



**Dölf Früh, VR-Präsident
der FC St.Gallen AG:**

Der Retter

Seite 6

Fokus Kommunikation

**Auf der Suche nach der Übersicht im medialen Dschungel.
Experten geben Tipps, wo und wie Unternehmen ihre
Botschaften am besten verbreiten. ab Seite 54**



Häberli. Für Bang & Olufsen in der Ostschweiz.

Wil, St.Gallen, Frauenfeld
www.haerberli.ch

WISSEN SCHAFFT WERTE.

Weltkriege, Wirtschaftskrisen, Währungsreformen, Bankgeheimnis, Schweiz und Europa – seit über 100 Jahren analysiert Wegelin & Co. im Anlagekommentar brennende Themen aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Ganz nach dem Motto «Wissen schafft Werte» präsentieren die Autoren mit ihrer unabhängigen Feder das Weltgeschehen aus einer einzigartigen Perspektive.

Heute erscheint der Anlagekommentar mit einer Auflage von über 100'000 Exemplaren, in vier Sprachen und als Podcast. Mehr über den Wegelin Anlagekommentar finden Sie unter **www.wegelin-anlagekommentar.ch**



WEGELIN & Co.

PRIVATBANKIERS SEIT 1741

Eine Soap für die Ewigkeit



Eigentlich erstaunlich, dass es bei der heutigen Flut von privaten TV-Sendern und entsprechend vielen Produktionsfirmen noch keine deutschsprachige Vorabend-Soap rund um einen Fussballverein gibt. Denn wenn wir den FC St.Gallen der letzten Jahre betrachten, sehen wir: Da steckt alles drin, was eine spannende Fortsetzungsgeschichte braucht. Siege und Niederlagen, Hoffen und Bangen, Intrigen und Vorwürfe, Sympathieträger und auch der eine oder andere obligate «Bösewicht», ohne den keine Soap funktionieren würde. Ganz charakteristisch auch für eine spannende TV-Produktion: Jedem Anflug von Hoffnung folgt gleich wieder der nächste Dämpfer – und umgekehrt.

Wer in diesen Tagen per Suchmaschine im Internet nach News rund um den FC SG sucht, findet unter den ersten paar Dutzend Treffern vielleicht zwei oder drei Artikel rund um sportliche Belange. Der Rest dreht sich um Geld und die ungewisse Zukunft. Das erklärt auch, weshalb ein Fussballverein zum wiederholten Mal einen grossen Themenblock in unserem Magazin bildet, das ja im Grunde den Unternehmen und der Wirtschaft gewidmet ist. Immerhin ist die Frage, ob Spitzenfussball eher dem Sport oder dem Business zuzuordnen sei, damit definitiv beantwortet. Wir haben für die vorliegende Ausgabe mit den Leuten gesprochen, die den nächsten Akt in diesem Stück irgendwo zwischen Tragödie und Komödie bestreiten werden. Fortsetzung folgt garantiert.

Die Polemik rund um den FC St.Gallen ist nicht zuletzt das Ergebnis von Fehlern im Bereich Kommunikation. Möglicherweise können sich die Vereinsverantwortlichen in dieser Ausgabe einige Inspirationen holen, denn die Kommunikation bildet einen weiteren Schwerpunkt, auch hier mit spannenden Gesprächspartnern, die sich dem Thema auf ganz unterschiedliche Weise annähern.

Apropos Kommunikation: Als Verlagshaus ist sie unser Kerngeschäft, und wir möchten sie auf allen Kanälen betreiben. Seit Kurzem ist das Unternehmermagazin LEADER auch auf den sozialen Netzwerken Facebook und XING vertreten. Leserinnen und Leser, die dort ebenfalls ein Profil haben, können der entsprechenden LEADER-Gruppe beitreten und werden so stets informiert über Ereignisse um das Magazin, aber auch über andere News aus der regionalen Wirtschaft. Die Kombination aus unserem traditionellen Print-Titel und den Online-Umsetzungen ist die perfekte Methode, um auf dem Laufenden zu bleiben.

Natal Schnetzer

Verleger



Seit 25 Jahren auf Erfolg programmiert

Was vor fünfundzwanzig Jahren als Idee begann, ist heute die führende Schweizer Business Software. 35'000 Kunden mit mehr als 76'000 installierten Software-Modulen sprechen eine deutliche Sprache. ABACUS ERP-Software – modernste Internet-Technologie – Qualität, die überzeugt und Kontinuität, die Vertrauen schafft. Heute und in Zukunft.

www.abacus.ch

ABACUS 

 **ABACUS**
business software

«Emotionen dürfen keinesfalls fehlen»

Zu Besuch bei der Koch Kommunikation in Frauenfeld 62



Die nächsten Hürden 6
Dölf Früh über die längerfristigen Perspektiven des FCSG

Hüppis «Futura» 10
Wie Michael Hüppi seine neue Rolle als «Vize» der FCSG AG sieht

«Ich möchte meine Schnauze aufreisen können» 14
Im Gespräch mit Milieuanwalt Valentin Landmann

Der etwas andere Bayer 26
Peter Demmel betreibt seit zwei Jahren eine Kaffeerösterei im Fürstentum

Glücksfall für Rorschach 30
Spatenstich für Würth-Verwaltungsgebäude ist erfolgt

Der steinige Weg in die Selbstständigkeit 32
Wie die Jungunternehmer-Zentren ihre «Klienten» unterstützen

Unterschiedliche Motivationen 36
Vier Jungunternehmer und ihre Erfolgskonzepte

Wo lauern in Unternehmen die grössten Gefahren? 44
Über das Erkennen und Einschätzen von Risiken

«Perfekte Abläufe wird es nie geben» 46
Im Gespräch mit den PWC-Experten Markus Koch und Roland Schegg

Die Unterscheidung von Risiken 52
Die assicura AG bietet eine Optimierung mittels Risikobericht

«Dieser Vorwurf muss endlich vom Tisch» 54
André Moesch zur marktbeherrschenden Stellung von TVO



«Populärkultur. Na und?» 58
Sara Hildebrand ist das neue «glanz & gloria»-Gesicht

Ist Marketing Geschmackssache? 66
Sabine Ruf Häni von der Pinax AG antwortet auf eine gefährliche Frage

«Ich fälle Entscheide niemals nur als Verleger» 72
Roland Köhler über die Zukunft der Medien



Die Wiederbelebung des FCStG

Dölf Früh wird als «Retter des FC St.Gallen» bezeichnet. Er und fünf weitere Geldgeber investieren zehn Millionen in dessen Gesellschaften. Früh wurde zudem neuer VR-Präsident der FC St.Gallen AG. Man fragt sich, wieso sich der Mann das alles antut.

Text: Marcel Baumgartner **Bild:** Bodo Rüedi

Von seinem Büro in der media swiss ag überblickt Dölf Früh einen grossen Teil von Teufen. Die Landschaft ist schneebedeckt, und bereits um 16.30 Uhr dunkelt es ein. Es ist eine besinnliche Stimmung. Eine Bezeichnung, die bestens auch zum Unternehmer Früh passt. Man weiss, dass er derzeit von Termin zu Termin eilt. Trotz der enormen Auslastung strahlt er eine Ruhe aus, die man so nicht von einem Mann erwartete, der gerade 2,7 Millionen in ein «Projekt» investiert hat, das wohl niemals Gewinn in finanzieller Form abwerfen wird.

Damit noch nicht genug, stehen doch die Geldgeber – und insbesondere VR-Präsident Früh – derzeit und wohl auch künftig im medialen Mittelpunkt und werden von der Politik, den Fans und der breiten Bevölkerung mit Argusaugen beobachtet. Die Frage stellt sich: Wieso tut man sich das alles an? «Es ist unbestritten, dass in der Vergangenheit einiges schief gelaufen ist», räumt Früh gleich zu Beginn ein. Aber: «Als Fan und als ehemaliger Hauptsponsor mit gate24.ch wollte ich nicht zusehen, wie der Club Konkurs geht.» Jetzt sei es ihm wichtig, dass man gemeinsam nach vorne schauen und das Vertrauen sukzessive wieder aufbauen könne. «Wir brauchen die Bevölkerung. Wir brauchen die Fans. Wir wollen, dass sie sich wieder mit ihrem FC St.Gallen identifizieren und stolz auf ihn sind.»

Ohne Eisenbesen – bisher

All die Diskussionen und Emotionen haben laut Früh auch etwas Positives: Sie zeigen, dass der FC St.Gallen in der Ostschweiz bewegt, dass der FC St.Gallen lebt. Dass er das weiterhin tut, hat er einem finanziellen «Elektroschock» zu verdanken. Dass die Pumpe weiterhin läuft, wurde am 5. November bekannt gegeben. Bis dahin

waren viele Gespräche notwendig, bis man schliesslich wusste: Die Lösung steht. «Ich selber war stets überzeugt, dass es genügend Personen gibt, die ein «grünweisses Herz» haben und dies auch finanziell zeigen. Ihnen allen – insbesondere auch den Banken – gilt der Dank, dass wir nun eine gute Ostschweizer Lösung gefunden haben und der FC St.Gallen wirtschaftlich wieder auf einer gesunden Basis steht», so Früh, der seine neue Situation nie aktiv gesucht hat. Als Unternehmer hat er sich stets im Hintergrund gehalten.

Das änderte sich am 5. November schlagartig: Alle Scheinwerfer waren plötzlich auf ihn gerichtet. Insbesondere als mitgeteilt wurde, dass er das Präsidium im Verwaltungsrat der FC St.Gallen AG von Michael Hüppi übernehme. Er habe Respekt vor dieser Aufgabe, freue sich aber darauf, «wenn ich jetzt sehe, mit welchem Elan alle Beteiligten dabei sind». Und mit Beteiligten sind praktisch alle gemeint, die schon in der Vergangenheit mitgewirkt haben. Einzig der frühere VR-Präsident Dieter Froehlich hat sich zurückgezogen. Das war und ist einigen Stimmungsmachern nicht genug. Sie fordern weitere personelle Konsequenzen – oder dann zumindest eine intensivere Überwachung.

Mit dem eisernen Besen hat Dölf Früh (bisher) nicht ausgemistet. Aber er weiss, dass es unter anderem zu den Aufgaben eines Verwaltungsrates gehört, die operative Leitung zu kontrollieren. «Zudem haben wir reagiert, die Strukturen angepasst, den Verwaltungsrat vereinheitlicht und verkleinert.» Wichtig sei jetzt, dass alle involvierten Personen am gleichen Strick ziehen und das gleiche Ziel vor Augen haben: einen sportlich und wirtschaftlich erfolgreichen FC, mit dem sich die Ostschweizerinnen und Ostschweizer identifizieren. Hinter diesem Ziel müssten alle Köpfe ohne Wenn

und Aber stehen. Würden sie es nicht, wären sie am falschen Platz. Und um es gleich klarzustellen: Auch im Falle eines Abstiegs des FC – was niemand hofft – wäre der Club finanziell auf einer soliden Basis. Das versichert Früh. Ebenso stellt er dem oft kritisierten Bill Mistura, CEO der Betriebs AG AFG Arena (neu FC St.Gallen Event AG) ein gutes Zeugnis aus. «Wir können es uns nicht leisten, einen Mann mit diesem Know-how zu verlieren», stellt Früh klar.

Ganz grundsätzlich herrsche in der Öffentlichkeit allgemein ein falsches Bild. «Es ist an uns, dieses zu korrigieren und das Vertrauen wieder herzustellen», sagt Früh. Das gelinge mit erfolgreicher Arbeit, dem Schaffen von Transparenz und dem aktiven Zugehen auf alle involvierten Parteien: die Bevölkerung, die Fans, die Aktionäre, die Sponsoren und Werbepartner sowie die Politik. Dazu gehöre auch eine ehrliche und glaubwürdige Kommunikation. «Ich bin überzeugt, dass wir diesbezüglich einen ersten Anfang gemacht und die notwendigen Schritte eingeleitet haben», zeigt sich Früh optimistisch.

Anpfiff in erfolgreiche Zukunft

Über vieles wurde schon geschrieben und geredet. Nicht wenig wurde falsch interpretiert oder aus dem Zusammenhang gerissen wiedergegeben. Über das, was in der Vergangenheit effektiv schief gelaufen ist, was hätte verhindert werden können, möchte sich Dölf Früh nicht äussern. Er will sich zuerst in die gesamte Materie vertiefen und dann entsprechende Entscheidungen treffen. Er will nach vorne schauen und meint damit wohl auch, dass die gesamte Aufräumarbeit nicht in der Öffentlichkeit breit geschlagen werden sollte. Denn die entscheidenden Schritte, damit die Gesellschaften künftig nicht in die Schulden geraten, seien gemacht. «Der FC St.Gallen



Dölf Fröh

Sonderegger

steht nun auf einer finanziell nachhaltigen Basis», versichert der neue VR-Präsident. Die Strukturen wurden den Bedürfnissen angepasst, der Verwaltungsrat vereinheitlicht und verkleinert. «Unser Ziel ist es, mit genügend Liquidität auch Reserven für finanziell schwierige Zeiten zu schaffen.»

In sportlicher Hinsicht gilt die Priorität der Verstärkung der operativen Führung in der FC St.Gallen AG (Sportchef) sowie dem Ligaerhalt. Zum anderen stehen viele Projekte an, zum Beispiel der Aufbau einer professionellen Scouting-Abteilung, die Intensivierung und Optimierung der Nachwuchsarbeit, die Zusammenarbeit mit den Fans. Und Früh legt Wert auf die Feststellung, dass der FC St.Gallen in «den vergan-

genen Jahren erfolgreich gearbeitet hat». Darauf gelte es aufzubauen. Der Anpfiff für eine erfolgreiche Zukunft ist erfolgt. Auch bezüglich Strukturen und Personen habe man eine nachhaltige Lösung. Daran ändere sich laut Früh auch nichts nach einem allfälligen Abstieg.

Zeithorizont

Die privaten Geldgeber haben sich finanziell langfristig verpflichtet. Auch Frühs Zeithorizont endet in dieser Hinsicht nicht in wenigen Jahren: «Ich selbst werde so lange zur Verfügung stehen, wie es mich braucht. Diese Aufgabe ist aber keine One-Man-Show, entsprechend haben wir ein starkes Team.» Das Ziel dieses Teams sei erreicht,

wenn das Vertrauen wieder hergestellt sei, alle wieder Freude am FC hätten und sich die Bevölkerung und Fans wieder voll und ganz mit ihrem FC St.Gallen identifizieren würden. «Und mein Ziel ist es, dereinst einer jüngeren Person einen gesunden Club übergeben zu können», gibt Dölf Früh seine Vision Preis.

Inzwischen ist Teufen durch die Glasfront nicht mehr zu sehen. Die plötzliche Dunkelheit wird einzig durch Lichter der Häuser durchbrochen. Sie deuten auf das Leben hin, das dort unten pulsiert. Irgendwie ein passendes Bild zur Situation des FC St.Gallen: Auch die Geldgeber haben im entscheidenden Moment die Schalter betätigt. Man sieht wieder Licht im Dunkeln. ■

Die Zukunft des FC St.Gallen ist gesichert

Der FC St.Gallen kann positiv in die Zukunft blicken. Dank privaten Geldgebern und dem Bankenkonsortium ist eine breit abgestützte Ostschweizer Lösung zustande gekommen, die dem Traditionsverein das Weiterbestehen sichert. Die Banken verzichten auf 4.68 Mio. Franken, die privaten Geldgeber beteiligen sich mit 10 Mio. Franken an der Sanierung.

Die Banken tragen mit ihren Forderungsverzichten in der Höhe von 4.68 Mio. Franken ihren Teil zur Sanierung bei. Das Bankenkonsortium, bestehend aus St.Galler Kantonalbank, Credit Suisse, Raiffeisen und Bank CA, verzichtet auf insgesamt 3.73 Mio. Franken. Der Forderungsverzicht von Clariden Leu beträgt 0.95 Mio. Franken. Damit ist die Betriebs AG AFG ARENA, die zuletzt Verbindlichkeiten von 5.0 Mio. Franken aufwies, schuldenfrei. Auf der Stadion St.Gallen AG lastet noch eine Bank-Restforderung von 5.0 Mio. Franken (bisher 7.7 Mio. Franken). Damit wird das ursprüngliche Ziel, die vollständige Entschuldung der Stadion St.Gallen AG, nicht erreicht.

Die privaten Geldgeber leisten einen Sanierungsbeitrag von 10 Mio. Franken. Aus diesen Geldern zahlen sie 1.73 Mio. Franken an das Bankenkonsortium und 1.20 Mio. Franken an Clariden Leu zurück. Zu den privaten Geldgebern gehören Dölf Früh und Rainer Sigrist, die sich mit je



Damals jubelte man auch in sportlicher Hinsicht: Der Aufstieg 2009

2.7 Mio. Franken beteiligen, Ralf Klingler, Edgar Oehler und Norbert Jann, die je 1.2 Mio. Franken sprechen, sowie Hans Sulser, dessen Anteil 1.0 Mio. Franken beträgt. Die privaten Geldgeber besitzen damit 100 Prozent an der FC St.Gallen Event AG. Darin enthalten ist der 2-Prozent-

Anteil der Schützengarten AG. Die FC St.Gallen Event AG hält 28.67 Prozent an der FC St.Gallen AG. Weitere 22.84 Prozent verteilen sich auf private Geldgeber. Somit beträgt der Anteil der Publikumsaktionäre an der FC St.Gallen AG 48.49 Prozent. ■

Alphatier Nummer Zwei

Der FC St.Gallen ist gerettet. Zumindest finanziell. Als Nächstes gilt es, die Mannschaft in der Super League zu halten. Einer, der bereits mehrere Höhen und Tiefen miterlebt hat, ist Michael Hüppi. Zweieinhalb Jahre amte er als VR-Präsident der FC St.Gallen AG. Neu engagiert er sich als Vize von Investor Dölf Früh.

Text: Marcel Baumgartner **Bild:** Bodo Rüedi

Zwei Personen stehen am 13. Mai 2010 auf dem Spielfeld der AFG Arena im Mittelpunkt. Der eine wird gefeiert, der andere ausgepiffen. Es ist das letzte Heimspiel von Marc Zellweger, der während 15 Jahren eines der wichtigsten Aushängeschilder des FC St.Gallen war. Die Partie gegen Bellinzona verlieren die Ostschweizer mit 1:2. «Zelli» kommt trotzdem zu Ehren, erntet Applaus, ein Dankes-Transparent der Mannschaft und sein Trikot mit der Nummer 17 wird unter das Tribürendach hochgezogen. Kein Lob haben lautstarke FCSG-Anhänger für den Präsidenten Michael Hüppi übrig, dessen Choreoverbot in Teilen der Szene auf grosses Unverständnis stiess. «Es war», erinnert sich Hüppi zurück, «das erste und einzige Mal, dass ich im Stadion ausgepiffen wurde. Ich beziehe solche Vorkommnisse aber niemals auf meine Person, sondern immer auf die Sache.»

Fast genau zwei Jahre vor dem besagten Vorfall wurde der langjährige Präsident des Business Clubs des FC St.Gallen als neue Hoffungsfigur präsentiert. Edgar Oehler, Naming Right Partner für die AFG Arena, lud zur Pressekonferenz und präsentierte Hüppi als Nachfolger des bisherigen VR-Präsidenten Dieter Froehlich. Damit trat der St.Galler Anwalt keine leichte Aufgabe an: Es lag an ihm, den soeben abgestiegenen FC durch die erste Saison in der neuen Arena und wieder zurück in die Super League zu führen. Während dieser Zeit stand Hüppi praktisch unter Dauerbeobachtung. Auch seine wiederholte Kritik am undurchsichtigen Konstrukt rund ums Stadion fand – unterstützt durch unmissverständliche Aussagen von Edgar Oehler – mediale Beachtung. Immer wieder forderte der 54-Jährige eine schlankere Organisation und effizientere Abläufe. Bis sich in

dieser Hinsicht etwas änderte, sollten rund zweieinhalb Jahre vergehen.

Hüppi als Don Quijote

Zwei Spiele gegen Concordia Basel stellten im Eröffnungsjahr der AFG Arena die Höhepunkte dar. Mit dem ersten am 26. Juli 2008 wurde das neue Bauwerk sportlich eröffnet, das zweite sicherte dem FC St.Gallen am 18. Mai 2009 vorzeitig wieder den Aufstieg. Zwischen diesen beiden Daten suchte Hüppi Gespräche mit den Fangruppierungen, unterstützte die Mannschaft moralisch und versuchte, neue Einnahmequellen zu erschliessen. Das tiefe Loch, in das der Fussballclub durch die Verschuldung der Betriebs AG und der Stadion AG gezogen werden sollte, war damals noch nicht in seinen vollen Dimensionen ersichtlich. Der grosse Knall folgte im Sommer dieses Jahres. Während Unternehmer Dölf Früh in der Folge potenzielle Investoren anging, betrieb Hüppi mit grossem Engagement Öffentlichkeitsarbeit. Er liess nichts unversucht, das Rettungsprojekt «Futura» anzupreisen und sowohl Bürger als auch Politiker von der Notwendigkeit einer Finanzspritze zu überzeugen. Doch auch Hüppi wurde gewissermassen von der Eigendynamik, die sich in Windeseile entwickelte, überrollt. Ein Vergleich mit Don Quijote drängt sich auf: Während der VR-Präsident eine Person von seiner Meinung überzeugen konnte, wuchs die Gegnerschaft um das Zehnfache an.

Kein Plan B

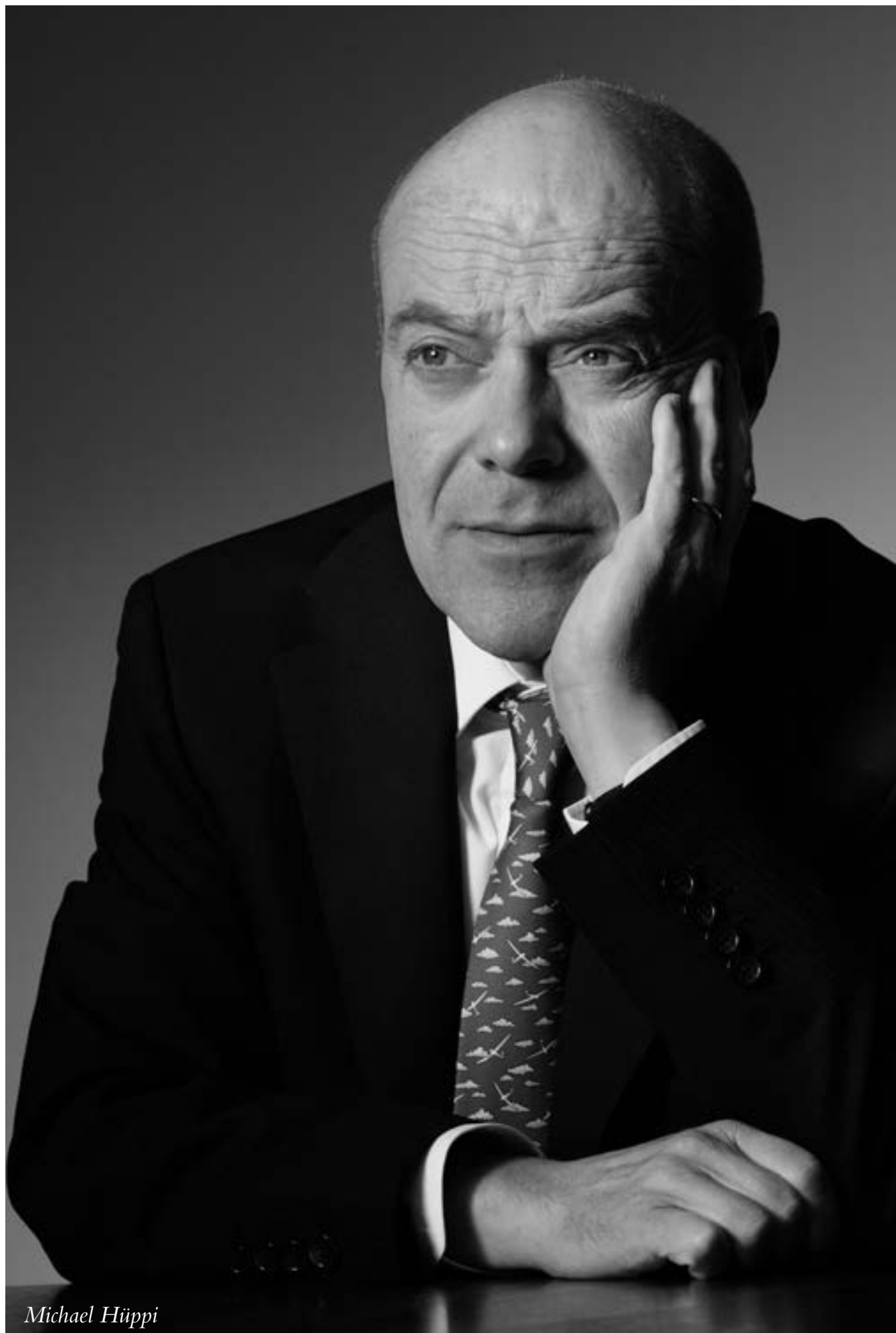
Am Dienstag, 26. Oktober 2010, wurde schliesslich klar, dass das Stadtparlament die Vorlage, das Konstrukt mit zwei Millionen Franken zu stützen, bachab schickt. Lange Gesichter bei den Fans. Die ganze Schweiz berichtete vom möglichen Absturz des FC

St.Gallen in die 1. Liga. Wer würde das noch verhindern können? Unternehmer Dölf Früh, sollte das Unmögliche möglich machen und die Einnahmen vonseiten privater Investoren innerhalb von zehn Tagen von fünf Millionen auf rund das Doppelte steigern. Dabei hätten sich diese Geldgeber nach dem Nein des Stadtparlamentes auch gänzlich zurückziehen können.

Heute gibt Hüppi zu: «Den politischen Widerstand haben wir nicht in diesem Ausmass erwartet. Wir haben fest damit gerechnet, dass die drei Standbeine – Banken, Politik und Private – zustande kommen.» Eine etwas blauäugige Einstellung, könnte man meinen. Ob der Aussage, dass die Verantwortlichen keinen Plan B in der Schublade hatten, rieben sich viele verwundert die Augen. Das aber entspricht laut Hüppi den Tatsachen. Optimistisch sei man gewesen, weil sowohl Exekutivvertreter der Stadt als auch des Kantons ihre volle Unterstützung zugesichert hätten. Unterschätzt hat man indes den Widerstand der Parlamente. Das hätte schwerwiegende Folgen haben können. «Wir haben auf ein einziges Pferd gesetzt», gesteht Michael Hüppi. «Erst als wir feststellten, dass dieses Projekt in Schieflage gerät, haben wir uns mit alternativen Szenarien beschäftigt.»

Doppelte Anzahl Logen

Bis zum 5. November rätselte die Öffentlichkeit erneut, welche Personen zur Rettung des FCSG ihre Schatullen öffnen könnten. Springt Edgar Oehler in die Bresche oder der St.Galler Gastronom Peter Schildknecht, der gleichzeitig unmissverständlich den Abgang von Bill Mistura, CEO der Betriebs AG, forderte? Überhaupt war das Köpferollen ein beliebtes Thema: Kaum ein Name, der in diesem Zusammenhang nicht genannte wurde: Hüppi, Sigrist, Froehlich und besonders Mistura



Michael Hüppi



Peter Spenger, CEO Telsonic AG

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



Hopp Sanggalle!

Über Wochen beherrschte der FC St.Gallen die Schlagzeilen. Selbst in Zürich nahm man von den finanziellen Schwierigkeiten rund um die Grün-Weissen Notiz. Zumal diesmal der Staat unterstützend eingreifen sollte. Eine Woche lang schien der Match gelaufen zu sein. Doch dann kamen die Ostschweizer Glücksritter und öffneten ihr Portemonnaie. Der Verein ist wieder einmal gerettet. Hurra! Zumindest solange, als keine neuen finanziellen Engpässe eintreten und die erste Mannschaft in der Super League spielt. Fussball ist eben ein schnelles Spiel. Was gestern galt, kann morgen schon der Ewigkeit angehören.

Insofern passt Fussball auch nicht zur Politik. Die Politik verlangt Transparenz und viel Zeit. Manchmal sogar über mehrere Saisons hinweg. In der Politik diskutieren zudem alle mit, egal welches Trikot sie tragen. Und in der Politik sind die Spieler in der Regel für vier Jahre im Einsatz. Zudem fehlt der Politik manchmal auch der für Ruhe und Ordnung sorgende Schiedsrichter. Diese Vergleiche zeigen nur zu deutlich, dass Politik und Fussball nicht so richtig zueinanderpassen. Die Arbeitsteilung, der FCStG spielt Fussball und die Politik macht Politik, ist deshalb sicher in Ordnung. Wünschen wir unserem FCStG somit vor allem viel Glück! Hopp Sanggalle!

*Dr. Sven Bradke
Wirtschafts- und Kommunikationsberater
Geschäftsführer Mediapolis AG, St. Gallen*

Zweckoptimismus?

Hüppi sieht sich insbesondere weiterhin mit der Öffentlichkeitsarbeit konfrontiert. Und hier bestehe ein enormer Nachholbedarf. Es sei für ihn belastend gewesen, als er feststellen musste, dass der Verwaltungsrat des FC St.Gallen in der Öffentlichkeit und in der Politik über einen eher schlechten Ruf verfüge. Vor allem deshalb, weil sich dieses Gremium in den vergangenen Jahren nichts zuschulden kommen lassen habe. «Wir mussten feststellen, dass alle Stadiengesellschaften als ein Gesamtbild betrachtet werden, und dass hier noch viele Altlasten von früher vorhanden sind.» Alle Personen seien in denselben Topf geworfen, einzelne davon gar als Verbrecher beschimpft worden. «Keiner ist ein Verbrecher, und niemand hat sich in irgendeiner Form bedient», stellt Hüppi klar und verleiht seiner Hoffnung Ausdruck, dass bald Ruhe einkehren werde.

Das hängt natürlich auch von den Leistungen auf dem Rasen ab. Erneut muss man sich mit dem Szenario «Abstieg» befassen. Und sollte es soweit kommen, weiss Hüppi, dass die derzeitige Führungsriege schnell im Regen stehen gelassen und die Forderung nach Rücktritten laut würde. Derzeit übt man sich in Zweckoptimismus. Aber eine weitere grosse Herausforderung steht dem FC St.Gallen noch bevor. Diese muss allerdings von der Mannschaft bewältigt werden. Denn das beste Management kann die Tore nicht selber schiessen. Hüppi hofft. Er hofft auf einen Stimmungswechsel in der Bevölkerung. Er hofft auf Siege des Clubs. Und er hofft, dass die Finanzprobleme endgültig beseitigt werden können. Können die Verantwortlichen diese Hürden nicht meistern, werden wohl bald die nächsten Pfiffe folgen. Man wünscht es ihm nicht. Denn irgendwann stellt sich die Frage, wie viele Menschen es noch gibt, die mit einem solchen Engagement eine Aufgabe übernehmen, in der Kritik an der Tagessordnung ist. ■

waren die Personen, die am häufigsten erwähnt wurden. Wer würde über die Klinge springen müssen? Wer war schuld am Debakel? Wer war beispielsweise verantwortlich, dass die Anzahl Logen in der Arena verdoppelt wurde, was mit ein Grund für die Verschuldung war? «Man muss zwischen Schuld und Verantwortung unterscheiden», räumt Michael Hüppi ein, um gleich noch einmal die Fakten darzulegen: Geplant wurde ursprünglich ein Geschoss mit den prestigeträchtigen Logen. Die Nachfrage war jedoch um einiges grösser als das Angebot, das sich auf zehn Stück beschränkte. Getrieben von der Möglichkeit, das Doppelte verkaufen bzw. vermieten zu können, wurde der «unternehmerische Entscheid» gefällt, auszubauen. Der Rest ist Geschichte. Es folgte die Wirtschaftskrise, mehrere Interessenten sprangen ab. Was blieb, waren die zusätzlichen Bankkredite für unbenutzte Logen.

Als Dölf Früh und Michael Hüppi am 5. November verkündeten, dass die Zukunft des FC St.Gallen gesichert sei und sich private Geldgeber mit rund zehn Millionen Franken beteiligten, war es insbesondere Früh, der informierte. Hüppi blieb von Beginn an ungewöhnlich ruhig. Der Grund war rasch klar: Die Investoren forderten einen der ihren auf dem Sitz des Verwaltungsratspräsidenten. Früh «beerbt» Hüppi, und dieser kann sich neu als «Vize» bezeichnen. Auf diesen Wechsel angesprochen, sagt der Jurist: «Als ich in ersten Gesprächen erfahren habe, dass es auch im Präsidium zu Veränderungen kommen könnte, machte ich mir schon auch meine Überlegungen.» Er habe sich gefragt, welche Konsequenzen das auf seine Arbeit haben könnte und ob es sinnvoll sei, plötzlich zwei Alphatiere im VR zu beschäftigen. Von Enttäuschung will Hüppi aber nicht sprechen. Auch hier stehe die Sache vor den Personen. «Wenn wir die Aufgabengebiete ideal aufteilen, kann ein richtiges Dream-Team entstehen», ist er überzeugt.

«Auch ein Terrorist kann Managementfehler begehen»

Als Milieuanwalt kennt Valentin Landmann die Geschäfte der Halb- und Unterwelt sehr genau. Das Verbrechen sei in seiner spannenden Darstellung vor allem ein Marktsegment mit Wachstumsraten. Und mehr als nur einmal sei unklar, wo der legale Teil der Gesellschaft aufhöre und der illegale anfangen. Ein Gespräch über kriminelle KMU-Manager, die Hells Angels und die «Stunde der Idioten».

Interview: Marcel Baumgartner **Bilder:** Bodo Rüedi

Valentin Landmann, sind Sie einer, der in den Kinofilmen jeweils den Bösewichten die Daumen drückt?

Als Kind habe ich die Fantômas-Filme genossen, weil Fantômas die intelligentere Figur ist, am Schluss nicht unsympathisch erscheint und auch noch davonkommt, obwohl er ein Gangster ist. Krimis im Allgemeinen finde ich höchst spannend, wenn auch manchmal etwas zu voraussehbar. Wobei gerade diese Vorhersehbarkeit in gewissen Filmen das spannende Element darstellt, weil man sich dauernd fragt, wie der Inspektor auf die Lösung kommt. Die Serie «Columbo» beispielsweise lebt genau von dieser Thematik. Als Zuschauer weiss man von Beginn an, wer der Mörder ist, und geniesst es dann, den Weg zur Aufdeckung mitverfolgen zu können. Aber wohlgeordnet: Ich bin nicht jemand, der das Verbrechen verteidigt. Man muss das Verbrechen allerdings verstehen, sich hineinendenken, um es vermeiden zu können. Das gibt dann auch die Ausgangsbasis, um ein Verbrechen oder ein Delikt vor Gericht sachgerecht beurteilen zu können.

Sowohl die «Fantômas»- als auch die «Columbo»-Filme leben von einem starken Schwarz-Weiss-Denken.

Ja, die Graustufen lassen sich in einem Krimi nur sehr schlecht vermitteln.

Aber Sie dürften oft mit diesem Bereich zu tun haben?

Ich arbeite viel mit Graustufen, natürlich auch vor Gericht. Dann beispielsweise, wenn ich zu erklären versuche, wie jemand auf dünnes Eis geraten ist. Oder auch bei Wirtschaftsdelinquenz, wo es sehr viele

Graubereiche gibt. Das ist etwas, was die Juristen, vor allem die Richter, aber nicht gerne hören. Aber Tatsache ist, dass es diese Abstufung gibt; Taten, wo man sich wirklich fragen muss, ob die Grenze zu einem Delikt schon überschritten wurde oder

«Gewalt muss nicht zwingend von effizientem und marktgemäsem Handeln getrennt sein»

eben nicht. Dafür gibt es viele berühmte Beispiele, unter anderem den ABB-Fall, wo man über sehr hohe Abfindungen in einer damals nicht gut aufgestellten Firma diskutiert hat. Stellt das nun ein Delikt dar? Man war der Meinung, dass es das nicht tut, weil formell alles korrekt genehmigt wurde.

Ein weiteres Beispiel wäre der Swissair-Fall.

Genau. Ich habe da die etwas pointierte Meinung, dass der Freispruch nicht falsch war. Und zwar aus dem einfachen Grund: Wenn die Aktionäre für die Aufnahme einer Person ins Management oder in den Verwaltungsrat voraussetzen, dass dieser Jemand erstens fusionsgeil sein muss und zweitens noch leicht europaverblödet, dann können wir nachher schlecht sagen, dass eine Straftat begangen wurde, weil er sich gemäss Anforderungsprofil verhalten hat. Natürlich wäre das aber keine Verteidigung, welche die besagten Damen und Herren besonders schätzten. Ähnliches findet sich auch im Bankenbereich: Wo überschreitet ein riskanter Anlageberater die Grenze?

Bei Versprechen auf fette Gewinne hätten wir doch spätestens nach Bekanntwerden der Schneeballsysteme vorsichtiger werden müssen.

Man darf das nicht verallgemeinern. Ich kenne auch bei den Schneeballsystemen Beispiele, aus denen hervorgeht, dass diese nicht einfach als Betrugssystem konzipiert worden sind. Es gibt die grüne Phase, in der jemand der Meinung ist, er sei der absolute Börsenguru, er werde alles schaffen, es besser machen als alle anderen und viel mehr Erträge und Zinsen erwirtschaften. Das ist eine gute Phase. Er ist überzeugt von seinem Handeln. Dann fliessen die Gelder und er legt sie an. Zwei, drei Monate wird das auch funktionieren. Anschliessend kommt ein Monat, der nicht läuft, und er sagt sich: Kein Problem, ich kann auch mit 90 Prozent des Geldes für 100 Prozent einen Zins erwirtschaften. Hier sind wir bereits in der Phase Orange. Irgendwann sinkt dann aber das Kapital, weil er Auszahlungen zu tätigen hat, und dann wird das System für ihn sichtbar unmöglich. Nun beginnt er vielleicht, falsche Statements abzugeben. Das ist die rote Phase. Eigentlich hat er nur noch die Wahl zwischen einer weiteren Zunahme von Geldern oder dem Gefängnis. Eine Gruppe von Klienten konnte ich in einer solchen Situation davon überzeugen, eine Selbstanzeige zu machen.

Erfolg hat also jene Person, die sich geschickt auf dem dünnen Eis bewegen kann, ohne jemals einzubrechen?

Wir sollten Wert darauf legen, den Erfolg dort zu schaffen, wo wir gar nicht auf dünnes Eis treten müssen. Aber Tatsache ist, dass



Valentin Landmann:

*«Ich möchte meine Schnauze
aufreisen können und sagen,
was ich will.»*

man gerade bei wirtschaftlichen Vorgängen relativ rasch auf eben solches geraten kann.

Nun sprechen wir aber hauptsächlich von Menschen, die nicht gezielt in die Kriminalität abdriften.

Genau. Das gibt es immer wieder. Genauso wie es die kriminelle Welt – die Unterwelt – gibt, in der Delikte von Anfang an geplant werden. Der Rammbock-Einbrecher beispielsweise, der auf seine Art ein hochkreativer KMU-Manager ist. Er hat eine Optimierung geschaffen, mit der er seine Risiken minimieren kann. Nichts anders macht auch ein guter Unternehmer.

Jetzt sind wir beim Thema angelangt, welches Sie berühmt-berüchtigt gemacht hat. Ihre Ansätze diesbezüglich sind teilweise gewagt.

Sie sind logisch. Die ganzen kriminellen Märkte sind reine Märkte, nichts anderes. Delikte, die nicht des Geldes wegen, also nicht mit ökonomischen Zielen, begangen werden, machen einen Bruchteil der Schäden aus. Und dort, wo ökonomische Ziele vorhanden sind, wird man diese auf die gleiche Art und Weise zu erreichen versuchen, wie es in der Oberwelt der Fall ist – mit den gleichen Effizienzgedanken. Ein Gangster mit entsprechenden Führungsqualitäten, mit Durchsetzungsvermögen, einer intelligenten Risikobeurteilung und der auch die Konkurrenzsituation einbezieht, wird denselben, wenn nicht den grösseren Erfolg haben wie ein General Manager eines Grossunternehmens mit ähnlichen Eigenschaften. Falsch ist also der

«Ich bin jemand, der mit sehr vielen geständigen Mandanten vor Gericht kommt»

Gedanke, dass wir hier einer völlig fremden Welt gegenüberstehen. Die Anreize, die in der Unterwelt funktionieren, sind genau jene Anreize, wie sie auch auf einen seriösen Unternehmer wirken: Beide Seiten wollen in vernünftiger Zeit einen möglichst hohen Ertrag erwirtschaften. Beide suchen den einfachsten Weg dafür. Wir müssen also nur in den Spiegel schauen,

die moralischen Gedanken auf die Seite schieben und uns überlegen, wie man ein Ziel am besten erreicht. So können wir uns mühelos in einen Gangster oder Verbrecher hineinversetzen. Oder auch in einen Terroristen.

Was aber fehlt, ist der Faktor Gewalt. Die wenigsten von uns werden sich diesem Bereich gedanklich so annähern können, wie es ein Terrorist tut.

Gewalt muss nicht zwingend von effizientem und marktgemäsem Handeln getrennt sein. Sie müssen sich in den Terroristen hineinversetzen, der sich einen Sprengstoffgürtel anschnallt. Der ist nach der Tat weg und hofft auf die 70 Jungfrauen, die auf einem Übersetzungsfehler basieren. Eigentlich handelt es sich nicht um Jungfrauen, sondern um weisse Trauben, aber das ist Religionsgeschichte und gehört nicht hierher.

Da dürfte manch ein Terrorist «auf die Welt kommen»?

Das dürfte der Fall sein, ja.

Also gut, sprechen wir nicht über den Selbstmordattentäter, sondern über die Strippenzieher. Welche Gedankengänge können wir nachvollziehen?

Fragen Sie sich, wo ein Terrorist aus ökonomischen Gründen seiner Ansicht nach am sinnvollsten zuschlagen sollte. Lassen Sie dabei sämtliche moralischen Kategorien weg. Wie erreicht er sein Ziel am besten?

Dazu muss man sich zuerst fragen, was sein Ziel ist.

Ganz genau. Ein Terrorist übt Gewalt nicht zum Spass aus. Auch er hat ein Ziel vor Augen. Normalerweise will er eine Polarisierung erreichen, die Bevölkerung unter Druck setzen, um beispielsweise eine politische Loslösung von Israel oder den USA zu erreichen. Und da haben wir es: Wir müssen uns mit einem politischen, allenfalls im weitesten Sinne mit einem religiösen Ziel befassen. Und schon sind wir beim Effizienzgedanken. Natürlich kann auch ein Terrorist Managementfehler begehen, auch er kann falsch kalkulieren. Aber denken wir uns in den Terroristenchef hinein. Hat es für ihn einen Nutzen, mit einer chemischen oder biologischen Bombe

an der Street Parade 100'000 Menschen umzubringen? Würde es bewirken, dass die Schweizer Bevölkerung fordert, die Politik solle sich von den USA entfernen oder nicht mehr für Israel eintreten? Würde es nicht. Im Gegenteil: Ein Grossteil der Schweiz würde zum nächsten Kreuzzug aufrufen. Und das ist nicht, was der Terrorist bewirken will.

Sondern?

Der Terrorist muss abwägen. Die Wirkung seiner Tat muss Wasser auf seine Mühlen sein, aber nicht vollends gegen ihn umschlagen. Ich gehe davon aus, dass man heute jede Waffe irgendwie auf dem Markt beschaffen kann. Aber was macht ein Terrorist mit einer Atomwaffe? Das ist wohl ein nettes Krimithema – aber in der Realität völlig unbrauchbar, ausser vielleicht für eine Erpressung. Aber ein Atomwaffeneinsatz ist dem Terroristen für das Erreichen seiner Ziele nicht dienlich. Sie müssen eine gewisse Anzahl Personen umbringen oder

«So können wir uns mühelos in einen Gangster hineinversetzen»

gefährden – auf eine Art und Weise, bei der jeder denkt, er könnte das nächste Opfer sein. Klassisches Beispiel für ein Anschlagziel ist der Nahverkehr: Jeder von uns benutzt ihn hin und wieder. Hier kommt Angst auf. Folglich könnte es zu Forderungen an die Politik kommen, etwas zu unternehmen, damit die Terroristen nicht mehr böse auf uns sind, damit es nicht noch schlimmer wird.

Wie können wir das Verbrechen bekämpfen?

Wie gesagt: Es bekämpfen zu können, setzt voraus, dass wir es verstehen. Ich bin auch der Meinung, dass wir gewisse Bereiche auf keinen Fall kriminalisieren sollten. Wir müssen unsere Kräfte bündeln und in den wesentlichen Segmenten Risikoakzente setzen. Risikoakzente schaffen Sie nur mit einer entsprechend hohen Aufklärungsquote. Und sie wiederum verringert den Anreiz, weil die Risikobeurteilung des Täters negativ ausfällt.



Valentin Landmann

Wird er sich in der Folge nicht einfach einen anderen Markt suchen?

Das ist der Punkt. Der Markt reagiert nicht moralisch. Der Markt reagiert als Markt. Setzt man also Risikoakzente, kann es verschiedene Reaktionen darauf geben. Ein Risiko ist ökonomisch gesehen nichts anders als Kosten. Wenn Sie also Kosten im Produktionsprozess haben, was machen Sie?

Ich kann versuchen, sie auf die Kunden abzuwälzen?

Genau. Sind die Käufer dazu bereit und lässt es die Konkurrenzsituation zu, verschieben Sie die Kosten. Beispiel Drogen: Der Kunde will dieses Produkt unbedingt und ist bereit, dafür zu zahlen. Anders verhält es sich in der Prostitution: Verboten Sie diese, zahlt am Schluss nicht der Freier die Zeche für alles, sondern die Frau. Die Frau zahlt dann den Risikopreis für jenen, der sie illegal arbeiten lässt, und für jene, die ihr illegal Schutz bieten. Eine weitere Reaktion wäre auch eine Optimierung: Sie können

als Drogengangster bessere Verstecke finden. Bei einem Klienten von mir wurden vor geraumer Zeit 200 Kilogramm Kokain gefunden. Versteckt hatte er sie in Gemüsedosen. Öffnete man diese, war auch tatsächlich Gemüse zu sehen. Das Kokain befand sich im Inneren in einem Leichtplastikbehälter. Ein perfektes Versteck.

Dennoch wurde es gefunden.

Aufgeflogen ist das Ganze, weil sie zu gering wurden und die Büchsen nicht mehr per Container auf dem Schiff, sondern per Luftfracht transportiert haben. Und es fällt natürlich auf, wenn plötzlich eine Vielzahl billiger, abgelaufener Gemüsedosen per Flugzeug ins Land transportiert wird.

Dumping wäre auch eine Alternative?

Natürlich. Auch das gibt es in der Kriminalität. Sie werfen auf einem engen Gebiet etwas Billiges auf den Markt und verdrängen damit die Konkurrenz. Alles schon vorgekommen. Und dann gibt es natürlich noch

jene Reaktion, die wir bewirken wollen: den Ausstieg aus dem Markt, weil es sich nicht mehr lohnt. Wir können hier erneut die Prostitution als Beispiel aufführen, die in den meisten Ländern Europas verboten wurde – mit verheerenden Folgen. Will man sich für das Selbstbestimmungsrecht der Frau einsetzen, muss man sich ebenso für eine liberale Ordnung auf diesem Gebiet starkmachen. Das lässt sich geschichtlich belegen. Wir hatten hierzulande früher das Kuppelei- und Zuhälterverbot. Seltsamerweise ist gerade unter diesem Verbot die Kuppelei und Zuhälterei gewaltig gediehen, denn die entsprechenden Personen – nicht die Frauen – haben in diesem Markt

«Der Terrorist übt Gewalt nicht zum Spass aus»

enorm viel Geld verdient. 1992 haben wir die alten Bestimmungen in den Mülleimer geworfen und es hiess, fortan sei das Schutzobjekt nur noch die Selbstbestimmung der Frau bei ihrer Tätigkeit. So wurde es möglich, auch grössere Etablissements zu formen, mit denen man auch gut verdienen darf. Immer unter der Voraussetzung, dass die Prostituierte nicht in ihrer Selbstbestimmung eingeschränkt wird. Das ist eine hervorragende Bestimmung. Marktmässig stimmt es nun genau.

Die Bestimmung mag Ihrer Ansicht nach gut sein. Die Frage ist, ob sie auch eingehalten wird.

Natürlich gibt es immer wieder Überschreitungen. Eine marktmässige Bestimmung soll möglichst so sein, dass sich eine Überschreitung nicht mehr lohnt. Und genau das traf bei der Zuhälterei und Kuppelei ein. Nehmen wir an, Sie würden in der Schweiz einen Puff betreiben. Sie machen in Polen oder Tschechien publik, dass man bei Ihnen als Frau in diesem Gewerbe monatlich 10'000 bis 15'000 Franken verdienen kann. Es werden zahlreiche junge Damen kommen, die bereit sind, das für diesen Preis zu machen. Behandeln Sie diese Damen allerdings falsch, gehen sie zur Konkurrenz. Das zeigt: Die sinnvolle Bestimmung macht den Verstoß zu einem ökonomischen Blödsinn.

Man nennt Sie auch den «Milieuanwalt». Was ist es, was Sie an diesem Gebiet reizt?

Es hat eine rationale und eine irrationale Seite. Die rationale Seite habe ich erklärt. Es geht um die Rechtsordnung. Weiter übt die ganze Halbwelt mit der Prostitution, der Erotikspäre auf uns brave, biedere Bürger eine spezielle Faszination aus. So auch auf mich. In einer anderen Stadt sit-

«Die Hells Angels sind eine Familie ohne Hierarchie des Vaters»

ze ich gerne einmal in ein solches Quartier und schaue dem Treiben zu. Es ist das Ambiente, das Spiel, das ...

Anrühige?

Das Halbanrühige. Das nicht ganz Kriminelle, verbunden mit den Erotikelementen. Die Frauen versuchen, möglichst attraktiv zu wirken, sind teilweise käuflich zu erwerben. Seit jeher fasziniert uns das, und davon leben auch die Literatur und die Spielfilme.

«Kunde» seien Sie nicht, habe ich in einem anderen Interview gelesen.

Nein. Mir geht es nur darum, dass nicht mehr kriminalisiert wird als nötig. Dafür möchte ich mich einsetzen. Und dort, wo etwas passiert ist, möchte ich aufzeigen, wie es dazu kommen konnte. Oder natürlich auch aufzeigen, dass etwas eben gerade nicht so war, wie behauptet wird. Und der Grundsatz, dass jemand nur verurteilt

wird, wenn ihm eine Tat wirklich nachgewiesen werden kann, ist im Interesse aller. Es wäre verheerend, diesen Grundsatz über Bord zu werfen. Das wird jetzt für den braven Bürger wieder ersichtlich mit dem Fall «Kachelmann». Ob er nun schuldig ist oder nicht: In eine solche Konstellation könnte jeder von uns geraten.

Wie gehen Sie als Verteidiger vor, wenn Sie wissen, dass Ihr Mandant schuldig ist?

Ich bin jemand, der mit sehr vielen geständigen Mandanten vor Gericht kommt. Meistens ist es dann wie auf einer Autobahn, wenn die Schallschutzwände fallen würden. Plötzlich sehen Sie die ganze Landschaft, sehen auf einmal den Weg, den Sie gefahren sind, die Strecke, bis es zum Delikt kam. Das muss passieren, damit der Richter ein sachgerechtes Urteil fällen kann.

Was bei einem Interview mit Ihnen nicht fehlen darf, ist die Thematik rund um die Hells Angels. Die Gruppierung war mit ein Grund, dass Sie sich Mitte der 1980er Jahre aus der Politik zurückgezogen haben.

Das ist richtig. Auf Wunsch der St.Galler Stadtpartei lud ich die Hells Angels zum FDP-Stamm ein, was zu einem interessanten Austausch liberalen Gedankenguts führte. In der Folge fielen aber sowohl die Zentralorgane der Partei als auch die Medien über mich her. Die Mitglieder der Stadtpartei sagten, sie seien für meine Zwecke missbraucht worden. Das wars. Ich trat aus, wollte nicht mehr Teil einer Partei sein, die engstirnig agiert. Von den liberalen Grund-

sätzen bin ich nach wie vor überzeugt, aber ich möchte meine Schnauze aufreissen können und sagen, was ich will, und nicht an ein Programm gebunden sein.

Anfang der 1990er Jahre hatten Sie eine Kreislaufkollaps. Die ersten, die Sie im Spital besucht haben, waren Mitglieder der Hells Angels – mit einem Blumenstrauß.

Ja, die haben gesehen, dass ich mich für sie eingesetzt habe, obwohl ich damals noch nicht wirklich in der Lage war, ihnen zu helfen. Trotzdem statteten sie mir im Spital einen Besuch ab.

Mit Blumenstrauß. Das ist nicht gerade das Bild, das die Öffentlichkeit von den Hells Angels hat.

Ich selber bin kein Hells Angel, aber seit rund 30 Jahren ihr Berater. Und ich habe in dieser Zeit sehr viel über diese Gruppierung gelernt. Anfangs suchte ich sie in Hamburg auf, weil ich ein kriminelles Milieu erforschen wollte, stellte dann aber schnell fest, dass meine Vorstellungen völlig falsch waren. Die Hells Angels sind kein kriminelles Milieu. Es ist eine spezielle Gruppierung aus Querköpfen, die ihre Freiheit lieben, hie und da auch anecken. Aber der Club trägt keine Kriminalität. Das konnte ich überall feststellen. Die Hells Angels sind eine Familie ohne Hierarchie des Vaters. Es gibt wohl einen Präsidenten, aber der hat keine Befehlsgewalt. Sie können das mit Ihrer eigenen Familie vergleichen: Stellen Sie sich vor, Ihr Bruder macht einen riesigen Mist und muss ins Gefängnis.

Anzeige

Leader lesen LEADER®

LEADER. Das Ostschweizer Unternehmermagazin. www.leaderonline.ch



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

www.leaderonline.ch

Normalerweise werden Sie sagen, dass der Bruder ein «Tubel» sei, ihn aber nicht fallen lassen – ausser seine begangene Tat ist wirklich enorm massiv. Aber die Grenze dafür ist relativ hoch. Sie besorgen ihm vielleicht sogar einen Anwalt, besuchen ihn, sorgen

«Die Urschweizer vom Rütli waren auch Querköpfe»

sich um seine Familie usw. Und Sie werden ihn sicherlich auch zur Rede stellen und seine Tat verurteilen. So ähnlich müssen Sie sich die Hells Angels vorstellen. Jemanden nicht fallen zu lassen, bedeutet nicht, dass die Kriminalität getragen wird. Beim Club der Hells Angels existiert keine organisierte Kriminalität, nicht einmal ansatzweise.

Naja, aber die Kriminalitätsrate bei den Hells Angels dürfte dennoch um einiges höher sein als bei meiner Familie, die Sie als Beispiel genommen haben.

Das kann ich nicht beurteilen.

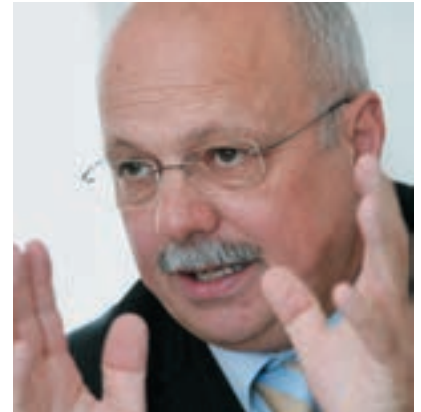
Sie wissen, wie ich es meine.

Natürlich treffen sich in der Bikergruppierung viele Leute, die keine brave, intak-

te Familie im Hintergrund haben. Es sind Menschen, die in dieser Gruppierung etwas suchen, das ihnen Halt gibt, einen Lebensstil. Oft sind es auch solche, die selber Probleme durchlebt haben. Sicherlich sind es nicht die einfachsten Personen. Daher ecken sie auch an. Aber das muss nicht in krimineller Hinsicht sein. Der Präsident der Zürcher Hells Angels war beispielsweise zwei Jahre Mitglied der Schweizer Garde, ist Oberleutnant der Schweizer Armee, nicht vorbestraft und beruflich im Vertrieb von Operationsgeräten tätig. Die Urschweizer vom Rütli waren auch Querköpfe. Diese Geisteshaltung ist doch an sich sympathisch. Freiheit ist wie ein Motor, der manchmal ausgefahren werden muss. Stellt man die Freiheit in einen Schrank, wird sie rosten und verliert ihre hohen Drehzahlen.

Kommen wir abschliessend noch zu einem Begriff, den Sie geprägt haben: «Die Stunde der Idioten.» Was ist damit gemeint?

Die «Stunde der Idioten» gibt es in jeder Stadt. In Zürich ist sie zwischen 4 und 6 Uhr morgens. Das ist die Zeit, in der die Anzahl der sinnlosen, schweren Messerstechereien und Schiessereien gewaltig nach oben schießt. Und es lässt sich begründen: Das Hüpfen von Lokal zu Lokal ist enorm «in». Schliesst das eine, geht man zum nächsten. So sortiert sich im Laufe des Abends die Masse der Personen, die unterwegs sind, immer mehr aus. Jene, die zufrieden sind, gehen irgendwann nach Hause. Andere, insbesondere die Verkoksten und die stark Alkoholisierten, aber auch die Frustrierten, bleiben in der Regel bis zum Schluss. Natürlich nicht nur sie, aber der Anteil solcher Personen steigt enorm an. Und auch ethnische Gruppen, die sich bis dahin in den Lokalen aus dem Weg gegangen sind, kommen am Schluss in den paar wenigen noch geöffneten Beizen zusammen. Alles miteinander wird dann explosiv. Das gibt eine verheerende Mischung, und wir haben etwas Fürchterliches auf der Strasse. Wenn Sie also einen Junior haben, der gerne in Zürich in den Ausgang geht, ist es egal, wenn er um Mitternacht oder auch um 2 Uhr noch nicht zuhause ist. Sagen Sie ihm aber, dass er allerspätestens um 3 Uhr zuhause sein soll, um die «Stunde der Idioten» zu vermeiden. ■



Hummler für Meyer

Conrad Meyer, Verwaltungsratspräsident der AG für die Neue Zürcher Zeitung, hat Ende November seinen Rücktritt als Präsident und Verwaltungsrat auf die Generalversammlung der NZZ-Mediengruppe vom 9. April 2011 angekündigt. Konrad Hummler (Bild) ist zum Nachfolger Meyers bestimmt worden. Meyer wurde 1997 in den Verwaltungsrat gewählt und übernahm 2001 das Präsidium. In dieser Zeit wurde der VR und die Unternehmensleitung erneuert, die NZZ-Gruppe mit zeitweise vier Verlagshäusern zu einem integrierten Medienunternehmen umgebaut. «Die neuen Organisations- und Führungsstrukturen sind inzwischen eingeführt und gruppenweit eingespielt. Zudem ist der Verwaltungsrat mit der Neu- und Zuwahl von Persönlichkeiten mit breitem Erfahrungsschatz für künftige Herausforderungen gut gerüstet», schreibt die NZZ in einer Mitteilung.

Konrad Hummler ist seit 2001 Verwaltungsratsmitglied. Er ist seit 1991 unbeschränkt haftender Teilhaber der Privatbank Wegelin & Co. «Hummler wird einen grossen Teil seiner übrigen Mandate und Verpflichtungen aufgeben, um sich auf seine Tätigkeit als Privatbankier und die vielfältigen Herausforderungen im Medienbereich konzentrieren zu können», schreibt die NZZ weiter. Wie das «St. Galler Tagblatt» berichtet, zeichnet sich in diesem Zusammenhang auch ein Wechsel bei der IHK Industrie- und Handelskammer St. Gallen–Appenzell, die Hummler präsidiert, ab. Als neuer IHK-Präsident soll laut Zeitungsbericht Peter Spenger (Telsonic, Bronschhofen) vorgeschlagen werden.

Zur Person

Valentin Landmann (*1950 in St. Gallen) war Lehrbeauftragter an den Universitäten St. Gallen und Zürich für Privat-, Handels- und Versicherungsrecht. Zwischenzeitlich wirkte er als Untersuchungsrichter und Ersatzrichter. Der Zürcher Anwalt ist heute einer der bekanntesten Strafverteidiger der Schweiz. Einer breiten Öffentlichkeit wurde er unter anderem durch seinen Einsatz für Biker-Gruppierungen wie die Hells Angels, für Randgruppen und für die Legalisierung des Rotlichts bekannt. Er hat sich in mehreren Publikationen insbesondere mit den ökonomischen Mechanismen der Halbwelt und Hintergründen der Kriminalität befasst. Landmann ist am St. Galler Rosenberg als Sohn des Philosophen Michael Landmann und der Schriftstellerin Salcia Landmann aufgewachsen.

Die Folgen der Schuldenkrise: Die Eurozinsen müssen niedrig bleiben

Die Akropolis war in den Medien kein Thema mehr, als Griechenland im Frühjahr vorderhand gerettet wurde. Die anderen vier hoch verschuldeten Staaten der europäischen Peripherie versprachen einschneidende Konsolidierungsmassnahmen. Im November ist die Schuldenkrise jedoch wieder voll entbrannt.

Text: Jörg Zeuner

Die Sanierungskosten für die irischen Banken verbunden mit den angekündigten, unausgereiften Vorschlägen zur Beteiligung privater Gläubiger an der Umschuldung von Eurostaaten rückten nun Irland in den Mittelpunkt des Interesses. Wie weit ist die Konsolidierung in der Zwischenzeit vorangekommen? Ist eine Sanierung der öffentlichen Finanzen ohne Umschuldung noch möglich? Hat die deutsche Forderung nach Beteiligung privater Investoren an diesen Aussichten etwas geändert?

Eine Restrukturierung wird wahrscheinlicher

Die Staatsverschuldung von Irland und Griechenland steigt bis 2015 – auch bei der erfolgreichen Umsetzung der Konsolidierungsmassnahmen – weit über 100% des Bruttoinlandsprodukts (BIP). Eine Restrukturierung wird mit steigenden Schuldenquoten immer wahrscheinlicher. Die Chance, bis 2015 wenigstens das Maastricht-Defizitkriterium (3% des BIP) zu erreichen, ist für alle Länder aber weiterhin vorhanden. Griechenland profitiert vom bereits verabschiedeten Konsolidierungsprogramm. Ein Schuldenabbau auf «krisenresistente» 90% des BIP bleibt vor allem für Griechenland und Irland unerreichbar; auch Italien könnte dieses Ziel nur schwer zu erreichen.

Griechenland ist auf dem richtigen Weg

Die Staatsverschuldung Griechenlands betrug 2009 bereits knapp 130% des BIP. Das prognostizierte Budgetdefizit von 9,4% des BIP im laufenden Jahr wird die Schuldenquote zwar weiter in die Höhe treiben,



Zur Person

Dr. Jörg Zeuner ist Chief Economist der VP Bank Gruppe in Vaduz, Liechtenstein. Dort leitet er das Research und die Produktselektion und ist Vorsitzender des Anlageausschusses. Bis zu seinem Wechsel zur VP Bank war Dr. Jörg Zeuner Senior Economist beim Internationalen Währungsfonds (IWF) in Washington, D. C., wo er bis heute als Berater tätig ist. Dr. Jörg Zeuner erhielt den Master in Economics von der Universität Glasgow und erlangte seine Promotion an der Universität Würzburg. Er ist als Wirtschaftsdozent an Universitäten in der Schweiz und in Deutschland tätig. Kontakt: joerg.zeuner@vpbank.com

doch läge das Haushaltsdefizit bereits sechs Prozentpunkte unter dem Ergebnis von 2009. Im September betrug das aufgelaufene Defizit rund 7% des BIP und somit etwa 30% unter den Werten des Vorjahreszeitraums. Ginge es nach dem Willen der griechischen Regierung, würde der Fehlbetrag der öffentlichen Haushalte nach

knapp 7,6% des BIP in 2011 bereits in 2012 das Maastricht-Kriterium erreichen – angesichts fehlender Steuereinnahmen ist dies jedoch kaum realistisch.

Hauptproblem in Irland: Die Banken

Irlands Staatsverschuldung war bis 2009 noch kein Grund zur Besorgnis. Aufgrund der Milliardenausgaben zur Rettung des heimischen Bankensystems dürfte das Haushaltsdefizit in 2010 aber einmalig auf über 30% des BIP steigen. Ohne die Ausgaben zur Rettung der Banken konnte aber auch Irland sein Defizit gegenüber dem Vorjahr bereits um über 30% senken.

Griechische und irische Anleihen werden (im Gegensatz zu italienischen und japanischen) vor allem im Ausland gehalten, allen voran von europäischen Banken. Eine Stabilisierung der Lage ist daher im ureigensten Interesse, vor allem von Grossbritannien und Deutschland, aber auch der Europäischen Zentralbank (EZB). Sie muss die Liquidität des Bankensystems sicherstellen; Vertrauen in die Stabilität ist dafür unerlässlich.

Umso mehr überraschte die fragwürdige Ankündigung über die geplante zukünftige Beteiligung von privaten Gläubigern an der Umstrukturierung öffentlicher Schulden. Die Ansteckungsgefahr in den europäischen Bondmärkten erhöhte sich Anfang November daraufhin schlagartig. Nun gilt es – zum zweiten Mal in diesem Jahr – die Schuldenkrise wieder einzudämmen.

Die Ankündigung privater Beteiligung war kontraproduktiv

Der verständliche Wunsch, private Bondanleger an möglichen Schuldenumstruktu-



Die Idylle trägt: Irland entging knapp dem Staatsbankrott.

rierungen in der Eurozone zu beteiligen, hat paradoxerweise die Wahrscheinlichkeit einer Umschuldung erhöht. Der Plan ist immer noch unklar und wird daher frühestens 2013 umgesetzt. Inzwischen sorgt die Unsicherheit um eine mögliche Beteiligung an den Kosten dafür, dass Bondanleger einen Bogen um die Peripherie-Anleihen machen. Die Renditen steigen und damit auch die Kosten des Schuldendienstes. Irgendwann wird die Umstrukturierung «billiger» als der Schuldendienst. Daher müssen die Eurostaaten und die EZB leider erneut den Schaden begrenzen. Sie versicherten am Rande des G20-Treffens in Seoul, dass bereits ausstehende Schulden der Peripherie nicht betroffen seien. Gerät die Refinanzierung dieser Anleihenbestände aufgrund der Beteiligungspläne aber in Gefahr, nützt dies offensichtlich wenig.

Die EZB wird zu niedrigen Zinsen gezwungen

Die Peripheriestaaten der Eurozone machen Fortschritte bei der Haushaltskonsolidierung. Das schwache Wirtschaftswach-

tum erschwert aber die auf Jahre angelegte Sanierung und bleibt ein hohes Risiko für den Erfolg der Bemühungen. Der eingeschlagene haushaltspolitische Kurs in den Kernländern der Eurozone (Defizitabbau) ist mit zusätzlichen Kosten für die Peripherie verbunden. Die Renditen in Deutschland fallen und sind angesichts der starken wirtschaftlichen Verfassung zu tief. In der Peripherie belasten die voreiligen Forderungen aus den Kernländern nach privater Beteiligung an Schuldenrestrukturierungen zunehmend die Realwirtschaft. Die Zinsen sind dort zu hoch. Nun ruht die Hoffnung auf dem deutschen Konsumenten. Bleibt seine Stimmung positiv, könnte der Konsolidierungskurs der Europäer erfolgreich weitergeführt werden. Auf wirtschaftspolitischer Ebene ist neben der Staatengemeinschaft aber auch die EZB gefordert. Sie wird wohl weiterhin zu den Konsolidierungsbemühungen beitragen müssen. Dies bedeutet einen niedrigen europäischen Leitzins und hinreichende Refinanzierung des Bankensystems sowie eine Stabilisierung der Bondmärkte durch eigene Anleihenkäufe. Schwindet die Solidarität

oder lässt die Unterstützung der EZB nach, werden die ohnehin grossen realwirtschaftlichen Anpassungen in der Peripherie und die damit verbundenen Einkommensverluste eine neue grosse Herausforderung darstellen. ■

Zum Unternehmen

Die VP Bank wurde 1956 gegründet und gehört mit rund 750 Mitarbeitenden zu den grössten Banken Liechtensteins. Sie ist in Vaduz, Zürich und an weiteren sechs Standorten weltweit vertreten. Die VP Bank 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 Lösungen. Die VP Bank ist an der Schweizer Börse SIX kotiert und hat von Standard & Poor's ein «A-»-Rating erhalten. www.vpbank.com

Berufsbegleitender Lehrgang für die Geschäftsfrau im KMU am BZWW

Im Februar 2004 konnte das Bildungszentrum Wirtschaft den Lehrgang für Geschäftsfrauen KMU zum ersten Mal und mit grossem Erfolg durchführen. Am 7. Februar 2011 soll die siebte Austragung starten. Die Lehrgangsleiterin, Martina Oertli, und der Leiter Weiterbildung, Prorektor Roger Peter, beantworten Fragen zur halbjährigen Ausbildung.

Frau Oertli: Für wen wurde der Lehrgang «Geschäftsfrauen KMU» geschaffen?

Für Gewerbefrauen und (angehende) Unternehmerinnen sowie Frauen, die im Kleinbetrieb (Familienbetrieb) die Administration führen und über keine kaufmännische Grundbildung verfügen. Der Kurs ist völlig branchenunabhängig.

Welche Voraussetzungen sollte man minimal mitbringen?

Sicher das Interesse, die vielfältigen Aufgaben in der Administration eines Kleinbetriebes möglichst effizient gestalten zu wollen. Die Teilnehmerinnen müssen offen dafür sein, von den Erfahrungen und dem Wissen der Referentinnen und Referenten oder von anderen Teilnehmerinnen zu profitieren und etwas für die eigene Praxis mitzunehmen. Sie sollten auch bereit sein, den anderen die eigenen Erfahrungen und das eigene Wissen zur Verfügung zu stellen.

Was sind die Schwerpunkte der Ausbildung?

Einfache Grundkenntnisse im Rechnungswesen (Erfolgsrechnung/Bilanz); die Auswirkung der gewählten Rechtsform auf das Rechnungswesen und auf die Steuern; Finanzierungen, mehrwertsteuerkonforme Rechnungen erstellen; die Zusammenarbeit mit dem Treuhänder, dem Informatikspezialisten, Beratern und Behörden sinnvoll gestalten; Versicherungsfragen klären, Lohnabrechnungen und Lohnausweise erstellen, einfache Personaladministration; das Pflegen einer aktuellen und modernen Geschäftskorrespondenz;



Martina Oertli leitet den Lehrgang für Geschäftsfrauen KMU. Start ist am 7. Februar 2011.

ausgewählte Themen aus dem Marketing wie zum Beispiel die Wahl und die Gestaltung von einfachen Werbemassnahmen; Grundzüge des Arbeitsrechtes und Anstellungsbedingungen; Zusammenhänge in Politik und Wirtschaft; Einblick in die Grundlagen erfolgreicher persönlicher Kommunikation mit Bezug auf die Gestaltung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Ganz wichtig ist auch die Vernetzung unter den Teilnehmerinnen.

Was würde Sie interessierten Frauen empfehlen, die diesen Lehrgang in Angriff nehmen möchten?

Den Präsenzunterricht lückenlos zu besuchen, dann werden die Vor- und Nachbearbeitung des Unterrichts leichter fallen, resp.

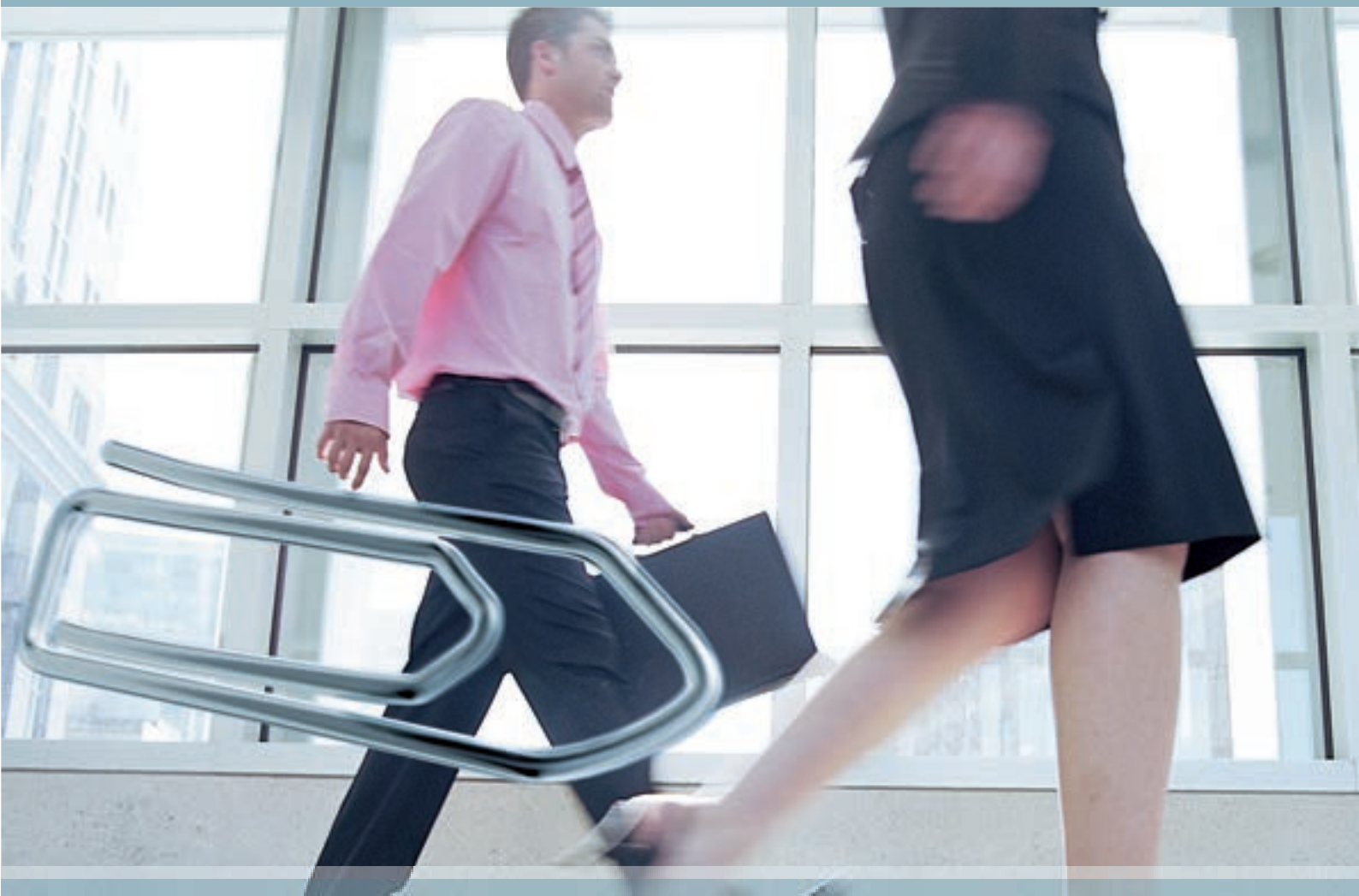


Roger Peter, Prorektor und Leiter Weiterbildung am BZWW.

nicht sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. Der Präsenzunterricht findet jeweils am Montag-nachmittag von 13.30–21.30 Uhr statt (Umfang von 15 Arbeitshalbtagen).

Herr Peter, welche Rückmeldungen erhalten Sie von den Teilnehmerinnen?

Sehr positive. Die Lehrpersonen wurden ebenso gelobt wie der Praxisbezug. Viele der Teilnehmerinnen attestierten der Ausbildung aber auch, dass sie intensiv und anspruchsvoll sei. Die Feedbacks zeigen, wie sehr die Vernetzung unter den Teilnehmerinnen geschätzt wird. Für die Austragung 2011 wurden die Inhalte wieder aktualisiert und Wünsche und Rückmeldungen der Absolventinnen berücksichtigt. ■



Dipl. Betriebswirtschafter/in HF für Aufsteiger/innen.

Sind Sie bereit für einen Karrieresprung? Der neue berufs begleitende Studiengang dipl. Betriebswirtschafter/in HF dauert drei Jahre und richtet sich an Personen mit einer kaufmännischen Grundausbildung und ehrgeizigen Zielen. Keine Berufsmatura erforderlich.

Auskunft und Beratung: Telefon 071 626 86 10, www.hfw-tg.ch

Leadership für KMU. Lehrgangsstart April / Oktober. www.gbssg.ch

Baukaderschule St.Gallen – Höhere Fachschule für Technik
Schule für Gestaltung St.Gallen – Höhere Fachschule für Künste und Gestaltung
Allgemeine Weiterbildung – Logistik, Dienstleistungen und Management

Das GBS St.Gallen ist ein bedeutendes Bildungszentrum in der Ostschweiz. Neben den über 50 Berufsfeldern der gewerblich-industriellen Grundbildung führen wir ein umfangreiches Weiterbildungsangebot bis zur Stufe «Höhere Fachschule HF».

4 700 Lernende der Grundbildung,
450 Lernende der Brückenangebote und
1800 Teilnehmende der Weiterbildung
kennen die Vorzüge und die Kompetenz
des GBS St.Gallen. Wann gehören Sie dazu?

Erfolgreich führen dank ausgeprägter Sozialkompetenz

Von Führungskräften wird viel verlangt. Einige Qualitäten bekommen wir in die Wiege gelegt, andere kann man sich aneignen. Gewisse Kompetenzen gilt es immer wieder weiterzuentwickeln. Wollen Sie erfolgreicher führen? Sind Sie bereit etwas zu tun, um kompetenter zu werden? Das GBS St.Gallen bietet interessante Lehrgänge dazu...

Text: René Wirz, Marion Grunauer

Der Arbeitsmarkt fordert...

In den meisten KMU wird man aufgrund fachlicher Kompetenzen zur Führungskraft befördert. Fachkompetenz gehört heute allerdings zum Standard. Sie werden als Führungsperson nur dann erfolgreich sein, wenn Sie Ihre Mitarbeitenden begeistern und ihnen mehr bieten können. Wenn Sie authentisch, echt und glaubwürdig sind. Wollen Sie also eine erfolgreiche Führungskraft werden, dann brauchen Sie ausgeprägte Sozialkompetenz gepaart mit Methodenkompetenz. So fordert es der Arbeitsmarkt ganz klar, wie Ausschnitte aus verschiedenen Stelleninseraten im November 2010 zeigen:

- ... Sie verfügen über hohe Führungs- und Sozialkompetenz...
- ... wir wenden uns an eine sozialkompetente Persönlichkeit...
- ... als Persönlichkeit mit ausgeprägter Sozialkompetenz und exzellenten Kommunikationsfähigkeiten...
- ... wichtig ist, neben der fachlichen erfolgreichen Verkaufserfahrung, eine hohe Sozialkompetenz verbunden mit gewinnenden Führungsqualitäten...

Ausgeprägte Sozialkompetenz – der Schlüssel zum Erfolg

Eine in der Schweiz durchgeführte Umfrage* hat ergeben, dass für die Mitarbeitenden der oder die direkte Führungsverantwortliche die wichtigste Ansprechperson



Fachkompetenz gehört heute zum Standard einer Führungskraft. Die Unternehmen fordern mehr Sozialkompetenz!

im Arbeitsalltag ist. Es sind nicht die Arbeitskollegen, nicht die Familie oder Freunde, auch nicht das Intranet oder das Infobrett im Betrieb und schon gar nicht Kommunikationsplattformen wie Facebook und Twitter. Die Mitarbeitenden wollen einen Chef oder eine Chefin zum Anfassen. Eine Führungsperson, die Zeit für Anliegen, Anregungen, Ideen und auch Probleme hat. Folglich ist es unumgänglich, der Sozialkompetenz ein besonderes Augenmerk zu widmen. Erfolgreiche Führung findet nicht über ein virtuelles Netz statt, sondern gelingt nur von Angesicht zu Angesicht.

Leadership- und Projekt-Coach-Lehrgänge am GBS St.Gallen

Dass eine ausgeprägte Sozialkompetenz der wichtigste Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Führungskraft ist, hat das GBS St.Gallen erkannt und bietet neu einen zwölfstägigen Leadership- und einen achttägigen Projekt-Coach-Lehrgang an. Hier setzen Sie sich intensiv mit Ihren sozialen Kompetenzen auseinander und lernen, Ihre Führungsqualitäten gezielt zu entwickeln und zu fördern.

Wen wir ansprechen

- Zukünftige Führungskräfte, die sich auf ihre neuen Aufgaben vorbereiten wollen
- Führungskräfte, die ihr Verhalten kritisch überprüfen und ihr Potenzial ausschöpfen wollen
- Talente und Führungskräfte, die ihre sozialen und persönlichen Kompetenzen stärken wollen
- Projektverantwortliche, die sich mit den verschiedenen Führungsrollen im Arbeitsalltag auseinandersetzen wollen

Informationen zu diesen und weiteren Lehrgängen des GBS St.Gallen finden Sie unter gbs.wb@sg.ch oder www.gbssg.ch.

GBS St.Gallen – ich weiss.

*FuturePace GmbH, 2008



Kaffeeröster Peter Demmel:
*«Bei Degustationen kommt
häufig das böse Erwachen.»*

Was interessiert, ist absolut die Bohne

Seit Frühling 2009 hat das Fürstentum Liechtenstein eine eigene Kaffeerösterei. Das Unternehmen von Peter Demmel entstand aus einer «Diplomarbeit» und hat sich mittlerweile unter Feinschmeckern einen Namen gemacht. Aluminiumkapseln findet man im Betrieb in Schaan keine, sondern Premiumkaffeebohnen aus der ganzen Welt – und viel Leidenschaft.

Text: Marcel Baumgartner **Bild:** Bodo Rüedi

Es sind wenige Quadratmeter, auf denen der Erfolg aufgebaut wurde. In einem Teil davon werden in edlen Packungen die verschiedensten Kaffeemischungen angeboten. Links davon laden mehrere kleine Tische zum Verweilen ein. Das Herzstück aber entdeckt man – obwohl im hinteren Teil aufgestellt – sofort: Es ist ein Röstofen der Firma «Giesen», die grösste Investition, die Peter Demmel vor etwas mehr als einem Jahr zu tätigen hatte. Eigentlich liegt der Ursprung des Erfolgs aber auch mehr auf einem Stück Papier: Der gebürtige Bayer – damals noch in der Automobil-Zulieferindustrie in St.Gallen tätig – absolvierte an der Hochschule Liechtenstein ein Nachdiplomstudium zum Wirtschaftsingenieur. Eine der Aufgaben für die Diplomarbeit war das Erstellen eines Businessplans. Demmel, inspiriert von seinem Bruder, der in einer renommierten Münchener Kaffeerösterei arbeitet, spielte schliesslich den theoretischen Aufbau einer ebensolchen im Fürstentum Liechtenstein durch – und stellte dabei fest: Das könnte auch in der Praxis funktionieren.

Während sich die Meisten über den Erfolg der eigenen Denkansätze gefreut und eine gute Note erwartet hätten, belies es Demmel nicht dabei: Der Mann machte Nägel mit Köpfen, kündigte seine Stelle noch vor Beendigung des Businessplans und ging dorthin, wo Kaffee tatsächlich noch Kaffee ist, nach Wien ans Institut für Kaffee-Experten. «Ich war rasch davon überzeugt, dass das Projekt erfolgreich sein könnte, wenn ich mich in der Praxis an meinen theoretischen Leitfaden halte», blickt Demmel zurück. «Ich hatte wohl das wirtschaftliche Denken, jedoch fehlte mir das handwerkliche Können. Also liess ich

mich zum Kaffee-Sommelier ausbilden.» Die Grundlagen waren dann nach kurzer Zeit geschaffen. Nun mussten Taten folgen. Ein Zurück gab es nicht mehr.

Kopf über Wasser

Peter Demmel liess keine unnötige Zeit verstreichen. Im Mai 2009 gründete er die Aktiengesellschaft, und bereits zwei Monate später eröffnete er seine eigene Rösterei an der Landstrasse in Schaan. Ganz nebenbei

«Was Sie hier in der Tasse haben, ist durch über 70 Degustationen entstanden»

reichte er seine mittlerweile vervollständigte Arbeit noch am Businessplanwettbewerb ein und wurde prämiert. Sie dient ihm auch heute noch als wichtiger Wegweiser. «Ich möchte meinen Businessplan erfüllen», stellt der Jungunternehmer klar. «Jene Ziele, die ich mir für die ersten drei Jahre vorgenommen habe, will ich erreichen.» Und nach der Halbzeit könne er sagen: «Der Kopf ist über Wasser, aber ich bin noch nicht über dem Berg.»

Produkte im Hochpreissegment

Wie aber hat der Bayer das geschafft? Wie sieht das Konzept aus? «Indem ich anders bin. Ich setze auf qualitativ hochwertige Produkte und eine ebensolche Zubereitung. Das macht sich im Geschmack spürbar, hat aber natürlich auch seinen Preis», erklärt Demmel. Den Einkauf besorge er beispielsweise über Premium-Händler in Hamburg. Das Beste, was man kriegen

könne, sei ihm gerade gut genug. Denn schliesslich würden die Bohnen die Grundlage bilden. Diesen wird man anschliessend aber nur mittels einer perfekten Veredelung gerecht. Das will heissen: extrem lange Röstzeiten bei möglichst niedrigen Temperaturen. «So wird der Kaffee bekömmlich, reizarm, einfach besser.» Das genaue Rezept bleibt natürlich Geheimnis des jeweiligen Rösters. Demmels Mischungen – so viel verrät er – setzen sich aus Produkten aus acht verschiedenen Ländern zusammen. Und seine persönlichen Favoriten seien diesbezüglich klar Afrika, Kolumbien und Mexiko. Mehr lässt er sich nicht entlocken: «Die exakte Mixtur, das genaue Röstverfahren und die Temperatur sind mein kleines Geheimnis.»

Lieber Wasser statt Alubüchse

Selbstverständlich kann man sich als Besucher gleich vor Ort von der Qualität überzeugen. Und man ertappt sich dabei, wie man beim sonst so üblichen Griff zur Milch kurz überlegt. Darf man ein Premiumprodukt derart «verfälschen»? «Klar schmeckt Kaffee am natürlichsten ohne Zusatzstoffe», so Demmel, «aber ein jeder hat seine Gewohnheiten – ob nun Milch oder Zucker. Und weicht er davon ab, wird ihm der Geschmack sonderbar vorkommen.» Also ja, man darf.

Was man Demmel aber nicht anbieten muss, sind sogenannte Convenience-Systeme, wie sie momentan stark beworben werden. Da greift der Unternehmer aus Liechtenstein dann doch lieber zu einem Glas Wasser. «Sicher gibt es Systeme, die vom Geschmack her überdurchschnittlicher sind als der eine oder andere Kaffee», drückt sich der Unternehmer diplomatisch aus. Fakt



„Wir sind der sanfte Wind im Rücken unserer Kunden der sie leichter und schneller an ihr Ziel bringt!“

Ralph Nater, Geschäftsführer

Ihr Rückenwind![®]



NATER
NUTZFAHRZEUGE

Staad ■ Müllheim ■ www.nater.ch

BOX X
NUTZFAHRZEUGE AG

Gossau ■ www.bboxag.ch



Gossau ■ www.rentir.ch

www.ihrrueckenwind.ch

Ihre Druckerei – Briefbogen, Couverts, Visitenkarten, Prospekte, Flyer, Broschüren, Bücher, Plakate, Geburtsanzeigen, Festführer, Lose, Manuals, Handouts, Dokumentationsmappen, Garnituren, Formulare, Blocks, Schulungsunterlagen, Selbstklebe-Etiketten...

Victoriadruck AG

Hauptstrasse 63
9436 Balgach

T 071 722 21 54

F 071 722 75 25

info@victoriadruck.ch

www.victoriadruck.ch

Offsetdruck Digitaldruck Weiterverarbeitung Gestaltung Lettershop



Nicola
Wurster-Eichmann

Edith
Caviezel-Eichmann

**Wichtige Termine in perfektem Umfeld.
Im Stadtsaal Wil.**

Erfolgreich tagen, Seminare abhalten, Konferenzen führen – im Stadtsaal Wil finden Sie den idealen Rahmen für Business-Anlässe. Alle Seminarräume und Säle sind mit moderner Tagungstechnik ausgestattet. Unser Management koordiniert Ihren Event und organisiert das passende Catering vom hausinternen Restaurant. Durch die zentrale Lage im Herzen der Stadt und der Ostschweiz ist eine sichere Verkehrsanbindung garantiert. Wann buchen Sie bei uns? Wir freuen uns auf Ihr Kommen!

**STADTSAAL
WIL**



Stadtsaal Wil · Bahnhofplatz 6 · 9500 Wil
Telefon 071 913 52 00 · www.stadtsaal-wil.ch

sei aber, dass der Aromaverlust bei einem gemahlten Kaffee nach zehn Sekunden einsetze. «Das heisst, den besten Geschmack erzielen Sie nur mit einem frisch gemahlten, frisch gebrühten Produkt.»

Er sei überzeugt davon, dass die Konsumenten wieder vermehrt auf solche Faktoren achten würden, wagt bei den Conve-

«Wer immer schlechten Kaffee getrunken hat, weiss nicht, was guter ist.»

nience-Systemen gar von einer Modeerscheinung zu sprechen. «Der Verbraucher wird wieder entdecken, dass es nicht unwesentlich ist zu wissen, welches Produkt er tatsächlich konsumiert. Bei Blindverkostungen merkt man zudem sofort, ob man einen rundharmonischen Kaffee frisch zu sich nimmt oder eine komisch schmeckendes Gebräu aus der Kapsel eines Convenience-Systems.»

Das Nicht-Wissen

Solche Degustationen nutzt Demmel auch für seine eigenen Mischungen. «Was Sie hier in der Tasse haben, ist durch über 70 Degustationen entstanden», erklärt der

Röster. Er habe das Produkt exakt auf die hiesigen Erwartungen abstimmen wollen. Regional solle er sein, der Kaffee. Denn schliesslich sei auch die Kundschaft aus der Region. «Als Kleinrösterei haben Sie einen Radius von 20 bis 40 Kilometern, den Sie bewirtschaften können. In meinem Fall sind dies das Fürstentum Liechtenstein und die Ostschweiz.»

Hier habe er sich mit seinen Premiumprodukten eine Nische schaffen können. Und das in relativ kurzer Zeit, mit wenig Werbung. «Am wichtigsten ist es, den Konsumenten zu überzeugen. Gelingt das, setzt die Mund-zu-Mund-Propaganda ein.» Diese sei umso wichtiger, da auch in dieser Branche ein starker Verdrängungskampf herrsche. «Es wird ja nicht plötzlich mehr Kaffee getrunken, nur weil ich hier noch ein weiteres Geschäft eröffnet habe», verdeutlicht es Demmel. «Ich muss potenzielle Kunden an mein Produkt heranführen, muss sie wissen lassen, dass es hier noch etwas Besseres gibt.» Genau wie beim Wein, verhalte es sich auch beim Kaffee: Wer immer schlechten getrunken habe, wisse nicht, was guter sei. Sobald man aber den guten entdeckt, wird man nicht mehr zurückwollen. Das spielt Demmel auch bei Verkostungen, beispielsweise in Büros, aus. Nach dem gewohnten Kaffee setzt er den Anwesenden sein Produkt vor die Nase. «Dann wird degustiert, und Sie merken, wie cremig es auf der Zunge ist, wie rund und mild», schwärmt der Unternehmer. «Anschliessend bitte ich Sie dann, nochmals den eigenen Kaffee zu trinken. Dann kommt das böse Erwachen und die Frage, wieso man das über all die Jahre ausgehalten habe», schmunzelt er.

Peter Demmel hat sich mit seiner Kaffeerösterei den lang ersehnten Traum vom eigenen Unternehmen erfüllt. Arbeit sei das für ihn keine mehr, es spiele der egoistische Unternehmiergeist mit: «Alles, was ich tagtäglich mache, mache ich für mich.» Und das wichtigste Ziel habe er bereits erreicht: zufrieden mit dem Unternehmen und der eigenen Lebensqualität zu sein. «Durch meine vorherige Tätigkeit war ich weltweit unterwegs. Schliesslich zog ich einen Schnitt und ging weg von der Globalisierung zurück zur Regionalität und zu einem handwerklichen Beruf, in dem Werte stecken, wo ich auch wieder ich sein darf.» ■



Eigengoal gefällig?

In der Schweiz leben rund 1,7 Mio. Ausländer, darunter 5'000 pauschalbesteuerte Personen, die jährlich 578 Mio. Franken an direkten Steuern bezahlen. Diese Gutbetuchten sind der St. Galler SP seit jeher ein Dorn im Auge: Nun fordert sie mithilfe einer Initiative, die Pauschalbesteuerung abzuschaffen. Das System der Pauschalsteuerung braucht niemand sympathisch zu finden. Es aber einer vermeintlichen Gerechtigkeitsdoktrin zu opfern, die im Übrigen den Neid der Linken nur schlecht kaschiert, ist fahrlässig und nicht sehr intelligent. Ist es etwa klug, ausgerechnet die reichsten Ausländer als Erste aus dem Land zu jagen? Und sollen wir St. Galler tatsächlich für andere Kantone, die diese Pauschalbesteuerung anwenden, aber auch für Österreich, Belgien, England, Irland und das Fürstentum, die sehr ähnliche Systeme kennen, ohne Not Standortförderung betreiben? Fakt ist, dass die Pauschalbesteuerung weit mehr ist als ein Steuerprivileg. Sie ist ein wichtiger Standortfaktor, insbesondere in ländlichen Gebieten mit unterdurchschnittlicher Wirtschaftskraft. Wo anderweitig mit viel Geld versucht wird, Unternehmen in die Schweiz zu holen, wird von vielen verkannt, dass pauschal besteuerte Ausländer einen grossen wirtschaftlichen Mehrwert schaffen. Neben den Steuern investiert ein derartiger Neuzuzüger in der Regel mehrere Mio. in sein Wohnhaus, konsumiert jährlich für durchschnittlich mehr als 300'000 Franken und schafft damit eine Vielzahl von Arbeitsplätzen. Die Pauschalbesteuerung aufzuheben, wäre wieder einmal ein klassisches linkes Eigengoal!

Marc Mächler

Präsident FDP Kanton St. Gallen

Peter Demmel über:

die richtige Dosis: «Ein perfekter Espresso weist eine Menge zwischen 30 und 35 Millilitern auf, bei einem Kaffee sind es 115 bis 120 Milliliter. Alles andere ist ein undefinierbares Getränk.»

die richtige Menge: «Von einem schlechten Kaffee ist schon eine Tasse zu viel. Ansonsten würde ich vier bis sechs Tassen pro Tag durchaus als vertretbar betrachten.»

koffeinfreien Kaffee: «Bei dem üblichen Verfahren werden Gase eingesetzt, die der Bohne das Koffein entziehen. Das führt zu einem Qualitätsverlust. Ich rate daher, lieber einen richtigen Kaffee mit wenig Koffein zu trinken als einen koffeinfreien.»

www.demmel.li

Spatenstich für Würth-Verwaltungsgebäude

Am Freitag, 12. November 2010, wurde ein weiterer Meilenstein in der Geschichte der Würth-Gruppe gesetzt: Der Spatenstich für den Neubau des Verwaltungsgebäudes mit Ausbildungs- und Trainingszentrum in Rorschach ist erfolgt.



Von Links: Walter Dietsche, Michel Kern, Josef Keller, Annette Gigon, Reinhold Würth, Beat Ulrich, Thomas Müller und Jürg Michel

Im August 2010 wurde das Projekt «Lichtspiel» des Zürcher Architekturbüros Gigon/Guyer als Sieger des Würth-Architekturwettbewerbs in Rorschach präsentiert. Nach einer intensiven Planungsphase ist nun der Spatenstich für den Bau des Verwaltungsgebäudes am 12. November 2010 beim Kleinboothafen in Rorschach erfolgt. «Wir freuen uns sehr, dieses Grossprojekt in Angriff zu nehmen. Mit dem Bau wird die ideale Plattform geschaffen, zeitgemässe Schulungen für unsere Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden anzubieten. Die Würth-Vision 2020 (20 Milliarden Euro Umsatz im Jahr 2020) erfordert, dass wir heute den Grundstein für

das entsprechende Wachstum legen», führt Michel Kern, CEO der Würth International AG und Mitglied der Konzernführung, aus. Die Entwicklung der Geschäfte habe in diesem Jahr enorm angezogen, die Würth-Gruppe befindet sich momentan auf einem zweistelligen Wachstumskurs.

Die Würth-Gruppe ist Weltmarktführer in ihrem Kerngeschäft, dem Handel mit Montage- und Befestigungsmaterial. Sie besteht aktuell aus über 400 Gesellschaften in 84 Ländern und beschäftigt über 60'000 Mitarbeitende. Davon sind über 29'000 fest angestellte Verkäufer im Aussendienst. Im Geschäftsjahr 2009 erzielte die Würth-Gruppe einen Umsatz von 7,52 Milliarden Euro. Im

Kerngeschäft, der Würth-Linie, umfasst das Verkaufsprogramm für Handwerk und Industrie über 100'000 Produkte: Von Schrauben, Schraubenzubehör und Dübeln über Werkzeuge bis hin zu chemisch-technischen Produkten und Arbeitsschutz.

Die Allied Companies – Gesellschaften des Konzerns, die an das Kerngeschäft angrenzen oder diversifizierte Geschäftsbereiche bearbeiten – ergänzen das Angebot um Produkte für Bau- und Heimwerkermärkte, Elektroinstallationsmaterial, elektronische Bauteile (z. B. Leiterplatten) sowie Solarmodule und Finanzdienstleistungen. Sie machen rund 42 Prozent des Umsatzes der Würth-Gruppe aus. ■

Das Toggenburg erhält sein eigenes Bier

Im Toggenburg wird die Tradition des Bierbrauens wieder belebt. Die Brauerei wird auf der Liegenschaft des Gasthaus Mauer in Neu St.Johann entstehen. Spatenstich ist im nächsten Frühjahr. Noch vor Weihnachten 2011 soll das erste «St.Johann» gebraut werden.

Hinter dem Projekt Toggenburger Bier stehen mit Philipp Grob, Neu St.Johann, Tobias Kobelt, Ennetbühl, und André Meyer, Neu St.Johann, drei Toggenburger, die vom Erfolg einer regional abgestützten Brauerei überzeugt sind. Mit dem Toggenburger Bier werden verschiedene Ziele verfolgt: Aufbau einer regionalen Bierkultur, touristische Attraktion, Erhaltung und Umnutzung eines historischen Gebäudes und schliesslich soll im Zusammenhang mit dem Bau der Brauerei ein Restaurant entstehen, welches ins ganze Toggenburg ausstrahlt. Der Baubeginn ist für Anfang April 2011 vorgesehen.

Mit eigenem Braumeister

Auch im Toggenburg sind im letzten Jahrhundert Kleinbrauereien durch übermächtige Grossbrauereien verdrängt worden. Die wachsende Zahl von erfolgreichen Kleinbrauereien hat die Initianten motiviert, den Schritt vom Einheitsbier zur Biervielfalt

mit «St.Johann» zu wagen. Das zukünftige Toggenburger Bier wird auf einer modernen 1000-Liter-Brauanlage gebraut. Ein eigener Braumeister und eine professionelle Brautechnologie werden für die Qualität sorgen. Der Jahresausstoss der Brauerei St.Johann AG wird im ersten Betriebsjahr rund 500 Hektoliter betragen und dann kontinuierlich gesteigert werden. Obwohl die Brauerei St.Johann erst im Projektstadium steht, wird das «St.Johann Spezial» nach eigenem Rezept bereits jetzt auf einer Test-Brauanlage produziert. Im Gasthaus Mauer in Neu St.Johann sowie bei Getränke Alpi-ger in Unterwasser und bei Getränke Stillhart in Dietfurt ist das Bier aus dem Toggenburg exklusiv erhältlich.

Aktienkapital breit streuen

Es ist das Ziel der drei Brauerei-Initianten, das Aktienkapital der zu gründenden Brauerei St.Johann AG möglichst breit zu streuen und damit das Unternehmen fest im Toggenburg zu verankern. Das Akti-

enkapital von 1,8 Millionen setzt sich aus 4500 vinkulierten Namenaktien à nominal 120 Franken sowie 2520 Inhaberaktien à nominal 500 Franken zusammen. Die Namenaktien sollen an Personen ausgegeben werden, die Aktien im Mindestbetrag von 24'000 Franken zeichnen. Dadurch soll ein überschaubarer Kreis von namentlich bekannten Personen geschaffen werden, die sich in erheblichem Umfang finanziell an der Gesellschaft beteiligen. Die Initianten möchten damit sicherstellen, dass bekannt ist, wer künftig massgeblich Einfluss auf die Gesellschaft ausüben kann.

Im zweiten Jahr eine schwarze Null

Mit 1,8 Mio. Franken Aktienkapital und 1,3 Mio. Franken Fremdkapital werden der Kauf der Liegenschaft Mauer, deren Um- und Ausbau sowie die Investitionen in die Brauanlagen finanziert und gleichzeitig die nötige Liquidität geschaffen, um die Betriebsaufnahme sicherzustellen. Nach der Betriebsaufnahme im Dezember 2011 sollen im ersten Betriebsjahr 500 Hektoliter Bier produziert werden. Der Absatzplan rechnet mit einer jährlichen Steigerung des Bierausstosses von rund 250 Hektolitern. Diese Steigerung schätzen die Initianten nach Marktabklärungen als realistisch ein. Der Finanzplan für die ersten fünf Betriebsjahre der Brauerei geht davon aus, dass im zweiten Jahr eine schwarze Null als Betriebsergebnis resultiert. Die Ausschüttung eines allfälligen Gewinnes ist als Naturaldividende vorgesehen, also in Form von Produkten der künftigen Brauerei. ■



Die Initianten der Brauerei St.Johann AG: Tobias Kobelt, Philipp Grob und André Meyer (von links) vor dem Eingang zum Gasthaus Mauer in Neu St.Johann.

Eine Herkulesaufgabe

Der Start in die Selbstständigkeit ist nicht immer einfach. Die Jung-Unternehmer-Zentren Flawil, Gossau, Wil und Toggenburg haben es sich zur Aufgabe gemacht, Interessierte auf diesem Weg zu begleiten. Im Gespräch erklären Geschäftsführerin Erika Schiltknecht und Präsident Stefan Frei, wo man zehn Jahre nach der Gründung steht und inwiefern die Krise das «Geschäft» beeinflusst hat.

Interview: Marcel Baumgartner **Bilder:** Bodo Rüedi

Als Trägerverein organisiert, haben es sich die Jung-Unternehmer-Zentren – früher bekannt unter dem Namen «Tedi-Zentren» – zum Ziel gesetzt, Förderung, Integration und Begleitung von jungen Unternehmern zu betreiben. Entstanden ist die Idee im Umfeld der wirtschaftlichen Krise um die Jahrtausendwende. Eine Arbeitsgruppe unter dem Namen «Neue Jobs für Flawil» suchte nach Möglichkeiten, Arbeitsstellen für eben diese Region zu schaffen. Nach einer Evaluationszeit setzten die Verantwortlichen schliesslich auf die Ansiedlung von Jungunternehmen – mit der Hoffnung, eine gewisse Branchenvielfalt und eine Verteilung der Risiken zu erhalten. Das erste «Tedi-Zentrum» mit Sitz in Flawil wurde schliesslich im Oktober 2000 eröffnet. Was folgte, war ein sukzessives Wachstum mit Zentrumseröffnungen in Wil (2005), Wattwil (2006) und kürzlich Gossau (2010). Hinsichtlich einer klaren Markengestaltung und einer Unverwechselbarkeit entschieden sich die Verantwortlichen dieses Jahr zudem für einen Namenswechsel von «Tedi-Zentren» in «Jung-Unternehmer-Zentren».

Mit dem Standort Gossau gibt es nun bereits vier Anlaufstellen. Wieso war eine solche Gebietserweiterung von Nöten?

Erika Schiltknecht: Etwa sechs Prozent der erwachsenen Schweizer Wohnbevölkerung haben in den vergangenen drei Jahren eine eigene Firma gegründet – oder beabsichtigen dies. Für die Region von Gossau bis in den Hinterthurgau und das gesamte Toggenburg ergibt das ein Potenzial von mehr als 11'000 möglichen Jungunternehmern. Unsere drei Zentren haben bisher pro Jahr etwa 100 Jungunternehmer beim Schritt in

die Selbstständigkeit beraten und wir sehen deshalb die Chance, künftig noch weit mehr Beratungen und Unternehmensgründungen zu begleiten.

100 Personen jährlich? Sind das folglich 100 Neugründungen?

Stefan Frei: Nein. Rund 40 Prozent dieser Beratungen werden mit Bisherigen geführt, also mit Jungunternehmern, die bereits in einer früheren Phase an uns gelangt sind und die Gründung schon hinter sich haben. Die restlichen 60 Prozent sind «Neukunden», wobei es auch bei diesen nicht zwangsläufig zu einer Gründung kommen muss.

Schiltknecht: Jungunternehmer sollen schon in der Phase der Gründeridee kostenlose Beratung erfahren. Durch Schulung, indi-

«Vor 50 Jahren war es noch deutlich einfacher, ein Unternehmen zu gründen»

viduelle Erstberatung, Gründungsberatung, Businessplanung und Unternehmercoaching wird der Aufbau des Unternehmens begleitet. Aber auch darüber hinaus – also nach der Gründung – können Jungunternehmer bis zu vier Jahre lang jährlich rund zehn Stunden Beratung beziehen. Allerdings wird das nur von wenigen beansprucht.

Können 100 potenzielle Jungunternehmer jährlich als Erfolg gewertet werden?

Frei: Absolut! 100 mögliche Jungunternehmer sind eine enorme Grösse. Und die Wirkung daraus ist noch eindrucksvoller: Jene Personen, die wir über die zehn Jahre

hinweg beraten haben, schufen insgesamt fast 1000 Arbeitsplätze. Wenn man sich vor Augen führt, welcher Aufwand dafür betrieben werden muss, ist das eine äusserst erfolgreiche Zahl. Eine Firma zu gründen ist – ob für Jung oder Alt – ein unglaublicher Schritt. Man löst sich aus einem Anstellungsverhältnis, steht praktisch von einem Tag auf den anderen auf vollkommen eigenen Beinen und ist dafür verantwortlich, dass Ende Monat entsprechend Geld in der Kasse ist. Das ist eine Herkulesaufgabe. Vor 50 Jahren war es noch deutlich einfacher, ein Unternehmen zu gründen. Wir haben heute gesättigte Märkte und eine harte Konkurrenzsituation.

Und eine umfangreichere Gesetzgebung?

Frei: Genau. Früher trug man sich ins Handelsregister ein und konnte starten. Heute ist das unter Einbezug der Mehrwertsteuer und des gesamten Versicherungswesens um einiges komplizierter. Und auch das Marketing darf nicht vernachlässigt werden, sonst merkt ein Jungunternehmer nach Abarbeitung der ersten Aufträge plötzlich, dass nichts mehr «nachrückt», Folgeaufträge ausbleiben. Hier wollen wir eine partnerschaftliche Begleitung anbieten und insbesondere auch jene Bereiche unterstützen, in denen ein Geschäftsführer Schwächen aufweist.

Wie laufen die ersten Gespräche ab? Zeigt man einem potenziellen Unternehmer auf, was alles auf ihn zukommt, kann das ja durchaus auch abschreckend wirken.

Schiltknecht: Im ersten Gespräch geht es für mich primär darum, herauszufinden, wie weit eine Idee schon gediehen ist. Und schon hier gibt es grosse Unterschiede

Stefan Frei und Erika Schiltknecht:

*«Es gibt durchaus Fälle,
in denen man rät, die Finger
davon zu lassen.»*



de: Manch einer hat die ganzen Visionen und Zahlen schon zu Papier gebracht und durchgerechnet. Andere wiederum befassen sich erst gedanklich mit dem Geschäft. Ihnen gilt es aufzuzeigen, dass sie beispielsweise als nächsten Schritt die gesamte Konkurrenzsituation recherchieren sollten und dann schwarz auf weiss notieren. Solche Dokumente sind auch in der Zukunft wichtig, um überprüfen zu können, ob man wirklich alle Faktoren und auch gute Ideen berücksichtigt bzw. umgesetzt hat. So entscheiden wir eigentlich, wem wir Hausaufgaben für ein weiteres Gespräch auf den Weg geben und wen wir vielleicht schon zu einem OBT-Berater schicken, um finanzielle und juristische Fragen zu klären.

Hausaufgaben? Wer beraten wird, hat demnach gewisse Pflichten zu erfüllen?

Schiltknecht: Nein. Grundsätzlich ist alles freiwillig. Er nimmt den Rat freiwillig an. Setzt er ihn um, ist das aber sicherlich zu seinem Vorteil. Wir möchten aber nur jene Personen beraten, die auch wirklich gewillt sind, künftig ihren vollen Lebensunterhalt mit der eigenen Firma zu bestreiten. Wem es nur um einen kleinen Nebenverdienst geht, ist bei uns an der falschen Adresse.

Frei: Sie sprachen noch die abschreckende Wirkung an. Es gibt durchaus auch Fälle, in denen man rät, die Finger davon zu lassen. Es gibt, wie von Erika Schildknecht angetönt, zwei Beratungsstufen. Die erste



spielt sich in einem der vier Zentren ab. In der zweiten Stufe befasst sich ein Berater der OBT dann tiefer mit der Materie. Ein Angebot, das von sehr vielen genutzt wird. Aber, wie erwähnt: Es gibt auch solche, die

«Niemand geht als Kapitalgeber gerne ein Risiko ein»

nicht über die erste Stufe hinauskommen, die man wieder nach Hause schickt, weil sie mit ihrer Idee niemals überleben könnten.

Schiltknecht: Wir möchten uns schon nur mit jenen befassen, bei denen ein Potenzi-

al erkennbar ist. Ansonsten ist es sinnvoller, wenn eine Person nochmals grundsätzlich über die Bücher geht.

Zieht es in Krisenzeiten mehr Personen in die Selbstständigkeit?

Frei: Wir erlebten das in den zehn Jahren völlig unterschiedlich. 2003/2004 kamen deutlich mehr Personen zu uns, mit dem Ziel, sich aus der Arbeitslosigkeit heraus selbstständig zu machen. Vielleicht hing das aber auch damit zusammen, dass wir eng mit dem RAV zusammengearbeitet haben. Beim nächsten Einbruch durch die Finanzkrise dachten wir, dass sich das Ganze wiederholen wird. Bisher war das aber nicht der Fall.

Anzeige



Stadt St.Gallen

St.Gallen hat Appetit auf mehr

Für eine bekannte Schweizer Restaurant-Kette im Premium-Segment suchen wir eine hochwertige Location an zentraler Top-Lage. Denn St.Gallen hat Appetit auf mehr: Mehr Esskultur und mehr Genuss.

Riechen Sie den Braten? Dann melden Sie sich jetzt.

Stadt St.Gallen | Standortförderung | Rathaus | CH-9001 St.Gallen | Tel. +41 71 224 53 69
Fax +41 71 224 54 81 | standortfoerderung@stadt.sg.ch | www.standort.stadt.sg.ch

Schiltknecht: Womöglich deshalb, weil in der aktuellen Krise mehr Kurzarbeit angeboten wurde. Abschliessend beurteilen können wir das aber noch nicht.

Was sind die Gründe für den Schritt in die Selbstständigkeit? Geht es um mehr Freiheit oder ist es aus einer Notsituation heraus?

Schiltknecht: Aus der Not heraus passiert das selten. Ich konnte auch feststellen, dass es dann nur selten Früchte trägt. Meistens ist für die entsprechende Person einfach die Zeit gekommen, eine Idee oder einen lang gehegten Wunsch zu realisieren.

Richtig Bilanz ziehen kann man aber erst nach fünf Jahren Selbstständigkeit.

Schiltknecht: Das ist sicherlich ein vernünftiger Zeitrahmen. Ich würde behaupten: Wer sich nach fünf Jahren nicht etablieren konnte, der schafft es auch nicht mehr. Das Gründungsjahr ist meistens relativ gut. Denn meistens wird mit einem gewissen Auftragsvolumen gestartet. Gefährlich wird es erst später, wenn man womöglich die Akquise vernachlässigt. So stellt sich eine Flaute in der Regel erst im zweiten oder dritten Jahr ein. Dann muss der Schalter umgelegt werden und es stellt sich heraus, wer ein Unternehmer ist und wer nicht.

Gehen einige manchmal auch schlicht und einfach zu blauäugig, zu naiv an die Sache heran?

Schiltknecht: Das kommt vor. Es kommt auch vor, dass nach wie vor aus Sicht eines Angestellten gedacht wird, dass die Meinung herrscht, alles eingenommene Geld fliesse in die eigene Tasche. So passiert es oft, dass ein Jungunternehmer seine Produkte oder Dienstleistungen zu günstig anbieten will. Es liegt dann an uns, aufzuzeigen, dass er seine Fixkosten und seinen Lohn damit nicht bezahlen könnte.

Wichtigster Faktor ist aber grundsätzlich die eigentliche Idee?

Schiltknecht: Ja.

Frei: Die Idee und die Nische.

Gab es Ideen, vor denen Sie den Hut zogen?

Schiltknecht: Die gab es sicherlich. Meistens handelte es sich um technische Ent-

wicklungen. Aber ganz grundsätzlich haben wir wenige Jungunternehmer aus solchen Bereichen.

Frei: Ideen aus dem hochtechnologischen Bereich werden nur selten an uns herangetragen. Wir haben immer wieder darüber diskutiert, hier eine Zusammenarbeit mit der Hochschule oder den Fachhochschulen

«Wer sich nach fünf Jahren nicht etablieren konnte, der schafft es auch nicht mehr»

zu suchen. Nun haben wir eine Vernetzung mit dem «startfeld» in St.Gallen. Bewegen sich Ideen eher auf dem universitären Niveau, vermitteln wir diese an jene Stelle. Und umgekehrt, wenn es sich eher auf den gewerblichen Bereich fokussiert.

Haben Sie auch Partnerschaften im Bezug auf Unterstützung in finanziellen Belangen?

Schiltknecht: Ein Netz von Investoren haben wir nicht, nein. Praktisch alle Jungunternehmer müssen sich selber finanzieren. Das ist grundsätzlich so. Niemand geht als Kapitalgeber gerne ein Risiko ein, wenn er nicht ein enormes Potenzial entdeckt.

Frei: Wir haben auch selten Personen, die enorm viele Mittel zum Start benötigen.

Aber grundsätzlich können die Jungunternehmer von einer Vernetzung profitieren?

Schiltknecht: Das ist richtig. Wir können auf das Wissen und die Erfahrung erfolgreicher Unternehmer aus der Region zurückgreifen. Regelmässige Veranstaltungen und Foren helfen, Kontakte zu knüpfen und zu vertiefen.

Frei: Das war von Beginn an die Idee. Wir wollten Jungunternehmer mit gestandenen Unternehmern und auch Politikern zusammenführen. Die sogenannten Impuls-Apéros finden drei bis vier Mal jährlich statt und werden von jeweils rund 50 Personen besucht. Dann gibt es noch das Martini-Forum mit einem hochkarätigen Referenten, beispielsweise Peter Weigelt, Urs Fueglistaller oder Pierin Vincenz. Dieser Anlass lockt mehr als 100 Besucher an.

Schiltknecht: Die Vernetzung war auch der Grund, weshalb wir die Vereinsform gewählt haben. Von den mittlerweile rund 350 Mitgliedern sind drei Viertel etablierte Unternehmerinnen und Unternehmer. Das führt zu einem spannenden Mix an den Veranstaltungen.

Nochmals zu den potenziellen Jungunternehmern. Gibt es Branchen oder Altersstufen, bei denen Sie von Beginn an besonders skeptisch sind?

Schiltknecht: Bei Personen, die gerade erst die Lehre beendet haben, bin ich sehr skeptisch.

Kommt das vor?

Schiltknecht: Das gibt es tatsächlich, ja. ■

Gegründet, um Jungunternehmer zu fördern

Sie gründen eine eigene Firma? Sie sind ein junges Unternehmen und expandieren in neue Märkte? Sie bereiten eine Nachfolgeregelung vor? Alles schön und gut. Doch wie tauschen Sie sich aus? Wer steht Ihnen mit Ideen zur Seite? Fragen über Fragen, die im Jung-Unternehmer-Zentrum und seinem Umfeld Antworten finden.

– Der Trägerverein nimmt sich einzelnen Personen oder Personengruppen an, die hinter neuen Ideen stehen.

– Jungunternehmer oder sogenannte Startups sind altersunabhängige Menschen. Was zählt, ist die Geschäftsidee, die berufliche Fähigkeit und das Wissen, sie kompetent umzusetzen.

– Sie haben die ersten Gehversuche hinter sich und Ihr Unternehmen ist nicht älter als fünf Jahre, dann können Sie von unserer Förderung genauso profitieren.

Das Jung-Unternehmer-Zentrum ist als Trägerverein organisiert. Ihm gehören Vertreter der überregionalen Wirtschaft und Politik an. Die Organisation wird von der kantonalen und regionalen Wirtschaftsförderung unterstützt.

Weitere Infos:

www.jungunternehmerzentrum.ch

«Der Markt entwickelt sich zu unseren Gunsten»

Er ist 24. Sein Unternehmen feiert 2011 das fünfjährige Bestehen. Stefan Brunner ist mit seiner iBROWS GmbH in eine Branche eingestiegen, in der die Konkurrenz gross ist. Nur schon ein Blick auf die Referenzliste zeigt allerdings, dass seine Angebote gefragt sind.

Stefan Brunner ist keiner dieser Programmierer, der sich bei den Eltern zuhause verschanzt und inmitten von Energiegetränkedosen und Pizzaschachteln die Arbeit verrichtet. Für den gelernten Kaufmann war schon immer klar, dass er sich unternehmerisch engagieren möchte. Die Aufgabenvielfalt, die Freude an den Produkten und auch die damit verbundene Verantwortung hätten

ihn motiviert, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen. Das tut er mittlerweile seit knapp fünf Jahren als Geschäftsführer der iBROWS GmbH in Wattwil.

Zusammen mit drei Partnern und fünf weiteren Mitarbeitern hat er seine Vision, ein auf die Umsetzung anspruchsvoller Internet- und Software-Projekte spezialisierter Hightech-Unternehmer zu werden, in die Realität umgesetzt. «Unsere Kernkom-

petenz liegt ganz klar in der Entwicklung und Programmierung», so Stefan Brunner. «Für die technische Realisierung verfügen wir über ein Team von qualifizierten Entwicklern.» Brunner selbst kümmert sich um das Projektmanagement und die Arbeit mit den Kunden. Zu diesen gehören mittlerweile namhafte Firmen wie beispielsweise Mövenpick, die SBB oder Western Union, aber auch ricardo.ch. Sie alle liessen sich von den Dienstleistungen des Toggenburger Jungunternehmens überzeugen.

Neben den Bereichen «Corporate Websites», «Plattformen», «Intranet- und Extranet-Anwendungen» und «e-Commerce» fokussiert sich iBROWS vor allem auf die Entwicklung internetbasierter Software-Lösungen. In diese Sparte gehört auch das eigene Produkt «easySYS», eine modulare Miet-Software, die insbesondere kleine und mittlere Unternehmen im Büroalltag unterstützt. «easySYS ist mehr als ein Businessstool, denn wir bieten Kunden eine orts- und zeitunabhängige Zugriffsmöglichkeit auf ihre Firmendaten und Dokumente», umschreibt Brunner das vollkommen internetbasierte Produkt.

Mit diesem und weiteren Angeboten will das Unternehmen auch in Zukunft weiter wachsen. «Der Markt wird sich in den nächsten Jahren zu unseren Gunsten entwickeln», ist der Geschäftsführer überzeugt. Denn das Internet gewinne weiter an Bedeutung. «Gleichzeitig möchten wir im Software-Geschäft nochmals einen grossen Schritt nach vorne machen. Wir sind überzeugt, dass immer mehr Applikationen ins Netz verlagert und als Dienst angeboten werden». Und da möchte Brunner mit seiner iBROWS GmbH vorne mit dabei sein.



Stefan Brunner

www.ibrows.ch

www.easysys.ch

Ausgezeichnet nach 3,5 Jahren Selbstständigkeit

Brigitte Baur tut, was viele tun: Sie textet. Allerdings haben ihre Arbeiten das, was auch die 44-Jährige charakterisiert: Sie sind schwungvoll und peppig.

Die Selbstständigkeit war keinesfalls geplant: Brigitte Baur war längere Zeit als Chefredaktorin eines Magazins tätig und suchte sich vor rund drei Jahren eigentlich eine neue Tätigkeit auf einer Redaktion in Zürich. Und irgendwo zwischen diesen beiden Etappen – zwischen Vergangenem und einer möglichen Zukunft fern der Ostschweiz – wurde ihr über eine Kollegin ein Auftrag zur Erstellung mehrerer Texte vermittelt. Worte liegen Brigitte Baur im Blut, und das Potenzial an Unternehmen, die in diesem Bereich eine externe Hilfe dringend nötig haben, ist riesig.

Diese Auslegeordnung liess in Brigitte Baur den Gedanken, sich selbstständig zu machen, aufkeimen. Ermutigt wurde sie schliesslich durch ihr eigenes Netzwerk, aber auch durch das Jungunternehmerzentrum in Flawil. Im Bewusstsein, künftig vollkommen auf sich allein gestellt zu sein, gründete sie am 1. Mai 2007 die Firma «Worte verbinden. Texte und Werbung für Unternehmen». Seither fokussiert sie sich auf die drei Bereiche «Texten», «Werben» und «Beraten». Darunter fällt beispielsweise die Erstellung von Fachartikeln, Newslettern und Broschüren, aber auch die Konzeption, Gestaltung und Umsetzung jeglicher Werbematerialien von A bis Z.

«Es war anfangs nicht leicht, im Markt Akzeptanz zu erlangen und mit wenig Budget die Bekanntheit zu fördern», erinnert sich Brigitte Baur. Hierfür seien Hartnäckigkeit, Disziplin, Ausdauer und Arbeitswut von Nöten gewesen. Aber es hat sich gelohnt. Die Jungunternehmerin hat ihren Schritt bisher nicht bereut. «Es ist ein herrliches Gefühl, und auch wenn man anfangs deutlich mehr arbeitet und weniger verdient, würde ich wieder alles gleich machen.»



Brigitte Baur

Bestätigt wurde sie jüngst auch an jenem Ort, an den es sie fast hingezogen hätte: Im Herbst gewann sie am Swiss Text Award 2010 in Zürich das Nominierten-Diplom der Schweizerischen Textagentur für das Brandbook der Firma G. Brunswiler GmbH in der Kategorie «Senior-Texter, Mailing/Flyer/Prospekt». Für die 44-Jährige ein schönes Zeichen nach nur rund dreieinhalb Jahren Selbstständigkeit: «Es war überraschend und daher umso schö-

ner. Und ganz generell sehe ich es natürlich auch als Bestätigung, dass ich auf dem richtigen Weg bin», so Brigitte Baur. In Zukunft möchte sie weiter auf dem Bewährten aufbauen und gewisse Segmente noch verstärken, beispielsweise die Kommunikationsberatung in Unternehmen oder die Schreibseminare unter dem Titel «Geschäftskorrespondenz mit Pepp».

www.worte-verbinden.ch

Den eigenen Wunsch-Arbeitsplatz geschaffen

Die VoIP-One GmbH entwickelt seit 2007 Telefonanlagen für KMU auf Basis der Internet-Telefonie. Das Angebot soll laut Geschäftsführer Daniel Kapovic einen Gegensatz zu globaler Massen-Software von der Stange darstellen.

Abwechslungsreiche Aufgaben ohne Beschränkung auf nur einen Arbeitsbereich sind für mich eine grosse Motivation», entgegnet Daniel Kapovic auf die Frage, wieso er sich im April 2007 selbstständig gemacht hatte. Die Verwirklichung eigener Ideen sei aber der ausschlaggebendste Faktor gewesen. Seit den Anfängen von VoIP hat sich der heute 29-jährige mit dieser Technologie beschäftigt. Was aber fehlte, waren entsprechende Arbeitgeber, bei denen er ausführlich in seinem Wunschbereich hätte arbeiten können. So schaffte er sich mit dem Aufbau der VoIP-One GmbH in Bronschhofen ein solches Umfeld kurzerhand selber.

Die Firma stellt in der Ostschweiz softwarebasierte Telefonanlagen für kleinere und mittlere Unternehmen her. VoIP-One unterstützt Kunden bei der kostengünstigen Vernetzung von Standorten und der Mobilfunk-Integration von Aussendienstmitarbeitern. «Durch die Verschmelzung von IT und Telefonie erhalten meine Kunden mehr Flexibilität», erklärt der Jungunternehmer. Anrufbeantworter-Nachrichten und Faxe können beispielsweise per E-Mail empfangen werden. Mit dem «Telefonie-Checkup» – einer individuellen Bestands- und Bedürfnisanalyse – berät Daniel Kapovic Kunden bei der Projekt-Umsetzung und nutzt Instrumente wie eine mobile Demo-Telefonanlage, um die Vorteile greifbar zu machen.

Eine der grossen Herausforderungen für den Techniker Kapovic ist das Herunterbrechen der grossen Gesamtvision in kleine Etappenziele. Diese müssen bereits wichtige Kundenbedürfnisse erfüllen und zugleich zeitnah bereitgestellt werden können. «Viel Engagement musste ich auch für die Nachbesserung von Bereichen aufbringen, die nicht zu den hauseigenen Stärken gehören,



Daniel Kapovic

aber wichtig für einen erfolgreichen Geschäftsaufbau sind», gesteht Kapovic. Denn ein technisch gutes Produkt alleine sei noch kein Garant für den Markterfolg.

Die Zukunftsvision hat der Geschäftsführer klar umrissen: Er möchte neuartige Software-Lösungen bereitstellen, mit denen die fast grenzenlosen Möglichkeiten der heutigen Telefonie intuitiv, mit Spass und auf einfachste Weise vom Kunden bedient

werden können. Die Lösungen sollen nah am Kunden weiterentwickelt werden und lokale Bedürfnisse erfüllen. «Es soll eine Art Gegensatz zu globaler Massen-Software von der Stange entstehen. Die Umsetzung von technischen Visionen in einem kleinen, engagierten Team vor Ort ist für mich ein zentraler Wunsch.»

www.voipone.ch

Kerngeschäft nicht aus den Augen verlieren

Neun Monate jung ist das Unternehmen von Magnus Gmür. Mit seiner Alphasol Tec AG mit Sitz in Bütschwil ist er in den Bereichen Mikrosystemtechnik, Temperatursensorik und Feinätztechnik tätig.

Selber entscheiden zu können, war und ist für Magnus Gmür schon immer wichtig gewesen. «Die Verantwortung für die eigenen Entscheide zu übernehmen, macht Freude. Und wenn sich dann auch noch der Erfolg einstellt, darf man auf das Erreichte doppelt stolz sein», umschreibt der 39-Jährige. Ganz einfach sei der Weg bis zu diesem Punkt allerdings nicht gewesen. «Die Gründung einer Firma wird im Internet oftmals als sehr

einfach dargestellt. In meinem Fall war dies aber mit ziemlich grossem Aufwand verbunden, trotz Unterstützung durch Fachleute», erklärt er. Die Beratungen und Tipps aus dem Jungunternehmerzentrum Flawil seien dabei allerdings eine grosse Hilfe gewesen.

Vollends Durchatmen kann der frische Jungunternehmer aber noch nicht: Nach ein paar Monaten Geschäftstätigkeit ist die Bewältigung der administrativen Aufgaben

immer noch das grösste Problem. Gmür: «Der zeitliche Aufwand für die buchhalterischen Aufgaben ist sehr hoch. Dabei ist es wichtig, dass man das Kerngeschäft – Akquisition neuer Kunden, Produktion, Entwicklung, Offerten – nicht aus den Augen verliert.»

Und schon das Kerngeschäft hat es in sich, verlangt nach hoher Qualität und Fachwissen. Gmür entwickelt, produziert und vertreibt mit seiner Firma Alphasol Tec AG Temperaturfühler und Sensoren. Die Produkte werden in der Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik eingesetzt. Ein weiteres Einsatzgebiet ist die Prozesstechnik. Hier werden in Produktionsanlagen die Prozesstemperaturen bei Herstellverfahren gemessen oder überwacht. «Spezialanfertigungen für Anwendungen bei sehr tiefen (bis -200°C) bis hin zu sehr hohen Temperaturen (bis $+850^{\circ}\text{C}$ oder mehr), und dies bei engen Platzverhältnissen, stellen eine interessante Herausforderung dar», sagt Gmür.

In naher Zukunft möchte er die Firma sowohl in den Gebieten Mikrosystemtechnik und Formätztechnik weiterbringen als auch weitere Gebiete der Sensorik erschliessen. Aber auch die Akquisition von neuen Kunden sei absolut zentral. So müssen täglich Anfragen gestartet werden, damit morgen auch etwas bestellt wird. Dereinst würde dann auch das Thema Kundenpflege aktuell, «will man die gewonnenen Kunden behalten und diese zu Stammkunden machen», so Gmür. Und sobald Teilpensen abgespalten werden können (Buchhaltung, Einkauf, Logistik, Spedition), werde er diese durch Fachleute besetzen lassen, «damit ich mich voll auf den Verkauf und die Technik konzentrieren kann».



Magnus Gmür

www.alphasol.ch

www.alphasol-shop.ch



Sanierung Hauptgebäude Griesser AG, Aadorf
Architekt: Olbrecht + Lanter AG, Frauenfeld Foto: Dominique Marc Wehrli

Partner für anspruchsvolle
Projekte in Stahl und Glas



Tuchs Schmid

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

Leader lesen LEADER®

LEADER.
Das Ostschweizer
Unternehmermagazin.

Thomas Köberl,
Abacus Research AG



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



Universität St.Gallen



Nutzen Sie die Chance, Absolventinnen und Absolventen der Universität St.Gallen zu treffen. Über 1'000 Studierende warten auf Sie.

März 2011

Opening Panel	1.3.
Präsentationen	2.–24.3.
Messe	9.3.
Workshops	10.–24.3.
Interview Days	25.–26.3.

Switzerland's
LARGEST
RECRUITING EVENT
for Business Administration,
Law and Social Sciences

Melden Sie sich noch heute an unter
www.hsgtalents.ch
Anmeldeschluss ist der 29.11.2010.

Medienpartner:

LEADER

Bundesrat Burkhalter und höchster Benediktiner am Wifo

Am Freitag, 21. Januar 2011, findet in Widnau SG das Rheintaler Wirtschaftsforum statt. Die vier Referenten widmen sich in ihren Vorträgen dem Thema «Arbeit. Leben. Leidenschaft.». Mit dem Auftritt von Didier Burkhalter kommt das Forum gar wieder zu bundesrätlichen Ehren.



Didier Burkhalter



David Bosshart



Notker Wolf



Eva Jaisli

Die Strukturen der Arbeitswelt haben sich, geprägt durch technologische Weiterentwicklung und die Wirtschaftskrise, stark verändert. Mit den Referaten zum diesjährigen Thema «Arbeit. Leben. Leidenschaft. – Wie und womit wir uns in Zukunft beschäftigen werden.» offenbart sich den Besuchenden des Forums, was diese Veränderungen für Unternehmen und die Gesellschaft bedeuten. Dafür bieten die Organisatoren hochkarätige Persönlichkeiten auf.

Bundesrat eröffnet Referate

Bundesrat Didier Burkhalter, Vorsteher des Eidgenössischen Departements des Innern, referiert in einem seiner seltenen Auftritte über die Entwicklung der Gesellschaft und die damit einher gehenden Herausforderungen für den Sozialstaat. Ebenfalls mit Wirtschafts- und Gesellschaftsfragen beschäftigt sich das Gottlieb Duttweiler Institut. Dessen CEO und Referent am Wirtschaftsforum, Dr. David Bosshart, weiss aus Erfahrung: «Wir brauchen Menschen, die unternehmerisch und ganzheitlich vorgehen und sich mit Mut und langem Atem durchsetzen. Wir haben leider an unseren sogenannten Eliteschulen viel zu viele ‚Dünnbrettbohrer‘ gezüchtet, die nur noch ihre persönlichen Vor-

teile optimieren und dann mit ihrem Geld abhauen, wenn es ernst gilt.»

Über viele Wege an die Spitze

Ganz bestimmt nicht zur Sorte «Dünnbrettbohrer» gehört der Referent Notker Wolf. Sein Wissen verdankt er unter anderem seiner aussergewöhnlich breiten Studiumswahl. Wolf schloss unter anderem in Theologie, Philosophie und Zoologie ab. Als Abtprimas ist er oberster Repräsentant des Benediktinerordens in Sant'Anselmo bei Rom. Wolf fällt leidenschaftlich gerne auf. So plädiert er unter anderem für mehr Eigenverantwortung des Einzelnen sowie die Kürzung des Arbeitslosentaggeldes, falls zumutbare Arbeit nicht angenommen wird. Auch als Gitarrist einer Rock-Band steht Wolf im Rampenlicht. Dass Leidenschaft bei der Arbeit und im Leben zu Qualität und Innovation führt, zeigt Eva Jaisli am Wirtschaftsforum auf. Sie muss es wissen: Ihre Stationen führten sie von der Lehrerin über Studien in Psychologie, Wirtschaft und Marketing zum Hilfswerk HEKS und schliesslich auf den Posten des CEO bei PB Swiss Tools.

Altbekannte und bewährte Moderation

Nach einigen Jahren der Absenz führt Susanne Wille Fischlin wieder als Moderato-

rin durch das Programm. Sie hat von den Teilnehmenden immer wieder beste Noten erhalten. Nach Mutterschaftsurlauben, Wille ist inzwischen zweifache Mutter, und verschiedenen Reportage-Projekten tritt sie nun erstmals wieder am Rheintaler Wirtschaftsforum auf.

Wifo mit breiter Unterstützung

Die Organisatoren des 17. Rheintaler Wirtschaftsforums freuen sich, dass sie wieder auf die Unterstützung der vier Hauptsponsoren, der Alpha RHEINTAL Bank, der Bauengineering, Ernst & Young sowie der Rheintaler Druckerei und Verlag AG, zählen können. Neu im 2011 dabei sind die drei Co-Sponsoren St.Gallisch-Appenzelische Kraftwerke AG, Samina GmbH und Christian Jakob AG. Unverzichtbar für den Anlass sind die Dienstleistungssponsoren Mineralquelle Gontenbad AG, Ospelt Catering, Vinum Berneck, Live Vision AG und Stellwerk.li GmbH. Der Rheintaler und der LEADER sind Medienpartner, das Patronat hält der AGV Arbeitgeber-Verband des Rheintals inne.

Für das Rheintaler Wirtschaftsforum 2011 werden bereits Anmeldungen entgegengenommen unter www.wifo.ch oder Tel. 0842 120 120.

Zukunft Ostschweiz

Am 22. November 2010 sind sich an «Zukunft Ostschweiz» wieder rund 1000 Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik begegnet. Am Konjunkturforum der IHK St.Gallen-Appenzell und der St.Galler Kantonalbank informierten sich die Besucherinnen und Besucher über die konjunkturellen Entwicklungen. Weitere Bilder auf www.leaderonline.ch



› Neuer Geschäftsleiter der Thurella Gruppe:

Der Verwaltungsrat der Thurella AG hat Clemens Rüttimann zum neuen Geschäftsleiter ernannt. Der 46-jährige Rüttimann hat bereits Führungserfahrung in der Schweiz und im nahen Ausland bei bekannten Unternehmen wie Kneipp, Rausch und 3M gesammelt. Er wird sein Amt am 1. Februar 2011 antreten.

› Rheintal Assets meldet 40 Prozent Kursgewinn:

Die Rheintal Assets AG, die an kleineren und mittleren Unternehmen im Raum St. Galler Rheintal und in Vorarlberg mit 42 Mio. Franken beteiligt ist, gibt erfreuliche Zahlen bekannt: Während der SMI seit dem 31. Dezember 2009 um 1.8 Prozent gesunken ist, stieg der Kurs der Rheintal-Assets-Aktie bis 29. Oktober 2010 um 40 Prozent.

› Preis VRSG und Kanton

St. Gallen: Bei der diesjährigen elften Verleihung des «Eugens» für herausragende eGovernment-Projekte in Bern gewann die VRSG zusammen mit dem Kanton St. Gallen den ersten Preis für die Einführung ihrer voll integrierten eGovernment-Plattform VRSG | ePortal, die als erste die Nutzung der SuisseID in der Verwaltung ermöglichte.

› FrauenVernetzungsWerkstatt:

Um Frauenbilder, aktuelle, überholte oder (wieder) moderne, geprägt durch Beruf, Politik, Familie, Gesellschaft und Religion, dreht sich die FrauenVernetzungsWerkstatt vom 5. März 2011. Sie werden von der derzeitigen Nationalratspräsidentin Pascale Bruderer, von der Sozialwissenschaftlerin und Islamkritikerin Necla Kelek und von der Journalistin Esther Girsberger thematisiert.

So versickern die EU-Milliarden

LEADER-Leser und andere Leader wissen, wie gut europäische Unternehmen sein können. Sei es als Konkurrent oder als Geschäftspartner. Europa jedoch, das ist auch der Verwaltungsapparat der EU. Diese Maschinerie verschiebt Milliarden. *von Roland Rino Büchel*

Das Budget 2011 soll um weitere 5.9% erhöht werden. Die Dinge laufen auch sonst nicht, wie sie sollten: Im letzten Jahr wurde die EU von ihren Funktoren und ihren Mitgliedstaaten um Milliarden geprellt. Der neueste Prüfbericht des EU-Rechnungshofs belegt dies eindrücklich.

Fangen wir mit den Beamten an: Zwei von fünf betrügen die EU schamlos und holen die Familienzulagen gleich doppelt ab. Einerseits von der Union, andererseits von ihrem Herkunftsland. Deshalb streichen viele EU-Angestellte allein mit Kinderzulagen gewaltige Summen ein. Wie viel? Mehr Geld, als ein gelernter Arbeiter in der Ostschweiz an Lohn bezieht.

Fehlendes Unrechtsbewusstsein

Das Unrechtsbewusstsein der EU-Bürolisten ist nicht hoch entwickelt. Was Wunder, bei solchen Vorbildern: Kommissionspräsident Barroso rechnete im letzten Jahr 730'230 Euro Spesen ab. Also 2'000.65 Euro pro Tag, 365-mal.

Ein subalternen EU-Beamter hat es geradeheraus gesagt: «Selbst wenn ich mich zu Unrecht mit ein paar Tausendern bediene – was ist das schon im Vergleich zu den Chefs? Oder zum Zweieinhalb-Milliarden-Euro-Bschiss der Mitgliederstaaten?»

Zweieinhalb Milliarden? Nein, mehr: Die offizielle EU-Kontrollstelle geht davon aus, dass im vergangenen Jahr sechs Milliarden aus dem EU-Haushalt in dunklen Kanälen versickert sind. Wie kann das passieren? Schlamperei, Misswirtschaft, Betrug, Inkompetenz, mangelnde Kontrolle.

Kann es noch schlimmer gehen? Ja: Der EU-Rechnungshof legt in seinem Bericht stolz dar, dass die Summe der fehlgeleiteten Gelder niedriger sei als in den Vorjahren. Wie muss man sich solche «Fehlleitungen»



vorstellen? Die Griechen, zum Beispiel, deklarieren Gestrüpp und felsiges Gelände als Agrarland und ergaunern sich dafür hohe Subventionen.

Faule Vergaben

Und bei den öffentlichen Aufträgen? Sie sind der Nährboden für drei Viertel der gesamten «Fehlerquote» bei schwerwiegenden Verstössen der nationalen Behörden. Die Staaten betrügen die Unternehmen. Skrupellos.

Ein weiteres Sorgenkind ist die EU-Regionalhilfe mit einem Jahresbudget von mehr als 35 Milliarden Euro. Das Geld dient theoretisch dazu, die schwächeren Regionen Europas an die reicheren heranzuführen. Funktioniert die Umverteilung? Gemäss Rechnungshof waren 36 Prozent der Zahlungen für die Projekte fehlerhaft.

Und sonst? Mehr als eine Milliarde Euro wurden in «kriminell fehlerhafter Manier» aus den EU-Kassen bezahlt. Die Revisoren sagen, es würde Jahre dauern, diese Gelder zurückzuholen. Ich tippe darauf, dass sie für immer weg sind. ■

Der 45-jährige Rheintaler Roland Rino Büchel ist SVP-Nationalrat und Mitglied der Ausserpolitischen Kommission.

Wo lauern in Unternehmen die grössten Gefahren?

Risikoanalysen sind heute ein effektiver Weg für Unternehmen, um existenzbedrohende Faktoren auszuschliessen oder zu minimieren und so ein angemessenes Sicherheitsniveau zu erreichen. Vorrangiges Ziel jedoch ist das Erkennen und Einschätzen möglicher Gefahren.

Text: Daniela Winkler

Eine Produktionsmaschine bleibt wegen eines Defektes mehrere Tage stehen. Hochwasser setzt den Verkaufsraum mit der neu angelieferten Ware unter Wasser. Wichtige Computerdaten gehen verloren. Mangelhafte Produkte müssen zurückgerufen, Schadenersatz muss geleistet werden: Vorstellungen, die jeder Unternehmer verdrängen möchte. Aber Störfälle oder Rückrufaktionen können in jedem Unternehmen eintreten und dürfen nie ausgeschlossen werden. Der Schaden kann dabei sehr schnell in unermessliche Höhen steigen und nicht nur den Unternehmenserfolg hemmen, sondern gar existenzielle unternehmerische und private Folgen haben.

Diesen oder weitere Risiken wie Feuer, Elementarereignissen, Daten- und Informationsverlusten, Betriebsunterbrechun-

gen, Unfällen oder Einbrüchen ist aber kein Unternehmer wehrlos ausgeliefert, wenn er ein «Frühwarnsystem» vorgeschaltet hat.

Frühwarnsystem aufbauen

«Ein Frühwarnsystem – oder systematisches Risikomanagement – ist der geeignete Umgang mit möglichen Störfällen und Negativereignissen, die eintreffen könnten. Es hilft, die vorhandenen Risiken zu erkennen und einzuschätzen, die ein Unternehmen in seiner Existenz bedrohen können, und liefert die Basis zur Bestimmung der Art der Risikobewältigung», weiss Gian Bazzi, eidg. dipl. Versicherungsfachmann und Generalagent der Mobiliar in St.Gallen, aus seiner Praxis. «Risikomanagement ist ein zentrales Thema für jeden Unternehmer. Er kann damit auf entdeckte Risiken besser reagieren, die Eintrittswahrscheinlichkeit von Schadenfällen verringern und den Umfang von dennoch eintretenden Schäden eher in Grenzen halten, Gefährdungspotenziale erkennen, bewerten und nach Möglichkeit eliminieren, zumindest aber minimieren.»

Der Aufbau eines Risikomanagementsystems geht über die Schritte:

- Risikoidentifizierung
- Risikoanalyse
- Risikobewertung
- Risikosteuerung und Risikobewältigung
- Risikoüberwachung.

Risiken als solche wahrnehmen

Um ein Risiko ausschalten zu können, ist erste Voraussetzung, die Risiken und Störfaktoren, die in einem Unternehmen den Geschäftsfluss beeinträchtigen können, zu erkennen. Primäres Ziel ist also die systematische Auseinandersetzung mit Störfäl-

len und deren Analyse. Indem der gesamte Geschäftszyklus vergegenwärtigt wird, kann eine Liste von möglichen Szenarien, Risiken und negativen Ereignissen aufgestellt werden.

Welches sind die grössten Risiken?

Als Risiko gelten betriebswirtschaftlich gesehen alle Faktoren, die eine Bilanz und Erfolgsrechnung negativ beeinflussen können. Ein Brand, ein Einbruch, eine Sabotage, aber auch eine Epidemie, der Ausfall eines Zulieferers, der Verlust von wichtigen Computerdaten, Haftpflichtklagen von Verbrauchern. Diese Liste liesse sich beliebig und branchenspezifisch weiterführen. «Was

Als Risiko gelten betriebswirtschaftlich gesehen alle Faktoren, die eine Bilanz und Erfolgsrechnung negativ beeinflussen können.

für das einzelne Unternehmen als Risiko oder Störfall gilt, muss jeder Unternehmer für sich selber definieren», so Gian Bazzi, «dabei kann er sich durch Fachleute beraten lassen.»

Das häufig grösste Risiko in einem Unternehmen ist zugleich das höchste Gut im Unternehmen: die Menschen selber. Fallen Entscheidungsträger oder Mitarbeiter in Schlüsselfunktionen im Unternehmen aus, stellt dies das Unternehmen vor grosse Probleme. An zweiter Stelle folgen Gefahren infrastruktureller Art wie Verluste von Computerdaten, Maschinenausfälle,

Der richtige Weg zum erfolgreichen Risikomanagement

Verschiedene Checklisten und Hilfsmittel für Kleinunternehmen können kostenlos und praxisorientiert der erste Schritt auf dem Weg zu einem Risikomanagement im Unternehmen sein. Download unter: www.mobi.ch > Unternehmen > Risikoberatung

Im Bereich Informationssicherheitsmanagement ISMS stellt die Norm ISO 27005 eine genaue Anleitung zur IT-Risikoanalyse und zum Risikomanagement im IT-Bereich dar. Sie beinhaltet dabei einerseits eine Beschreibung des kompletten Risikomanagementprozesses als Ganzes, andererseits eine genaue Beschreibung der einzelnen Schritte des Risikomanagements und der Risikoanalyse.

Wahrscheinlichkeit eines Schadeneintrittes	sehr gross				
	gross				
	mittel				
	klein				
		klein	mittel	gross	sehr gross

Auswirkungen der Risiken auf die Aufrechterhaltung des Betriebes

Ein Risikoraster hilft, die Gefährdung des Betriebes augenfällig darzustellen.

Quelle: Mobiliar Versicherungen & Vorsorge

Unbenutzbarkeit des Ladenlokals beispielsweise wegen eines Schadenfalls infolge eines Brandes, Wassereinbruchs oder Diebstahls. In der Risikokaskade folgen darauf die betriebswirtschaftlichen Risiken: Die Handelsware wird nicht geliefert, Kunden können offene Rechnungen nicht mehr begleichen, Dritte oder Kunden wurden geschädigt und melden Ansprüche an, was zu Verstrickungen in Haftpflichtfälle führen kann.

Wie können die Risiken minimiert werden?

Anhand der im eigenen Unternehmen aufgestellten Risikokaskade müssen die wahrgenommenen Störfaktoren realistisch eingeschätzt und denkbare Folgen aus einer Störung abgeleitet werden.

Für ein Risiko sind üblicherweise die folgenden beiden Grössen von Belang: die Höhe des Schadens, der beim Eintritt eines Ereignisses entsteht, und die Wahrscheinlichkeit, mit der dieser Schaden eintritt. Daraus folgen die Fragen: Wie gross ist die Wahrscheinlichkeit, dass der einzelne Störfall eintritt? Was ist die Auswirkung des Ereignisses? Wie gross, wie existenziell ist der Schaden? Ist die Auswirkung klein, mittel, gross, sehr gross? Die zweite Frage ist: Wie häufig könnte dieses Ereignis eintreten? Ist die Wahrscheinlichkeit klein, mittel, gross oder sehr gross?

Die Analyse erlaubt eine grobe Gewichtung in kleine, mittlere, grosse und sehr grosse Risiken. In der Praxis bedeutet dies: Die Risiken müssen in ihrer umfassenden Wirkung erkannt, beurteilt und bewältigt werden. Aufgrund der Analyse kann beurteilt werden, welche Risiken vermieden, vermindert, welche auf einen Dritten

(Kunde, Geschäftspartner oder Versicherung) überwältigt werden oder welche Risiken selber getragen werden können.

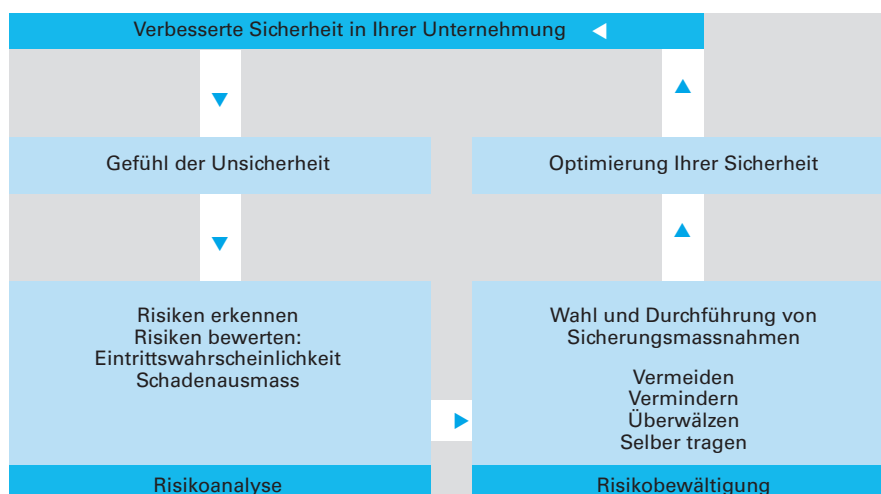
Risikomanagement ist eine Daueraufgabe

Infolge der dynamischen Entwicklung der Innen- und Aussenwelt ist jedes Unternehmen ständig neuen Risiken ausgesetzt. Ist eine Risikoanalyse einmal durchgeführt, reicht dies nicht für die nächsten zehn Jahre. Immer, wenn eine neue Produktlinie eingeführt, eine neue Dienstleistung angeboten wird, sich der Mitarbeiterstab vergrössert oder verkleinert, wenn Schlüsselpositionen neu besetzt werden oder sich persönliche Verhältnisse der Geschäftsführer verändern, ist der ganze Risikomanagementprozess wieder neu anzusehen. Aber auch wenn keine Veränderungen im Unternehmen erfolgt sind, sollte der Prozess mindestens einmal jährlich eine neue Risikoanalyse vorsehen. Es können sich auch die

Um ein Risiko ausschalten zu können, ist erste Voraussetzung, die Risiken und Störfälle, die in einem Unternehmen den Geschäftsfluss beeinträchtigen können, zu erkennen.

rechtlichen Rahmenbedingungen geändert oder das Kundenverhalten in eine neue Richtung entwickelt haben.

«Bei der Schadenregulierung stellen wir häufig fest, dass Unternehmer, die sich vor dem Schadenfall systematisch mit Risikofragen auseinandergesetzt haben, deutlich früher wieder operativ tätig sind und tendenziell das kleinere Schadensausmass haben als jene, die sich nicht ums Risikomanagement kümmern», zeigt Gian Bazzis Erfahrung. ■



Risikomanagement ist ein kontinuierlicher Prozess – und eine Daueraufgabe.

Quelle: Mobiliar Versicherungen & Vorsorge

«Hohe Flexibilität und geringe Produktionskosten sind konkurrierende Ziele»

Die meisten Führungskräfte sind sich bewusst, dass ihre Wertschöpfungskette einem permanenten Wandel unterworfen ist und daher Veränderungen notwendig sind. Der Blick müsse aber über die eigenen Unternehmensgrenzen hinausgehen, um neues Synergiepotenzial identifizieren und realisieren zu können, sind die beiden Wirtschaftsberater Markus Koch und Roland Schegg von der PricewaterhouseCoopers AG in St.Gallen überzeugt.

Interview: Marcel Baumgartner **Bild:** Peter Ruggle

Ich lehne mich sicherlich nicht zu weit aus dem Fenster, wenn ich sage, dass es vor 200 Jahren wesentlich einfacher war, unternehmerisch tätig zu sein.

Roland Schegg: Vor 200 Jahren waren Unternehmen vor allem lokal tätig und haben ihre Produkte zentral mit lokal vorhandenen Ressourcen entwickelt, hergestellt und verkauft. Dadurch war die Komplexität in der Wertschöpfungskette deutlich geringer als heute. Und trotzdem: Schon damals wurde die Wertschöpfungskette über die Landesgrenzen hinaus optimiert. Das Rorschacher Kornhaus ist ein exzellenter Zeitzeuge: Weil in weiten Teilen der Ostschweiz die Graswirtschaft klimatisch lohnender war als der Kornanbau, wurde Getreide in grossen Mengen aus dem Süddeutschen Raum über Rorschach importiert. Als Handelsplatz und Lagerort übertrugen die Fürststäbte von St.Gallen damit dem Kornhaus am Bodensee eine Schlüsselfunktion in der damaligen «Supply Chain» für Getreide.

Markus Koch: Die Globalisierung hat die Marktspielregeln in den letzten Jahren stark verändert, indem sie zu einer Auflösung von Unternehmensgrenzen, einer Erhöhung von Wissen über Kunden, Märkte und Produkte und einer Individualisierung des Leistungsangebots geführt hat. Unternehmen stehen dadurch unter einem hohen Wettbewerbs- und Kostendruck und müssen laufend neue Marktleistungen entwickeln, um der hohen Marktdynamik gerecht zu werden. Wer heute wirtschaftlich am Ball bleiben will, muss über eine

unternehmerische Fitness verfügen, die sich direkt (oder indirekt) global messen kann.

Heute ist das Management der Wertschöpfungskette eine Königsdisziplin. Gibt es aber doch Ansätze von früher, die nach wie vor Gültigkeit haben?

Koch: Ein Ansatz, der heute noch Gültigkeit hat, ist die Ausrichtung aller unternehmerischen Tätigkeiten auf den Kunden. Im Gegensatz zu früher bieten Unternehmen jedoch ihren Kunden nicht mehr nur Produkte und Dienstleistungen an, sondern umfassende Lösungen für den individuellen Kundenprozess. Beispielsweise verkauft die ABB Turbo System AG nicht nur ausgezeichnete Turbo-Lader für Schiffsmotoren, sondern bietet gleich auch die weltweite

«Perfekte Abläufe wird es in der Realität nie geben»

Wartung an. Dafür hat ABB über 70 Service-Stationen in den wichtigsten Häfen der Welt aufgebaut. Die Daten zu den einzelnen Turboladern werden dabei in einer Web-Applikation gespeichert, so dass alle 70 Service-Stationen unmittelbar darauf zugreifen können. Zudem informieren die Service Stationen ihre Kunden über günstige Wartungszeitpunkte. Der japanische Hersteller Komatsu geht sogar noch einen Schritt weiter: Er übernimmt für die gesamte Lebensdauer den optimierten Unterhalt seiner

Bagger und Maschinen für grosse Ladungen. Dabei werden laufend Betriebsdaten erfasst und an die Wartungszentren übermittelt, teils sogar über Satellit.

Schegg: Die beiden Beispiele zeigen auf, dass ein wesentlicher Aspekt von Supply Chain Management neben der eigen Betriebseffizienz in der bewussten Realisierung von Synergien über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus liegt. Dies wird mittels enger Zusammenarbeit mit Lieferanten und/oder Kunden erreicht. Gerade für KMU-Unternehmen ist dieser Aspekt interessant, da in strukturierten Netzwerken beschränkte Kräfte gezielt gebündelt werden können.

Allgemeingültige Rezepte gibt es sicherlich nicht. Jedes Unternehmen ist anders. Gibt es dennoch Herausforderungen, von denen die Mehrheit betroffen ist?

Schegg: Eine der grössten Herausforderungen für Unternehmen ist die Handhabung der Komplexität entlang der Wertschöpfungskette. Die globale Tätigkeit der Unternehmen und die Abnahme des Produktlebenszyklus haben zu einer deutlichen Zunahme der Komplexität geführt. Durch verschiedene Massnahmen und Konzepte können Unternehmen diese Komplexität jedoch deutlich verringern.

Sprechen wir zuerst über die internen Abläufe. Der Einkaufschef hat ebenso seinen Bereich wie der Produktionschef, der Verkäufer oder der CEO. Besteht schon hier bei den Zwischenstellen ein Optimierungspotenzial?



Markus Koch, Partner, Consulting, PricewaterhouseCoopers, Zürich, und Roland Schegg, Senior Manager, Consulting, PricewaterhouseCoopers, St.Gallen, vor dem Rorschacher Kornhaus.

Koch: Bei den internen Prozessen gibt es bei Unternehmen tatsächlich häufig ein überraschend grosses Optimierungspotenzial. Schlechte Koordination zwischen weitgehend autonomen Einheiten wie der Produktion oder dem Verkauf können zu «Planungssilos» führen, die ihre Informa-

tionen untereinander nicht oder erst verspätet austauschen. Die Folge davon sind aufgrund von Sicherheitspuffern hohe Lagerbestände und Transportkosten, die vermieden werden könnten. Die Erhöhung der Informationstransparenz, eine Automatisierung von Arbeitsschritten und die

Einführung von gegenseitig anerkannten Standards sind Massnahmen zur besseren Zusammenarbeit.

Vieles ist in Firmen über die Jahre hinweg organisch gewachsen. Es dürfte enorm schwer sein, gewisse Verhaltensmuster und Standards zu durchbrechen?

Schegg: Veränderungen im Verhaltensmuster und in Standards benötigen Zeit und Verständnis für die Situation der einzelnen Mitarbeitenden. Zu Beginn reagieren

«Wachstum sollte zwingend geplant werden»

Menschen häufig ablehnend auf Veränderungen. Mit der Kommunikation einer klaren, gegenseitig anerkannten Vision, Schulungen, der Darstellung erster Erfolge und weiterer Hilfsmittel kann häufig rasch eine gute Akzeptanz erreicht werden. Haben die Mitarbeitenden die neuen Verhaltensmuster und Standards akzeptiert, unternehmen sie bald erste Versuche diese umzusetzen. Bis zur endgültigen Integration neuer Standards und Verhaltensmuster sind jedoch weitere Kommunikation, Geduld und gezieltes Veränderungscontrolling notwendig.

Sie selber beraten unzählige Firmen. Stossen Sie denn bei dieser Thematik jeweils auf offene Ohren?

Koch: Die Optimierung der Wertschöpfungskette ist aufgrund des stetig steigenden Wettbewerbsdrucks brandaktuell. In den letzten Jahren haben wir daher zahlreiche Projekte in diesem betriebswirtschaftlich anspruchsvollen Feld durchgeführt. Dabei geht es im Wesentlichen um Themen wie Working Capital Management, (Out-/In-)Sourcing von Wertschöpfungsaktivitäten, Optimierung von Produktionsstandorten, Erhöhung der Transparenz in der

Wertschöpfungskette oder Reduktion von Komplexitäten. Momentan beschäftigen viele Unternehmen auch die Harmonisierung von Prozessen und IT-Systemen und die Reduktion von Lagerbeständen. Interessant sind auch die Optimierung von Beschaffungsprozessen sowie die Steueroptimierung entlang der Wertschöpfungskette.

Das Wichtigste ist doch aber, dass ein Unternehmen effizient ist?

Schegg: Die Wertschöpfungskette sollte nicht nur auf die Effizienz hin ausgerichtet sein, sondern eine Ausbalancierung zwischen den Zielgrössen Effizienz und Flexibilität ist notwendig. Hohe Flexibilität und geringe Prozesskosten sind konkurrierende Ziele. Kostengünstig lassen sich nur standardisierte Produkte herstellen, die keine kundenindividuellen Anpassungen zulassen. Die bestmögliche Kombination beider Ziele lässt sich dabei durch die Produktion von Standardmodulen und Konfiguration der

Module zu individuellen Leistungen erzielen. Das macht uns beispielsweise die Automobil-Industrie seit Jahren bestens vor: Die Grundkonfiguration von Fahrzeugen

«Veränderungen in Verhaltensmustern und in Standards benötigen Zeit»

lässt sich über die Ausstattungsliste je nach Wunsch individualisieren – selbstverständlich gegen ein angemessenes Entgelt.

Hier sind wir bei den externen Abläufen angelangt. Immer wieder hört man von den Chancen, die sich KMU in ausländischen Märkten bieten. Aber die Gefahr einer «Verzettlung» besteht doch auch?

Koch: Wachstum sollte zwingend geplant werden. Die Gefahr der Verzettelung kann durch eine überlegte, schrittweise Expan-

sion in neue Märkte vermieden werden. Eine unerlässliche Entscheidungsgrundlage für das Management stellt dazu ein schlüssiger Businessplan dar, der mit einem Finanzmodell und qualitativen Analysen zu unterlegen ist. Insbesondere auch für KMU-Unternehmen lohnt es sich, Zeit und Ressourcen in die Erarbeitung von Businessplänen zu investieren, zumal sie aufgrund einer beschränkten Risikofähigkeit von Fehlinvestitionen häufig ungleich stärker getroffen werden können.

Durch die Globalisierung ist die Welt näher zusammengerückt. Spielt es denn rein auf die Abläufe bezogen wirklich eine Rolle, wo ich produziere?

Schegg: Die Lage der Produktionsstandorte hat wesentliche Implikationen auf die Wertschöpfungskette, vor allem auf die Logistik und die Qualitätssicherung. Bei der Evaluation einer Produktionsverlagerung sollten daher nicht nur Herstellungskosten

Anzeigen



TREUHAND | EXPERTEN

UNSERE
ERFAHRENEN MITGLIEDER
SIND IHRE EXPERTEN
IN SACHEN ERFOLG.

TREUHAND | SUISSE

www.treuhand.ch
Schweizerischer Treuhänderverband



 **altherr nesslau**

Das Mercedes-Benz Kompetenzzentrum



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

berücksichtigt werden, sondern beispielsweise auch zusätzliche Transaktionskosten zwischen dem neuen Standort und dem Mutterhaus, Kontrollkosten und weitere Logistikkosten. Zudem sind insbesondere Schnittstellenverluste aufgrund unterschiedlicher Kulturen keinesfalls zu unterschätzen. In Asien gelten beispielsweise ganz andere Regeln in der Geschäfts- und Arbeitswelt als in Westeuropa oder in den USA. Letztlich muss sichergestellt sein, dass die Führungsfähigkeit in der gesamten Wertschöpfungskette erhalten bleibt.

Unternehmen schwanken nicht selten zwischen den beiden Polen «Abdeckung möglichst vieler Angebote» und «Reduktion aufs Wesentliche». Letzteres wäre sicherlich bezogen auf die Wertschöpfungskette die vorteilhaftere Variante?

Koch: Durch die Reduktion von Produktvarianten, Absatzkanälen und Preismodellen könnte die Komplexität in der Wertschöpfungskette tatsächlich reduziert werden. Eine Straffung des Angebotes sollte jedoch nur vorgenommen werden, wenn die Reduktion der Komplexitätskosten höher als der wegfallende Gewinn durch die Straffung des Angebotes ist. Durch eine modulare Angebotsgestaltung kann situativ aber ein interessanter Mittelweg gefunden werden.

Früher hat der Bäcker nebenbei jedenfalls nicht noch Getränke angeboten.

Schegg: Als Kunde ist es doch praktisch, wenn ich für ein Getränk nicht zusätzlich in ein anderes Geschäft gehen muss. Was spricht dagegen, wenn ich als Bäcker meine Verkaufsfläche besser ausnutze und ein interessantes Zusatzgeschäft machen kann? Hier gewinnt mit hoher Wahrscheinlichkeit sowohl der Bäcker als auch der Kunde. Grundsätzlich ist vor pauschalen Aussagen Vorsicht geboten. Die Gestaltung des Produkte- und Leistungsportfolios sollte immer fallbezogen und individuell evaluiert werden. Ob eine Erweiterung oder Straffung zu empfehlen ist, steht in der Regel in unmittelbarem Zusammenhang mit vorhandenen Stärken und Marktchancen.

Das heisst, dass ein CEO gut daran tut, sein Unternehmen zuerst von der Kom-

plexität zu befreien und anschliessend das Bestehende sinnvoll koordiniert?

Koch: Die Komplexität kann nicht nur durch die Reduktion von Produktvarianten gesenkt werden, sondern auch durch Modularisierung von Produkten und Dienstleistungen mit der Möglichkeit zur kundenspezifischen Konfiguration, das Outsourcing von nicht geschäftskritischen Prozessen, die Beschränkung auf Kunden mit hoher Profitabilität und die Harmonisierung und Standardisierung von Prozessen. Trotzdem sollte ein CEO die Performance seiner Angebote mittels definier-

«Unter dem Strich muss eine dem unternehmerischen Risiko angemessene Rentabilität erreicht werden»

ten Kennzahlen laufend überwachen und unrentable Angebote kritisch überprüfen. Wichtig ist dabei aus strategischer Sicht, u. a. die eigenen Stärken, die klare Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb sowie Chancen im Markt zu kennen – dies führt uns wieder zum schlüssigen Businessplan.

Es braucht Mut zur Umsatzreduktion. Es braucht Mut, Angebote abzustossen...

Schegg: Absolut. Unternehmerischer Mut ist unabdingbar. Je besser die Informationslage über den Markt und das eigene Unternehmen ist, desto bewusster und klarer können solche teils wirklich schwierigen Entscheidungen getroffen werden. Aber letztlich geht es nur indirekt um Volumen. Vielmehr muss unter dem Strich eine dem unternehmerischen Risiko angemessene Rentabilität erreicht werden. Der Fokus auf den «rentablen» Umsatz ist dazu ein wichtiger Teilaspekt.

Alles, was wir bisher diskutiert haben, tönt einleuchtend und simpel. Zumindest in der Theorie kann man die perfekten Abläufe entwerfen. Aber in der Praxis haben wir es mit Menschen zu tun.

Koch: Es wird nie perfekte Abläufe in der Realität geben; auch nicht, wenn sie vollständig standardisiert oder automatisiert

sind. Wichtig ist, dass ein Unternehmen seine Abläufe kontinuierlich verbessert und sie laufend an neue Marktgegebenheiten anpasst. Die Offenheit für Flexibilität und Kreativität muss stets in unseren Köpfen erhalten bleiben.

Wie erreiche ich eine höchstmögliche Informationstransparenz in all meinen Abläufen?

Schegg: Ein wichtiger Beitrag dazu liefert das Management Accounting, das als betriebliches Rechnungswesen Transparenz in die wesentlichen Werteflüsse im Unternehmen bringen kann. Hierbei geht es jedoch weniger um die höchstmögliche Informationstransparenz, sondern um das bewusste Ermitteln führungsrelevanter Informationen. Der Aufwand, um diese Transparenz zu erreichen, sollte in einem sinnvollen Rahmen gehalten werden. Doch wo liegt dieser? Auch das kann nur unternehmensspezifisch und fallbezogen beantwortet werden. Bekannte Grundsätze wie «so viel wie nötig, so wenig wie möglich» oder «lieber ungefähr richtig als haargenau falsch» helfen mit, den richtigen Rahmen zu finden.

Koch: Selbstverständlich erleichtern eine gut strukturierte, medienbruchfreie Kosten- und Leistungsrechnung sowie die Standardisierung von Prozessen die Datenermittlung und Filterung der führungsrelevanten Parameter. Im Supply Chain Management soll aber auch über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus gedacht werden. Mit der Einbindung von Lieferanten kann die Transparenz beispielsweise erhöht werden, in dem das Unternehmen laufend über die Lieferstatist informiert wird. Die Einbindung des Lieferanten kann sogar soweit gehen, dass der Lieferant das Lager des Unternehmens bewirtschaftet (Vendor Managed Inventory). Eine kooperative Auftragsabwicklung kann ferner sicherstellen, dass alle beteiligten Einheiten in der Wertschöpfungskette rechtzeitig und rasch über die für sie notwendigen Informationen verfügen. Dieser Prozess wird somit bereits durch den Kundenauftrag gestartet. Entsprechend kann über die gesamte Wertschöpfungskette im Idealfall eine gut abgestimmte Leistungskette geschaffen werden. ■

Zunehmender Wettbewerbsdruck für Schweizer Unternehmen trotz Konjunkturerholung

Die Schweizer Wirtschaft wird gemäss Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF) 2011 mit 1.8% weiter wachsen. Im sich wieder erholenden Wirtschaftsumfeld sind jedoch die Herausforderungen für die Schweizer Unternehmen grösser denn je. In einer im Herbst 2010 durchgeführten Umfrage von Ernst & Young¹⁾ sind 85% der über 1'400 befragten Führungskräfte aus aller Welt der Meinung, dass der Konkurrenzdruck in den nächsten beiden Jahren zunehmen wird.

Text: Daniel Zaugg und Marco Casal

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass in den nächsten Jahren ein intensiverer Wachstumsfokus vorherrschen wird, während gleichzeitig die Märkte volatiler und unbeständiger werden als vor der Wirtschaftskrise. Dies führt dazu, dass die Margen unter Druck kommen. Nahezu 50% der Befragten berichten von einem Nachgeben der Preise. Welche Strategien sind in diesem Umfeld zu beachten?

Fokussierung auf profitable Marktsegmente

Insgesamt 60% der Befragten nannten die entwickelten Märkte als mutmassliche Quelle von rentablem Wachstum, während in den aufstrebenden Ländern der Konkurrenzdruck massiv zunehmen dürfte, da sich immer mehr westliche und einheimische Unternehmungen auf diesen Märkten konkurrieren. Trotzdem haben Unternehmungen, welche sich ausschliesslich auf die heimischen Märkte konzentrieren, kleinere Wachstumschancen als solche, die auch in Schwellenländern tätig sind.

Die Aussagekraft wird unterstrichen, wenn man die Wachstumsraten der BRIC-Staaten, insbesondere von Indien und China (6,5% beziehungsweise 8,5%), mit dem Schweizer Wirtschaftswachstum (1.8%) vergleicht.

Erhöhung der operativen Anpassungsfähigkeit und der Innovationskraft

Das Wachstum eines Unternehmens hängt insbesondere davon ab, wie effektiv es auf



Daniel Zaugg, Partner Ernst & Young AG

die Marktbedürfnisse eingeht und wie schnell es auf die sich ändernden Marktbedürfnisse reagieren kann. Unternehmen müssen bereit sein, auf Veränderungen umgehend zu reagieren, und zwar im Hinblick auf die Kundennachfrage, die Wirtschaftsbedingungen und die Märkte. Schnelligkeit wird in diesem zunehmend wettbewerbsintensiven globalen Markt immer wichtiger werden. Eine schnelle Anpassungsfähigkeit muss insbesondere in den Bereichen der Unternehmensstruktur, der Lieferantenbeziehungen und auch der Innovationsrate vorhanden sein.

Optimieren der Kostenwettbewerbsfähigkeit und der Finanzierung

Fast 60% der Befragten sind der Meinung, dass die Preise auf den Absatzmärkten in den nächsten Jahren höchstens im Ausmass der Inflation steigen werden. Margen sind



Marco Casal, Manager Ernst & Young AG

unter Druck, da die Produktionskosten steigen. Rund 31% der Befragten sind der Meinung, dass Lohnkosten (insbesondere in den Schwellenländern) beziehungsweise Materialkosten steigen werden. Für die schweizerische Exportwirtschaft kommt erschwerend hinzu, dass sich die Wechselkurse in den Hauptabsatzmärkten in der Vergangenheit unvorteilhaft entwickelt haben und weiter auf die Marge drücken.

Viele Unternehmen sind zudem entweder nicht in der Lage oder nicht Willens, an die Kapitalmärkte zu gehen. Die Studie zeigt, dass mehr als die Hälfte planen, ihr Wachstum aus ihren Barreserven zu finanzieren. Trotz der niedrigen Zinsen ziehen nur 36% der Befragten die Nutzung von Darlehen zur Finanzierung ihres Wachstums in Betracht. Damit das Wachstum ohne Kapitalmarkt und Banken finanziert werden kann, müssen ausreichend eigene Mittel erwirtschaftet werden. Zudem wer-

den weitere Anstrengungen zur Reduktion des betrieblichen Umlaufvermögens nötig sein.

Vertrauen der Stakeholder ist entscheidend

Die Finanzkrise hat das Vertrauen seitens der Stakeholder arg strapaziert. Erfolgreiche Unternehmen bewegen sich deshalb von einer Mentalität der blossen Auflagerenerfüllung (Compliance) weg und haben eine Reihe von Massnahmen entwickelt, um proaktiver mit Stakeholdern (Aktionäre, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Staat etc.) umzugehen. Fast die Hälfte der Unternehmen hat während der letzten zwei Jahre die Transparenz und Häufigkeit ihrer Kommunikation mit Interessenträgern verbessert,

und ein Drittel publiziert zusätzliche nicht-finanzielle Informationen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass gemäss der durchgeführten Untersuchung dem zunehmenden Wettbewerbsdruck mit einer fokussierten Marktstrategie, einem fle-

xiblen Geschäftsmodell, einer kompetitiven Kostenstruktur und einem hohen Stakeholder-Vertrauen zu begegnen ist.

1) Ernst & Young, *Competing for Growth, Winning in the new economy*, 2010



Anzeige



Der LEADER ist eine Marke – und davon profitieren ab sofort auch Sie

Der LEADER ist zum Label für ein starkes Unternehmertum mit Visionen geworden. Ab sofort können Sie nun dieses Label auch für Ihre eigenen Ziele nutzen. Ob Firma, Verband oder Organisator einer Veranstaltung: Wir sind Ihr Partner und realisieren mit Ihnen ein Magazin, das vollumfänglich oder teilweise anzeigenfinanziert ist, professionell umgesetzt wird und direkt von unserer Marke profitiert. Bei Fragen stehen wir Ihnen per Telefon unter 071 272 80 50 oder via Email unter info@metrocomm.ch gerne zur Verfügung.

Presented by
LEADER

Optimierung mittels Risikobericht

Die **assicura ag** mit Sitz in St.Gallen bietet als unabhängige Versicherungsmaklerin Beratungen für KMU-Betriebe in der ganzen Schweiz an. Dabei vertritt sie die Interessen der Kunden als treuhänderische Sachverwalterin gegenüber den Versicherungen. Im Gespräch mit Geschäftsführer Beno de Felice und Kurt Wettstein, stellvertretender Geschäftsführer.

Als Versicherungstreuhänder bietet die **assicura Risk-Management-Beratung an. Welchen Stellenwert nimmt dieses Segment ein?**

Beno de Felice: Risk-Management ist im Führungsprozess eines Unternehmens verankert und nicht mehr wegzudenken. Alle Unternehmen machen Risk-Management – nur mehr oder weniger bewusst und strukturiert. Alle Firmen, bei denen die Inhaber oder Gesellschafter nicht persönlich haften, müssen gemäss OR einen Anhang zu ihrer Jahresrechnung erstellen und darin Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung machen. Dieser Anhang wird von der Revisionsstelle überprüft. Die **assicura** kann hier sehr hilfreiche Unterstützung bieten.

Wie muss man sich so eine Risikoanalyse vorstellen?

Kurt Wettstein: Abgesehen von den gesetzlich vorgeschriebenen Angaben ist es für das Unternehmen selbst von Bedeutung, seine Risiken zu kennen. Selbstverständlich kennen die meisten Unternehmen ihre grössten Risiken auch ohne eine ausführliche Risikoanalyse. Unternehmen gehen aber sehr unterschiedlich mit ihren Risiken um, und oftmals werden getroffene Entscheidungen jahrelang nicht mehr hinterfragt oder neu beurteilt. Der Risikobericht der **assicura** gibt dem Unternehmen eine gute Übersicht. In der Regel erstellen wir unseren umfassenden Risikobericht jährlich.

Mit welchen Fragen beschäftigt sich so ein Risikobericht genau?

Wettstein: Grundsätzlich gilt es, Risiken in vier Risikograden zu unterscheiden.

Katastrophen- oder Grossrisiken: Sie gefährden das Unternehmen in seiner Existenz.

Mittlere Risiken: Sie gefährden kurz- und/oder mittelfristig den Ertrag des Un-

ternehmens und zwingen allenfalls zur Änderung der Firmenziele.

Klein- oder Bagatellrisiken: Ein allfälliger Schaden belastet die Jahresrechnung unwesentlich. Das Risiko kann grundsätzlich selber getragen werden. Allfällige Kumulierungseffekte sollten aber gut beurteilt werden.

Nicht vorhandene Risiken: In einer guten Standortbestimmung unterhält man sich auch über Risiken, die zurzeit nicht vorhanden sind. Damit wird sichergestellt, dass bei Veränderungen (z. B. neues Geschäftsfeld, Akquisition oder Zusammenschluss; gesetzliche Veränderungen) rasch und zielgerichtet gehandelt wird.

De Felice: Im Risikobericht entscheidet der Kunde aufgrund unserer Empfehlungen, welche Risiken er selber tragen kann/will, welche z. B. an eine Versicherung zu überwälzen sind und wie allenfalls gewisse Risiken durch betriebliche Massnahmen gemindert oder eliminiert werden können.

Können Sie dazu ein Beispiel geben?

De Felice: Beispielsweise der Umgang mit sensiblen Daten wie Kunden- und Geschäftsdaten. Das Unternehmen macht zwar wöchentlich eine Datensicherung, bewahrt diese aber im selben Gebäude auf, wie die EDV-Anlage steht. Es nützt in einem allfälligen Brandfall wenig, wenn auch die Datensicherung vernichtet wird. Eine Versicherung dafür ist jedoch bei einem wirklich guten Datensicherungskonzept nicht unbedingt notwendig, wenn die Sicherung mehrmals wöchentlich oder sogar täglich erfolgt und die Datensicherung physisch getrennt in einem anderen Gebäude aufbewahrt wird. Es gibt viele Bereiche, bei denen mit organisatorischen Massnahmen der Umgang mit Risiken verändert und danach die Versicherungsdeckungen optimiert werden können.

Das tönt spannend. Für welche Kunden ist die **assicura interessant?**

Wettstein: Ja, das ist es auch. Für den Kunden wie für uns. Die **assicura** ist seit 1990 erfolgreich im Markt tätig und verwaltet das Versicherungsportefeuille von rund 300 KMU-Kunden. Heute wählen circa 80 Prozent der KMU einen Makler als Ansprechpartner. Umgekehrt bauen die Versicherungsgesellschaften zunehmend auf die Dienste der Versicherungsbroker als Vertriebskanal, weil mittlerweile bereits rund 70 Prozent des Umsatzes über diesen abgeschlossen werden.

De Felice: Unser Geschäftsmodell konzentriert sich auf Firmenkunden. Inhaber und leitende Angestellte unserer Kunden übergeben uns auf Wunsch auch ihr privates Portefeuille. Wenn wir einen Kunden gewinnen können, versuchen wir, ihn mit unseren Dienstleistungen zu begeistern. Wir gehören zu den «Tüftlern» in der Branche, suchen nach optimalen individuellen Lösungen und identifizieren uns mit unseren Kunden – auch emotional. Unsere Kunden spüren unser Engagement und empfehlen uns oft gerne weiter.

Welche Mehrwerte hat ein **assicura-Kunde?**

Wettstein: Nach einer groben Analyse aufgrund eines Gespräches mit dem Kunden und der Prüfung der bestehenden Lösungen präsentieren wir dem Interessenten, welche Optimierungen und allfällige Sofortmassnahmen wir empfehlen. Dann entscheidet er, ob er der **assicura** den Auftrag zur Verwaltung seines Versicherungsportefeuilles erteilen will. Wenn ja, erfolgt die Detailanalyse. Dabei wird ein genaues Szenario erarbeitet, damit ersichtlich wird, wie die in Aussicht gestellten Mehrwerte realisiert werden können. Der Kunde entscheidet über die Umsetzung der empfohlenen Massnahmen.



Beno de Felice und Kurt Wettstein

De Felice: Die assicura verwaltet das Versicherungsportefeuille des Kunden aktiv – übernimmt auch entsprechend die Verantwortung –, und bietet sehr gute Unterstützung im Schadenfall. Und dann erstellen wir eben jährlich den Jahresbericht. Wir empfehlen, diesen jeweils in der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat zu besprechen. Die Mehrwerte liegen also einerseits in einem gesamtheitlichen, strukturierten Umgang mit den Risiken sowie einer nicht zu unterschätzenden preislichen Optimierung.

Mit welchen Kosten muss ein Kunde bei der assicura rechnen?

De Felice: Wir unterscheiden zwischen Leistungen, die gegen ein vereinbartes Honorar erbracht werden, und Leistungen, für die wir Vergütungen von Versicherungsgesellschaften für dort platzierte Geschäfte

erhalten. Diese Vergütungen sind bei allen Gesellschaften gleich hoch. Grundsätzlich kann ein Kunde davon ausgehen, dass seine gesamten Kosten im Zusammenhang mit Versicherungsverträgen deutlich reduziert werden.

Aber ich bin an gewisse Produkte gebunden?

Wettstein: Nein, im Gegenteil. Durch unsere Unabhängigkeit können wir mit sämtlichen namhaften Gesellschaften zusammenarbeiten. Die assicura platziert nur Verträge mit jährlichem Kündigungsrecht. Somit bleiben unsere Kunden sehr flexibel und können aus den Dienstleistungen und Produkten von allen Gesellschaften auswählen. Wir sind folglich als Versicherungstreuhänder im Auftrag des Kunden und nicht im Auftrag einer Versicherungsgesellschaft unterwegs. ■

assicura ag

Schuppistrasse 7
9016 St. Gallen
Tel. +41 (0)71 282 39 60
Fax. +41 (0)71 282 39 70

Mitglied des SIBA, Verband Schweizerische Versicherungsbroker

Gründungsjahr: 1990
Anzahl Mitarbeiter: 9
Anzahl Kunden: 300
Internet: www.assicura.ch

«TVO hat in der Vergangenheit Staub angesetzt»

Ende 2009 herrschte bei TVO eine Stimmung wie auf einer Beerdigung. Viele Journalisten bangten aufgrund der unsicheren Zukunft um ihre Stelle. Die Erlösung folgte im Januar 2010 mit der Erteilung einer provisorischen Konzession. Damit erhält der Sender wesentliche Finanzspritzen in Form von Gebührenanteilen. Vorerst zumindest. Denn ganz vom Tisch ist das Thema der «marktherrschenden Stellung» noch nicht, wie André Moesch, Leiter Elektronische Medien und Mitglied der Geschäftsleitung der Tagblatt Medien, im Gespräch erklärt.

Interview: Marcel Baumgartner **Bilder:** Bodo Rüedi

André Moesch, als Leiter der Elektronischen Medien sind Sie insbesondere verantwortlich für TVO und FM1. Fehlt hier nicht der Onlineauftritt des Tagblatts?

Das ist eine reine Definitionsfrage. Natürlich könnte man ihn gemeinsam mit Fernsehen und Radio verwalten. Aber beim Tagblatt war der Onlineauftritt historisch bedingt schon immer bei der Zeitung angesiedelt.

Ist das denn sinnvoll?

Wäre es anders sinnvoller? Man kann eine Firmengruppe immer auf ganz verschiedene Arten organisieren, das ist keine Frage von richtig oder falsch. Ich sehe das als rein organisatorische Frage, ob der Onlinebereich nun hier oder dort bewirtschaftet wird. Eine Zusammenarbeit findet sowieso auf allen Ebenen statt, unabhängig davon, wo etwas «zu Hause» ist. Ganz grundsätzlich ist der Online-Teil des St. Galler Tagblatts aber sicherlich eher Print-bezogen.

Sehen Sie eine Gefahr in der kostenlosen Verbreitung von journalistischen Texten?

Natürlich sehe ich eine solche. Vor allem für den Printbereich und den Qualitätsjournalismus. Das soll aber nicht heissen, dass ich mich nur für bezahlte Medien starkmache. Radio und Fernsehen könnten so gar nicht funktionieren. Sie zählen seit jeher zu den Gratis-Medien und werden das auch künftig bleiben. Aber im Printbereich sehe ich hierbei schon eine Problematik. Der Spardruck ist enorm, das droht sich früher oder später auf die Qualität auszuwirken.

Sprechen wir über TVO. Ende Januar wurde eine provisorische Konzession erteilt. An welchem Punkt stehen Sie heute?

Das ist eine äusserst komplizierte Angelegenheit. Wir stecken nach wie vor mitten im Verfahren. Derzeit ist ein Gutachten der Wettbewerbskommission in Arbeit, das sich mit der Frage befasst, ob wir hier eine marktherrschende Stellung einnehmen oder nicht. Allein die Erstellung dieses Gutachtens wird circa ein halbes Jahr in Anspruch nehmen. Anschliessend geht

«Ende 2009 bestand die Gefahr, dass TVO den Betrieb einstellen muss»

es wohl erst richtig los. Falls eine marktherrschende Stellung festgestellt werden sollte – was keineswegs sicher ist –, wird das Bakom entscheiden müssen, ob wir diese Stellung missbrauchen. Nur in diesem Fall wäre unsere Konzession tatsächlich gefährdet. Was auch immer das Bakom beschliesst: Auch dieser Entscheid wird wohl wieder angefochten werden. Es ist der klassische Weg durch alle Instanzen, und dieser wird aus heutiger Sicht sicherlich noch zwei Jahre andauern, bevor ein definitiver Entscheid vorliegt.

Aber die Angst vor dem Aus ist derzeit unbegründet?

Durch die provisorische Konzession, die uns im Januar 2010 erteilt wurde, hat sich

die Situation beruhigt. Wir können sicherlich für die Dauer des Verfahrens jenes Ostschweizer Fernsehen machen, das sich unsere Zuschauerinnen und Zuschauer gewohnt sind. Und das ist schon einiges. Ende 2009 bestand die Gefahr, dass TVO den Betrieb einstellen muss. Das ist nun vom Tisch. Bei allen negativen Aspekten hat die ganze Situation aber durchaus auch interessante Seiten: All die grundsätzlichen Fragen, die nun angesprochen werden, werden zum ersten Mal richtig geklärt. Vor allem wird am Ende des Verfahrens ein für alle Mal klar sein, dass bei uns von einem «Missbrauch einer marktherrschenden Stellung» keine Rede sein kann, dieser Vorwurf muss endlich vom Tisch.

Interessiert es den «Normalbürger» überhaupt, ob Sie eine marktherrschende Stellung einnehmen oder nicht?

Wir stellen fest – bei Kontakten mit Zuschauern, aber auch Werbekunden –, dass das nie ein Thema ist. Eigentlich wird das nur von gewissen Politikern diskutiert, und dort spielen handfeste Interessen eine Rolle. Man sucht immer wieder nach Gründen, weshalb die Medien gewisse politische Themen – zumindest aus Sicht der Politiker – zu wenig abbilden. Dann fällt rasch einmal der Vorwurf, wir seien ja sowieso ein Monopolbetrieb. Aber ausserhalb von politischen Kreisen wird das nie angesprochen. Die Zuschauerinnen und Zuschauer entscheiden nach ganz anderen Kriterien, ob sie ein Medium konsumieren oder nicht. Und dieser Entscheid ist relativ hart und

André Moesch:

*«Von einem ‹Missbrauch einer
marktbeherrschenden Stellung›
kann keine Rede sein.»*



unmittelbar: Sie schalten nämlich einfach um, wenn sie ein Beitrag nicht interessiert oder er schlecht gemacht ist. Bei den elektronischen Medien ist dieser Vorgang sogar noch um einiges unmittelbarer als bei den abonnierten Zeitungen.

Bei den Zeitungen entsteht über eine bestimmte Dauer ein Gesamtbild.

Genau. Und aufgrund dessen wird entschieden, ob man das Abo verlängert oder eben nicht. Bei den elektronischen Medien ist der Entscheid kurzfristiger und emotionaler. Und er hat mit solch theoretischen Fragen wie der marktbeherrschenden Stellung rein gar nichts zu tun.

Sie schlagen eine Vorwärtsstrategie ein. Seit August ist TVO mit einigen Neuerungen auf Sendung. Hat man sich aufgrund der provisorischen Konzession zu diesem Schritt entschieden?

Den Grundsatzentscheid, endlich wieder einen richtigen Schritt nach vorne zu machen, hatten wir schon lange gefällt. Umsetzen konnten wir ihn aber erst, als die Finanzierung gesichert war. Daher haben wir das Ganze – das sage ich offen – immer wieder vor uns her geschoben. Wir haben ja selber nicht damit gerechnet, dass das alles so lange dauert. Heute kann man sagen: TVO musste rückblickend zu lange auf diese Erneuerungsschritte warten. Der Sender hat in der Vergangenheit Staub angesetzt.

Was sind die wesentlichen neuen Elemente?

Was natürlich zuerst auffällt, ist die Optik. Nun kann man sich fragen, ob das denn so entscheidend ist. Aber gerade fürs Fernsehen ist das Erscheinungsbild ein absolut zentraler Bereich.

Ich kann mich noch gut dran erinnern, wie heftig über das neue Erscheinungsbild der «Tagesschau» auf SF diskutiert wurde.

Auch bei TVO haben wir die meisten Reaktionen auf die Krawattenfarbe des Moderators. Das tönt wie ein Spruch, aber das kennen alle Fernsehstationen.

Es kommt tatsächlich vor, dass deshalb Mails geschickt werden?

Absolut. Wir schmunzeln dann jeweils, aber es zeigt eigentlich bestens, wie dieses Me-



André Moesch

dium funktioniert. Der optische Eindruck wird am stärksten gewichtet. Daher war es für uns auch entscheidend, genau dort anzusetzen. Wir haben beispielsweise das Bildformat von 4:3 auf 16:9 gewechselt und der ganzen Einrichtung einen zeitgemässen Auftritt verpasst. Das gab uns die

«Auch bei TVO haben wir die meisten Reaktionen auf die Krawattenfarbe des Moderators»

nötige Basis, um auch an den Inhalten zu arbeiten. Als wesentlicher Punkt wurde so die News-Sendung von 10 auf 15 Minuten verlängert. Das tönt nun nicht nach einem wahnsinnigen Schritt, aber wenn man den Aufwand kennt, der hinter einem solchen Gefäss steckt, dann weiss man, was das heisst. Wir sind überzeugt, dass die Sendung damit als informativer und breiter gefächert wahrgenommen wird.

Weist die News-Sendung die höchsten Zuschauerzahlen auf?

Deutlich. Anschliessend folgen mit deutlichem Abstand die Talksendungen zu verschiedenen Themen. News und Talk, das sind die Domänen vom Regionalfernsehen. Wir werden wohl nie eine grosse Unterhaltungsshow produzieren und auch nie das Schweizer Fernsehen im Sportbereich konkurrenzieren können.

Und wie sieht es mit Liveübertragungen aus? Ende Oktober übertrug internetTV

beispielsweise die Pressekonferenz des FC St.Gallen live. TVO lieferte erst eine Stunde später die Aufzeichnung.

Das hat sowohl technische als auch – einmal mehr – finanzielle Gründe. Als Internet-Fernsehen können sie heute tatsächlich relativ kostengünstig live übertragen. Sie benötigen einen Datenanschluss und stellen eine Kamera auf. Mehr braucht es fürs Netz nicht. Wir aber müssen praktisch immer eine Satellitenverbindung herstellen, was jeweils rund 2'000 bis 3'000 Franken kostet. Bei der Stadtparlamentsdebatte zum FCSG-Thema haben wir uns das geleistet, weil das Thema so wichtig war und der Entscheid mitten in unserer News-Sendung fiel. Bei der von Ihnen angesprochenen Pressekonferenz standen wir vor der gleichen Frage. Da sie allerdings um 14 Uhr stattfand, beurteilten wir das Zuschauerpotenzial als zu gering. Nur wenig sind um diese Uhrzeit vor dem Fernseher. Wir haben uns für den Kompromiss bzw. für die Aufzeichnung entschieden. Aber eigentlich haben Sie absolut recht: Fernsehen ist ein typisches Live-Medium. Je besser es TVO geht, desto mehr werden wir künftig auch live übertragen. Allerdings muss man auch ehrlich sein: So wahnsinnig viel passiert in der Ostschweiz nun auch wieder nicht, das live übertragen werden müsste.

2011 ist ein Wahljahr. Folglich dürfte auch die Anzahl Menschen zunehmen, die vor eine Kamera wollen. Nach welchen Kriterien entscheiden Sie?

Das sind die häufigsten Diskussionen, die wir intern haben. Wieso bringen wir diese oder jene Person? Wieso haben wir dieses

oder jenes Thema nicht behandelt? Die Antwort fällt eigentlich immer gleich aus: Eine durchschnittliche News-Sendung behandelt sieben bis acht Themen. Eine Tageszeitung hat diesbezüglich natürlich deutlich mehr Möglichkeiten. Das Fernsehen muss vor allem weglassen, 95 Prozent aller Themen schaffen es nicht in die Sendung. Die Entscheidung darüber ist die klassische Journalisten-aufgabe: Sichten, gewichten und auswählen. Unter dem Strich muss ein Thema für die Mehrheit unserer Zuschauer interessant und von Bedeutung sein.

Und der regionale Aspekt? Wie stellen Sie sicher, dass alle Gebiete in etwa gleich behandelt werden – führen Sie eine Strichliste?

Die führen wir tatsächlich. Es ist fast nicht anders möglich, da wir uns ständig rechtfertigen müssen. In schöner Regelmässigkeit kommen Vorstösse oder Anfragen von Politikern, die das Gefühl haben, ihr Kanton werde benachteiligt. Irgendwann haben wir dann begonnen, unsere Beiträge zu protokollieren. Und heute können wir aufgrund dieser Statistik klar sagen, dass es keine grossen Unterschiede gibt.

Wie viel Regionalfernsehen macht in der Ostschweiz Sinn?

Das ist vor allem eine wirtschaftliche Frage. Das Modell, das die Politik entworfen hat, sieht für unser Gebiet einen Sender vor. Hinter den Gebührenanteilen steckt eine Formel, die das wirtschaftliche Potenzial einbezieht. Aus publizistischer Sicht könnte es hingegen durchaus zwei oder drei Sender geben. Vor einer solchen Konkurrenz haben wir uns nicht versteckt. Natürlich kostet einen jeder Mitbewerber Geld. Aber letztlich wird sich jene Station durchsetzen, die die bessere Verankerung in der Region hat. Und diese Verankerung beginnt beim Team und geht über die Inhalte bis hin zur Aufarbeitung. Und ich wage zu behaupten, dass es nicht so einfach ist, uns in diesem Bereich zu schlagen.

Wie wird TVO von aussen wahrgenommen?

Etwas unter Wert. Es gibt eine relativ grosse Anzahl an Leuten, die ein Image von diesem Sender haben, das längst nicht mehr stimmt, das noch von früheren Zeiten geprägt ist. Sie sehen in uns ein Hobbyfern-

sehen. Das Fatale ist, dass diese Kritiker unsere Sendungen nicht anschauen und somit auch ihre Meinung nicht revidieren können. Wir hatten allerdings in der Vergangenheit auch zu wenige Möglichkeiten, das Image aufzupolieren. Hier aufzuholen, wird in Zukunft eine wesentliche Aufgabe sein.

Zeitungen werden selten eins zu eins verglichen. Aber wenn ich zappe, folgen auf TVO das Schweizer Fernsehen und dann RTL. Und in eben dieser Reihenfolge steigen auch die finanziellen Möglichkeiten der Sender.

Exponentiell! Sie sprechen damit etwas ganz Wichtiges an. Der Vergleich, den der Zuschauer macht, schont uns in keiner Weise. Er wird nicht sagen: «Das ist halt TVO, die haben nicht mehr Mittel zur Verfügung». Er beurteilt uns genau gleich wie

«Es gibt eine relativ grosse Anzahl an Leuten, die ein Image von diesem Sender haben, das längst nicht mehr stimmt»

die grossen Sender. Entweder es gefällt ihm oder nicht. Hier zu bestehen, ist eine grosse Herausforderung. Dagegenhalten können wir insbesondere mit der Regionalität. Gewisse Themen bekommen Sie nur bei uns zu sehen. Eine solche Nähe zu Menschen und Themen aus der Ostschweiz haben Sie sonst nirgends. In diesem Zusammenhang freuen mich Feedbacks von SF-Mitarbeitern, die uns eine hohe Qualität zusprechen. Und das zu Recht. Vergleichen Sie einmal einen TVO-Beitrag mit beispielsweise «Schweiz aktuell». Sie werden keine markanten Unterschiede feststellen.

Trotz Konzession sind Sie wesentlich von der Werbung abhängig. Wie hat sich diese entwickelt?

Sie hat wieder deutlich zugenommen. 2010 werden wir erstmals in der Geschichte von TVO schwarze Zahlen schreiben. Und das nicht nur wegen des Gebührenanteils. Wir müssen ja mindestens 50 Prozent unserer Kosten durch Werbung finanzieren. Und hier haben wir deutlich aufgeholt. Ein Grund dafür ist sicherlich, dass wir das Produkt weiterentwickelt haben. Zahlrei-

che positive Reaktionen bestätigen uns, dass sich TVO in die richtige Richtung bewegt. Und hinzu kommt natürlich auch der psychologische Aspekt: Ende 2009 hatten wahrscheinlich auch unsere Werbekunden ein ungutes Gefühl hinsichtlich der Zukunft unseres Senders. Und das ist Gift für den Werbeverkauf.

Kommen wir noch kurz auf die Entwicklung von FM1 zu sprechen. Der Radiosender ist 2008 aus der Fusion von Radio Ri und Radio Aktuell entstanden. Können die ersten 2.5 Jahre als Erfolg bezeichnet werden?

Absolut! Selbst für uns lief es besser als erwartet. Eine einfache Zahl belegt das deutlich: Die beiden ursprünglichen Sender erreichten täglich zusammen circa 140'000 Hörerinnen und Hörer. Heute sind es bereits 200'000, was einem Zuwachs von fast 50 Prozent entspricht.

Wie hat man diese Steigerung erreicht?

Sicher mit dem Musikkonzept. Aber es hat auch erstaunlich viel mit der Marke zu tun. Offenbar konnte FM1 alte Klischees aufbrechen. Man gab dem Sender gewissermassen eine neue Chance. Das erklärt auch, warum FM1 im Vergleich zu anderen Regionalsendern ein eher junges Publikum hat. Gerade in der Altersgruppe von 15 bis 24 konnten wir deutlich zulegen. Hierfür war sicherlich das Image entscheidend, denn rein inhaltlich unterscheidet sich FM1 nicht grundsätzlich von den Vorgängern. ■

Zur Person

André Moesch (1962) ist seit 2006 Leiter Elektronische Medien und Mitglied der Geschäftsleitung der Tagblatt Medien. Bereits während seiner Germanistik-Studienzeit in Basel arbeitete er als Printjournalist, später war er Chefredaktor des Baselbieter Lokalradios Raurach. Nach einem Abstecher zu Radio DRS, wo er bei DRS3 in Zürich die Redaktionsleitung übernahm, wurde er Programmleiter bei Radio Basilik. 2001 verschob er seinen Lebensmittelpunkt von Basel nach St.Gallen und wurde Geschäftsführer der Radio Ostschweiz AG. Heute ist er verantwortlich für Radio FM1, FM1 Melody, TVO sowie die Vermarktungsgesellschaft onair werbung AG.



*Das «Landei»
hat in Zürich überzeugt:
Sara Hildebrand*

«Ich bin meinem Hirn wirklich zu Dank verpflichtet»

Wer am Fernsehen über Promis berichtet, wird selber zu einem. Das spürte die Rheintalerin Sara Hildebrand vor einigen Monaten am eigenen Leib. Genau, wie wir es von Gölä & Co. gewohnt sind, wurde auch ihr Leben urplötzlich von Journalisten durchforscht und das Ergebnis an die breite Masse weitergegeben. Angriffsflächen bietet die neue «glanz & gloria»-Moderatorin bisher keine. Farblos ist sie deshalb aber nicht. Über einen Namen, den man sich merken muss.

Text: Marcel Baumgartner **Bild:** Bodo Rüedi

Mit den Prominenten in der Schweiz ist es so eine Sache. Wirklich reichlich sind wir damit nicht ausgestattet – zumindest nicht in qualitativer Hinsicht. Und gerade im Showbusiness erstrahlen die Scheinwerfer hierzulande nicht allzu hell. Für jene, die im Rampenlicht stehen, hat das Vor- und Nachteile. Zwar heben Herr und Frau Schweizer niemanden gerne auf einen Thron, jagen dafür umgekehrt auch nur selten einen Unlieb-Ge wordenen zum Teufel. Verantwortlich dafür sind insbesondere die Medien. Richtige Boulevardblätter, wie man sie in Deutschland oder England kennt, liebt und hasst, haben wir schlicht nicht. Die «Schweizer Illustrierte» – Fotos aus den Badezimmern der Interviewten lassen grüssen – ist durchwegs lieb und nett zu den Prominenten, und der «Blick» nicht wirklich böse. Beides passt zu unserer Mentalität.

Neu in diese Welt aufgenommen wurde während der Sommermonate Sara Hildebrand als neues Gesicht des Schweizer Fernsehens. Sie setzte sich in einem gross angelegten Casting, in dem eine neue Moderatorin für die People-Sendung «glanz & gloria» gesucht wurde, gegen rund 200 Bewerberinnen und Bewerber durch. Eine Überraschung, wurden doch auch Namen wie Jennifer Ann Gerber (Ex-Miss Schweiz), Rekha Datta (Ex-Vize-Miss Schweiz) oder Eva Camenzind (Moderatorin) für diesen Posten gehandelt. Eine Überraschung aber auch, weil die Rheintalerin a) erst 23-jährig ist, b) über keinerlei TV-Erfahrung verfügte und c) mit einem Ostschweizer Dialekt spricht. «Sara hat uns

geflasht. Nicht nur im Studio, sie hat auch etwas auf dem Kasten. Das Gesamtpaket bei ihr hat gestimmt», schwärmte «g&g»-Redaktionsleiter Martin Boner im «Blick» von seiner neuen Moderatorin. Und zum Dialekt meinte die frisch Gewählte: «Er ist ja nicht so breit, und ich glaube, die Leute gewöhnen sich daran.»

Wieso Boulevard?

Das tönt wahrlich nach einer Entdeckung, von der sich der LEADER selber überzeugen wollte. Man trifft sich im Café Gantenbein in Altstätten. Pünktlich erscheint Sara Hildebrand zum Treffen. Die Haare offen, modisch gekleidet und gut gelaunt präsentiert sich die ehemalige FM1-Moderatorin. Seit 2006 stand sie hinter dem Mikrofon und absolvierte nebenbei eine Ausbildung als Reporterin, Radiomoderatorin und Redaktorin. Mit dem Einfachen, dem Bequemen hat sich die junge Journalistin nie begnügt. Sie wurde stets vom eigenen Ehrgeiz getrieben. So studiert sie seit 2008 nun noch Germanistik, Geschichte und Pädagogik. Sie wird das Studium neben ihrem Job als «g&g»-Moderatorin weiterführen und bereitet sich auf den Bachelor im 2012 vor.

So wird sie Mitte Zwanzig bereits einen gut gefüllten Rucksack vorweisen können. Eine Tatsache, die ein Leser auf «Blick.ch» zur Frage verleitete, wieso eine Person mit einer solchen Ausbildung in die Tiefen des Boulevardjournalismus abdriftet. Sara Hildebrands Antwort kommt spontan und mit klaren Worten: «Wieso eigentlich wird Populärkultur immer wieder als etwas Negatives betrachtet? Gerade bei den eher

lockeren Themen ist es doch von Vorteil, wenn diese professionell vorgetragen werden, mit einer hohen Qualität.» Denn sie weiss sehr wohl: Auch wenn kaum jemand zugibt, dass ihn die Meldungen über Stars und Sternchen interessieren, so sind es doch die Artikel mit den meisten Lesern bzw. den höchsten Einschaltquoten. Diese enorme Aufmerksamkeit verlangt nach einer seriösen Informationsvermittlung, wie man sie sich vom Schweizer Fernsehen auch in anderen Themen gewohnt ist. Dieses Kriterium wird Sara Hildebrand zweifellos erfüllen.

Die ersten Minute vor der Kamera

Sie wirkt reif, auf dem Boden geblieben und selbstbewusst. Eigenschaften, die ihr beim Casting zugutegekommen sind. Weiter wurde ihr auch eine gewisse Nervensstärke abverlangt. Denn bis zum endgültigen Entscheid vergingen mehrere Monate. Anfang März erfuhr Sara Hildebrand von der frei werdenden Stelle, bewarb sich und wurde schliesslich zusammen mit mehreren Dutzend Mitbewerberinnen und Mitbewerbern zum ersten Casting eingeladen. «Man teilte mir mit, dass ich mich am 1. Mai exakt um 11.35 Uhr am Empfang zu melden hätte, keine Minute früher, keine Minute später», erinnert sie sich. Und wie sie das so erzählt, kann man förmlich mitfühlen, wie langsam die letzten Sekunden vor besagter Uhrzeit verstrichen sind. Bei diesem Treffen verbrachte sie denn auch die ersten Minuten vor einer Fernsehkamera. «Ich profitierte hierbei sehr viel von meinen Erfahrungen als Radiomoderatorin.

Ist die Wertschöpfungskette mehr als die Summe ihrer Glieder?

Je grösser der demografische, wirtschaftliche und ökologische Wandel, desto komplexer die Wertschöpfung weltweit tätiger Unternehmen. PwC unterstützt Sie von der Abstimmung der operativen Geschäftseinheiten bis zur Optimierung Ihrer internationalen Steuer-, Rechts- und Finanzierungsstrukturen. Damit Sie Veränderungen Gewinn bringend nutzen. Und die Profitabilität kontinuierlich erhöhen können. Welche Frage bewegt Sie?

pwc

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

© 2010 PwC. All rights reserved. "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers AG, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.



Wir drucken ökologisch
Sie auch?



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

Druckerei Lutz AG, Hauptstrasse 18, CH-9042 Speicher, Telefon 071 344 13 78, Fax 071 344 35 90, info@druckereilutz.ch, www.druckereilutz.ch



Sara Hildebrand

In dieser Funktion lernte ich die richtige Sprechweise und gute Formulierungen.»

Auch habe sie sich an frühere Moderationsauftritte, beispielsweise auf der Bühne des Heerbrugg Stadtfestes, erinnert. «Das war mein erster Auftritt vor einer grossen Menschenmenge. Die Nervosität war enorm», gesteht Sara Hildebrand. Schliesslich zwang sie sich aber zur richtigen Einstellung. «Ich sagte mir, dass im Grunde genommen doch alle Zuschauer einfach nur froh darüber sind, dass sie unterhalten werden. Mit diesen Gedanken beruhige ich mich seither immer wieder und kann es dann sogar auch geniessen.» Sara Hildebrand schaffte es Runde um Runde weiter und gelangte schliesslich in die Top 3. Von jenem Moment an verharrte die Rheintalerin in angespannter Lauerstellung, das Telefon immer in Griffnähe. Der Ausgang ist bekannt.

Anders als ihr Vater habe sie immer daran geglaubt, sich gegen alle Konkurrenten durchsetzen zu können. «Er wollte mich mit seinen Aussagen wohl immer auch vor einer grossen Enttäuschung schützen, machte mir immer wieder klar, dass ich neben all den prominenten Mitbewerbern nur ein normaler Mensch sei. Mich aber motivierte das noch zusätzlich. Ich muss zugeben, ich habe immer an mich geglaubt», sagt Sara Hildebrand offen und fügt dann lachend hinzu, dass man diese Aussage doch bitte nicht als Titel über den Artikel setzen solle. Man tut ihr den Gefallen gerne.

Schlaflose Nächte für Ideensuche

Nach Zürich zieht es die Rheintalerin zumindest wohnungstechnisch (noch) nicht. Sie genieße zusammen mit ihrem Freund das Leben abseits der Grossstadt in Mels. Und wenn hin und wieder berufsbedingte Veranstaltung nach einer Bleibe in Zürich verlangen, komme sie bei einer Cousine oder zwei Freundinnen unter. «Sowieso kann ich mir grösstenteils aussuchen, wel-

che Anlässe ich besuchen möchte. An Einladungen fehlt es dabei nicht, die kommen bereits massenweise. Aber die Zeiten, in denen ich viel im Ausgang war, sind vorbei.»

Aussagen, die man so selten aus dem Munde einer 23-Jährigen hört. Allerdings haben auch die wenigsten in diesem Alter die Möglichkeit, an den Swiss Awards, Hochzeiten von Königshäusern oder der Oscarverleihung teilzunehmen. Alles Events, an denen Sara Hildebrand inskünftig wohl zugegen sein wird. «Anfangs denkt man «Wow!», da geht eine riesige Welt auf. Aber letztlich bleibt doch das Meiste beim Alten.»

Auf die Frage, wie sie ihre weitere Laufbahn gestalten möchte, will sie derzeit noch keine Antworten geben. «Ich möchte mich vorerst voll und ganz auf diese Aufgabe konzentrieren, mich weiterentwickeln. Keine Ahnung, was in ein paar Jahren sein wird. Vielleicht bekomme ich einmal eine eigene TV-Show, wer weiss.» Wer weiss. Seit einigen Monaten weiss man zumindest, dass Sara Hildebrand auch dieser Option ein erhebliches Stück näher gekommen ist. Und schliesslich sagt sie von sich: «Wenn ich mir etwas in den Kopf gesetzt habe, dann kann ich nächtelang darüber nachdenken, wie ich dieses Ziel erreichen könnte. Da kommen dann zahlreiche Ideen. Ich bin meinem Hirn wirklich zu Dank verpflichtet. Das «schaffet ämels recht.»

Die Kritiken (selbst vom «Blick») für Sara Hildebrands Einstand sind durchwegs positiv ausgefallen. Das «Landei» hat in Zürich überzeugt. Und wenn die Ostschweiz schon bei den Bundesratswahlen nicht berücksichtigt wurde, so haben wir mit Sara Hildebrand wenigstens wieder eine Vertreterin in einer anderen gewichtigen Machtzentrale der Schweiz: im SF-TV. ■

Anzeige

«Echt beeindruckend, wie flexibel sich diese Software auf unsere Bedürfnisse abstimmen lässt.»

Thomas Meyer
Geschäftsführer
zimstern



100%
KMU
erprobt

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 11** zu attraktiven Konditionen bestellen.

Auftrag
Rechnungswesen
Lohn

ab CHF 890.-

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

WINAGE®
AURIGA
INFORMATIK

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



Michael und Philipp Koch:
*«Unsere unterschiedlichen
Denkansätze wirken beflügelnd.»*

«Werbung kann teuer sein, muss aber nicht»

Erfolgreich von sich reden zu machen, ist kein Zufall. Sondern vielmehr das Ergebnis guter Ideen, präziser Kommunikation und eines in sich stimmigen Auftritts mit all seinen Facetten. Als Full-Service-Agentur schafft Koch Kommunikation aus Frauenfeld jene individuelle Verbindung aus Marketing/Werbung, Public Relations und eMedien, die Kunden im besten Licht erscheinen lässt. Im Gespräch mit den Inhabern Philipp und Michael Koch.

Interview: Marcel Baumgartner **Bild:** Bodo Rüedi

Philipp Koch, auf Ihrer Firmenwebsite beschreiben Sie sich als «Querdenker, Ideenfinder, Steilvorlagengeber und Ball-sportler». Müsste da nicht auch noch «Schalträger» stehen, das typische Markenzeichen eines Werbers?

Philipp Koch: Einen Schal besitze ich, dieser hängt aber meistens unbenutzt im Büro herum. Sie haben aber schon recht, in der Werbung kommt man um Klischees definitiv nicht herum, im Gegenteil, sie arbeitet intensiv damit. Um beim Kunden überhaupt Emotionen und Reaktionen auslösen zu können, braucht es Klischees und deren oftmals übertriebene Wirkung. Sie sind ja eigentlich auch spannend, oftmals wäre Werbung langweilig ohne sie.

Michael Koch, Sie hingegen sind eher in der nüchternen, digitalen Welt zu Hause – sind Sie auch ausserhalb der vier Agenturwände so gegensätzlich zu Ihrem Bruder?

Michael Koch: Das würde ich so nicht sagen. Wir sind unterschiedlich, das ist richtig. Trotzdem oder gerade deswegen funktioniert die Zusammenarbeit in der Agentur und auch im Privaten perfekt. Wir ergänzen uns ideal und geben uns gegenseitig konstruktive Inputs. Aller Gegensätze zum Trotz sind wir auf jeden Fall auf der gleichen Wellenlänge. So entstehen immer wieder neue Ansätze und Ideen, die wir dann umzusetzen versuchen.

Philipp Koch: Wir sind wirklich überraschend oft einer Meinung – ausser wenn es um die Finanzen geht. Hier ist Michael eher der Risikofreudigere von uns beiden und ich der Vorsichtiger.

Wie wirkt sich diese Gegensätzlichkeit auf die Zusammenarbeit in der Agentur aus? Gibt es viele Meinungsverschiedenheiten?

Philipp Koch: Unsere unterschiedlichen Denkansätze wirken beflügelnd. Und manchmal müssen wir uns auch finden. Aber in den hauptsächlichen Fragen sind wir uns in der Regel einig. In der Agentur

Michael Koch:

«Ein grosser Vorteil in der heutigen Zeit ist, dass wir Werber unser Zielpublikum immer genauer kennen»

leiten wir ausserdem verschiedene Bereiche: Michael ist für die digitalen Medien verantwortlich und ich für den Dialogmarketingbereich. Zudem ergänzt Roman Salzmann, unser PR-Leiter, die Geschäftsleitung. Somit ist jeder ein Spezialist in seinem Gebiet. In der heutigen crossmedialen Welt ist eine enge Zusammenarbeit zwischen diesen einzelnen Sparten unerlässlich. Dabei vertraut jeder auf das Know-how des anderen. So schöpfen wir aus dem Vollen und können unseren Partnern optimale Kommunikationslösungen anbieten.

Bleiben wir doch gleich bei den Vorurteilen: Werber sind immer schwarz gekleidet, tragen grossrahmige schwarze Brillen, arbeiten nur auf Macs und verlangen

viel Geld dafür, dass sie sich beim Baden Slogans ausdenken. Würden Sie all die genannten Klischees erfüllen, hätten Sie gerade auch in der Ostschweiz wohl einen schweren Stand. Wie würden Sie die Klientel in dieser Region beschreiben? Ist sie mutig oder eher zurückhaltend?

Philipp Koch: Der Ostschweiz wird hier oftmals zu Unrecht ein biederes Image zugesprochen. Diese Erfahrungen machen wir nicht. Im Gegenteil: Unsere Kunden vertrauen uns in Sachen Kommunikation voll und ganz – auch wenn es um neue Formen geht. So konnten wir in jüngster Zeit bspw. einen Flashmob oder eine iPhone-Applikation realisieren. À propos Klischees: Meine Slogans entstehen oft beim Sport – und das ist dann im wahrsten Sinne der Sache Knochenarbeit.

Was ist für Sie persönlich eine gute Kampagne?

Philipp Koch: Eine gute Kampagne erfüllt das Kundenziel. Um das zu erreichen, braucht es unterschiedliche Ansätze, die je nach Zielpublikum anders gelagert sind. Emotionen dürfen keinesfalls fehlen. Es gibt aber die unterschiedlichsten Formen von Emotionen, mit denen die Werber spielen können. Originalität, Unverwechselbarkeit sowie eine Prise Witz machen es leichter, eine Marke oder ein Unternehmen in den Köpfen der Zielgruppe zu verankern. Wenn wir das schaffen, dann war die Kampagne erfolgreich. Zudem ist es unerlässlich, das crossmediale Denken spielen zu lassen: Eine gute Werbekampagne besteht nicht nur aus Plakaten und Inseraten, sondern auch aus

Medienarbeit und elektronischer, dialogorientierter Kommunikation.

Wird eine Redaktion immer wieder von Mitteilungen von der gleichen Stelle bzw. dem gleichen Unternehmen bombardiert, kann das zu einer Abwehrhaltung führen. Wie schwer ist es, ein Unternehmen erfolgreich zu positionieren? Wo liegt die Grenze zwischen einem defensiven und einem offensiven Aussenauftritt?

Philipp Koch: Diese Grenze ist in der Tat fließend. Gerade in der Medienarbeit ist Fingerspitzengefühl gefordert. Es müssen viele Faktoren stimmen, um ein Unternehmen erfolgreich zu positionieren. Dabei ist die Medienarbeit nur ein Hilfsmittel von vielen. Sicherlich ist es ratsam, den Umgang mit Medienvertretern in professionelle Hände zu geben. So kann diese weiche Grenze zwischen Penetranz und erfolgreicher Medienarbeit am besten ausgelotet werden.

Sie bieten einen relativ breiten Themenbogen an. Ist es für Ihre Kunden entscheidend, alles aus einer Hand zu erhalten?

Philipp Koch: Wir bieten drei Bereiche an: Marketing/Werbung, eMedien und Public Relations. Gerade in der Vergangenheit hat sich das «Alles-aus-einer-Hand-System» bei verschiedenen neuen Mandaten als Best-Practice bewährt. Unsere Partner schätzen das sehr. Oftmals ist an der Front dann auch nur ein Ansprechpartner, der sämtliche Aufgaben mit dem Kunden bespricht und intern an die Fachleute delegiert. So sind kurze Wege, schnelle Reaktionszeiten und Durchgängigkeit gewährleistet. Das ist heute entscheidend.

Und wie kann sich eine 13-köpfige Agentur in all diesen Themen das entsprechende Know-how sichern?

Philipp Koch: Das ist sicherlich eine herausfordernde Aufgabe. Zum einen ist die Weiterbildung ein wichtiger Aspekt. Ak-

tuell ist die Hälfte unserer Mitarbeiter in fachspezifischen Weiterbildungslehrgängen. Zum anderen vertrete ich die Meinung, dass gute Kommunikation auch viel mit gesundem Menschenverstand zu tun hat. Und den schärft man mit vielen Beobachtungen – von Menschen oder Situationen. In diesem Sinne holen wir unser Know-how auch auf der Strasse und versuchen so, ständig am Puls der Zeit zu sein. Darüber hinaus ergänzen wir unser eigenes Know-how mit einem Netzwerk aus externen Fachleuten.

Früher war es mit einem Plakat oder einer Anzeige in einer Zeitung getan. Heute gibt es mit den Neuen Medien eine Vielfalt von Möglichkeiten, sich zu positionieren. Darin kann man sich auch verlieren. Wie geht man optimal vor?

Michael Koch: Die Vielfalt an Möglichkeiten ist ein Gut, das uns unter anderem auch die moderne Technik beschert. Für

Anzeige

Finde den Unterschied.



Mehr Fernsehen, mehr Format: Das neue tvö.



Philipp Koch:

«2020 wird mein Schal wohl noch immer unbe-
nutzt im Büro hängen»

den Werber besteht die Herausforderung, auf die Kundenbedürfnisse einzugehen und damit arbeiten zu können. Ein grosser Vorteil in der heutigen Zeit ist, dass wir Werber unser Zielpublikum immer genauer kennen. Somit können wir effizient und gezielt darauf eingehen – sowohl mit Online- als auch mit Offlinemedien.

Muss Werbung zwingend kosten oder kann man die Öffentlichkeit mit innovativen, einzigartigen Ideen erreichen – auch ohne viel Geld ausgeben zu müssen?

Philipp Koch: Werbung kann teuer sein, muss aber nicht. Wie in allen anderen Branchen gibt es zeit- und somit kostenintensivere Massnahmen. Wir sind jedoch der Überzeugung, dass eine gute Idee mit grosser Wirkung keine Frage des Geldes ist. Vielmehr sprechen wir von einem optimalen Nutzen, der absolut im Verhältnis zu den Kosten stehen muss.

Michael Koch: Vor allem im Onlinebereich gibt es nach wie vor sehr wirksame und kostengünstige Möglichkeiten des Marketings. Denken Sie zum Beispiel an virales Marketing, das ist ein Selbstläufer und darüber hinaus kostenlos ... Die richtige Idee zur richtigen Zeit am richtigen Ort kann also auch bei minimalen Kosten eine enorme Wirkung erzielen.

Dass der Auftritt im Internet eine wichtige Visitenkarte ist, haben nun die meisten Unternehmen erkannt. Welches ist der nächste Schritt? Worauf müssen wir uns gefasst machen?

Michael Koch: Die digitalen Medien werden je länger, je wichtiger. Mit einem Internetauftritt alleine ist es aber noch lange nicht getan. Wenn ein Kunde bei einer Googleabfrage seine Seite nicht findet, nützt sie praktisch gar nichts. Suchmaschinenmarketing und -werbung sind deshalb Schlagworte, die Unternehmen heutzutage

auf dem Radar haben sollten. Aber auch die sogenannten «Social Media»-Plattformen – Facebook, Twitter usw. – haben in jüngster Zeit enorm an Bedeutung gewonnen. Das Internet ist nicht länger mehr nur ein Ort, den man aufsucht, um Dienstleistungen angeboten zu bekommen. Jeder Einzelne gestaltet mit und trägt somit zum Mehrwert der Inhalte bei. Unternehmen müssen lernen, mit dieser Interaktivität umzugehen und die Social-Media-Kanäle sinnvoll zu nutzen. Kunden sind im Social Web aktiv und nutzen dieses für die Informationsbeschaffung und Meinungsbildung. Das moderne Unternehmen darf deshalb dieses Feld nicht links liegen lassen und muss selber aktiv werden.

Gibt es auch Aufträge, die Sie nicht annehmen würden?

Philipp Koch: Ja. Irreführende Werbung oder Kommunikation mit menschenverachtenden oder diskriminierenden Inhalten kommt für uns nicht infrage. Auch für gesundheitsschädigende Produkte wollen wir nicht werben. Das sind grundsätzliche Kriterien, die über dem ganzen Unternehmen stehen.

Zum Schluss: Wo steht Koch Kommunikation in zehn Jahren, bei Ihrem 50-Jahre-Jubiläum?

Philipp Koch: 2020 wird mein Schal wohl noch immer unbelegt im Büro hängen – ansonsten wird sich aber viel verändert haben. Entwicklung ist für uns und unsere Partner wichtig. Wir werden neue, innovative Kommunikationskanäle nutzen. Unsere Ziele, die Zusammenarbeit mit unseren bestehenden Kunden zu vertiefen, weitere spannende Unternehmen als Partner zu gewinnen sowie unsere Kreativität weiter auszubauen, werden wir erreicht haben – zumindest arbeiten wir schon jetzt mit viel Freude daran! ■



Es wird schwieriger, nicht leichter

Die gängige These lautet, dass Kommunikation von Unternehmen und Personen immer professioneller wird. Viele meinen auch, dass Führungskräfte in Wirtschaft, Politik und Verwaltung dank Seminaren, Büchern und Coaches immer besser befähigt werden, zu kommunizieren. Mit Verlaub: Das Gegenteil ist der Fall. Je grösser die Auswahl an Kanälen, je zahlreicher die eigenen Botschaften, umso schwieriger wird es. Die Überforderung nimmt zu. Wie sonst sind Kündigungen per SMS, Trennungen via Facebook oder Absagen zu persönlichen Einladungen via E-Mail zu erklären? Die Menschen verlieren in der Fülle der täglichen Kommunikation das Gefühl dafür, welche Art und Weise der Übermittlung einer Botschaft dem Inhalt angemessen ist.

Dabei wäre es so einfach: Das exponentielle Wachstum an elektronischer Kommunikation macht die persönlichen Kontakte nicht überflüssig, sondern wichtiger als bisher! Ein persönlicher Brief, ein persönliches Telefon oder eine persönliche Begegnung werten die Botschaft und deren Empfänger/in schon fast unendlich auf. Die Faustregel passt auf eine Visitenkarte (und damit auch ins Hirn jedes mittelpflichtig ausgestatteten Zeitgenossen): Unwichtiges, Routinemässiges, Alltägliches und Freudiges darf (muss nicht) elektronisch übermittelt werden. Wichtiges, Ausserplanmässiges und Ärgerliches darf nie (ja, nie!) den elektronischen Kanal nehmen. Soviel Persönlichkeit muss sein, gerade in der Kommunikation!

Roger Tinner, *alea iacta ag*

«Das ist eine gefährliche Frage»

Marketingkampagnen müssen beim Empfänger auf Anklang stossen und nicht beim Sender. Diesbezüglich hat Sabine Ruf Häni, Inhaberin der Pinax AG für Marketing und Kommunikation in Weinfelden, noch oft Aufklärungsarbeit zu leisten. Immerhin müsse man aber in der Regel Unternehmen nicht mehr von der Wichtigkeit der Werbung überzeugen.

Interview: Marcel Baumgartner **Bild:** Bodo Rüedi

Sabine Ruf, die Neuen Medien eröffnen gerade auch im Marketing neue Möglichkeiten. Wie schwer ist es zu entscheiden, auf was man «aufspringt» und was man ignoriert?

Ganz grundsätzlich: Die Kommunikation verändert sich, und zwar massiv – und auch nicht erst seit gestern. Diese Entwicklungen verfolgen wir ganz offen und legen Wert darauf, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechende Weiterbildungen besuchen, damit sie wissen, was es für neue Möglichkeiten gibt und welche Veränderungen uns bevorstehen. Immer wieder berichten die Medien von Unternehmen, vor allem in den USA, die alleine über Facebook ein Produkt mehrere Millionen Mal verkaufen konnten. Solche Erfolgsgeschichten sind aber nicht so einfach auf den europäischen oder den Schweizer Markt adaptierbar. Trotzdem muss man wissen, was technisch alles möglich ist. Letztlich beansprucht jeder Kunde eine individuelle Lösung, entsprechend seiner Gesamtmarketingstrategie, seiner Unternehmensidentität und natürlich auch seinem Budget. Meistens heisst es hinsichtlich der Möglichkeiten ja nicht «entweder – oder», sondern es ist eine Kombination verschiedener Kanäle.

Sind Ihre Kunden offen hinsichtlich der neuen Kanäle oder setzt man nach wie vor in erster Linie auf das «bewährte» Zeitungsinserat?

Solange wir uns in der Schweiz bewegen, so lange haben wir es auch mit einem konventionellen Markt zu tun. Auch die Konsumenten sind eher konventionell orientiert. Und hier hat man mit dem Printinserat ein Instrument, mit dem schon praktisch alle Erfahrungen sammeln konnten. Man ist damit gewissermassen auf der sicheren Sei-

te. Alles, was die Neuen Medien anbelangt, spricht vor allem eine junge Zielgruppe an. Sie machen für jene Unternehmen Sinn, die Konsumenten zwischen 15 und 25 Jahren ansprechen wollen. Solche Firmen haben in der Regel auch «junge» Teams, die offen für solche Möglichkeiten sind. Wollen Sie allerdings die breite Masse ansprechen, empfehlen sich nach wie vor die typischen Werbeformen wie Inserate, Plakate, Broschüren und die klassische Medienarbeit.

«Wenn ein Unternehmen optimal funktioniert, spüren Sie das schon, wenn sie es betreten»

Aber man kann absolut sagen, dass die Unternehmen heute sehr offen sind. Sie wissen, dass sie sich nicht an alten Standards festklammern dürfen. Bestes Beispiel hierfür sind die Firmenwebseiten: Statisches Abbilden von Broschüren – wie es noch vor zehn Jahren gang und gäbe war – geht heute einfach nicht mehr. Und die Unternehmen wissen auch, dass sie eine Kampagne besser kleiner dimensionieren und dafür von A bis Z richtig machen. Nur das führt zum Erfolg und zu einem hohen Kundennutzen.

Auffallen ist auch ein beliebtes Mittel.

Klar. Überraschend anders zu sein, kann Erfolg bringen. Aber dieser Weg ist immer zweischneidig. Er ist mit einem Risiko verbunden und empfiehlt sich nur dann, wenn man das Unternehmen und seine Zielgruppen sehr gut kennt. Setzen Sie aber auf Kampagnen, die so schon hundertmal umgesetzt wurden, können Sie auf

Erfahrungszahlen zurückgreifen und den «wahrscheinlichen Erfolg» in etwa abschätzen. Wir haben den grossen Vorteil, dass wir unsere Kunden in der Regel über eine längere Zeit hinweg begleiten, gemeinsam die Gesamtmarketingstrategie ausgestalten. So kennt man sich gegenseitig. Denn um einen Kunden von einer eher frechen Lösung überzeugen zu können, braucht es Vertrauen. Wir arbeiten sehr bodenständig, würden also nie eine eher schräge Idee umsetzen, wenn sie nicht zu 100 Prozent zum Unternehmen passt.

Also werden die Ideen in der Regel von Ihnen gesetzt und weniger vom Unternehmen?

Das ist unterschiedlich. Am liebsten sind uns natürlich jene Kunden, die sagen: «Lernen Sie uns kennen und sagen Sie uns, wie wir im Markt auftreten könnten». Den grössten Erfolg erreicht man mit einer Mischung von Innen- und Aussensicht. Letzteres kommt von unserer Agentur und Ersteres integrieren wir mittels vertiefter Gespräche auf allen Stufen des Unternehmens. Das alles führt dann zu einem meist sehr interessanten Gesamtbild, das wir in das bisherige Marketing, das Budget und die Kultur einbetten. Dazu muss ich sagen: Wir machen absolut nicht um jeden Preis das, was der Kunde will. Wir prüfen seine Vorschläge gerne, sagen es aber ganz klar, wenn wir sie als falsch beurteilen.

So könnten Sie auch Aufträge verlieren.

Aber auch gewinnen. Der Kunde weiss, was er an uns hat, dass wir eine Linie verfolgen. Unsere Kompetenz muss sich zu jeder Zeit ganz klar auf die Beratungsleistungen auswirken. Wir machen nicht etwas nur des Geldes wegen. Dieser Grundsatz hat uns

A professional portrait of Sabine Ruf Häni, CEO of Pinax AG. She is a middle-aged woman with short blonde hair and glasses, smiling at the camera. She is wearing a dark grey suit jacket over a red and white striped shirt. She is leaning against a white vertical structure, possibly a railing or part of a desk. The background is a modern office interior with large windows and a concrete ceiling.

Sabine Ruf Häni, Pinax AG:

*«Den grössten Erfolg
erreicht man mit einer
Mischung von Innen-
und Aussensicht.»*

Information frei Haus



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

prisma ▲
medienservice

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

just in time - von ▲ bis Z

das Image einer «Agentur für anspruchsvolle Lösungen» beschert.

Sie führen Gespräche auf allen Stufen. Nicht selten dürfte da ein grosser Unterschied zwischen den Ansichten des CEOs und jenen des «einfachen» Mitarbeiters vorhanden sein?

Das ist tatsächlich so. Es ist enorm spannend, aus allen Bereichen – vom Verkauf, Marketing bis hin zur Produktion und der Führungsetage – Einschätzungen zu erhalten. Sie kennen das sicher auch: Wenn ein Unternehmen wirklich optimal funktioniert, spüren Sie das schon, wenn Sie es betreten. Vom Gefühl her ist es einem sofort wohl zumute, es liegen keine Spannungen in der Luft. Meistens bestätigt sich dieser Eindruck anschliessend in den Gesprächen. Und wenn wir das dann mit der Geschäftsleitung besprechen, löst das nicht selten Erstaunen aus.

Interne Unternehmenskommunikation bieten Sie auch an?

Im Rahmen von strategischen Kommunikationsmandaten wie beispielsweise Fusionen oder Übernahmen geht die interne Kommunikation Hand in Hand mit der externen. In diesen Fällen gehört interne Kommunikation zum Leistungsangebot. Für komplexe Aufgaben im Bereich der internen Kommunikation, beispielsweise wenn es um das Zusammenwachsen unterschiedlicher Kulturen oder um die Änderung von Prozessen und Verantwortlichkeiten geht, ziehen wir bewährte externe Partner hinzu.

Sie fokussieren sich also auf das klassische Marketing. Hier haben Sie den Vorteil, dass man Unternehmer in der Regel nicht mehr von der Wichtigkeit überzeugen muss.

Diese Sensibilisierung benötigt es tatsächlich nur noch selten. Viel wichtiger ist es heute, dass die Chemie zwischen Agentur und Unternehmen stimmt. Sie ist Dreh- und Angelpunkt einer erfolgreichen Zusammenarbeit.

Wie oft wird nach einer Messbarkeit der Kampagnen verlangt? Die ist ja in der Regel nicht feststellbar.

Das ist nicht immer gleich. Bei einer Neuproduktelancierung beispielsweise können Sie anhand der Verkaufszahlen einen

gewissen Erfolg messen. Hier erhalten Sie aus dem Handel ein Feedback. Geht es allerdings um eine Markenpositionierung, braucht es Zeit. Sie können nicht unmittelbar feststellen, ob eine Verankerung gelingt, ob die Geschichten, die rund um eine Marke herum aufgebaut wurden, beim Konsumenten ankommen. Solche Kampagnen müssen ein gewisses Eigenleben entwickeln.

Ist Kommunikation Chefsache?

Absolut! Für eine erfolgreiche Kommunikation braucht es den Chef, der die Grundüberzeugung vorlebt, dass Kommunikation ein erfolgversprechender Faktor ist. Für die Umsetzung gilt: Kommunikation muss authentisch, hoch motivierend und auf den Punkt gebracht sein. Es gibt noch immer Unternehmensleitungen, die keine grosse Affinität zum Marketing haben. Sie sind der Meinung, dass Marketing hinausgeschmissenes Geld sei, wenn die Produkte laufen und man damit Erfolg hat. Aber das ist längerfristig gesehen eine gefährliche Strategie.

Ist Marketing nicht auch Geschmacksache?

Das ist eine gefährliche Frage. Woran beurteilen wir, wie gut die Kommunikation oder das Marketing ist? Diesbezüglich gibt es häufig grosse Missverständnisse. Entscheidungsträger – egal auf welcher Stufe – schätzen oftmals als «gut» ein, was sie subjektiv als «gut» empfinden. Jeder von uns hat individuelle Vorlieben was Bilder, Models oder Schriften und Farben anbelangt. Folglich haben auch viele das Gefühl, hier mitreden zu können. Es gibt eine uralte PR-Regel: «Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.» So banal das tönt: Es stimmt. Um seine Produkte, sein Unternehmen, seine Marke im Markt zu verankern, muss die Kampagne für die Zielgruppe ausgearbeitet werden – und nicht für die Geschäftsleitung. Hier braucht es manchmal Überzeugungsarbeit.

Welches ist für Sie eine absolute Top-Werbung?

Die Kampagne, die a) Wirkung erzielt hat und b) in aller Munde ist, ist jene der Migros mit dem Huhn, das «zur Arbeit» geht. Sie lässt einen schmunzeln und vermittelt Fakten auf eine sehr liebevolle Art. Perfekt gemacht. ■



Der Metropolitanraum Zürich

Im Juli 2009 wurde der Verein Metropolitanraum Zürich mit dem Ziel gegründet, Themen in den Bereichen Wirtschaft, Lebensraum, Verkehr und Gesellschaft aufzugreifen. Der Verein besteht gegenwärtig aus 236 Gemeinden und acht Kantonen, darunter auch St.Gallen.

In den Gremien des Metropolitanraums sind ausschliesslich Mitglieder der Exekutivbehörden der beteiligten Kantone und Gemeinden vertreten, nicht jedoch die Parlamente. Damit haftet dem Verein ein staatspolitischer Makel an, denn die Schweiz beruht auf der direkten Demokratie und dem ausgeprägten Föderalismus. Dieser neigt zwar zu einer extremen Kleinräumigkeit, gibt aber dem Volk, sei es direkt oder über die Legislative, ein Mitspracherecht, das einmalig ist.

Neben dem demokratischen Defizit ist auch unklar, wie sich der Metropolitanraum auf die Kompetenzen der Ostschweizer Regierungskonferenz auswirken und ob diese durch ein von Zürich dominiertes neues politisches Organ nicht an politischem Gewicht verlieren wird. Während es unbestritten ist, dass in Zeiten der Globalisierung gewisse Herausforderungen, gerade im Bereich der Wirtschaftspolitik, nur noch grossräumig angegangen werden können, stellt sich gleichzeitig die Frage, welche Gremien dafür geeignet sind und ob sie die notwendige demokratische Legitimation dafür haben. Aus heutiger Sicht muss bezweifelt werden, ob das der Verein Metropolitanraum Zürich sein wird.

Michael Götte

Fraktionspräsident SVP Kanton St.Gallen
Gemeindepräsident Tübach

alea iacta: integrierte Kommunikation aus einer Hand

alea iacta est: Die Würfel sind gefallen. Die junge St.Galler Agentur-Gruppe alea iacta bietet Kunden aus Wirtschaft, Non-Profit und öffentlicher Hand die ganze Palette integrierter Kommunikation aus einer Hand: Corporate Design, Branding, Marketing und Werbung, Public Relations und Events.

Die 13 Mitarbeitenden der vier selbstständigen, flexiblen Einheiten der alea iacta-Gruppe – alea iacta ag, alea iacta pr & consulting gmbh, alea iacta branding & communications gmbh und Schalter&Walter GmbH – setzen ihre spezifischen Erfahrungen und Kompetenzen unter einem (Marken-)Dach für den Markterfolg ihrer Kunden ein. Die Basis dafür: das gemeinsame Verständnis von Kommunikation.

Der Würfel des Erfolgs

Der Würfel und die Philosophie der 3K – kundenorientiert, kreativ und kommunikativ – bilden das Denkmodell von alea iacta:



«Der Erfolg von KMU hängt wesentlich von ihrer Fähigkeit ab, nach innen und aussen integriert und damit glaubwürdig zu kommunizieren. So einfach das auch tönt, so schwer tun sich viele KMU damit.»

Roger Tinner, Inhaber alea iacta ag, zum Beitrag der Kommunikation an den Erfolg von KMU

– Kundenorientierung: Im Wettbewerb kommt es darauf an, wie viele Punkte ein Unternehmen erzielt. Ein Würfel ergibt Resultate von 1 bis 6. Kommt der Würfel der Kommunikation von alea iacta dazu, ergibt das gemeinsame partnerschaftliche Würfeln immer mehr Punkte – also mehr Erfolg.

– Kommunikation: Jedes Projekt hat wie ein Würfel mehrere Seiten und Aspekte, die zu berücksichtigen sind. Sie hängen selten linear zusammen – die dritte Dimension fehlt den Lösungen aber oft. Es braucht den Blick von aussen, um zu erkennen, dass ein Quadrat vielleicht ein Würfel ist.

– Kreativität: Wer würfelt, findet spielerisch und damit kreativ eine Lösung. Das Spiel erleichtert und ermöglicht das Gespräch. Kommunikation ist mehrdimensional. Erst mit der Kombination aller Disziplinen – Corporate Design, Branding, Marketing und Werbung, PR und Event-Kreation – wird Kommunikation zum Erfolgsfaktor.

Erfahrene «Köpfe»

Von der Strategie- und Kommunikationsberatung über Verbandsmanagement bis zur Kreation von Events: Die **alea iacta ag** richtet ihren Fokus konsequent auf die Möglichkeiten der integrierten Kommunikation. Hinter alea iacta ag steht Roger Tinner, zunächst als Journalist tätig, dann zehn Jahre Kommunikationsleiter an der Universität St.Gallen und danach acht Jahre Partner und Geschäftsführer einer Ostschweizer Kommunikationsagentur. Seine Einheit führt unter anderem die Geschäftsstellen des Eidgenössischen Musikfests 2011 in St.Gallen, der Wirtschaft Region St.Gallen (WISG) und von swiss-



«Wirksame Kommunikation ist transparente Kommunikation. Botschaften kommen nur dann wirklich an, wenn ihr Absender glaubwürdig ist und das Vertrauen der Empfänger genießt. Verständnis setzt Vertrauen voraus, Vertrauen braucht Transparenz.»

Iwan Köppel, Inhaber alea iacta pr & consulting gmbh, zum Erfolgsgeheimnis wirksamer Kommunikation

fundraising. Er selbst zeichnet jedes Jahr mitverantwortlich für die Organisation des Schweizer KMU-Tags in St.Gallen und ist Autor zweier Bücher über erfolgreiche KMU.

Die Schwerpunkte von **alea iacta pr & consulting gmbh** liegen auf Public Relations, Interessenvertretung, Kampagnenführung und der Umsetzung von Grossprojekten. «Kopf» der Einheit ist Iwan Köppel. Aus seinen vorherigen Tätigkeiten als Geschäftsführer der CVP Kanton St.Gallen und Berater in einer Zürcher Kommunikationsagentur verfügt der aus-

gebildete Historiker, Staatswissenschaftler und Journalist über langjährige Erfahrung in Beratung, PR und Redaktion, Interessenvertretung, Kampagnen- und Verbandsführung. Im Rahmen eines Mandats des Weltkulturerbe-Forums St.Gallen ist er unter anderem als Gesamtprojektleiter der ARGE Gallusjubiläum 2012 für das Jubiläumsjahr zur Ankunft des Namensgebers von Stadt und Kanton vor 1400 Jahren verantwortlich.

alea iacta branding & communications gmbh, geleitet von Christoph Ottiger, verknüpft Unternehmenskommunikation, Markenführung sowie Online Relations – immer mit konsequentem Markenfokus. Christoph Ottiger war nach einer Bankausbildung und Fachausbildungen in PR und Kommunikation mehrere Jahre auf Agenturseite tätig. Von 2005 bis 2008 leitete er als Direktor das Schweizerische Institut für Public Relations (SPRI). Anschliessend gehörte er dem Leitungsteam der bbz st.gallen ag an und verantwortete zuletzt den Bereich Füh-



«Kommunikation macht Marke. Ohne Kommunikation sind Marken nur Produkte. Die Marke ist nur von Wert, wenn sie in den Köpfen der Zielgruppen die gewünschten Bilder erzeugt, die identifizieren, differenzieren und das Wahlverhalten der Käufer prägen.»

Christoph Ottiger, Inhaber alea iacta branding & communications gmbh, zur Bedeutung von Kommunikation für Marken

rungsausbildung, Marketing und Kommunikation. Heute betreut er zahlreiche Kunden namentlich in der Markenführung. Er führt zudem die Geschäftsstelle des traditionsreichen Handballclubs TSV St.Otmar St.Gallen.

Schalter&Walter GmbH, die vierte Einheit der alea iacta-Gruppe, macht Werbung – einfach etwas unbeschwerter. Das junge, eingespielte Team entwickelt gestalterische Lösungen und visuelle Umsetzungen in den Bereichen Corporate Identity und Design, klassische Werbung, Web- und 3D-Umsetzungen. Alle drei Teammitglieder – Nicolás Durán, Caroline Noser und Myriam Rohner – verfügen über mehr als zehn Jahre Berufserfahrung und Zusatzausbildungen im Kreativ-, Beratungs- oder Wirtschaftsbereich. ■

*alea iacta-Gruppe
Oberer Graben 12
9001 St.Gallen
www.alea-iacta.ch*

alea iacta-

Richtig und wirkungsvoll kommunizieren heisst: immer eine Dimension weiter denken und handeln. Wir bieten integrierte Kommunikation aus einer Hand. Damit Ihr Unternehmen im Markt Erfolge feiert. alea-iacta.ch

Ihr Unternehmen
und seine Produkte

Ihr Erfolg im Markt

Unsere Kompetenz in
Kommunikation

«Es braucht keine einzelnen Zeitungen mehr»

Er ist Verleger aus Überzeugung und aus Leidenschaft: Roland Köhler, geschäftsführender Inhaber der KünzlerBachmann Medien AG, veröffentlichte bereits 75 Bücher und übernahm 2009 Europas grösste Weinzeitschrift «Vinum». Er ist überzeugt: Die Neuen Medien stellen für die Printmedien keine Gefahr dar – im Gegenteil. Er belegt das mit einem einleuchtenden Beispiel aus der Welt des Wintersports.

Interview: Marcel Baumgartner **Bild:** Bodo Rüedi

Eigentlich wollte er ja Fussballprofi werden. Aber das sei im wahrsten Sinne des Wortes «in die Hosen gegangen». Weil weder die Eltern noch das Talent mitspielten, wurde aus der Fussballerkarriere eine Banklehre mit anschliessendem Informatikstudium. Doch das war für Roland Köhler nur eine Zwischenstation. In ihm schlummerte eine andere Bestimmung, die er 1976 durch einen Zufall entdeckte: Damals übernahm er zusammen mit zwei Bekannten das Jugendmagazin «Team», für das er von da an Anzeigen verkaufte. Das war sein Metier, hier fühlte er sich zuhause. Die Gedanken an den Fussballplatz waren ein für alle Mal vom Tisch – der «Verlegerinstinkt» war geweckt.

Die Gene hierfür müsse er wohl im Blut haben, sinniert Köhler heute und erinnert sich, dass er als Kind am Kiosk weder für Schokoriegel noch für Paninibilder Augen hatte, sondern vor allem für Zeitschriftentitel. Insofern war der Weg bereits vorgezeichnet, der ihn 1982 ins St.Galler Verlagshaus KünzlerBachmann führte, für das er bereits ein Jahr später – im Jahr der Ölkrise – sein erstes Buch unter dem Titel «Schweizer Energiefachbuch» publizierte.

Und es sollte nicht das einzige bleiben. In den Folgejahren veröffentlichte Roland Köhler zahlreiche Bücher und Periodika wie unter anderem das «Jahrbuch Marketing», «Printmedien Schweiz», «Scriptura» oder «Strassenverkehr Schweiz». Mitte dieses Jahres belief sich die Anzahl bereits auf total 75 Publikationen, die laut Köhler eines gemeinsam haben: «Wenn ich ein neues Buch mache, will ich vor allem meine Leser

und mich selbst überzeugen. An den Markt oder an die Anzeigenkunden denke ich in diesem Moment erst in zweiter Linie.» Vielleicht sei das sein Erfolgsrezept. «Denn ich glaube nicht, dass ich ein besonderes Geheimnis habe. Als Verleger versuche ich nur, dasselbe zu machen, was ich von meinem Bäcker daheim im Rheintal erwarte: Nämlich gutes Brot zu backen.»

Seit vergangenem Jahr backt Köhler auch grössere Brötchen. Im Juni 2009 übernahm der geschäftsführende Inhaber der KünzlerBachmann Medien AG Europas

«Ich fälle Entscheide niemals nur als Verleger, sondern immer auch als Leser»

grösste Weinzeitschrift «Vinum». Das brachte ihn zum ersten Mal in die Schlagzeilen und veranlasste ihn zu einem persönlichen Bekenntnis: «Ich wusste vom ersten Tag an, dass ich damit eine faszinierende Aufgabe übernehme. Und ich habe nicht lange für die Erkenntnis gebraucht, dass «Vinum» über die Verantwortung des Jobs hinaus für mich vor allem eine Herzensangelegenheit ist». Bereits nach weniger als einem Jahr steuert Roland Köhler nach einem gelungenen Relaunch mit «Vinum» auf die Erfolgsspur.

Roland Köhler, Ihre Buchkonzepte entwickeln Sie nicht am Schreibtisch, sondern in den Ferien in Sardinien. Nun haben Sie schon 75 Bücher herausgegeben ...

(lacht) Sie wollen damit sagen, dass ich ei-

gentlich dauernd auf der Insel sitzen müsste. So ist es natürlich nicht. Für 75 Bücher braucht es nicht 75 verschiedene Konzepte. Viele davon sind Periodika. Das Schweizer Energiefachbuch beispielsweise erscheint dieses Jahr zum 28. Mal. Damit relativiert sich die Anzahl der Konzepte – und leider auch die meiner Aufenthalte in Sardinien ...

Sind Sie folglich mehr Fachautor denn Verleger?

In keiner Weise. Ich bin kein Autor. Das Schreiben überlasse ich jenen, die es können. Meine Aufgabe ist es, Ideen und Strategien für Publikationen zu entwickeln, die einen Nutzen haben, die es im Normalfall so noch gar nicht gibt.

Es gibt heute bereits unzählige Publikationen zu den unterschiedlichsten Themen. Welche haben Erfolg? Läuft es hauptsächlich über die Emotionen?

Emotionen spielen sicher eine nicht zu unterschätzende Rolle. Eine Zeitschrift, die auf dem Tisch liegt, muss signalisieren: «Nimm mich in die Hand». Tut sie das nicht, hat man als Verleger schon das erste Mal verloren. Wird sie aber in die Hand genommen und durchgeblättert, muss es irgendwo Stopper geben, die dann auch zum genaueren Hinschauen und möglichst zum Lesen animieren. Gelingt das, kann man schon einen entscheidenden Erfolg verbuchen. Denn Sie als Leser werden sich in einem Monat, wenn die Zeitschrift erneut auf Ihrem Tisch liegt, unbewusst daran erinnern, dass sie schon einmal Ihr Interesse geweckt hat. Selbst bei Ihrer Zeitschrift LEADER spielen Emotionen eine Rolle. Und natür-



Verleger Roland Köhler:

«Eine McKinsey-Kultur ist
in einem Verlagshaus schädlich»

lich der regionale Bezug. Denn wenn ich abgebildete Personen persönlich kenne, mich für sie interessiere, werde ich die Zeitschrift auch intensiver betrachten. Womit wir wieder bei den Emotionen wären.

Ist es auch ein Kriterium, ob ich für eine Zeitschrift bezahle oder nicht? Verschwinden Gratispublikationen nicht automatisch schneller vom Tisch?

Das würde ich so nicht unterschreiben. Wenn ich weiss, dass Sie ein leidenschaftlicher Fischer sind, und Ihnen eine interessante Publikation zu diesem Thema zustelle, dann werden Sie sich die auch anschauen. Und zwar egal, ob Sie dafür bezahlt haben oder nicht. Wenn ich aber einem Hundebesitzer eine Zeitschrift über Katzen schicke, entsorgt er das Magazin von einer Sekunde auf die andere. Der Content ist entscheidend. Und aus Sicht des Verlegers ist eine Publikation, die sich durch den Verkauf finanziert, auch nicht ganz unproblematisch, weil dadurch nur schwer eine gewisse Auflage erreicht wird. Oft wird auch das Potenzial von Menschen überschätzt, die bereit sind, für ein Printprodukt einen gewissen Betrag zu bezahlen. Unser Buch «Strassenverkehr Schweiz» beispielsweise entstand nach einem ganz einfachen Konzept: Alle, die in irgendeiner Form mit der Strasse zu tun haben, sollen es bekommen, also Ingenieure, Planer, Politiker usw. Die Zielgruppe ist relativ einfach fassbar. Dadurch entsteht eine ansehnliche Auflage, und mit der entsprechenden Distribution wird das Magazin auch für Anzeigenkunden attraktiv. Denn durch sie refinanzieren wir die Gratispublikation.

In einer Publikation fochten Sie jene Verleger an, die sich nur mit Verkaufsziffern und Produktionskosten befassen. Fakt ist doch aber, dass letztlich die Zahlen stimmen müssen.

Da gebe ich Ihnen recht. Meine Aussage habe ich in einem anderen Zusammenhang gemacht: Ich habe den Eindruck, dass viele Kollegen mit einer rein betriebswirtschaftlichen Sichtweise eher zufällig ins Verlagsbusiness gerutscht sind. Vermutlich könnten sie statt Zeitschriften eben so gut Häuser oder Investitionsgüter verkaufen. Nun sind sie eben Verleger, weil der Zufall es so bestimmt hat. Was ich damit meine: Es gibt



Roland Köhler

immer weniger Verleger, bei denen noch Herzblut im Spiel ist, die ihren Job aus einer Passion heraus machen.

Wieso ist das so wichtig?

Weil der Zufalls-Verleger ein Cover, eine Headline oder ein Bild anders wertet. Er betrachtet sein Produkt mit völlig anderen Augen. Natürlich fragt er sich auch, was seine Mitbewerber besser machen, wie er eine andere Zielgruppe begeistern könnte, sucht den Austausch mit Redaktoren und Grafikern. Aber leider gibt es gerade in vielen grossen Verlagshäusern immer mehr Verleger, die nur auf den Taschenrechner fixiert sind und rund um die Uhr nach Möglichkeiten suchen, die Kosten zu senken. Das alles ist McKinsey-artig. Und eine McKinsey-Kultur ist schädlich in einem Verlagshaus, weil sie alles und alle lähmt. Ich persönlich involviere meine Führungscrew in sämtliche verlegerischen Überlegungen, in

die Geheimnisse und Zahlenwelten. Meine Mitarbeiter sollen die Zusammenhänge spüren, begreifen und nachvollziehen können. Und ich fälle Entscheidungen niemals nur als Verleger, sondern immer auch als Leser. Wieso lese ich einen Artikel nicht? Wieso spricht mich eine Headline nicht an? Und so weiter. Ebenso lege ich Werte darauf, dass in Publikationen wie dem «Vinum» verschiedene Meinungen zu Wort kommen, über die man dann im Internet abstimmen lassen kann. Die Interaktivität, das Crossmediale wird immer wichtiger.

Nun sind wir beim Thema: Sie sehen das Internet demnach eher als Ergänzung denn als Konkurrenz?

Absolut. Der Kuchen wird in Zukunft nicht grösser, das ist klar. Aber die Verleger sind gefordert, einen optimalen Weg zu finden. Und ich bin überzeugt davon, dass es den auch im Printbereich gibt. Obwohl ich

persönlich ein regelrechter Print-Fetischist bin, habe ich auch eine geradezu kindliche Freude an den neuen Tools wie dem iPhone oder dem iPad. Die Kombination aus allem macht es doch aus. Denn so sind sinnvolle Ergänzungen möglich. Ein Beispiel: Wir haben kürzlich für «Vinum» ein Bordeaux-Special produziert. Irgendwann war dann im Anzeigenverkauf printmässig das Ende der Fahnenstange erreicht. Statt hier aufzuhören, haben wir uns ergänzende Lösungen für das iPhone und das iPad überlegt, Videojockeys ins Bordeaux-Gebiet geschickt und zusätzlichen Content produziert. Dieser konkurrenziert das Magazin aber in keiner Weise, sondern stellt für den Leser einen Zusatznutzen dar. Und dadurch konnten wir auch das Anzeigevolumen verdupeln.

Sie produzieren fürs Internet einen speziellen Content. Die meisten Zeitungen platzieren dort nur die Texte, die schon im Print zu finden sind.

Hier befinden sich viele Verleger auf einer Irrfahrt. Sie geben viel Geld für Redaktoren und Fotografen aus und stellen das dann kostenlos ins Netz. Im Prinzip suggerieren sie dem Konsumenten ja damit, wie wenig Sinn es macht, für eine Zeitung noch zu bezahlen, wenn man das Ganze doch kostenlos im Netz nachlesen kann. Die Sys-

«Es gibt immer weniger Verleger, bei denen noch Herzblut im Spiel ist»

tematik stimmt so nicht. Meiner Meinung nach wird das künftige Erfolgsmodell so aussehen, dass Verleger ihren Content in einem Pool anbieten. Und aus diesem Pool kann jeder Leser nach seinen individuellen Interessen auswählen. Er entscheidet sich beispielsweise für die Auslandsnachrichten der NZZ, bezieht den Sport vom Blick, das Regionale vom Rheintaler usw. Und es steht ihm frei, ob er sich diese Meldungen auf dem Computer, dem iPad oder dem Fernseher zu Gemüte führt. Es darf künftig kein Kriterium mehr sein, wo ich etwas lese.

Wäre auch eine individuelle Zeitung möglich?

Das ist auf jeden Fall die Zukunft. Entscheidend ist der Pool. Es braucht keine einzelnen Zeitungen mehr. Ein neues, breites Kommunikationssystem könnte die eindimensionalen Lesergemeinschaften alter

«Dass ein nackter Busen Aufmerksamkeit erzielt, wird auch in Zukunft so bleiben»

Prägung ablösen. Ich würde in diesen Pool beispielsweise die Artikel vom «Vinum» einbringen, und der Leser bekäme dann selektiv auf ihn zugeschnittene Infos zur grossen Themenwelt des Weins.

Die grossen Tageszeitungen werden sich kaum dafür begeistern lassen.

Die fokussieren sich derzeit stark auf die Neuen Medien und sehen darin vor allem die Gefahr. Dieser Blickwinkel muss sich schnellstens ändern. Wenn ich eine Zeitung mit 50'000 oder gar 100'000 Abonnenten habe, dann ist das eine grosse Familie. Und für diese Familie muss ich Partnerschaften finden, für die sich vor allem grosse nationale Anbieter aus dem Bereich Krankenkassen, Versicherungen, Telekommunikationsanbieter, Reiseveranstalter etc. geradezu anbieten. Ich muss meinen Abonnenten Zusatznutzen anbieten, in welcher Form auch immer – Vergünstigungen, Spezialangebot usw. Denn eines Tages macht jeder Abonnent eine simple Rechnung: Was habe ich für die 300 Franken, die mein Abo kostet, alles erhalten – an Inhalten und an Zusatznutzen? Denn je höher der Benefit, desto enger ist die Leserbindung.

Sie sprechen von den Stärken der Printprodukte. Nun wurde aber erst kürzlich vom Öffentlichkeitssoziologen Kurt Imhof nach staatlichen Fördergeldern für eben diese Sparte verlangt.

Der Mainstream ist nicht immer die beste Lösung. Einer tut seine Meinung kund, und alle laufen dieser Meinung hinterher. Man liest das dann in 100 Blättern. Inhaltlich wird es deshalb nicht richtiger. Die Tageszeitungen müssen das eigene Potenzial erkennen und darauf setzen. Der Staat hat da nichts, aber auch gar nichts verloren.

Würden mit dem von Ihnen genannten Pool die wichtigsten, die relevanten Infos noch zum Leser kommen? Auf blick.ch ist beispielsweise die meist gelesene Meldung des Tages regelmässig das Blick-Girl.

Dass ein nackter Busen oder gewisse Schlagzeilen Aufmerksamkeit erzielen, wird auch in Zukunft so bleiben. So funktioniert die Beziehung (Massen-)Medien/Leser nun einmal. Kritisiert wird häufig ja auch das Konsumverhalten der jungen Leute. Alle Welt beäugt kritisch, wie sie in die Medien einsteigen. Was ist denn Schlimmes daran, dass ich an jeder Ecke eine 20Minuten bekomme? Damit ist man – auch wenn der Vergnügungsteil relativ gross ist – schnell informiert. Ich hatte als 20-Jähriger ja auch keine Zeitung abonniert. Wenn es hoch kam, habe ich die meiner Eltern gelesen. Insofern sollten wir nicht so schwarz malen. Natürlich wird die Pyramide immer schlanker, wenn Sie Qualität produzieren. Das war aber schon früher so und verhält sich in anderen Bereich nicht anders.

Die Printmedien werden also gegenüber den Neuen Medien bestehen können?

Eindeutig ja. Es gibt keinen Grund für Jammern und Endzeitstimmung. Nehmen wir doch ein Beispiel aus dem Sport: Als Skifahrer erinnere ich mich noch gut daran, wie damals die Snowboarder auf «unseren» Pisten auftauchten. Sie hatten nicht nur die besser designten Bretter, sondern auch die modischere Kleidung. Und auf den Pisten gab es von da an zwei Welten, die nebeneinander existierten. Mit dem Resultat, dass die verschlafene Skibranche endlich aufgewacht ist und ebenfalls innovativ wurde. Heute haben wir nicht nur neue Fahrtechniken, sondern auch revolutionäre Materialien wie Carbon nanotubes oder Kombinationen von Granit und Kautschuk und eine unglaubliche Designvielfalt. Ich bin überzeugt: Wäre das Board nicht gekommen, sähen unsere Skis und unsere Kleidung heute noch genauso aus wie vor 50 Jahren. Exakt diesen Druck spüren jetzt die Printmedien. Das ist gut so. Und weil ich an die Zukunft von Zeitungen, Zeitschriften und Büchern glaube, sehe ich in diesem Druck den Auslöser für Veränderungen, von denen wir uns jetzt noch keine Vorstellungen machen. ■

«Wir mögen einfach keine Standards»

Ein politisch korrektes Frage-Antwort-Pingpong mit der jungen St.Galler Werbeagentur Schalter&Walter über ihre Kernkompetenzen, ihren Werdegang oder ihre Firmenphilosophie wäre wie alkoholfreies Bier. Ein spontanes Skype-Interview gibt weit interessantere und aufschlussreichere Einblicke in eine einzigartige Agentur.

Text: Daniela Winkler/Schalter&Walter

Schalter&Walter – ein ungewöhnlicher Name, ein ungewöhnlicher Auftritt für eine Werbeagentur. Welche Geschichte steckt dahinter?

CN: Es war einmal ...

ND: ... schalten und walten.

MR: War das jetzt eine Frage?

MR: Wir sehen uns als Macher.

ND: eigentlich gab es einfach viel Wein ...

MR: Sozusagen eine Bier-Idee.

Der Name ist also aus einem spontanen Geistesblitz entstanden?

ND: Das geniale Resultat würde das vermuten lassen ... war alles wohl überlegt.

MR: Denn «coms» gabs schon so viele.

CN: Wir wollten lieber walten und nicht ernst sein.

Was ist der Unterschied zwischen walten und ernst sein?

ND: Spass.

MR: Weniger Blabla.

CN: Ernst gibt es statistisch betrachtet mehr als Walter.

ND: Sich selber nicht zu ernst nehmen. Drumm sehen wir auch so aus.

CN: Wir nehmen uns alle viel zu ernst.

CN: Haben wir denn jetzt auch noch einen Ernst?

MR: Wir haben einfach eine gesunde Portion Selbstironie mitbekommen.

Selbstironie – das grosse Thema bei Schalter&Walter, ob bei der Website, dem Outfit oder der Anlehnung der Namensgebungen in der Agentur. Wie wird die Selbstironie im (Arbeits-) Alltag umgesetzt?

CN: Jeder will Spass haben.

MR: Damit lebt es sich besser!

CN: Und Werbung ist nichts anderes.

CN: Man will unterhalten und unterhalten werden.

ND: Ja!

MR: Wäre schön, wenn es so wäre.

ND: Wir sind uns immer so einig.

MR: ... nicht alle sehen es so locker ...

ND: Ach ja ...

MR: Kommt da jetzt noch was, ND?

ND: Ich bin ja auf den Artikel im

LEADER jetzt schon gespannt.

Sie verkaufen «Klassische Werbung». Ist das kein Widerspruch zu Ihrer Selbstironie?

ND: Nein

ND: Duran Duran sind bereits Klassiker.

MR: Alle machen klassische Werbung und keiner versteht es.

ND: Aber wir legen viel Herz rein.

CN: Definieren wir erst «Klassische Werbung». Was ist die Bedeutung von klassisch?

ND: Nicht modern.

CN: Gibt es da eine vorgefertigte, abgepackte Liste?

MR: Das kann man als Werber doch verkaufen, wie man will.

CN: Also wie in der Migros?

Und was ist mit Ihren Arbeitskleidern, woher beziehen Sie diese?

CN: Vom Brockenhaus ...

MR: Und die Frisuren gibt es aus dem Lockenstab.

Sind die Outfits auch alltagstauglich? Oder eher für den grossen Auftritt gedacht?

CN: Absolut. Man muss sich am Morgen nie überlegen, was man anzieht.

MR: Uniformen machen es einfacher.

CN: Genau.

ND: Yep!

MR: Wir sind dann nicht so verschieden.

CN: Keine Klassenunterschiede.

MR: Ginge es nach Nicolás, würden wir aber eigentlich gar nichts tragen.

Woran lehnt sich das Gesamtkunstwerk Schalter&Walter?

ND: ... an das 9. Jahrhundert vor Christus?

ND: Habs es nicht so mit der Geschichte

ND: ... schon eher mit den Zahlen ...

MR: Wer redet denn hier von Kunstwerk?

CN: Hallo?!

MR: Eigentlich sollte unser Gesamtauftritt traditionell daherkommen.

MR: Daher Schalter&Walter.

MR: Daher eine Altbauwohnung als Büro.

MR: Daher der konservative Auftritt.

CN: Die Verwaltungen sind unser Vorbild.

Verwaltung als Quelle der Kreativität?

CN: Ja.

ND: Ich sage nur Schalterzeiten.

Und wer von Ihnen schaltet? Wer von Ihnen waltet? Wie sind die Verwaltungs- und Verschaltungsaufgaben verteilt?

ND: Mo holt die Post.

CN: ... und Mo kauft ein.

MR: Wir schalten und walten alle.

ND: Ich trinke Kaffee mit allen.

CN: Mo ist unser Lehrling.

MR: Die einen altern dabei zwar eher.

ND: Ich bin nicht alt, Babe ...

CN: Du hast graue Haare.

ND: ... nur reif(er)!

MR: Ich bin die Jüngste.

MR: ... das Jüngste Gericht sozusagen.

CN: Alles, was gut ist, liegt in der Mitte.

MR: Nächste Frage!

ND: Wie war die Frage?

MR: Nääääächste Frage!



Das war die letzte Frage.

Die zentrale Frage!

MR: Aha. Na Bravo.

Was ist jetzt mit dem schalten und walten?

CN: Wir schalten das Licht ein und walten am Abend.

ND: Wie finden Sie Skype?

MR: Der Kunde kommt, wünscht sich was ... und wir sagen, dass das ein Seich ist ... und es doch viel besser wäre, was anderes zu machen. ;)

CN: Wir alle sind Köche.

MR: Man sollte mehr neue Wege wagen.

CN: ... aber alle kochen gut – auf ihre Art und Weise.

CN: Wir hatten am Freitag übrigens einen Kochevent.

MR: Wir mögen einfach keine Standards.

CN: Wussten Sie, dass man Zwiebeln erst, wenn das Öl erhitzt ist, in die Pfanne geben darf?

MR: Das ist, glaub ich, die Hauptaussage.

CN: Wo waren wir?

ND: Super Headline!

Also die Aussage zu den Standards?

MR: Ja zum Beispiel. Aber sicher nicht das mit den Zwiebeln.

ND: Ich fand die Zwiebeln gut.

CN: ... Knobli auch!

ND: ... einfach so abdrucken.

MR: War das jetzt echt die letzte Frage?

MR: Ich habe ja noch gar nichts gesagt.

MR: Hallo, ich bin noch dra-aan!

MR: ... na toll!!

MR: Haaaalllooooo? Sind schon alle weg?

Schalter&Walter GmbH

Caroline Noser, Nicolás Durán und Myriam Rohner sind Schalter&Walter – die nicht ganz klassische Werbeagentur. Schalter&Walter konzentriert sich als «Agentur für Design und Markenkultur» auf Corporate Design, Marketing und Werbung. Ganz nach dem Motto: ausbrechen und Neues ausprobieren, Grenzen öffnen, weg von 0815-Lösungen. Und das alles möglichst unverkrampft, authentisch und unverblümt. Schalter&Walter ist ein unabhängiges Unternehmen innerhalb der alea iacta-Gruppe.

Schalter&Walter GmbH
Rosenbergstrasse 85, 9000 St.Gallen
Freitags mit Bier-um-4.
www.schalterundwalter.ch

KOMMUNIKATION MIT ALLEN EXTRAS



WERBUNG

Wir entwickeln punktgenaue Kampagnen und realisieren jede Art von Werbeunterlagen. Text und Gestaltung aus einem Guss – damit Ihre Botschaft auch wirklich sitzt.

DIGITAL MEDIA

Gemeinsam mit bewährten Partnern verstärken wir Ihre Kommunikation mit der richtigen Website und stimmigen Online-Kampagnen.

PUBLIC RELATIONS

Wir sind in der Medienwelt zu Hause und entwickeln Produkt-PR-Kampagnen und Gesamtkonzeptionen für Ihre Unternehmenskommunikation – selbstverständlich auch crossmedial.

EVENT

Messestände, Ausstellungen oder Kundenevents – wir konzipieren und begleiten Ihre Events von A bis Z.

pinax

Pinax AG für Marketing und Kommunikation

Mitglied ASW Allianz Schweizer Werbeagenturen

8570 Weinfelden | T +41 (0)71 626 40 60 | www.pinax-kommunikation.ch



Patrik Lanter
CEO NeoVac AG

Womit haben Sie Ihr erstes Geld verdient?

Mit kleinen "Tütlis", wie Eltern machen.

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

Generalist in unserem Unternehmen - in diesem Sinne hat sich mein Wunsch erfüllt.

Welchen Ostschweizer Unternehmer bewundern Sie?

Bewundern ist zuviel gesagt, aber Unternehmer respektive ich generell.

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

Nachholen nicht, unternehmen noch weiter.

Was bedeutet Ihnen Erfolg?

Beruflich und Privat im Einklang mit seiner Persönlichkeit zu sein.

Welchen Luxus gönnen Sie sich ab und zu?

Planlos die Freizeit zu gestalten.

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

Das hängt vom Motiv der Lüge ab.

Welche Lektüre kann Sie vom Schlafen abhalten?

Romane von Dan Brown und Ken Follett

BVS BILDUNG

Zitate von erfolgreichen Studierenden:

«Aus den zahlreichen Kursvarianten konnte ich jene wählen die für mich optimal ist und mir ermöglicht, diese Ausbildung berufsbegleitend zu absolvieren.»

Lorenz, Stv. Filialleiter

«Ich fühle mich sehr wohl in der familiären Atmosphäre der Schule.»

Reto, Brandmanager

«Ich schätze die individuelle Betreuung durch die Dozenten und überschaubare Klassengrösse.»

Andrea, Sachbearbeiterin Human Resources

Beurteilung der Schule durch die Eidgenössische Kommission für höhere Fachschulen:

«Die BVS zeigt einen klar strukturierten und bestens organisierten Bildungsgang HF Wirtschaft auf»

«Die BVS legt auf die Qualität einen grossen Wert und verfügt über ein systematisiertes Qualitätsmanagement.»

«Die Dozenten sind gut ausgebildete Fachleute welche eine praxisnahe Unterrichtsgestaltung gewährleisten.»

Sie wünschen mehr Informationen oder ein Beratungsgespräch? Gerne nehmen wir uns für Sie Zeit, denn Ihr Ziel ist unsere Aufgabe!

Tel. 071 22 888 22
Email: sekretariat@bvs.ch
www.bvs.ch

**kostenlosen
Beratertermin
vereinbaren**



«Seit über 15 Jahren bietet das Bildungszentrum BVS St. Gallen eidg. anerkannte Ausbildungen in der höheren Berufsbildung aus. Über 1'000 Studierende erhalten jährlich das eidg. Diplom.»

Myrtha a Marca Schmid, Schulleitung

Ausbildung zum: **Dipl. Betriebswirtschaftler/in HF** **Dipl. Marketingmanager/in HF**

Das Bildungszentrum BVS St. Gallen startet die beiden eidgenössisch anerkannten Studiengänge dipl. Betriebswirtschaftler/in HF und dipl. Marketingmanager/in HF halbjährlich; jeweils im April und Oktober: Im April 2011 werden die Ausbildungen Betriebswirtschaftler/in HF schon zum 4. Mal und Marketingmanager/in HF bereits zum 2. Mal durchgeführt. Möglich machen dies unsere praxiserprobten Fachreferenten, welche alle samt als profilierte Führungspersonen in nationalen und internationalen Unternehmen tätig sind.

Werden Sie dipl. Betriebswirtschaftler/in HF

Absolventen mit dem Titel dipl. Betriebswirtschaftler/in HF sind betriebswirtschaftliche Generalisten mit breiten, vernetzten und handlungspraktischen Fach- und Führungskompetenzen. Sie übernehmen Verantwortung und Führungsaufgaben in KMU oder Grossbetrieben, in der operativen Führung, in Geschäftsprozessen oder Unterstützungsprozessen. Sie gehen anspruchsvolle Praxissituationen aus einer betriebswirtschaftlichen Optik an und kommunizieren mit den relevanten internen und externen Anspruchsgruppen. Mehr Infos unter www.bvs.ch

Werden Sie dipl. Marketingmanager/in HF

Dipl. Marketingmanager/in HF sind Generalisten des Marketing mit breiten und vernetzten Fach- und Führungskompetenzen. Sie übernehmen auf der Stufe Kader Verantwortung und zugleich Fach- und Führungsaufgaben in Marketingabteilungen von KMU oder Grossbetrieben. Dipl. Marketingmanager/in HF führen sowohl Projekte und/oder Mitarbeitende, koordinieren, unterstützen und motivieren die an den Prozessen Beteiligten zur Erreichung der Unternehmens- und Marketingziele. Die dafür geforderte Problemlösungs-, Konflikt- und Entscheidungsfähigkeit setzen sie sicher ein. Mehr Infos unter www.bvs.ch

– aufgefallen –



Die Syma System AG aus Kirchberg SG erhält einen Grossauftrag von der Egypt Expo & Convention Authority. Für 2,5 Mio. Franken soll die Firma 30 Tonnen Standbaumaterial für rund 6100 Quadratmeter auf dem futuristischen Messegelände in Kairo liefern. Syma habe sich bei der Offertvergabe gegen Billigstanbieter aus China durchgesetzt, freut sich Syma-Marketingleiter Beat Müller. «Kairo Expo City» mit Kongresszentrum, Ausstellungshallen, Hotels, Einkaufszentren und «Officetowers» wird bis 2013 völlig umgebaut. Hier soll der wichtigste Messeplatz Afrikas entstehen.



Die Ostschweizer Band «Bubble Beat» hat im November den Einzug in den Halbfinal bei der RTL-Show «Das Supertalent» geschafft. Christian Gschwend aus St.Gallen und Kay Rauber aus Stein AR überzeugten die Jury mit einem fulminanten Auftritt, bei dem sie auf Schrott Musik machten – die beiden Ostschweizer basteln ihre «Instrumente» ausschliesslich aus Altmittel. Seit zwölf Jahren machen Rauber und Gschwend als «Bubble Beat» gemeinsam Musik. Seither haben die Zwei zwischen 400 und 500 Auftritte in der Schweiz und im Ausland absolviert und drei Alben veröffentlicht.

Ausdruck des Unbehagens

Das Schlimme an der «Ausschaffungsinitiative» ist ihr Inhalt, sondern dass es überhaupt notwendig wurde, sie zu lancieren. Das Unbehagen im Volk gegenüber der «classe politique», gegenüber dem Staat im Allgemeinen und seinen Instanzen im Besonderen kommt jeweils in Initiativen zum Ausdruck. So auch hier – und bei der «Steuergerechtigkeitsinitiative». von *Stephan Ziegler*

Beiden gemeinsam ist, dass die Initianten davon ausgehen, dass gewisse Bevölkerungsgruppen von der herrschenden Kaste privilegiert werden – hier sind es «die Reichen», dort «die Ausländer». So ist nicht nur die bürgerliche Ausschaffungsinitiative, sondern auch die linke Steuergerechtigkeitsinitiative Ausdruck eines Misstrauens der Bevölkerung gegenüber denen, die sie regieren. Beide Initiativen wären nicht zustande gekommen, würden nicht die Männer und Frauen von der Strasse das Gefühl haben, dass ein Teil der Bevölkerung «sanfter» vom Staat angefasst werde als der Rest.

Während man den Widerstand gegen die Steuergerechtigkeitsinitiative verstehen kann, schliesslich bezieht sie sich nicht auf Kriminelle, sondern nur auf solche, die – zu Recht oder zu Unrecht – viel mehr verdienen als der Durchschnitt, ist derjenige gegen die Ausschaffungsinitiative nur schwer fassbar. Wer in Gottes Namen kann etwas dagegen haben, dass Mörder, Vergewaltiger und andere Gewalttäter des Landes verwiesen werden? Wem kann daran gelegen sein, verurteilte Verbrecher im Lande zu behalten und sie wieder auf seine Mitbürger loszulassen?

In einem «Anti-Ausschaffungs-Initiative»-Video missbraucht die Linke Schulkinder zur Stimmungsmache gegen die Initiative: Der Lehrer schickt ein dunkelhäutiges Mädchen sofort nach dem Schwatzen vor die Tür, während der hellhäutige Junge für das gleiche Vergehen eine «zweite Chance» bekommen soll – weil er Schweizer ist. Der Vergleich mit der Ausschaffungsinitiative ist natürlich an den Haaren herbeigezogen: Es ist etwas anderes, ob man die anderen durch sein Verhalten nur «stört» oder sie quält oder gar tötet. Für brutale Rechtsbrecher ist eine zweite Chance mehr als unangebracht.

Auch der Gegenvorschlag ist kein taugliches Mittel, das Ausländerkriminalitätsproblem zu lösen: In der Vergangenheit haben Richter aller Instanzen nur allzu häufig gezeigt, dass sie gerne bereit sind, bei Delinquenten das Gesetz so auszulegen, dass diese möglichst unbehelligt davonkommen – die Wortschöpfung «Kuscheljustiz» offenbart schön, was das Volk von seinen Gerichten hält. Damit tragen unsere Richter eine Mitschuld daran, dass die Ausschaffungsinitiative überhaupt notwendig geworden ist. Solange Politik und Justiz die Sorgen der Bevölkerung nicht ernst nehmen, wird es immer wieder «extreme» Initiativen wie die beiden oben genannten geben. ■

Anzeige

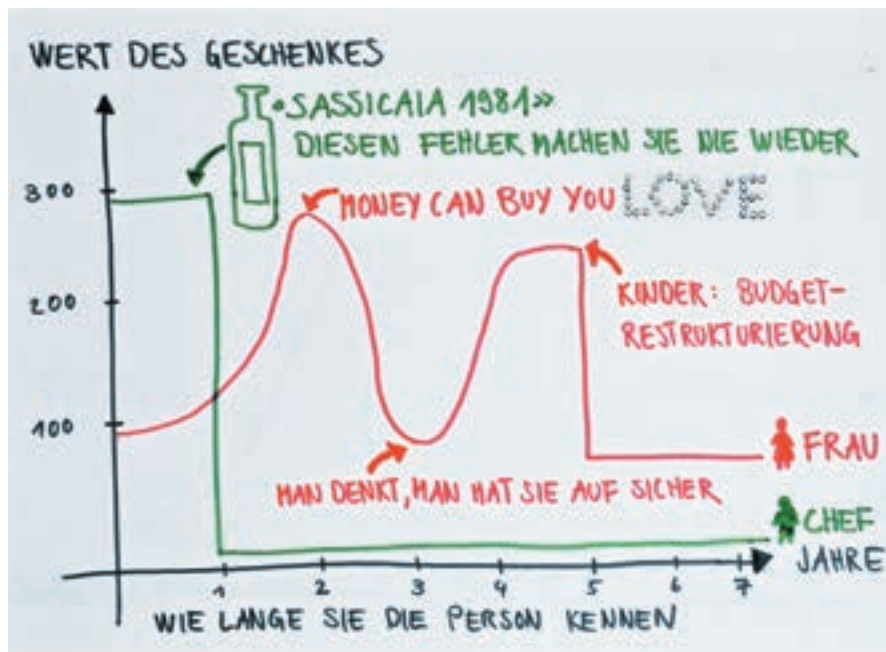
Leader lesen LEADER®

LEADER. Das Ostschweizer Unternehmermagazin. www.leaderonline.ch



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

www.leaderonline.ch



Was Sie wem schenken sollten

Oh, ihr Fröhlichen ... die schon wisst, was ihr wem zu Weihnachten schenken sollt. Für alle anderen hier ein kleiner Guide für ein vermintes Terrain. von Mikael Krogerus und Roman Tschäppeler

Mit nichts kann man sich heftiger blamieren als mit dem falschen Geschenk. Wer schon einmal einen Kinogutschein erhielt oder, schlimmer noch, verschenkte, der weiss, dass peinlich von Pein kommt. Unser kleines Modell operiert mit zwei Achsen: Wie lange kennen Sie die zu beschenkende Person? Und: Wie viel Geld sollten Sie ausgeben? Die rote Kurve zeigt den typischen Werte-Verlauf von Geschenken an die eigene Frau. Man fängt bescheiden an. Sie macht sich rar, die Geschenke werden teurer. Sie wird glücklicher, stellt aber auch Forderungen, bis Sie sich irgendwann eingestehen müssen, dass die Beatles unrecht hatten, denn: Money can buy me love! Kurze Zeit später ist der Widerstand gebrochen, man fühlt sich sicher, die Ge-

schenke werden bedeutungsloser oder gleich vergessen, bis die Frau sich rächt. Die Wiedergutmachungsphase spiegelt sich wiederum im Wert der Geschenke. Ab der Geburt der Kinder muss man naturgemäss das Geschenk-Budget splitten. Die grüne Kurve beschreibt Geschenke an den Chef: Erfahrungsgemäss begeht man nur einmal den Fehler, mit teurem Wein oder ähnlichem aufzufallen.

Drei Faustregeln:

- Nichts zweimal verschenken.
- Grosszügig schlägt kleinlich. (Lassen Sie sich nicht von dem Satz «Das wäre doch nicht nötig gewesen» verwirren.)
- Verschenken Sie immer Dinge, die Sie selbst gerne hätten.

2 topmodels

Roman Tschäppeler schenkt seiner Freundin dieses Jahr den Anteil der gemeinsamen Ferien, die sie immer noch nicht bezahlt hat, und wünscht sich schon lange ein altes Fender Rhodes. Mikael Krogerus weiss mal wieder nicht, was er seiner Frau schenken wird und wünscht sich einen Porter Boston Bag. Tschäppeler und Krogerus sind die Autoren der Bestseller 50 Erfolgsmodelle und Das Fragebuch (beide Kein&Aber, Zürich). www.50topmodels.ch



LEADER 10/2010

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
Dr. Stephan Ziegler
Daniela Winkler

Autoren in dieser Ausgabe: Roland Rino Büchel, Sven Bradke,
Michael Götte, Marc Mächler,
Jörg Zeuner, Roger Tinner, Daniel Zaugg,
Marco Casal

Fotografie: Bodo Rüedi

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
leader@metrocomm.ch

Geschäftsleitung: Natal Schnetzer
nschnetzer@metrocomm.ch

Verlags- und Anzeigenleitung: Martin Schwizer
mschwizer@leaderonline.ch

Marketingservice/ Aboverwaltung: Irene Hauser
sekretariat@metrocomm.ch

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

Gestaltung/Satz: Marisa Gut
mgut@metrocomm.ch

Produktion: Sonderegger Druck AG, Weinfelden

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

metrocomm

LEADER

ARBEIT. LEBEN. LEIDENSCHAFT.



Didier Burkhalter

David Bosshart

Notker Wolf

Eva Jaisli



17. RHEINTALER WIRTSCHAFTSFORUM

Freitag, 21. Januar 2011, Widnau
www.wifo.ch

ORGANISATION

Rheintaler Wirtschaftsforum

info@wifo.ch, Telefon 0842 120 120

Patronat



Hauptsponsoren



Medienpartner



LEADER



Risikomanagement?

Die unternehmerischen Risiken richtig einzuschätzen braucht viel Erfahrung. Und diese entsprechend abzusichern noch viel mehr. Beide Faktoren zu aktuellsten Marktkonditionen

zu managen ist unser Metier. Die jährliche Situationsanalyse ein weiterer Pluspunkt. Vielleicht sollten Sie das Risiko eingehen und ganz unverbindlich mit uns sprechen...