

Peter Spenger:

Vom Piloten zum
IHK-Präsidenten

Seite 6

Thomas Bieger:

Neuer Rektor
der Universität
St.Gallen

Seite 10



«Die Ostschweiz – the best of»:

Amanda Ammann und Beat Antenen werben im
In- und Ausland für die Wirtschafts- und Tourismus-
region Ostschweiz. Seite 14

DENK



letzte Seite

ANSTOSS!

Können Sie sich vorstellen, doch nicht unersetzlich zu sein?



Die Frage der Nachfolgeregelung stellt man sich als Unternehmer oft zu spät. Oder gar nicht. Dabei verlangen gerade Nachfolgelösungen besondere Weitsicht. Eine sorgfältige Planung und die gekonnte Umsetzung der geeigneten Massnahmen sind der Schlüssel zum Erfolg. Mit unserem Fachwissen begleiten wir Sie gerne durch diesen strategisch wichtigen Prozess, bei dem eines von entscheidender Bedeutung ist: Ihre unersetzliche Erfahrung.

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

Selbstzerfleischung auf hohem Niveau



In einem kleinräumigen Land wie der Schweiz ist es nicht zu verhindern, dass einige wenige Personen Bereiche wie Politik und Wirtschaft prägen. Dasselbe gilt natürlich noch stärker für einzelne Regionen wie die Ostschweiz. Diese Konzentration auf einige Namen hat Auswirkungen: Wer etwas leistet, über den wird gesprochen; wer sich ins Schaufenster der Öffentlichkeit stellt, muss damit leben, dass sein Wirken kommentiert wird, positiv wie negativ.

Im konkreten Fall überwiegen die negativen Kommentare allerdings die positiven in aller Regel. Die Schweiz ganz allgemein liebt das Mittelmass, und für die Ostschweiz gilt das ganz besonders. Nur so ist es zu erklären, dass echte Macher hier nicht etwa ein wohlwollendes Grundvertrauen geniessen, sondern im Gegenteil zunächst einmal argwöhnisch beobachtet werden. Und gibt es dann einmal einen möglichen Anlass zur Kritik, wird das weidlich ausgenützt.

Beispiele gefällig? In den letzten Monaten wurde über AFG-Chef Edgar Oehler in den regionalen Medien fast nur noch das transportiert, was Anlass zu Kritik oder Fragen geben kann. Wurde der Unternehmer von den Banken entmachtet? War er zu grosszügig sich selbst gegenüber, was die Spesenabrechnung angeht? Die blosser Aufnahme von Abklärungen war Grund genug für flächendeckende Spekulationen mit vorverurteilendem Unterton. Derweil wird bei der AFG weiter hart gearbeitet und Tausende von Arbeitsplätzen unterhalten. Aber das ist kein attraktives (Medien-)Thema.

Ein St.Galler Journalist bei der linken «WochenZeitung» hat sich seit Langem auf den Wegelin-Banker Konrad Hummler eingeschossen und schreibt an allen Fronten gegen diesen an. Hummlers «Verbrechen» liegt klar erkennbar im Einsatz zugunsten des Wirtschaftsstandortes (Ost-)Schweiz. Dass Hummler in der Agglomeration wohnt, macht ihn zum «Dorfkönig», dass er gerne Bach hört und sich für dessen Werk engagiert, ist offenbar auch irgendwie verdächtig. Nichts ist zu abwegig, um nicht gegen den Teufner zu agieren.

Oder dann der «Fall» von Thomas Müller. Ein blosser Parteiwechsel wurde über Tage breitgewalzt, als hätte der Nationalrat in der Bundeshauskantine silberne Löffel gestohlen. Im gleichen Atemzug diskutierte man in Rorschach, wo Müller als Stadtpräsident amtiert, ob dieser eigentlich genug Geld aus seinem nationalen Mandat in die Stadtkasse abliefern. Dass der Neo-SVP-Politiker seine Stadt, die zuvor regelrecht im Koma lag, durch gezielte Massnahmen wieder auf einen hoffnungsvollen Kurs gebracht hat, war nur am Rande ein Thema.

Wo gehobelt wird, fallen Späne. Wer an vielen Fronten aktiv ist, schafft sich natürlich auch Feinde. Und wer etwas aufbaut, muss auch damit rechnen, dass gelegentlich etwas danebengeht. Darüber kann man diskutieren. Die Bemühungen der Ostschweiz, sich national stärker Gehör zu verschaffen, leiden allerdings unter der Selbstzerfleischung, die hier stattfindet. Das Sprichwort über den Propheten, der im eigenen Land nichts gelte, ist traurige Wirklichkeit. Bei uns noch mehr als anderswo.

Natal Schnetzer
Verleger

» Mit Weiterbildung bleiben Sie in Bewegung »

Dipl. Betriebswirtschafter/in HF
Dipl. Marketingmanager/in HF
Dipl. Personalleiter/in NDS HF

Führungsexperte/in mit eidg. Diplom
Führungsfachmann/frau mit eidg. Fachausweis
Führungsfachmann/frau BVS/SVF

Detaillierte Unterlagen unter
sekretariat@bvs.ch, www.bvs.ch
Tel. 071 22 888 22



Kaderausbildung
Informatikausbildung
Sprachausbildung

Sprachausbildung

«Unsere Exportvision kann nicht bei Europa aufhören»

Im Gespräch mit HSG-Rektor Thomas Bieger. 10



Auf Hummler folgt Spenger 6

Peter Spenger wird neuer Präsident der IHK St.Gallen-Appenzell

«Es gab auch Drohungen» 9

Wie Thomas Müller den Wechsel von der CVP zur SVP erlebte

Werbung für die Ostschweiz 14

Amanda Ammann und Beat Antenen gehen auf Promotiontour

«Die Logistik ist unsere Visitenkarte» 16

Zu Besuch bei der Max Hauri AG in Bischofszell

Sigma-Aldrich kurz vor Arbeitsaufnahme 20

Das Hightech-Unternehmen startet seine Tätigkeit in St.Gallen

«Die Zukunft gehört den Social-Medien» 22

Interview mit Danijel Turcic, CEO der Sales Activity Group GmbH

Wechsel in der PwC-Geschäftsstellenleitung 26

Auf Bruno Räss folgt in St.Gallen Beat Inauen

Neuer CEO der EKT-Gruppe 29

Markus Schüpbach hat die operative Leitung der EKT-Gruppe übernommen

«Coaching auf Vorrat funktioniert nicht» 30

Kommunikationscoach Heinz Mauch über Auseinandersetzungen mit dem Markt

«Die Entwicklung seit Jahresbeginn ist erfreulich» 34

Eine Standortbestimmung der Cosmopolitan Vermögensverwaltungs AG

Relevante Änderungen für KMU 39

Geeignete Rechtsform kann Steuervorteile bringen



20



16

Von der Theorie in die Praxis 44

Erfolgreicher Wissenstransfer beginnt mit der richtigen Einstellung

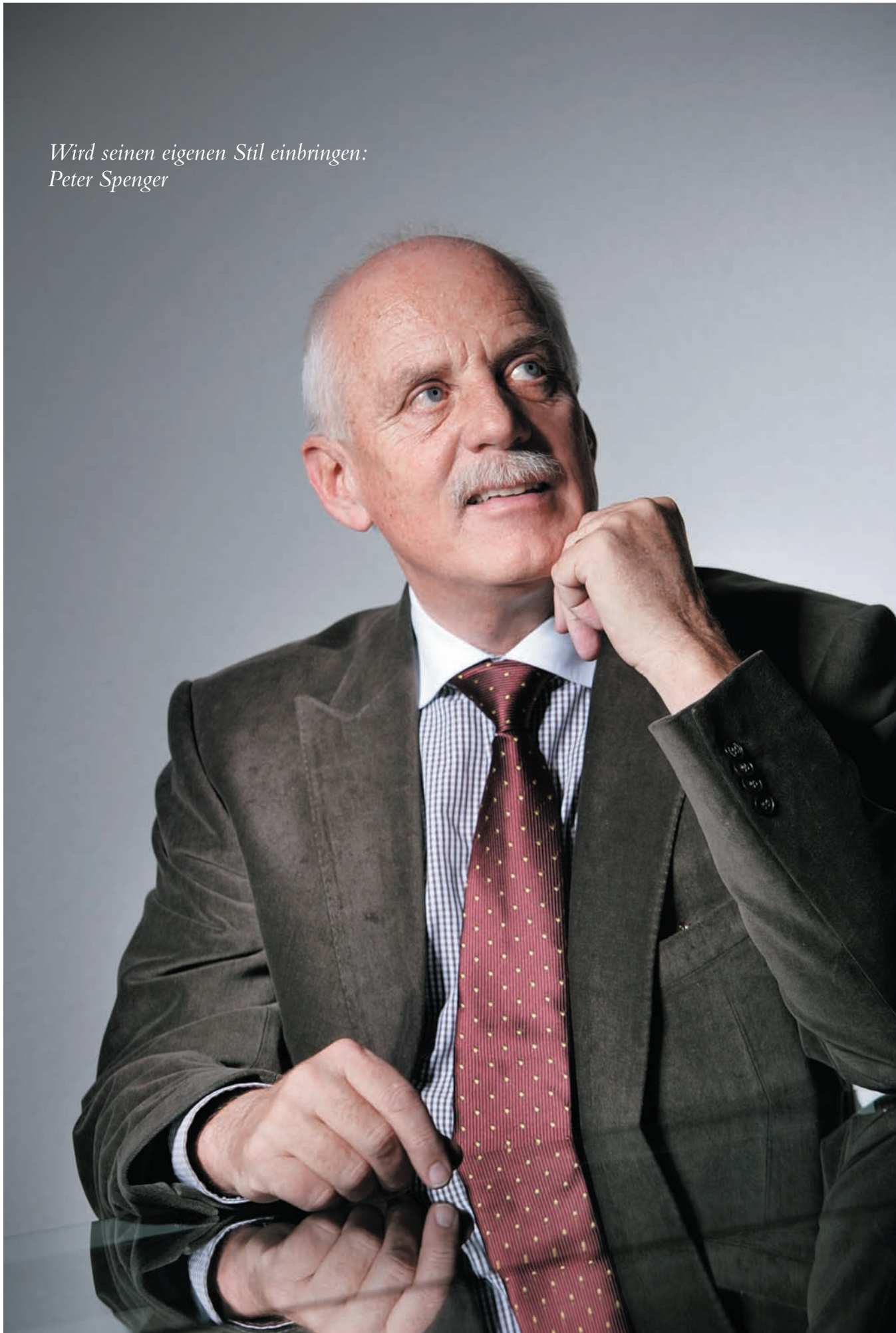
70 Prozent aller strategischen Initiativen scheitern 46

Jürgen Spickers von der Universität St.Gallen nennt die Gründe

Schutz vor Angriffen aus dem Internet? 52

Experte Christian Thiel zeigt, wie KMU ihre IT professionell managen

*Wird seinen eigenen Stil einbringen:
Peter Spenger*



Der Unermüdliche

Peter Spenger, langjähriger CEO der Telsonic AG, wird neuer Präsident der IHK St.Gallen-Appenzell. Als Nachfolger von Privatbankier Konrad Hummler ist er die perfekte Wahl.

Text: Marcel Baumgartner **Bilder:** Bodo Rüedi

Noch kann man sich eine IHK ohne Konrad Hummler schwer vorstellen. Seine mediale Präsenz als erfolgreicher Privatbankier im In- und Ausland kam auch der Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell zugute. Wie kein Zweiter schafft es Hummler in seinen rhetorisch überzeugenden Reden, Substantielles unterhaltsam zu vermitteln. Was er sagt, wird gehört. Davon profitiert ab April in erhöhtem Ausmass die NZZ-Gruppe, deren VR-Präsident Hummler werden soll. Er wird einen grossen Teil seiner übrigen Mandate und Verpflichtungen aufgeben, um sich auf die Tätigkeit als Privatbankier und die Herausforderungen im Medienbereich konzentrieren zu können.

Konrad Hummler

Konrad Hummler, geschäftsführender Teilhaber von Wegelin & Co. Privatbankiers in St.Gallen, engagiert sich seit 1991 für den Ostschweizer Wirtschaftsverband. Nach mehrjähriger Vorstandstätigkeit wurde Hummler 2003 zum Präsidenten der IHK St.Gallen-Appenzell gewählt. Im Grund hatte er 2009, nach zwei Amtszeiten, die Absicht, kürzerzutreten. Es war die schwierige wirtschaftliche Lage, die den initiativen Präsidenten dazu veranlasste, sich zur Annahme einer dritten Amtsdauer bereit zu erklären. Auf die IHK-Generalversammlung vom 15. Juni 2011 in Wattwil tritt Hummler nun aber nach zwei Amtsperioden und weiteren zwei Jahren an der Spitze des Wirtschaftsverbandes infolge Amtszeitbeschränkung definitiv zurück. Konrad Hummler hat mit seiner herausragenden Persönlichkeit die zurückliegenden, erfolgreichen Jahre der IHK wesentlich geprägt. Die Würdigung seiner Vorstands- und Präsidialzeit erfolgt im Rahmen der IHK-Generalversammlung im Juni.

Das führt auch an der Spitze des bedeutendsten Wirtschaftsverbandes der Ostschweiz zu einem Wechsel: Hummler tritt auf die IHK-Generalversammlung 2011 zurück. Als Nachfolger wird Peter Spenger vorgeschlagen. Was für Spenger überraschend kam, ist für die IHK ein Glücksfall: Sie erhält einen neuen Präsidenten, der die grosse Lücke, die Konrad Hummler hinterlassen wird, auszufüllen vermag. Und dafür ist nicht zuletzt Hummler selbst verantwortlich: Als VR-Präsident der Telsonic kennt er Spengers Führungsstil bestens und wusste auch, dass der 59-jährige nach seinem Rücktritt als CEO des Hightech-Unternehmens nicht vorhatte, nur noch den Garten zu pflegen. Spenger sucht für die Zeit nach der 20-jährigen Unternehmer-tätigkeit eine neue Herausforderung. Und Hummler konnte ihm diese bieten.

Nicht mit 60 in Pension

Alles passte demnach bestens zusammen, als der Bankier dem ausgebildeten Piloten im Herbst 2010 das Angebot unterbreitete, Präsident des Wirtschaftsverbandes zu werden. Für Spenger – obwohl seit 2009 im Vorstand der IHK – kam das unerwartet, «fast wie aus heiterem Himmel», wie er erklärt. Lange überlegen musste er dennoch nicht: «Mich mit 60 zu pensionieren, würde nicht meinem Naturell entsprechen. Die IHK bietet mir ein spannendes und breites Aufgabengebiet, für das ich mich in den nächsten Jahren mit voller Überzeugung einsetzen möchte.»

Dabei werde er den eingeschlagenen Weg weiterverfolgen, denn die Richtung der IHK stimme. Ihre Strategie und ihre Dienstleistungspalette für Unternehmen empfindet Spenger als hervorragend. «Ich werde dabei meine Erfahrung als Unternehmer und meinen eigenen Stil einbringen, und ich werde meine eigenen Werte pflegen.» Zu einer grossen Umwälzung

wird es in der IHK demnach nicht kommen; Spenger und Hummler pflegen einen ähnlichen Führungsstil. «1974 waren wir gemeinsam in der Offizierschule, da haben wir gewisse Grundsätze gelernt. Grösster Unterschied ist wohl, dass Konrad Hummler wesentlich besser vernetzt ist im Gebiet der IHK», erklärt der künftige IHK-Präsident kürzlich in einem Interview mit dem «St.Galler Tagblatt». Sein Netzwerk will er nun in den nächsten Monaten gezielt aufbauen, Firmen besuchen und den Austausch mit den Kantonsregierungen pflegen.

Pilot startet mit Unternehmen durch

Das IHK-Präsidium krönt eine schon sonst abwechslungsreiche und erfolgreiche Laufbahn. Spenger ist langjähriger Präsident der Arbeitgebervereinigung Region Wil und seit Juni 2009 auch Vorstandsmitglied der IHK St.Gallen-Appenzell. Nach der Berufslehre bei der Bühler AG in Uzwil absolvierte er eine Ausbildung zum Militärberufspiloten und war sechs Jahre lang Mitglied des Überwachungsgeschwaders Dübendorf. Während elf Jahren war Spenger als Linienpilot bei der Swissair tätig, bevor er Anfang der 1990er Jahre eine Einzelfirma für den Steuerungs-bau gründete. 1995 wurde er im Rahmen eines Management-Buy-ins zum Geschäftsführer und Mehrheitsaktionär der Telsonic AG in Bronschhofen. Peter Spenger führte das Unternehmen schnell auf die Erfolgsstrasse: Unter anderem gewann er mit der Telsonic AG 2006 den begehrten Unternehmerpreis Ostschweiz. Von der Innovationskraft des Unternehmens zeugen aber auch zahlreiche Patente.

Die Telsonic AG zählt heute weltweit zu den führenden Anbietern in der modernen Ultraschall-Technik. Mit eigenen Niederlassungen oder über Joint Ventures ist das

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

Thomas Meyer
Geschäftsführer
zimtstern



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

Anzeige



Unternehmen in England und Deutschland ebenso präsent wie in den USA, in Indien oder China. Mit der Gründung einer Tochterfirma in Serbien wurde 2004 ein wichtiger Schritt für die Erschliessung der osteuropäischen Märkte getan. Rund 85 Prozent des Umsatzes erwirtschaftet Telsonic im Export.

Im Sinne einer langfristigen Planung seiner Nachfolge entschied Peter Spenger vor fünf Jahren, seine Anteile an der Telsonic AG schrittweise zu verkaufen. Als Folge des Verkaufs trat er per 30. Juni 2010 auch als CEO zurück, und per Ende vergangenen Jahres ging der letzte Anteil an die Familienholding der Familie Vietze in Frauenfeld über. Telsonic wird unter dem bisherigen Namen und der bisherigen Struktur erhalten und gezielt weiter ausgebaut. Seit Juli 2010 wird die Telsonic-Gruppe vom langjährigen Vertriebsleiter Ernst Züblin geführt.

Loslassen, um Platz zu schaffen

Dass das Unternehmen auch weiterhin von einer Familie geführt wird, war Spenger enorm wichtig. «Meiner Meinung nach ist das eine der grössten Stärken dieses Unter-

nehmens.» Gehört eine solche Hightech-Firma zu einem Grosskonzern, werde sie schwerfällig. Die Telsonic müsse unter Umständen sehr rasch und unkonventionell Entscheidungen treffen, um Chancen und Möglichkeiten nutzen zu können. «Das zu erhalten, war mein Anliegen. Folglich suchte ich nach einer neuen Eigentümerschaft, hinter der wiederum eine Familie steht», erklärt Spenger.

Und wie schwer fiel ihm das Loslassen? «Den richtigen Moment zu finden, ist immer schwer. Den Entscheid, eine Nachfolge zu suchen, fällt ich bereits vor über fünf Jahren. Anschliessend gab es für mich kein Zurück mehr. Denn Gründe, trotzdem zu bleiben, würde man immer finden: Entweder läuft es im Unternehmen schlecht und man hat nicht den Mut zu gehen, oder es entwickelt sich alles so prächtig, dass man die Entwicklungen gerne noch mitverfolgen würde.» Im Fall der Telsonic war es eher letzteres. Gerne hätte Peter Spenger noch das eine oder andere interessante Projekt weiter begleitet. Aber er hielt an seinem gefällten Entscheid fest, liess los und schaffte damit Platz für eine neue Herausforderung. ■

«Das war ein Fehler»

Er brachte das Wahljahr 2011 so richtig in Schwung: Thomas Müller sorgte mit seinem Parteiwechsel für rote Köpfe bei der CVP und für Feststimmung bei der SVP. Sieben Fragen an den Nationalrat und Stadtpräsidenten von Rorschach.

Notiert: Marcel Baumgartner **Bild:** Bodo Rüedi

Thomas Müller, neueste Zahlen sagen der SVP einen weiteren Wählerzuwachs und der CVP einen Rückgang voraus. Haben Sie also einfach rechtzeitig das sinkende Schiff verlassen?

Nein, das hat damit nichts zu tun. Ich möchte eine Politik machen, die meiner Überzeugung entspricht. Im Landesinteresse müssen wir eine härtere Linie fahren gegen den Druck aus dem Ausland, beim Umverteilungsstaat und gegen laufend neue Regulierungen.

Welches waren die heftigsten Reaktionen auf Ihren Parteiwechsel?

Die weit überwiegende Mehrheit der gut 400 Zuschriften und Mails waren positiv. Sogar Unternehmer aus dem Wirtschaftsflügel der CVP zeigten Verständnis. Es gingen aber auch zwei anonyme Drohungen gegen meine Familie ein.

Bemängelt wurde die Art der Kommunikation, beispielsweise, dass Sie CVP-Fraktionschef Urs Schwaller nicht informiert hätten. Hatten Sie wirklich keine Zeit für dieses Telefonat?

Das war ein Fehler, der mir trotz der Hektik nicht hätte passieren dürfen. Der Sonntagsblick hatte von den Gesprächen erfahren und brachte den geplanten Informationsablauf durcheinander.

Sie waren der CVP rund 40 Jahren lang treu. Wer hat sich während dieser Zeit verändert? Sie oder die Partei?

Die Bandbreite der politischen Meinungen innerhalb der Partei ist deutlich grösser geworden. Was im politischen Marketing als Mitte bezeichnet wird, ist oft nicht mehr als eigene Position erkennbar. Es trifft zwar zu, dass die CVP-Fraktion bei Abstimmungen im Parlament oft zur Mehrheit gehört. Aber es liegt letztlich nur daran, weil sie



einmal links und ein andermal rechts zur Mehrheit verhilft.

Fühlen Sie sich in der SVP rundum wohl, menschlich und auch bei Sachfragen?

Ja. Diskussionen werden sehr direkt geführt. In den für das Land wichtigen Sachthemen ist die Partei auf Kurs.

Ist die heutige CVP dem Untergang geweiht, wie einige Stimmen prognostizieren?

Mir steht es nicht zu, die Zukunft der CVP vorauszusagen. Entscheidend wird sein, ob das, was sie als Mitte bezeichnet, von den

Wahlberechtigten tatsächlich als eigenständige, verlässliche Position aufgefasst wird. Das «C» allein vermag kaum mehr Wähler zu mobilisieren.

Wie viele Nationalratssitze wird die SVP im Kanton St.Gallen im Herbst holen?

Darüber werden die Wahlberechtigten am 23. Oktober entscheiden. Ich weiss, dass ich meinen Nationalratssitz auf der SVP-Liste nicht auf sicher habe. Es steht ein anstrengender Wahlkampf bevor. Ich bin das Risiko eingegangen, weil ich eine Politik machen will, die meiner Überzeugung entspricht. ■

«Eine international bekannte Universität bringt der Region am meisten»

Thomas Bieger ist seit dem 1. Februar neuer Rektor der Universität St.Gallen (HSG). Im Gespräch mit dem LEADER erklärt er, warum sich die HSG in Zukunft vermehrt um ihre regionale Verankerung kümmern will, weshalb sie in São Paulo ein Büro eröffnet hat und warum sich die HSG an der «Best of Ostschweiz»-Tournée beteiligt.

Interview: Stephan Ziegler **Bild:** Bodo Rüedi

Thomas Bieger, welche Ziele hat sich das neue HSG-Rektorat unter Ihrer Leitung gesetzt?

Die Universität St.Gallen gehört heute zu den führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas. Für die Erhaltung und den Ausbau dieser auch für die Region wichtigen Position ist die weitere Stärkung der Lehr- und Forschungsqualität von grosser Bedeutung. Dabei befruchten sich Forschung und Lehre gegenseitig – Universitäten lehren forschungsbasiert. Die Qualität der Dozierenden und Forschenden ist deshalb entscheidend; der globale Wettbewerb um die besten Köpfe verschärft sich laufend. Wir müssen auf dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung jetzt auch verstärkt unsere Reputation ausserhalb Europas aufbauen. Umgekehrt sind wir auf eine gute regionale Verankerung angewiesen – die HSG will keine «Hors-sol-Universität» sein. Die HSG ist eine Universität, die von ihrer Verankerung in der Region und vom persönlichen Austausch zwischen Studierenden und Dozierenden lebt. Als weiteren Schwerpunkt wollen wir vermehrt zur Lösung von aktuellen Fragen in Gesellschaft und Wirtschaft beitragen und uns stärker in die öffentliche Diskussion einbringen. Das sehen wir als eine unserer gesellschaftlichen Aufgaben.

Die HSG will also vermehrt an die Öffentlichkeit treten. Warum diese «Charmeoffensive» zum jetzigen Zeitpunkt?

Charmeoffensive würde ich das nicht nennen, denn es ist in jeder Beziehung nicht nachhaltig, kurzfristig und nur unter reinen Marketinggesichtspunkten für ein gutes Image besorgt zu sein. Wir verfolgen eine zweigleisige Strategie: Einerseits möchten

wir uns weiter globalisieren und internationalisieren, andererseits wollen wir unsere regionalen Wurzeln stärken. Eine international bekannte Universität bringt der Region mehr als eine nur lokal oder national bekannte: Erstens wegen des Reputationsfaktors, die Bekanntheit der Universität stärkt die Regionalmarke und ist mit ein Faktor im internationalen Standortwettbewerb,

«40 Millionen Franken Kantonsbeiträge generieren Beiträge zur regionalen Wertschöpfung von über 150 Millionen Franken»

der auch bei der Akquise internationaler Firmen eine zunehmende Rolle spielt. Zweitens generiert eine Universität mit überregionaler Ausstrahlung eine grosse Wertschöpfung für die Region, weil auswärtige Studenten und Dozenten hier leben und konsumieren. Man hat also die Wahl zwischen einer regionalwirtschaftlich rentablen Exportuniversität oder einer rein auf den Regionalbedarf ausgerichteten «Zuschuss-Universität». Wir brauchen auch öffentliches Geld vom Kanton, sind aber froh, dass wir ihm über wirtschaftliche Effekte viel zurückgeben können: 40 Millionen Franken Kantonsbeiträge generieren Beiträge zur regionalen Wertschöpfung im Umfang von über 150 Millionen Franken.

Die HSG hat seit einigen Jahren ein Büro in Singapur, seit 2010 eines in São Paulo. Warum?

Unsere Exportvision kann nicht bei Europa aufhören, wir brauchen die globale Ebene aus praktischen Überlegungen: Wenn wir global bekannter sind, nützt das jedem, der ein Diplom von uns besitzt. Internationale Dozenten bringen Wissen und Netzwerke nach St.Gallen, und eine internationale Studentenschaft führt zu einem befruchtenden interkulturellen Austausch. Die beiden Büros in Asien und Südamerika verstärken aktiv die bestehenden Netzwerke aus HSG-Alumnis, Schweizer Firmen und Partneruniversitäten. Zusätzlich organisieren wir in diesen Drehkreuzen der Weltwirtschaft – Singapur für Südostasien, São Paulo für Lateinamerika – akademische Programme wie den Asia Term, Doppelabschlüsse oder Weiterbildungsprogramme. Die Büros helfen auch mit, internationale Studenten aus diesen Regionen zu rekrutieren. Wir haben einen gesetzlich verankerten maximalen Anteil von 25 Prozent ausländischer Studenten an der HSG. Dies erlaubt es uns, nur die besten anzunehmen. Unser Ziel ist es dabei, die Diversität zu stärken und vermehrt Studierende aus den Regionen Asien und Lateinamerika, den Wachstumsregionen von morgen, auf dem Campus zu haben.

Zur Regionalisierung: Es gibt das böse Diktum in St.Gallen: «Viele kennen die HSG, wenige lieben sie.» Ist das auch ein Grund für die Aktivität?

Ich kenne diesen Spruch. Es ist tatsächlich so, dass viele die HSG zu wenig kennen, weil sie eine spezialisierte Universität ist, und Wirtschaftswissenschaften weniger greifbar sind als eine Ausbildung hin zu einem klaren Berufsbild wie z. B. Arzt. Wir haben umgekehrt in Führungspositi-



Thomas Bieger, HSG-Rektor:

*«Ich kenne
diesen Spruch.»*

onen einen sehr hohen Marktanteil in der Schweiz. Wenn nun ein Manager positiv oder besonders auch negativ in Erscheinung tritt, ist die Wahrscheinlichkeit naturgemäss also gross, dass er von der HSG kommt. Und da Positives weniger auffällt als Negatives, hat man vielleicht manchmal das Gefühl, dass ausgerechnet die «schlechten» Manager von der HSG kämen ... Mit dem obligatorischen Kontextstudium, das 25 Prozent des Studienumfanges ausmacht, versuchen wir aber, Studierenden ein gesellschaftliches Gesamtverständnis zu vermitteln und sie gemäss unserem Leitbild zu verantwortungsvoll handelnden unterneh-

«Die HSG will keine «Hors-sol-Universität» sein»

merischen Persönlichkeiten zu entwickeln. In der Vergangenheit haben wir neben dem Fachgebiet Wirtschaft auch die Fachbereiche Recht, internationale Beziehungen und die Beiträge aus dem Bereich der Sozial- und Kulturwissenschaften gestärkt. Beispiele dafür sind der neue Master in Organisation und Kultur oder die Zusatzausbildung in Wirtschaftsjournalismus. Und: Im Bereich der Forschung arbeiten viele unserer über 30 Institute und Forschungsstellen mit regionalen Unternehmen oder Institutionen zusammen.

Wieviele Studenten kommen eigentlich aus der Region?

Aus dem Raum St.Gallen, Thurgau sowie Appenzell Inner- und Ausserrhoden kommen fast zwanzig Prozent, der grösste Teil unserer Studierenden stammt aus der ganzen Schweiz. St.Gallen hatte schon immer einen grossen Anteil von Studierenden von ausserhalb, weil die HSG eine spezialisierte Universität ist. Das hat auch den Vorteil, dass Studierende über ihrer bisherigen Beziehungsfelder hinaus zwangsläufig neue Freunde kennenlernen. Das ergibt eine offene Atmosphäre und führt letztlich zur speziellen Kultur der Universität, legt die Grundlage für unsere Alumni-Organisation, die eine der grössten Europas ist, und prägt den studentischen Charakter der Stadt St.Gallen.

Wie bringt man die Leute von ausserhalb zur regionalen Verankerung? Man kann sie ja nicht dazu zwingen.

Nein, aber wir können die Voraussetzungen dafür schaffen. Wir bieten Informationen über die vielfältigen Möglichkeiten der Region, ermöglichen Begegnungen, indem wir beispielsweise interessierte Kreise an die HSG einladen, und schärfen das Bewusstsein bei Professoren und Studenten, wie wichtig die Region für uns ist.

Warum sind Sie eigentlich an regionaler Verankerung interessiert? Überspitzt

gesagt, könnte es der HSG ja egal sein, wie stark sie in der Region verankert ist – sie hat ihre Studenten sowieso.

Die Universität St.Gallen ist eine öffentliche, vom Kanton getragene Universität. Als solche möchte sie auch von der Bevöl-

«Die Bekanntheit der Universität stärkt die Regionalmarke und ist mit ein Faktor im internationalen Standortwettbewerb»

kerung akzeptiert und getragen werden. Wichtig ist die regionale Verankerung auch aufgrund des Typus unserer Universität: Die HSG ist eine Campus-Universität mit einem physischen Standort. Ein wesentliches Merkmal der Lehre und Forschung gerade in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ist der persönliche Austausch vor Ort. Umfragen bei den Ehemaligen, den Alumni, zeigen, dass gerade dieses Campusleben und der Standort St.Gallen sie geprägt haben. St.Gallen ist eine Studentenstadt, man begegnet sich in der Stadt, das ist ein Stück Lebensqualität.

Ein Student entscheidet sich also nicht nur fürs akademische Angebot, sondern auch für eine schöne Zeit?

Anzeige



«Wir generieren einen Rückenwind der unseren Kunden spürbare Vorteile bringt!»
Ralph Nater, Geschäftsführer

Ihr Rückenwind![®]



NATER

NUTZFAHRZEUGE

Staad • Müllheim • www.nater.ch



BOX X

NUTZFAHRZEUGE AG

Gossau • www.boxxag.ch



RENTIR

FAHRZEUGMIETE DIE RENTIER

Gossau • www.rentir.ch

Verkauf und Service von IVECO und Fiat Professional Nutzfahrzeugen in der Ostschweiz

www.ihrrueckenwind.ch



Der gläserne Mensch

Das Raumschiff Erde befindet sich auf dem Weg in die digitale Revolution. Dabei verschieben sich die Grenzen der Ethik und des Rechts. Weltweite Information, Transparenz und allseitige Beobachtung wie in Georg Orwells Klassiker «1984» beschreiben die aktuelle Lage. Hierfür sorgen günstige elektronische Geräte, digitale Vernetzungen, gestohlene Daten und Organisationen wie Wikileaks.

Bundesratssitzungen sind schon lange nicht mehr geheim. Auch das Bankgeheimnis wurde unlängst geritzt. Mittlerweile sind auch diplomatische Notizen und geheime Kriegsberichte nicht mehr vor der Öffentlichkeit zu schützen. Was kommt als Nächstes? Wie weit werden der Voyeurismus und der Datenhandel im Namen der Transparenz noch gehen? Der gläserne Mensch, der überall seine Spuren hinterlässt, ist Realität. Eigentlich lehnten wir das Buch 1984 als fiktiv und illusorisch ab. Heute leben wir es. Interessant, wie Einstellungen sich über Jahrzehnte ändern und plötzlich akzeptiert wird, was früher verwünscht wurde. Sollen wir nun in Resignation verfallen oder aktiv gegen diese Entwicklung ankämpfen?

Jeder muss seinen persönlichen Schutz selber regeln! Wichtig ist aber, dass der Schutz der Privatsphäre ein Grundrecht bleibt und dieses von uns allen auch aktiv verteidigt wird.

Dr. Sven Bradke

*Wirtschafts- und Kommunikationsberater
Geschäftsführer der Mediapolis AG
in St. Gallen*

Bei den Studenten ist die Qualität des Studiums, der Professoren und des Abschlusses zusammen mit den sich daraus ergebenden Karriereperspektiven entscheidend. Studienatmosphäre und -umfeld sind auch wichtig, aber oft nachgelagert. Bei den Professoren ist ebenfalls die wissenschaftliche Qualität sehr wichtig, das Umfeld, insbesondere auch die Arbeitsbedingungen und die Kollegen, verstärken aber eine Entscheidung für einen Standort.

Sind das ganz neue Bestrebungen, oder wurde das an der HSG schon immer gemacht?

Die regionale Verankerung der HSG war immer schon ein Erfolgsfaktor, und es wurde immer schon viel gemacht, nur wurde sie nicht explizit als Ziel formuliert. Dass dies notwendig wurde, hat mit der Entwicklung des wissenschaftlichen Umfeldes zu tun. Wir müssen die regionale Verankerung verstärkt aktiv pflegen, weil sie in

«Es ist für die Ostschweiz wichtig, dass St. Gallen als Zentrum auch in Bildung und Forschung wahrgenommen wird»

Konflikt steht mit zusätzlichen Anforderungen. Beispielsweise nimmt der Druck für Dozierende und Forschende zu, an internationalen Konferenzen und am internationalen Austausch teilzunehmen. Es bleibt dabei für die Region einfach weniger Zeit. Noch in den 1970er, 1980er Jahren war man als Professor im Militär, in zwei, drei Vereinen und womöglich in einer politischen Partei. Die HSG war durch viele Gesichter bekannt und verankert. Da entstand die regionale Verankerung automatisch. Vor ähnlichen Herausforderungen stehen übrigens viele internationale Unternehmen, mit denen wir unsere Aktivitäten zur regionalen Verankerung verglichen haben.

Wie passt die Teilnahme an der «Best of Ostschweiz»-Tournée in dieses Konzept?

Wir sehen das als Plattform, um mit vielen Leuten ins Gespräch zu kommen und so die HSG greifbar zu machen. Daneben erzielen wir Synergien im Aussenauftritt mit anderen regionalen Marken, andererseits

ergeben sich auch Möglichkeiten, im Austausch mit Unternehmen und Organisationen unsere Netzwerke nach innen in der Region zu stärken.

Mit der Ostschweiz ist es vielleicht etwas wie mit der HSG: Alle kennen sie, wenige lieben sie. Wo können Sie «Best of Ostschweiz» am ehesten unterstützen?

Die Universität St. Gallen steht für die Stärken der Ostschweiz in den Bereichen Bildung und Forschung. Sie erschliesst damit den Zugang zu zusätzlichen Interessentengruppen und stärkt die Regionalmarke. Dies ist auch wichtig, weil es östlich von Winterthur nur eine Universität gibt, die HSG, während es westlich von Bern deren vier hat. Es ist für die ganze Ostschweiz wichtig, dass St. Gallen als Zentrum auch in Bildung und Forschung wahrgenommen wird.

Und wie beurteilen Sie persönlich den Standort St. Gallen für eine Universität?

Der Standort ist gut, auch aus heutiger Sicht. St. Gallen ist eine mittelgrosse Stadt mit allen Infrastrukturen – Gesundheit, Unterhaltung, Kultur, Freizeit mit See und Bergen. Und: Es besteht hier ein gut erschliessbares Wirtschaftsumfeld. Hier ist ein persönlicher Kontakt rascher möglich als in einer Grossstadt. Diese regionalen Stärken werden ergänzt durch die internationale Erreichbarkeit. St. Gallen liegt sozusagen in U-Bahn-Distanz zum Flughafen Zürich. Vom Zentrum von London aus ist man weniger schnell auf einem grossen Flughafen als von St. Gallen aus. ■

Zur Person

Thomas Bieger, 1961, Prof. Dr. rer. pol., Ordinarius für BWL mit besonderer Berücksichtigung der Tourismuswirtschaft, war geschäftsführender Direktor des Instituts für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen. Seit 2000 Delegierter des Rektors für internationale Austauschprogramme, 2003 bis 2005 Abteilungsvorstand (Dekan) der Betriebswirtschaftlichen Abteilung der Universität St. Gallen, April 2005 bis Januar 2011 Prorektor, seit Februar 2011 Rektor der Universität St. Gallen.

«Ammann & Antenen» werben für die Ostschweiz

Ex Miss Schweiz Amanda Ammann und Fernsehmoderator Beat Antenen präsentieren ab 2011 in einer neuen Show «the best of» des Lebens-, Bildungs- und Wirtschaftsraumes Ostschweiz inklusive allen Highlights für Kongress-, Seminar- und Ferientourismus. Die Premieren der neuen Tournee finden vom 22.–25. März 2011 in Luzern und Zürich statt, anschliessend gastiert die Roadshow in den Jahren 2012 bis 2014 vor allem in Deutschland. Mit dabei ist auch der neue Rektor der Universität St.Gallen, Prof. Dr. Thomas Bieger (vgl. Seiten 10–13)

Die neue Promotiontour «Die Ostschweiz – the best of» ist eine Kooperation von verschiedenen Kongress-, Tourismus- und Bildungspartnern, die unter der Leitung des Amtes für Wirtschaft des Kantons St.Gallen sowie mit Regierungsrat Josef Keller als Schirmherr einen gemeinsamen Auftritt inszenieren. Zu den Initianten gehören weiter St.Gallen-Bodensee Tourismus, CongressEvents St.Gallen und das Seminarland Thurgau. Für Monika Grünfelder, Direktorin von Thurgau-Tourismus, ist die Teilnahme an dieser Kooperation eine wichtige Bereicherung: «Wir präsentieren uns oft auch alleine oder im Verbund mit Anbietern aus der ganzen Schweiz, aber in dieser Tournee sind wir zusammen mit St.Gallen, eben als «Ostschweiz», stets sehr erfolgreich unterwegs.» Zu den weiteren Hauptpartnern zählen Toggenburg Tourismus, Ferienregion Heidiland, Appenzeller Bergbahnen, Meeting Ostschweiz, das Institut auf dem Rosenberg und die Universität St.Gallen, welche die Veranstaltungen auch inhaltlich bereichern.

In der Schweiz und in Deutschland unterwegs

Wie schon bei der «Arena Ostschweiz» und den früheren Vorgängerformaten wurde der St.Galler Beat Antenen mit dem Eventmanagement und der Inszenierung der Show beauftragt. Er hat sich in den letzten Jahren zu einem Spezialisten solcher Shows entwickelt, auch auf internationaler Ebene. Seine Programme präsentieren eine Kombination von Informationen, Tanz, Folklore und modernem Sound, mit denen er vor allem im Ausland politische, wirtschaftliche und



Ex Miss Schweiz Amanda Ammann und Fernsehmoderator Beat Antenen

touristische Botschaften umsetzt. Die Vancouver-Präsentation zum Olympia-Auftakt, der Event «Stars in der Manege» oder die Saison-Kick-offs in den Häusern von Willy Bogner sind die aktuellsten Beispiele davon. Bei den Präsentationen «Die Ostschweiz – the best of» teilt sich Antenen einzelne Moderationsbereiche erstmals mit der früheren Miss Schweiz und heutigen HSG-Studentin Amanda Ammann. Und nun, im März, gastiert dieses Programm in Luzern und Zürich, ein Jahr danach dann in Frankfurt, Karlsruhe und Basel.

Die Veranstaltungen im In- und Ausland informieren gezielt ein ausgesuchtes Publikum (Multiplikatoren, VIPs) mit einer neuen Show, interessanten Fachgesprächen und spezieller Ostschweiz-Gastronomie über die Regionen St.Gallen, Thurgau und Appenzell. In der neu choreografierten Show werden sowohl topmoderne wie auch volkstümliche

Faktoren berücksichtigt. Von der Sopranistin Muriel Schwarz und den Musicalsolisten Heiner Gabele über ein Toggenburger Trio rund um den Akkordeonisten Willi Valotti bis zu den Dance-Aerobic-Solistinnen Jennifer Rickenbach/Bettina Mayer und dem Slam-Poeten Renato Kaiser sind – zusammen mit zahlreichen anderen Mitwirkenden – alle Ostschweizer Kantone im Programm vertreten. Alle Anlässe werden zudem von Regierungsmitgliedern aus St.Gallen und dem Thurgau begleitet, u. a. auch von den Regierungspräsidenten Willi Haag (St.Gallen) und Jakob Stark (Thurgau), aber auch von weiteren prominenten Interviewpartnern wie dem St.Galler Stadtpräsidenten Thomas Scheitlin oder HSG-Rektor Thomas Bieger. Bieger misst dieser Tournee eine grosse Bedeutung zu: «Es ist für die ganze Ostschweiz wichtig, dass St.Gallen als Zentrum auch in Bildung und Forschung wahrgenommen wird.» (vgl.



Sarah Norde in St.Galler Stickerei



Regierungsrat Josef Keller

Die Ostschweiz – the best of

Hauptträger sind – neben dem Amt für Wirtschaft des Kantons St.Gallen – Meeting Ostschweiz, St.Gallen-Bodensee Tourismus, Seminarland Thurgau und CongressEvents St.Gallen. Dazu kommen verschiedene Attraktionen der Region, beispielsweise die Universität St.Gallen, das Institut auf dem Rosenberg, Toggenburg Tourismus, Ferienregion Heidi-land, die Appenzeller Bergbahnen Ebenalp, Hoher Kasten und Kronberg sowie der Säntis-park. Die gastronomischen Hauptpartner sind Restaurant-Käserei Berghof in Ganterschwil, das Weingut und Winzerhaus Tobias Schmid & Sohn, Säntis Gastronomie, Kägifret, Maest-rani und Spezialitäten-Metzg Wetter.



Sopranistin Muriel Schwarz



Slam-Poet Renato Kaiser



Akkordeon-Genie Willi Valotti

Seite 13). Ergänzt werden die Liveinterviews durch Testimonials von Persönlichkeiten wie Raiffeisen-CEO Pierin Vincenz oder TV-Legende Kurt Felix.

«Wir reden nicht nur davon, wir tun es»

Das Wort Standortmarketing ist heute in aller Munde. Gemeinschaften werden gebildet, Strukturen erarbeitet. Bei der «Die Ostschweiz – the best of» wird Imagewerbung aber 1:1 umgesetzt.

Der St.Galler Krebspezialist Hans-Jörg Senn hat diese Aktionen über viele Jahre lang begleitet und ist begeistert: «Diese Kampagnen sind eine von Beat Antenen souverän dirigierte, künstlerisch ansprechende und thematisch überzeugende Werbeplattform, mit dem Ziel, die im In- und Ausland weitherum verkannten Möglichkeiten und Vorzüge der vielseitigen Ost-

schweiz als Kongress- und Feriendestination ins rechte Licht zu rücken». Ralph Engel, Chef von Kongress & Events bei der Olma, doppelt nach: «Im Meeting-, Incentive-, Convention- und Eventbusiness (MICE-Business) ist unabdingbar, nicht nur für seine Leistungen zu werben, sondern diese in einem umfassenderen Zusammenhang zu betrachten. Schliesslich gilt es, einen Kunden zu überzeugen, warum er einen Kongress besser in Ostschweiz als sonst wo durchführen sollte. Hierzu leistet diese Roadshow wertvolle Unterstützung, indem sie den Kunden vor Ort unsere Region auf eine sympathische Weise näher bringt.»

Auch Boris Tschirky, Direktor von St.Gallen-Bodensee Tourismus, einer der Mitinitianten der laufenden und der früheren Showtournee, ist begeistert: «Das Echo des eingeladenen Fachpublikums aus den Bereichen Medien, Wirtschaft und Touris-

mus auf die letztjährigen Tourneen in der Schweiz und in Deutschland fiel durchwegs sehr positiv aus und zeigte uns, dass wir mit dieser Veranstaltung den richtigen Vermarktungsweg eingeschlagen haben.»

Der Zirkus «Ostschweiz» ist nun unterwegs

Tagelang wurde in den letzten Wochen geprobt, geschrieben, gehämmert. Künstler trafen sich zu Trainings und CD-Produktionen, Helferinnen und Helfer ordneten Kulissen, Technik und Transportfahrzeuge, Partner besorgten die Tourneeabläufe und Gästeeinladungen und die Gastronomen kreierten ihre Menüpläne. Rund 20 Mitwirkende gehören zum Eventteam, dazu kommen die gastgebenden Partner aus den Tourismus- und Wirtschaftskreisen St.Gallens, dem Thurgau und dem Appenzellerland. ■

Veränderungen als Chance erkennen

Mit dem Neubau eines Logistikzentrums konnte die Max Hauri AG genügend Platz schaffen, um auch die externen Standorte und Aussenlager am Hauptsitz in Bischofszell zusammenzuführen. Für Daniel Hauri, Geschäftsführer, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der Max Hauri AG, ist dies auch ein überzeugtes Ja zum Kanton Thurgau.

Interview: Daniela Winkler **Bilder:** Bodo Rüedi

Daniel Hauri, Sie konnten im Mai Ihr neues Logistikgebäude beziehen. Wie verlief der Umzug?

Intensiv, aber insgesamt sehr gut. Wir haben mit all unseren 50 Mitarbeitern während vier Tagen die drei externen Standorte Wil, St.Gallen und Niederbüren gezügelt. Es war eine Generalstabsübung! Und eine tolle Erfahrung: Über 3'000 Paletten und x tausend Produkte wurden von frühmorgens bis spätabends zusammengetragen, verpackt, transportiert, ausgeladen, angeschrieben und in die neuen Regale eingeordnet. Eine riesige Arbeit, die zum wahren Teamanlass wurde; ein grosses Kompliment an alle Beteiligten!

Wir hatten uns beim Umzug ein Ziel gesetzt: Der Kunde sollte nichts von unseren Umzugsarbeiten mitbekommen, das gesamte Tagesgeschehen sollte normal wei-

gersoftware, die uns bei den Prozessen unterstützt und uns ein papierloses Arbeiten ermöglicht.

Welches waren die Anforderungen an den Neubau?

Eine wichtige Vorgabe war die optimale Lagergrösse. Wir suchten die ideale Lagerkapazität, um alle Güter an einem einzigen Standort zu vereinen. Ziel war auch, den internen Werksverkehr massiv zu reduzieren, um eine wesentliche Reduktion der Umweltbelastung herbeizuführen. Zudem erlaubt uns das neue Gebäude einen optimierten Personaleinsatz, schnelleres Handling, kürzere Wege, optimiertes Ein- und Auslagern. Kurz: mehr Effizienz, grössere Bestandessicherheit und höhere Produktivität.

Der andere Aspekt galt der Architektur: Da das neue Logistikzentrum direkt an den bestehenden Hauptsitz andockt, sollte auch optisch eine Einheit entstehen. Unser Architekt konnte das sehr gut umsetzen und Funktionalität und Ästhetik gekonnt unter einen Hut bringen.

Sie sind Hersteller und Entwickler von elektronischen Bauteilen und Systemen. Wie erklärt sich dabei der grosse Bedarf an Logistikfläche?

Wir sind nicht nur Hersteller – wir bieten den Kunden zusammen mit dem Produkt auch umfassende Dienstleistungen: Wir entwickeln, produzieren, verpacken, lagern, kommissionieren. Und das alles muss sehr schnell geschehen. Als verlängerte Werkbank führender ausländischer Produzenten, deren Produkte wir exklusiv in der Schweiz vertreiben, wollen wir «ab Lager» liefern. Hinzu kommt die zunehmende Produktion in Fernost. Das bedeutet längere Dispositions- und Lieferfristen. Da unse-

re Lieferungen direkt in die Produktionsprozesse unserer Industrie- oder Grosshandelskunden oder an den POS einfließen, ist die schnelle, pünktliche, genaue Lieferung für uns ein zentraler Erfolgsfaktor.

Hat dies in den letzten Jahren auch die Anforderungen an die Logistik verändert?

In wirtschaftlich schwierigeren Zeiten wollen die Kunden ihr Working Capital aus Kostengründen reduzieren und bestellen Ware erst bei Bedarf und nicht auf Lager. Das ergibt für uns immer weniger planbare Abverkäufe oder Bestellmengen und somit eine zunehmende Komplexität für die Sicherstellung der Verfügbarkeit. Zumal gleichzeitig – bedingt durch die Produktion in Fernost und eine immer grösser werdende Produktvielfalt – die Herstellzeiten generell länger werden.

Eine methodisch kluge Lagerdisposition und Fertigung sowie eine gut abgestimmte Beschaffung sind von hoher Wichtigkeit. Unsere Logistikdienstleistung ist ein Teil unseres Leistungsspektrums und unserer Firmenstrategie. Produkt und Service müssen dem Kunden einen Mehrwert bringen. Unser Neubau soll uns in dieser Richtung unterstützen. Die Logistik ist unsere Visitenkarte.

Standen – speziell vor der Realisation des Neubaus – nie Überlegungen im Raum, das Unternehmen zentraler anzusiedeln?

Natürlich haben wir alle Varianten geprüft – vom Bau auf der «grünen Wiese» bis zum Wegzug aus Bischofszell. Wir hatten aber hier bereits ein Grundstück und ein optimales Verwaltungsgebäude. Das Zusammenführen mit dem Logistikgebäude an diesem Ort erschien uns als die beste Lö-

«Der Thurgau bietet uns die perfekten Rahmenbedingungen»

terlaufen. Und dies hat geklappt. Die Produkte sind nun eingelagert – jetzt müssen die Bestände noch überprüft werden. Dann können wir die neuen, optimalen Rahmenbedingungen voll ausschöpfen.

Der Umzug ins Logistikgebäude – also eine logistische Herausforderung?

Das war es! Denn das neue Lager ist völlig neu strukturiert mit Stocklager, Hauptlager und Pick-Ebenen. Alle Güter müssen nun nach ihrer Verwendung am richtigen Ort eingelagert und je nach Umschlag laufend wieder umgelagert werden. Damit kann der Platz optimal ausgenutzt werden. Dies wäre jedoch unmöglich ohne eine spezielle La-



*Daniel Hauri, Max Hauri AG:
«Die Lage ist sehr labil.»*

SIE SIND UNSER VIP. HAND DRAUF. JEDERZEIT UND ÜBERALL.

Ihre Vorteile auf einen Blick:

- Dienstleistungen mit höchster Qualität
- Voice- & Data-Lösungen nach Mass – Ihr Bedürfnis ist unsere Leidenschaft
- Individuelle Beratung und Realisation – VIP-Betreuung für KMU
- Starke Lösungen für Einkaufsgemeinschaften

Interessiert?

Persönliche Beratung unter
+41 58 523 03 03. Wir freuen
uns auf Ihren Anruf.

Telecom Liechtenstein (Schweiz) AG
Zürcherstrasse 66
CH-8800 Thalwil



Telecom Liechtenstein. einfacherleben.

www.telecomliechtenstein.ch



Einfach mehr Fairness

Einfach besser anlegen

Mit uns sind Sie bei jedem Wetter gut auf Kurs. Dafür geben wir mit unserer 150-jährigen Erfahrung, ausgewiesenem Know-how und fairen Konditionen das Beste. Dazu gehört auch unser neuer, performanceabhängiger Vermögensverwaltungstarif. Den bezahlen Sie nur, wenn sich Ihr Vermögen positiv entwickelt.

Wofür wir uns mit unserer ganzen Kompetenz und Leidenschaft einsetzen.

Wir freuen uns auf Ihren Anruf:
+800 880 110 00

0844 11 44 11

sung, zumal der Kanton Thurgau ein unternehmensfreundlicher Kanton ist und Bischofszell eine unkomplizierte Stadtverwaltung hat. Unsere Abläufe sind ausgerichtet auf Einfachheit, Geschwindigkeit und Effizienz. Somit passen Standort und Firmenphilosophie glänzend zusammen.

Der Kanton Thurgau ist steuerlich attraktiv, und verkehrstechnisch sind wir in Bischofszell mit dem nahen Autobahnanschluss gut bedient. Zudem finden wir hier motiviertes und qualifiziertes Personal – und die Lebensqualität mitten im Grünen, nahe bei Bergen und See ist sehr hoch. Der Kanton Thurgau bietet uns also die perfekten Rahmenbedingungen.

Wie spüren Sie in Ihrer Branche die Wirtschaftslage?

Wir sind stark abhängig von der Auftragslage unserer Kunden und spüren dementsprechend die Wirtschaftslage. Das Jahr 2010 zeigt eine leichte Belebung der Industrietätigkeit. Allerdings werden Entscheidungen immer noch sehr spät gefällt oder teilweise kurzfristig zurückgenommen. Die Lage ist sehr labil. Deshalb sehe ich momentan keine Tendenz für ein steiles exponentielles Wachstum der Wirtschaft. Der hohe Preisdruck, eine hektische und unberechenbare Volatilität in allen Bereichen und die weltumspannenden Probleme nehmen zu. Die Bewältigung von Unsicherheit und Komplexität stellt heute eine hohe Anforderung an Geschäftsleitung und Kader. Hinzu kommen die enorm volatilen Kosten für Devisen und Rohstoffe sowie völlig unvorhersehbare Absatzzahlen. Dies alles benötigt viel persönliches Engage-



Daniel Hauri

ment, viel Freude am Job und die Fähigkeit, Veränderungen als Chance zu erkennen – und diese umgehend zu realisieren. Unser Firmenmotto lautet «schnell – präzise – bemerkenswert». So zu arbeiten und zu denken, braucht viel Energie und Kreativität. Mit Veränderungen intelligent und kreativ umzugehen, wird zum Schlüssel für den Unternehmenserfolg.

Wir sind stolz darauf, in den vergangenen zwölf Monaten acht neue Produkte entwickelt, produziert und eingeführt zu haben. So viel wie nie zuvor.

Ein Blick in die Zukunft. Wohin wollen Sie sich entwickeln?

Wir beliefern drei verschiedene strategische Zielmärkte – Industrie, Grosshandel sowie Detailhandel mit unterschiedlichen Produkten und differenzierten Sortimenten und Dienstleistungen: Abzweigmaterial, intelligente Steckdosenleisten, lichttechnische Komponenten, Zuleitungen nach Kundennorm, LED, Kabelmanagement etc. Da bewegen wir uns im Spannungsfeld zwischen einer «Manufaktur» und einem Hersteller von Massenprodukten. Wir haben daher ein spezielles Produktionskonzept für individuelle Klein- und Grossserien und kundenspezifische Fertigungen. Als ISO-9001- und ISO-14001-zertifiziertes Unternehmen nehmen wir unsere Verantwortung

wahr, Qualität, Schonung der Ressourcen und Dienstleistung klar zu positionieren. Das ist leider nicht mehr selbstverständlich – aber ein Mehrwert.

Wir überlegen uns gezielt, wie wir neue, innovative Produkte und neue Leistungen finden können. Chancen und Risiken lie-

«Mit Veränderungen intelligent und kreativ umzugehen, wird zum Schlüssel für den Unternehmenserfolg»

gen heute sehr nah beieinander. Mit Fertigungsstandorten in der Schweiz, Osteuropa und Fernost können wir flexibel und verlässlich auf Kundenwünsche eingehen und uns den Anforderungen eines sich immer schneller ändernden Marktes stellen.

Wir sehen aber noch viel Potenzial, um unsere Leistung zu verbessern und arbeiten hart daran. Energie sparen, Energie sinnvoll und praktisch verteilen, Energie messen – das sind wichtige Haupttätigkeitsfelder. Dabei sind Präzision, Zuverlässigkeit und Innovation unsere Grundpfeiler für eine gesunde, erfolgreiche Geschäftsentwicklung. Daran arbeiten wir täglich mit Überzeugung und Freude. ■

Zum Unternehmen

Die Max Hauri AG, Bischofszell, wurde 1947 gegründet und ist heute als in zweiter Generation inhabergeführtes Unternehmen auf internationalen Märkten tätig und entwickelt, produziert sowie vertreibt elektrotechnische Produkte und Systeme. Die Max Hauri AG ist ein Unternehmen der Elbet Holding AG. Dazu gehören auch die Awag Elektrotechnik AG in Volketswil und die Disa Elektro AG in Sarnen. Die Unternehmen haben sich auf «Kompetenz in der Elektrotechnik» spezialisiert – in Entwicklung, Herstellung, Vertrieb und Service. www.maxhauri.ch

*Managing Director
Michael Harris*



Sigma-Aldrich kurz vor Arbeitsaufnahme in St.Gallen

Das führende Life-Science- und Hightech-Unternehmen Sigma-Aldrich mit Hauptsitz in St.Louis/USA wird planmässig seine Tätigkeit in St.Gallen aufnehmen. Die Verlegung des Hauptsitzes für Europa, den Mittleren Osten und Afrika erfolgt auf den 1. April 2011.

Im Mai 2010 gab Sigma-Aldrich die Absicht bekannt, die Aktivitäten für den Raum Europa, Mittlerer Osten und Afrika (EMEA) zu bündeln und einen neuen Hauptsitz in St.Gallen aufzubauen. Dazu werden Büroräumlichkeiten im Annexbau des Einstein Congress bezogen. Dort informierte die Führungsspitze des entstehenden Hauptsitzes kürzlich zusammen mit der kantonalen und nationalen Standortpromotion über den Stand der Vorbereitungen und den geplanten Start.

50 hochqualifizierte Arbeitsplätze

Derzeit sind die rund 50 Fach- und Führungskräfte von Sigma-Aldrich für die EMEA-Region europaweit verstreut. Von der betroffenen Belegschaft werden um die 40 an den neuen Standort St.Gallen wechseln. Zur Ergänzung des Teams werden zusätzliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen gesucht. Es handelt sich durchwegs um hochqualifizierte Arbeitsplätze, die im Zug des Standortwechsels in St.Gallen neu entstehen.

Vor den Medien zeigte die EMEA-Spitze von Sigma-Aldrich noch einmal kurz die Überlegungen auf, die zur Wahl von St.Gallen geführt hatten. Im Vordergrund standen laut Managing Director Michael Harris die zentrale Lage zu anderen Standorten des Unternehmens in Europa sowie die gute Verkehrsanbindung an Zürich und München. Die Universität St.Gallen, die Fachhochschule sowie die International School seien weitere wichtige Argumente zugunsten der St.Galler Hauptstadt. «Vollends überzeugt hat uns die hervorragende Zusammenarbeit mit den Behörden, die sich in jeder Phase der Gespräche sehr engagiert und professionell verhalten haben», so

Harris weiter. Der Managing Director aus England, der sich mit seiner Familie bereits anfangs Januar in der Stadt niedergelassen hat, zeigt sich auch beeindruckt von der hohen Lebensqualität in der Ostschweiz.

Personalsuche in der Region

Bereits im November 2010 war das Unternehmen mit allen interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie deren Familien nach St.Gallen gereist, um Stadt und Region kennen zu lernen. Dieser Aufenthalt habe den Gästen aus den Reihen von Sigma-Aldrich anschaulich bewiesen, dass der Umzug in die Schweiz eine einmalige Chance darstellte. Bei der Suche nach geeignetem Wohnraum unterstützen die Standortförderung von Kanton und Stadt die Neu-St.Galler aktiv. Sven Sadewasser, Vice President Human Resources, ist optimistisch, dass die Komplettierung des Teams in St.Gallen kein Problem darstellen werde. «Die Nähe zur Universität und der allgemein hohe Bildungsstand in der Region sind hervorragende Voraussetzungen für die Rekrutierung», so Sadewasser.

Wichtige Referenz für Standort

Die Entscheidung von Sigma-Aldrich zugunsten von St.Gallen gilt als grosser Erfolg für den Standort. Erstmals wird ein amerikanisches Unternehmen seinen EMEA-Hauptsitz hier installieren. Die Standortförderung im Amt für Wirtschaft des Kantons St.Gallen rechnet damit, dass nun weitere weltweit tätige Konzerne auf St.Gallen aufmerksam werden. «Ein Unternehmen wie Sigma-Aldrich wählt seine Standorte mit höchster Sorgfalt und nach sehr klaren Kriterien aus», sagt Beat Ulrich, Leiter der St.Galler Standortpromotion. «Die Wahl

von St.Gallen ist ein klares Signal dafür, dass wir sehr gute Rahmenbedingungen aufweisen und mit Wirtschaftsmetropolen mithalten können.»

Gute Zusammenarbeit mit der nationalen Standortpromotion

In der Bearbeitung des Marktes USA arbeitet die Standortförderung des Kantons St.Gallen eng mit der nationalen Standortpromotion (OSEC) zusammen. Dan Bangser, Chefrepräsentant für den Wirtschaftsstandort Schweiz in den USA, lobte denn auch die effiziente und kooperative Vorgehensweise der St.Galler Standortförderung. Die Besuche bei interessierten Unternehmen wie Sigma-Aldrich in St.Louis werden regelmässig mit Investorenanlässen der OSEC kombiniert. Dan Bangser würdigte die bedeutende Ansiedlung von Sigma-Aldrich und möchte diese denn auch für den Tell-Award nominieren, mit dem das wichtigste Investment einer US-Firma in der Schweiz für 2010 ausgezeichnet werden wird.

Das Unternehmen Sigma-Aldrich

Sigma-Aldrich gehört international zu den grössten Produzenten und Vertriebern von Forschungsschwerkmetallen. Weltweit beschäftigt der Konzern rund 7700 Angestellte (Stand 2010) bei einem Umsatz von USD 2.1 Milliarden (2009). 1989 kaufte Sigma-Aldrich das Buchser Unternehmen Fluka und ist seither mit über 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Ostschweiz aktiv. Nach intensiven Verhandlungen fiel im Frühjahr 2010 der Entscheid, die Aktivitäten für Europa, den Mittleren Osten und Afrika am Standort St.Gallen zu konzentrieren. ■

«Die Zukunft gehört den Social-Medien»

Im Mai 2010 hat die Sales Activity Group GmbH (SAG) ihren Firmensitz aus dem Kanton Zürich nach St.Gallen verlegt. Danijel Turcic, Geschäftsführer/CEO der Sales Activity Group GmbH (SAG), über die Gründe für die Umsiedlung, die Standortvorteile und Marketingtrends von morgen.

Interview: Daniela Winkler **Bild:** Bodo Rüedi

Danijel Turcic, welches waren die Gründe für den Umzug der Sales Activity Group in diesem Jahr von Embrach in den Osten von St.Gallen?

Da gab es verschiedene. Zum einen kommen zwei Drittel der Geschäftsleitung aus der Ostschweiz. Das ist ein privater Grund, aber nicht der wichtigste. Der Hauptgrund ist ganz klar unsere Fokussierung auf paneuropäische Partnerschaften; Agenturen, Unternehmen im deutschen und im österreichischen Raum. Die Ostschweiz im Dreiländereck bietet sich ideal dafür an. Zudem suchen wir hier auch die Zusammenarbeit und den Austausch mit der Fachhochschule und der Universität St.Gallen. Dies vor allem im Geschäftsfeld Verkaufsförderung wie z. B. Promotionen oder POS-Services. Dieses Know-how, die sehr gute Infrastruktur in der Ostschweiz und die geografische Lage sind für unsere zukünftige Ausrichtung optimal.

Wie umschreiben Sie Ihr Tätigkeitsfeld?

Unsere Dienstleistungen haben sich aus dem Verkauf heraus entwickelt. Mittlerweile haben wir zwei Business-Units. Das ist auf der einen Seite der Bereich Consulting/Unternehmensberatung, auf der anderen der Bereich des 360°-Vertriebs.

Consulting/Unternehmensberatung umfasst die Geschäftsfelder Sanierung von Unternehmen, Restrukturierung, Realisierung von Unternehmens- und Vertriebskonzepten, bis hin zu Nachfolgeregelungen. Dabei sind unsere USPs Beratung, Begleitung und Umsetzung, immer KMU-orientiert. Wir kennen die Problematik der KMU, weil wir auch selber eines sind. Das zeichnet uns auch aus.

Der Bereich 360°-Vertrieb ist eine eigene Marke, die wir kreiert haben. Wie der Name sagt, ist dies ein geschlossener Kreislauf, in dem wir Dienstleistungen wie Sales Marketing anbieten für den In-Verkauf in den Markt, dann auch verkaufsfördernde Massnahmen wie Merchandising, POS-Services, Auditing und Promotionen, mit denen der Abverkauf der Produkte stimuliert wird. Wenn dieser Kreislauf geschlossen ist, kann das Produkt ins Regal gestellt werden und ein erfolgreicher Verkauf garantiert sein. Einzelne Hersteller beziehen einzelne Segmente von unserem 360°-Vertrieb, andere unterstützen wir bei der gesamten Markteinführung.

Mit dem Umzug nach St.Gallen haben Sie auch ein neues Geschäftsfeld «Leasing Sales Force» aufgebaut. Was muss ich mir darunter vorstellen?

Wir haben schon einige Zeit mit dem Gedanken gespielt und den Markt genau beobachtet. Und jetzt konnten wir mit der Ringier-Gruppe das erste Projekt, Vanilla, starten.

Mit Leasing Sales Force leihen wir Unternehmen für eine bestimmte Zeit Verkaufsteams aus, die den Markt kennen und die richtigen Kontakte haben. Die Idee ist im Schweizer Markt noch eher neu – punktuell und kostenoptimiert Verkäufer einzusetzen, wenn sie gebraucht werden. Das wird die Zukunft sein. Das zeigt auch die Entwicklung in den Nachbarländern.

Also hat sich im Ausland diese Geschäftsidee bereits durchgesetzt?

Sehr stark sogar. Weshalb es in der Schweiz bis heute noch auf tieferem Level läuft,

kann ich mir damit erklären: Die Schweiz ist klein, man kennt sich. Die Schweiz ist in dieser Beziehung etwas vorsichtiger und sensibler.

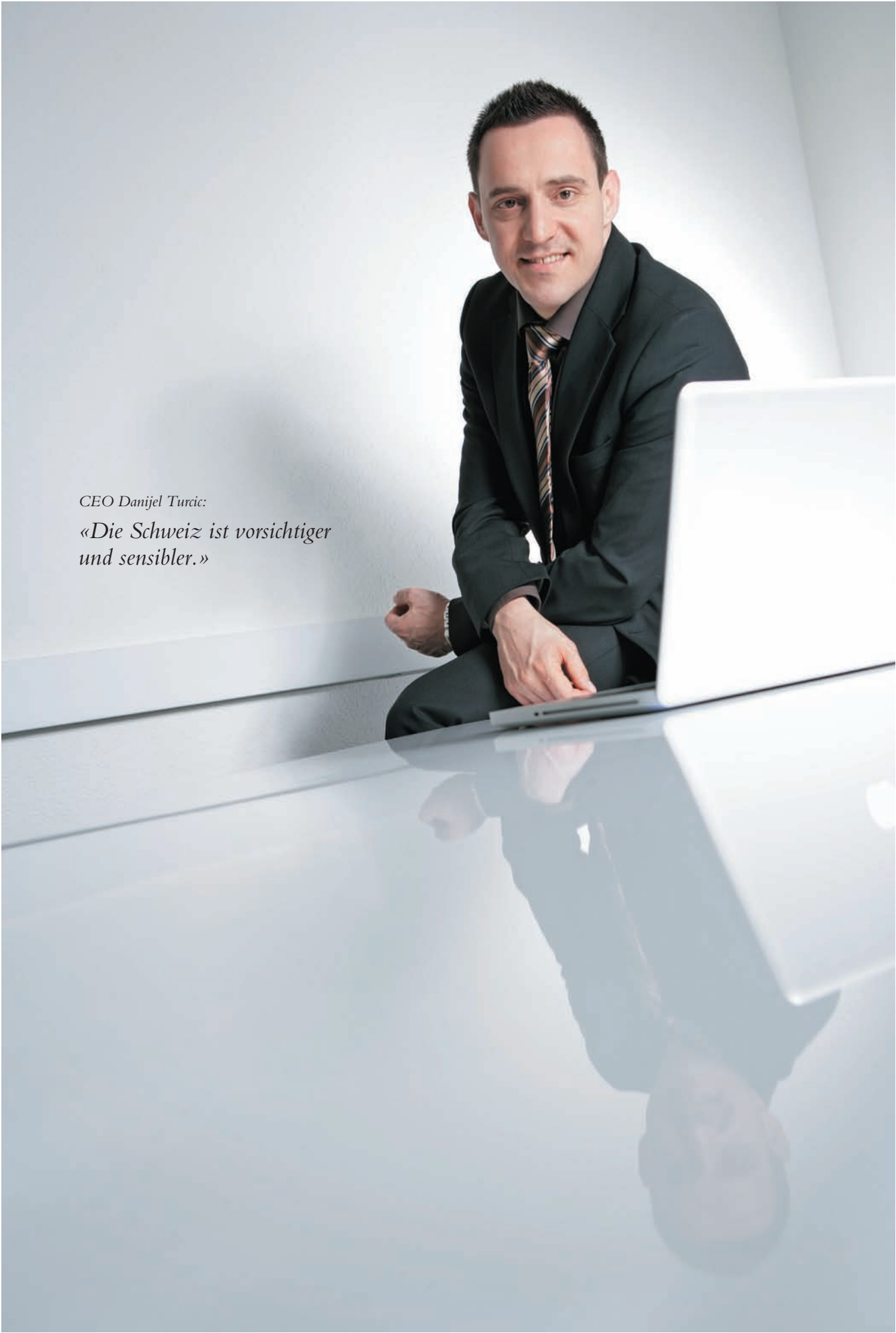
Irgendwann werden aber auch hier die betriebswirtschaftlichen Überlegungen siegen. Wenn intern zu wenig Ressourcen zur Verfügung stehen, um ein Produkt innert gesetzter Frist im Markt zu platzieren, wird eine Lösung gesucht, die ins Budget passt. Das Einstellen und Schulen von Verkäufern oder Promotern benötigt zu viel Zeit und die Kosten dafür sind zu hoch. Und was geschieht mit diesen Mitarbeitern nach Ablauf dieses Projektschrittes? Man muss heute kostenoptimiert denken. Die Wirtschaftskrise hat zu diesem Umdenken und zum Gehen von neuen Wegen beigetragen. Somit hat sie also auch positive Effekte gehabt.

Sie sprechen von neuen Wegen.

Leasing Sales Force ist ein neuer Weg, eine neue Vision. Auch der 360°-Vertrieb ist noch eine junge Marke, in der wir Potenzial sehen. Wir haben zwar früher schon einzelne Komponenten angeboten, jetzt bieten wir aber den gesamten Kreislauf auch als Gesamtpaket an. Das sind neue Wege. Es ist schon richtig, den Verkauf inhouse zu behalten, aber es gibt verschiedene Komponenten, die ein Outsourcing erlauben. Das sind neue Ansätze in der Promotion, die auf Kostenoptimierung und Effizienz zielen und sofort auf neue Trends reagieren können.

Finden Sie die Kunden für diese Geschäftsideen in der Ostschweiz?

Unser Operationsgebiet ist ganz klar die ganze Schweiz, aber in der Ostschweiz gibt



CEO Danijel Turcic:
*«Die Schweiz ist vorsichtiger
und sensibler.»*

es sehr viele interessante und gute Unternehmen, die hier stark verankert sind. Das ist auch ein Punkt, weshalb wir in die Ostschweiz gezogen sind.

Mit unserem 360°-Vertrieb sind wir hier auch einzigartig. Es gibt wohl Promotions- und Merchandising-Agenturen, aber ein Unternehmen, das alles aus einer Hand anbietet, gibt es in der Ostschweiz nicht. In der

«Die Krise hat zum Umdenken beigetragen. Man muss neue Wege gehen, ungewohnte. Sie hat also auch positive Effekte gehabt»

Ostschweiz werden wir auch aktiv versuchen, mit regionalen Partnern – Ostschweizer oder im Dreiländereck angesiedelten – vermehrt Partnerschaften einzugehen und aufzuzeigen, ob und wo es Synergienmöglichkeiten gibt.

In diesem Fall finden Sie in der Ostschweiz die richtigen Rahmenbedingungen?

Optimale. Wir wurden bereits im Vorfeld vor dem Umzug von der Standortförderung St.Gallen sehr stark unterstützt, beispielsweise was die Lokalitäten betrifft, und wir arbeiten auch heute noch eng mit ihr zusammen. Mit ihr sind wir auch weiterhin in Kontakt, was mögliche Kooperationen

mit interessanten Unternehmen betrifft. Wir fühlen uns hier auch nicht als eine von vielen Unternehmen, sondern wir werden sehr persönlich und individuell betreut. Im Gegensatz dazu war die Zusammenarbeit in Zürich anders, es war anonym.

Das Persönliche steht im Vordergrund. Und unser Business ist personenbezogen. Sie werden Mühe haben, etwas zu verkaufen, wenn Sie mit den Kunden nicht gut zusammenarbeiten können. Das spürt man hier in der Ostschweiz besonders ausgeprägt.

In welche Richtung möchten Sie sich mit Ihrem Unternehmen in Zukunft entwickeln?

Wir möchten uns noch vermehrt auf die Unternehmensberatung und die Umsetzung fokussieren – mit einem grossen Gewicht auf Nachfolgeregelungen. Auf diesem Gebiet sehen wir ein grosses Potenzial in den nächsten Jahren. Es gibt Hunderte von KMUs, die Nachfolgeprobleme haben und nicht wissen, wie und wohin.

Wir möchten aber auch vermehrt Partnerschaften mit ausländischen Netzwerken eingehen. Besonders hier in St.Gallen ist das wichtig. Wir sind im Dreiländereck, Flughäfen sind in der Nähe, Friedrichshafen, Altenrhein, Zürich, München, Stuttgart. In Zeiten der Globalisierung suchen Hersteller auch europaweite oder gar globale Lösungen. Wir möchten uns daher in Netzwerke integrieren und die Schweiz abdecken. Die Globalisierung werden wir sicherlich im Auge behalten, dafür sitzen wir hier in St.Gallen richtig.

Der weitere Ausbau der bestehenden Geschäftsfelder ist eine weitere Zielvorgabe, vor allem in den Bereichen Leasing Sales Force, POS-Services und Promotion.

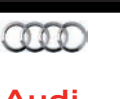
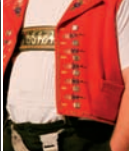
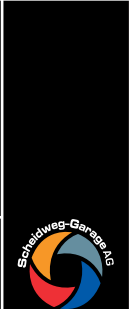
Sehen Sie noch weitere Trends im Marketing für die nahe Zukunft?

Noch grössere Bedeutung muss den Social-Medien beigemessen werden. Wer heute nicht auf Social-Medien setzt wie Internet oder Communitys, wird mit der Zeit das Nachsehen haben und abgehängt werden. Heute muss ein Unternehmen bei Communitys – Twitter, Facebook usw. – dabei sein. Es müssen Profile und Gruppen kreiert, es muss interaktiv kommuniziert werden. Der Trend geht ganz klar in diese Richtung. Print wird nur noch bei flankierenden Massnahmen seine Berechtigung behalten. Aber um mit der breiten Masse zu kommunizieren, sind Social-Medien, aber auch Mobile Contents die Zukunft.

Sales Activity Group GmbH (SAG)

Die Sales Activity Group, gegründet 2001, hat ihren Firmensitz seit Mai 2010 in St.Gallen. Sie ist ein Full-Service-Unternehmen für Vertriebsdienstleistungen mit acht Festangestellten und über 300 Freelancern mit den Business-Units «360°-Vertrieb» und «Unternehmensberatung/Consulting» mit Zielgruppe KMUs für Sanierungen, Restrukturierungen, Nachfolgeregelungen sowie Aufsichts- bzw. Beiratsmandate.
www.salesgroup.ch

Anzeige

Scheidweg-Garage AG Gontenstrasse 1 9050 Appenzell scheidweg-garage.ch	 Service	 Service	 Audi Service	 Nutzfahrzeug Service	
	- Verkauf, Vermietung und Leasing von Neuwagen und Occasionen - Self-Service-Waschanlage - Tankstellen-Shop - 24-Stunden-Pannendienst - Spengler- und Werkstattarbeiten				
E betzli meh - fö e rondom guets Gfühl					

Nachfolgelösung – der Königsweg in die Zukunft

Die Übergabe seines Lebenswerks ist meistens die letzte strategisch wichtige Entscheidung eines Unternehmers. Umso mehr ist diese mit der gebotenen Sorgfalt vorzubereiten. Die nachfolgenden Überlegungen beziehen sich hauptsächlich auf die familienexterne Nachfolge. Diese haben familieninterne Lösungen schon deutlich überflügelt.

Familienexterne Nachfolgen zeichnen sich gegenüber einer familieninternen Lösung oder einem Management-buy-out durch drei markante Unterschiede aus:

- Der Käufer hat keine emotionale Bindung zum Unternehmen
- Der Käufer kennt in den meisten Fällen das Unternehmen bis zum Erstkontakt nicht
- Die Transaktionspreise sind bei externen Lösungen meistens höher als bei internen

Fazit: Bei einer familienexternen Lösung ist beim Käufer die emotionale «Begeisterung» zu wecken, der Informationsbedarf ist höher und nicht zuletzt ist jemand zu finden, der über das notwendige Kapital verfügt. Drei nicht ganz einfache Kriterien, die zu erfüllen sind.

Emotionalität

Es wird kaum jemand sein Eigenkapital und Fremdmittel in ein Unternehmen investieren, welches ihn persönlich nicht begeistert. Auch wenn gute Gewinne erzielt werden, kommt ohne inneres Feuer kein Abschluss zustande.

Emotionale Kriterien sind immaterieller Natur, welche nicht mit harten Fakten unterlegt sind. Die Branche, das Geschäftsmodell oder die Unternehmenskultur sind Beispiele solcher Kriterien. Nicht zu vergessen ist der optische Eindruck, welchen ein Unternehmen auf einen Kaufinteressenten macht.

Fazit: Die emotionalen Aspekte beeinflussen die Nachfrage nach einem Unternehmen. Diese wiederum beeinflussen den Preis.

Transparenz

Auf einen einfachen Nenner gebracht, interessieren sich potenzielle Nachfolger für die Ertragssituation der letzten Jahre und die Chancen und Risiken, wie sich diese in der Zukunft entwickeln können. Mit dem Kaufpreis werden die Gewinne der folgenden Jahre bezahlt. Auch wenn Substanzvermögen übertragen wird, ist dessen Wert in einem gewissen Mass an die Ertragskraft gebunden. Im Extremfall der Liquidation fallen Substanzwerte wie Luft in sich zusammen.

Fazit: Kaum jemand kauft die Katze im Sack. Deshalb sind alle Informationen dar-

zulegen, welche den aktuellen und zukünftigen Ertrag beeinflussen (können). Es ist ein Gebot der Fairness, auch über negative Entwicklungen zu informieren.

Kapital

Die in den meisten Fachzeitschriften gepriesene menschliche und fachliche Qualifikation von Nachfolgepersönlichkeiten ist nur die halbe Wahrheit. Oft wichtiger ist das Kapital, welche die Person mitbringen und finanzieren kann. In einem gewissen Mass kann der Verkäufer wohl flexibel sein und den Preis reduzieren oder ein Darlehen gewähren. Für den Verkäufer ist es oft eine schwierige Entscheidung, zwischen Sympathie und Geld zu entscheiden,

Fazit: Das Geld ist nicht alles, aber ohne Geld ist (fast) alles nichts. Der Nachfolge Markt ist ein Markt wie jeder andere auch, wo Angebot und Nachfrage den Preis bestimmen.

Schlussfolgerung

Die Wirklichkeit ist extrabreit. Keine Nachfolge läuft gleich ab wie andere. Eine Nachfolge nur auf Grund finanzieller Aspekte abwickeln zu wollen, führt meistens nicht zum nachhaltigen Erfolg. Sowohl beim Verkäufer wie beim Käufer spielen immaterielle Aspekte hinein. Beide Parteien, Verkäufer und Käufer, treten in einen neuen Lebensabschnitt ein. Der Verkäufer tritt ab und öffnet sich neue Lebensoptionen. Der Käufer tritt an und übernimmt die äusserst spannende Aufgabe des Unternehmers.

Gründe für die Unternehmensnachfolge

Systematisch geplante Nachfolge

- › Langfristige Sicherung des Fortbestands des Unternehmens
- › Weiterführung der Arbeitsplätze
- › Sicherung der Reputation der Altgesellschafter
- › Optimierung des Verkaufspreises
- › Altersvorsorge
- › Erleichterte Erbteilung

Unter Druck entstandene Nachfolge

- › Austritt eines Partners
- › Scheidung des Unternehmers
- › Verloren gegangene Motivation
- › Krankheit oder unerwarteter Tod des Unternehmers
- › Ertrags- und Liquiditätsprobleme
- › Technologierückstand

Autoren:

Paul Stämpfli, Nachfolgepool, 8001 Zürich
ps@nachfolgepool.ch

Christian Vetsch, Nachfolgepool, 9403 Goldach
cv@nachfolgepool.ch

Schwellenängste abbauen

Seit dem 1. Januar 2011 leitet Beat Inauen die Geschäftsstelle St.Gallen von PwC Schweiz. Der bisherige Leiter Bruno Räss widmet sich bei PwC, zusätzlich zu seinen Kundenmandaten, neuen Herausforderungen. Im Gespräch erläutern sie, was zu diesem Wechsel geführt hat und inwiefern KMU künftig noch stärker im Fokus der PwC stehen werden.

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

Bruno Räss, Sie gaben die Leitung des Standorts St.Gallen nach siebeneinhalb-jähriger Tätigkeit ab und widmen sich «neuen Herausforderungen». Was ist damit konkret gemeint?

Bruno Räss: Ich habe innerhalb von PwC zwei neue Aufgaben übernommen. Seit Juli 2010 bin ich im Aufsichtsrat von PwC Schweiz, in dem alle unsere Regionen, aber auch die Dienstleistungsbereiche vertreten sind. Und seit dem 1. Januar dieses Jahres bin ich zudem neu Mitglied des «Middle Market Boards», das sich mit den Bedürfnissen, Trends und Strategien des Schweizer KMU-Marktes beschäftigt. In diesem Zusammenhang habe ich mir überlegt, wie ich mich entlasten könnte. Und da ich, wie Sie erwähnt haben, die Geschäftsstellenleitung von PwC St.Gallen während siebeneinhalb Jahren innehatte, war es für mich naheliegend, diese Funktion einer «neuen» Person zu übergeben. Ein Wechsel bietet immer auch die Chance, frischen Schwung und andere Sichtweisen in eine solche Aufgabe einzubringen.

Sie bleiben nach wie vor in der Ostschweiz?

Räss: Ja natürlich, ich habe sowohl meine beruflichen als auch meine privaten Wurzeln hier. Auch obliegt mir bei der PwC weiterhin die Verantwortung für meine Kunden sowie die Leitung der Wirtschaftsprüfung im Bereich Handel, Industrie, Dienstleistungen und öffentliche Verwaltung an den Standorten St.Gallen und Chur.

Beat Inauen, welche konkreten Aufgaben sind mit der Funktion des Geschäftsstellenleiters verbunden?

Beat Inauen: Grundsätzlich hat der Geschäftsstellenleiter drei Hauptaufgaben. Erstens: die Repräsentation von PwC in unserer Region und damit die Erhöhung des Bekanntheitsgrades und der Reputation der Marke PwC. Zweitens: die Integration

von unseren drei Dienstleistungsbereichen «Wirtschaftsprüfung», «Wirtschaftsberatung» und «Steuer- und Rechtsberatung». Hierzu gehört auch die aktive Marktbearbeitung. Und drittens übernimmt der Geschäftsstellenleiter auch die Verantwortung für die internen Dienste und sorgt für ein positives Arbeitsklima.

Was konkret ist mit Marktbearbeitung gemeint?

Inauen: Sie beinhaltet neben den Repräsentationsaufgaben, die immer auch einen Akquisitionaspekt beinhalten, insbesondere die aktive Pflege von Geschäftskontakten zu verschiedenen Organisationen und Institutionen. Es geht auch darum, zusammen mit dem ganzen PwC-Team dienstleistungsübergreifend nach neuen Lösungen für die Herausforderungen unserer Kunden zu suchen. Wie können wir unsere Kunden noch besser unterstützen? Und wie können wir diese guten Dienste in den Markt hinaustragen? Welche Kunden könnten davon profitieren? Und welche Nicht-Kunden könnten wir allenfalls von unseren Angeboten überzeugen? Das sind Fragen, die uns tagtäglich beschäftigen und die Marktbearbeitung prägen.

Sie haben die drei Dienstleistungsbereiche angesprochen. Lassen sich diese in der Praxis tatsächlich so klar trennen?

Inauen: Organisatorisch sind sie ganz klar getrennt. Aber natürlich arbeiten wir sehr eng zusammen.

Räss: Genau deshalb ist die Funktion des Geschäftsstellenleiters so wichtig: Einerseits ist er in einem Bereich verankert, in dem er seine Leistungen als Spezialist erbringt und seine Kunden betreut. Andererseits liegt es an ihm, als Integrationsfigur die einzelnen Dienstleistungsbereiche zu vernetzen und die Schnittstellen zu koordinieren.

Inauen: Die meisten Kunden wünschen in

der Regel einen Ansprechpartner, mit dem sie ihre Anliegen besprechen können. Ob das nun jemand von der Steuerberatung, der Wirtschaftsberatung oder der Wirtschaftsprüfung ist, spielt eigentlich keine Rolle. Wichtig ist in erster Linie ein persönlicher Bezug, ein Vertrauensverhältnis. Entsprechend der Bedürfnisse des Kunden sucht hernach den bestmöglichen Lösungen. Und für diese zieht der Ansprechpartner selbstverständlich je nach Fragestellung die entsprechenden Spezialisten hinzu.

Räss: Zu vielen Kunden gehen wir mit einem gemischten Team, das sich aus benötigten Spezialisten unserer drei Dienstleistungsbereiche zusammensetzt. Damit haben wir das gesammelte Wissen an einem Tisch. Gerade bei KMU ist es entscheidend, den Fokus auf die gesamten wirtschaftlichen Dimensionen legen zu können.

Kann man als Geschäftsstellenleiter seine eigene Handschrift einbringen, etwas bewirken oder gar das Ruder in eine gewisse Richtung reissen?

Inauen: Natürlich sind gewisse Rahmenbedingungen von PwC Schweiz vorgegeben, beispielsweise der Marktauftritt. Aber in der konkreten Umsetzung dieser Vorgaben hat der Geschäftsstellenleiter einen grossen Freiraum.

Räss: Verschiedene Zielvorgaben von PwC Schweiz gelten insbesondere auch für St.Gallen. Aber wenn diese beispielsweise «Mehr Wachstum» heissen, liegt es in den Händen des Geschäftsstellenleiters und dem gesamten PwC-Team zu evaluieren, wie dieses Ziel erreicht werden kann. Können mehr Neukunden generiert werden? Oder besteht die Möglichkeit, bestehenden Kunden neue Dienstleistungen anzubieten? Denn letztlich kennt der Leiter zusammen mit allen Mitarbeitern das Potenzial in seiner Region am besten und kann abschätzen, welcher Weg zum Erfolg führen könnte.



*Beat Inauen
und Bruno Räss*

te. Für mich ist das Arbeitsklima immer ein entscheidender Faktor: Wenn wir unsere Mitarbeiter und ihre Arbeit wertschätzen, kann das enorme Auswirkungen haben. Eine positive Arbeitskultur bewirkt, dass die Angestellten als Botschafter des Unternehmens auftreten. Und ganz wichtig: Wertschätzung hängt keinesfalls mit der Grösse eines Kunden zusammen. Gewinnt ein Mitarbeiter einen Kunden mit einem Auftragsvolumen zwischen – sagen wir mal – 5'000 und 10'000 Franken, ist das für uns schon sehr, sehr wertvoll.

Inauen: PwC ist ein Dienstleister. Und der Erfolg eines Dienstleistungsunternehmens entsteht zu einem grossen Teil aus dem persönlichen Engagement seiner Mitarbeiter. Deshalb ist der von Bruno Räss angesprochene Motivations- und Wertschätzungsaspekt sehr wichtig. Hier hat der Geschäftsstellenleiter eine wichtige Aufgabe.

Bruno Räss, Sie haben das «Middle Market Board» angesprochen, das sich mit den Bedürfnissen des KMU-Marktes beschäftigt. Was steckt dahinter?

Räss: Das «Middle Market Board» von PwC ist dienstleistungsübergreifend zusammengesetzt. Wir möchten damit im KMU-Markt schweizweit eine Vordenkerrolle für unsere Mitarbeiter und Kunden einnehmen. Wir lancieren daher verschiedene Initiativen und stellen Überlegungen an, die den einzelnen Geschäftsstellen von Nutzen sind. Das kann beispielsweise im Bereich der Steuern, der Neuansiedelung, der Buchführung oder der Nachfolgeplanung der Fall sein.

Wurde dieser Bereich bisher vernachlässigt?

Räss: Nein, das «Middle Market Board» besteht schon länger. Aber nun, da ich in diese Funktion gewählt wurde, möchte ich auch meine eigenen Ideen einbringen, meinen Beitrag leisten. Und es gibt für mich zwei wesentliche Punkte: erstens die Verbesserung der Wahrnehmung von PwC im Markt als der führende Berater für KMU. Und zweitens die Verbesserung der innerbetrieblichen Wahrnehmung. Ich habe das vorgängig bereits angesprochen: Einem PwC-Mitarbeiter, der vorwiegend im KMU-Bereich tätig ist, soll die gleiche Wertschätzung entgegengebracht werden wie einem, der ein Grossunternehmen als Kunde betreuen darf.

Inauen: Und hier besteht dann wieder die Schnittstelle zum Geschäftsstellenleiter. Es liegt dann in meiner Verantwortung, diese Anliegen in der Region umzusetzen und auf die Mitarbeiter zu übertragen. Bei den Grossunternehmen ist PwC bekannt und gut verankert. Aber im KMU-Bereich besteht manchmal bei Nicht-Kunden eine gewisse Schwellenangst, die wir abbauen

Zu den Personen

Der 44-jährige Beat Inauen arbeitet seit 1991 bei PwC, im Jahr 2006 wurde er zum Partner ernannt. Der diplomierte Wirtschaftsprüfer ist spezialisiert auf die Prüfung von Konzernrechnungen und Tochtergesellschaften international tätiger Konzerne mit Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER und IFRS, die Prüfung und die Beratung von Familienunternehmen und Konzernen sowie auf die Prüfung von Pensionskassen. Im Jahr 2005 legte er die liechtensteinische Eignungsprüfung für Wirtschaftsprüfer im Fürstentum Liechtenstein ab. Beat Inauen ist Mitglied des Vorstandes der Sektion Ostschweiz der Schweizer Treuhandkammer.

Inauen will die erfolgreiche Arbeit seines Vorgängers weiterführen. «PwC St.Gallen ist in der Ostschweiz hervorragend positioniert, auch im für uns sehr wichtigen Segment der KMU. Unsere Marktstellung beruht auf grossem Vertrauen unserer Kunden. Dieses Vertrauen haben wir über Jahre aufgebaut und wollen es durch qualitativ hochwertige Arbeiten in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sowie Unternehmensberatung weiter vertiefen», sagt Beat Inauen.

Bruno Räss gab die Leitung des Standortes St.Gallen nach siebeneinhalbjähriger erfolgreicher Tätigkeit ab und widmet sich seit Anfang 2011 neuen Herausforderungen bei PwC Schweiz. Er ist neu Mitglied des Aufsichtsrats von PwC Schweiz und des «Middle Market Boards», das sich mit den Bedürfnissen, Trends und Strategien des Schweizer KMU-Marktes beschäftigt. Trotz dieser neuen Aufgaben betreut Räss weiterhin seine Kunden und ist am Sitz St.Gallen für die Wirtschaftsprüfung der Branchen «Handel», «Industrie», «Dienstleistungen» und «öffentliche Verwaltung» verantwortlich.

müssen. Das wird eine grosse Aufgabe in den nächsten Monaten sein.

Gerade in der Ostschweiz dürften Sie auf KMU angewiesen sein. Sie könnten Ihre Auftragsbücher kaum allein mit Grossunternehmen füllen.

Inauen: Das ist richtig. Die Mehrheit unserer Kunden sind klassische KMU, nur wenige davon sind Grossunternehmen.

PwC wurde bisher nicht als typische Anlaufstelle für KMU wahrgenommen.

Inauen: Leider hören wir das immer wieder. Und genau das versuchen wir mit dem neuen Auftritt von PwC zu korrigieren. Wir seien zu gross und zu teuer für ein kleines Unternehmen, sind oftmals genannte Vorurteile. Es ist sicherlich richtig, dass wir auf dem Platz St.Gallen das grösste Prüfungs- und Beratungsunternehmen sind. Aber wir haben auch deutlich die grösste Kundenbasis im KMU-Segment. Es ist überhaupt nicht so, dass wir nur Grossunternehmen oder deren Tochtergesellschaften unterstützen dürfen.

Bleibe noch das «Vorurteil» hinsichtlich der Kosten.

Räss: Ich bin zu 100 Prozent davon überzeugt, dass wir absolut wettbewerbsfähig sind. Leistungs- und damit qualitätsentsprechende Honorare, die dem Wettbewerb standhalten, lautet unsere Devise. Manche Kunden sind dann auch tatsächlich überrascht ob unserer wettbewerbsfähigen Preise. Dank unserer Grösse und dank der vorhandenen Kompetenz ist PwC bei den KMU eine echte Alternative zu den regionalen Anbietern. Das Markenversprechen von PwC, das auch mit dem neuen Logo zum Ausdruck gebracht wird, lautet: Beziehungen aufbauen – Werte schaffen. Das bedeutet aus meiner Sicht mehrere Aspekte: Das Markenversprechen gilt nicht nur gegenüber unseren Kunden, sondern auch gegenüber unseren Mitarbeitern, denn beide Gruppen gemeinsam sind die entscheidenden Werttreiber. Gemeinsam mit unseren Kunden und unseren Mitarbeitern suchen wir Wege, um Werte zu schaffen.

Inauen: Das beinhaltet auch, nachhaltige Beziehungen aufzubauen, zu pflegen und zu vertiefen. Und solche basieren immer auf gegenseitigem Vertrauen. Ein Aspekt, der gerade bei KMU eine absolut entscheidende Rolle spielt. ■

Neuer CEO der EKT-Gruppe

Markus Schüpbach hat am 1. Januar 2011 die operative Leitung der EKT-Gruppe als CEO übernommen. Die sichere und günstige Stromversorgung der Kundinnen und Kunden im Kanton Thurgau steht auch unter der neuen Leitung im Fokus. Der neue CEO sieht in unterschiedlichen Bereichen beachtliches Geschäftspotential.

Während den letzten zwei Jahren war Markus Schüpbach in der Geschäftsleitung eines schweizerischen Stadtwerkes tätig. Während dieser Zeit hat er die Bedürfnisse der Endkunden und der Energieversorgungsunternehmen sehr gut kennen gelernt und bringt damit die notwendigen Erfahrungen mit, um die EKT-Gruppe auch weiterhin auf die Kunden auszurichten. Nach Stationen bei der Ascom und Swatch AG war Markus Schüpbach über zehn Jahre in unterschiedlichen nationalen und internationalen Führungspositionen für die Swisscom AG tätig. Schüpbach hat in dieser Zeit die Liberalisierung in der Telekommunikationswelt in den Bereichen des Verkaufs, des Handels und dem Marketing sowie des erfolgreichen Infrastrukturbetriebes im zunehmend kompetitiven Marktumfeld miterlebt und mitgestaltet. Er bringt daher grosse unternehmerische Erfahrungen mit und ist bestens vertraut mit den Herausforderungen und Chancen von sich öffnenden Märkten in der Schweiz und im Ausland. Markus Schüpbach hat ein Diplom als Elektroingenieur FH und einen Master of Business Administration der Universität St.Gallen. Der neue CEO der EKT ist 46 Jahre alt und lebt mit seiner Familie in Solothurn. Mit seiner neuen Aufgabe hat er jedoch auch einen Wohnsitz im Kanton Thurgau bezogen.

Im Fokus der EKT-Gruppe steht weiterhin die sichere und günstige Stromversorgung der Kundinnen und Kunden im Kanton Thurgau. Beachtliches Geschäftspotenzial sieht Markus Schüpbach in den Bereichen der Wärmeenergieversorgung, verschiedener Telekommunikations- und Energiedienstleistungen sowie bei der aktiven Unterstützung und Förderung von erneuerbaren Energien. ■



Verwaltungsratspräsident Rainer Sigrist und CEO Markus Schüpbach

Leader lesen LEADER®

LEADER. Das Ostschweizer Unternehmernmagazin. www.leaderonline.ch

«Coaching auf Vorrat funktioniert nicht»

Unternehmerisches Handeln, die Auseinandersetzung mit dem Markt: Das alles beginnt am Morgen, wenn wir vor dem Spiegel stehen. Der Kommunikationsentwickler und -coach Heinz Mauch will Menschen auf dem Weg zum «Selbstunternehmer» helfen – und regt an, unsere Vorstellung vom Markt ganz allgemein zu hinterfragen.

Text: Stefan Millius **Bilder:** Bodo Rüedi

Marktwärts» nennt sich sein Unternehmen, und möglicherweise ist dieser Firmenname auf den ersten Blick nicht ganz glücklich, wie Heinz Mauch im Verlauf des Gesprächs selbst schmunzelnd einräumt. Denn was der Texter, Kommunikationsberater und Coach unter «Markt» versteht, deckt sich nicht völlig mit der landläufigen Definition. Ein Gespräch mit ihm führt schnell zu ganz grundsätzlichen Betrachtungen der herrschenden Systeme, der Ökonomie, unseres Verhaltens im Markt.

Zwei Standbeine

Doch der Reihe nach. Im Geschäftsgebäude an der Hechtackerstrasse 12 im Westen von St.Gallen herrscht muntere Betriebsamkeit. Grund ist eine Art babylonisch-kreatives Zusammentreffen verschiedener Klein- und Kleinstunternehmen, die hier in einer spannenden Symbiose wirken. Heinz Mauch ist eine dieser Zellen. Seine Wurzeln hat er in der Kommunikations- und Textentwicklung, arbeitete zunächst mit einem Grafiker zusammen, später fand die Partnerschaft aufgrund unterschiedlicher Entwicklungen ein Ende – und «marktwärts» war geboren. «Mein Thema heisst Inhalt», sagt Mauch, «und seine Umsetzung auf verschiedenen Ebenen.» Sein traditionelles Standbein ist bis heute das geschriebene Wort. Im Netzwerk an der Hechtackerstrasse textet er beispielsweise für die Internetagentur, mit der er seine Räumlichkeiten teilt – «mein Kernbereich», wie er sagt.

Der zweite Pfeiler, der künftig noch stärker tragen soll, ist das Coaching von Privaten und Unternehmen. Dabei gehe es darum,

sich als «Selbst- oder Lebensunternehmer» weiter zu entwickeln. Selbstunternehmer? – Den Begriff gebe es bereits seit den 1990er Jahren, erklärt Heinz Mauch, und das, was er umschreibe, interessiere ihn schon seit langer Zeit. «Es geht bei der Gestaltung des Lebens um mehr als nur um Zeitmanagement, es geht darum, wie man sich als Mensch, als Person unternehmerisch verhält.»

Lebens-Balance

Die Definition erinnert an Begriffe wie «work life balance», ein Konzept, das in den vergangenen Jahren Dutzende von Büchern und Talksendungen gefüllt hat – bis hin zur inflationären Benutzung. Heinz Mauch bestätigt den Eindruck: Der Versuch, mit solchen Methoden das Arbeitsleben mit dem privaten Leben besser in Ein-

«Technische Geräte müssen von Zeit zu Zeit wieder aufgeladen oder gewartet werden – und das gilt auch für uns selbst»

klang zu bringen, sei über Gebühr strapaziert worden – zeige jedoch deutlich, dass sich das Arbeitsleben verändere. «Arbeit und Privates muss und darf man nicht trennen – es gibt nur eine «life balance», keine «work life balance», so Mauch. Automatisch funktionieren das nicht, dahinter stecke Arbeit, ist der Ausserrhoder überzeugt. Konkret heisst das: Das Verhältnis von Privatleben und Arbeit ist eine Entscheidung, die bewusst gefällt und immer wieder überprüft werden muss. Denn: «Mit immer besseren Tools

können wir bei der Arbeit die Effizienz hochfahren, aber die technischen Geräte müssen von Zeit zu Zeit wieder aufgeladen oder gewartet werden – und das gilt auch für uns selbst.» Nur werde einem in der modernen Arbeitswelt dafür immer weniger Zeit eingeräumt.

Dem Problem nehmen sich heute viele Anbieter an, Mentaltrainer, Wellness-Oasen und anderes mehr. Heinz Mauch will sich aber nicht auf die «Reparatur» beschränken, sondern plädiert für einen prinzipielleren Ansatz. «Meine Überzeugung vom Markt ist nicht rein ökonomisch, für mich ist jedes Lebensgeschehen auch ein Marktgeschehen», sagt er. Hier liegt der Unterschied zum üblichen Marktbegriff. Alles, was wir tun, basiere auf einem Austausch – von der Geschäftsverhandlung bis zur Diskussion am Familientisch. Der erste Markt, in dem wir uns bewegen, beginne am frühen Morgen im Spiegel. «Das ist die erste Begegnung mit dem Markt, der ich selbst bin – und bereits sind erste Entscheidungen gefordert.» Ist die Rasur heute nötig, muss ich mich in den guten Anzug werfen oder reicht casual – solche scheinbaren Banalitäten sind für Mauch bereits erste Markthandlungen. Und diese Überlegung hat zum Firmenclaim «Das Unternehmen sind Sie» geführt.

Werkzeuge bereitstellen

Damit wird klar, dass der erste Eindruck von «marktwärts» als reinem Marketingunternehmen täuscht – und deshalb, sagt Heinz Mauch schmunzelnd, sei der Firmenname etwas erklärungsbedürftig. Seine Klientel ist der selbständige Unternehmer genauso wie der Angestellte oder der Privatier, da sich unternehmerisches Handeln



Heinz Mauch:
«Mein Thema
heisst Inhalt.»



Heinz Mauch

nicht auf den Geschäftsalltag beschränkt. Die Entwicklung hin zum Selbstunternehmer oder Lebensunternehmer unterstützt

«Man kann getrost heute schon sagen, dass auch nach dieser Krise vieles wieder so laufen wird wie früher»

Mauch gezielt – relativiert seine Rolle aber gleichzeitig. «Ich sitze nicht da und weiss einfach Bescheid, ich muss meine Rolle als Selbstunternehmer ja auch permanent hinterfragen und entwickeln», stellt Mauch klar. Er kenne aber einige Werkzeuge, mit denen es funktioniert. Klappt es nicht, hat Mauch keine Probleme damit, einen Kunden an eine andere Stelle weiter zu verweisen. «Eine einzige Wahrheit, die immer und für alle gleichermassen zutrifft, gibt es nicht.»

Wer eine Beratung wünsche, habe einen Problemdruck erfahren, der ein gewisses Mass überschreite, den Betroffenen aber noch nicht völlig lahm lege, ist die Erfahrung von Heinz Mauch. Und das müsse auch so sein, «denn Coaching auf Vorrat» funktioniert nicht. «Wenn der Druck nicht da ist, bleibt wenig vom Gehörten hängen.» Wer hingegen selbst das Gefühl habe, etwas ändern zu müssen, sei offener für den Austausch, stelle sich auch unbequeme Fragen. Beispielsweise solche: «Welcher Anteil meines Lebens wird wirklich von mir selbst geführt, wo bin ich auf Fremdführung angewiesen, wo lasse ich diese einfach zu?» Das Leben sei ein Prozess, resümiert Mauch, und es gehe darum, zu verstehen, wo man sich in diesem Prozess befinde. Marktwärts heisst dann immer wieder, sich neu ausrichten, loslassen und neu anpacken. Hier trägt Heinz Mauch seinen Teil zur Entscheidungsfindung bei oder wie er als Kommunikationsspezia-

list es sagt: «Hier will ich wissen, welche Geschichten noch möglich sind.»

«Alles bleibt beim Alten»

Fragen und offene Entscheidungen, die vermutlich in Krisenzeiten wie der letzten häufiger auftreten als in der Hochkonjunktur. Wie beurteilt einer wie Heinz Mauch, der den Markt nicht einfach nach Kennziffern, nach Umsatz und Gewinn definiert, das Verhalten der Unternehmer in der Krise? Mauch erinnert schmunzelnd an das Jahr 2002, als die Wirtschaft bereits zu kämpfen hatte, allenthalben Besserung gelobt wurde – und schon kurz darauf alles wieder beim Alten war. «Man kann getrost heute schon sagen, dass auch nach dieser Krise vieles wieder so laufen

«Ich muss meine Rolle als Selbstunternehmer auch permanent hinterfragen und entwickeln»

wird wie früher», stellt Mauch fest. Darüber müsse man langfristig nachdenken. «Wenn der Mensch nur noch als Konsument gesehen wird und Leben mehr und mehr zum Konsum verkommt, wo auch der Mensch selber immer mehr die Züge eines Produktes annimmt, dann erhält die Wirtschaft eine Rolle, die unmenschlich wird», ist er überzeugt. Diese Entwicklung der Ökonomisierung des Lebens, das sich mehr und mehr auf Leistung, Nutzen und Funktion reduziere, koste zuviel und fordere «mit jeder Krise wieder Opfer, die den Anschluss kaum mehr finden».

Beeinflusst von einem Vordenker wie Fredmund Malik kritisiert Mauch nicht den Markt an sich, sondern dessen Ausprägung, wo kurzfristige Planung und die Fokussierung auf das schnelle Geld im Vordergrund stünden. Erfolg wird in erster Linie ein öko-

nomischer Wert, der sich in Geld und Prestige ausdrückt und nicht in Zuverlässigkeit, Beharrlichkeit und Vertrauenswürdigkeit.

Optimismus als Grundhaltung

Mit solchen Überlegungen ist Heinz Mauch als Unternehmer wohl eher ein Exot. Er selbst macht die Erfahrung, dass die Offenheit für diese Fragen bei vielen Menschen in der Wirtschaft durchaus da sei. Verschiedene Mandate im Kommunikationsbereich verschaffen ihm eine Grundaustausch, darüber hinaus widmet er sich der Weiterentwicklung des Coachingbereichs; entstehen sollen Angebote, die für verschiedene Schichten tragbar sind. Ein Angebot von «marktwärts» im Bereich Coaching heisst «walk&talk». Dort kann man mit ihm über Ideen, oder Projekte reden, die man konkretisieren will und wo man einfach mal die Meinung eines Aussenstehenden einholen möchte. Er stellt dann kritische Fragen und klopft die Motivationen hinter der Idee ab. Das geschieht, während man zu Fuss draussen unterwegs ist. Daraus entsteht ein Memo, das die besprochenen Punkte festhält und eine Agenda für das mögliche weitere Vorgehen enthält. Das Gespräch mit Menschen ist für «marktwärts» Unternehmensberatung im Kleinen. «Seine Hauptzielgruppe ist der einzelne Mensch, der sich als «Unternehmen» betrachten will. Unternehmen können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu einem Coaching bei mir ermutigen, Einzelpersonen können sich bspw. für eine Standortbestimmung melden.»

Was seine kritische Beurteilung der «Verökonomisierung» des Alltags angeht, ist Heinz Mauch durchaus zuversichtlich. «Das Gute» geschehe äusserst selten einfach so, es sei meistens die Auswirkung einer umgesetzten Entscheidung, hier unterstützt «marktwärts». «Optimismus ist eine grundunternehmerische Haltung», so Mauch, «sonst muss man gar nicht erst anfangen.» ■

Den virtuellen Nebel lichten

Unter dem Titel «Horizonte. Web 2.0 und Neue Medien – Hype oder echte Chance?» verschafften sich kürzlich im autobau event center in Romanshorn 120 Teilnehmende aus KMU-Betrieben einen Überblick über den virtuellen Medienschungel. Die «Dschungel-Guides» kamen aus dem Hause Ströbele AG.

Text: Nathalie Schoch **Bild:** Cornelia Grob

Twitter, Facebook, YouTube. Die Trends der Zukunft beherrschen den virtuellen Markt. Jeder will irgendwo dabei sein. 300 Freunde im Facebook besitzen. Im Blog seine Meinung zu irgendwelchen Themen kund tun. Oder im Ricardo das Markensofa zum Spottpreis ersteigern. Aber muss man «twittern» und «bloggen», um in der Geschäftswelt erhört zu werden? Dieser Frage gingen die Fachreferenten von Ströbele AG am 14. Unternehmerforum in Romanshorn auf den Grund. Mit dem Ziel, den 120 KMU-Teilnehmern Antworten zu liefern.

Website braucht dynamische Inhalte

In einem ersten Teil versuchte Dieter-Michael Last, Leiter Konzeption und Mitglied der Geschäftsleitung von Ströbele AG, den Nebel über dem Begriff «Web 2.0» zu lichten. Und die Bedeutung der neuen Medien für KMU zu definieren. Dies beginne bei der eigenen Website. Weg vom klassischen «Wir über uns», hin zu Berichten, Ereignissen und Warenkunde. Es brauche dynamische Inhalte wie Diashows, Videos, aber auch Checklisten und Berechnungen. Und das Ganze fange mit einem Google-Account an.

YouTube – das Fernsehen der Zukunft?

Dann kam das brennende Thema: Wie viral ist «Social Media»? Chris Fotheringham schleuderte ein paar harte Fakten in den Raum: «Jede Minute werden 35 Stunden neues Videomaterial eingestellt, Facebook zählt mehr als 500 Millionen Nutzer, und Twitter ist der schnellste und meist genutzte Informationsticker», so der Junior-Gra-



fiker und angehende Online-Marketing-Manager. Und Trendforscher prophezeien gar, YouTube sei das Fernsehen der Zukunft. Danach war die Antwort klar: Interessante Inhalte können sich innerhalb der heutigen «Community-Gesellschaft» wie ein Virus verbreiten. Wen man heute noch nicht kennt, kann morgen ein Star sein.

Wie man im Netz gefunden wird

Der anfängliche Nebel hatte sich verzogen. Jetzt galt es, die restlichen Wolken aus der Welt zu schaffen. Das schaffte Last, in-

dem er kurz und prägnant auf den Punkt brachte, wie man seine Kunden erreicht. Er erläuterte das Potenzial von Newsletter und Blog und zeigte den KMU auf, welche Vorteile sie mitbringen. Und zu guter Letzt wollte auch die Mottofrage des Abends beantwortet sein. «Es nützt nichts, über die Flut an Informationen zu klagen», so Last. Wichtig sei, zu erkennen, dass Kommunikation noch nie so wichtig war. Dabei spiele der Weg oder das Mittel nur eine Nebenrolle. Jedes Unternehmen habe etwas zu sagen – und das solle man auch tun. ■

«Wer sich in eine euphorische Stimmung hineinziehen lässt, wird auf Dauer keinen Erfolg an der Börse haben»

Die Cosmopolitan Vermögensverwaltungs AG wurde 1988 in St.Gallen gegründet und hat seit 2006 ihren Hauptsitz in Appenzell. Seit 23 Jahren betreibt das Unternehmen aktive Vermögensverwaltung für private und institutionelle Anleger. Im Gespräch mit Verwaltungsrat Dr. iur. HSG Daniel Candrian und Lucas Patt, Mitglied der Geschäftsleitung.

Die ersten Handelswochen des Börsenjahres 2011 sind vorüber. Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation an den Aktienmärkten und wohin geht die Reise?

Lucas Patt: Die Entwicklung seit Jahresbeginn ist in Summe sehr erfreulich. Die europäischen und amerikanischen Aktienindizes sind teilweise bereits stark angestiegen und haben den Anlegern somit einen Vorgeschmack auf das geliefert, was im 2011 noch kommen kann. Interessanterweise hat sich zuletzt gerade der Eurostoxx50, der im 2010 zeitweise stark unter Druck geraten war, sehr gut geschlagen. Auch der breite amerikanische S&P500 hat innerhalb seines Aufwärtstrends ein «neues Zwischenhoch» markiert und somit grundsätzlich den weiteren Weg nach oben geebnet. Der SMI hinkt diesen positiven Entwicklungen momentan noch etwas hinterher. Fundamental ist dafür die Stärke des Schweizer Frankens verantwortlich. Aus charttechnischer Sicht klammerte sich der Schweizer Leitindex etwas zu lange an die Marke von 6'500 Punkten und vermochte sich erst vor Kurzem nachhaltig davon zu lösen. Die aktuelle Situation ist also erfreulich stabil mit positiver Tendenz.

Daniel Candrian: Für den weiteren Jahresverlauf erwarten wir erstens eine Fortsetzung der bereits jetzt feststellbaren positiven Entwicklungen. Zweitens sehen wir aber gerade beim SMI, der zuletzt etwas schwächer performt hat als vergleichbare Indizes, noch beachtliches Potenzial. Aus unserer Sicht ist bereits Ende 2010, als sich der SMI aus einem langfristigen, übergeordneten Abwärtstrend zu lösen vermochte, die mittelfristige Zielmarke von 7'000 Punkten aktiviert worden. Wir gehen derzeit davon



Daniel Candrian (links im Bild) und Lucas Patt

auss, dass diese im weiteren Jahresverlauf zumindest erreicht wird.

Könnte der starke Schweizer Franken diesem Szenario nicht einen Strich durch die Rechnung machen?

Candrian: Die momentane Stärke des Schweizer Frankens ist mittlerweile – um es einmal so auszudrücken – hinreichend bekannt. Sowohl zum Euro als auch zum US-Dollar könnte sich diese Stärke tatsäch-

lich zeitlich noch etwas ausdehnen. Vor allem in Bezug auf den US-Dollar sind wir doch relativ vorsichtig. Es ist eher unwahrscheinlich, dass der Greenback schnell wieder nach oben dreht. Beim Euro mag die Situation zwar einerseits noch etwas komplizierter sein. Andererseits sind die derzeit am Markt heiss diskutierte Szenarien – bis hin zu einem finanziellen Kollaps Spaniens – zu einem grossen Teil bereits in den Eurokurs eingearbeitet worden. Darüber hi-

naus bleibt die Eurozone, allen Problemen einzelner Staatshaushalte zum Trotz, eine der wichtigsten und stärksten Wirtschaftsregionen der Welt.

Aber auf die Schweizer Exportwirtschaft wirkt sich der starke Franken extrem negativ aus.

Candrian: Das wollen wir natürlich nicht wegdiskutieren. Nur sind auch diese Entwicklungen und Zusammenhänge bereits in die Kurse und in die Prognosen eingearbeitet worden. Offen bleibt jedoch, wie die Börsen reagieren, wenn es doch nicht so schlimm kommt, wie manche Schwarzmaler jetzt meinen. Unserer Ansicht nach eröffnet sich dann ein Potenzial, das noch weit über die momentane Zielmarke hinausgeht.

Patt: Nicht vergessen werden sollten auch die Anpassungsprozesse, die in der Schweizer Wirtschaft vor sich gehen. Die exportorientierten Unternehmen haben zweifellos mit dem starken Franken zu kämpfen, doch sie richten sich bereits seit Längerem darauf ein. Dies könnte auf mittel- bis langfristige Sicht sogar die Wettbewerbsfähigkeit stärken.

Wie setzen Sie diese Markterwartung in Ihrer Anlagestrategie konkret um?

Patt: Ausgehend von dem von uns prognostizierten Markttrend passen wir die Asset Allocation regelmässig an und entscheiden uns für die jeweils passenden Anlagekategorien. Ein gutes Beispiel für die konkrete Umsetzung ist dabei das Börsenjahr 2010. Wir haben sehr frühzeitig analysiert, dass jenes Börsenjahr von einem breiten Seitwärtstrend durchzogen sein würde. Beispielsweise war im April dieses Jahres vonseiten unserer Analysten klar die Fortsetzung einer breiten Konsolidierungsbewegung prognostiziert worden – selbst als der SMI kurzfristig bis fast auf 7'000 Zähler hochschoss. Während derartiger Marktphasen machen unerfahrene Anleger und selbst «alte Füchse», die sich zu sehr von ihren Emotionen leiten lassen, meist den Fehler, zu schnell von ihrer ursprünglichen Marktmeinung abzuweichen. Wer sich jedoch in eine euphorische Stimmung hineinziehen lässt, wird auf Dauer keinen Erfolg an der Börse haben. Dasselbe gilt natürlich umgekehrt für jene Phasen, als der SMI unter die psychologisch wichtige Marke von 6'000 Punkten abzurutschen schien.

Candrian: Gerade in Seitwärtstrends lohnt sich etwa immer ein Blick auf Renditeoptimierungsprodukte wie Barrier Reverse Convertibles. Die Barriere nach unten schafft einen Sicherheitspuffer, den das Direktengagement nicht bietet. Je nach dem zugrunde liegenden Basiswert – hierbei kann es sich auch um einen «Korb» mit mehreren Basiswerten wie Aktien oder Indizes handeln – darf jedoch mit einer Rendite gerechnet werden, die in eher seitwärts laufenden Phasen mit Direktengagements kaum je zu erzielen ist. Wir haben im Jahr 2010 mit dieser Kategorie der Strukturierten Produkte sehr gute Erfahrungen gemacht.

Für das laufende Jahr erwarten Sie tendenziell steigende Aktienkurse. Werden Sie also wieder mehr in Aktien und weniger in Strukturierte Produkte investieren?

Patt: Nein, so kann man das nicht sagen. Strukturierte Produkte sind sehr ausgereifte Anlagevehikel. Wir haben zuletzt etwa vermehrt in Outperformance-Zertifikate umgeschichtet. Mit diesen kann von der erwarteten positiven Bewegung der zugrunde liegenden Basiswerte sogar noch stärker profitiert werden, als wenn in den Basiswert selbst investiert würde.

Candrian: Natürlich schichten wir die von uns verwalteten Kundenvermögen auch wieder vermehrt in Direktanlagen um. Hierbei ist das richtige Timing jedoch entscheidend. Es kann nötig sein – abhängig vom jeweiligen Titel –, auch eher kurzfristige Einflüsse zu beachten. In Bezug auf Anlagen in Aktien gibt es also den grundlegenden Entscheid, die Quote zu erhöhen. Die tatsächliche Umsetzung wird dann aber schrittweise vorgenommen und hängt stark von den jeweils aktuellen Entwicklungen an den Märkten ab.

Welche Voraussetzungen ermöglichen es Ihnen, so flexibel auf die jeweils aktuellen Ereignisse an den Märkten reagieren zu können?

Candrian: Wir sind Verfechter einer sehr variablen Aktienquote. Dies ist auch in den jeweiligen Vereinbarungen mit unseren Kunden geregelt. Viele andere Vermögensverwalter machen mit ihren Kunden im Gegensatz dazu fixe Aktienquoten ab.

Patt: Wenn Sie aber über die letzten zwanzig Jahre die internationalen Aktienbörsen

analysieren, stellen Sie unschwer fest, dass es etliche Marktphasen von zum Teil mehreren Jahren gab, wo man ohne Aktien im Depot besser gefahren ist als mit einem fixen Aktienanteil. Es geht also darum, in Haussetrends mit 100 Prozent in Aktien und in Baissephasen nicht in Aktien investiert zu sein. Natürlich klingt das jetzt ganz einfach. Dies ist es jedoch nicht, weil man mit dieser Strategie oft gegen den Strom der Anlegermasse und Analysten schwimmen muss. Dazu braucht es oft Nerven und vor allem auch Kunden, die bereit sind, eine derart dynamische Strategie mitzutragen.

Welche Rolle spielt dabei Ihr 3D-Anlagekonzept?

Patt: Unser 3D-Anlagekonzept bildet die Grundlage für all unsere strategischen Entscheidungen. Es basiert auf dem Grundsatz, dass die Börsen fallen, seitwärts laufen oder steigen können. Daher setzen wir in steigenden Börsenphasen in erster Linie auf Direktanlagen, also ausgesuchte Aktien und Aktienindizes. In seitwärts tendierenden Märkten generieren wir Erträge durch den Einsatz von defensiven Prämiestrategien (gedeckte Short-Call-Optionen sowie Single Barrier Reverse Convertibles auf ausgesuchte Aktien).

Candrian: Bei fallenden Märkten kommen einerseits Gewinnsicherungen und Verlustbegrenzungen zum Zuge. Zusätzlich werden zu einem beschränkten Anteil des Depots Long/Short-Strategien und Alternativanlagen eingesetzt, die nicht oder nur wenig mit den Aktienmärkten korrelieren und dem Depot eine gewisse Stabilität verleihen.

Nach welchen Kriterien wählen Sie Ihre Aktien aus?

Candrian: Da es effektiv keine bestimmte Analysemethode gibt, die immer funktioniert, verfolgen wir bei der Aktienauswahl folgenden Grundsatz: Im Zentrum steht die Fundamentalanalyse einer Aktie. Befindet sich eine Aktie nicht in guter fundamentaler Verfassung oder verfügt sie nach einer Schwächephase nicht über Turnaroundpotenzial, investieren wir nicht. Da jedoch zum Beispiel eine Novartis in den letzten zehn Jahren eigentlich immer über gute Fundamentals verfügte, jedoch trotzdem grosse Kursschwankungen von bis 50 Prozent aufwies, entscheiden also nicht die

Fundamentaldaten einer Aktie, sondern vielmehr das Timing (Kauf- und Verkaufszeitpunkt) über die Performance. Daher setzen wir für das Timing die Technische Analyse (Indikatoren wie Relative Strength Index, Stochastik, etc.) in Kombination mit der Chartanalyse (Trendkanäle, Chartformationen, etc.) ein.

Patt: In Extremsituationen (Crash, Terroranschläge, hoher Pessimismus oder überhöhter Optimismus) bringen einem auch diese

sicherungen, sondern vor allem auch mit Verlustbegrenzungen (dynamisch oder statisch) im Sinne eines Airbags vor unerwarteten Verlusten geschützt werden sollten. Dank dieser Vorgehensweise sind bei uns Aktien von Swissair, UBS und vielen mehr frühzeitig und vor deren Totalabsturz aus den Depots «gefallen». Wer eine passive «buy and hold»-Strategie verfolgt, negiert unserer Meinung nach diese Tatsache und nimmt damit wesentlich höhere Risiken



Daniel Candrian

zwei Analyseparameter keine vernünftigen Erkenntnisse. Da kommt die Sentimentanalyse zum Einsatz. Das heisst, wenn alle Medien, Banken und Anleger nur noch positiv gestimmt sind, dann ist die Zeit oft nahe, das Aktienengagement zu reduzieren. Umgekehrt gilt: Ist wie beispielsweise im Frühjahr 2009 das Gros der Anleger und Analysten nur noch negativ gestimmt, dann kann man antizyklisch «ausgebombte» Aktien fast blindlings kaufen. Es geht also darum, aus den verschiedenen Analysemethoden den richtigen Mix einzusetzen. Die viel gepriesene «gute Nase» funktioniert unserer Meinung nach dagegen langfristig nicht. Denn da treten irgendwann wieder die Emotionen zutage, welche die Anleger zu Fehlverhalten verführen.

Candrian: Wir investieren zudem getreu nach dem Motto, dass alle Aktien spekulativ sind und daher nicht nur mit Gewinn-

in Kauf, als man dies bei einer aktiven auf Verlustbegrenzung und Gewinnsicherung basierenden Strategie tut.

Warum halten denn auch heute noch viele Anleger und Vermögensverwalter an der «buy and hold»-Strategie fest?

Patt: Dies ist vor allem psychologisch zu begründen. Denn der Mensch schwankt an der Börse grundsätzlich zwischen Gier und Angstverhalten. Das heisst, viele Anleger haben aufgrund ihrer Gier nach noch höheren Gewinnen Mühe, bei steigenden Kursen ihre Gewinne zu realisieren, und schaffen es auf der Gegenseite wegen ihrer Angst nicht, am Tiefpunkt zu verkaufen, ihre Verluste konsequent zu begrenzen. Es ist jedoch bekannt, dass emotionales Anlageverhalten an der Börse vermehrt zu Fehlentscheidungen führt. Unsere systematischen Anlageprozesse dagegen entlasten das

für die Anlageentscheide verantwortliche Team von diesem psychologischen Druck. Dies führt zu einem konsequenten und disziplinierten Handeln, was zwar nicht zwingend eine höhere Rendite, aber tendenziell mehr Systemsicherheit bringt.

Candrian: Wichtig ist auch, dass systematisch gefällte Anlageentscheide im Nachhinein überprüf- und auswertbar sind. Natürlich braucht es dazu eine entsprechende Analyse- und Portfoliomanagement-Software. In den letzten zwanzig Jahren haben wir viel Geld in diese eigenen Tools investiert. Ein privater Anleger kann sich das nun einmal nicht leisten, und die grossen Vermögensverwalter haben das Problem, dass sie zwar Softwaretools haben, diese aber nicht effizient umsetzen können, weil sie zu grosse Volumina bewegen. Bekommt nämlich eine Grossbank ein Verkaufssignal für eine Aktie und würde sie diese Aktie bei all ihren Kunden und Anlageprodukten sofort verkaufen, bräche der Aktienkurs aufgrund des Verkaufsvolumens stark ein. Daher ist es wichtig, dass ein Vermögensverwalter nicht zu gross ist, sonst kann auch die beste Anlagestrategie nicht effizient umgesetzt werden.

Wie sicher ist das Vermögen bei Ihnen angelegt?

Candrian: Unsere Kundenvermögen sind so sicher wie die von unseren Kunden ausgewählten Depotbanken. Das heisst, wir arbeiten nur mit einer beschränkten Verwaltungsvollmacht, die es uns ausschliesslich ermöglicht, für die Kunden bei deren Depotbank Aufträge zu platzieren, jedoch keine Bezüge oder Ähnliches zulässt. Unsere Kunden können unter acht renommierten Schweizer Depotbanken auswählen, die ihnen je nach Depotgrösse entsprechende Vorzugskonditionen wie der Verzicht auf Depotgebühren, stark reduzierte Courtage oder faire All-in Fees anbieten.

*Cosmopolitan Vermögensverwaltungs AG
House of Finance
Rütistrasse 20
CH-9050 Appenzell*

*Tel. +41 (0)71 353 35 15
Fax +41 (0)71 353 35 18*

*welcome@cosmopolitan.ch
www.cosmopolitan.ch*

Eleganz erkennt man auf den ersten Blick.

Den neuen CLS zu fahren, ist entspannend und fesselnd zugleich. Er vereint zwei überzeugende Konzepte: Das geschwungene Design eines Coupés und den von Mercedes-Benz gewohnten Komfort.



Der neue CLS weiss zu überzeugen – von aussen und innen. Seine expressive Formgebung vereint Athletik und Eleganz auf unnachahmliche Weise. Seine stilprägende Silhouette hebt sich bewusst ab von allem bisher Dagewesenen. Klare Formen und das Zusammenspiel von Kanten und Kurven stehen für hohe Gestaltungskunst und pure Ästhetik. Die nach unten gezogene Motorhaube wirkt besonders lang und mündet optisch in der neu gestalteten Frontpartie mit dem Mercedes Stern. Innovativ ist auch das Lichtdesign: Ein in den serienmässigen Bi-Xenon-Scheinwerfern integriertes LED-Blinkerband strahlt in Form eines C. So wird der neue CLS selbst bei Nacht unverkennbar. Die Dachlinie fällt zum Heck hin ab, und die niedrige Scheibenhöhe der hinteren Fenster verstärkt die Sportlichkeit. Mit dem Heck vollenden sich die Formen der Sinnlichkeit: mit einer kraftvoll-eleganten Linienführung und Heckleuchten im LED-Nachtdesign.

Den Glanz des Designs spiegeln die Farben wider: Zur Auswahl stehen hochwertiger Uni-Lacke und effektvolle Metallic-Lackierungen. Sie prägen die strahlende

Silhouette des CLS nicht nur am Tag und hinterlassen bleibende Eindrücke beim Betrachter.

Innere Werte, die überzeugen – das Interieur

In filigraner Detailarbeit haben die Interieurdesigner eine perfekte Designeinheit erschaffen, die die äussere Schönheit des CLS nach innen reflektiert. Das gesamte Interieur verkörpert mit zahlreichen Details und hochwertigen Materialien seinen Premiumanspruch. Oberflächen in exklusivem Silberchrom, Zierelemente in Holz oder Klavierlack sowie das gross dimensionierte Display mit TFT-Technologie und die analoge Uhr vermitteln zudem den Eindruck eines klassisch-sportlichen Wohlfühlambientes mit Manufakturcharakter. Die Passagiere im Fond erleben ebenfalls ein Höchstmass an Komfort – jeder reist auf seinem eigenen Einzelsitz.

4-Zylinder-Dieselmotor

Ein herausragendes Ergebnis hinsichtlich Agilität, Laufruhe, Verbrauchswerten und Emissionsausstoss haben die Mercedes-Benz Ingenieure bei dem 4-Zylinder-Dieselmotor im neuen CLS 250 CDI

BlueEFFICIENCY erreicht. Für das neue Aggregat wurden dazu Technologien aus dem Massnahmenpaket BlueEFFICIENCY zusammengestellt, um die jeweils grösstmögliche Umweltverträglichkeit zu erzielen – unter anderem ist die innovative ECO Start-Stopp-Funktion serienmässig. Durch den Einsatz von weiterentwickelten Common-Rail-Einspritzsystemen mit bis zu 2.000 bar Einspritzdruck, hochpräzisen Piezo-Injektoren sowie einem neuen Turboladerkonzept konnte die Leistung des BlueEFFICIENCY Aggregates massgeblich gesteigert werden. Gleichzeitig konnten der Kraftstoffverbrauch und der CO₂-Ausstoss gesenkt werden.

Der CLS 250 CDI BlueEFFICIENCY bietet ein kraftvolles Drehmoment von bis zu 500 Nm und eine Nennleistung von 150 kW bei einem kombinierten Verbrauch von lediglich 5,1 bis 5,3 l/100 km.

V6-Dieselmotor

Der neue CLS 350 CDI BlueEFFICIENCY ist mit neuester Common-Rail-Direkteinspritzung, Piezo-Injektoren, Generatormanagement und geregelter Kraftstoffpumpe ausgestattet. Das maximale Drehmoment von 620 Nm steht bereits ab 1.600 Umdrehungen pro Minute zur Verfügung. Dabei arbeitet das Aggregat sauber und effizient bis zu einer Nennleistung von 195 kW. Die sechs Zylinder und eine Ausgleichswelle sorgen für eine angenehme Laufruhe. Zudem wurde bei der Konstruktion konsequent auf Leichtbauweise geachtet. Das macht sich vor allem beim Verbrauch bemerkbar, der – unter anderem auch dank rollwiderstandsoptimierter Bereifung und Aerodynamikmassnahmen – bei gerade mal durchschnittlich 6,0–6,1 Litern pro 100 km (kombiniert) liegt.

Preis inkl. 8% MwSt. ab 89 900 Franken

BONFIDA TREUHAND AG

**Treuhand
Wirtschaftsprüfung
Steuern
Buchhaltung
Betriebsberatung**



Mitglied der Treuhand-Kammer

Robert Ritter lic. oec. HSG

Kugelfasse 16
Postfach
9004 St.Gallen

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

nachfolgepool

Brückenbauer zwischen den Generationen

Die familienexterne Unternehmensnachfolge ist unsere Kompetenz. Über 50 abgeschlossene Transaktionen sind unser Leistungsausweis. Ihr Nachfolger steht schon bereit. Fragen Sie uns!



Ihr Ansprechpartner in der Ostschweiz:

Nachfolgepool, 9403 Goldach
Christian Vetsch, Tel. 071 841 86 03
Mail: cv@nachfolgepool.ch

www.nachfolgepool.ch

Drei unabhängige Gesellschaften - eine starke Partnerschaft



Telefon 071 388 81 60
Telefax 071 388 81 61
admin@revisalag.com
www.revisalag.com



Lenz & Dudli
TREUHANDGESELLSCHAFT AG

Telefon 071 388 81 50
Telefax 071 388 81 51
admin@lenz-dudli.com
www.lenz-dudli.com



Telefon 071 388 81 00
Telefax 071 388 81 01
admin@unit-consulting.com
www.unit-consulting.com

St.Gallerstrasse 99 - 9201 Gossau

**Wirtschaftsprüfung
Finanz- und Rechnungswesen
Steuerberatung
Unternehmensberatung**

Geeignete Rechtsform kann Steuervorteile bringen

Es vergeht kaum ein Jahr, in dem nicht Steuergesetzrevisionen durchgeführt und für KMU relevante Änderungen eingeführt werden. 2011 ist die Wahl der geeigneten Rechtsform ein Thema und als Folge der Unternehmenssteuerreform II die Änderungen per 1. Januar 2011 für die Liquidation von Personenunternehmen.

Text: José Muro*

Ausgangslage: Herr X, 40-jährig, war 15 Jahre lang bei einer grösseren Beratungsgesellschaft angestellt und hat sich in dieser Zeit einen grossen Kundenkreis und ein entsprechendes Netzwerk erarbeitet. Herr X betrachtet den Zeitpunkt für ideal, um eigenständig zu werden. Er rechnet mit einem nachhaltigen Gewinn von CHF 400'000.

Schon vor dem Beginn der Eigenständigkeit kommen Rechtsformfragen auf ihn zu. Soll er eine Gesellschaft in Form einer juristischen Person (häufig AG oder GmbH) gründen und weiterhin – als Angestellter seiner Gesellschaft – unselbstständig sein? Oder soll er in Form einer Einzelunternehmung (=Personenunternehmung) als Selbstständigerwerbender auftreten?

Nebst Fragen des zur Verfügung stehenden Kapitals und einer allfälligen Haftung sind oft steuer- und sozialversicherungsrechtliche Überlegungen für die gewählte Struk-

tur mitentscheidend. Bezüglich der anfallenden Steuer- und Sozialversicherungsabgaben sind grundsätzlich zwei Phasen zu unterscheiden: die Tätigkeitsphase und der Verkauf oder die Liquidation des Unternehmens.

Gründung einer AG

Herr X hat sich in diesem Beispiel für die Gründung einer AG entschieden. Während bei einer Personenunternehmung nur der oder die Inhaber steuerpflichtig sind, sind juristische Personen selbst auch Steuersubjekte und müssen den Gewinn versteuern, häufig zu einem linearen Steuersatz. In der Ostschweiz ist das Steuerniveau im gesamtschweizerischen Vergleich eher tief. Je nach Kanton liegt der Steuersatz zwischen rund 15 und 20% vom ausgewiesenen Gewinn. Herr X kann den Gewinn seiner AG durch die Höhe seines Gehalts beeinflussen. Je höher sein Gehalt, desto tiefer der Gewinn der AG. Steuerlich zugelassen wird eine Gehaltshöhe, das geschäftsmässig begründet

ist. Somit ist Herr X nicht ganz frei in der Wahl seiner Gehaltshöhe. In der ostschweizerischen Steuerpraxis sind Geschäftsführer- und Alleinaktionsgehalt bis zu CHF 250'000 selten ein Diskussionsthema, darüber hinaus werden oft vertiefte Prüfungen angestellt. Herr X entscheidet sich für ein Gehalt in dieser Höhe und möchte den restlichen Gewinn der AG als Dividende beziehen. Was verbleibt ihm schliesslich?

Auf dem Gehalt sind auch Sozialversicherungsabgaben mit zu berücksichtigen. Für die Berechnung wird von je 10% für Arbeitgeber und Arbeitnehmer ausgegangen. Vernachlässigt werden Beiträge in die Pensionskasse. Der nach Steuern verbleibende Gewinn kann bis auf die Bildung der notwendigen gesetzlichen Reserven als Dividende ausgeschüttet werden. Aufgrund von kürzlich erfolgten Steuergesetzrevisionen werden Dividenden neuerdings privilegiert (häufig zu 50%) besteuert, wenn der Aktionär mit mind. 10% an der Gesellschaft beteiligt ist. Da der Wohnsitz des Aktionärs für die Steuerquote ausschlaggebend ist, variiert die Steuerbelastung stark. Für die folgenden Berechnungen wird eine ordentliche Steuerbelastung von 36% berücksichtigt, bei Dividenden eine von 18%. Für schweizerische Beteiligte bildet die auf einer Dividende geschuldete Verrechnungssteuer von 35% einen reinen Durchlauf. Deshalb wird diese nicht weiter aufgeführt. Somit verbleibt beim Aktionär: siehe Rechenbeispiel 1.

Rechenbeispiel 1

Gewinnermittlung bei AG

Reingewinn der AG (vor Gehalt X und Steuern der AG)	CHF	400'000
Abzüglich Gehalt von X	CHF	– 250'000
Abzüglich AHV-Abgaben (10%, Betrag gerundet)	CHF	– 25'000
Steuern der AG (20% vom Gewinn nach Steuern, Betrag gerundet)	CHF	– 21'000
Ausgewiesener Reingewinn der AG (= Dividende)	CHF	104'000

Restbetrag bei X

Bruttogehalt der AG	CHF	250'000
AHV-Abgaben als Arbeitnehmer (10%, Betrag gerundet)	CHF	– 25'000
Nettogehalt der AG	CHF	225'000
Dividende der AG	CHF	104'000
Abzüglich Steuern auf Nettogehalt (36%, Betrag gerundet)	CHF	– 81'000
Abzüglich Steuern auf Dividende (18%, Betrag gerundet)	CHF	– 19'000
Restbetrag, der bei X verbleibt	CHF	229'000

Rechenbeispiel 2

Reingewinn vor AHV-Abgaben	CHF	400'000
Abzüglich AHV-Abgaben (gerundet 10%)	CHF	– 40'000
Reingewinn nach AHV-Abgaben	CHF	360'000
Abzüglich Einkommenssteuer (36%, Betrag gerundet)	CHF	– 130'000
Restbetrag, der bei X verbleibt	CHF	230'000

www.gebert.ch, Tel. +41 (0)71 913 50 20

GEBERT TREUHAND –
PARTNERSCHAFT VERPFLICHTET

gebirt
treuhand
Wil/SG Zürich



steuerpartner ag
Steuer- und Wirtschaftsberatung

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

Vadianstrasse 44
CH-9001 St.Gallen

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

info@steuerpartner.ch
www.steuerpartner.ch

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

Ihre Steuerberater

PROVIDA



Wir richten den Fokus auf Ihren Erfolg.

Wir fokussieren unsere Stärken rund um Ihre Unternehmung. So identifizieren wir Optimierungspotenzial, setzen klare Ziele und entwickeln differenzierte Lösungen. Mit Ihnen. Mit unseren internationalen Beziehungen. Mit 50 Jahren Erfahrung. Gewinnen Sie mit uns Zeit, Geld, Kompetenz und Know-how. Wir sind global vernetzt und regional verankert. Offen und flexibel – für Sie.

- Unternehmensberatung
- Steuerberatung
- Wirtschaftsprüfung
- Management Services

Provida

Romanshorn · St.Gallen · Zürich · Frauenfeld · Kreuzlingen · Rorschach · Zug
Telefon 0848 800 844 · info@provida.ch · www.provida.ch

«Oft sind steuer- und sozialversicherungsrechtliche Überlegungen für die gewählte Rechtsform mitentscheidend»

Einzelunternehmer und selbstständig

In diesem Beispiel ist Herr X Einzelunternehmer und somit selbstständig. Der Reingewinn dient als Basis für die Einkommenssteuer. Der Reingewinn dient auch als Basis für die Abgabe der AHV (rund 10%). Ein hoher Reingewinn führt aufgrund der Steuerprogression zu einer überproportionalen Besteuerung, weshalb häufig ein gleichmässiges Ergebnis angestrebt wird. Bei der gleichen Steuerbelastung von 36% verbleibt bei Herrn X: siehe Rechenbeispiel 2.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die noch nicht lange eingeführte Dividendenprivilegierung so auswirkt, dass unabhängig von der Rechtsform in etwa gleich viel bei Herrn X verbleibt.

Liquidation oder Verkauf

Angenommen, Herr X war während 20 Jahren erfolgreich als Unternehmer tätig war. Er hat im Laufe der Zeit Personal angestellt und einen Betrieb auf die Beine gestellt, der unabhängig von ihm eigenständig funktioniert. In seinem Betrieb haben sich stille Reserven von CHF 500'000 angehäuft. Er ist nun 60 Jahre alt und plant seine Nachfolge. Dabei stehen die Varianten «Verkauf» oder «Liquidation» zur Diskussion.

Die behandelte steuerliche Änderung per 1. Januar 2011 betrifft nur die Personenunternehmen, wobei sich der Verkauf oder die Liquidation gleich auswirken. Zur Veranschaulichung wird aber auch auf die Folgen des Verkaufs oder der Liquidation einer juristischen Person eingegangen.

Verkauf einer juristischen Person

Herr X hat einen Käufer für seine AG gefunden. Handelt es sich beim Käufer um eine natürliche Person, die wie Herr X die AG im Privatvermögen hält, kann der den gesamten Gewinn aus dem Verkauf steuerfrei veräussern. Wenn der Käufer eine Person ist, die die AG im Geschäftsvermögen hält, sind gewisse Rahmenbedingungen zu

beachten. Es ist auch hier denkbar, dass der Verkaufsgewinn steuerfrei bleibt. Allerdings kann das Verhalten des Käufers innerhalb der ersten fünf Jahre nach dem Verkauf zu Steuerfolgen führen. Bei geschickter Steuerplanung kann Herr X seine AG also steuerfrei veräussern.

Liquidation einer juristischen Person

Herr X hat in diesem Beispiel offensichtlich keinen geeigneten Käufer für seine AG gefunden und entschliesst sich, die Gesellschaft zu liquidieren. Dies bedeutet, dass vorerst alle Aufträge beendet, die bestehenden Verträge gekündigt und sämtliches Anlagevermögen veräussert werden. Nach diesen Massnahmen verfügt die AG nur noch über liquide Mittel. Aufgrund der «Versilberung» aller Werte werden die stillen Reserven von CHF 500'000 realisiert. Dies bedeutet, dass die AG einen zusätzlichen Gewinn von CHF 500'000 zeigt, der ordentlich besteuert wird. Der nach den Steuern verbleibende Gewinn kann dann wiederum als Dividende ausgeschüttet werden. In Analogie zum vorher erwähnten Beispiel verbleiben X von den stillen Reserven nach Abzug aller Steuern rund CHF 340'000.

Verkauf/Liquidation einer Personenunternehmung

Bis Ende 2010 war es so, dass bei einem Verkauf oder einer Liquidation einer Personenunternehmung der Verkaufs-/Übernahmepreis abzüglich des bereits versteuerten Eigenkapitals als Liquidationsgewinn sowohl der Einkommenssteuer als auch der AHV unterlag. In den Ostschweizer Kantonen führte dies teilweise bis zu rund 45% Abgabebelastung. Herr X wären also von den stillen Reserven von CHF 500'000 noch rund CHF 275'000 geblieben.

Mit der Unternehmenssteuerreform II wurden per 1. Januar 2011 die steuerlichen Folgen bei der Liquidation resp. beim Verkauf von Personenunternehmen entschärft und eine privilegierte Besteuerung eingeführt. Ziel war, den Personenunternehmer gegenüber dem unselbstständig Erwerbenden, der eine Leistung aus der Pensionskasse beziehen kann, gleichzustellen. Die privilegierte Liquidationsgewinnbesteuerung kommt jedoch nur zur Anwendung, wenn die selbstständige Erwerbstätigkeit definitiv aufgegeben wird und der Personenunternehmer entweder

älter als 55 Jahre ist oder wegen Invalidität nicht mehr weiterarbeiten kann.

Sind diese Bedingungen gegeben, wird der Liquidations-/Verkaufsgewinn der letzten zwei Jahre vor der Liquidation separat besteuert. Dabei kommen spezielle Regelungen und Tarife zum Tragen. Obwohl jeder Fall für sich betrachtet und berechnet werden muss, kann gesagt werden, dass sich diese Erleichterung im Vergleich zur Regelung bis Ende 2010 sehr positiv auswirkt. Bisherige Berechnungen zeigen inkl. AHV Abgabefolgen von 14 bis 18% auf. Somit würden Herrn X von den stillen Reserven von CHF 500'000 noch rund CHF 420'000 verbleiben (statt wie bisher nur CHF 275'000).

**José Muro ist Betriebsökonom HWV, dipl. Steuerexperte und Mitinhaber St. Galler Steuerexperten AG*

Überblick über Neuerungen per 1. Januar 2011

Aufschubtatbestände: Die Aufschubtatbestände betreffend den Zeitpunkt der Besteuerung von stillen Reserven. Die folgenden Aufschubtatbestände sind neu:

- Privatentnahme einer Liegenschaft
- Verpachtung eines Geschäftsbetriebes
- Aufschub der Besteuerung bei Erbteilung

Ersatzbeschaffung: Bei der Ersatzbeschaffung handelt es sich um die steuerliche Regelung für eine steuerneutrale Übertragung stiller Reserven auf ein Ersatzobjekt. Die Voraussetzungen für die Ersatzbeschaffung sind per 1. Januar 2011 gelockert worden.

Kapitaleinlageprinzip: Ab 2011 gelten Einlagen, Aufgelder und Zuschüsse, welche direkt von den Inhabern geleistet und in der Bilanz offen ausgewiesen werden, als Kapitaleinlagen, die steuerfrei zurückbezahlt werden können.

Beteiligungsabzug: Beim Beteiligungsabzug handelt es sich um den Mechanismus zur Vermeidung von steuerlichen Mehrfachbelastungen, wenn juristische Personen an anderen juristischen Personen beteiligt sind. Dividenden der Tochtergesellschaften können u. U. auf Stufe der Muttergesellschaft steuerlich entlastet werden. Diese Voraussetzungen wurden per 1. Januar 2011 gelockert.

Zusammen einfach mehr



Rolf Staedler
Senior-Partner

Christoph Wanner
Senior-Partner

Gabriele Maassen
Junior-Partnerin

Volker Hauer
Partner

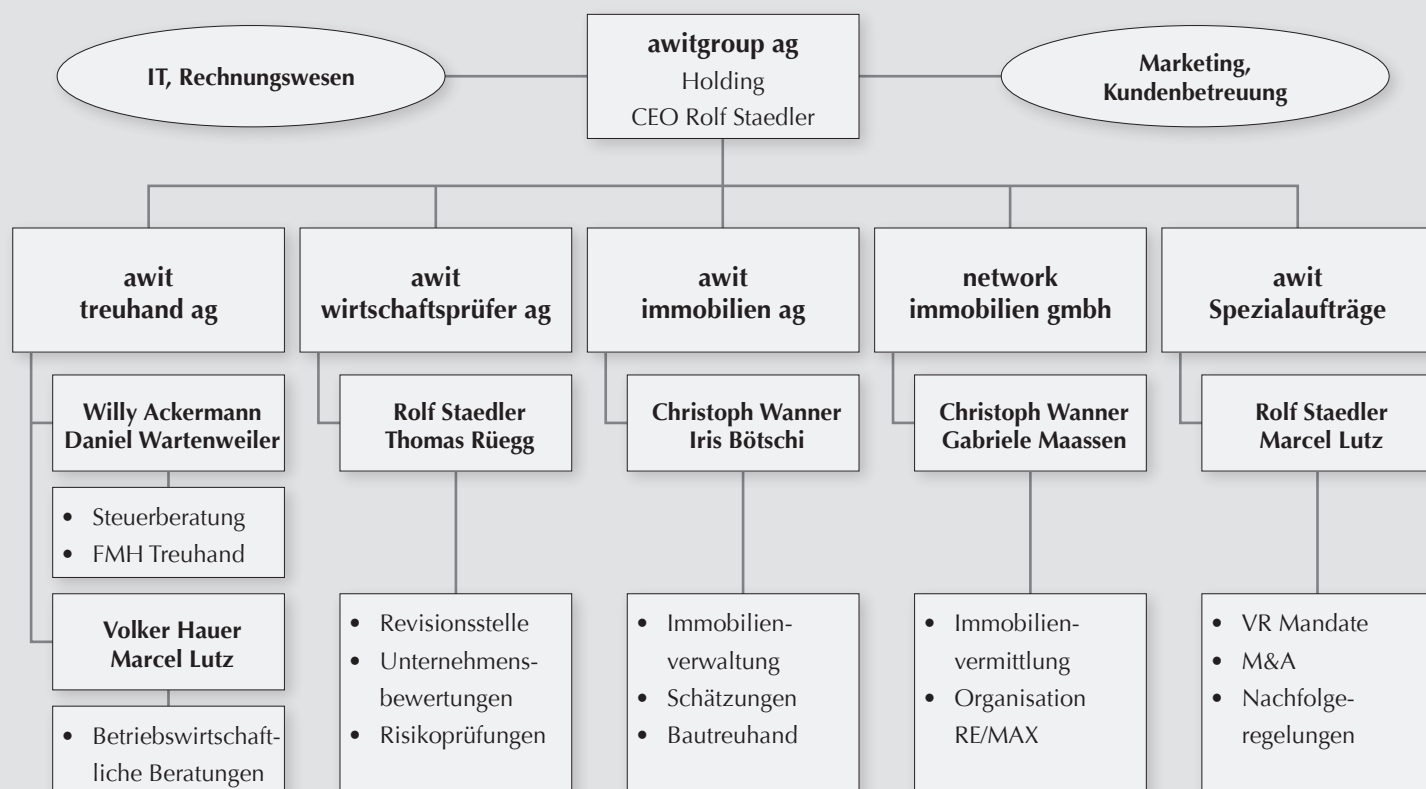
Willy Ackermann
Senior-Partner

Marcel Lutz
Partner

Fachkompetenz unter einem Dach

Das Zusammenfassen von verschiedenen Disziplinen, die Fachkompetenzen von einzelnen Profis, der konstruktive und kritische Austausch untereinander und die umfangreiche Kapazität und Leistungsfähigkeit unseres Teams haben ein klares Ziel: **Wir wollen dazu beitragen, dass Sie Ihrer Konkurrenz auch übermorgen einen entscheidenden Schritt voraus sind.**

Organigramm awit gruppe



Das Kapitaleinlageprinzip – ein Systemwechsel mit weitreichenden Folgen!

Die Rückzahlungen von Einlagen, Aufgeldern und Zuschüssen, welche der Inhaber von Beteiligungsrechten leistet oder geleistet hat, sind ab 1.1.2011 steuerfrei. Diese Neuerung erfasst alle offenen Kapitaleinlagen ab 31.12.1996.



Rolf Staedler
CEO Gesamtgruppe awit
dipl. Steuerexperte
zugelassener Revisionsexperte



Willy Ackermann
Senior Partner awitgroup ag
dipl. Steuerexperte
dipl. Immobilien-Treuhänder



Daniel Wartenweiler
Steuerberater
Treuhänder mit eidg. Fachausweis

Die steuerrechtlichen Gesetzesnormen bei der direkten Bundessteuer (DBG) und bei der Verrechnungssteuer (VStG) sind erlassen worden. Zudem liegt seit dem 9. Dezember 2010 das neue Kreisschreiben Nr. 29 zu diesem Thema vor. Für das Handelsrecht sind noch entsprechende Anpassungen im Rahmen des Aktien- und Rechnungslegungsgesetzes vorgesehen, welche möglicherweise im 2012 in Kraft gesetzt werden.

Als Kapitaleinlagen gelten Einlagen, Aufgelder und Zuschüsse, welche direkt von Inhabern der Beteiligungsrechte geleistet wurden und in der Handelsbilanz der empfangenden Kapitalgesellschaft oder Genossenschaft verbucht sowie offen ausgewiesen sind (offene Kapitaleinlagen).

Zu den offenen Kapitaleinlagen gehören Sach- oder Bareinlagen bei Gründung oder Kapitalerhöhung, soweit die Einlagen über die ausgegebenen Beteiligungsrechte hinausgehen. Das Kreisschreiben nimmt ausführlich Stellung zu Spezialfällen, bei

denen die Rückzahlung oder eine Umqualifikation von offenen zu den Kapitaleinlagereserven nicht steuerneutral möglich ist.

Künftig sind die Kapitaleinlagen getrennt von den Gewinnreserven auf einem separaten Konto zu verbuchen. Offene Kapitaleinlagen, die von Inhabern der Beteiligungsrechte in der Zeit vom 1. Januar 1997 bis 31. Dezember 2010 geleistet worden sind, können spätestens in der handelsrechtlichen Schlussbilanz des Geschäftsjahres ausgewiesen werden, das im Kalenderjahr 2011 endet.

Kapitaleinlagereserven, welche in der Zeit vom 1. Januar 1997 bis 31. Dezember 2010 geäußert wurden, sind der Eidg. Steuerverwaltung (ESTV) frühestens ab 1. Januar 2011 bis spätestens 30 Tage nach Genehmigung der Jahresrechnung 2011 bzw. 2010/2011 zu melden. Für den detaillierten Ausweis stellt die ESTV eine entsprechende Excel-Datei zur Verfügung. Gleichzeitig ist das Formular 170 mit dem Bestand der gesondert ausgewiesenen Ka-

pitaleinlagereserven per 1. Januar 2011 mit einzureichen.

Danach ist der ESTV jede Änderung auf dem Konto Kapitalreserve ab 1.1.2011 zu melden. Erfolgen Rückzahlungen von Reserven aus Kapitaleinlagen, sind diese innert 30 Tagen nach der Generalversammlung oder spätestens 30 Tage nach der Rückzahlung zu melden. Das gleiche gilt für Einlagen.

Der Systemwechsel bietet Planungsmöglichkeiten, aber auch Risiken. Sämtliche Transaktionen, welche die Kapitaleinlagen von Beteiligten beeinflussen, sind sorgfältig zu prüfen. Wir helfen Ihnen gerne weiter. ■



awitgroup ag
Landquartstrasse 3
9320 Arbon
Tel. 071 447 88 88
www.awit.ch

«Der erfolgreiche Wissenstransfer beginnt mit der richtigen Einstellung»

Weiterbildungen vermitteln wertvolles Know-how und wichtige theoretische Grundlagen. Der anschliessende Wissenstransfer in die Praxis ist jedoch keine einfache Aufgabe. Er erfordert einen durchdachten Prozess und klare Zielsetzungen.

Das erworbene Diplom für eine Weiterbildung kann man später jederzeit vorzeigen. Etwas schwieriger verhält es sich mit dem erlernten Wissen: Wird es nicht gezielt gesammelt und im betrieblichen Alltag eingesetzt, geht es schnell wieder vergessen und verloren. Kommt hinzu, dass sich theoretisches Wissen nicht in jedem Fall 1:1 auf das eigene Unternehmen anwenden lässt. Dazu braucht es eine Art Übersetzungsarbeit. Und damit diese stattfinden kann, muss das Wissen erst einmal effektiv gesammelt werden. Hinter dem erfolgreichen Wissenstransfer stecken also ein durchdachter Prozess und eine klare Zielsetzung.

Die richtige Einstellung

«Erfolgreicher Wissenstransfer beginnt für mich mit der richtigen Einstellung», sagt Stefan Grob. Der St.Galler Unternehmer absolviert zurzeit den Executive MBA (EMBA) am Management-Weiterbildungszentrum der Fachhochschule (FHS) St.Gallen. Daneben führt er weiterhin seine PR-Agentur Complecta GmbH. Grob ist verheiratet und wird bald zum zweiten Mal Vater. Er ist überzeugt: «Wenn man nur wegen des Titels eine Weiterbildung anfängt, bleibt vom Unterricht wenig hängen. Mir ist es jedoch wichtig, dass ich möglichst viel vom Studium in meinem Unternehmen verwenden kann. Deshalb lohnt es sich, den Lernstoff nicht nur im Hinblick auf die Prüfung zu verstehen, sondern den spezifischen Nutzen für sich selbst zu erkennen.» Darum sei es für ihn wichtig, dass er sich mit dem Wissenstransfer intensiv auseinandersetzt. Er fragt sich jeweils konkret: Wie sammle und verarbeite ich das Gelernte am

effektivsten? Wie und wo setze ich es in die Praxis um? Natürlich liesse sich dieser Fragenkatalog noch weiter ausbauen, doch dies sind fürs Erste die wichtigsten Fragen.

Praxisorientierte Angebote

Wer sich Gedanken über den Wissenstransfer macht, merkt schnell, dass viele Schulen diesen Vorsatz auch explizit fördern. So beispielsweise das Management-Weiterbildungszentrum der FHS St.Gallen. «Unsere Dozierenden geben den Teilnehmenden die Möglichkeit, in den Gruppenarbeiten während des Unterrichts Problemstellungen aus dem eigenen Betrieb zu bearbeiten», erklärt Regula Umbricht, Leiterin Management-Weiterbildungszentrum der FHS St.Gallen. Das gilt auch für die schriftlichen Modularbeiten. Stefan Grob kann dies bestätigen: «Ich habe beispielsweise eine Modularbeit über das Projektmanagement meiner Agentur Complecta verfasst. Daraus konnte ich wichtige Erkenntnisse für die Verbesserung unseres Projektmanagements ableiten.»

Darüber hinaus ist es sinnvoll, wenn man am Ende einer Unterrichtseinheit jeweils gezielt darüber nachdenkt, was man von dem Gelernten sofort, mittel- oder langfristig implementieren möchte und welche Tools man am besten brauchen kann. Interessant ist natürlich auch der direkte Austausch mit anderen Studierenden: Der Branchenmix und das hohe Niveau führen regelmässig dazu, dass neue Ideen aus anderen Unternehmen im Sinne der Best Practice auch für die eigene Arbeit interessante Optionen darstellen.

Freude am Lernen ist wichtig

Einen entscheidenden Schritt für den erfolgreichen Wissenstransfer stellt das geziel-

te Sammeln von Wissen dar. Dafür bieten sich viele Möglichkeiten an, beispielsweise die Verwendung eines eigenen Lernblogs oder ein Lernjournal. Ein Blog hat den Vorteil, dass es via Internet von fast überall her abrufbar ist und nicht einfach verloren gehen kann. Die Notizen ermöglichen es, bei Bedarf wieder auf das vermittelte Wissen zurückzugreifen. Ein Lernblog bietet dabei die hilfreiche Option, die Inhalte als Schlagworte zu kennzeichnen und so schneller wieder zu finden und übersichtlich zu ordnen. Weiter werden die Lerninhalte beim Verfassen von Notizen noch tiefer im Gedächtnis verankert.

Da solche Arbeiten freiwillig sind, erfordern sie Eigenverantwortung und Freude am Lernen. «Deshalb muss man den Wissenstransfer auch wirklich wollen», so Stefan Grob. «Viele haben meiner Meinung nach ein verkrampftes Verhältnis zum Lernen und denken vor allem an die Prüfungen. Wer aber den persönlichen Gewinn vor Augen hat, ist motivierter und lernt nachhaltiger.» Und je besser das Wissen im Gedächtnis verankert ist, desto besser lässt es sich in die Praxis umsetzen.

Hat man das Wissen gesammelt, stellt sich die Frage nach der Anwendung in der Praxis. Dabei braucht es zuerst eine Art Übersetzungsarbeit, um die Theorie für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen, denn jeder Betrieb hat seine eigenen Prozesse, Mitarbeiter und Managementsysteme. Später sollte man die angewandten Theorien regelmässig auf ihre Wirkung hin überprüfen.

Rechtzeitige Planung

Eine weitere Voraussetzung für den erfolgreichen Wissenstransfer ist eine ausgewo-



Stefan Grob, Complecta GmbH

gene Work-Life-Balance. Denn nebst der Weiterbildung arbeiten viele im Beruf weiter und haben zu Hause eine Familie. Zudem braucht man auch seelischen, sportlichen, musischen oder je nach persönlichen Vorlieben eine andere Art von Ausgleich. «Da braucht es schon eine gute Planung, um allen Ansprüchen gerecht zu werden», sagt Grob.

Und vor allem sollte die Planung rechtzeitig erfolgen. Dabei kann man sich von folgenden Fragen leiten lassen: Welche Studienleistungen muss ich erbringen und welche Termine dafür einhalten? Wie viel kann ich nebenbei arbeiten? Wie bringe ich Studium, Beruf und Familie unter einen Hut? Wie und wo kann ich abschalten? Wer kann mich in dieser Zeit unterstützen? Die frühzeitige Absprache mit Mitarbeitern, Vorgesetzten und Familie ist wichtig.

Zeitfenster schaffen

Zudem sollte man bei der Planung neben den fixen Terminen von Unterricht und Arbeit bewusst Zeitfenster für Familie und Freizeit schaffen. Sonst gehen diese Ansprüche unter. Die Bedeutung des seelischen und körperlichen Ausgleichs ist nicht zu

unterschätzen. Denn so kann man Stress abbauen und neue Energie tanken. Sollte es trotz rechtzeitiger Planung Terminkollisionen geben, helfen modernen Kommunikationsmöglichkeiten: Je nach beruflichen Aufgaben kann man auch von zu Hause oder von der Schule aus per Mobiltelefon und Internet mit Mitarbeitern und Kunden kommunizieren.

Fazit

Wissenstransfer und Work-Life-Balance lassen sich als Prozess begreifen. Am Anfang steht jeweils die vertiefte gedankliche Auseinandersetzung mit diesen Themen beziehungsweise die entsprechende Einstellung. Man erkennt dabei Chancen und Risiken und entwickelt Ideen und Strategien für die Umsetzung. Während beim Wissenstransfer vor allem die Einstellung zentral ist, ist es bei der Work-Life-Balance die rechtzeitige Planung. Von den Studierenden erfordert dies einen hohen Grad an Eigenverantwortung.

Schliesslich stellt sich noch die Frage, was der Wissenstransfer dem Unternehmen bringt. «Dies wird sich vor allem langfristig zeigen, wenn ich das Lernen

te im Betrieb umsetzen kann», so Stefan Grob. Allgemein ist es für Unternehmen interessant, wenn Mitarbeiter und Verantwortungsträger neue Ansätze und Theorien einbringen und beruflich neue Kontakte knüpfen können. Andererseits wird auch von den Arbeitgebern Flexibilität und Verständnis gefordert – besonders während der Prüfungszeiten. So können sie eine ausgewogene Work-Life-Balance der Studierenden unterstützen. ■

Der Executive MBA (EMBA)

Der Executive MBA (EMBA) am Management-Weiterbildungszentrum der FHS St.Gallen vermittelt effizient und zielgerichtet generalistisches Managementwissen, verbunden mit funktionsspezifischer Fach- und Führungskompetenz. Der erfolgreich absolvierte Executive MBA entspricht 60 ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System) und wird mit dem eidgenössisch geschützten Titel «Executive Master of Business Administration FHO» abgeschlossen.

Lähmend wird es, wenn sich die Zauderei manifestiert

Konzepte der Strategieentwicklung und -umsetzung spielen in der Kaderweiterbildung der Uni St.Gallen schon seit jeher eine zentrale Rolle. Im Gespräch erklärt Jürgen Spickers, Leiter Management-Seminare am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St.Gallen, welche Rolle das Kader bei der Erreichung strategischer Unternehmensziele einnimmt.

Jürgen Spickers, 70% aller strategischer Initiativen scheitern. Warum?

Sie scheitern, weil die strategische und die operative Dimension des Vorhabens nicht stark genug integriert sind. Also genau an der Nahtstelle, an der das mittlere Management angesiedelt ist. Das zeigt entsprechende Forschung am IfB-HSG, wo sich Prof. Torsten Schmid und Prof. Steven Floyd (inzwischen an der McIntire School of Commerce der Universität von Virginia) sehr intensiv mit der Problematik beschäftigen.

Weiss man Genauerer zu den Ursachen?

Ja, es gibt drei Gründe. Erstens werden strategische Initiativen häufig zu losgelöst von operativ funktionierenden Resultaten entwickelt. Sie sind zwar intellektuell anspruchsvoll und in ihrer Radikalität auch strategisch überzeugend: «Wir werden die Industrie neu erfinden!» Jedoch können sie aus den bestehenden Fähigkeiten nicht nachhaltig zum Leben gebracht werden. Man hilft allenfalls mit noch mehr Investitionen nach, aber Fähigkeiten lassen sich nun einmal nicht einfach kaufen. Das Kader hat ein gutes Gespür für das, was funktioniert, weil es intensiver mit der operativen Ebene verbunden ist. Zweitens werden die Initiativen oft ganz losgelöst von der bestehenden Organisation entwickelt, und Kadermitglieder sind kaum oder gar nicht beteiligt. Man betraut gar externe Manager bei der Ausgründung solcher Einheiten. Damit bleiben sie Fremdkörper und verwirklichen kaum Synergien mit der Ausgangsorganisation. Drittens wird den kleinen und schnellen Erfolgen, die für den Wandel erwiesenermassen nötig sind und die das mittlere



Jürgen Spickers

Management sachkundiger anstreben kann, zugunsten des grossen Fernziels zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet.

Welche strategischen Rollen können Kadermitglieder einnehmen?

Wie die Untersuchungen zeigen, ist die mittlere Führungsebene am häufigsten mit der Umsetzung von Top-Down-Vorgaben betraut. Das entspricht wohl auch dem verbreiteten Bild und ist insofern nicht überraschend. Von hier aus gibt es jedoch eine interessante Beziehung zu einem Aspekt der Selbstführung – und einer darin verwurzelten Problematik.

Was hat Strategieumsetzung mit Selbstführung zu tun?

Aus der Leadership-Forschung am Institut für Führung und Personalmanagement der HSG wissen wir, dass nur 10% (!) der Manager ihre Vorhaben zielgerichtet mit viel Energie und Fokus verwirklichen. 40% zeigen unfokussierte Hyperaktivität (soge-

nannte «Busyness»). 20% sind zwar fokussiert, haben aber zu wenig Energie. Und 30% sind weder energetisch noch fokussiert bei der Sache.

Die «Lähm-Schicht» ...

Sie beschreibt im Prinzip die gesamten 90%. Immerhin kann bei der letztgenannten Gruppe, den Zauderern, die Flucht in weniger Bedeutsames mit kurzfristigem Erfolg, aber ohne entscheidenden Beitrag zum eigentlichen Ziel, von vorübergehender Natur sein. Lähmend wird es, wenn sich die Zauderei manifestiert. Doch auch Hyperaktivität und Distanziertheit lähmen die Strategieumsetzung auf ihre Art. Will heissen: Das Kader kann seine Umsetzungsfunktion umso wirksamer ausüben, je mehr es sich in der Selbstführung auf Energie und Fokus verpflichtet. Dazu wiederum ist Willensstärke von Nöten, und zu deren Entwicklungsprozess liegen ebenfalls gesicherte Erkenntnisse vor. In der Kader-Weiterbildung und noch intensiver im neuen Leadership-Zertifikatsprogramm der HSG spielen die Vermittlung und das Training dieser Hebel darum eine wichtige Rolle. Übrigens gehört auch die Überwindung organisationsbedingter Hindernisse hierzu, denn wir haben es oft mit einem gar nicht so einfach aufzulösenden Henne-Ei-Problem zu tun: War zuerst das nicht-zielgerichtete Verhalten der mittleren Führungskraft da, oder haben Zielsysteme, Werte und Führungsmassnahmen solches begünstigt?

Gibt es weitere strategische Rollen des Kaders?

Viele mittlere Führungskräfte dienen im

Strategieprozess als Informationsradar. Sie beobachten Trends an der Basis im Hinblick auf ihre strategische Bedeutung und kommunizieren diese Erkenntnisse «nach oben». Diese Rolle und die vorher genannte Umsetzungsrolle sind eher auf Stabilität ausgerichtet. Soll die Rolle hingegen mehr auf Veränderung zielen, müssen Kadermitglieder entweder innovativen Ideen aktiv zum Durchbruch verhelfen. Gary Hamel hat 2001 in einer legendären Analyse beschrieben, wie eine solche Initiative der IBM den Weg in das E-Business ebnete. Oder aber das Kader wirkt als Innovationscoach für divergente Ideen «nach unten». Diese Rolle ist leider am seltensten anzutreffen.

Bestehen neben mangelnder Selbstführung und falschen organisatorischen Einflüssen noch andere Gründe, warum diese Rollen nicht wahrgenommen werden?

Im 2004er Management-Appraisal von Egon Zehnder, das auf einer Analyse von fast 3500 Führungskräften fusst, schneidet die strategische Orientierung mit Abstand am schlechtesten ab. Entsprechend wird in der Studie der Bedarf an mehr Ausbildung im Bereich Strategie hervorgehoben.

Was tut die HSG-Weiterbildung, um das zu verbessern?

Konzepte der Strategieentwicklung und -umsetzung spielen in unserer Kaderweiterbildung schon seit jeher eine zentrale Rolle. Umsetzungsprojekte binden das nun auch noch enger an die individuelle Arbeitssituation. Zudem gibt es in der weltweiten Dachorganisation, der Strategic Management Society, eine Initiative zur Schaffung einer professionellen Qualifikation für «Strategiearbeiter». In sehr vielen Professionen ist eine Zertifizierung nach einheitlichen Kriterien heute längst der Normalfall der Qualitätssicherung. Nicht so im Strategiebereich. Darum haben wir mit dem Programm «Certified Strategy Professional» die Initiative ergriffen. Und da sind wir wieder beim Ausgangspunkt: Diese Qualifizierung beschränkt sich keinesfalls auf einen engen Kreis von Strategieexperten. Sie hilft genauso, das mittlere Management kompetenter in seinem Beitrag zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele zu machen. ■

Executive School of Management,
Technology and Law (ES-HSG)



Universität St. Gallen



Fundamente festigen. Horizonte erschliessen

59. KADERSEMINAR DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Das berufsbegleitende Zertifikatsprogramm

Start: 6.4.2011 | 22 Tage | 7 Module

Die transferbetonte General-Management-Weiterbildung für Nichtbetriebswirte der mittleren Führungsebene.

- Top-Faculty
- Praxisorientierte Management-Tools
- Mit Transferprojekt und -Coaching

“Strategien wirksam umsetzen: Dazu braucht es eine mittlere Führungsebene, die neben ihrer Fachkompetenz auch solides Management-Wissen einbringen kann”.

Dr. Jürgen Spickers

Leiter Management-Seminare

Info: +41 71 224 23 68

management-seminare@unisg.ch

www.kaderseminar.com

Generationenwechsel: Gut Ding will Weile haben

Generationenwechsel im Unternehmen ist fast immer komplex. Verläuft er nicht erfolgreich, sind Konflikte vorprogrammiert. Schrittweises Planen mit einer ganzheitlichen Perspektive, weitsichtiges Konfliktmanagement, effiziente Kommunikation, Expertenwissen fürs Technische und gegenseitiges Vertrauen können helfen, die Gestaltung der Nachfolge als Reifeprozess und damit Chance zu nutzen.

Text: Peter Schmid und Roland Schegg

In der Schweiz werden in den nächsten Jahren rund 60'000 Betriebe mit der Herausforderung der Nachfolgeplanung konfrontiert. Diese beschäftigen heute knapp 600'000 Personen. Aufgrund von Studien und unserer Erfahrung gehen wir davon aus, dass der Generationenwechsel bei rund 9'200 Betrieben nicht erfolgreich verläuft. Allein in KMU-Betrieben wären 64'000 Arbeitsplätze davon betroffen.

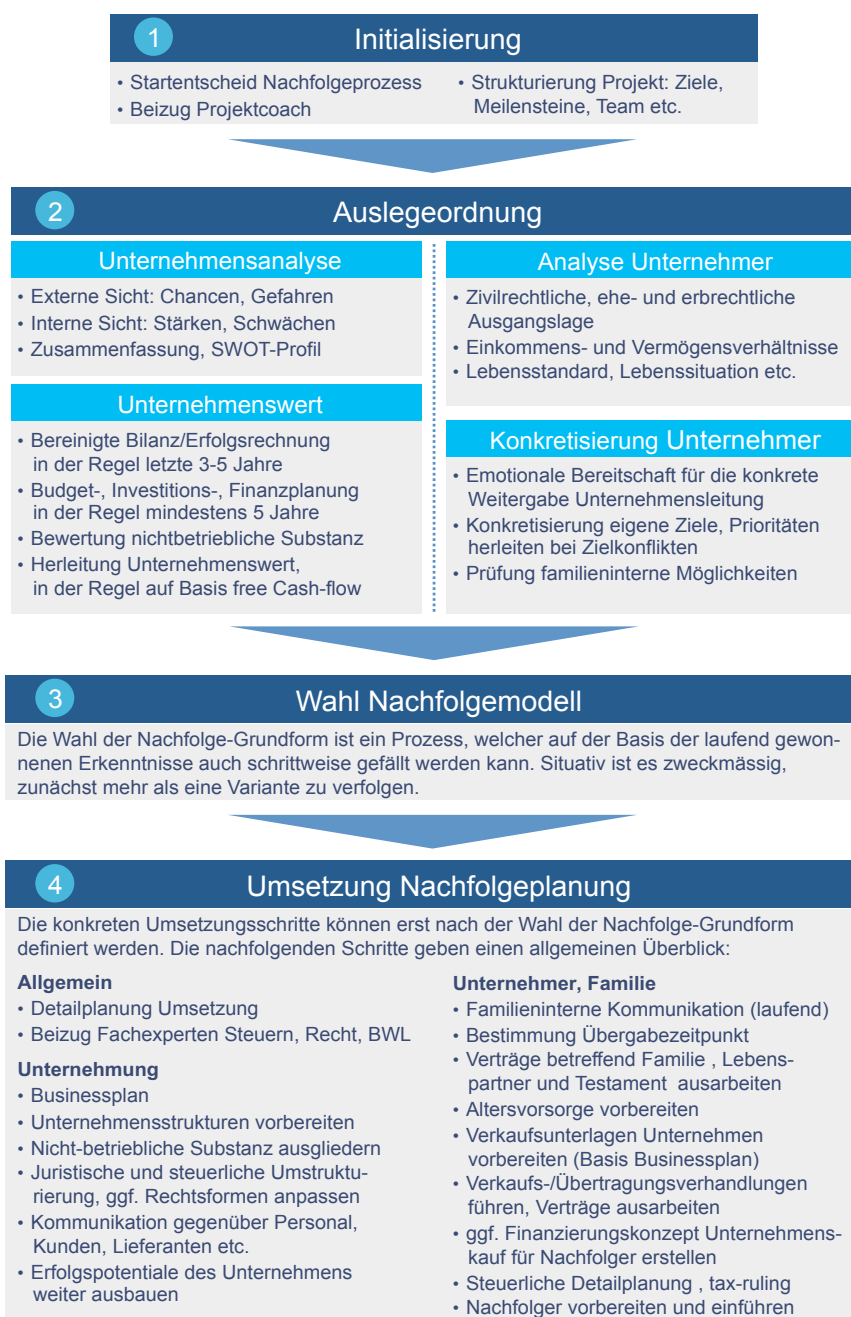
Komplexität und Konfliktpotenzial richtig beurteilen

Die Planung der eigenen Nachfolge stellt für den Unternehmer ein aussergewöhnliches Projekt dar. Das zeigt schon die Vielfalt der betroffenen Anspruchsgruppen: Unternehmer, Familie, Nachfolger, Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und viele mehr. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, mögliche Zielkonflikte richtig einzuschätzen. Deren Lösung verlangt nach einer ausgewogenen Kommunikation. Die Regelung der Nachfolge bedingt erfahrungsgemäss einen mehrjährigen Reifeprozess.

Ganzheitlich denken

Der Wechsel an der Unternehmensspitze verändert sowohl das Unternehmen selbst als auch das Leben des Unternehmers und seiner Familie. Im Projektverlauf fallen zudem betriebswirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Themen an. Da die Ausgangslagen sehr vielfältig sind, lässt sich meist nicht auf Standardlösungen zurückgreifen. Ein Projektcoach – am besten ein Berater mit breiter Praxiserfahrung – kann dem Unternehmer als Sparring-Partner zur Seite stehen, mit seiner externen Sichtwei-

Schritt für Schritt zur erfolgreichen Nachfolgeregelung





Peter Schmid, Partner, Steuer- und Rechtsberatung, PricewaterhouseCoopers AG, St. Gallen



Roland Schegg, Senior Manager, Consulting, PricewaterhouseCoopers AG, St. Gallen

se die Projektmoderation übernehmen und kritische Fragen stellen. Eine ganzheitliche Beurteilung, qualifizierte Fachexperten für technische Teilaspekte, die konsequente Lösung von Konflikten, gegenseitiges Vertrauen und eine wirkungsvolle Kommunikation bestimmen den Erfolg wesentlich mit.

Bewährtes und Zweckmässiges nutzen

Für die Gestaltung der Nachfolge sind verschiedene Grundmodelle verfügbar: Neben

der familieninternen Nachfolge sind in der Praxis besonders das Management-Buyout (MBO) oder der Verkauf an einen strategisch interessierten Partner von Bedeutung. Steht kein familieninterner Nachfolger zur Verfügung, bietet das Fremdmanagement mit Familienkontrolle eine interessante Alternative. Für grössere Unternehmen sind ein Börsengang (IPO) oder der Verkauf an einen Finanzinvestor zusätzliche Optionen.

Für die Umsetzung der Nachfolgeplanung empfehlen wir, auf bewährte Techni-

ken des Projektmanagements zurückzugreifen. Die Grafik zeigt die wichtigsten Schritte.

Vorbereitung und Ausdauer gefragt

Nachfolgeplanung ist eine zeitintensive, anspruchsvolle Thematik, die einen schrittweisen Lernprozess der involvierten Parteien und Anspruchsgruppen voraussetzt. Der Vergleich mit einem Marathonlauf ist nicht abwegig: Neben einer professionellen Vorbereitung wird einiges an Ausdauer erwartet. ■

Anzeigen



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.tuchs Schmid.ch

Leader lesen LEADER®

LEADER.
Das Ostschweizer
Unternehmermagazin.

Peter Eisenhut, ecopol 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

Bringen Sie Ihr Depot in Form. Wir zeigen Ihnen wie.



Die Plattform für erfolgreiche Geldanlagen

Vermögensverwaltung

- Private Banking
- Freizügigkeitsgelder
- Pensionskassen
- Trading
- Fund Management

Börseninformationen

- Börsenbrief
- Newsletter
- PDF-Dateien zum Download
- Checklisten

Gratisanalysen

- Wertschriftendepot
- Vorsorge und Steuern
- Immobilien
- Pensionskassen

theinvestor.ch[®]
HOUSE OF FINANCE

theinvestor.ch (Schweiz) AG | House of Finance | Rütistrasse 20 | CH-9050 Appenzell
Tel +41 (0)71 353 35 65 | Fax +41 (0)71 353 35 19 | welcome@theinvestor.ch

4 Wochen gratis | Kompetente Infos zu Geld und Börse

**Wurde die eingeklebte Probe-Abo-Bestellkarte
bereits entfernt?**

**Rufen Sie uns an und wir senden Ihnen gerne
eine persönliche Karte zu.**

2010: + 7,4%		
2009: + 34,1%	2002: - 8,2%	1995: + 21,2%
2007: + 13,4%	2000: + 8,4%	1993: + 34,4%
2006: + 16,0%	1999: + 7,1%	1992: + 21,2%
2005: + 22,8%	1998: + 23,1%	1991: + 15,6%
2004: + 10,8%	1997: + 38,8%	1990: + 11,3%
2003: + 24,2%	1996: + 35,1%	1989: + 34,8%

theinvestor.ch[®]
HOUSE OF FINANCE

- › **ABACUS-Software ausgezeichnet:** Die betriebswirtschaftliche Software ABACUS allprojects der Tochterfirma von ABACUS Research in Deutschland wurde mit dem KMU-Sonderpreis des Wettbewerbs «ERP-System des Jahres 2010» bedacht.
- › **Andreas Stocker als neuer Verwaltungsrat:** Wechsel im VR der Looser Holding AG in Arbon: Leo Looser gibt sein Mandat an der GV vom 28. April altersbedingt ab. Als Nachfolger schlägt der VR Andreas Stocker zur Wahl vor.
- › **Thomas Koller wird GL-Mitglied:** Der Bankrat der Thurgauer Kantonalbank hat Thomas Koller in die fünfköpfige Geschäftsleitung der Bank gewählt.
- › **Vadian Bank bleibt eigenständig:** Die Vadian Bank wird sich nicht an der geplanten Fusion zwischen der Bank CA St. Gallen AG und der swissregiobank AG beteiligen.
- › **Wechsel im VR:** Jean-René Fournier und Herbert J. Scheidt werden der GV 2011 als neue Verwaltungsratsmitglieder der Helvetia Gruppe vorgeschlagen. Silvio Borner und Urs Widmer legen aufgrund des Erreichens der statutarischen Altersgrenze ihr Mandat nieder.
- › **Die neue FrauenVernetzungs-Werkstatt:** Nach einem Jahr Pause steht am 5. März die 13. FrauenVernetzungs-Werkstatt bevor. Weitere Infos unter www.frauenvernetzungswerkstatt.ch
- › **Neue Homepage:** Seit Kurzem ist die neue Tourismus-Website www.st.gallen-bodensee.ch online.

Schweiz und Asien vorne – EU hinten

Gold für Hongkong. Silber für die Schweiz. Bronze für Japan. Knapp am Podest vorbei: China. Das ist nicht die Bilanz der Ski-WM Garmisch-Partenkirchen 2011. Es sind die Nettovermögen der Staaten, Unternehmen und Privatpersonen im Ausland. In das Verhältnis gesetzt zur Wirtschaftsleistung der jeweiligen Länder. *von Roland Rino Büchel*

Bis vor Kurzem sprach jedermann über die Finanzkrise. Trotz massiver Fehler der Politiker in aller Welt hat sich die reale Wirtschaft als resistent gezeigt. Weil die Schweiz besser agierte als Europa, konnten sich die hiesigen Firmen gesünder entwickeln als viele Konkurrenten in den umliegenden Ländern.

Ein Beleg für die Arbeit der Unternehmer und ihrer Angestellten: Obwohl der amerikanische Dollar, das britische Pfund und der heimatlose Euro in sich zusammengesackt sind, präsentiert unsere Exportindustrie positive Zahlen. Eine vorbildliche Leistung!

Handeln anstatt schwatzen

Dies hat damit zu tun, dass die Schweiz international geschickt vernetzt ist. Wichtig ist, dass die Unternehmer wissen: «International» reicht weiter als nur bis zu den Aussen Grenzen von Europa. Und «vernetzt» sein? Das bedeutet nicht, an Schwätzerrunden teilzunehmen – sondern Handel zu betreiben und zu investieren.

Die Handelszahlen kennt man. Wie sieht es bei den Investitionen aus? Wir Schweizer haben 3177 Milliarden Franken Vermögen im Ausland. Unter Abzug der Schulden beträgt das Nettoauslandsvermögen 764 Milliarden. Zusammengesetzt aus direkten Beteiligungen an Unternehmen und aus Finanzanlagen.

Wir sind sehr gut in die internationale Wirtschaft eingebunden. Es ist nicht nur so, dass Ausländer ihr Kapital gerne in der Schweiz anlegen. Sondern noch mehr, dass



die Schweiz im Ausland aktiv ist. Die Realität sieht anders aus als die häufig wiederholten Märchen. Die sagen, unser Wohlstand basiere darauf, dass «Superreiche» ihre Vermögen in dunklen helvetischen Banktresoren bunkern.

Gewagte Tipps aus der Defensive

Was für ein Bild präsentiert die Aufstellung der Guthaben und Schulden von USA wie EU-Staaten? Wo stehen jene Länder, deren Politiker uns oft und gerne Lektionen erteilen? Das Positive vorweg: Auch Deutschland verfügt über ein Nettoauslandsvermögen. Es ist zwar im Verhältnis fünf Mal kleiner als dasjenige der Schweiz. Aber immerhin.

Der Rest? Schon die Briten und die Amerikaner sind tief im Minus. Zu den Griechen und den Iren schweigen wir lieber. Die lateineuropäischen Zustände ähneln einer Katastrophe. Was sich Portugal und Spanien leisten, geht auf keine Kuhhaut.

Welche Schlüsse ergeben sich zur politischen Aktualität? Wenn sich die offizielle Schweiz mit 16,5 Milliarden Franken am gigantischen EU-Schuldenschlamassel beteiligt, bringt es Europa nichts. Und dem Schweizer Steuerzahler? Dem schadet es. Mit Garantie. ■

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

Schutz vor Angriffen aus dem Internet?

Botnetze, Würmer, Viren und Co. stellen heute für Unternehmen die grösste Gefahr aus dem Internet dar. Sie ermöglichen es, fremde Computer fernzusteuern und für die Versendung von Spam-Mails oder zu Spionagezwecken zu missbrauchen. Experte Christian Thiel zeigt, wie KMU ihre IT professionell managen, schützen und den rechtlichen Vorgaben entsprechend betreiben.

Test: Stefan Grob, Benjamin Anderegg **Bild:** Bodo Rüedi

Die Angriffe via Botnetze sind ein realistisches Szenario», so Christian Thiel, Experte IT-Management und Lehrgangsleiter im Management-Weiterbildungszentrum der Fachhochschule St.Gallen (FHS). Und sie sind längst nicht die einzige Herausforderung: Hinzu kommen rechtliche Richtlinien, die berücksichtigt werden müssen, sowie Aspekte des Datenschutzes. Keine Frage, dass davon auch KMU betroffen sind, denn der Gebrauch von IT-Systemen, beispielsweise für eine zeitgemässe Rechnungslegung, ist heute unumgänglich. Deshalb lohnt es sich für KMU, sich professionell und umfassend mit IT-Security auseinanderzusetzen. Sicherheitslücken oder rechtliche Fehlritte können unangenehme

und teure Konsequenzen nach sich ziehen. «Trotzdem vernachlässigen heute noch viele KMU das IT Compliance Management», warnt Experte Thiel. Er ist sich aber auch bewusst, dass die Einführung und Betreuung eines IT Compliance Managements gerade für KMU keine einfache Aufgabe ist. Im folgenden Interview gibt er praktische Tipps zur Einführung eines solchen sowie wichtige Informationen zu Hintergründen und Trends.

Christian Thiel, warum brauchen KMU ein IT Compliance Management?

Alle Unternehmen müssen sich mit diesem Thema befassen, auch KMU. Denn Datenschutz, Handels- und Steuerrecht, Jahresabschlussprüfung etc. und deren Auswirkungen auf die IT betreffen Unternehmen jeder Grösse, ebenso der Schutz unternehmenskritischer Prozesse und Informationen. Ist das Unternehmen international tätig (und das sind auch viele KMU), dann können sehr viele gesetzliche Vorgaben relevant sein. Die Anzahl und Komplexität von Gesetzen und Regelungen nimmt dabei kontinuierlich zu. Bei einer umfassenden Anwendung von Compliance wären global mehr als 10'000 Compliance-Vorschriften zu befolgen ...

Aber werden die Risiken im Zusammenhang mit der IT im Unternehmen nicht etwas übertrieben dargestellt?

Es gibt zwei Bereiche von Risiken im Bereich IT: Zum einen ist das die falsche Wahl und Implementierung von EDV-Systemen, was zu massiven Mehrkosten führen kann. Zum anderen geht es um das Sicherheitsrisiko im IT-Bereich. Viele Unternehmen sparen hier im Glauben, bei ihnen würden keine kritischen Daten verarbeitet. Dabei

sind Würmer und direkte Datenzerstörung längst nicht mehr die Hauptgefahr. Heutzutage stellen Botnetze die grösste Bedrohung aus dem Internet dar. Durch sie werden Computer ferngesteuert und heimlich in kriminelle Netzwerke eingebunden. Botnetze werden im Untergrundmarkt häufig weiter vermietet, um beispielsweise Spam-Mails zu versenden, illegale Inhalte zu hosten oder DDos-Attacken (gezielt ausgelöste Überbelastung eines Servers oder anderer Komponenten) zu ermöglichen. Irrtum, Nachlässigkeit oder Fehlverhalten von Mitarbeitern vereinfachen solche Angriffe.

Was sind die Folgen solcher Angriffe?

Sie können zum Diebstahl vertraulicher Daten (Industriespionage), zu deren Manipulation oder Verlust bis hin zum Geschäftsunterbruch führen. Dabei sind kleine Unternehmen oft gefährdeter als grosse internationale Konzerne, die sich umfassende Sicherheitsmassnahmen und ein umfassendes Risikomanagement leisten.

Wie häufig kommen solche Angriffe vor?

Im Rahmen einer weltweiten Studie (2010) gab mehr als die Hälfte der befragten Mittelständler an, sie hätten mehr sicherheitsrelevante Vorfälle betrachtet als im Vorjahreszeitraum. Bei 40 Prozent der Studienteilnehmer war es zu Datenlecks gekommen.

Und wie gross waren die Schäden?

Das Ausmass des entstandenen Datenverlustes ist sehr unterschiedlich. Am häufigsten handelte es sich – so die Studie – um personenbezogene Daten wie Mitarbeiter- oder Kundendaten (26 Prozent), gefolgt von geistigem Eigentum (23 Prozent) und Geschäftsplänen (16 Prozent). Der Schaden blieb dabei aber offenbar meist vergleichs-

Zur Person

Christian Thiel ist 41 Jahre alt, promovierter Diplom-Informatiker und hat mehr als zwölf Jahre Berufserfahrung als Berater und Linienvverantwortlicher im IT- und Finanz-Sektor. So war er unter anderem sieben Jahre als Chief Information Security Officer von Raiffeisen Schweiz tätig. Zurzeit ist Christian Thiel Dozent für Wirtschaftsinformatik und Lehrgangsleiter im Management-Weiterbildungszentrum der FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften, und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Informations- und Prozessmanagement in St.Gallen. Er unterrichtet sowohl Grundlagenvorlesungen der Wirtschaftsinformatik als auch Veranstaltungen für fortgeschrittene Studierende in den Themengebieten IT Governance und Compliance Management, IT Security und IT (Service) Management.



Christian Thiel, IT-Experte

weise gering – lediglich fünf Prozent gaben an, er habe mehr als 25'000 Dollar betragen. Dazu kommen aber noch der Reputationsverlust und andere Folgeschäden, wie etwa unzufriedene Kunden.

Kennen Sie konkrete Beispiele im Zusammenhang mit Datendiebstahl oder Industriespionage?

Ja. Sicherlich denken viele beim Stichwort Datendiebstahl noch an den Diebstahl von Bankkundendaten und deren Verkauf an ausländische Steuerbehörden. Aber Industriespionage ist ein Thema, das deutlich mehr Unternehmen aus verschiedensten Branchen treffen kann. Um ein plakatives Beispiel zu geben: Die Tat war sorgsam eingefädelt worden und sollte den Zugang

zum lukrativen Schweizer Markt erleichtern. In der Lobby des Zürcher Hotels Sofitel legte ein Manager des österreichischen Hörgeräte-Herstellers Neuroth 10'000 Franken auf den Tisch – so viel war ihm eine CD mit Kundendaten des Schweizer Marktführers Amplifon wert. Doch die Übergabe scheiterte, der Neuroth-Manager war in eine Falle getappt. Am 30. Januar verurteilte ihn ein Gericht zu einer Busse von 1'000 Franken. Natürlich gäbe es noch viele weitere Beispiele.

Wie stark ist heute das IT Compliance Management bei den Unternehmen verbreitet?

Das hängt stark von der Grösse der Unternehmen ab. Bei KMU steht das Thema

(zu Unrecht) noch auf einer tiefen Entwicklungsstufe. Bereits das Teilgebiet Sicherheitsmanagement wird vor allem von KMU-Betrieben unterschätzt. So zeigt eine ETH-Umfrage über Informationssicherheit in Schweizer Unternehmen: Zwei Drittel von 560 befragten Firmen und Behörden geben nicht mehr als 5'000 Franken für die Informationssicherheit aus. Am wenigsten investieren die Branchen Gastgewerbe, Baugewerbe, Gesundheitswesen, Verkehr und Kommunikation. Anders sieht es bei grossen Unternehmen und international agierenden Konzernen aus. Dort ist IT Compliance Management bei allen bereits vorhanden und wird weiter ausgebaut. Die weiter oben zitierte, global durchgeführte Studie besagt, dass «weltweit 60 Prozent der Vertreter mittelständischer Unternehmen zugaben, dass sie weniger als 75 Prozent der relevanten Datenschutzrichtlinien und Compliance-Vorschriften kennen».

Was hindert denn KMU daran, ein IT Compliance Management einzuführen?

Die korrekte Identifikation der tatsächlich anzuwendenden gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen an das Unternehmen erfordert neben der nötigen Branchenkenntnis ebenso viel juristischen wie technischen Sachverstand. Nicht zuletzt als Folge mangelnden Wissens über Compliance gestaltet sich für viele Unternehmen der Aufbau eines IT Compliance Managements als schwer lösbare Aufgabenstellung. In der Folge sehen sich diese Unternehmen zunehmend mit einer Unzahl von dokumentierten Schwachstellen und unverstandenen Empfehlungen aus Revisionsberichten, Risikoanalysen oder Security Reviews konfrontiert, die durch Wirtschaftsprüfer oder Berater abgegeben werden.

Unsere Kompetenz auf einen Blick

Höhere Fachschule

- Dipl. Techniker/in HF
- Fachrichtungen:
 - Betriebstechnik
 - Elektrotechnik
 - Informatik
 - Maschinentechnik
 - Mediatechnik (Multimediaproduzent/in)
- Dipl. Rechtsassistent/in HF
- Dipl. Wirtschaftsinformatiker/in HF

Nachdiplomstudien NDS HF

- Betriebswirtschaft
- Energiemanagement

EFA = Eidg. Berufsprüfung mit Fachausweis
 * Eidg. höhere Fachprüfung mit Diplom (ED)

Höhere Fachausbildungen

- Publikationsmanager/in mit eidg. Diplom (ED)*
- Eidg. dipl. Elektroinstallateur/in*
- Elektro-Projektmeister/in EFA
- Elektro-Sicherheitsberater/in EFA
- Elektromonteur Vorarbeiter/in VSEI
- Eidg. dipl. Industriemeister/in im Maschinen- und Apparatebau*
- Instandhaltungsfachmann/fachfrau EFA
- Prozessfachmann/fachfrau EFA
- Werkmeister/in
- Rechtsagent/in (Vorbereitung auf kant. Patent)
- Qualitätsfachmann/fachfrau
- Qualitätsmanager/in
- Sachbearbeiter/in Planung (Schreiner VSSM)
- Unternehmensschulung SIU
- Berater/in EFA (Zusatzqualifikation Bildungsbereich oder Personalentwicklung)

Ausbildungen für Auszubildende

- Ausbilder/in EFA
- Berufsbildner/in
- Seminare für Berufsbildner/innen (Lehrmeister) und Ausbildungsverantwortliche
- HF-Dozent/in

Führungsseminare

Fachkurse in den Bereichen

Grundlagen, Automation, Berufspädagogik, Elektrotechnik, Holztechnik

Technische Fachkurse für Firmen

Firmeninterne Weiterbildungen nach individuellem Bedarf

Interessiert?

Gerne senden wir Ihnen die detaillierte Kursbeschreibung zu.



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

Informationsabende: www.zbw.ch



Universität St. Gallen



HSG TALENTS
 CONFERENCE 2011

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

Welche Voraussetzungen müssen KMU mitbringen, um ein IT Compliance Management erfolgreich einführen zu können?

Risikobewusstsein, Kenntnisse der eigenen Systeme und Prozesse sind am wichtigsten: Kenntnisse und Bewertung der Datenbestände, Kenntnisse der rechtlichen Situation, Kenntnisse des gängigen Frameworks und natürlich auch Kontakte zu geeigneten Experten oder Beratern.

Welches Vorgehen raten Sie dem Unternehmer eines KMU, um ein professionelles IT Compliance Management einzuführen?

Die Aufgabe der Geschäftsleitung ist es, für ein organisatorisches Umfeld zu sorgen sowie eine Unternehmenskultur zu fördern, die die Beachtung gesetzlicher Bestimmungen sowie die Einhaltung freiwilliger Vereinbarungen sicherstellen. Dies kann in Form eines dokumentierten Beschlusses oder einer entsprechenden Richtlinie geschehen. In der nächsten Phase sollte eine Analyse – speziell auf das Unternehmen zugeschnitten – erfolgen, welche Vorschriften im Zusammenhang mit dem IT-Betrieb zu beachten sind (IT-Compliance-Analyse, Risikoanalyse). Die Analyse sollte wenn möglich auch aktuelle Gesetzesvorhaben mit einbeziehen, um frühzeitig gewappnet zu sein. Da die Vorgaben an die IT aus den rechtlichen Vorschriften oft allgemein gehalten sind und die Ableitung IT-spezifischer Anforderungen Schwierigkeiten macht, ist meist die Unterstützung durch (externe) Spezialisten notwendig.

Und dann wird die Strategie ausgearbeitet.

Genau. Die aufgrund der Analyse erkannten Anforderungen müssen im Hinblick auf mögliche Auswirkungen auf strategische Unternehmensziele, Geschäftsablauf sowie persönliche Haftung von Mitarbeitern und Management gewichtet werden. Ohne eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten zur Einhaltung der Anforderungen ist es kaum möglich, Compliance unternehmensweit aufrechtzuerhalten. Zudem müssen aus den Analyseergebnissen geeignete Massnahmen zur Vermeidung und Aufdeckung von Compliance-Verstössen abgeleitet und umgesetzt werden.

Nach welchen Richtlinien sollten sich die Unternehmen dabei richten?

Sie sollten im Umfeld der IT Compliance meist auf standardisierte Richtlinien wie CobiT (Contra Objectives for Information and related Technology), ITIL (IT-Infrastructure Library), oder ISO/IEC27001 setzen, um die Organisation und Prozesse in der IT so zu gestalten, dass sowohl die regulativen als auch die betrieblichen Anforderungen erfüllt werden.

Wo gibt es Herausforderungen oder sogar Gefahren?

Herausfordernd ist die objektive Einschätzung der tatsächlichen Risikolage, eine Gefahr ist die ungenügende Priorisierung der rechtlichen Anforderungen (es können zu Beginn sicherlich nicht alle möglichen rechtlichen Vorgaben umgesetzt werden). Ohne Priorisierung kann die Menge an Regelungen jedoch lähmend wirken. Eine weitere Gefahr kann sein, dass sich das Management der eigenen Verantwortung nicht bewusst ist. Und schliesslich sind die bekannten Frameworks COBIT und ITIL sehr umfangreich und müssen für KMU adaptiert werden, sonst sind die Aufwände zu gross.

Können auch Führungspersonen, die sich nicht besonders mit IT und Recht auskennen, ein IT Compliance Management betreuen?

Das ist abhängig von der Unternehmensgrösse. Sofern Spezialisten für Teilbereiche wie Risikoanalyse, Sicherheit, Notfallvorsorge und auch Juristen verfügbar sind, ist für die Gesamtleitung eher Erfahrung im Betrieb eines Managementsystems notwendig. Gerade in KMU fehlen aber die verschiedenen Spezialisten. Hier ist eine Person notwendig, die einen Überblick über die verschiedenen Bereiche hat und bereit ist, sich entsprechend weiterzubilden und zu Detailfragen externes Know-how beizuziehen, zum Beispiel wenn es um Datenschutz geht.

Wie gross ist der Aufwand und was ist der konkrete Nutzen?

Der Aufwand ist individuell. Oft wird sehr viel im Unternehmen gemacht, was eigentlich bereits zum IT Compliance Management gehört. Die Risikoanalyse zum Bei-

spiel ist ein wesentlicher Teilbereich der IT Compliance. Dennoch sollten Unternehmen nicht den Fehler begehen, die Compliance-Richtlinien nur als lästige Pflicht zu betrachten. Durch die damit verbundene Analyse von Prozessen und Systemen bietet sich auch die Chance, veraltete Systeme zu ersetzen, Geschäftsprozesse zu optimieren und gegebenenfalls neue Geschäftsbereiche zu erschliessen.

Auch die IT Compliance entwickelt sich laufend weiter. Welche Trends zeichnen sich für die Zukunft ab?

Einige Konsortien arbeiten an durchgängigen Frameworks zum Aufbau und Betrieb eines IT Compliance Management Systems, die einfacher umzusetzen sind als COBIT oder ITIL. Und was die inhaltlichen Themen anbelangt: Dokumentenmanagement und Archivierung elektronischer Dokumente nehmen weiter an Bedeutung zu, ebenso die elektronische Kommunikation mit den Behörden.

Auf welche Entwicklungen sollen KMU schon heute reagieren?

Wichtig ist es, erst einmal bestehende Lücken zu schliessen und einen Prozess zu schaffen, um die aktuellen gesetzlichen respektive regulativen Änderungen auf dem Radar zu haben. So kann man bereits frühzeitig die Lage einschätzen und entsprechend proaktiv agieren. ■

Praxisseminarreihe zu IT Compliance Management

Das Management-Weiterbildungszentrum der Fachhochschule St.Gallen bietet als Weiterbildungsmöglichkeit im IT-Bereich die Praxisseminarreihe «IT Compliance Management» an. In den einzelnen Kursen werden verschiedene Elemente der IT Compliance behandelt. Je nach Interesse und Bedürfnis können Interessierte einzelne Seminare davon besuchen. Sie erhalten jeweils eine Kursbestätigung. Wer alle Module absolviert, schliesst mit einem Zertifikat ab. Der nächste Kurs startet im April 2011. Weitere Informationen sind unter www.fhsg.ch/cas-itc erhältlich.

Nachdiplomstudien NDS HF



Eine Berufsbildungsinstitution des Kantons St.Gallen

Nachdiplomstudien

- **Dipl. Business Banker/in NDS HF**
- **Dipl. Personalleiter/in NDS HF**
- **Dipl. Finanzchef/in NDS HF**

In Zusammenarbeit mit dem renommierten Controller Zentrum St.Gallen.

Nachdiplomstudien ermöglichen Ihnen, Ihr bestehendes Fachwissen zu vertiefen und zu zertifizieren.

AKADEMIE
ST.GALLEN

Tel. 058 229 68 00
info@akademie.ch

www.akademie.ch

Leader lesen LEADER®

LEADER. Das Ostschweizer Unternehmermagazin. www.leaderonline.ch



St.Galler Executive MBA

Individuell auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten:

Eidgenössisch anerkanntes Nachdiplomstudium, 60 Tage berufsbegleitend, modular aufgebaut, zeitlich flexibel:

EMBA in Dienstleistungsmanagement | EMBA in Entrepreneurship | EMBA in Finanzen und Controlling | EMBA in Sales- und Marketing-Management.

Der Einstieg ist jederzeit möglich.

Interessiert? www.fhsg.ch/emba

Nächster Informationsanlass: 28. März 2011

 **FHS St.Gallen**
Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

www.fhsg.ch

Mitglied der FHO Fachhochschule Ostschweiz

Lernen – auch nach der Pubertät

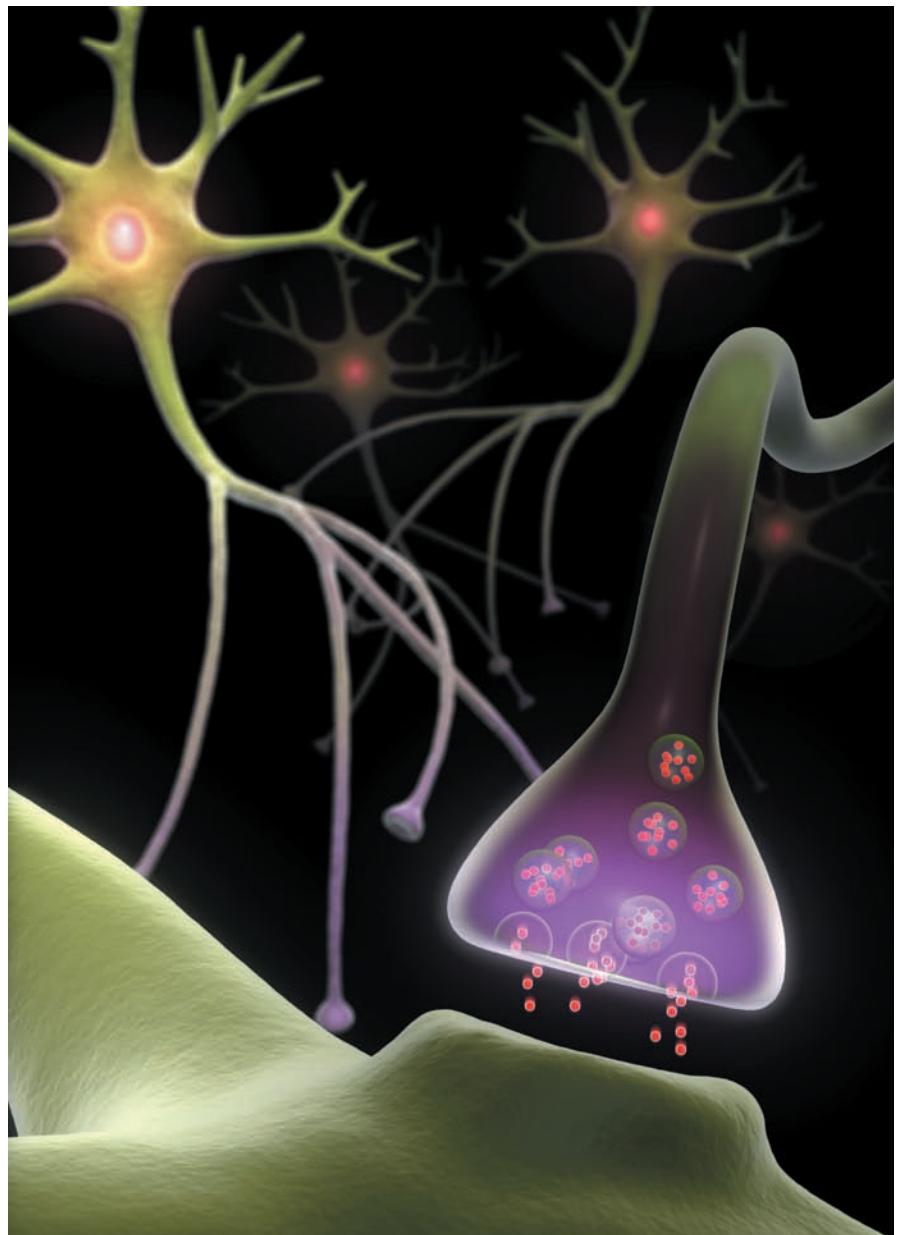
Arthur Rubinstein, weltbekannter polnischer Pianist, war noch mit über 90 Jahren aktiver Konzertpianist. Er konnte zu diesem Zeitpunkt nicht mehr gleich schnell spielen, aber er hatte eine erfolgreiche Strategie der Kompensation, um weiterhin seiner Passion nachgehen zu können: Er reduzierte das Tempo der langsameren Passagen in seinen Stücken zusätzlich, um die schnelleren auch als Up-tempo-Passagen wirken zu lassen. Er ist eines der besten Beispiele für erfolgreiches Kompensieren durch Erfahrung.

Text: Claudia Sutter

Nun, es will und kann nicht jeder Konzertpianist werden, aber gerade das Klavierspielen hat Manfred Lowack aus Deutschland erst als Senior gelernt. Nachdem er nach der Pensionierung vorwiegend ehrenamtlich tätig war, wollte er auch etwas für sich tun und begann, Klavier zu spielen. Er betonte in einem Fernsehinterview beim SWR, dass es ihm wichtig sei, auch im Alter neue Lebensinhalte zu haben und dass er während des Berufslebens keine Zeit gefunden habe, um Piano spielen zu lernen. Sein Musiklehrer erläuterte ihm, dass es vielleicht etwas länger ginge, technisch komplizierte Passagen zu spielen, er dafür aber viele musikalische Aspekte besser verstehe als ein Kind. Während des ganzen Lebens werden wir von Musik begleitet. Daraus akkumuliert das Hirn Wissen und Melodien, die das Lernen des Klavierspiels unterstützen.

Nicht schlechter, sondern anders lernen

Beide Beispiele zeigen wunderschön auf, dass mit zunehmendem Alter zwar nicht mehr alles genau so bleibt wie in jungen Jahren, aber dass neue Lernstrategien und -techniken zum selben Ergebnis führen können. 50-Jährige lernen nicht schlechter als 15-Jährige, sie lernen einfach anders. Jüngere Personen lernen schneller neue Fakten und können Wissen speichern, obwohl sie es unter Umständen nur lernen, um es an einer Prüfung wiedergeben zu können. Mit zunehmendem Alter nimmt das Faktenlernen ab, jedoch wird Wissen, das mit einer Erfahrung verbunden werden kann, schnell aufgenommen und gespeichert. Auch der Spassfaktor spielt im Alter eine immer bedeutendere Rolle. Dank der



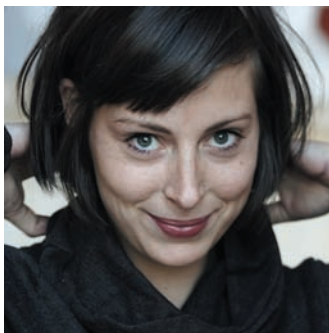
Eine Synapse (violett), die Impulse auf ein Neuron (gelb) überträgt.

Motivation und dem Spass am Klavierspielen gelang es Lowack, auch im Erwachsenenalter etwas zu lernen, was andere für undenkbar hielten.

Wie lernen wir?

Der Lernprozess ganz rudimentär erklärt: Durch das Aufnehmen von Informationen gelangen Impulse ins Hirn und aktivieren

7 Fragen an Jeanne Devos



«Nirgendwo sonst werden so viele Kulturgelder gesprochen»

Ende 2009 wurden Jeanne Devos aus Heiden von der Ausserrhoder Kulturstiftung für ihre leidenschaftlichen und virtuosen Theaterarbeiten ausgezeichnet. Ein Interview über Exterritorialität, Grenzen und Kultursubventionen.

Interview: Marcel Baumgartner **Bild:** zVg.

Jeanne Devos, Sie erhielten Ende 2009 einen Werkbeitrag der Ausserrhoder Kulturstiftung. Was machen Sie anders, besser als andere Künstlerinnen und Künstler?

Was ich speziell anders mache, weiss ich nicht. Bei meinen eigenen Arbeiten hat es mich bisher interessiert, literarische Frauenfiguren in moderne Zusammenhänge zu rücken. Dabei gehe ich immer sehr stark von mir aus. Ich suche mir die Punkte, die mich an der Figur interessieren, und setze da an. Das Stück als solches tritt dabei sehr in den Hintergrund. Meist benutze ich auch viele eigene oder aus Improvisationen entstandene Texte. Das macht mir sehr viel Spass, da ich absolut frei in meinen Entscheidungen bin und nichts richtig machen muss. Oft arbeite ich als Schauspielerin jedoch mit Regisseurinnen und Regisseuren zusammen. Da versuche ich, deren Fantasie nachzuvollziehen und im besten Fall mit meiner eigenen zu verbinden.

Wann wurde die Leidenschaft für die Bühne geweckt?

Im Alter von sechs Jahren habe ich angefangen, Ballettunterricht zu nehmen. Eine Begeisterung für Schauspiel kam aber erst auf, als ich am Gymnasium der Theatergruppe beigetreten bin.

Inwiefern muss man als Schauspielerin bereit sein, Intimes von sich preiszugeben?

Schauspieler sind da in der Regel sehr unterschiedlich. Es gibt diejenigen, die möglichst wenig von sich preisgeben wollen, und diejenigen, die den Ort der Bühne dafür nutzen, ihr Innenleben nach aussen zu stülpen. Ich würde mich in der Mitte ansiedeln, tendiere aber eher zum zweiten. Das Arbeiten mit eigenem Material finde ich spannender. Ausserdem ist man auf der Bühne ja immer geschützt. Mich als Zuschauer interessiert es meist mehr, einer eigenen Persönlichkeit auf der Bühne zuzuschauen als einer gut gespielten Rolle.

Gibt es Grenzen, die Sie auf der Bühne nicht überschreiten würden?

Grenzen liegen für mich immer dort, wo sich ein Spielpartner auf der Bühne nicht mehr wohlfühlt. Das versuche ich zu respektieren. Ich selber habe jedoch meine persönlichen Grenzen noch nicht ausgelotet.

In der Schweiz dürfte es nicht einfach sein, sich mit diesem Beruf einen gesicherten Lebensunterhalt zu verschaffen. Wie hart ist es?

Es ist bestimmt hart, aber nirgendwo sonst werden so viele Kulturgelder für

Theaterschaffende gesprochen wie in der Schweiz. Man kann hier auch als freischaffender Schauspieler (gut) leben. Ich bin jedoch ab dieser Spielzeit für zwei Jahre als festes Ensemblemitglied am Deutschen Nationaltheater Weimar engagiert.

Sie sind erst 26-jährig. In welche Richtung soll sich Ihre Laufbahn noch entwickeln?

Schwierig zu sagen. Es gibt in diesem Beruf so viele Richtungen, in die man gehen kann. Ich habe beispielsweise diesen Sommer das erste Mal gedreht und könnte mir durchaus vorstellen, neben der Bühne auch immer mal wieder für Film und Fernsehen zu arbeiten. Auch Hörspiele finde ich ganz toll. Oder ich gehe irgendwann für eine bestimmte Zeit nach Brasilien und arbeite da mit befreundeten Schauspielern, die ich vor ungefähr einem Jahr bei einem Workshop kennengelernt habe. Was ich sagen möchte: Die Hauptsache ist doch, dass man immer mit spannenden Menschen an spannenden Projekten arbeiten kann, sich weiterentwickelt und neugierig bleibt.

Welche Rolle wäre das höchste der Gefühle?

Mit fünfzig die Phädra zu spielen!



Mehr Kostenbewusstsein auch beim Staat

Der St.Galler Kantonsrat hat in der vergangenen Februarsession ein umfassendes Sparpaket beschlossen mit dem Ziel, auch beim Staat eine strikte Ausgabendisziplin einzuführen und dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit vermehrt Rechnung zu tragen. Nach Jahren eines ungezügelter Ausgabenwachstums gilt es nun, die Nachhaltigkeit des kantonalen Haushaltes sicherzustellen. Neben einer Reihe von Einzelmassnahmen, die jährliche Einsparungen in der Grössenordnung von knapp 80 Millionen Franken im Jahr 2012 bis rund 100 Millionen im Jahr 2014 zur Folge haben, soll der ausufernde Aktivismus des Staates mit der Begrenzung des Eigenkapitalbezugs und der Priorisierung der Investitionen wieder unter Kontrolle gebracht werden.

Ausserdem wird die Regierung eine umfassende Analyse der Staatsstätigkeit, insbesondere über die Aufgabenteilung zwischen Gemeinden und dem Kanton, zu erstellen haben, unter Berücksichtigung von Effizienzsteigerungen und Kostenreduktionen. All diese Massnahmen wären in einem vergleichbaren wirtschaftlichen Umfeld eigentlich selbstverständlich. Die bedeutende Kehrtwende wurde jedoch erst möglich aufgrund der aktuellen Mehrheitsverhältnisse im Kantonsrat, die sich hauptsächlich dank des starken Zuwachses der SVP zugunsten der bürgerlichen Parteien verschoben haben. Dies zum Leidwesen der Ratslinken, die seither in den meisten finanzpolitischen Geschäften unterliegt und dem wirtschaftsfreundlichen Kurs der bürgerlichen Parteien kaum mehr etwas entgegensetzen kann.

Michael Götte
Fraktionspräsident SVP Kanton St.Gallen
Gemeindepräsident Tübach

Nervenzellen. Die Informationen werden als elektrische Impulse an den Nervenzellen entlang geleitet und über Synapsen auf die nächste Nervenzelle übertragen; so entsteht ein Netzwerk. Die Impulse bleiben immer gleich, ob man eine Information das erste Mal aufnimmt oder bereits x-fach gelernt hat, aber die Übertragung zwischen den Nervenzellen ist nicht immer gleich gut, weil die einzelnen Synapsen unterschiedlich stark sind. Durch den regelmässigen Gebrauch werden Synapsen stärker, denn beim Vorgang des Lernens kehrt das Hirn immer wieder zu den gleichen Stellen zurück, wo es bereits gelernte Informationen abgespeichert hat. Alte Erfahrungen werden mit den zusätzlich neu gelernten Informationen angereichert. Wenn Verbindungen zwischen Nervenzellen öfters gebraucht werden, werden sie verstärkt und verbessert. Dies erklärt anschaulich, weshalb man einfacher lernt, wenn Neues mit Erfahrungen zusammengebracht werden kann.

Lern-Trampelpfade anlegen und benutzen

Manfred Spitzer, berühmter deutscher Hirnforscher, erklärt dies anhand von Spuren im Schnee: Wenn man bei Tiefschnee immer wieder den gleichen Weg läuft, entsteht ein Trampelpfad. Weil dieser Trampelpfad besteht, wird es immer einfacher, im Tiefschnee zu gehen. Dieser Trampelpfad/Kanal, den es schon gibt, kann von Hirn in Zukunft auch für andere Lernsituationen und neue Lerninhalte mitbenutzt werden. Bis vor einigen Jahren galt als Dogma der Hirnforschung, dass das Gehirn nach den Teenagerjahren nicht mehr wächst. Doch neuere Studienergebnisse von Londoner Taxifahrern zeigen auf, dass sich bei ihnen der hintere Teil des Hippocampus stark vergrössert hat. Der Hippocampus ist eine Hirnregion, die mitunter für das räumliche Orientierungsvermögen zuständig ist. Was bedeutet das für Erwachsene/Senioren? Das Hirn von Erwachsenen kann sich anatomisch doch verändern. Durch das Lernen kann man neue Trampelpfade generieren oder bestehende ausweiten.

Das Hirn lernt jederzeit

Für Markus Schnyder, Erwachsenenbilder bei der Seminar- und Beratungsorganisation Yaviva, bedeutet das: «Lernen als Erwachsener oder Senior ist das Natürlichste auf der Welt, das Hirn lernt jederzeit.» Trotzdem glauben viele Erwachsene und vor allem Pensionierte, dass sie nicht mehr fähig seien, Neues zu lernen. Gerade vor der Pensionierung machen sich die Leute Gedanken, was sie dann mit der neu gewonnenen Zeit im Ruhestand anfangen sollen. Die allermeisten Personen haben viele Interessen – Spanisch sprechen können, Tennis spielen, Computerprogramme beherrschen oder eben Klavier spielen. Viele setzen ihre Träume jedoch nicht um, weil sie meinen, dass man sich nach der Pubertät keine neuen Fähigkeiten aneignen könne oder sie Angst davor haben, zu versagen.

Lernumgebung schaffen, Techniken nutzen

Die erwähnten Beispiele zeigen, dass es möglich ist, auch lange nach der Pubertät zu lernen. Oftmals fehlt es aber neben der bestehenden Idee auch an der richtigen Technik und Lernumgebung. «In den Yaviva-Kursen zeige ich Erwachsenen, wie sie eine geeignete Lernumgebung schaffen, zweckvolle Mittel zum Lernen einsetzen und positive Lernanreize schaffen», erklärt Markus Schnyder. Es gebe sehr viele gute Lerntipps, mit denen jeder das Lernen unterstützen und erfolgreicher gestalten könne. Um nur ein Beispiel zu nennen: Belohnt der Lernende sich nach erfolgreichem Lernen mit etwas Positivem wie einem Spaziergang, mit Wellness oder einem anderen geliebten Hobby, wird der Lerneffekt verstärkt. Da Lernen mit einem positiven Erlebnis verknüpft wird, werden die Verbindungen im Hirn gestärkt und die Motivation, weiter Neues zu lernen, steigt. Es gibt im Lernbereich keinen Grund, negativ über das Älterwerden zu denken.

Sie wollen mehr über das Lernen im Erwachsenenalter lernen? Mehr Informationen liefert Yaviva unter www.yaviva.ch oder via E-Mail markus.schnyder@yaviva.ch. ■

Unternehmertum im Zeitraffer spielerisch erleben

Unternehmertum ist nicht nur Sache des Unternehmers. Als Unternehmer wünschen Sie sich mehr Verständnis für unternehmerische Zusammenhänge – am liebsten vom Lehrling bis zum CEO. Wie das gelingt.

Es liegt in der Natur guter Unternehmer, dass sie Unternehmertum leben. Kann ein Unternehmer nicht noch viel mehr erreichen, wenn es gelingt, Unternehmertum auf weitere Schultern zu verteilen?

Wie viel Energie, Motivation, Engagement und Dynamik entsteht, wenn alle das gemeinsame Ziel als attraktiv und erreichbar sehen?

Wie rasch können nötige Veränderungen umgesetzt werden, wenn viele Führungskräfte und Mitarbeitende grundlegende unternehmerische Zusammenhänge verstehen, aktiv mitdenken und selbständig handeln.

Wie viel mehr Kundennutzen entsteht, wenn die Spezialisten und Kader eine klare Vorstellung und Sprache der betrieblichen Abläufe haben?

Abstrakt, kompliziert und unpersönlich

Seit über zehn Jahren beschäftigen wir uns gemeinsam mit Unternehmern aus unterschiedlichsten Industrien und Firmengrößen mit der Fragestellung, wie Menschen für das Unternehmen mobilisiert werden können. Die wichtigsten Herausforderungen, die es auf diesem Weg zu meistern gilt, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Unternehmerische Visionen und Strategien bleiben auf Managementstufe und auf Papier stecken. Sie schaffen es nicht in die Köpfe und Herzen der Belegschaft.
- Abläufe in hohem Detaillierungsgrad verstauben in QS-Handbüchern. Es fehlt an gelebter Zusammenarbeit und wertschätzendem Dialog auf Platz.
- Explodierende Komplexität und Informationsflut statt weniger, von allen verstandener zentraler Bilder.

Eine Führungskraft fasste die Anstrengungen seines Unternehmens kürzlich zusammen: «Zu abstrakt, zu kompliziert und zu unpersönlich».

Konkret, einfach und emotional

Den finanziellen Druck des Unternehmers erleben, wenn es heisst, jeden Monat die Löhne auszubezahlen, auch wenn es noch Monate dauert, bis Kunden Rechnungen begleichen. Zittern und Bangen, ob der Arbeitsvorrat ausreicht und wir sämtliche Arbeitsplätze halten können. Markteinführungen, die sich verzögern und verteuern. Enttäuschungen verkraften, wenn unzufriedenen Kunden Bestellungen stornieren. Begeisterung über Deals, die wir gewinnen, weil Verkauf und Innovation harmonisieren. Ein motiviertes Team erleben, weil alle Sinn und Nutzen sehen. Die Erleichterung spüren, wenn Mitarbeitende aller Stufen die grundlegenden unternehmerischen Zusammenhänge verstanden haben und besser Prioritäten setzen oder sich für Geld und Ressourcen verantwortlich fühlen.

Das alles lässt sich im von PRO4S entwickelten Unternehmerspiel PRO4S MEMO innert weniger Stunden konkret, einfach und emotional erleben.

Mit diesem praxiserprobten Ansatz können Führungskräfte und Mitarbeitende für mehr Unternehmertum gewonnen werden:

- Zusammenhänge im Unternehmen in einem Spiel erleben.
- Unternehmerische Herausforderungen im Zeitraffer meistern.
- Attraktive Zukunftsbilder vom Unternehmer auf die Belegschaft übertragen.

Unternehmer und Führungskräfte als zentrale Mobilisierer

Was sind die Voraussetzungen, damit sich





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

Menschen für das Unternehmen gewinnen lassen?

- Mitarbeitende wollen von den eigenen Führungskräften und vom CEO mobilisiert werden. Leadership darf nicht an externe Berater oder Trainer delegiert werden.
- Es braucht einen praxiserprobten und einfachen Ansatz sowie das nötige Mobilisierungswerkzeug. Damit kann das Verständnis für Unternehmertum und für betriebliche Zusammenhänge im eigenen Unternehmen vermittelt und greifbar gemacht werden.
- Damit die Führungskräfte mit diesem Ansatz und dem Werkzeug vertraut sind, braucht es eine methodische Kaderausbildung. Wir nennen das Befähigung zur Selbstbefähigung.

Mittlerweile wird PRO4S MEMO in fünf Sprachen auch für Firmen massgeschneidert

hergestellt. Firmen- wie auch branchenspezifische Lösungen können im eigenen Corporate Design «gespielt und den Mitarbeitenden für zu Hause mitgegeben werden!»

In den letzten zwei Jahren haben über 200 Unternehmer und Führungskräfte die zweitägigen PRO4S MEMO® TrainTheTrainer(TTT)-Seminare absolviert.

In diesen beiden Tagen wird die Basis gelegt, damit Unternehmertum mit den eigenen Führungskräften im Unternehmen rasch, wirkungsvoll und breit verankert werden kann.

Die nächsten PRO4S MEMO® TrainTheTrainer Seminare für Unternehmer und Führungskräfte werden durchgeführt am 22. und 23. März 2011.

PRO4S MEMO®
Menschen für Unternehmen Mobilisieren

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



W. Koller P. Koller

walter.koller@pro4s.com prisca.koller@pro4s.com

Mobil: +41 79 600 49 40 +41 79 315 08 36

Höhenweg 1, CH- 9200 Gossau / St. Gallen

Telefon: +41 71 385 58 80

www.pro4smemo.com

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


Peter Müller

Leiter Wissenstransferstelle der FHS St. Gallen

Womit haben Sie Ihr erstes Geld verdient?

mit Kanariichen-Zucht

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

viele, wie Maurer oder Pfarrer...

Welchen Ostschweizer Unternehmer bewundern Sie?

alle, die Unternehmen gross und nachhaltig machen

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

handfestes Engagement für eine ökologie-orientierte Gesellschaft

Was bedeutet Ihnen Erfolg?

das gute Gefühl, etwas Konkretes und Nachhaltiges zur Weiterentwicklung geleistet zu haben

Welchen Luxus gönnen Sie sich ab und zu?

ausgiebig sportliche Grossereignisse konsumieren

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

sauer und konfrontativ

Welche Lektüre kann Sie vom Schlafen abhalten?

Erfolgsmeldungen von Schweizern, ICT-News, Biografien

Mit Schweizer Standardwerten auf nachhaltige Dividenden setzen

Dividenden gewinnen als Performancequelle für die Aktienrendite an Bedeutung. Aus Rendite-/Risikoüberlegungen sind Investitionen in kapitalstarke Standardwerte besonders interessant. Sie weisen eine hohe Bilanzqualität sowie solide Geschäftsmodelle auf und zahlen überdurchschnittliche Dividenden.

Seit mehr als zwei Jahren steht der ausgeprägte Wunsch nach Sicherheit und geringer Volatilität für die meisten Anleger im Vordergrund. Dies hat zu massiven Käufen von Anleihen geführt. Auf den gegenwärtigen Niveaus liefern Anleihen für viele Anleger nur mehr eine unbefriedigende Verzinsung. Angesichts der Stabilisierung der Weltwirtschaft und der besseren Börsenstimmung dürften bei Anlageentscheidungen wieder vermehrt Renditeüberlegungen eine Rolle spielen.

Suche nach Rendite führt zu Dividendenaktien

Anleihen bieten nach der jüngsten Bond-Rallye Renditen, die weit unter dem historischen Durchschnitt liegen. So rentiert eine 5-jährige Anleihe der Eidgenossen aktuell bei rund 1.2% und damit rund 100 Basispunkte weniger als der langjährige Mittelwert. Es drohen zudem empfindliche Kursverluste, sollte das rekordtiefe Zinsniveau am langen Ende der Zinsstrukturkurve wieder ansteigen. Geldmarktanlagen rentieren ebenfalls unterdurchschnittlich. Das Zinsänderungsrisiko ist jedoch sehr gering. Gleiches gilt für das Renditepotenzial, da die SNB ihren Leitzins nicht vor dem zweiten Halbjahr 2011 erhöhen dürfte. Somit führt die Renditesuche früher oder später zu Aktien. Diese weisen aktuell eine Dividendenrendite auf, die deutlich über dem Mittelwert der vergangenen vierzig Jahre liegt. Auch im relativen Vergleich überzeugen die aktuellen Dividendenrenditen. So liegen diese nicht nur über den lokalen Geldmarkt- oder Staatsanleihenrenditen, sondern auch deutlich über Unternehmensanleihenrenditen. Während eine 5-jährige Nestlé-Anleihe in Schwei-



zer Franken lediglich 1.3% rentiert, weist die Aktie für die nächsten fünf Jahre eine durchschnittlich erwartete Dividendenrendite von 4.1% auf.

Schweizer Unternehmen in solider Verfassung

Der Rückgang der Anleihenrenditen in den vergangenen drei Jahren ist eng mit der

Geldpolitik vieler Zentralbanken während dieser Zeit verbunden. Die Staatsfinanzen haben sich in einigen Ländern deutlich verschlechtert, da Staaten die Konjunktur stimulieren und Schulden des privaten Sektors übernehmen mussten. Die Unternehmensbilanzen haben sich im Gegensatz dazu antizyklisch entwickelt. Die Verschuldung der Schweizer Unternehmen hat

Über den Autor

Werner Wessner ist Leiter Private Banking Liechtenstein der VP Bank in Vaduz. Zusammen mit seinen 50 Mitarbeitenden betreut er Privatkunden aus Liechtenstein und der Region. Werner Wessner trat 1990 in die VP Bank ein und führte unter anderem die Abteilungen Zahlungsverkehr und Produktion. Er ist Betriebsökonom HWV.

Kontakt: werner.wessner@vpbank.com



weiter abgenommen und wird von einer anhaltenden Erholung der Unternehmensgewinne weiter unterstützt. Die solide Bilanzqualität vieler Unternehmen erlaubt es zudem, die aktuellen Ausschüttungen aufrechtzuerhalten bzw. weiter auszubauen.

Der Reiz hoher Dividenden

Die Gesamtrendite einer Aktienanlage besteht aus drei Komponenten: (1) die Dividendenausschüttung, (2) das Wachstum der Ausschüttung und (3) eine mögliche Bewertungsveränderung (Expansion oder Kontraktion). Empirische Untersuchungen unterstreichen die Bedeutung von Dividenden für den Anlageerfolg. Werden Aktien fünf Jahre lang gehalten, machen Dividenden langfristig 80% des Ertrags aus. Dividendenstarke Titel gelten zudem als weniger schwankungsanfällig, da die regelmässigen Ausschüttungen stabilisierend wirken.

Investoren sollten allerdings nicht ausschliesslich auf hohe Dividendenrenditen setzen. Hohe Ausschüttungen können ihre positive Wirkung nur dann erzielen, wenn sie real erwirtschaftet und kontinuierlich gezahlt werden. Die Deckung der Dividendenzahlung, welche sich aus dem Verhältnis zwischen Free Cash Flow und Dividende pro Aktie errechnen lässt, entwickelte sich in der jüngsten Vergangenheit sehr unterschiedlich. Regional lässt sich feststellen, dass sich die Dividendendeckung von Schweizer Unternehmen in diesem Jahr deutlich besser entwickelt hat als beispielsweise in Deutschland. Nichtsdestotrotz kann eine grosszügige Kapitalrückgabe nicht eine mangelnde Attraktivität des

Unternehmens wettmachen. Kontinuität scheint vor diesem Hintergrund viel wichtiger. Die Streichung oder Kürzung einer Dividende verringert nicht nur die direkte Ausschüttung, sondern führt aufgrund des negativen Signaleffekts meist zu deutlichen Kursverlusten. Um Überraschungen zu vermeiden, kann ein Blick in die Vergangenheit helfen. Zu den Unternehmen, die in den letzten zehn Jahren die Dividende immer erhöht haben, gehören unter anderem auch Nestlé, Novartis und Roche.

Schweizer Standardwerte bevorzugen

Um von der hohen Dividendenrendite und der damit verbundenen stabileren Kursentwicklung zu profitieren, sollte auf kapitalstarke Standardwerte gesetzt werden. Eine attraktive Portfolioergänzung sind Schweizer Unternehmen, die folgende Kriterien erfüllen: (1) überdurchschnittliche Dividendenrendite, (2) historisch stabiles Dividendenwachstum, (3) keine Extremwerte in der Ausschüttungsquote, (4) Dividendenzahlung operativ gesichert sowie (5) solide Bilanzqualität und hoher Eigenfinanzierungsgrad.

Diese sogenannten Blue Chips zahlen in der Schweiz eine um fast 60% höhere Dividende als Nebenwerte. Die für 2011 erwartete Dividendenrendite für die 20 grössten kotierten Schweizer Gesellschaften liegt aktuell bei rund 3.5% und damit rund 1.3% über der durchschnittlichen Rendite der restlichen SPI-Unternehmen. Aufgrund ihrer Unternehmensgrösse verfügen sie ausserdem über einen besseren Zugang zum Kapitalmarkt und

sind daher weniger stark auf Bankenfinanzierungen angewiesen. Viele dieser Blue Chips tätigen neben Dividendenausschüttungen auch Aktienrückkäufe. Die im Fachjargon «Share Buybacks» genannten Programme stellen eine alternative Form der Kapitalrückgabe an den Eigner dar. Werden die zurückgekauften Aktien vernichtet, erhöht dies zudem den zukünftigen Gewinn pro Aktie. Während der aktuellen Programme kaufen Nestlé und Novartis eigene Aktien im Umfang von je 10 Milliarden Schweizer Franken zurück. Dies entspricht mehr als zwei Drittel aller laufenden Aktienrückkäufe der kotierten Schweizer Gesellschaften. ■

Über das Unternehmen

Die VP Bank wurde 1956 gegründet und gehört mit über 700 Mitarbeitenden zu den grössten Banken Liechtensteins. Heute ist sie neben Vaduz und Zürich an sechs weiteren 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: Empfohlen werden sowohl Produkte und Dienstleistungen führender Finanzinstitute als auch bankeigene Investmentlösungen. Die VP Bank ist an der Schweizer Börse SIX kotiert und hat von Standard & Poor's ein «A-»-Rating erhalten.
www.vpbank.com

Unter Linken

Frei nach dem lesenswerten Buch von Jan Fleischhauer «Unter Linken – Von einem, der aus Versehen konservativ wurde» fragen wir uns hier, wo die Bürgerlichen, die in der Schweiz angeblich die Mehrheit bilden, geblieben sind – in der öffentlichen Wahrnehmung zumindest sind sie kaum präsent. Warum überlassen sie Verwaltung, Staatsbetriebe und Medien dem politischen Gegner?
von Stephan Ziegler

Im Oktober 2011 wird das Schweizer Parlament neu bestellt. Nimmt man die offiziellen Zahlen des Bundes bezüglich Parteienstärke von 2007 als Basis, an der sich auch im Herbst 2011 nicht allzu viel ändern dürfte, ergibt sich folgendes Bild: Die Bürgerlichen links (CVP) und rechts (SVP) der Mitte (FDP) kommen zusammen auf rund 60 Prozent der Wählerstimmen. Die Linken mit SP und Grünen werden knapp 30 Prozent auf sich vereinen können.

Auf jeden Fall werden die Bürgerlichen eine komfortable gemeinsame Mehrheit aufweisen; eine Mehrheit, die so klar ist, dass man durchaus behaupten kann, die Schweiz sei ein bürgerlich geprägtes Land. Theoretisch. Doch leider verhindert permanentes Parteieingezänk unter der Bürgerlichen, dass die Schweiz auch bürgerlich regiert und verwaltet wird. Vertreter von FDP, CVP und SVP stehen sich praktisch selbst im Weg – und spielen damit der Linken in die Hand.

Nur so ist es zu erklären, dass in der Verwaltung, in der Justiz, bei öffentlichen und halböffentlichen Betrieben, im Bildungswesen und in den Medien grossmehrheitlich Linke das Sagen haben. Die Roten und Grü-

nen nehmen dank der Uneinigkeit der Bürgerlichen damit im öffentlichen Leben der Schweiz eine Stellung ein, die ihnen weder aufgrund von Parteistärken, von Kompetenzen oder Verdiensten zustünde.

Der Bürger leidet derweil im Privat- wie im Geschäftsleben unter immer mehr Verboten, Vorschriften und Gebühren, die ihm von linker Seite eingebrockt werden: Egal ob etwa in der Wirtschaft, im Verkehr, im Bauwesen oder beim Umweltschutz – zerstrittene «Bürgerliche» schaffen es nicht, der roten Regulierungs- und Bevormundungswut einen Riegel vorzuschieben. Man bekämpft sich lieber gegenseitig, anstatt sich gegen die Linke zu verbünden.

Damit betreiben die Bürgerlichen letztlich Verrat an ihren Wählern: Diese erwarten nämlich, dass sie auch bürgerliche Politik bekommen, wo bürgerliche Politik draufsteht. FDP, CVP und SVP sind gut beraten, sich darauf zu besinnen, dass sie eigentlich am gleichen Strang ziehen und für die gleichen Werte einstehen. Sie haben es in der Hand, durch eine kluge Kooperationspolitik die Schweiz bürgerlich zu prägen und den Bürgern damit das Leben und Wirtschaften einfacher und angenehmer zu machen. ■

Würden Sie mir kurzfristig 5'000 Franken leihen?

Stellen Sie sich vor, ich würde Sie – ja Sie persönlich – auf der Strasse ansprechen und um einen kurzfristigen Kredit von 5'000 Franken bitten. Sie würden zu Recht den Kopf schütteln. Ohne aktuelle Betreuungsauskunft, Referenz oder gar Bürgschaft

meines Arbeitgebers würden Sie keine Sekunde ernsthaft daran denken, einem Wildfremden Geld zu leihen. Nicht einmal dann, wenn er eine Krawatte trägt. Was tun Sie aber, wenn ich, notabene ohne Krawatte, bei Ihnen im Geschäft anrufe und Ware für



den gleichen Betrag bestelle? Sie schicken mir die Ware auf Rechnung. Ist das nicht auch ein Kredit?

Was denken Sie? mail to: guido.scherpenhuyzen@st.gallen.creditreform.ch



LEADER 2/2011

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, Stefan Millius, Nathalie Schoch, José Muro, Peter Schmid, Roland Schegg, Stefan Grob, Benjamin Anderegg, Claudia Sutter

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

metro
comm

LEADER



Karin Keller-Sutter, Vorsteherin des Sicherheits- und Justizdepartementes, Kanton St. Gallen

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

Entdecken Sie Perfektion in seiner reinsten Form.

Sinnlichkeit und Sinn. Der neue CLS jetzt bei uns.



125! Jahre Innovation



Mercedes-Benz

LIGA Lindengut-Garage AG

Toggenburgerstrasse 146, 9501 Wil, Tel. 071 929 31 31, www.liga.ch