen.

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

Ich habe eine wunderbare Familie und meine Passion zum Beruf gemacht. Den eingeschlagenen Weg möchte ich unbedingt weiter gehen und viele schöne sowie positive Erfahrungen sammeln.

Was bedeutet Ihnen Erfolg?

Genugtuung.

Welchen Luxus gönnen Sie sich ab und zu?

Sport morgens um fünf Uhr bei Sonnenaufgang.

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

Ich ziehe meine Konsequenzen - je nach Situation.

Welche Lektüre kann Sie vom Schlafen abhalten?

Als Lesewatte habe ich immer ein Buch auf meinem Nachttisch. Viele neue und spannende Bücher haben meinen Schlaf schon verkurzt.

Das neue Topmodell Lotus Evora

Jetzt ist der Adler offiziell gelandet. Lotus ist zurück auf dem Neuheiten-Parkett. Mit großem Enthusiasmus präsentieren die Briten ihr neues Topmodell Evora. Bis vor kurzem wurde der wahlweise als Zwei- oder 2+2-Sitzer lieferbare Sportwagen noch als Eagle gehandelt. Es sollen neben der handgeschalteten Variante die ersten Exemplare mit Schaltautomatik vom Band rollen. Nach und nach sollen ein Cabrio und Rennversionen die Modellpalette erweitern. Damit wäre der Evora das neue Volumenmodell der Traditionsmarke: aus der Baureihe Elise/Exige/Europa. Als erster Lotus kommt der Evora serienmäßig mit ESP

Sehr stylish: Das Heck gehört fraglos zu den Schokoladenseiten des neuen Lotus Evora.

Auf der British Motor Show in London zählt der Lotus Evora zu den meistbestaunten Exponaten. Der nur 1340 Kilo schwere Kurvenkünstler löst den Excel ab; er ist das erste komplett neue Lotus-Modell seit 13 Jahren. Optisch hält sich der Zweitürer an die Lotus-CI: Der Evora wirkt wie eine gestreckte Elise. Lotus schiebt den Mittelmotorsportwagen mit einem 3,5-Liter-V6, 280 PS und variabler Ventileinstellung ins Rennen. Verlässliche Großserientechnik ist garantiert: Der Motor stammt von Toyota. Keine fünf Sekunden bis Tempo 100 verspricht Lotus, dazu Vmax um 250 km/h. Lotus kombiniert den Motor ab 2010 mit einem Sechsgang-Getriebe, der Gangwechsel erfolgt dann über Schalt paddles am Lenkrad. Wie alle Lotus setzt auch der Evora auf konsequenten Leichtbau, die Kunststoffkarosserie ist auf einem Alu-Chassis platziert. Als erster Lotus überhaupt kommt der Evora serienmäßig mit ESP.



Im Innenraum dominieren in bekannter Lotus-Manier Leder und Aluminium, optional gibt es Navigationssystem, Bluetooth-Freisprechanlage und High-End-Audiosystem. In der 2+2-Konfiguration – nebenbei bislang einzigartig bei Mittelmotorsportwagen – sind die hinteren Sitze für „kleinere Erwachsene oder Kinder auf kurzen Strecken“ geeignet, sogar Isofix-Verankerungen für Kindersitze sind an Bord. Der Kofferraum soll zwei Golfbags fassen. Das entspricht leichtem Reisegepäck für zwei Personen.

- 1 Blick in den geräumigen Kofferraum
- 2 Seitenansicht Lotus Evora
- 3 Luxuriöser Innenraum



LOTUS: Der Traditions-Rennstall ist zurück in der Formel 1

Die FIA hat den 13. und damit letzten noch verbleibenden Startplatz vergeben: 1Malaysia F1 Team Sdn Bhd bringt 2010 das Lotus F1 Team an den Start

Das Starterfeld der neuen Formel-1-Saison nimmt langsam aber sicher Formen an. Nachdem die FIA im Sommer bereits den drei neuen Rennställen Campos, Manor und US F1 den Zutritt zur Weltmeisterschaft 2010 gewährte, ist nun auch der letzte Startplatz gefüllt:

Das Lotus F1 Team stößt im kommenden Jahr zur Formel 1 und übernimmt den Slot des BMW Sauber F1 Teams.

„Nach einem intensiven Auswahlverfahren und nach einer sorgfältigen Überprüfung hat die FIA den 13. Startplatz in der Formel-1-Weltmeisterschaft 2010 an das Lotus F1 Team vergeben“, heißt es in einem Statement des Automobil-Weltverbandes.



Fernandes und Gascoyne mit malaysischem Team

Hinter dem Lotus F1 Team stehen das Unternehmen 1Malaysia F1 Team Sdn Bhd sowie Teamchef Tony Fernandes. Der Rennstall wird unter malaysischer Flagge in der Formel 1 auftreten und ist damit neben Force India und Toyota das dritte asiatische Team in der Startaufstellung - der Name Lotus kehrt somit nach über 15-jähriger Formel-1-Abstinenz wieder in den Grid zurück.



Zur Geschichte:

Der Hersteller Lotus, genauer Lotus Cars, ist ein Sportwagen und Roadster-Hersteller, der bekannt für seinen Leichtbau ist. Lotus setzt schon immer auf wenig Gewicht, was gepaart mit starken Motoren absoluten Fahrspaß bedeutet.

Die britische Firma Lotus wurde 1947 von Colin Chapman ins Leben gerufen. Danach folgte eine Geschichte von vielen Rennerfolgen. So folgten unter anderem einige Weltmeistertitel.

Damit bewahrheitete sich die Philosophie, dass nicht nur Leistung, sondern auch Gewicht eine große Rolle bei der Sportlichkeit und auch der Schnelligkeit der Autos ist. Darum achtet man heute auf ein gutes Verhältnis von Gewicht und Leistung, beziehungsweise auf ein geringes Leistungsgewicht.

Lotus hat trotz Besitzerwechsels den Firmensitz immer noch in Norfolk, in Großbritannien. Die Firma Lotus wurde nach dem Tod des Gründers erst von GM übernommen und gehört heute zum größten Teil der Firma Perusahaan Otomobil Nasional Bhd.



- 1 Lotus Exige S
- 2 Nummer 17: Graham Hill
- 3 1964 Jim Clark, Lotus
- 4 Das neueste Modell: Der Lotus Evija



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

Heckenschützen

Die Medienmeute hat sich auf den verdienten Direktor der Sozialversicherungsanstalt St.Gallen (SVA), Linus Dermont, eingeschossen. Nach gezielt platzierten Indiskretionen sägen «Sonntags-Zeitung» und «St.Galler Tagblatt» an Dermonts Stuhl. Auf den ersten Blick scheinen die Vorwürfe plausibel, auf den zweiten riechen sie nach Intrige. Was steckt dahinter? von *Stephan Ziegler*

Gegen Linus Dermont wird ein Disziplinarverfahren eröffnet: In diversen Medienberichten wurde dem SVA-Direktor in den vergangenen Wochen Vetterwirtschaft, ein unsensibler Umgang mit Ausgaben für ein Betriebsfest sowie die unkorrekte Auszahlung von Boni an sich selbst sowie an den Bruder seiner Lebenspartnerin, der bei der Medienstelle der Sozialversicherungsanstalt arbeitet, vorgeworfen.

Die Wahl seiner Lebenspartnerin in die Geschäftsleitung der SVA wurde rückgängig gemacht, und Dermont musste Boni zurückzahlen. Durch eine Sonderprüfung der Finanzkontrolle wurde allerdings festgestellt, dass sich keine Hinweise auf strafrechtlich relevante Tatbestände durch den SVA-Direktor ergeben haben. Viel Lärm um nichts, könnte man also annehmen – nur wer läutete die Glocke? Wie die SVA-Interna an die Presse gelangten, ist bis heute unklar. Die St.Galler Regierung nimmt an, dass das Amtsgeheimnis mehrfach verletzt wurde. Das Departement des Innern hat deswegen eine Anzeige gegen Unbekannt bei der Staatsanwaltschaft eingereicht.

Aus welcher Ecke die Heckenschüsse gegen Linus Dermont kommen dürften, ist so schwer zu erraten nicht: Oder ist es Zufall, dass just die St.Galler SP die Regierung angefragt hat, ob Dermont als SVA-Direktor «noch haltbar» sei? Man kann sich des Verdachts nicht erwehren, dass der erfolgreiche Dermont, der beispielsweise entschieden gegen IV-Betrüger vorgeht und die IV-Quote massiv reduziert hat, entweder «Linken und Netten» ein Dorn im Auge ist, den man mit perfiden Angriffen zu Fall bringen versucht. Oder dass jemand aus Dermonts Umfeld darauf zielt, ihn zum Rücktritt zu drängen, um sich selbst Vorteile zu ergaunern.

Möglich ist auch eine Kombination der beiden Szenarien: Der politische Gegner versucht, einen unbestritten kompetenten und erfolgreichen Anstaltsleiter, der nicht in seinem Sinne handelt, «abzusägen» und der einst durch einen Genossen zu ersetzen, der politisch korrekter und «linker» handelt. Es bleibt zu hoffen, dass die St.Galler Regierung bei der Beurteilung des Falles das richtige Augenmass beibehält, nicht unter dem Trommelfeuer der Medien einknickt und keinen verdienten Direktor opfert.

Anzeige

**der Zukunft verpflichtet –
der Tradition verbunden**

40-Jahr-Jubiläum

Dieses Jahr feiert die Altherr Nutzfahrzeuge AG ihr 40-jähriges Bestehen!

Für Ihr Vertrauen in meine Firma, meine Mitarbeiter, meine Produkte und meine Person möchte ich Ihnen meinen Dank aussprechen.

Sie haben uns die letzten 40 Jahre getragen, den Auf- und Ausbau meiner Firma ermöglicht und sichern damit 50 Personen im Toggenburg einen attraktiven Arbeitsplatz und 12 Lehrlingen eine interessante und zukunftsorientierte Ausbildung.

Ich grüsse Sie herzlich

Ihr
Erwin Altherr

Altherr Nutzfahrzeuge AG, Untersteig, CH-9650 Nesslau
Telefon +41 (0)71 994 12 52, www.altherr.ch

altherr nesslau

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

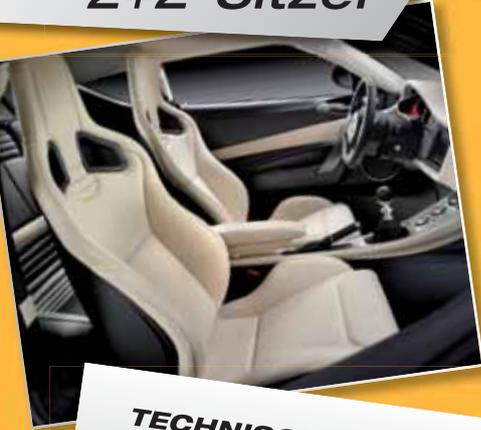


Präsentation: DER NEUE LOTUS **EVORA**

2+2 Sitzer
3,5-Liter-V6 Motor



2+2-Sitzer



TECHNISCHE HIGHLIGHTS

- 3,5-Liter-V6 Motor
- Heckantrieb
- Gewicht: 1340 kg
- von 0 auf 100 in weniger als 5 sec.
- Spitze: 260 km/h
- Verbrauch: 8,7 l/100 km

DER LUXURIÖSESTE LOTUS

- perfekt verarbeitete, feinste Materialien
- der erste vollkommen neu entwickelte Lotus seit 13 Jahren

EXCELLENTER KOMFORT

- Servolenkung
- Klimaanlage
- Stauraum: 160 Liter (entspricht leichtem Reisegepäck für 2 Pers.)
- 2+2 Sitze

**Lotus
Zentrum
West**

