

DAS UNTERNEHMERMAGAZIN

**Musical «Moses» am Theater St.Gallen:**

## Die Besten der Besten am Start

Seite 6

**Eierlieferant und Stromproduzent:**

## Schattenspendende Solarstrom-Panels in der Geflügelfarm Rütihof

Seite 24



Siegeszug der Chemiefaser in der Seil-Herstellung

Gespräch mit Martin Ullmann, dem Chef der Ullmann Group,  
die 30 Patente für technische Seil-Innovationen hält.

Seite 14

DENK



Seite 66

ANSTOSS!

# Liebe Schweizer KMU

## Unlimitierte Kommunikation für Ihr Unternehmen kostet Sie pro Tag:



**KMU Office mobile** mit schnellem Internet, Gratistelefonie in alle Schweizer Netze und einem NATEL® business infinity-Abo gibt es schon ab 5.80 pro Tag **im Swisscom Shop oder unter [swisscom.ch/kmu-office](http://swisscom.ch/kmu-office)**

**Jetzt 3 Monate gratis\***



**swisscom**

Rechnungsbeispiel beinhaltet KMU Office ★★★★★ (CHF 119.–/Mt.) und ein NATEL® business infinity XS-Abonnement (CHF 59.–/Mt.) abzüglich des Paket-Vorteils von CHF 5.–/Mt., Totalpreis CHF 173.–/Mt. Umgerechnet auf Kosten pro Tag entspricht dies ungefähr dem Preis eines Cappuccinos im Restaurant. Die Gratistelefonie vom Festnetzanschluss beinhaltet Inlandsgespräche bis total 5000 Minuten pro Monat.

\* Bei Neuabschluss von KMU Office ★★★★★ oder KMU Office ★★★★★ schenken wir Ihnen während dreier Monate die Grundgebühr von KMU Office, bei Neuabschluss von KMU Office ★★★★★ während eines Monats.



## Es gibt keine Krise mehr

Der LEADER ist zehn Jahre alt. In dieser Dekade haben wir zwei sogenannte Wirtschaftskrisen erlebt. Die erste erfolgte praktisch zeitgleich mit der Lancierung unseres Magazins. Die zweite begleitete den grössten Teil unserer zweiten fünf Jahre. Zwei Krisen in zehn Jahren: Man würde denken, das müsste reichen, um eine Volkswirtschaft nachhaltig in die Knie zu zwingen. Verwundert stellen wir fest: Uns geht es weiterhin gut.

Diverse Branchen und Unternehmen leiden unter Folgeerscheinungen wie der Währungsproblematik, einzelne mussten sogar klein begeben. Aber das gab es selbst in Zeiten der Hochkonjunktur, und ein echter flächendeckender Überlebenskampf sieht anders aus. Damit sollen nicht die Fälle verniedlicht werden, in denen globale Entwicklungen tatsächlich zu einem Stellenabbau oder Schlimmerem geführt haben. Doch es gilt aufzuzeigen, dass die Krisen-Schlagzeilen in Anzahl und Dramatik unverhältnismässig waren, da die Wirtschaft als Ganzes auch in den übelsten Phasen wie ein grosser Dampfer durchs stürmische Meer unterwegs war. Das hat natürlich auch mit der breiten Diversifikation gerade auch in unserer Region zu tun. In der heutigen Wirtschaftswelt sind die Probleme des einen die Chancen des anderen. Wo exportierende Zulieferer ins Schlingern kamen, punkteten innovative Dienstleister, wo die Finanzbranche schwächelte, sorgten Hightech-Unternehmen für positive Resultate.

Genau so selbstverständlich wie früher pauschalisierend von der Krise die Rede war, sollten wir nun selbstbewusst deklarieren: Die Krise ist beendet. Viele haben sich nämlich lähmen lassen vom Gerede eines zusammenbrechenden Systems. Im Stil einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung hat die Angst vor der Krise in vielen Fällen erst zu einer solchen geführt. Private gaben kein Geld mehr aus, Unternehmen investierten nicht mehr: Natürlich verschärft sich so die Situation. Deshalb sollten wir nun Gegenmassnahmen ergreifen und klarstellen: Es gibt keine Krise mehr. Es gibt Wellengang, es gibt den einen oder anderen Sturm, vor allem gibt es für Unternehmen so viele Opportunitäten wie noch nie zuvor. Ergreifen kann sie nur, wer sich nicht in einer Schockstarre aufgrund von Krisenängsten befindet.

Eine Mitteilung in eigener Sache. Per 1. Januar 2013 übernehmen Marcel Baumgartner als Chefredaktor und Stefan Millius als sein Stellvertreter die Leitung der LEADER-Redaktion. Beide waren bereits in den ersten acht Jahren der LEADER-Geschichte für die Magazinhalte verantwortlich. Ihre gute Vernetzung innerhalb des Wirtschaftsstandorts Ostschweiz bietet Gewähr, dass der LEADER auch in den nächsten Jahren am Puls des Geschehens bleiben wird.

Natal Schnetzer  
Verleger

Anzeige

Sie haben vieles erreicht.  
Wie weiter?



Ihr Partner für Mergers & Acquisitions. Kauf und Verkauf von Unternehmen.  
Rolf Staedler, CEO awitgroup AG, +41 (0)71 447 88 88, rolf.staedler@awit.ch, www.awit.ch

**Zusammen. Einfach. Mehr.**

# Die ersten Türen in Europa mit dem Label natureplus

Die natureplus®-Produktlinie stellt einen Quantensprung in der Herstellung von ökologischen Türen dar. Die erreichten Kennwerte setzen einen neuen Masstab in Bezug auf Umwelt und Gesundheit.



**natureplus**  
for better living



**RWD Schlatter**  
TÜREN

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

Ein Unternehmen der



**AFG**  
Arbonia-Forster-Holding AG



## Ein Kickboxer trimmt Manager fit

Franco Melchiorretto aus Staad macht Manager und Führungskräfte mit Techniken des Kickboxens fit für den Alltag.

Seite 18

### 24 Eierlieferant und Stromproduzent

Die neueste Innovation der Geflügelfarm Rütihof in Appenzell sind schattenspendende Solarstrom-Panels. Mit ihnen erfüllt der Geflügelhalter gesetzliche Auflagen und produziert gleichzeitig umweltfreundliche Energie.

### 28 Chinakorrespondentin referiert am Wifo Rheintal

Chinakorrespondentin Barbara Lüthi zählt zu den hochkarätigen Gästen des 19. Rheintaler Wirtschaftsforums 2013 in Widnau. Im Interview spricht sie über ihren Beruf, das Land und ihr Leben in China.

### 32 Das KMU-Forum – eine diskrete Institution

Das KMU-Forum, ein beratendes Organ der St.Galler Kantonsregierung und Verwaltung, arbeitet in erster Linie hinter den Kulissen, gegen aussen tritt es kaum auf.

### 38 Fachmagazin für Top-Entscheider

Die neuerdings sechsmal pro Jahr erscheinende Marketing Review St. Gallen ist das fundierte Fachmagazin für Top-Entscheider im Marketing.

### 40 Riesiges Potenzial bei Jugendlichen

Industrieunternehmen aus dem Rheintal haben sich im Verein «Chance Industrie Rheintal» zusammengeschlossen und mischen im Kampf um gute Lernende an vorderster Front mit.

### 46 Engagement in der Förderung des Berufsnachwuchses

Der CIR-Berufs-Event wurde zum Treffpunkt von Wirtschaft, Politik, Bildung und Gesellschaft.

### 52 Treffpunkt Ost

Am Konjunkturforum der IHK St.Gallen-Appenzell war die Konjunktüreinschätzung aufgrund der anhaltenden Unsicherheiten im Euroraum von Skepsis geprägt.

### 56 Vertrauen und Nähe als Wettbewerbsvorteil

Vertrauen und Nähe sind für Bankenbeziehungen wichtiger denn je. Als grösste unabhängige Regionalbank der Ostschweiz hat sich die acrevis Bank AG diesen Anliegen verpflichtet.

### 59 Debitoren zur Liquiditätsbeschaffung nützen

In der Schweiz fasst die Dienstleistung Factoring bei mittelständischen Unternehmungen zunehmend Fuss.

### 63 «Wilde» Kandidatin erobert das Wiler Stadtpräsidium

In der Stadt Wil ist der Entscheid im Kampf um das Stadtpräsidium überaus deutlich ausgefallen.

Werner Signer:

*Publikum aus dem gesamten deutschsprachigen Raum.*



# «Das St.Galler Publikum will verführt werden»

**Das Theater St.Gallen hat sich mit seinen innovativen Programmpunkten längst einen Namen weit über die Landesgrenzen hinaus gemacht. Mit dem Musical «Moses» steht einmal mehr eine Eigenentwicklung auf dem Programm. Im Gespräch erklärt Werner Signer, Geschäftsführender Direktor von Konzert und Theater St.Gallen, welche Risiken man mit solch einem Stück eingeht und wie man einer altbekannten Geschichte neuen Schwung verleihen wird.**

**Interview:** Marcel Baumgartner **Bilder:** Bodo Rüedi/zVg.

**Werner Signer, das Theater St.Gallen setzt einmal mehr auf eine Eigenproduktion. Wo lauern dabei die Gefahren?**

Im Ungewissen. Führen Sie ein altbekanntes, bewährtes Stück – beispielsweise «West Side Story» – auf, wissen Sie genau, auf was Sie sich einlassen. Die Geschichte und die Musik sind bekannt, ebenso die Rahmenbedingungen und die Wirkung des Musicals auf die Zuschauer. Gibt man hingegen ein Stück in Auftrag, haben Sie anfangs nichts weiter als eine Idee. Diese gilt es zu entwickeln. Und dabei warten schon die ersten Hürden auf Sie: Bekommen Sie die Autoren, die Sie gerne hätten? Wie entwickelt sich

als das führende Haus der Schweiz im Musicalbereich behaupten möchten, müssen wir diesen Weg weitergehen. Wir müssen die Bereitschaft haben, diese Risiken einzugehen, neue Akzente zu setzen und innovativ bleiben.

**Läuft man bei «Moses» nicht Gefahr, etwas verstaubt zu wirken?**

Ich kann Ihnen garantieren, dass es alles andere als «verstaubt» sein wird. Das letzte Musical, das sich auf die Bibel bezog und zum Welthit wurde, war «Jesus Christ Superstar». Wir sind überzeugt, dass auch unser Stück ein enormes Potenzial hat, dass wir uns einem Thema widmen, das man so noch nicht gesehen hat. Und dies auf eine frische und ansprechende Art und Weise, mit einer modernen Sprache und einer Musik, die dem Zeitgeist entspricht, ohne Orchester, dafür mit einer Rockband.

**«Wenn die Besucher das Haus verlassen und sich leer fühlen, hat man den Auftrag nicht erfüllt.»**

die Zusammenarbeit mit allen Beteiligten? Funktioniert das Ganze? Entsteht letztlich das, was man sich erträumt hat? Oder nimmt es allenfalls Dimensionen an, die den Rahmen unseres Hauses sprengen könnten? Das sind einige Fragezeichen, die im Raum stehen. Und selbst wenn Sie alles lösen können, wissen Sie noch nicht, ob das Stück dann auch vom Publikum akzeptiert wird.

**Wieso wählen Sie dennoch diesen Weg?**

Weil uns die Erfahrungen aus der Vergangenheit zuversichtlich machen. Unsere letzte Weltpremiere – «Der Graf von Monte Christo» – hat gezeigt, dass wir es können. Das Stück wurde schon in zahlreichen Ländern aufgeführt, feierte kürzlich in Japan Premiere. Und der Ursprung war in St.Gallen. Das macht uns ein wenig stolz. Wenn wir uns auch in Zukunft

**Wann war die Geburtsstunde dieser Idee?**

An der Premiere des «Grafen von Monte Christo» lernte ich Michael Kunze, einen der erfolgreichsten Musicalautoren überhaupt, näher kennen. Ihm gefiel, was wir beim «Grafen» entwickelt haben, und ich merkte rasch, dass wir ihn für ein Projekt in St.Gallen gewinnen könnten. Es folgten schliesslich mehrere Gespräche, aus denen einige Ideen entstanden. Letztlich war es eine Zeitspanne von fast fünf Jahren, die vom ersten Gedanken bis zur Aufführung vergehen sollten.

**Ist das normal für ein Stück dieser Grössenordnung?**

Minimal drei Jahre muss man dafür aufwenden, ideal sind vier. Nur so gewinnt ein Stück an Qualität und Tiefe. Während dieser Zeit wird es unzählige



*V.l.n.r.: Werner Signer, Geschäftsführender Direktor; Michael Kunze, Buch und Songtexte; Dieter Falk, Musik und Peter Heilker, Operndirektor.*

Male umgeschrieben und angepasst. Selbst jetzt haben wir noch nicht die Endfassung in den Händen. Wenn im Januar die Proben losgehen, folgen weitere Korrekturen. Das ist für alle Beteiligten eine sehr kreative, aber auch eine fordernde Zeit. Aber wir haben hierfür die Besten der Besten am Start. Beim Ensemble konnten wir aus über 700 Bewerbungen auswählen.

### «Im Vergleich zur Oper Zürich haben wir nicht die nötigen Mittel, um in direkte Konkurrenz zu treten.»

#### **Und mit Michael Kunze haben Sie einen versierten Erfolgsautor an Bord.**

Exakt. Als Gegenpol steht gewissermassen Songwriter Dieter Falk, der schon viele tolle und erfolgreiche Songs geschrieben hat, jedoch noch über keinerlei Erfahrungen mit Musicals verfügt. Das sind zwei Personen mit vollkommen unterschiedlichen Backgrounds, was zu kreativen Spannungen führt. Ihnen zur Seite gestellt haben wir Michael Reed, den Hausarrangeur von Andrew Lloyd Webber, der für die Orchestrierung zuständig ist.

#### **Welche Wirkung kann eine solche Weltpremiere mit diesen klingenden Namen bezogen auf das Theater St.Gallen haben? Was versprechen Sie sich davon?**

Einerseits natürlich, dass man sieht, dass wir den eingeschlagenen Weg konsequent weitergehen, dass wir mutig voranschreiten und innovativ bleiben. Das internationale Interesse der Medien an unserem Haus macht uns auch attraktiv für Künstlerinnen und Künstler. Diese wissen, dass ihnen durch ein Engagement in St.Gallen das mediale Interesse gewiss ist. Das macht es uns möglich, hochkarätige Personen zu verpflichten. Und natürlich tragen wir durch unsere Inszenierungen auch den Namen «St.Gallen» nach aussen. Aus dem gesamten deutschsprachigen Raum kommen die Besucherinnen und Besucher regelmässig in Scharen ins Theater St.Gallen.

#### **Wie stark widerspiegelt das Theaterprogramm Ihren eigenen Geschmack?**

Bei unserer Programmplanung geht es in keiner Weise um meinen eigenen Geschmack. Wenn ich für mich alleine bin, dann bin ich ein reiner Symphoniker. Mahler und Richard Strauss sind dann meine engste Welt. Aber ich muss mich im Theater St.Gallen auch nicht selbst verwirklichen. Ich muss

Chancen erkennen und dafür sorgen, dass unser Haus über die Region hinausstrahlt.

#### Wie schafft man das?

Beispielsweise haben wir analysiert, wie wir uns vom Grossraum Zürich abgrenzen können. Im Opernbereich ist das schwierig. Im Vergleich zur Oper Zürich haben wir nicht die nötigen Mittel, um in direkte Konkurrenz zu treten, dafür haben wir eine klare Programmlinie sowie die St.Galler Festspiele. Unsere Nische liegt im Musicalbereich. Dieses Segment wird von den anderen Schweizer Theatern nur in geringem Masse gepflegt. Sie beschränken sich auf das klassische Repertoire. Hier liegt unsere Chance.

#### Wie wichtig ist Provokation im Theater?

Sie gehört dazu. Theater muss bewegen. Wenn die Besucher das Haus verlassen und sich leer fühlen, wenn sie nicht im positiven oder negativen Sinne bewegt wurden, dann hat man den Auftrag nicht erfüllt. Entweder müssen wir ihnen geistige Nahrung geben oder die Bauchgegend ansprechen. Ideal ist, wenn man beides erreicht. Aber: Gezielt die Provokation zu suchen, ist billig. Heute sowieso. Es hat ja alles schon einmal gegeben. Man muss es intelligent angehen, und es muss eine Botschaft enthalten.

#### Uns erwartet also kein nackter Moses auf der Bühne?

Nein. Ganz sicher nicht.

#### Ist das St.Galler Publikum vergleichbar mit jenem von internationalen Häusern?

Es ist ein wunderbares Publikum, weil es sehr treu ist. Es steht zu ihrem Haus. Aber es ist nicht das Publikum, das bei neuen, unbekanntem Stücken sofort an die Kassen springt. Das St.Galler Publikum will verführt werden. Beim Stück «Rebecca» war das ganz klassisch. Aufgrund der geringen Bekanntheit des Stücks hatten wir anfangs Mühe, die Reihen zu füllen. Es fehlte das Interesse am Neuen. Als sich aber herumsprach, wie sehr einen die Aufführung berührt, mussten wir eine Zusatzvorführung nach der anderen anberaumen. So ist St.Gallen.

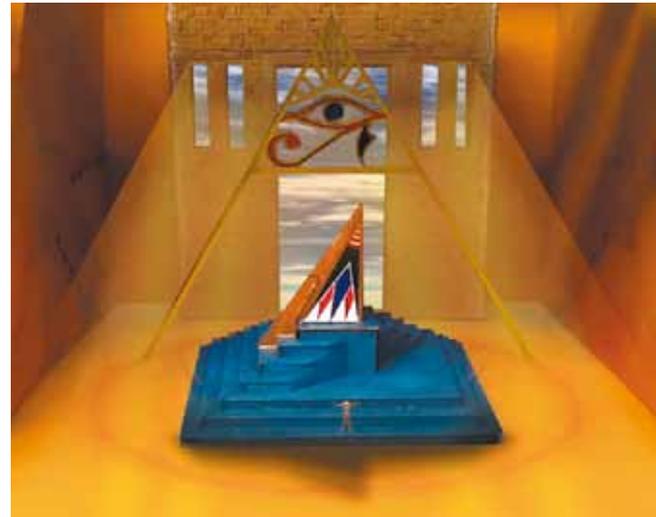
#### «Moses» dürfte gewisse Vorschusslorbeeren erhalten. Jeder kennt die Geschichte oder zumindest den Namen.

Stimmt. Jeder müsste einen Bezug zu den Zehn Geboten haben.

#### Können Sie die Zehn Gebote auf die Schnelle aufzählen?

(Lacht) Auf die Schnelle wohl kaum. Da müsste ich schon noch etwas überlegen.

#### Das Theater ist stark mit St.Gallen verwurzelt. Stimmen denn auch die hiesigen Rahmenbedingungen, um mit den internationalen Bühnen mithalten zu können?



In vielen Punkten ja. Zum einen können wir gute Probedingungen in einem überschaubaren Rahmen bieten, was die Künstler in allen Sparten sehr schätzen, und zum anderen haben wir ein Team von motivierten und qualifizierten Mitarbeitern im Haus, die sich immer wieder sehr engagiert für ein neues Projekt einsetzen. Auch ist die Nähe zu den Flughäfen Kloten und Altenrhein ein Pluspunkt. Hingegen ist aus wirtschaftlicher Sicht und mit Blick auf die nationale Medienlandschaft die Lage von St.Gallen eher schwierig.

#### Trotzdem sind Sie neben der Oper Zürich das Haus mit dem grössten Sponsoringvolumen.

Das macht uns stolz, ja. Wir sind angewiesen auf diese Partnerschaften und pflegen sie gewissenhaft. Denn wir wissen, dass bei einem Ausstieg eines Partners nicht gleich der nächste bereitsteht.

#### Über das Stück «Moses»

Das Musical erzählt die biblische Geschichte des Auszugs der Israeliten aus Ägypten auf eine neue und unkonventionelle Art. Im Mittelpunkt steht Moses, ein Mann auf der Suche nach Gerechtigkeit und Freiheit. Er wurde von Gott berufen, hat jedoch Zweifel. In einem Lernprozess wird er begreifen, dass Freiheit nicht nur von Äusserlichkeiten abhängt.

Die Erzählung des Alten Testaments ist vertraut und am Puls der Zeit. Das Konzept von Michael Kunze eröffnet einen neuen Blickwinkel und gibt der Geschichte um Moses Aktualität und Farbigkeit. Berührende Balladen, rasante Ensemblenummern und dramatische Sequenzen sollen das Publikum von einem Höhepunkt zu nächsten tragen, wie der Programmtext des Theater St.Gallen verspricht.

Weltpremiere im Theater St.Gallen: 23. Februar 2013

Buch und Songtexte: Michael Kunze

Musik: Dieter Falk

Orchestrierung und Arrangements: Michael Reed



ABACUS   
version internet

## ABACUS Version Internet – führend in Business Software

ABACUS Business Software bietet alles, für jedes Business, jede Unternehmensgrösse:

- > Auftragsbearbeitung
- > Produktionsplanung und -steuerung
- > Service-/Vertragsmanagement
- > Leistungs-/Projektanrechnung
- > E-Commerce und E-Business
- > Adressmanagement und Workflow
- > Archivierung
- > Rechnungswesen/Controlling
- > Personalwesen
- > Electronic Banking
- > Informationsmanagement

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

**«Moses» feiert im Februar Weltpremiere. Wird man anschliessend längere Zeit auf die nächste Eigenproduktion warten müssen?**

Nein. Wir präsentieren bereits 2014 wieder eine Weltpremiere in St.Gallen. Und die wird nochmals eine völlig andere Richtung einschlagen. Mehr kann ich aber derzeit noch nicht verraten.



**Zürich fördert regionale Engagements**

Zürich als globaler Versicherer legt grossen Wert auf die lokale Verankerung in der Bevölkerung. Dazu gehören auch Sponsoringaktivitäten wie mit dem Theater St.Gallen. Seit über zehn Jahren ist Zürich Co-Sponsorin – unterstützt werden die Produktionen der beiden Musicals «Chicago» und «Rebecca». Walter Meile, Leiter Marktregion Deutschschweiz, ist stolz, einen solch etablierten Musicalanbieter begleiten zu dürfen: «Das Theater verkörpert genau unsere Philosophie – Innovation, Perfektion und die Orientierung an den Kundenbedürfnissen.» Zürich nutzt die Präsenz vor Ort, um ihren Kunden ein unterhaltsames Kulturerlebnis zu bieten und mit ihnen in Kontakt zu treten. «Das Echo auf diese Kundenevents ist durchwegs gut und trägt dazu bei, die Bindung positiv zu beeinflussen.»

*Walter Meile, Leiter Marktgebiet Ostschweiz, Zürich Versicherungen*

# Multitasking

Multitasking beschreibt ein neues Lebensgefühl: Die Digitalisierung unseres Alltags macht es möglich, mit der ganzen Welt nahezu gleichzeitig im Kontakt zu stehen. Telefonieren, Mailen, Twittern, Bloggen, SMS verfassen, News lesen, auf Facebook präsent sein, Radio hören und Fernsehen – die Formen und Angebote der digitalen Kommunikation sind schier unerschöpflich. Doch wo vieles möglich ist, bleibt auch vieles beliebig. Dies betrifft vor allem die Qualität der Kommunikation.

Das Positive vorweg: Unser Online-Alltag macht es möglich, offene Zyklen sofort zu schliessen. Auf kurze Fragen gibt es eine kurze Antwort – und bei temporären Problemen formlose Anfragen. Wer seinen digitalen Haushalt gescheit strukturiert, wird mehr Effizienz im Umgang mit seiner Umgebung erzielen, knapp, klar und ohne barocke Umschweife.

Doch die digitale Allzeit-Verfügbarkeit birgt auch Gefahren. Sie vergrössert die Fremdbestimmung und zwingt uns Themenwechsel in einem derart hohen Rhythmus auf, dass darunter nicht selten die Qualität des Dialogs leidet. Geschwindigkeit vor Relevanz lautet die Devise.

Weil die digitale Kommunikation eine drastische Verkürzung von Sachverhalten bedeutet, gerät nicht selten die Erfahrungstiefe unter die Räder. An die Stelle eigener Erkenntnisse tritt Copy Paste ab Google. Und Smartphones wie Tablets präsentieren uns weitgehend unreflektierte Sachverhalte und kaum Analysen oder die Darstellung von Entwicklungen. Affenforscher halten uns darum einen wenig schmeichelhaften Spiegel vor, wenn sie das Twittern oder die Teilhabe an Social Media mit dem «Geschnatter» von Primaten vergleichen. Die Weltläufigkeit unserer Sendungen eliminiert Diskretion, Intimität und Vertraulichkeit. Damit die Vorzüge einer modernen Technologie deren Nachteile überwiegen, müssen wir klarer zwischen Wichtigem und Unwichtigem unterscheiden. Und dafür sorgen, dass wir nicht in die Falle der ständigen Verfügbarkeit tappen. Die Smartphones ersetzen unsere leibliche Präsenz im Kreis von Menschen niemals. Und Omni-präsenz ist kein Fall von Prestige, sondern die Vorstufe einer schleichenden Erkrankung.



*Carmen Haag ist CVP-Kantonsrätin im Thurgau und Fraktionspräsidentin der CVP/glp-Fraktion; Geschäftsführerin eines Steuerberatungsunternehmens; Betriebsökonomin HWV, Eidg. Dipl. Financial Consultant FH/Executive Master of Finance.*

# CONFERENCE ARENA

Ein einzigartiges Umfeld für Events, Seminare, Betriebsfeiern, Kongresse, Hochzeiten, Mitarbeiteranlässe, Schulungen oder Konferenzen. Mit hochwertiger Gastronomie, erstklassiger Infrastruktur und unvergleichlicher Atmosphäre.

T 071 314 14 14  
[www.conferencearena.ch](http://www.conferencearena.ch)

# «Aktuelle Freiheitsstory»

**Kurzinterview mit Dieter Falk, Pianist, Komponist und Musikproduzent, unter anderem für PUR, Paul Young, Patricia Kaas und Francine Jordi.**

**Interview:** Marcel Baumgartner **Bild:** oliver s/pro7

**Dieter Falk, was hat Sie an der Zusammenarbeit mit dem Theater St.Gallen gereizt?**

Das Theater St.Gallen hat einen sehr guten Ruf in der Musicalwelt, gerade weil es auch immer wieder Welturaufführungen mit viel Herz und Engagement initiiert. Den Mut, als Mehrspartenhaus auch aufwendige Premieren zu inszenieren, hat heute fast keiner mehr. Dafür bewundere ich das Theater St.Gallen und seinen Intendanten Werner Signer, mit dem mich Michael Kunze bekannt gemacht hat. Michael Kunzes «Rebecca» läuft ja schon sehr erfolgreich am Theater.

*Dieter Falk.*



**Was hat den Ausschlag gegeben, ein Musical über die 10 Gebote zu entwickeln?**

2009 bekam ich einen Anruf von der EKD (Evangelischen Kirche Deutschland), die mich anfragte, für die Welt-Kulturhauptstadt «RUHR 2010» ein grosses Werk mit vielen beteiligten Chören zu komponieren. Mit Michael Kunze zusammen habe ich dann das Poporatorium «Die 10 Gebote» geschrieben, das in Deutschland über 100'000 Leute gesehen haben, bei insgesamt 15'000 mitwirkenden Sängerinnen und Sängern. Die uralte Geschichte aus der Bibel ist eigentlich eine «Freiheitsstory», die durch die jüngsten politischen Entwicklungen in Nordafrika und dem Nahen Osten wieder grosse Aktualität gewonnen hat.

**Zudem geht es in den «10 Geboten» um die Leitlinien unsere Gesellschaft, die ein ideales Zusammenleben regeln könnten, wenn wir denn wollten.**

Genau. Also eine spannende Geschichte, die jeder irgendwie noch auf dem Schirm hat. Aus dem eher konzertanten Poporatorium jetzt ein grosses Popbühnenmusical zu entwickeln, war Michael Kunzes Idee, die Werner Signer sofort aufgegriffen hat. Ein Jahr lang haben wir die schon Live-erprobten Hits aus dem Oratorium weiterentwickelt und mit vielen neuen Stücken umgeben. Das Ganze wird wohl eines der popigsten Musicals der letzten Jahre und hat viele Gospel- und Rockanteile.

**Welche Hürden waren bei der Entwicklung von «Moses» zu meistern?**

Von Hürden kann ich wahrlich nicht sprechen. Herausforderungen gibt es immer, vor allem bei der Fragestellung, wie man eine derart grosse Story auf die Bühne bekommt. Aber wir haben ein fantastisches Team, zum grossen Teil aus dem Musical-Mekka London, das uns dabei hilft, dass «Moses» grosses Musikkino für die ganze Familie wird. Ich freue mich sehr auf die Proben Anfang des kommenden Jahres und werde längere Zeit in St.Gallen dabei sein. Die Schweiz lässt mich übrigens momentan nicht los, denn derzeit produziere ich mit Francine Jordi eine neue CD.

# Im Banne des «intelligenten Seils»

**Mit einer kleinen Seilerei und als Alleinunternehmer startete Martin Ullmann vor 44 Jahren, heute ist er Chef eines Unternehmens mit 240 Mitarbeitenden und rund 8000 Seile-Produkten mit Sitz in Abtwil. Hauptsächlichen Anteil am steilen Auf- und Ausbau hatte seine ausgeprägte Innovationsfähigkeit: Über 30 Patente sind auf ihn und seine Firmen-Gruppe eingetragen.**

Interview: Roland Lambert Bilder: zVg

**Martin Ullmann, Sie halten über 30 Patente für technische Seil-Innovationen. Eine reiche Ausbeute für 44 Jahre an der Spitze Ihres Unternehmens. Hören Sie Kundenwünsche sehr genau heraus? Oder sind Sie besonders neugierig?**

Beides. Allem voran aber bin ich speziell neugierig. Mich interessiert alles, was sich um mein Fachgebiet «Seil» dreht. Entweder war ich mit den Eigenschaften eines Seils für eine besondere Anwendung unzufrieden und suchte nach einer Verbesserung. Oder eine Idee für eine Innovation zündete bei Kundengesprächen. Oder Kunden traten mit einem expliziten technischen Problem an mich heran, für das ich dann akribisch eine Lösung suchte.

**Und woher hatten Sie den technischen Hintergrund? Denn Neugier allein reicht ja noch nicht.**

Zugute kam mir, dass ich mit Seilen aufgewachsen bin, als Junge half ich meinem Vater oft in der Seilerei, ich konnte perfekt Seile aus Naturfasern drehen.

**«Mich interessiert alles, was sich um mein Fachgebiet Seil dreht.»**

Danach in der Textilfachschule erhielt ich die umfassenden technischen Grundlagen sowie das theoretische Rüstzeug zur Seilverarbeitung. Dabei lernte ich auch alles über die gerade aufkommenden, neuartigen Chemiefasern.

**Ein klarer Wissensvorsprung!**

Ja. Als neuer Inhaber der Seilerei Ullmann fertigte ich nun mit diesen neuen Materialien, vor allem Polyester und Polypropylen, Seile für die Bereiche Landwirtschaft, Bau und Industrie. Parallel dazu belieferte ich mehrere Kleinseilereien, die nicht mehr auf die neuen Chemiefasern umstellen wollten. Und nebenbei, an Abenden und Wochenenden, pröbelte ich laufend an Verbesserungen meines Sortiments.

**Und dann gelang Ihnen Ihr erster grosser Wurf...**

Ja. Ich entwickelte ein Auto-Abschleppseil, bei dem ich konsequent die besonderen Eigenschaften der neuen Chemiefasern nutzte. Es eliminierte alle Nachteile der damals im Handel erhältlichen Abschleppsysteme. In einem grossen Vergleichstest einer renommierten Automobilzeitung siegte deshalb mein Abschleppseil mit Abstand.

**...und gleich danach der zweite.**

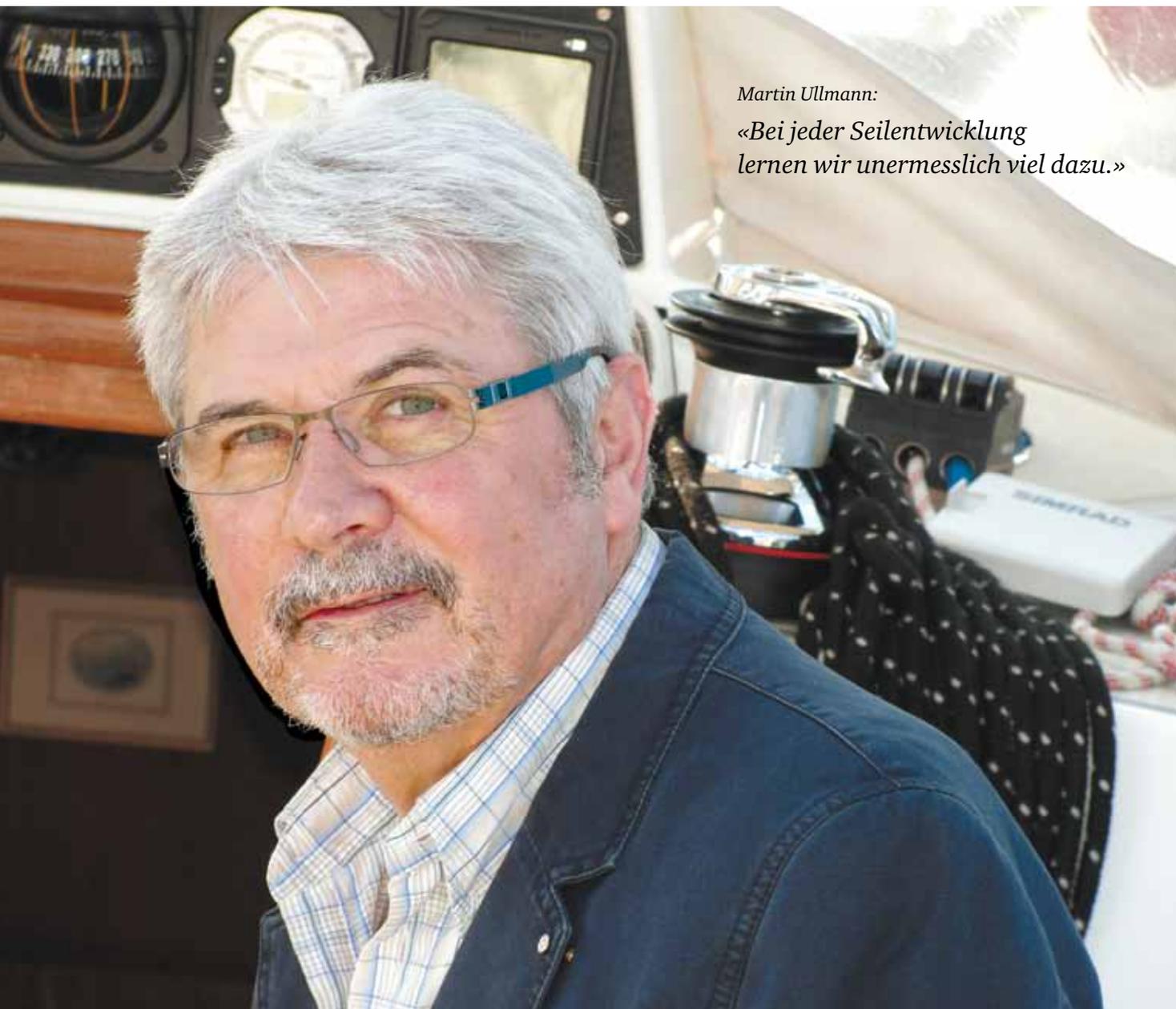
Ich entwickelte einen Seil-Automaten und konnte das Patent einem namhaften Schweizer Unternehmen verkaufen. Diese beiden ersten Patente waren die finanzielle Initialzündung für mein noch junges Unternehmen. Einerseits konnte ich nun meine Seilerei modernisieren, andererseits grosse Seil-Mengen produzieren und verkaufen, vor allem die gefragten Abschleppseile. Gleichzeitig beschaffte ich modernste Geräte und Einrichtungen, um fortan professionell Forschung und Entwicklung betreiben zu können.

**Und da haben Sie Gas gegeben.**

Ja. Unser Seilsortiment basierte dazumal gesamthaft auf den gedrehten und geflochtenen Seilen. Und diese boten unendlich viele «Spielmöglichkeiten», um sie in der Konstruktion (Kern, Geflechtart, Garnkombinationen usw.) und in der Haptik gezielt zu verändern. So entwickelte ich unzählige Seile mit genau definierten Eigenschaften für klar abgegrenzte Einsatzzwecke. Also Spezialseile – im Gegensatz zu den Allrounder-Seilen der Konkurrenz. Und dieser Entscheid in Richtung Spezialisierung zahlte sich aus – meine Entwicklungen waren auf dem Markt gefragt, das Seile-Sortiment wuchs sprunghaft an.

**Welches sind denn aus Ihrer Sicht die wichtigsten Entwicklungen?**

Schwierig zu beantworten. Die Wichtigkeit einer Entwicklung bewerte ich immer mit dem Grad des erzielten Anwendernutzens. Und dieser ist in jedem



Martin Ullmann:

«Bei jeder Seilentwicklung lernen wir unermesslich viel dazu.»

Bereich ein anderer. Ich beschränke mich deshalb hier auf einige Entwicklungen im Hightech-Bereich. Zu nennen sind da das millionenfach hergestellte Rückhalteseil für eine Haushaltsmaschine eines grossen Herstellers, das komplexe Abfangsystem für die Verschalung der Ariane-Rakete im Versuchslabor auf Cape Canaveral, das Kommunikations-«Seil» für Feuerwehrleute in lebensgefährlichen Situationen, die Spielplatzgeräte, das international zur Anwendung kommende Schutzsystem für Yachten und Häfen gegen Hurricanes usw. Bei jeder Entwicklung lernen wir unermesslich viel dazu – was dann wieder als Know-how in andere, neue Produkte einfließt.

**Nennen Sie ein Beispiel?**

Gerade unser Bereich Wassersport hat von Entwicklungen profitiert, die wir für andere Bereiche realisiert haben. Als Beispiel nenne ich den Schockabsorber, dies ist ein in das Spezialseil integrierter

und sich rückstellender Dehnungsbereich, der der jeweiligen Leine einzigartige Eigenschaften verleiht (kein Ruckeln mehr). Bei unserer Belegrosse und dem Ankerseil besteht er aus Natur-Latex. Und in unseren jüngsten Neuheiten, die wir in Amsterdam auf der internationalen Maritime-Fachmesse «METS» vorstellten, haben wir den Schockabsorber technisch in einen Schlagabsorber (wie in unseren Spielplatzgeräten) umgearbeitet. Konkret: Der ins Seil integrierte Bereich reagiert nicht mehr auf Zug-, sondern nun auf Schlageinwirkung. Die Wassersport-Produkte, die diese Neuheit in sich tragen, sind unsere leichtgewichtige Fenderleine und der schlanke, nur 65 mm dicke Fender. Dazu kommt, dass wir im Wassersport vermehrt unsere neueste Seilgeneration – die Paraloc-Konstruktion, eine Art gewobenes Seil – einsetzen, weil es die für Wassersport-Leinen optimalen Eigenschaften, wie hohe Abrieb- und Klemmfestigkeit, geringste Dehnung, gute Haptik usw., liefert.

**Sie verfügen über Produktionswerke in Deutschland, Ungarn und Thailand. Der Hauptsitz Ihres Unternehmens ist aber nach wie vor in Abtwil. Bekennen Sie sich zum Standort Schweiz?**

Ja, aus Überzeugung. Hier in Abtwil betreiben wir Forschung und Entwicklung, zudem produzieren wir hier einen ausgewählten Teil unseres Sortiments und haben alle Produkte an Lager. Dies, um unser Kunden-Versprechen – 24-Stunden-Lieferservice – einzuhalten. Hier verfügen wir auch über ausgezeichnete Fachleute, um bestellte Produkte, wie Belegrossen, Segelschoten usw. oder Drahtsei-

Durchaus, ja. Wir möchten das «intelligente Seil» auf den Markt bringen. Ein Seil, das «erzählen» kann, was es erfahren, erlebt hat. Es trägt einen Chip in sich, über den es kommuniziert. Es teilt mit, ob es verstreckt worden ist und wenn ja, wie viele Belastungen in welchem Grad es in welchem Bereich erfahren hat. Es sagt ganz klar: «Jetzt müsst Ihr mich ersetzen, ich kann die geforderte Sicherheit nicht mehr garantieren. Oder aber: Ich bin allen an mich gestellten Anforderungen nach wie vor gewachsen.» Anwendungen sind beispielsweise Bergseile, Liftseile aus einem neuartigen Chemiefasergarn usw. Das «intelligente Seil» hält uns schon einige Zeit in Bann, und wir sind schon relativ weit in der Entwicklung. Sie werden also wieder von uns hören.

## «Das intelligente Seil kann erzählen, was es erlebt hat. Daran arbeiten wir.»

le, Ketten- und Gurtgehänge kurzfristig auf Kundenwunsch konfektionieren zu können. Solche Kunden-Service-Centers unterhalten wir ebenfalls in Chur und Lonay (VD).

**Blicken wir zum Abschluss nach vorn. Wo setzen Sie zukünftig die Schwerpunkte für Innovationen?**

Unsere Entwicklungsarbeit konzentriert sich jetzt auf die Substitution, das heisst, wir suchen Wege, um herkömmliche Seile, zum Beispiel Drahtseile, in angestammten Anwendungen durch Chemiefaser-Seile abzulösen. Aus Gründen des Gewichts, der Kosten und der Langlebigkeit.

**Und das Chemiefaser-Seil selber – sehen Sie da noch Verbesserungspotenzial?**

### Zur Unternehmensgruppe

Seilfabrik Ullmann Group, Abtwil, mit Filialen in Chur und Lonay (VD), ist ein innovativer, international tätiger Hersteller von Seilen für nahezu alle Branchen: Wassersport, Baugewerbe, Architektur, Industrie, Forst und Landwirtschaft sowie Freizeit. Das Unternehmen mit rund 240 Mitarbeitenden hat Niederlassungen in Deutschland (ehemals Bremer Tauwerke), Ungarn (Mamutec Hungary Kft.), Thailand und Frankreich. Das aktuelle, lieferbare Sortiment umfasst rund 8000 Artikel. Das in der Ullmann-Gruppe, inkl. Mamutec AG Schweiz, konzentrierte Know-how ist immens: Es umfasst insgesamt 500 Jahre Wissen und Erfahrung rund um die Seile-Herstellung und -Konfektionierung aus Natur- und Kunststofffasern. [www.usacord.com](http://www.usacord.com)

*Zwei der neuesten Ullmann-Entwicklungen: Leichtgewichtige Fenderleine und schlanker Fender «Usacord», beide für den Wassersport.*



# Verwaltungsräte unter dem verrechnungssteuerlichen Schwert des Damokles'

**Stellen Sie sich vor, Ihr Nachbar zieht ins Ausland und Sie kaufen ihm seinen Sportwagen ab. Als Eigentümer dieses Fahrzeuges erhalten Sie einige Tage später eine Busse über CHF 250, weil ihr Nachbar vor einem Monat ein Rotlicht überfahren hat. Annahmegemäss stünde nämlich im Gesetz, dass Sie als neuer Eigentümer mit dem alten Eigentümer solidarisch für dessen Bussen haften. Macht das Sinn? Kaum, denn Sie haben ja nichts Falsches gemacht. Dennoch, liebe Verwaltungsräte, kann es Ihnen – im übertragenen Sinn – genau so ergehen.**

Was im Strassenverkehr nicht angeht, kann bei der Verrechnungssteuer vorkommen. Daran hat das Bundesgericht in seiner Entscheidung vom 19. April 2011 (2C\_868/2010) wieder einmal erinnert. Artikel 15 Abs. 1 lit. a des Verrechnungssteuergesetzes besagt nämlich, dass die mit der Liquidation betrauten Personen bis zum Betrag des Liquidationsergebnisses solidarisch mit dem Steuerpflichtigen (d.h. der Gesellschaft, deren Verwaltungsrat Sie sind) haften. Sie haften für die Steuer-, Zins- und Kostenforderungen, die während ihrer Geschäftsführung entstehen, geltend gemacht oder fällig werden.

Es ist zwar verständlich, dass Sie als Verwaltungsrat solidarisch haften für Steuerforderungen, die während ihrer Geschäftsführung entstehen – wie Sie auch zu Recht die Busse erhalten, wenn Sie nach dem Kauf des Sportwagens das Rotlicht selber überfahren. Leider haftet der Verwaltungsrat jedoch auch für Steuerforderungen, die während seiner Geschäftsführung lediglich geltend gemacht oder fällig werden – also für die Busse, die erst nach dem Verkauf des Sportwagens zugestellt wird. Konkret: Die Haftung umfasst auch Steuerforderungen, die vor Amtsantritt des Verwaltungsrates entstanden sind, aber erst während dessen Amtsdauer geltend gemacht werden. Dieser Aspekt wird von Verwaltungsräten häufig missverstanden.

Zwar entfällt die Haftung, soweit ein Verwaltungsrat nachweist, dass er alles ihm Zumutbare zur Feststellung und Erfüllung der Steuerforderung getan hat. Mit ‚alles Zumutbare‘ hat der Gesetzgeber aber eine hohe Hürde gesetzt. Auch nützt es einem Verwaltungsrat wenig, darauf hinzuweisen, dass ihm die nötigen Kenntnisse fehlen. Denn wer ein Mandat als Verwaltungsrat annimmt, von dem er weiss, dass er es nicht ordnungsgemäss ausführen kann, verletzt seine Sorgfaltspflicht. Dies gilt in besonderem Masse auch für Treuhänder und Anwälte.

Nun kann man sagen, das sei alles kein Problem, weil es offensichtlich ist, wann eine Gesellschaft liquidiert werden soll. So einfach ist es dann aber leider doch

nicht, weil in solchen Fällen häufig die faktische Liquidation und nicht die echte Liquidation von Bedeutung ist. Darunter versteht man die Aushöhlung einer Gesellschaft, indem man ihr die wirtschaftliche Substanz entzieht. Dies kann auf vielerlei Wegen geschehen und es ist auch nicht immer einfach, dies zu erkennen. Noch viel schwieriger zu erkennen ist, wann die faktische Liquidation überhaupt begonnen haben soll. Dieser Zeitpunkt ist für die Bemessung der Steuerforderung aber von grösster Bedeutung. Das Bundesgericht erkennt zwar die Problematik, dass man aus der Retrospektive (d.h. wenn die Eidg. Steuerverwaltung die Verrechnungssteuerrechnung verschickt) manches als Liquidationsschritt beurteilen kann, was bei echtzeitlicher Betrachtung noch als normale Geschäftstätigkeit betrachtet werden konnte. Leben muss der Verwaltungsrat damit aber dennoch.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass aufgrund der klaren Gesetzesbestimmungen und der bundesgerichtlichen Rechtsprechung bereits vor der Übernahme eines Verwaltungsratsmandats Vorsicht geboten ist. Die kritische Auseinandersetzung mit der finanziellen Vergangenheit und Geschäftstätigkeit der Gesellschaft sowie begleitender Massnahmen (bspw. keine Einzelzeichnungsberechtigungen, Prüfung von Transaktionen mit Nahestehenden) sind deshalb zwingend. Letztlich geht es darum, dass auf die Würde der Verwaltungsratswahl nicht die verrechnungssteuerliche Bürde folgt.

## Autoren



Rolf Helfenberger,  
eidg. dipl. Steuerexperte,  
Partner, steuerpartner ag



Christoph Lehmann,  
eidg. dipl. Steuerexperte,  
Partner, steuerpartner ag

# Ein Unternehmer geht in Kampfstellung

**Er war einst selbst Kickboxer auf europäischem Topniveau und hat viele erfolgreiche Kampfsportler geschult. Daneben hat sich Franco Melchiorretto aus dem st.gallischen Staad aber vor allem in einem seinen Namen gemacht: Mit den Techniken des Kickboxens macht er er Manager und Führungskräfte fit für den Alltag und verhilft dem Kampfsport so zu einem besseren Image. Selbst Ostschweizer Top-Unternehmer wie Dölf Früh sind durch seine harte Schule gegangen. Und inzwischen ist Melchiorretto längst selbst Unternehmer – mit einer klaren Mission.**

Text: Stefan Millius Bilder: Bodo Rüedi

Er entspricht nicht dem Bild eines Kampfsportlers, das Laien haben und das durch entsprechende Billig-Actionfilme transportiert wird. Frano Melchiorretto ist 58 Jahre alt, nicht viel grösser als 1.70 Meter und von normaler Statur. Wer ihn und seine Geschichte kennt, ahnt allerdings, welches Potenzial sich in dem durchschnittlichen Körperbau versteckt. Melchiorretto war einst Kickbox-Europameister und trainiert seit über 30 Jahren Kampfsportler in dieser Disziplin. Der ehemalige TV-Servicemann hat neben seinem eigentlichen Beruf seine Marke «Power Defense» aufgebaut. Seit einigen Monaten widmet er sich

rend der letzten Jahrzehnte hatte der Staader immer wieder ambitionierte, talentierte Kickboxer unter seinen Fittichen, die er auf Erfolge im Ring trimmte. Gleichzeitig wurde Melchiorretto bewusst, dass da eine weitere Gruppe von Interessenten wartete: Leute, die nicht in erster Linie Kampfsport betreiben wollen, aber fit sein möchten. Daraus entstand das Konzept «Power Defense», das der Trainer so umschreibt: «Ich habe alle gefährlichen, ungesunden Aspekte aus dem Kampfsport entfernt und gebe nur die positiven Seiten des Trainings weiter.» Das Ergebnis sei ein hartes, realistisches Training ohne Raubbau.

Für Melchiorretto, der einst Kunstradfahren betrieb und später mit Karate begann, ist Kickboxen die umfassendste Art, Fitness zu betreiben. Gerade Führungskräfte aus der Wirtschaft könnten besonders viel mitnehmen aus diesem Training: «Diese Leute müssen sich täglich durchsetzen, stark sein, die Ellbogen ausfahren, und zwischendurch müssen sie sich auspowern.» In vielen Unternehmen habe man erkannt, dass körperliche Fitness eine Voraussetzung für Leistungsfähigkeit im Beruf sei. Den Frust, den jeder von uns ansammelt, mit Kampfsport abzubauen, sei optimal, «aber das muss in der richtigen Dosis geschehen, und dafür habe ich Power Defense kreiert.» Bedürfnisgerecht gibt es inzwischen auch Trainingsangebote bei Interessenten zuhause sowie in den Firmenräumlichkeiten.

Die Auswirkungen des Trainings kann Franco Melchiorretto an seinen «Schützlingen» direkt beobachten. Fitness sorgt für ein besseres Konzentrations- und Durchsetzungsvermögen, es steigert das Selbstbewusstsein, Koordination und Reaktion werden positiv beeinflusst, «man fühlt sich im Alltag einfach besser.» Wie bei jeder Sportart müsse man darauf

## «Es gibt viele Vorurteile, was den Kampfsport angeht.»

nur noch dieser Mission. Kampfsport-Schulen nach seiner Philosophie gibt es in St.Gallen, Teufen, Rorschach, Arbon, Romanshorn und Zuckenriet. Bald sollen weitere in St.Margrethen und in Winterthur folgen, die Erschliessung der ganzen deutschsprachigen Schweiz ist das Ziel. Und konkret gesprochen wird von Ablegern in den USA und in Dubai. Franco Melchiorretto ist inzwischen Kampfsport-Unternehmer. Seinen Erfolg hat er der Tatsache zuzuschreiben, dass er vieles bewusst anders macht als andere.

### Hartes, realistisches Training

1982 habe er seine erste Schule eröffnet, erinnert sich Melchiorretto im Gespräch. «Ich wollte meine Erfahrung als Kampfsportler weitergeben, ich unterrichte gerne und halte es für eine sinnvolle Tätigkeit», sagt er über seinen damaligen Antrieb. Wäh-



*Franco Melchiorretto:  
Kampfsport-Unternehmer  
auf «Power-Defense»-Mission.*

## HSG TALENTS CONFERENCE 2013

**YOUR TALENT** Nutzen Sie die Chance, Absolventinnen und  
**YOUR OPPORTUNITY** Absolventen der Universität St.Gallen zu treffen.  
**OUR CONFERENCE** Über 1'000 Studierende warten auf Sie.

OPENING PANEL | 26.2  
MESSE & MBA LOUNGE | 6.3  
PRÄSENTATIONEN | 27.2 - 21.3  
WORKSHOPS | 27.2 - 21.3  
INTERVIEWS | 4.3 - 22.3  
COMPANY DINNER | AB 27.2

Melden Sie sich noch heute an unter: [www.hsgtalents.unisg.ch](http://www.hsgtalents.unisg.ch)

Sponsoren:



Medienpartner:



Naturalsponsoren:



**IVECO**

**Stöcklin**

**DOOSAN**

**JCB**

**Küng** LOGISTIK –  
CENTER AG

Nutzfahrzeuge  
Gabelstapler  
Service Dienstleistungen  
Mieten

# Voll auf der Höhe mit Produkt und Service.

Niederstettenstr. 13 • 9536 Schwarzenbach • 071 929 55 44 • [info@kuengag.ch](mailto:info@kuengag.ch) • [www.kuengag.ch](http://www.kuengag.ch)



*Hartes, realistisches Training ohne Raubbau.*

achten, dass man die Grenzen seines Körpers nicht überschreitet. Melchiorretto lässt die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse in seine Trainings einfließen, interpretiert sie aber selbst weiter dank seiner jahrzehntelangen Erfahrung. «Ich bin mit bald 60 Jahren selbst noch fit und habe nie grössere Verletzungen erlitten, viel falsch gemacht haben kann ich also nicht», meint er schmunzelnd.

**«Führungskräfte müssen sich täglich durchsetzen, stark sein, die Ellbogen ausfahren, und zwischendurch müssen sie sich auspowern.»**

**Erfolgslebnisse erzielen**

Fragen wie die rund um Ernährung, die eng mit der Fitness zusammenhängen, fliessen in seine Arbeit mit ein. Dabei ist er sich bewusst, dass seine Kunden – gerade diejenigen aus der Wirtschaft – messbare Resultate wünschen. Manager stehen täglich im Wettbewerb, setzen sich Ziele und vergleichen sich mit anderen. Mit Prüfungen und dem Erreichen bestimmter Gürtelfarben lässt sich laufend kontrollieren, wo man steht – «so haben auch die Schüler, die nicht in den Ring steigen, ihre Erfolgslebnisse.» Ganz spezifisch trainiert Melchiorretto mit jedem Einzelnen auf ein individuelles Ziel hin. Mit Ausnahme einer guten Grundgesundheit gibt es deshalb auch keine Vorgaben für eine Aufnahme ins Training. Wer seit Jahrzehnten keinen Sport mehr getrieben habe,

müsse natürlich langsam beginnen – doch Power Defense sei grundsätzlich für jeden geeignet. Die schnelle Verbreitung des Konzepts in der Deutschschweiz ist der Zufriedenheit der Schüler zu verdanken. Franco Melchiorretto selbst erteilt Trainings in Teufen und Rorschach; an den meisten anderen Standorten sind es ehemalige Absolventen, die ihr Wissen weitergeben, dazu kommen Vertreter anderer Kampfsportarten, die sich von Power Defense überzeugen liessen. Melchiorretto selbst wirft regelmässig einen Blick in die Trainings an den verschiedenen Standorten und nimmt Prüfungen ab.

**Gesund und wirkungsvoll**

Ein Spitzenbanker, der Inhaber eines Ingenieurbüros, ein Medienunternehmer: Sie und weitere schwitzen während eines Augenscheins in Teufen gerade beim Training. Die wenigsten von ihnen hätten sich vor einigen Jahren wohl vorstellen können, eines Tages Kickboxen zu betreiben. Es gebe viele Vorurteile, was Kampfsport angeht, sagt Melchiorretto, «und ich verstehe das zum Teil auch, weil es schlechte Beispiele gibt.» Sein Ziel mit Power Defense sei der Spagat zwischen gesund und wirkungsvoll. Leute, die aus den falschen Motiven heraus Kampfsport erlernen wollen, finden kaum den Weg zum ehemaligen Europameister, weil es sich längst herumgesprochen hat, dass hier seriös und fair gearbeitet wird – und keine «Schläger» herangezüchtet werden. Dass hier Leute mit verschiedenen körperlichen Voraussetzungen und unterschiedlichem Trainingsstand zusammen auf der Matte stehen, ist nur dank dieser Philosophie möglich. Das Niveau des Gegners wird im Sparring berücksichtigt, niemand muss befürchten, im Training verletzt zu werden.

Doch wie sieht es denn mit dem Aspekt der Selbstverteidigung aus? Profitieren die Schüler neben der verbesserten Fitness im Verteidigungsfall von ihrem Training? Absolut, sagt Franco Melchiorretto. «In den Sparrings, also im Übungskampf, treffen wir die richtigen Stellen, lassen die Hand aber locker.» Im Ernstfall, wenn man beispielsweise angegriffen werde, kenne man die richtigen Schläge – und muss den Schlag «nur» noch durchziehen. Ein Szenario, von dem die Schüler von Melchiorretto allesamt hoffen, dass es nie eintritt. Doch darauf vorbereitet wären sie im Bedarfsfall.

**Power Defense in der Ostschweiz**

In den vergangenen Jahren hat das von Franco Melchiorretto entwickelte «Power Defense» starke Verbreitung gefunden. Das Trainingskonzept wird in der Ostschweiz inzwischen an einer Reihe von Standorten angeboten und soll weiter ausgedehnt werden. Informationen dazu gibt es im Internet unter [www.powerdefense.ch](http://www.powerdefense.ch).

# Vom Potenzial über der Grenze

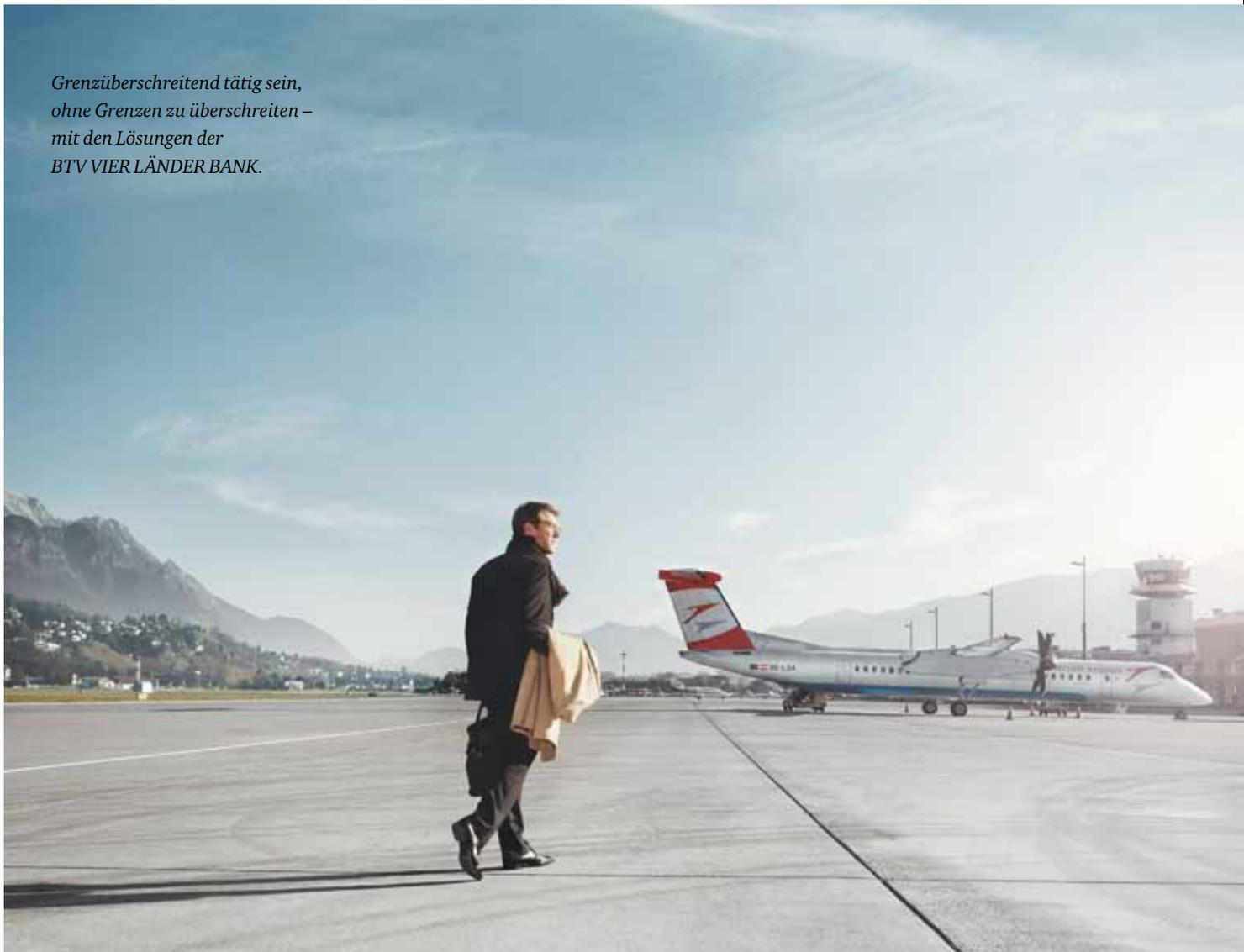
**Deutschland, Italien und Österreich zählen zu den Top-Handelspartnern der Schweiz. Da liegt es nahe, die Kontakte zu intensivieren, oder?**

20 Prozent der Schweizer Exporte landen in Deutschland, knapp 8 Prozent in Italien und nahezu 5 Prozent in Österreich. Der grenzüberschreitende Wirtschaftsraum bietet viel Potenzial, aber wird dieses auch gezielt genutzt? «Aufgrund des starken Franken und der politischen Krise in Europa stellen wir bei einigen unserer Unternehmern eine Art Rückzug auf den Schweizer Markt fest. Das hängt auch damit zusammen, dass in der Vergangenheit kaum in grenzüberschreitende Netzwerke investiert wurde», stellt Gerhard Burtscher, BTV Leiter Markt Schweiz, fest.

## Chancen im Bodenseeraum

Indes hat gerade die Eurokrise gezeigt, wie potent der Bodenseeraum ist und welche Chancen er bietet – im Export und als Beschaffungsmarkt. «Viele KMU haben griffige Strategien entwickelt und sich auf den von der SNB festgelegten Wechselkurs eingestellt. Sie nutzen verstärkt die Möglichkeit, in Euro einzukaufen und sie denken über Produktionsstandorte ausserhalb der Schweiz nach. Aufgrund der ähnlichen Kultur, der wirtschaftlichen Stärke und der geografischen Nähe bietet der Bodenseeraum die dafür idealen Voraussetzungen», ist Burtscher überzeugt.

*Grenzüberschreitend tätig sein,  
ohne Grenzen zu überschreiten –  
mit den Lösungen der  
BTV VIERLÄNDER BANK.*





*Gerhard Burtscher,  
BTV Leiter Markt Schweiz,  
bringt mittelständische,  
exportorientierte Unter-  
nehmer länderübergrei-  
fend zusammen.*

#### **Von KMU zu KMU**

Selbstverständlich muss jede Entscheidung mit Bedacht getroffen werden. Als länderübergreifende Bank für den exportorientierten Mittelstand kennt die BTV die Bedürfnisse ihrer Kunden und deren Internationalisierungsstrategien. Die BTV verfügt über ausgezeichnete Markt- und Branchenkenntnisse sowie ein dichtes Netzwerk an Unternehmerkunden mit ähnlichen Zielen. So führt die BTV ihre über 7000 Firmenkunden in der Schweiz, in Süddeutschland, Norditalien, Westösterreich und Wien länderübergreifend zusammen. Ob im Einzelgespräch oder bei Netzwerkveranstaltungen: Ein gezielter Austausch mit Unternehmern, BTV Experten und internationalen Netzwerkpartnern der Bank eröffnet neue Perspektiven – für Unternehmerkunden gleichermaßen wie für die Bank selbst.

#### **Jetzt neu: BTV Vier-Länder-Cash**

Die Bedürfnisse unserer Unternehmerkunden haben zu einem neuen Baustein im internationalen Zahlungsverkehrs-Angebot der BTV geführt: zum neuen Italien-Modul des Zahlungssystems BTV Vier-Länder-Cash. Sie haben Niederlassungen oder Geschäftspartner in Italien bzw. möchten das italienische RiBa-Verfahren nutzen? Mit der BTV kein Problem, denn seit kurzem bieten wir unseren Kunden die Möglichkeit, ein Konto in Italien zu eröffnen. Mit BTV Vier-Länder-Cash können unsere Kunden über eine einzige Bedieneroberfläche alle Transaktionen von ihren Konten in Österreich, Deutschland, der Schweiz und – jetzt neu – Italien durchführen.

Mit BTV Vier-Länder-Cash ermöglichen wir ein Cash Management, das nicht nur kostengünstiger, sondern auch schneller und effizienter als jede Teillösung ist.

**BTV** VIER  
LÄNDER  
BANK

#### **BTV verbindet Unternehmerkunden**

Mit ihrem Netzwerk von über 7000 Unternehmerkunden in der Schweiz, in Süddeutschland, Norditalien, Westösterreich und Wien schafft es die BTV, gewinnbringende, grenzüberschreitende Kontakte zu initiieren. Denn gerade im Austausch mit Branchekollegen und Experten aus unterschiedlichen Fachbereichen erkennen wir neue Chancen. Damit ermöglicht die BTV Lösungen, die grenzüberschreitende Geschäfte einfacher und vorausschauender machen. Die BTV VIER LÄNDER BANK ist die Bank für exportorientierte, mittelständische Unternehmen, die ihre Kunden bei allen wesentlichen Entscheidungen umfassend und aus einer Hand betreut.

#### **Kontakt**

BTV Staad am Bodensee  
Hauptstrasse 19, 9422 Staad  
Tel. +41 (0)71 85 810 10  
E-Mail: [btv.staad@btv3banken.ch](mailto:btv.staad@btv3banken.ch)  
[www.btv-bank.ch](http://www.btv-bank.ch)

# Vom Eierlieferanten zum Stromproduzenten

**Die Landwirtschaft und verwandte Betriebsarten werden nur selten genannt, wenn es um unternehmerische Innovationen geht. Zu Unrecht, wie der Rütihof in Appenzell Innerrhoden beweist. Auf der Geflügelfarm werden jährlich über fünf Millionen Eier produziert. Der Freiland-Betrieb von Rolf Inauen gilt in der Branche dank grossen Investitionen in die Anlagen als mustergültig. Die neueste Innovation sind schattenspendende Solarstrom-Panels. Mit ihnen erfüllt der Geflügelhalter gesetzliche Auflagen und produziert gleichzeitig umweltfreundliche Energie.**

Text: Stefan Millius Bilder: Bodo Rüedi

Auf den ersten Blick wirkt der Rütihof hoch über Haslen in Appenzell Innerrhoden wie so viele Landwirtschaftsbetriebe in den Streusiedlungen, die den Kleinkanton prägen. Beim Rundgang wird schnell klar, dass der Vergleich nicht haltbar ist. Hier auf dem Rütihof, der bereits in den 50er-Jahren als Geflügelbetrieb gegründet worden war, ist heute eine Geflügelzucht mit Eierproduktion angesiedelt, die in verschiedener Hinsicht Massstäbe setzt.

## Lieferant für Migros

Seit zwei Jahrzehnten wirkt Rolf Inauen, der Sohn des Betriebsgründers, hier als «Hausherr». Seither ist der Rütihof kontinuierlich gewachsen. Rund 18'000 Hennen in fünf Herden, ausnahmslos in Freilandhaltung, legen jährlich etwa 5,2 Millionen Eier. Inauen ist Lieferant für das Label «Aus der Region. Für die Region.»

## Für zusätzliche Kilowattstunden sorgen freistehende Solarpanels auf der grünen Wiese hinter dem Hof.

der Migros, die Eier von seinem Hof sind mit dem Gütesiegel «Culinarium» zertifiziert. Auch die Medien interessieren sich längst für den Grossproduzenten und seinen Hof auf der Sonnenseite des Appenzellerlands. Das liegt nicht zuletzt daran, dass der Rütihof gegenüber seinen Anfängen kaum wiederzuerkennen ist. Die laufende Erhöhung der Standards bei der Tierhaltung zwang die Betriebe, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen. So mancher Produzent vermochte hier nicht Schritt zu halten und verschwand von der Bildfläche. Rolf Inauen verstand es stets, aus der Not eine Tugend zu machen – wobei das natür-

lich auch mit hohen Investitionen verbunden war. Natura-Volieren mit Tageslicht und verschiedenen Etagen, ein Wintergarten für die Tiere, ein hoher Automatisierungsgrad für die Reinigung, die Fütterung und die Entnahme der Eier: Der Rütihof ist heute längst ein moderner Vorzeigebetrieb, in dem eine Handvoll Leute für Höchstleistung sorgen – qualitativ und quantitativ.

Für Rolf Inauen dienen diese Investitionen verschiedenen Zwecken. Zum einen hat er die Wirtschaftlichkeit seines Betriebs massiv erhöht. Und zum anderen wird er dem Tierschutz und den hohen Kundenanforderungen gerecht. «In Sachen Tierhaltung und Hygiene akzeptieren die Konsumenten zu Recht keine Kompromisse», sagt Inauen. Dasselbe gilt für die Grossabnehmer der Labelproduktion.

## Schritt zum Stromproduzenten

Was die Tierhaltung angeht, setzt der Appenzeller also seit langem auf Nachhaltigkeit. Inzwischen ist er noch einen Schritt weitergegangen. Die Kombination aus unternehmerischem Denken, gesellschaftlichem Verantwortungsbewusstsein und Interesse an moderner Technologie hat zu weiteren Ausbauten geführt. Schon vor einiger Zeit bestückte Rolf Inauen das Dach des Hühnerstalls mit Solarpanels. Das drängte sich für ihn auf, da der Energiebedarf in seinem Betrieb hoch ist und dieser auf einer Anhöhe Richtung Sonnenseite liegt.

Für zusätzliche Kilowattstunden sorgen inzwischen freistehende Solarpanels auf der grünen Wiese direkt hinter dem Hof. Etwa auf Brusthöhe auf einem Gerüst montiert, spenden die Panels den Hennen Schatten. Während auf anderen Betrieben Bäume oder Tarnnetze vor der Sonne schützen, erfüllt In-



*Rolf Inauen:  
Keine Kompromisse  
in Sachen Tierhaltung.*

**altherr** nesslau

**altherr** schaan



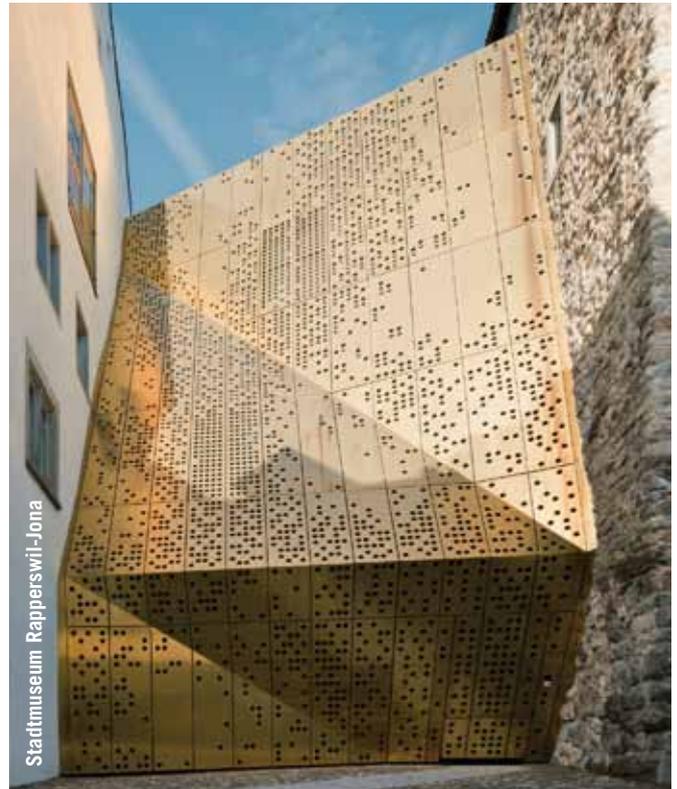
## Von Profis für Profis.

Umfassender Kundendienst bedeutet bei Altherr, jeden Tag 24 Stunden für die Kundschaft da zu sein sowie den Kundenaufwand durch den Hol- und Bringservice zu minimieren.



Mercedes-Benz  
Nutzfahrzeuge

**Altherr Nutzfahrzeuge-AG**, 9650 Nesslau, [www.altherr.ch](http://www.altherr.ch)  
**Altherr AG**, FL-9494 Schaan, [www.altherrag.li](http://www.altherrag.li)



Stadtmuseum Rapperswil-Jona

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](http://www.tuchs Schmid.ch)

## Schumacher PrintSolutions Einfach sicher.



Für jederzeit zuverlässig funktionierende Printlösungen ohne Wenn und Aber sind wir seit Jahren die führende Adresse für KMU in der ganzen Schweiz. Mit modernsten Systemen zum Beispiel von Xerox oder Infotec und Dienstleistungen in echter Schweizer Qualität sorgen wir dafür, dass Sie sich jederzeit auf Ihre Schumacher PrintSolution verlassen können.

**Und es läuft. [www.schumacherprint.ch](http://www.schumacherprint.ch)**

### Fritz Schumacher AG

Oberstrasse 149 · 9000 St. Gallen · T 071 245 44 78  
F 071 245 80 46 · [stgallen@schumacherprint.ch](mailto:stgallen@schumacherprint.ch)

Weitere Geschäftsstellen in Ihrer Nähe:  
Basel · Bern · Glattbrugg · Lausanne · Luzern · Raron

### Massgeschneidert und persönlich

Bei unseren individuellen Lösungen für Drucken, Kopieren, Scannen und Archivieren stammen alle Leistungen aus einer Hand. Von der Beratung über die Finanzierung bis zur Inbetriebnahme und Wartung des Geräts.



**Schumacher**  
+ PrintSolutions 

auens Konstruktion gleich zwei Ziele. «Ich kann damit die gesetzlich vorgeschriebene Schattenschutzfläche für die Legehennen erfüllen und produziere gleichzeitig umweltfreundliche Energie», sagt Inauen. Mit diesem Schritt wurde der Geflügelhalter auch zum Energieproduzenten, da die Solaranlage mehr Strom abwirft, als der Rütihof verbraucht.

### Stallbau mit Solar-Knowhow

Hilfreich bei diesem Unterfangen war, dass Rolf Inauens Bruder Urs ebenfalls vor Jahrzehnten das zweite Standbein des elterlichen Betriebs übernommen hat. Die R. Inauen AG in Appenzell plant und baut unter anderem Ställe und Einrichtungen für die Geflügelzucht. Die Integration von Photovoltaiksystemen ist ein wachsender Zweig im Unternehmen. Mit «natura solar» wurde eigens eine Schwesterfirma gegründet, die sich auf integrierte und intelligente Solarstromanlagen spezialisiert hat - nicht nur, aber auch für die Landwirtschaft.

## Die Integration von Photovoltaiksystemen ist ein wachsender Zweig im Unternehmen.

Die Gebrüder sehen hier grosses Potenzial. «Viele Landwirtschaftsbetriebe könnten mit der Produktion von Solarstrom neue Einnahmequellen erschliessen», sagt Rolf Inauen. Auf dem Rütihof wird also gewissermassen getestet, was auch anderswo funktionieren könnte. Zwar sind zunächst Investitionen nötig. Aber je nach Art des Betriebs steigt nicht nur die Nachhaltigkeit, sondern auch die Wirtschaftlichkeit. «Bei der Eierproduktion gilt: Je besser die Ökobilanz ausfällt, desto grösser ist die Nachfrage», so Rolf Inauen. Eine Feststellung, die auch für andere landwirtschaftliche Betriebsarten zutreffen dürfte. Bereits plant der Rütihof-Besitzer eine Ausweitung der Solarstromproduktion. Auch der extern gelegene Aufzuchtstall in Haslen soll mit Solarpanels bestückt werden. Im Endausbau wird Rolf Inauen mit der Kraft der Sonne so viel Strom produzieren wie er für 45 Haushalte benötigt würde – und damit weit mehr, als er selbst nutzt. Für den Geflügelhalter ist damit der Beweis erbracht: «Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit schliessen sich nicht aus.»

### Zum Unternehmen

Die Geflügelfarm Rütihof Haslen wird in zweiter Generation in der Familie Inauen geführt. Aufgrund der hohen Standards in den Bereichen Tierschutz, Hygiene, Futterqualität und Lebensmittelsicherheit beliefert Rolf Inauen seit Jahren unter anderem die Migros. Neben den Legehennen wird auch eine eigene Aufzucht von Junghennen betrieben. Weitere Informationen unter [www.ruetihofeier.ch](http://www.ruetihofeier.ch).

# Prestigeprojekt Kantonsbibliothek

Im August letzten Jahres wurde die Bibliotheksinitiative eingereicht. Diese verlangt die Errichtung einer neuen Kantonsbibliothek an zentraler Lage in der Stadt St. Gallen. Die Idee ist nicht neu, denn zu eben diesem Zweck erwarb die Regierung vor einigen Jahren das Gebäude der ehemaligen Hauptpost. Ihre Planstudien, bei denen von Investitionen bis zu 120

Millionen Franken die Rede war, stiessen bei allen bürgerlichen Parteien auf grossen politischen Widerstand. Als Folge daraus hat die Regierung im Januar 2011 bekannt gegeben, auf das Projekt zu verzichten.

Nun will die Regierung als Gegenvorschlag zur Bibliotheksinitiative auf ihren Entscheid zurückkommen und setzt den Neubau der Kantonsbibliothek wieder auf die politische Agenda. Für Investitionskosten von rund 70 Millionen und jährlichen Betriebskosten von etwa 7,5 Millionen Franken sollen die bereits bestehenden Bibliotheken Vadiana und die städtische Freihandbibliothek zur neuen Kantonsbibliothek zusammengelegt werden. Ausserdem sieht der Gesetzesentwurf vor, die Gemeinden zu verpflichten, eine Grundversorgung der Bevölkerung mit Bibliotheken sicherzustellen.

Als Vorstandsmitglied der Gesellschaft «Pro Vadiana», einem Förderverein der Kantonsbibliothek, sehe ich den Handlungsbedarf im st. gallischen Bibliothekswesen, bin aber persönlich überzeugt, dass das vorliegende Projekt zum jetzigen Zeitpunkt denkbar ungünstig ist.

Ich bin gespannt, wie die bürgerliche Mehrheit unseres Parlaments diese wie auch andere Vorlagen, gleichzeitig wie das düstere Budget 2013 in der Novembersession diskutiert.

Es ist völlig unverständlich, dass die Regierung eine neue Kantonsbibliothek errichten will, gleichzeitig jedoch dem ganzen Staatspersonal den Lohn kürzt und voraussichtlich auch ein weiteres Sparpaket zur Sanierung des Staatshaushaltes beschliessen muss. Ebenso, dass sie die Gemeinden mit neuen Ausgaben belasten will. Offenbar sind ihr die Realisierung eines Prestigeprojekts wichtiger, als die dringende Sanierung der Kantonsfinanzen.



Michael Götte  
SVP-Fraktionspräsident  
Gemeindepräsident  
Tübach

# «Die Europäer hoffen, dass China ihnen aus der Schuldenkrise hilft»

**Barbara Lüthi ist seit 2006 als Chinakorrespondentin für das Schweizer Fernsehen tätig. Die mehrfach ausgezeichnete Journalistin zählt zu den hochkarätigen Gästen des 19. Rheintaler Wirtschaftsforums am 25. Januar 2013 in Widnau. Im Interview spricht die zweifache Mutter über ihren Beruf, das Land und ihr Leben in China.**

Interview: Andrea Haag, Freicom AG Bilder: zVg

**Barbara Lüthi, China hat für viele Menschen in der Schweiz erst durch Ihre Arbeit als SRF-Korrespondentin ein Gesicht bekommen. Ist das Bild, das Sie vermitteln, umfassend?**

Dieser Meinung bin ich natürlich, sonst würde ich nicht so berichten. Das ist mein oberster Grundsatz als Journalistin. Ich berichte über viele Themen, Wirtschaft und Kultur, über die Entwicklung in den Grossstädten, über die neue Mittelklasse, aber eben auch über die Verlierer des Wirtschaftsbooms, zum Beispiel Bauern, die ihr Land an Bauunternehmer verlieren.

**«Ich sehe es als Privileg, Zeuge sein zu können, wie sich dieses Land mit Riesenschritten auf den Weg an die Weltspitze macht.»**

Dieses rasante Wachstum hat eben auch Schattenseiten. Eines der grössten Probleme in China ist die Korruption der Behörden, die Menschen sind darüber auch wütend. Das kann man täglich auf chinesischen Blogs lesen. Diese soziale Ungerechtigkeit könnte die soziale Stabilität im Land gefährden. Das sind alles grosse Themen, und nur wenn man über alle Aspekte berichtet, hat der Zuschauer eine Chance, die neue Wirtschaftsmacht China zu verstehen.

**Was sollen die Menschen in der Schweiz über China wissen?**

Es geht darum, ein Bild des realen Lebens in China zu vermitteln. Ich lebe in diesem Land, lebe mit den Menschen und der Kultur. Die Menschen, die meine Berichte sehen, sollen nicht nur die Shanghai Skyline kennen, sondern auch wissen, was die Probleme eines Bauern oder eines Wanderarbeiters sind. Wanderarbeiter, die das Rückgrat der chinesischen Wirtschaft bilden, die diese Metropolen wie Shang-

hai bauen, aber dafür das ganze Jahr lang von ihren Kindern getrennt leben, weil diese zurückbleiben auf dem Land und dort mit den Grosseltern aufwachsen. Ich erhalte sehr viele Feedbacks zu meinen Berichten. Die meisten sind sehr positiv und bestätigen immer wieder, dass ich das Richtige tue und vermittele. Es ist sehr spannend, die Zuschauer über das Leben hier aufzuklären.

**Sie tragen auch Nachrichten in die Welt hinaus, die China nicht immer im besten Licht dastehen lassen. Hatten Sie schon Probleme wegen Ihrer Medienberichterstattung?**

Auf der einen Seite sind natürlich die Reaktionen der Zuschauer. Da gibt es viel Positives, selten Negatives. Man merkt aber, dass die negativen Reaktionen vor allem von Personen kommen, die nicht so viel Zeit auf dem Land verbracht haben wie ich. Leute, die in Luxushotels in der bestgelegenen Strasse abgestiegen sind und nur in den besten Restaurants speisen. Diese Personen wissen nicht immer so viel über das Leben ausserhalb, die Probleme der ärmeren Bevölkerung. Als Journalistin geht es mir darum, ein umfassendes Bild zu vermitteln. Ich sehe es als Privileg, Zeuge sein zu können, wie sich dieses Land mit Riesenschritten auf den Weg an die Weltspitze macht. Es ist ja ganz klar, dass das eine riesige Herausforderung für die chinesische Regierung ist und dass bei so einem Prozess auch viele Probleme gibt: Umweltschutz versus Entwicklung zum Beispiel. Das braucht alles Zeit.

Natürlich mahnt auch die Regierung immer mal wieder zur Vorsicht. Man darf in China eine gewisse Linie nicht überschreiten. Es gibt heikle Themen. Zum Beispiel Dörfer, die nur verschmutztes Wasser zum Leben haben, weil die Fabriken die giftigen Abwässer in den Fluss lassen. Oder gewisse Regionen, die man nicht betreten oder darüber berichten soll. Während der Jasmin-Revolution zum Beispiel gab es

Barbara Lüthi:

«Eines der grössten Probleme in China ist die Korruption.»



viele Verbote. Setzten die Journalisten sich über diese hinweg, riskierte man sein Journalisten-Visum. Es war heikel, über die Demonstrationen zu berichten. Es geht dabei nicht um mich selber, sondern auch um meine Arbeitskollegen. Meine Assistentinnen begleiten mich und damit setze ich sie automatisch einer gewissen Gefahr aus. Ich muss also auch abschätzen, in wie weit sich das Risiko einer Berichterstattung noch lohnt, ohne das etwas passieren könnte.

**Warum ist es wichtig, dass Journalistinnen wie Sie aus Ländern wie China berichten?**

Jeder Journalist ist auf der Suche nach spannenden Berichten. Dabei geht es um das normale Leben,

Spannungen, über Schwierigkeiten und Herausforderungen des Landes. Was in China geschieht, betrifft uns alle. Die Geschichten haben nicht nur Einfluss in China, sondern oft einen globalen Zusammenhang. Zum Beispiel Chinas Abbau von Seltenen Erden. Die Welt zeigt mit dem Finger auf China, weil der Abbau enorme Umweltverschmutzungen mit sich zieht. Aber es gibt in vielen Ländern seltene Erden, sie wird einfach nicht abgebaut, eben wegen des Schadens für die Umwelt. Alle sind froh, dass China das macht und sie den Rohstoff dort einfach einkaufen können.

Als China den Export mit Quoten belegte, ging ein Aufschrei durch die Industrienationen. Aber Ange-

# GRENGÄNGE UND SPITZENLEISTUNGEN

WIE MENSCHEN IHRE GRENZEN ÜBERWINDEN UND  
SPITZENLEISTUNGEN ERBRINGEN.



Barbara Lüthi

Petra Roth

Andy Holzer

Reiner Calmund

Susanne Wille Fischlin



RHEINTALER  
WIRTSCHAFTSFORUM

## 19. RHEINTALER WIRTSCHAFTSFORUM

Freitag, 25. Januar 2013, 13.30 – 17.30 Uhr, Widnau  
Anmeldung unter [www.wifo.ch](http://www.wifo.ch)

### ORGANISATION

Rheintaler Wirtschaftsforum  
[info@wifo.ch](mailto:info@wifo.ch), Telefon 0842 120 120

#### Patronat



#### Hauptsponsoren



Business **Sunrise**



#### Medienpartner



LEADER

bot und Nachfrage bestimmt die Wirtschaft, das Tun eines Landes.

**Was müssen Schweizer KMU beachten und wissen, wenn sie sich im Markt China etablieren wollen? Was raten Sie einem Unternehmen, das in China Fuss fassen will?**

Oberstes Gebot ist, alles zu vergessen, was man bereits weiss. Man muss sich zu 100 Prozent auf China und deren Kultur einlassen. Der kulturelle Kontext ist in China ganz anders. Ein schriftlicher Vertrag zum Beispiel hat nicht den gleichen Stellenwert wie in der Schweiz. Ein Handschlag, eine persönliche Besprechung, wiegt mehr, wenn man sich die Zeit nimmt und das Vertrauen seines chinesischen Geschäftspartners gewinnt. Es ist wichtig, ständig vor Ort präsent zu sein und den Kontakt mit den Menschen, den Geschäftspartnern zu suchen. Die sogenannten «Soft Factors» sind sehr wichtig in China. Man kann nicht mit der Attitüde kommen: ich zeige denen jetzt, wie es läuft. Das funktioniert gar nicht.

**China ist ein faszinierendes, auch schwieriges Land. Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen?**

Die grösste Herausforderung für China ist die Umstrukturierung der Wirtschaft. Weg vom übermässigen Export und hin zu mehr heimischem Konsum. Das ist aber nicht ganz einfach, denn die Chinesen

**«Was wichtig ist in Peking – immer den Luftwert kontrollieren.»**

sind grosse Sparer und etwa 75 Prozent der Bevölkerung stellt noch keine grosse Kaufkraft dar. Damit das also gelingt, muss das Haushalteinkommen erst grösser werden, es muss bessere Pensionen und Sozialleistungen geben.

Zur Exportabhängigkeit: 40 Prozent des BIP kommen vom Export, in den Küstenregionen sind es gar bis zu 80 Prozent. Als der Export einbrach wegen der Krise in Europa und Amerika, traf das die chinesische Wirtschaft empfindlich. China will also weg von übermässigem Export und will mehr auf Eigeninnovationen setzen.

Global tritt China immer selbstbewusster auf. Das Land meldet seine Machtansprüche an zum Beispiel in der Pazifikregion. In Europa erhofft man sich, dass China den Europäern aus der Schuldenkrise hilft. China wird investieren, aber will sicher wirtschaftlich und politisch mehr Einfluss nehmen.

**Sie leben mit ihrer Familie in China. Wie sieht ein Tag im Leben von Barbara Lüthi aus?**

Sehr busy (lacht). Die grosse Tochter geht in den

**Grenzgänge und Spitzenleistungen**

Das 19. Rheintaler Wirtschaftsforum am 25. Januar 2013 in Widnau findet wieder mit ganz besonderen Gästen statt. Die Chinakorrespondentin des Schweizer Fernsehens Barbara Lüthi, die ehemalige Oberbürgermeisterin von Frankfurt Petra Roth, der blinde Profi-Bergsteiger Andy Holzer und Fussballexperte und Manager Reiner Calmund referieren und erzählen ihre Geschichten zum Thema Grenzgänge und Spitzenleistungen. Das traditionelle Wirtschaftsforum findet bereits zum 19. Mal statt und steht unter dem Patronat des Arbeitgeberverbandes des Rheintals AGV. Anmeldungen unter [www.wifo.ch](http://www.wifo.ch).

Kindergarten. Ich arbeite im Büro, habe eine Nanny, die auf die Kinder zusätzlich aufpasst, wenn ich und mein Mann nicht da sind. Was ich jeden Tag mache und wichtig ist in Peking: Immer den Luftwert kontrollieren. Bei hoher Verschmutzung schliessen die Schulen und Kindergärten zum Teil. Dann müssen wir flexibel sein, oder die Nanny springt ein und schaut nach den Kindern. Wir versuchen, einen normalen und geregelten Alltag zu gestalten.

**Warum China? Sie könnten doch in einem europäischen Land ein bequemes Leben führen, gerade mit einer Familie.**

Schon früh hat mich China fasziniert. Es ist ein aufstrebendes Land, das sich schnell entwickelt. Es ist sehr spannend, das zu verfolgen. Ich habe tolle Menschen kennengelernt in meiner Zeit in China. China hat ein riesiges Potential und unglaublich talentierte Menschen. Wenn die neue Regierung jetzt die wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen meistert, dann ist es nur eine Frage der Zeit bis China die USA als grösste Wirtschaftsmacht überholt. Die Prognose gehen von 2016 bis 2019.

**Ist das Leben und Arbeiten für Sie in China ein Grenzgang?**

Auf jeden Fall. China denkt ganz anders als wir in Europa. Die Kultur könnte unterschiedlicher nicht sein. Zum Beispiel während der Olympiade wurde das Land offener. Aber das hielt nicht lange. Man versucht zu berichten, aus allen Sparten, wird manchmal auch daran gehindert. Es ist nicht immer einfach. Ich arbeite mit Chinesen zusammen, das ist sehr angenehm. Ich trage aber für meine Arbeitskollegen auch eine gewisse Verantwortung. Ich bespreche viel mit meinen Mitarbeitern, auch um abzuwägen, ob sich die Dinge lohnen oder nicht. Es ist mir wichtig, mit meinen chinesischen Mitarbeitern eine Geschichte zu besprechen, bevor wir sie produzieren. Die Meinung meiner chinesischen Kollegen ist mir da ganz wichtig.

# Das KMU-Forum segelt unter dem Radar

**Gute Rahmenbedingungen für die Unternehmen: Das ist nur mit einem funktionierenden Dialog zwischen Politik, Verwaltung und Wirtschaft möglich. St.Gallen will diesen mit dem sogenannten KMU-Forum führen, einem beratenden Organ von Regierung und Verwaltung. Seit 2006 ist dieses Gremium aktiv. Wie die Bilanz nach sechs Jahren aussieht, ist schwer eruierbar. Denn: Das KMU-Forum arbeitet in erster Linie hinter den Kulissen, gegen aussen tritt es kaum auf. Eine Spurensuche.**

Text: Stefan Millius Bild: Bodo Rüedi

Wer mehr wissen will über das «KMU-Forum St.Gallen», der muss hartnäckig bleiben. Der Präsident des Gremiums ist nicht ganz einfach zu erreichen. Das könnte daran liegen, dass das bewusste Forum ein Milizgremium ist, dessen Mitglieder gleichzeitig auch noch ein Unternehmen führen, in der Politik aktiv sind – oder beides. Dennoch ist ein direktes Gespräch bei Recherchen über diese Einrichtung unabdingbar. Denn online lässt sich erst recht nichts Aktuelles erfahren. Eine Web-Suche für KMU habe

waltung. Es hat keine Entscheidungsmacht, sondern rein konsultativen Charakter. Im Vordergrund steht das Ziel, neue Belastungen für die Unternehmen zu vermeiden und bestehende Belastungen zu verringern.

## Positive Zwischenbilanz

Eine gute Idee, ohne Frage. Der erste Präsident des KMU-Forums, der einstige IHK-Direktor Hubertus Schmid, war stets ein Vorreiter der Idee eines KMU-Verträglichkeitstests gewesen. Dass Wirtschaftsverbände und kantonale Behörden regelmässig an einen Tisch sitzen, ist löblich. Die St.Galler Regierung zog nach den ersten vier Jahren denn auch eine positive Bilanz und beschloss eine Weiterführung der Arbeit um vier Jahre. Auf Unternehmensseite sieht es ein bisschen anders aus. Nicht etwa, dass die Arbeit des KMU-Forums kritisiert würde, nein: Vielerorts ist ganz einfach dessen Existenz unbekannt. Das wiederum dürfte daran liegen, dass hier viel Gutes getan, aber kaum darüber gesprochen wird. Im Rechenschaftsbericht 2011 sind die getroffenen Kommunikationsmassnahmen festgehalten: Eine Medienmitteilung und der Jahresbericht wurden publiziert, dazu kam ein Auftritt des Forumspräsidenten an einer Konferenz, an der er dazu aufrief, Unternehmen sollten sich im Fall von Belastungen direkt beim KMU-Forum melden. Wirklich sensibilisiert dürften die Unternehmen angesichts dieser bescheidenen Verlautbarungen nicht sein.

Was aber passiert, wenn ein Unternehmer dennoch auf das KMU-Forum zugeht? Die Massnahmen, die im Rechenschaftsbericht genannt werden, hören sich eher nach langfristiger Beeinflussung als nach schnellen konkreten Verbesserungen für KMU an. Zu finden sind vor allem passive Wendungen wie «Empfehlun-

## Die Hauptmeldung auf der Webseite des KMU-Forums datiert vom März 2011, ist also eineinhalb Jahre alt.

der Kanton lanciert, heisst es als Hauptmeldung auf der Webseite des KMU-Forums; die Meldung datiert vom März 2011, ist also eineinhalb Jahre alt. Gefolgt sind diese «News» von der Mitteilung, dass das KMU-Forum aufgrund seiner erfolgreichen Arbeit weitere vier Jahre wirken darf. Das wurde der Welt im Juli 2010 verkündet.

## Rein konsultativer Charakter

Aktualität sucht man auf der Webseite also vergeblich. Auf den zweiten Blick liegt das aber wohl in der Natur der Sache. Denn das KMU-Forum bohrt dicke Bretter, bildlich gesprochen, und es lässt sich nicht Tag für Tag Neues berichten aufgrund des langfristigen Charakters des Auftrags. Das Forum setzt sich zusammen aus Mitgliedern der kantonalen Behörden, KMU-Vertretern sowie Repräsentanten des kantonalen Gewerbeverbands und der Industrie- und Handelskammer. Das Gremium berät Regierung und Ver-

*Ernst Dobler:  
«Riesiger Papierberg abgebaut»*



# BTV VIER-LÄNDER-CASH

**DAS ZAHLUNGSSYSTEM, DAS KEINE GRENZEN KENNT.  
EXKLUSIV FÜR BTV FIRMENKUNDEN.**

Mit BTV Vier-Länder-Cash optimieren Sie Ihren Zahlungsverkehr in Österreich, Deutschland, der Schweiz und ab sofort auch in Italien. Denn die länderübergreifende Zahlungsverkehrs-Software fasst Ihre Konten aus allen vier Ländern auf einer einzigen Bedienoberfläche zusammen und wickelt alle Transaktionen Ihrer Standorte zentral über ein System ab. Auch Konten anderer Banken können Sie problemlos integrieren. So wird Ihr Cash Management nicht nur kostengünstiger, sondern auch effizienter und schneller. Nutzen Sie die vielen Vorteile von BTV Vier-Länder-Cash auch für Ihr Unternehmen. Mehr erfahren Sie bei Ihrem BTV Betreuer oder auf [www.btv.at/4LC](http://www.btv.at/4LC). Wir sind bereit.

**NUR BEI DER BTV:  
DIE VIER-LÄNDER-LÖSUNG.  
JETZT MIT ITALIEN MODUL!**



[www.btv.at/4LC](http://www.btv.at/4LC)



**SIND SIE BEREIT?**

**BTV** VIER  
LÄNDER  
BANK

gen abgegeben», «in die Diskussion involviert», «Anliegen aufgenommen». Ernst Dobler, Präsident des KMU-Forums, widerspricht diesem Eindruck. «Das KMU-Forum kümmert sich um administrative Probleme der KMU, indem man zunächst im Gespräch mit der betroffenen Behörde nach einer einvernehmlichen Lösung für das Problem sucht», führt er aus. Als Beispiel nennt Dobler den Vollzug der Brandschutzvorschriften bei den Fluchtwegen, wo konkrete Verbesserungen erreicht wurden. Man habe mehrere Fälle analysiert und Vorschläge für den Vollzug erarbeitet. Auf der Basis einer wissenschaftlichen Untersuchung und mehrerer Studien sei jetzt eine Gesamtrevision der kantonalen Brandschutznormen in Vorbereitung.

#### Submission vereinfacht

Ein weiteres aktuelles Beispiel ist das neue St. Galler Baugesetz. «Bereits in der Konzeption des neuen Baugesetzes hat das KMU-Forum mitgewirkt und Informationsforen der ersten Phase im Jahr 2010 moderiert», sagt Ernst Dobler. Das KMU-Forum stehe grundsätzlich hinter der Vorlage, habe aber «im Einzelnen ein kritisches Augenmerk auf das geplante Gesetz» gelegt. Dobler: «Für zentrale Elemente wie die Sondernutzungsplanung oder die Regelung der Verfahren ist noch der Nachweis zu erbringen, dass sie tatsächlich KMU-freundlich sind.» Hier bleibt das Forum also am Ball. Als ein ganz konkretes Beispiel einer Verbesserung lasse sich die Submission nennen. Bis im letzten Jahr war eine Eingabe

## Vielerorts ist die Existenz des KMU-Forums ganz einfach unbekannt.

aller Unterlagen nur auf Papier und bei jedem Projekt einzeln notwendig. «Ein riesiger Papierberg», so der Präsident des KMU-Forums, «den wir abbauen konnten: Jetzt kann die Meldung weitgehend elektronisch erfolgen, wobei die Informationen, die sich langfristig ändern, nur noch ein Mal pro Jahr gemeldet werden müssen.»

Bei der Bilanz der Arbeit des KMU-Forums muss auch ein Blick auf die entstehenden Kosten geworfen werden. Diese fallen sehr moderat aus. Sitzungen und Spesen der Forumsmitglieder werden analog zu kantonalen Kommissionen entschädigt. Ernst Dobler beziffert den jährlichen Aufwand auf rund 10'000 Franken. Dazu kommt die Geschäftsführung und das Sekretariat des KMU-Forums, das mit 10 Stellenprozenten im Amt für Wirtschaft und Arbeit dotiert ist. Die Grundlagen für eine kostengünstige, effiziente Weise, die Situation von KMU weiter zu verbessern, sind also gegeben. Nun muss sich die gute Nachricht nur noch weiter verbreiten. Denn das KMU-Forum kann nur dort aktiv werden, wo Unternehmen aktiv auf Missstände – die über den Einzelfall hinausgehen – hinweisen.

## Luxusprobleme?

Seit Jahren hören wir von den Verschuldungsproblemen unserer Nachbarstaaten sowie von wirtschaftlichen Krisen. Auch bei uns sind mittlerweile erste Vorzeichen von Kapazitätsanpassungen zu spüren. Nationalrat Peter Spuhler will sich vermehrt seinem Unternehmen widmen, da die Auslandnachfrage nach Schienenfahrzeugen zu sinken droht. Die Banken müssen Arbeitsplätze abbauen, um langfristig auf Erfolgskurs zu bleiben. Verschiedene Betriebe der MEM-Industrie spüren den schlechten Wechselkurs, weshalb sie die Produktionsprozesse anpassen. Dennoch steht die Arbeitslosenquote immer noch auf tiefem Niveau. Vor allem unter dem Aspekt, dass Monat für Monat weitere ausländische Arbeitskräfte insbesondere aus Deutschland, Portugal und Spanien in unser Land strömen und Anstellungen finden. Im Vergleich zum Ausland sind wir fast ein Musterknabe. Warum?



Dr. Sven Bradke  
Wirtschafts- und  
Kommunikationsberater  
Geschäftsführer Media-  
polis AG, St.Gallen

#### Politik mit Augenmass

Einerseits sind unsere Unternehmen gewöhnt, schnell und flexibel auf neue Herausforderungen zu reagieren. Andererseits hilft uns unser flexibler Arbeitsmarkt, notwendige Umstrukturierungen zeitgerecht und zielführend vorzunehmen. Letztlich war die Mehrheit unserer Politikerinnen und Politiker bisher auch bemüht, dem Arbeits- und Wirtschaftsstandort Schweiz Sorge zu tragen. Institutionelle Vorkehrungen wie die Schuldenbremse, die direkte Demokratie, der Wettbewerb der Kantone sowie eine angemessene Ausgleichspolitik haben hierzu selbstverständlich ebenfalls beigetragen. Politik mit Augenmass war sowohl für die Unternehmen wie auch für die Politik bisher das strategische Erfolgsrezept.

#### Neue Investitionen

Eine aktuelle Lageanalyse zeigt, dass wir uns politisch über Themen wie ein revidiertes Tierseuchengesetz, über Anflüge auf den Flughafen Zürich, über regionale Bahninvestitionen, über eine zweite Gotthard-Tunnelröhre, über eine Defizitgarantie für Olympia 2022 sowie über eine Fliegerbeschaffung streiten. Schön, dass wir über Beschaffungen und Investitionen streiten können. Somit ist der Spardruck noch nicht all zu gross. Wälzen wir im internationalen Vergleich doch eigentliche Luxusprobleme...

# Damit das Lebenswerk weiter geht

**Die St.Galler Kantonalbank ist für viele KMU der Region die erste Bank. Jetzt verstärkt sie ihr Engagement für Unternehmer, die ihre Firma in neue Hände geben wollen.**

Von Stephan Egger, Leiter Nachfolgedesk, St.Galler Kantonalbank

*Nachfolgeregelungen bedingen ein weit gespanntes Netzwerk.*

Folgende Geschichte ist tatsächlich so passiert: Ein Firmeninhaber, 83-jährig, der seinen Industriebetrieb von Grund auf aufgebaut hat, übergibt das Zepter nach vielen Jahren an seine bald 61-jährige Tochter... Da ist wohl was schief gelaufen. – Nicht, dass sich der Patron noch nie mit seiner Nachfolge beschäftigt hätte. Aber oftmals hat er die Gedanken daran verdrängt, sei es aus fehlender Weitsicht, mangelnder Zeit für die Planung oder gar aus Angst vor Macht- und Statusverlust. Die Folge: Einsamkeit, verunsicherte Kunden, abnehmende Kreditwürdigkeit und eine unbestimmte Vorstellung, was die eigene Zukunft anbelangt. Solange man die eigene Nachfolge nicht mit den Augen neuer Perspek-

tiven sieht, sind solche Reaktionen durchaus nachvollziehbar.

## **Nachfolge-Check: Bin ich reif zum Loslassen?**

Das Beispiel zeigt: Nachfolgeregelung ist nicht nur bloss ein geschäftlicher Vorgang, sondern beginnt mit der gedanklichen Auseinandersetzung mit sich selbst und dem eigenen Unternehmen. Dabei ist den emotionalen und psychologischen Aspekten in der Familie und im Unternehmen besonderes Augenmerk zu schenken. Gerade deshalb muss ein Nachfolgeprozess möglichst frühzeitig, mit viel Fingerspitzengefühl und doch strukturiert angegangen werden. Unter anderem gilt es folgende Fragen zu klären:





### Stephan Egger

(Jahrgang 1953, seit März 2012 Leiter des Kompetenzzentrums Nachfolge der St.Galler Kantonalbank) Stephan Egger begleitet und coacht Inhaber und Führungskräfte in allen Fragen rund um den Nachfolgeprozess. Er selbst hat Unternehmen geführt, bringt gute Kenntnisse und Erfahrungen in Strategischem Management, Reorganisation von Unternehmen und Vertriebsstrukturen sowie in Beirats- und VR-Mandaten mit. Auch hat er eigene Erfahrungen in verschiedenen Nachfolgeprozessen gemacht (u.a. Huber + Suhner AG, Spühl AG, Happy AG, Trunz Holding AG).

- Gibt es familiäre Vereinbarungen für die Nachfolge?
- Habe ich den Finanzbedarf des Lebensabschnitts nach der Übergabe berechnet?
- Habe ich Privat- und Geschäftsvermögen konsequent getrennt?
- Habe ich realistische Vorstellungen eines Transaktionspreises?
- Kenne ich die steuerlichen Folgen bei einer Übergabe?
- Wie soll mein künftiger Nachfolger sein?
- Ist mein Unternehmen überhaupt fit für die Unternehmensnachfolge?

Bei diesem Check bemerkt man schnell, dass viele weitere Aspekte tangiert sind – von der Finanzierung über Steuern, von der Vorsorge übers Recht, bis hin zu Personalfragen.

#### Vertrauensperson als Sparringpartner

Da die Nachfolgeplanung zu den schwierigsten Aufgaben der Unternehmensführung gehört, lohnt es sich, einen Partner ins Boot zu holen, der nicht nur individuell nach den eigenen Bedürfnissen zu Werke geht, sondern auch den Überblick über alle Teilbereiche verfügt. Idealerweise sind dies Vertrauenspersonen mit reicher Erfahrung aus der Privatwirtschaft, die selbst erfolgreich Firmen geführt haben oder gar schon mit einer Nachfolge konfrontiert waren.

#### Neues Kompetenzzentrum für Nachfolgeplanung

Die St.Galler Kantonalbank verfügt für die Nachfolgeplanung neu über ein eigenes Kompetenzzentrum. Dieses bietet Firmen, Inhabern und Führungskräften kostenlos eine umfassende Beratung an. Wir helfen, neue Perspektiven aufzuzeigen und so den Unter-

nehmenserfolg zu erhalten. Unsere Dienstleistungen stehen allen Firmen im Kanton St.Gallen und Appenzell Ausserrhoden offen; eine Kundenbeziehung zur SGKKB ist nicht unbedingt nötig.

Mit einem leistungsstarken Team von Spezialisten berät und betreut die SGKKB Interessenten aufmerksam. Sie werden mit durchdachten und massgeschneiderten Lösungen unterstützt und begleitet. Entscheidend ist dabei die Nähe, KMU-Kompetenz und lokale Verankerung: Dank unseren guten Verbindungen zu massgebenden Institutionen, Behörden und Experten, sind wir mit den Marktgegebenheiten gut vertraut. Darüber hinaus sind bei der SGKKB die Entscheidungswege kürzer als anderswo und wir können unkompliziert auf die Wünsche und Bedürfnisse unserer Geschäftspartner eingehen.

#### Erste Bank für die Nachfolge

Die St.Galler Kantonalbank unterstützt Unternehmerinnen und Unternehmer in der Regelung Ihrer Nachfolge. Zusammen mit einem weit gespannten Netzwerk an Fachspezialisten ermöglicht sie eine Beratung in allen Aspekten rund um eine optimale Nachfolgelösung.

In Kooperation mit companymarket stellt Sie ihren Kunden zudem eine Onlineplattform zur Verfügung, die ihnen die Übertragung des Unternehmens auf einen externen Nachfolger erleichtert.

Für die zurücktretenden Unternehmer stellen sich zudem vielfältige Fragen rund um die Vorsorge und die private Finanzsituation. Die St.Galler Kantonalbank bietet ihnen dazu eine umfassende Finanzplanung.

[www.sgkb.ch/nachfolge](http://www.sgkb.ch/nachfolge)

# Marketing Review – Qualität aus St.Gallen

**Marketing Review St. Gallen ist das fundierte Fachmagazin für Top-Entscheider im Marketing. Die nunmehr sechsmal pro Jahr erscheinende Fachzeitschrift vermittelt innovative Ansätze und zukunftsweisende Konzepte zu allen Themen des Marketings.**

**Text:** Richard Ammann **Bild:** zVg

Im Verlag Thexis veröffentlicht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen regelmässig Bücher sowie die Zeitschrift Marketing Review St.Gallen. Dieses Fachblatt liefert lösungs- und anwendungsorientierte Inhalte von Meinungsführern aus Wissenschaft und Praxis und sagt Marketingmanagern, was sie heute wissen müssen, um auch morgen noch erfolg-

## Die Leitidee ist eine realitätsorientierte Sicht auf das Marketingmanagement.

reich zu sein. Im Zuge eines Relaunchs und eines Ausbaus erscheint die Review nun, um mehr Inhalt und Aktualität zu bieten, sechsmal und nicht nur viermal pro Jahr. Ausserdem macht die neue, frische Optik die Artikel anschaulicher, und sie erleichtert das Lesen. Die Marketing Review erscheint auch als e-Magazin, aus dem man (gegen Bezahlung) Beiträge herunterladen kann.

### Kundeninspiration

Die neueste Ausgabe ist dem Thema Kundeninspiration gewidmet. Dies ist, wie Prof. Dr. Thomas Rudolph im Editorial schreibt, ein neues Konzept, das dem Marketing in gesättigten Märkten wichtige Impulse vermitteln kann. Schon lange reiche es nicht mehr, Kundeninteresse zu wecken. Gute Werbung erzeuge zwar Aufmerksamkeit und sei schon immer im Mittelpunkt des Marketings gestanden. Ihre Wirkung auf Umsatz und Ertrag, heisst es weiter im Vorwort, nimmt jedoch tendenziell ab. Folgerichtig habe sich das Marketing verstärkt mit dem Ziel der Kundenzufriedenheit befasst.

Nach den Worten von Prof. Rudolph hat man dann mit der Zeit aber herausgefunden, dass Kundenzufriedenheit das Kaufverhalten nicht wie lange angenommen zu 100 Prozent, sondern lediglich zu 30 Prozent erklärt. Veränderungen im Lebensumfeld, neue Vertriebskanäle, in denen man rund um die Uhr einkaufen kann, oder bessere Angebote der Konkurrenz be-

einflussen die Kaufabsichten zusätzlich. Und da dieser permanente Wandel an Geschwindigkeit gewinnt, werden gut gemeinte Kaufabsichten immer häufiger von König Kunde ignoriert. Eine Einsicht, die dazu geführt hat, dass sich der Fokus von der Kundenzufriedenheit auf die Kundenbegeisterung verlagerte.

Nach diesem Motto versuchen bis heute viele Unternehmen das Loyalitätsdilemma zu überwinden. Doch Begeisterung lässt sich nur schwer wecken. Der Kunde entscheidet situativ, emotional und zufällig. Zu stark fokussiert sich das Ziel der Kundenbegeisterung auf vorhandene Bedürfnisse. Dringend notwendige Wachstumsimpulse lassen sich damit kaum erreichen, weshalb sich ein weiterer Entwicklungsschritt für das Marketing abzeichnet. Die Rede ist vom neuen Ziel der Kundeninspiration, mit der sich drohende Umsatzrückgänge aufhalten lassen sollen. Kundeninspiration soll Begehrtes ins Bewusstsein rücken und damit neue Konsumbedürfnisse generieren. Gelingt es Unternehmen, Kunden nachhaltig zu inspirieren, dann kaufen diese zusätzliche oder höherwertige Produkte und Dienstleistungen. Unternehmen wie Nespresso, Apple, Depot Lego und Zara haben, wie Rudolph abschliessend schreibt, die Chancen dieses neuen Marketingziels unter Beweis gestellt.

### Synthese von Theorie und Praxis

Die Leitidee der Thexis (kurz für Theorie und Praxis) ist immer eine realitätsorientierte Sicht auf das Marketingmanagement gewesen: Sowohl die Sichtweise der Theorie als auch der Blickwinkel der Praxis erfassen nur Teilausschnitte der umfassenden Realität. Erst durch die Synthese beider Perspektiven gelingt es, die komplexe Marketingrealität zu erfassen und somit erfolgreiche Marketingentscheidungen zu treffen.

Diese Leitidee wird durch die weiterentwickelte Marketing Review St. Gallen konsequent fortgesetzt und weiterentwickelt: Ein Schwerpunktthema wird aus unterschiedlichen Perspektiven von Wissenschaftlern und Führungskräften beleuchtet und erörtert. Marketingmanager berichten über ihre konkreten Er-



fahrungen aus dem Unternehmensalltag und Wissenschaftler publizieren ihre neuesten Forschungsergebnisse für Praktiker gut lesbar aufbereitet.

### Marketingmanagement

In der neuen Rubrik «Marketingmanagement» soll in Zukunft jeder Leser – unabhängig vom jeweiligen Themenschwerpunkt – für ihn relevante Beiträge finden. Qualität, Nutzen und Umsetzbarkeit stehen im Vordergrund. Der vor zwei Jahren eingeführte Begutachtungsprozess bleibt beibehalten: Jeder Beitrag wird anonym durch jeweils eine Marketingführerschaft und einen Wissenschaftler begutachtet, ob er dem Leser einen anwendungsorientierten fundierten Marketinginformationswert liefert.

Die Herausgeber der Marketing Review St. Gallen sind die Professoren Christian Belz, seit 1989 Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen, Thomas Bieger, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Tourismuswirtschaft, Andreas Herrmann, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Methodenlehre und Direktor des Zentrums für Business Metrics an der Universität St. Gallen, Sven Reinecke, Direktor des Instituts für Marketing und Assistenzprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen, Thomas Rudolph, Extraordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor des Forschungszentrums für Handelsmanagement an der Universität St. Gallen, Schögel, Direktor des Instituts für Marketing und Assistenzprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen und Torsten Tomczak, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen. Die Redaktionsleitung liegt in den Händen von Jasmin Eberharter.

# Zuwanderung hat auch Vorteile

Auch die Schweiz sieht sich derzeit wirtschaftlich mit schwierigen Herausforderungen konfrontiert, doch präsentiert sich ihre Situation im Vergleich mit den meisten anderen Industrieländern noch recht komfortabel. Weiterhin darf man feststellen, dass unsere Wirtschaft überdurchschnittlich leistungsfähig ist und unsere Unternehmen trotz Eurokrise konkurrenzfähig



Marc Mächler  
Kantonsrat, Kantonalparteipräsident FDP

bleiben. Die Schweiz bleibt als Werkplatz attraktiv. Der Umstand, dass auch in den letzten 12 Monaten rund 52 000 Personen in die Schweiz eingewandert sind, belegt diese Einschätzung. Trotz der Zuwanderung blieb die Arbeitslosenquote bei rund 2,9 Prozent relativ stabil. Viele Staaten beneiden uns um diese wirtschaftliche Sonderstellung und würden sich glücklich schätzen, wenn auch ihre Unternehmen Arbeitsplätze schaffen würden.

Sehen wir dies in der Schweiz auch so? Leider nein. Es zeigt sich sogar, dass unsere wirtschaftliche Prosperität und die damit einhergehende Einwanderung bei vielen Schweizerinnen und Schweizern Ängste verursachen. Die politische Rechte instrumentalisiert diese Ängste schon seit längerem. Der neueste Vorschlag der SVP ist die Wiedereinführung der Kontingentierung (Masseneinwanderungsinitiative). Neu ist nun aber, dass auch links-grüne Kreise die Zuwanderung stoppen wollen. So wurde Anfang November die Ecopop-Volksinitiative eingereicht, welche den jährlichen Zustrom auf 0,2 Prozent beschränken will. Die unheilige Allianz ist somit zur Tatsache geworden: Sowohl links-grüne Kreise wie auch die politische Rechte fordern indirekt die Aufkündigung der Personenfreizügigkeit mit der EU und nehmen damit bewusst in Kauf, dass die Bilateralen Abkommen mit der EU fallieren.

Ist diese Abschottungspolitik tatsächlich klug? Wohl kaum, denn damit würden unzählige Arbeitsplätze aufs Spiel gesetzt. Statt die Zuwanderung einseitig zu verteufeln, täten die Kritiker gut daran, auch die Vorteile anzuerkennen – denken wir in diesem Zusammenhang auch an die positiven Effekte der Einwanderung bei der Bewältigung der Überalterung unserer Gesellschaft. Sind wir stolz auf unseren attraktiven Wirtschaftsstandort Schweiz, der dank einer liberalen Gesetzgebung und Innovationen weiterhin Arbeitsplätze schafft und unternehmen wir alles, dass dies auch so bleibt. Der Verzicht auf hausgemachte «Rohrkrepierer» ist ein wertvoller Beitrag dazu.

# Riesiges Potenzial bei Jugendlichen

**Unternehmen erschliessen mit ihrer Marktkommunikation neue Zielgruppen – auch auf dem Arbeitsmarkt: Industrieunternehmen aus dem Rheintal haben sich deshalb im Verein «Chance Industrie Rheintal» zusammengeschlossen und mischen im Kampf um gute Lernende an vorderster Front mit. Dazu gehören gezielte Massnahmen im Internet über Social Media, die dem Medienverhalten von jungen Menschen entsprechen, wie eine neue Erhebung bestätigt.**

Text und Bild: Roman Salzmann

*Reinhard Maurer,  
Präsident von Chance  
Industrie Rheintal.*

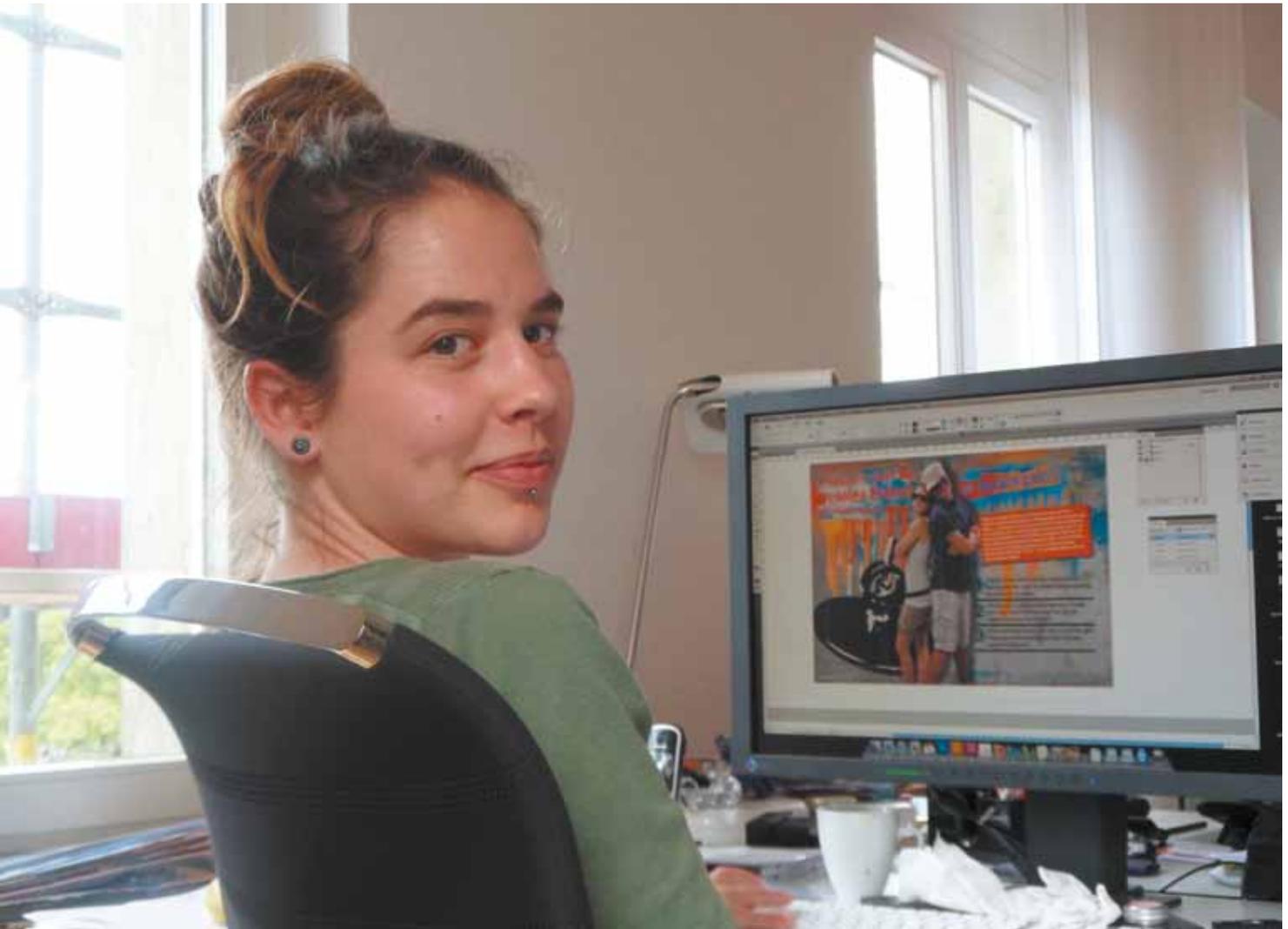
Die Nutzung moderner Medien wurde in den letzten Jahren zu einem wesentlichen Bestandteil des Freizeitverhaltens von Jugendlichen, das zeigt die neueste James-Studie (Jugend, Aktivitäten, Medien – Erhebung Schweiz) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Erste Ergebnisse wurden Ende Oktober präsentiert. Der vollständige Bericht wird Anfang Januar 2013 veröffentlicht. Die James-

Studie zeigt unter anderem, dass 95 Prozent aller Befragten im Alter zwischen 12 und 19 Jahren über ein eigenes Handy verfügen und 97 Prozent von zuhause aus Zugang zum Internet haben. Ebenso geht aus der Studie hervor, dass Jugendliche oft mehrere Medien zeitgleich nutzen: Sie hören Musik, während sie Nachrichten verschicken, ein YouTube-Video ansehen oder sich auf Facebook bewegen. Knapp die Hälfte der Befragten geben an, dass sie regelmässig im Internet surfen, während sie fernsehen. 59 Prozent sagen von sich, dass sie während des Fernsehkonsums telefonieren und SMS schreiben. James zeigt auch, dass das immer grösser werdende Angebot an neuen Medien und die immer vielfältigeren Zugangsmöglichkeiten kaum einen Effekt auf die Freizeitgestaltung der befragten Jugendlichen haben. Immer noch geben 79 Prozent der Jugendlichen an, dass sie sich regelmässig mit Freunden treffen, Musik machen (32 Prozent) oder etwas mit der Familie unternehmen (20 Prozent).

## Lernende als Multiplikatoren

Dieses Verhalten macht sich auch «Chance Industrie Rheintal» (CIR) zunutze: So wird einerseits ein Grossteil der Kommunikation über einen Blog im Internet gemacht, andererseits setzt CIR auf den direkten Kontakt mit lehrstellensuchenden Schülerinnen und Schülern. Wichtig ist den Verantwortlichen, dass das Medienverhalten von Jugendlichen natürlich in die Kommunikation eingebunden wird, wobei Lernende der einzelnen Unternehmen dabei eine wichtige Rolle spielen. Lernende werden bei CIR immer mehr zu einer wichtigen Multiplikatorengruppe: Durch ihre täglichen Kontakte zu jüngeren Jugendlichen wurden sie als Botschafter der Unternehmen erkannt, die helfen können, die Zukunft ihres Berufsumfeldes zu sichern. Das zeigt sich daran, dass Lernende ganzheitlich einbezogen und auch





*Leandra Bruna  
gestaltete das Blog-Portal  
jugendgerecht.*

entsprechend in ihrer Sozial- und Medienkompetenz geschult werden: Für den Berufsevent von Anfang November in St. Margrethen wurden sie ausgebildet, wie sie an einem Messestand den eigenen Beruf informativ und attraktiv verkörpern können. Ebenso wurden Lernende motiviert, im Internet-Blog von CIR oder auf der Facebookseite eigene Beiträge zu

ringe Mittel eingesetzt werden können, wurden originelle Ansätze gesucht, die Oberstufenschüler und ihr Umfeld motivieren, sich mit der Berufsbildung im industriellen Umfeld auseinanderzusetzen.

#### **Lohnende Projektarbeiten**

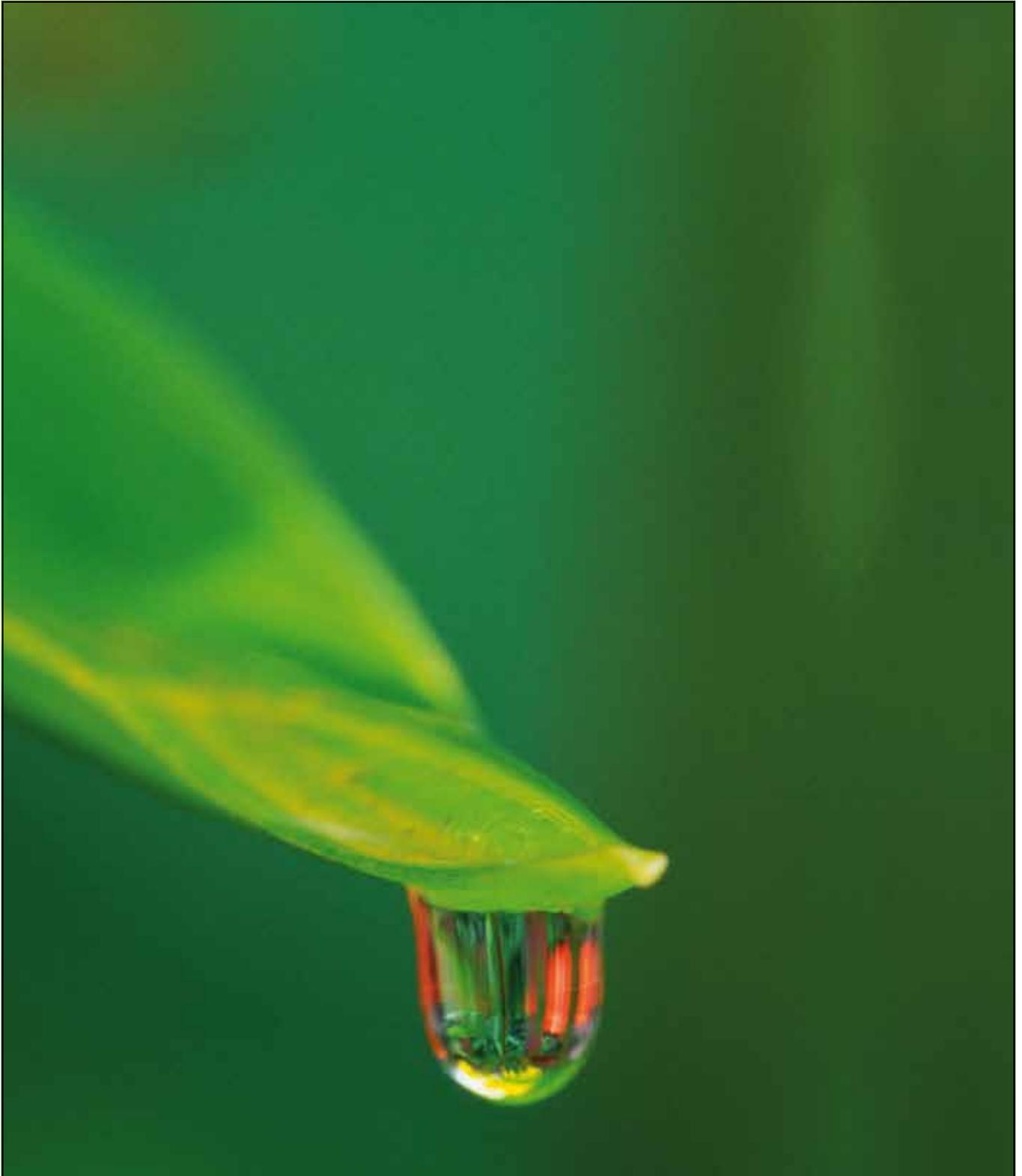
Erfolgreich durchgeführt wurde ein Wettbewerb im Internet mit Projektarbeiten von Oberstufenschülern. Die Idee war einfach und stammte von einem Oberstufenschüler: Viele Schülerinnen und Schüler entdecken ihre Fähigkeiten für die berufliche Zukunft bei ihren Projektarbeiten an der Oberstufe. Oftmals erhalten sie aber nicht die verdiente Beachtung. Das wurde mit dem Wettbewerb geändert: Alle Schülerinnen und Schüler, die in der Schule eine Abschlussarbeit oder sonst eine originelle Projektarbeit gemacht hatten, konnten daran teilnehmen. Der Fantasie waren keine Grenzen gesetzt. Gewonnen hatten jene Arbeiten, die vom Internetpublikum am meisten kommentiert wurden; die beste Arbeit mit industriellem Bezug wurde von einer Fachjury erkorren. Innerhalb von wenigen Wochen wurden 1000 Kommentare abgegeben, was weit über den Erwartungen der Initianten lag.

In diesen Tagen läuft bis Ende November zudem bereits der zweite Internetwettbewerb: Es geht darum,

## **95 Prozent aller Befragten im Alter zwischen 12 und 19 Jahren haben ein eigenes Handy.**

veröffentlichen, die Schülerinnen und Schülern auf der Lehrstellensuche eine Hilfe sein können. Noch ist das Projekt im Aufbau begriffen – und nicht immer lassen sich Jugendliche erreichen.

Es hat sich im Zuge der langjährigen Imagekampagne gezeigt, dass geeignete Massnahmen nötig sind, um Jugendliche in ihrem Freizeit- und Medienverhalten abzuholen. Am Berufsevent stand ihnen beispielsweise ein Internetcorner zur Verfügung, wo sie – unter Betreuung – die Internetplattformen von CIR nutzen konnten. Kaum mehr wegzudenken sind Wettbewerbe im Internet, die auch zu massiv höheren Klickraten auf der Internetseite von CIR führten. Obwohl nur ge-



**Wir drucken ökologisch.**  
Sie auch?



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

Druckerei Lutz AG, Hauptstrasse 18, CH-9042 Speicher, Telefon 071 344 13 78, [www.druckereilutz.ch](http://www.druckereilutz.ch)



Schulung in  
Medien- und  
Sozialkompetenz.

die schönsten Mini-Solarmobile von Schülerinnen und Schülern im Blog von CIR zu kommentieren, die sie vor und während des Berufsevents kreativ gestaltet und zusammengebaut haben. Die CIR-Homepage entwickelte sich für interessierte Schulen zu einem eigentlichen «Hub». Dahinter steht die Vision der heute dringend nötigen interdisziplinären und ganzheitlichen Marktkommunikation: Bereits im Vorfeld des Berufsevents wurde in enger Zusammenarbeit mit den Lehrkräften ein Kreativitätswettbewerb für die Gestaltung von Mini-Solarmobilen lanciert – mit riesigem Erfolg: Fast 1000 Schüler machten mit. Um den Lehrpersonen den Umgang mit technischen Aspekten rund um das Solarmobil in der Schule zu erleichtern, ist CIR darüber hinaus eine Partnerschaft mit der Pädagogischen Hochschule St.Gallen

### Die CIR-Homepage entwickelte sich für interessierte Schulen zu einem eigentlichen «Hub».

(PHSG) eingegangen. Studierende der PHSG haben ausgearbeitet, welche Grobziele aus dem Lehrplan der Oberstufe sich anbieten, sich praxisorientiert mit dem Solarmobil auseinanderzusetzen. Lehrpersonen finden zur Vorbereitung in einem passwortgeschützten Bereich der CIR-Homepage weiterführende Informationen, Bauanleitungen oder sogar ganze Unterrichtssequenzen mit Arbeitsblättern.

#### Kampf um Talente

CIR macht mit dieser Kommunikation auf dem Arbeitsmarkt anschaulich bewusst, dass die Ostschweiz eine Ressource hat, nämlich gut ausgebildete Menschen. Ebenso wird klar, dass jene den viel beschworenen «Kampf um die Talente» gewinnen werden, die ihre Zielgruppen früh und auf den verschiedensten Kanälen effektiv erreichen können.

## Nicht ganz 100

Der 25. November wird ein skurriler Abstimmungssonntag – und zwar wegen der Vorlagen, über die wir nicht abstimmen. Die unheiligen Alliierten AUNS und Juso haben es verpasst, innert 100 Tagen die erforderlichen 50'000 Unterschriften gegen die drei Abgeltungssteuer-Abkommen einzureichen. Mitschuldig könnten einige Gemeinden sein, die zu langsam beglaubigt oder beim A-Post-Porto gespart hätten. Der Rechtsweg ist bereits beschritten.



Andrea Caroni,  
Rechtsanwalt, ist  
Nationalrat (FDP) von  
Appenzell Ausserrhoden

Derweil hat die Staatspolitische Kommission des Nationalrats den politischen Pfad beschritten. Sie verlangt, dass es für ein Referendumskomitee künftig zur Fristwahrung genügen soll, die noch unbeglaubigten Unterschriften den Gemeinden einzureichen. Für den anschliessenden Beglaubigungsprozess solle der Staat eine eigene Frist erhalten. Die Forderung ist an sich berechtigt. Es macht keinen Sinn, Bürger zu bestrafen, wenn Behörden trödeln.

Pikant ist allerdings, dass diese Forderung so ähnlich bereits erfüllt ist. Im Jahre 1997 nämlich verlängerte man die ursprünglich 90-tägige Sammelfrist um 10 Tage auf 100 Tage (was wir 2003 sogar in die Verfassung schrieben). Mit diesen Bonus-Tagen wollte man einem Komitee nach der 90-tägigen Sammelfrist noch 10 Tage «Spatzig» geben, um die Beglaubigungen der Gemeinden abzuwarten. Es ist nun anzunehmen, dass die politischen Akteure die gesamten heutigen 100 Tage als wohlervorbene Sammelfrist betrachten, an die sich dann erst die Frist für die Gemeinden anschliessen soll.

Es besteht aber kein Anlass, die Sammelfrist zu verlängern. Es wurde nämlich ohnehin laufend einfacher, Referenden einzureichen: Als das fakultative Referendum 1874 eingeführt wurde, brauchte man 30'000 Unterschriften – bei 600'000 Stimmberechtigten waren das 5 %. Seit 1978 sind es zwar 50'000 Unterschriften – bei heute aber über 5 Millionen Stimmberechtigten dank Bevölkerungswachstum, Frauenstimmrecht (1971) und Stimmrechtsalter 18 (1991) ist das nur noch 1 %. Zwar ist die Zahl der Referenden nicht explodiert – doch quantitativ gesehen ist es heute fünfmal einfacher, die Unterschriften zu erlangen. Die Lösung heisst also: 90 Tage zum Sammeln müssen (weiterhin) reichen; im Gegenzug sollen die Gemeinden für die anschliessende Beglaubigung innert der 10-tägigen Frist selber verantwortlich sein.

# Wenn in Unternehmen die Weichen neu gestellt werden müssen

**«Eine Chance zu sehen, ist keine Kunst. Die Kunst ist es, eine Chance als Erster zu sehen». Dieses Zitat von Benjamin Franklin unterstreicht die zentrale Rolle von vorausschauendem Denken und Handeln aus Unternehmersicht.**

Immer häufiger versuchen Unternehmen ihren wirtschaftlichen Problemen mit kurzfristigen Lösungsansätzen zu begegnen – dies meist mit Fokus auf Ertragssteigerung und Kostensenkung. Mittlere und grössere Unternehmen sollten sich jedoch viel stärker mit strategischen Fragestellungen befassen, sprich das eigene Vorgehen festlegen, das der Erreichung längerfristiger Ziele dient. Dabei versucht der Unternehmer all jene Faktoren von vornherein einzukalkulieren, welche in das eigene Agieren hineinspielen könnten. Neben dem Kennen der internen Stärken und Schwächen ist es ebenso wichtig, die Chancen und Bedrohungen im externen Umfeld herauszufinden. So können strategische Erfolgsfaktoren für das Unternehmen frühzeitig ausgearbeitet werden, mit denen man sich längerfristig Wettbewerbs-

vorteile verschafft. Diese Erfolgsfaktoren finden sich beispielsweise in der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität oder in einzelnen Massnahmenarten. Erfolgsentscheidend ist letztlich jedoch die erfolgreiche Umsetzung der Strategie. Denn die Erfahrung zeigt, dass eine Strategie zwar oft ambitiös ausformuliert ist, es häufig aber an der Umsetzung scheitert. Deshalb sind die Definition konkreter Massnahmen und deren Verantwortlichkeiten sowie eine gut durchdachte Umsetzungsplanung bei jeder Strategie von entscheidender Bedeutung. Nicht zu vergessen ist die Einführung eines Controllings im Hinblick auf die implementierten Massnahmen. Dieses hilft der Unternehmensführung, frühzeitig Abweichungen in der Massnahmenumsetzung zu erkennen und einzugreifen.





### Über die Person

Rolf Jermann ist Mitglied der Geschäftsleitung der Verwaltungs- und Privat-Bank Aktiengesellschaft, Vaduz. Dort ist er als Leiter Commercial Banking für das gruppenweite Kreditgeschäft verantwortlich. Bis zu seinem Wechsel zur VP Bank arbeitete er bei der St.Galler Kantonalbank sowie der Credit Suisse in St.Gallen, Zürich und Toronto, wo er im nationalen und internationalen Kreditgeschäft tätig war. Rolf Jermann ist eidg. dipl. Bankfachmann und hat sich an der Swiss Banking School sowie an der University of Toronto im Spezialgebiet International Banking and Finance weitergebildet.

Kontakt: rolf.jermann@vpbank.com

### Verantwortung wahrnehmen

Während die Strategie den künftigen Weg aufzeigt, gilt es auf der operativen Ebene auch die Erfolgsrechnung zu berücksichtigen, sprich die drei Komponenten Ertrag, Kosten und Gewinn/Cash Flow. Aufgrund hervorragender Kenntnisse der eigenen Märkte und Produkte sollte es dem Management möglich sein, recht treffsicher die Umsätze zu budgetieren. Basierend auf den unternehmerischen Risiken, der erwarteten Eigenkapitalrendite und den notwendigen Investitionen lässt sich auch der Zielgewinn/-Cash Flow konkretisieren. Was bleibt ist der Kostenfaktor. Unvorhersehbare Marktereignisse und Kennzahlen zur Mitarbeiterführung (Vertrieb) ausgeblendet, ist es ausreichend, ein reines Kostenbudget mit Zielgewinn zu definieren, dessen Erreichung durch die Strategie inklusive Umsetzung herbeigeführt wird. Für viele Unternehmer stellt sich aber auch die Frage, wie sie mit zusätzlichen Kosten umgehen sollen, wenn sich im Jahresverlauf die Umstände entscheidend verändern. In solchen Fällen ist Flexibilität erfolgsentscheidend und die zuständigen Personen müssen ihre Verantwortung wahrnehmen. Genau da liegt jedoch meist die Schwierigkeit: Lieb gewonnene Gewohnheiten über Bord zu werfen oder Führungskräfte in die Verantwortung zu nehmen.

### Kundenfokussierung als ein «Muss»

Weitere mögliche Ansätze zur Verbesserung der Ertragslage werden im Folgenden – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – aufgezeigt: An erster Stelle jedes Unternehmens steht die Ausrichtung auf den Kunden und dessen Bedürfnisse. Hier auf müssen sämtliche innerbetrieblichen Aktivitäten fokussiert werden. Wenn man jene Aktivitäten streicht, welche den Kunden keinen Mehrwert bringen, werden schnell Möglichkeiten zur Kostensenkung ersichtlich.

Ein weiterer Ansatz ist die erhöhte Industrialisierung der Prozesse – ohne, dass dies der Kunde zu spüren bekommt. Effizienzsteigerungen bei internen Prozessen (schnellerer Durchlauf, Streichen einzelner Prozessschritte, Systemunterstützung usw.) führen zu weiteren Kosteneinsparungen. Selbstredend sollten dabei auch die Zielmärkte, die Produktbreite sowie -tiefe überprüft werden, sodass mögliche Skaleneffekte wie auch defizitäre Produkte ersichtlich werden.

Schwieriger zeigt sich die soziale Ebene. Umstrukturierungen und Kosteneinsparungen gehen oft einher mit einem Abbau von Mitarbeitern. Hier ist Leadership gefragt, denn solch harte Entscheide müssen im Sinne des Unternehmens und in Wahrnehmung der zugetragenen Verantwortung auch durchgesetzt werden.

### Führungskräfte als Vorbilder

Das Herausfiltern echter Kosteneinsparargumente gegenüber Unechten, die lediglich den status quo erhalten wollen, ist ebenfalls eine Herausforderung für das Management. Leadership in diesem Zusammenhang heisst einfordern, Vorbild sein, Konsequenzen aufzeigen und diese wo angebracht ziehen.

Des Weiteren müssen die Budgetverantwortlichen in die Prozesse eingebunden werden. Nur so können sie glaubhaft die Vorgaben vertreten und durchsetzen. Eingebundene Führungskräfte stehen – wie die «Jungfrau von Orléans» – mit wehender Fahne vor der Mannschaft und zeigen Ziele, Richtungen, Lösungen und Konsequenzen auf. Die Mitarbeiter wissen so jederzeit, wohin die Reise gehen soll.

Beherzigt ein Unternehmer diese Tatsachen, stehen die Zeichen gut, dass er die Chancen aus dem eingangs beschriebenen Zitat von Benjamin Franklin nicht nur als Erster sieht, sondern diese auch als Erster nutzt – und so dem Unternehmen letztlich den entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschafft.

# Begeistert vom Engagement der Jugendlichen

**Der Berufs-Event der «Chance Industrie Rheintal» (CIR) in St.Margrethen am 8. November wurde zum Treffpunkt von weit über 100 Vertretern aus Wirtschaft, Politik, Bildung und Gesellschaft. Christoph Tobler, CEO der Sefar Holding AG, betonte an dieser Netzwerkveranstaltung, dass Unternehmen dank der Berufsbildung zu Bestleistungen befähigt würden.**

Vereinspräsident Reinhard Maurer freute sich, dass sich der Berufs-Event nach sechs Jahren im Rheintal bestens etabliert hat. Das erstmals durchgeführte interaktive Praxisprojekt zur Herstellung eines

de an einer funktionierenden Berufsbildung. Er betonte, dass es etwas Besonderes sei, bereits zum zweiten Mal Gastort für einen derartigen Anlass zu sein. Das Rheintal sei ein wichtiger Wirtschaftsstandort mit hervorragenden Industriefirmen. Es sei deshalb wichtig, dass weiterhin auf Innovation gesetzt werde, um sich von der Konkurrenz abzuheben und Arbeitsplätze zu sichern. Dazu brauche es gute Rahmenbedingungen und gut ausgebildete Fachkräfte. Der Verein Chance Industrie Rheintal leiste dazu einen attraktiven und strategisch wichtigen Beitrag.

## Schülerinnen und Schüler sollen angeregt werden, technische Einrichtungen des Alltags zu beobachten

Solarmobils sei gut angekommen und habe es ermöglicht, die Industrie den Jugendlichen auf spielerische Weise näher zu bringen. Dies erläuterte Vorstandsmitglied Heinz Wiget; er zeigte sich begeistert vom Engagement der Jugendlichen. Vorstandsmitglied Albert Koller hob hervor, dass die 18 Firmen rund 6400 Lernende und über 430 Lernende repräsentieren.

### Strategischer Beitrag

Der St.Margrethener Stadtpräsident Reto Friedauer schilderte das grosse Interesse der Gastbergemein-

### Durch Leistung differenzieren

Sefar-CEO Christoph Tobler betonte, dass sich die Unternehmen zwar nicht über den Preis, so aber doch durch beste Leistungen differenzieren könnten. Das Schweizer Bildungssystem biete dazu gute Chancen, auch wenn er sich wünsche, dass noch mehr Jugendliche eine Berufslehre machen. Bei einer Fluktuationsrate von rund sieben Prozent sei es wichtig, dass Nachwuchskräfte nachfolgten. Deshalb bilde sein Unternehmen selber Lernende aus, was aber leider nicht genüge. Man bilde auch Quereinsteiger aus, aber es sei viel sinnvoller, wenn mehr junge Menschen auch exotische Berufe wie jenen des Textiltechnologien wählten. Es gehe deshalb auch darum, das Image des Berufs neu positiv zu definieren. Dazu biete sein Unternehmen – in Zusammenarbeit mit Fachschulen – ein breites Angebot im Bereich der Berufsbildung. Er rief alle dazu auf, den Berufsnachwuchs zu fördern und zu fordern und neuen Ehrgeiz zu wecken, um nachhaltige Bestleistungen zu ermöglichen. Der Verein Chance Industrie Rheintal trage mit seinem Engagement wesentlich dazu bei.

### Partnerschaft mit der PHSG

Am Berufs-Event konnten die Schüler und Schülerinnen das oben erwähnte Solarmobil zusammenbauen. Es ermöglicht den Jugendlichen, sich auf spielerische Weise mit Anforderungen von Berufen im industriellen Umfeld auseinanderzusetzen; dabei

*Eine Studierende mit ihrer Unterrichtssequenz.*





*Sefar-CEO Christoph Tobler machte Mut, Berufsnachwuchs zu fördern und zu fordern, damit sich Unternehmen durch Bestleistungen positionieren.*

konnten sie ihre beruflichen Neigungen und Eignungen entdecken.

Um den Lehrpersonen den Umgang mit technischen Aspekten rund um das Solarmobil in der Schule zu erleichtern, war CIR eine Partnerschaft mit der Pädagogischen Hochschule St.Gallen (PHSG) eingegangen. Studierende der PHSG hatten ausgearbeitet, welche Grobziele aus dem Lehrplan der Oberstufe sich anbieten, um sich vertiefter und möglichst praxisorientiert mit dem Solarmobil auseinanderzusetzen. So wurde etwa in Arbeitsblättern aufgezeigt, welche Prozesse nötig sind, um von Sonnenstrahlen zu Strom zu gelangen. Interessant aufgearbeitet wurden auch Zusammenhänge in der Mechanik, bei-

des Alltags zu beobachten und deren Auswirkungen beurteilen zu lernen. Sie wurden überdies dazu motiviert, umweltschonend mit Energie und Rohstoffen umzugehen.

#### **Damit Fachkräfte nicht fehlen**

Der verantwortliche PHSG-Studienbereichsleiter Patrick Kunz brachte die Wichtigkeit dieses Praxisprojekts auf den Punkt: «Die Schweiz hat eine Ressource: Gut ausgebildete Menschen. Doch zurzeit kann die Nachfrage an Technikerinnen und Naturwissenschaftlern nicht gedeckt werden. Über kurz oder lang wird das dazu führen, dass Arbeitsplätze verloren gehen. Diesen Missstand will die PHSG dort angehen, wo er sich anbahnt: In der Volksschule und insbesondere bei der Berufswahl in der Oberstufe. Zudem bietet das Projekt den Studierenden die Möglichkeit, in Tuchfühlung mit Schulen Erfahrungen in der Planung und Umsetzung von Natur- und Technikunterricht sowie bei der Berufswahlvorbereitung zu sammeln.» Die Studierenden seien denn auch besonders motiviert: «Es ist etwas ganz anderes, etwas zu entwickeln, das nachher öffentlich zugänglich ist und hoffentlich im Unterricht zum Einsatz kommt, als nur einen Leistungsnachweis für den Dozenten zu erstellen.»

## **Die Schweiz hat eine Ressource – gut ausgebildete Menschen.**

spielsweise die Eigenheiten und Anwendungsfelder von Zahnrädern. Grundsätzlich ging es darum, Eigenschaften von Materialien zu untersuchen und zu beschreiben oder physikalische Erscheinungen experimentierend zu erfassen. Schülerinnen und Schüler sollten angeregt werden, technische Einrichtungen



# Quickmail

Smart Postal Services

- **Quickmail Standard und Gross**  
Zustellung adressierter Mailings und Kataloge ab 50 g
- **Quickflyer**  
Adressierte, regional selektierte Flyer und Mailings
- **Quickpress**  
Sparen beim Versand von Zeitschriften
- **Quickstamp**  
Mehr Aufmerksamkeit durch Briefmarken

## Quickmail AG

Fürstenlandstrasse 35  
9001 St. Gallen

Telefon +41(0)58 356 44 00

info@quickmail-ag.ch  
www.quickmail-ag.ch

## Mehr als Tanken und Einkaufen

Tankstelle und Shop



- ▶ Verkauf, Vermietung und Leasing von Neuwagen und Occasionen
- ▶ Self-Service-Waschanlage
- ▶ Tankstellen-Shop
- ▶ 24-Stunden-Pannendienst
- ▶ Spengler- und Werkstattarbeiten

scheidweg-garage.ch  
E betzli meh - fö e rondom guets Gfühl

Scheidweg-Garage AG, 9050 Appenzell, Tel. 071 788 18 18



# Leader lesen LEADER®

**LEADER.**  
Das Ostschweizer  
Unternehmermagazin.

Christian Jakob,  
Inhaber der Christian Jakob 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](http://www.leaderonline.ch)

# Bedeutung der Virtualisierung wird weiter steigen

**Virtualisierung wird als ein Megatrend für die Zukunft gesehen. Dieser beschränkt sich nicht nur auf den technologischen Aspekt der Informatik, doch gibt es gerade hiermit zahlreiche Berührungspunkte. Schon heute hat die Virtualisierung ihren Platz in unserem Alltag: Cloud-Computing, Youtube, Mydrive etc. sind neben sogenannten virtuellen Realitäten nur ein paar wenige Beispiele.**



Gerade das Potenzial des Cloud-Computings mit den unterschiedlichsten Service-Optionen wird heute noch nicht effizient von Unternehmen ausgeschöpft. Vor allem für die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und Start-up's bietet dieser Lösungskomplex ein erhebliches Potential

## **Flexibilität und Mobilität**

Heute erfordert die Wettbewerbssituation mehr denn je von Unternehmen aller Branchen und Grössenklassen ein Plus an Mobilität und Flexibilität. Auch die Mitarbeiter messen der sogenannten Work-Life-Balance einen hohen Stellenwert bei. Dafür muss die infrastrukturelle Ausstattung eines Unternehmens entsprechend sein. Cloud-Services bieten hierfür die erforderliche Basis. «Mit Microsoft Lync, Sharepoint und Exchange können Mitarbeiter im Rahmen der Cloud-Services jederzeit und überall kommunizieren», erläutert Christof Bernet, Leiter Geschäftskunden und Mitglied der Geschäftskunden Telecom Liechtenstein. «Damit ist es zudem möglich, Dokumente und Informationen unabhängig vom Endgerät zu speichern, synchronisieren, übertragen oder teilen.»

## **Effizientes Kostenmanagement**

Dank der Cloud-Services brauchen Unternehmen dafür keine eigene Infrastruktur mehr aufzubauen und zu betreiben. Anbieter wie die Telecom Liechtenstein stellen diese zur Verfügung und stellen sicher, dass Daten Anwendungen nicht nur permanent verfügbar sind, sondern dass diese auch stets durch die aktuellsten Sicherheitstools und Firewalls geschützt sind. Betriebe beziehen nur die Leistungen, die sie benötigen. Zudem ist nur das tatsächlich Bezogene zu bezahlen. Darüber hinaus müssen intern keine Ressourcen für den Betrieb aufgebaut und bereitgehalten werden «Insgesamt können sich die Unternehmen durch den Einsatz von Cloud-Services noch besser auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und besitzen eine grössere Investitionsfreiheit», so Bernet.

## **Was bedeutet Virtualisierung?**

Als Virtualisierung werden Techniken bezeichnet, welche die Ressourcen eines Computers zusammenfassen oder aufteilen. Damit wird die Auslastung des optimiert und es stehen immer die Ressourcen zur Verfügung, die benötigt werden. Bereiche der Virtualisierung können beispielsweise Server Speicher/Storage, Applikationen, Desktops oder Netzwerke sein.

## **Gerüstet für die Zukunft**

Beim Einsatz neuer Technologien ist es weiterhin wichtig, sie daraufhin zu überprüfen, wie ihre Halbwertszeit ist. Cloud-Services stehen noch am Anfang ihrer Marktdurchdringung und bieten, da Virtualisierung ein Megatrend für die nächsten Jahre ist, eine ausreichende Basis, um auch noch in fünf oder zehn Jahren erfolgreich in seinem Geschäftsfeld mit modernster Kommunikationstechnologie zu agieren. Selbst für die Produktion oder den Bereich Forschung und Entwicklung, den Vertrieb oder den Verkauf schaffen Cloud-Services attraktive Perspektive. «Wer jetzt auf Cloud-Services setzt, wird seine Wettbewerbsfähigkeit langfristig zum Beispiel wegen der damit gewonnenen höheren Flexibilität steigern. Bestes Beispiel sind die Telefoniemöglichkeiten aus der Cloud mit virtualisierter Vermittlungsfunktion, die nicht nur prozessual, sondern auch kostenmässig Vorteile bieten», ist sich Bernet sicher.

Weitere Informationen unter [www.telecom.li/professional](http://www.telecom.li/professional)

## **Gründe für den Einsatz von Cloud-Services**

- Flexibles und ortsunabhängiges Arbeiten
- Hohe Sicherheit der Daten und Anwendungen durch kontinuierliche Updates auf die neuesten Security-Optionen
- Effiziente, vernetzte Kommunikation weltweit
- Transparente Kostenstruktur

# Kluges Risikomanagement – erfolgreiches Unternehmen

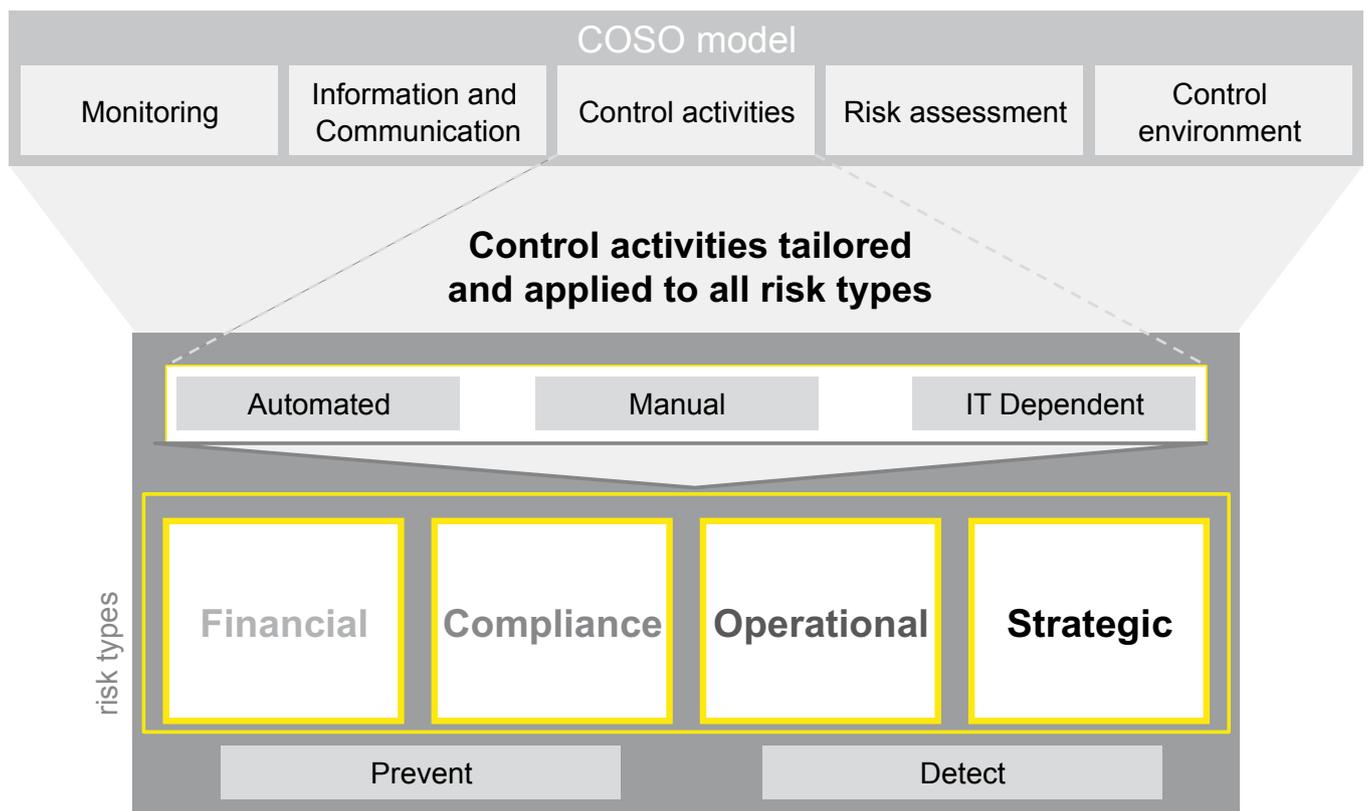
**Kosten reduzieren, Risiken managen, Strategie vorantreiben – wie Unternehmen ihre internen Kontrollen verändern, um das Risikomanagement besser auf die Unternehmensstrategie auszurichten.**

Risikomanagement kann und sollte verstanden werden als Instrument, welches das Unternehmen nicht nur vor Schwierigkeiten fern hält, sondern auch einen Ergebnisbeitrag leistet. Richtig eingesetzt kann ein optimiertes Kontrollsystem gar ein Wettbewerbsvorteil sein. Nämlich dann, wenn es tatsächlich auf die Geschäftsrisiken ausgerichtet ist, die Ausgestaltung der Kontrollen eine Beschleunigung der Prozessabläufe ermöglicht und gleichzeitig die Kontrollkosten tief gehalten werden.

## Marktbeobachtungen

Eine Studie von Ernst & Young<sup>1</sup> brachte zutage, dass die leistungsfähigsten Unternehmen über doppelt so viel Risiko-Kompetenz verfügen, wie die weniger leistungsfähigen. Die hinsichtlich des Reifegrads des Risikomanagements obersten 20% der Unternehmen erarbeiten im Durchschnitt viermal mehr EBITDA als die Unternehmen der untersten 20%. Es besteht eine hohe Korrelation zwischen der Ertragskraft und dem Grad der Integration und Koordina-

## Wesentliche Risiken ganzheitlich abdecken





Markus Oppliger  
Partner  
Risk Advisory  
Ernst & Young AG  
Zürich

tion sämtlicher Risiko-, Kontroll- und Compliance-Funktionen.

Die Studie zeigte auch, dass Unternehmen in den Bereichen Finanzen und Compliance tendenziell überkontrolliert sind, dass sie automatisierte Kontrollen insgesamt ungenügend nutzen und Instrumente wie Data Analytics und Continuous Monitoring nur sehr beschränkt einsetzen.

**Schnell ändernde Risikolandschaft**

Das sich schnell ändernde Geschäftsumfeld lässt sich gut anhand der Entwicklungen im Zeitraum 2006 bis 2011 darstellen. In der post-SOX-Ära konzentrierten sich die Unternehmen auf Investitionen, die Wachstum versprachen. Das interne Kontrollsystem wurde dabei insbesondere im Hinblick auf die Gesetzeskonformität behandelt. Während der globalen Krise im Jahr 2008 kämpften viele ums Überleben; nicht selten wurde festgestellt, dass für Risikomanagement im weitesten Sinne zwar viel Geld ausgegeben, aber die wahren Risiken dennoch nur ungenügend adressiert wurden. In der Folge haben die Unternehmen ihre Geschäftsmodelle geändert und ihren Fokus auf die Verbesserung der Kundennähe, die operative Flexibilität, die Kostenstrukturen sowie das Stakeholder-Vertrauen ausgerichtet. Daraus resultierten Risikomanagement-Aktivitäten, welche besser auf die neu aufkommenden Risiken ausgerichtet waren. Ganz besonderes Augenmerk wurde dabei auf reduzierte Kosten der internen Kontrollen sowie deren Ausrichtung auf die Strategie gelegt.

Obwohl viele Unternehmen signifikante Mittel in das Risikomanagement investiert hatten, waren auch sie vom wirtschaftlichen Abschwung betroffen. Die letzten fünf Jahre haben also gezeigt, wie schnell sich das Risikoprofil eines Unternehmens ändern kann. Bekanntlich können Anpassungen der internen Kontrollen der Geschwindigkeit der sich ändernden Risiken nur selten folgen. Gelingt es einem Unternehmen jedoch nicht, sich den veränderten Gegebenheiten anzupassen, gefährdet dies seinen Erfolg.

**Wesentliche Risiken ganzheitlich abdecken**

Ziel soll es also sein, das Risikomanagement als strategischen Vorteil zu nutzen. Dazu müssen die internen Kontrollen so ausgestaltet sein, dass sie alle wesentlichen Risiken (finanzielle, operative, strategische und Compliance-Risiken) in ausreichendem Masse abdecken. Vorteile daraus sind die beschleunigte Entscheidungsfindung, die effizientere Prozessabwicklung und die tieferen Kontrollkosten.

Wie setzen erfolgreiche Unternehmen eine solche Transformation tatsächlich um? Typischerweise nutzen die Unternehmen hierfür vier Bereiche:

1. Kontrollkosten reduzieren: Kontrollkosten und Risikoausmass werden periodisch überprüft, um Möglichkeiten zur Kostenreduktion durch Automatisierung, Rationalisierung und Standardisierung zu finden
2. Risikoverantwortlichkeiten verbessern: Klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten ermöglichen besseres Reporting und Transparenz
3. Prozessabläufe beschleunigen: Eliminierung von redundanten Kontrollen und bessere Nutzung von technologischen Hilfsmitteln
4. Kontrollaktivitäten auf die Unternehmensstrategie ausrichten: umfassende Ausrichtung der internen Kontrollen auf die Strategie und das sich ständig ändernde Risikoprofil ermöglichen einen effektiveren und effizienteren Umgang mit den Risiken

Damit kann Klarheit darüber geschaffen werden, ob sich das Unternehmen tatsächlich mit den Risiken befasst, welche für die Organisation relevant sind, und welche Kosten dafür anfallen. Aufgrund konkreter Daten werden die geschätzten Kontrollkosten dem Ausmass des jeweiligen potentiellen Risikos gegenüber gestellt. Somit wird sichtbar, ob und wo eine Über- oder Unter-Kontrollierung besteht. Hieraus kann dann ein priorisierter Aktionsplan abgeleitet und der gewünschte Soll-Zustand entwickelt werden.

<sup>1</sup> Quelle: *Turning risk into results, Ernst & Young Study, 2011.*

# «Zukunft Ostschweiz»: Zwischen Hoffen und Bangen

**Rund tausend Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung trafen sich am 19. November 2012 in der Olmahalle 2.1 zur «Zukunft Ostschweiz», dem Konjunkturforum der IHK St.Gallen-Appenzell und der St.Galler Kantonalbank, um sich ein Bild zum Stand unserer Wirtschaft zu machen. Aufgrund der anhaltenden Unsicherheiten im Euroraum ist die Konjunktureinschätzung von Skepsis geprägt.**

**Text:** Robert Stadler, Stephan Ziegler **Bilder:** Regina Kühne

Die KOF-Konjunkturumfragen von Oktober zeigen, dass sich die Erwartungen der Unternehmen im Laufe des Jahres verschlechtert haben – so sank der Geschäftslageindikator auf den niedrigsten Stand seit zweieinhalb Jahren. Die Unterschiede zwischen den Sektoren waren gemäss Jan-Egbert Sturm, Leiter der KOF Konjunkturforschungsstelle, ausgeprägt: «Während sich die im Binnenmarkt tätige Bauwirtschaft und der Dienstleistungssektor robust entwickelten, sank die Kapazitätsauslastung bei der exportorientierten Industrie infolge der internationalen Konjunkturflaute.»

## **Peter Eisenhut: «Die Achillesferse der Ostschweizer Wirtschaft sind die Exporte.»**

### **Achillesferse Exporte**

Dieses Bild zeigte sich auch in der Ostschweiz: «Die Achillesferse der Ostschweizer Wirtschaft sind die Exporte» sagte Peter Eisenhut, Managing Partner der ecpol ag. «In der Ostschweiz lagen die Ausfuhren in allen drei bisherigen Quartalen unter dem Vorjahreswert.» Die Industrie blicke weiterhin skeptisch in die nähere Zukunft. Denn die Krise in den Euroländern ist alles andere als ausgestanden. Zusätzlich schwächt sich das Wachstum in den asiatischen Märkten ab.

2012 war hingegen für die Bauwirtschaft ein ausgesprochen erfolgreiches Jahr. In Anbetracht des rekordhohen Investitionsvolumens ist aber davon auszugehen, dass der Zenit erreicht ist und die Bautätigkeit wieder leicht zurückgehen wird. Auch der Detailhandel in der Ostschweiz bleibt relativ zusehender.

### **KMU noch wichtiger**

Eine von der IHK und der SGKB in Auftrag gegebene und ebenfalls am Konjunkturforum präsentier-

te Unternehmensumfrage zeigte ein ähnliches Bild: Mit dem widrigen Umfeld, geprägt von der starken Aufwertung des Schweizer Frankens, hatte vor allem die exportorientierte Industrie zu kämpfen. Weniger ausgeprägt fiel der Handlungsdruck im Dienstleistungssektor aus. In der Bauwirtschaft führte der Markteintritt vieler neuer Anbieter zu einem verschärften Preiswettbewerb.

Für die befragten Unternehmen hat der Standort Ostschweiz nicht an Bedeutung verloren. Grosse und exportorientierte Unternehmen werden ihre Investitionen aber zunehmend ins Ausland verlagern. Dies im Gegensatz zu den KMU, die damit für die wirtschaftliche Zukunft der Ostschweiz noch bedeutender werden. Die Umfrage zeigt auch: Erfolgreich kann nur sein, wer sich innovativ, qualitätsbewusst, schnell und kundenorientiert verhält.

### **Diskutieren und netzwerken**

Unter der Leitung von IHK-Direktor Kurt Weigelt wurde schliesslich in drei Podiumsgesprächen je ein Aspekt der Umfrage diskutiert. Bezüglich Verbesserung der Flexibilität brachten Roland Ledergerber (St.Galler Kantonalbank), Christof Stürm (Steinemann Technology AG) und Mario Bruderer (Fritz Bruderer AG) ihre Erfahrungen ein. Zur Erschliessung neuer Märkte diskutierten Otto Hofstetter (Otto Hofstetter AG), Thomas Meyer (Bischoff Textil AG) sowie Remo Trunz (Trunz Gruppe), und zur Zukunft des Standortes Ostschweiz taten Heinrich Spoerry (SFS Holding AG), Christoph Tobler (Sefar Holding AG) und Regierungsrat Benedikt Würth (Volkswirtschaftsdepartement Kanton St.Gallen) ihre Meinungen kund.

Nach dem offiziellen Teil wurde die Anwesenheit zahlreicher namhafter Vertreter der Ostschweizer Wirtschaft, Politik und Verwaltung dazu genutzt, in ungezwungener Atmosphäre zu netzwerken.

# Gildos Rezept

Die Sonne sinkt ins tyrhenische Meer. Es ist normalerweise die Zeit, wo sich Gildo in der Bar Othello mit seinesgleichen bei einem Frizzante auf Feierabend einstimmt. Doch der Apéro fällt aus, normal sind die Zeiten nicht mehr. In den schicken Läden von Forte dei Marmi erwarten die wenigen, die noch kaufen, einen Sconto.

Gedrückt ist die Stimmung in der toscanischen Versilia. Immobilien wechseln kaum noch den Besitzer. Noch gibt es wenige Unbelehrbare, etwa Restaurants, die die gedämpfte Nachfrage mit noch höheren Preisen zu kompensieren versuchen. Doch Gildo und mit ihm zahlreiche Gewerbler ticken anders: Ist Krise, arbeiten sie noch mehr. Othello organisiert neuerdings einfache Events mit Essen, Musik und Stimmung - und die Leute kommen von weitem. Gildo trauert zwar wortreich den Zeiten nach, als er mit seinem Bauunternehmen einen stattlichen Auftrag nach dem andern abwickeln konnte und so einen geregelten Tagesablauf hatte. Doch er hat längst umgestellt und jagt agil Klein- und Kleinstaufträgen nach: Hier wird ein Badezimmer saniert, dort ein Dach ausgebessert oder eine Stützmauer frisch gepfählt. Und das alles gleichzeitig.

Eine logistische Meisterleistung, denn sein Unternehmen besteht aus ihm, seinem Bruder, seinem Sohn und drei weiteren Muratori. «Bin ich nicht zur Stelle», sagt Gildo, «kriegt ein anderer den Auftrag.» In diesen Zeiten ist der Kunde König. «Ich muss machen, was der Kunde will, und später, falls es Probleme gibt, zur Stelle sein.» Das ist der Customer-Value-Ansatz, wobei Gildo, der die Schulbank nur leicht und vor langer Zeit gedrückt hat, dieses Wort nicht kennt. Hingegen kennt er die Rahmenbedingungen, die ihm das Unternehmerleben gerade in der Krise schwer machen: Der rigide Arbeitnehmerschutz, die massive Steuerbelastung. Doch Gildo sieht zu Regierungschef Monti keine Alternative, auch wenn dieser dem Mittelstand viel abverlangt und raffgierige Politiker immer noch ungeschoren lässt. Und mit Monti, Ehrendoktor der HSG, mache Italien im Ausland keine brutta Figura mehr. Es sind die Beispiele wie das von Gildo, die jenen Auguren recht geben, die Italien aus eigener Kraft aufstehen sehen.



*Eva Nietispach  
Mediatorin, Moderatorin  
Partnerin KONSENS 46,  
Ort für Mediation, St.Gallen,  
[www.konsens46.ch](http://www.konsens46.ch)*





# Aus «Koller Internet GmbH» wird «Webstobe GmbH»

**Nach der internen Nachfolgeregelung bei «Koller Internet GmbH» in Appenzell per Ende 2011 ist die Zeit nun reif für einen eigenständigen Auftritt. Trotz neuer Identität bleibt die Beziehung zur Partnerfirma «Koller Werbung GmbH» unverändert eng.**



*Inhaber Paddy Gloor präsentiert die neue Marke.*

In der «Webstobe» dreht sich alles ums World Wide Web. «Wir sind im Internet zuhause. Darum scheint uns die Bezeichnung «Webstobe» gerade passend für unser Tun und unseren Arbeitsort», beschreibt Paddy Gloor, Inhaber der «Webstobe», die Idee hinter der neuen Marke. Die Appenzeller Internet-Spezialisten bewegen sich schon seit mehr als 15 Jahren an der Online-Front und wissen, wie man Internetseiten programmiert, gestaltet, für Suchmaschinen optimiert und mobile Anwendungen realisiert. Sie entwickeln Strategien und Kampagnen, um Menschen mit Unternehmen und Marken online zu vernetzen. Dabei gewinnen soziale Medien wie Facebook, Twitter, Google+, Pinterest, XING, Blogs oder YouTube auch für Unternehmen immer mehr an Bedeutung.

#### **Kommunikation auf einer Etage**

In der Appenzeller «Webstobe» arbeiten acht Internet-Fachleute mit unterschiedlichen Spezialisierungen

für Kunden aus der ganzen Deutschschweiz. Inhaltlich und gestalterisch werden sie weiterhin durch das Kreativteam der Partneragentur «Koller Werbung» unterstützt. Die Zusammenarbeit zwischen den WeberInnen und WerberInnen ist noch enger geworden: Seit Anfang November arbeiten alle Mitarbeitenden von «Koller Werbung» und «Webstobe» auf demselben Stockwerk im unteren Ziel 3 in Appenzell, in einer grosszügigen Bürogemeinschaft. Der persönliche und fachliche Austausch wird damit noch intensiver, was schliesslich der Kundschaft zugute kommt.

#### **Webstobe GmbH**

Paddy Gloor, Unteres Ziel 3, CH-9050 Appenzell  
T +41 (0)71 788 39 41, paddy@webstobe.ch

# «Nähe ist unser unschlagbarer Wettbewerbsvorteil»

**Vertrauen und Nähe sind für Bankenbeziehungen wichtiger denn je. Kunden möchten bedürfnisgerecht beraten werden und sie möchten Entscheidungen nachvollziehen können. Als grösste unabhängige Regionalbank der Ostschweiz hat sich die acrevis Bank AG genau diesen Anliegen verpflichtet, wie René Lichtensteiger, Bereichsleiter Finanzierungen und Mitglied der Geschäftsleitung, im Gespräch erklärt.**

Text: Marcel Baumgartner Bild: Leo Bösinger

## **acrevis ist als Regionalbank tätig. Was heisst das genau?**

Grundsätzlich bieten wir als Universalbank das ganze Spektrum an Bankdienstleistungen an. Unsere Kernkompetenzen liegen in der Finanzierung privater Immobilien, in der Anlageberatung, in der Vermögensverwaltung sowie im kommerziellen Geschäft mit KMU, Gewerbe und Selbständigerwerbenden. Kundennähe, regionale Verankerung und Kompetenz – diese Grundwerte bilden die Basis unserer Arbeit. Unsere besondere Stärke ist die Nähe. In unse-

Kompetenz erarbeitet sein. Wir sind engagiert für mehr Wert, und zwar massgeschneidert. Entsprechend sind auch unsere Strukturen aufgebaut: Von der engen Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Finanzierungen, Private Banking und den Niederlassungen sowie den Privatkunden profitieren letztlich alle Kundinnen und Kunden. Die umfassenden Kenntnisse sowie natürlich die Erfahrungen aus der Vergangenheit ermöglichen qualifizierte Abwicklungen und schnelle Entscheidungen. Alle unsere Finanzierungsberater haben eigene Entscheidungskompetenzen.

## **«acrevis führt keine Branchenbewertung, die das Rating des Kunden direkt beeinflusst.»**

rem Marktgebiet zwischen Bodensee und Zürichsee sind wir nebst dem Hauptsitz in St.Gallen mit fünf Niederlassungen und fünf Geschäftsstellen vertreten. Das macht uns zur grössten unabhängigen Regionalbank der Ostschweiz. Wir sind ausschliesslich regional verwurzelt und nehmen Verantwortung für diese Wirtschafts- und Lebensregion wahr. Mit anderen Worten: Wir kennen den Markt und sind nahe bei unseren Kunden, so dass wir individuell auf ihre Bedürfnisse eingehen können. Unsere Beratungskompetenz und die Dienstleistungsqualität führen so zu massgeschneiderten Lösungen.

### **Wo liegen die Stärken von acrevis?**

Nähe in jedem Sinn ist unser unschlagbarer Wettbewerbsvorteil. Wir begleiten unsere Kunden persönlich durch alle Lebensphasen. Dabei ist das gegenseitige Vertrauen die Basis jeder Beziehung. Unseren Qualitätsanspruch pflegen wir ohne Kompromisse, denn das Vertrauen will durch Professionalität und

### **Wie wirkt sich das aufs Tagesgeschäft aus?**

Ob bei kleineren oder grösseren Finanzierungen: Unsere Entscheidungsträger kennen die lokalen Gegebenheiten. Das ermöglicht eine individuelle Betreuung. Wir legen grossen Wert auf die Einschätzung unserer Kundenberater, denn sie kennen den Kunden letztlich am besten und können – beispielsweise auch bei Kreditentscheiden – eine umfassende Beratung garantieren. Denn eines ist uns ganz wichtig: Wir suchen mit allen unseren Kunden eine langfristige, partnerschaftliche Zusammenarbeit.

### **Ist acrevis vor allem im Bereich Hypotheken von Eigenheim- und Renditeobjekten tätig?**

Das ist sicherlich ein wichtiger Teilbereich. Wie erwähnt, bieten wir unseren Kundinnen und Kunden jedoch auch sämtliche weitere Bankdienstleistungen an, die sich jeweils an der individuellen Lebenssituation orientieren. In unserem Geschäftsrayon zwischen Bodensee und Zürichsee sind wir seit vielen Jahren zudem sehr stark im Firmenkundenbereich engagiert, wo wir uns vor allem auf kleinere und mittlere Betriebe konzentrieren. KMU schätzen einfache und schnelle Wege und wissen, dass wir durch



**René Lichtensteiger,**

**Mitglied der Geschäftsleitung acrevis Bank AG**

Die acrevis Bank AG ist 2011 aus dem Zusammenschluss der Bank CA St.Gallen AG und der swissregionbank AG entstanden. Als führende Regionalbank zwischen Bodensee und Zürichsee positioniert sich acrevis durch eine systematische Abdeckung des Marktgebiets und segmentspezifische Angebote. Die Kernkompetenzen liegen in der Finanzierung privater Immobilien, in der Anlageberatung, in der Vermögensverwaltung sowie im kommerziellen Geschäft mit KMU, Gewerbe und Selbständigerwerbenden. [www.acrevis.ch](http://www.acrevis.ch)

unsere Verwurzelung mit der Region die Gegebenheiten bis ins Detail kennen.

#### **Was bieten Sie Unternehmen an?**

Neben den Basisdienstleistungen wie Zahlungsverkehr und Beratung sowie Abwicklung von Devisengeschäften bieten wir Unternehmen das gesamte Portfolio an, das sie für ihre geschäftlichen Aktivitäten benötigen. Finanzierungen von Gewerbebauten und Investitionsgütern sowie Betriebsmittelfinanzierungen gehören ebenso dazu wie die Abwicklung von beispielsweise Anzahlungs- und Erfüllungsgarantien.

#### **Bieten Sie auch das klassische Venture Capital an?**

Als Fremdkapitalgeber gewähren wir grundsätzlich kein Kapital mit Eigenmittelcharakter. Im Bereich von Nachfolgeregelungen, Management-Buy-outs

und rungsspezialisten wenn nötig mit weiteren Fachspezialisten wie Treuhändern, Steuerberatern und Anwälten eng zusammen.

#### **Hat die Branche einen Einfluss auf den Finanzierungsentscheid?**

acrevis führt keine Branchenbewertung, die das Rating des Kunden direkt beeinflusst. Das würde nicht unserer Botschaft entsprechen, jedem Kunden eine individuelle Betreuung zu gewährleisten. Natürlich ziehen wir bei einer Beurteilung gewisse Branchenvergleiche heran, um ein detaillierteres Bild zu erhalten. Letztendlich ist jedoch auch hier das persönliche Gespräch von grosser Bedeutung. Ein wichtiger Aspekt in der Beurteilung ist unter anderem, wie sich eine Firma innerhalb einer Branche positioniert und welche Zukunftsperspektiven bestehen.

#### **Aktuell spricht man überall von Nachhaltigkeit. Was versteht acrevis bei Finanzierungen unter Nachhaltigkeit?**

Das Thema Nachhaltigkeit findet sich bei acrevis in verschiedenen Aspekten wieder. Bei der Beratung legen wir Wert auf Nähe und die persönliche Begegnung. Die Kontinuität bei unseren Kundenberatern garantiert eine umfassende Analyse – auch in Bereichen, die die Bank womöglich nicht direkt betreffen. Ähnlich ausgerichtet sind auch unsere Finanzierungslösungen. Wir setzen auf Langfristigkeit und Flexibilität. Natürlich unterstützen wir auch gerne nachhaltige Projekte wie zum Beispiel Kleinwasserkraftwerke, Photovoltaik-Anlagen, Holzkraftwerke oder Biogasanlagen. Gerade im Energiebereich – insbesondere bei den erneuerbaren Energien – sehen wir in den nächsten Jahren auch in unserer Region noch grosses Potenzial.

### **«Insbesondere bei den erneuerbaren Energien sehen wir in den nächsten Jahren auch in unserer Region noch grosses Potenzial.»**

oder bei möglichen Firmenübernahmen kann unsere Finanzierung den Fremdkapitalcharakter übersteigen. Es ist bei diesen Finanzierungen besonders wichtig, sich im persönlichen Kontakt mit dem Kunden ein entscheidungsfähiges Gesamtbild zu machen.

#### **Wie umfassend ist die Beratung?**

Unsere Kundenberater machen sich vor Ort ein Bild der Ausgangslage und erarbeiten in intensiven Gesprächen mit den Kunden Lösungsansätze, die langfristig tragfähig sind. Um auch hier eine umfassende Beratung zu ermöglichen, arbeiten unsere Finanzie-

2012. Berneggwald. St.Gallen.



«Auf dieser Bank sitze ich, weil ich es liebe, ungestört auf die Stadt runterblicken zu können und Kraft und Energie zu tanken.»

**Caroline Magerl-Studer, CEO Mila d'Opitz**

Und wo ist Ihr Lieblingsplatz in St.Gallen?  
[www.lieblingsplatz.ch](http://www.lieblingsplatz.ch) [standortfoerderung@stadt.sg.ch](mailto:standortfoerderung@stadt.sg.ch)

eine Initiative Ihrer Wirtschaftsstadt

Stadt St.Gallen



«Wir generieren einen Rückenwind der unseren Kunden spürbare Vorteile bringt!»

Ralph Nater, Geschäftsführer

*IhrRückenwind!*<sup>®</sup>

IVECO

**NATER**  
NUTZFAHRZEUGE

**BOX X**  
NUTZFAHRZEUGE AG



Staad ▪ Gossau ▪ Müllheim [www.ihrrueckenwind.ch](http://www.ihrrueckenwind.ch)

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

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

Wir sind immer dort  
wo Sie uns brauchen,  
in Ihrer Nähe.

**asm**  
DIE MESSEPROFIS

Erlen (TG)  
Diepoldsau (SG)  
Regensdorf (ZH)  
Hünenberg (ZG)  
Givisiez (FR)

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

# Debitoren zur Liquiditätsbeschaffung nützen

**Das Bedürfnis nach alternativen Finanzierungsquellen ist bei den Schweizer Klein- und Mittelunternehmen gerade in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten gross. Im Ausland haben die mittelständischen Unternehmungen schon längst eine Dienstleistung entdeckt, die nun auch in der Schweiz kontinuierlich Fuss fasst: Factoring.**

Text: Daniel Trochsler Bild: zVg



Daniel Trochsler

Oft sehen sich kleine und mittlere Unternehmen in der Schweiz, insbesondere junge oder expandierende, mit drei Problemen konfrontiert:

1. Die erforderliche Liquidität zur Finanzierung von Geschäftstätigkeit oder Wachstum ist nicht in genügendem Ausmass vorhanden und oft nur schwerlich zu besorgen.
2. Mit den wirtschaftlich schwierigen Zeiten und den hohen Insolvenzzahlen erhöhen sich die Debitorenzahlungsfristen und, noch schlimmer, die Debitorenverluste.
3. Das Verwalten der Debitoren im allgemeinen und das damit verbundene Mahn- und Inkassowesen im speziellen sind zeit- und kostenintensive Aufgaben. Die besonders bei kleineren Betrieben ohnehin schon knappen Ressourcen werden unnötig durch administrative Arbeiten belastet und können nicht für produktivere Aufgaben eingesetzt werden.

Natürlich sind das nicht nur schweizerische Phänomene, sondern bereits Ende des 19. Jahrhunderts waren auch amerikanische Unternehmen, vorab aus der Textilbranche, mit der Suche nach entsprechenden Lösungen beschäftigt: Die Finanzdienstleistung Factoring wurde geboren. Stets weiter entwickelt, enthält Factoring heute drei Dienstleistungs-Komponenten: die Debitoren-Finanzierung, die Debitoren-Verwaltung und die Debitoren-Absicherung.

## Debitoren-Finanzierung

Debitorenforderungen sind oft der wertvollste Aktivposten von KMU. Bedingt durch die zu gewährenden Zahlungsfristen können diese jedoch nur zögerlich zu flüssigen Mitteln gemacht werden. Eine Debitoren-Finanzierung löst dieses Problem elegant. Ein Factoring-Institut übernimmt die Forderungen und bevorschusst die Rechnungsbeträge in der Regel zu 80 Prozent. So werden Debitoren sofort zu flüssigen Mitteln, und das Unternehmen genießt entsprechend mehr Liquidität.

## Debitoren-Verwaltung

Nach den Vorgaben des Kunden übernimmt das Factoring-Institut auch das Debitoren-Management. Dazu gehören die Verbuchung und Überwachung von Rechnungen und Zahlungseingängen sowie das Mahn- und Inkassowesen. Periodisch gelieferte Journale erlauben es, die eigene Buchführung auf die Übernahme von wenigen Kennziffern zu reduzieren. Auch Bonitätsüberprüfungen sowie eine umfassende Umsatz- und Finanzberatung können zum Dienstleistungspaket gehören.

## Debitoren-Absicherung

Mit jeder Leistung, die gegen offene Rechnung erbracht wird, setzt sich ein Unternehmen dem Risiko der Zahlungsunfähigkeit des Abnehmers aus. Eine Debitoren-Absicherung bietet dagegen zuverlässigen Schutz. Je nach Wunsch bis zu 100 Prozent und ohne Selbstbehalt.

Die Dienstleistungskomponenten können je nach Kundenbedürfnissen individuell kombiniert und ausgestaltet werden.

«Und was kostet denn nun das Ganze», werden Sie sich jetzt wahrscheinlich fragen? Die Finanzierungszinsen sowie die Factoring-Gebühren, die von den eingereichten Rechnungsbeträgen in Abzug gebracht werden, bewegen sich in aller Regel zwischen 2 und 6 Prozent. Mit den gewonnenen Nutzen sollten diese Kosten aber mehr als ausgeglichen werden: nachhaltige Verbesserung der Liquidität, Vermeidung teurer Debitorenverluste und Reduktion des administrativen Aufwandes für die Debitorenbewirtschaftung.

### Zur Person

Daniel Trochsler ist Betriebsökonom HWV/FH und Geschäftsleiter der KMU Finanz AG, St.Gallen. Er präsidiert den Schweizerischen Factoringverband.

# Businessplan: Durchstarten statt Notlanden.

Mit dem Flugzeug abheben, ohne genügend Treibstoff an Bord? Kein seriöser Pilot würde das wagen. Nur in der Unternehmensführung stellen wir teils fest, dass Maschinen gekauft, neue Produktionshallen aufgestellt oder Tochtergesellschaften erworben werden – alles ohne wirklich durchdachten Plan. Der Investitionsappetit scheint manchmal unstillbar und kann sogar im Rausch münden. Nur, für unternehmerische Vorhaben gilt: «Cash is King» – sie müssen sich also rechnen. Spätestens wenn die Liquidität knapp wird, ist die Existenz des Unternehmens bereits ernsthaft bedroht. Ein kluger Businessplan hilft der Unternehmensführung, sich konsequent auf die Schlüsselfaktoren und das gemeinsame Ziel zu konzentrieren.

## Einfach kommunizieren – und überzeugen

Einen neuen Geschäftsbereich aufbauen, eine erfolgsversprechende Idee verwirklichen, einen Partner für die Finanzierung einer Unternehmensgründung oder -erweiterung finden, die Nachfolge planen oder das Unternehmen in neue Hände legen: Nur wenn ein Vorhaben klar dargestellt und auf den Punkt gebracht wird, überzeugt es die Adressaten – seien es Investoren, Banken oder die Mitarbeitenden, die Tag für Tag mit gezielten Aktivitäten ihre Vorhaben in die Tat umsetzen. Ein schlüssiger Businessplan ist dazu ein hervorragendes Instrument, für KMU genauso wie für Geschäftseinheiten oder größere Unternehmen.

## In drei Schritten eine griffige Strategie entwickeln

Mut ist nicht Wissen, sondern Entschlossenheit, nicht Meinen, sondern Handeln», sagt der franzö-

sischer Philosoph Comte-Sponville. In der Führung bedeutet das: das eigene Büro verlassen, selber vorgehen und die Fahne persönlich hochhalten. Voraussetzung dafür ist Klarheit über die unternehmerischen Ziele und darüber, wie diese zu erreichen sind. Erst dann ist eine entschlossene Umsetzung mit konkreten Aktivitäten möglich und durchsetzbar.

Dazu muss sich die Unternehmensleitung intensiv mit ihrem Unternehmen, den Märkten, dem Wettbewerb und dem Umfeld befassen. Sie muss sich die Möglichkeit geben, aus dem operativen Alltag ausubrechen und das Gesamtbild mit Distanz zu betrachten. Häufig ergeben sich so interessante Ideen und neue Wege. Ein kluger Businessplan zeichnet sich durch die Kombination von Einfachheit und Transparenz aus – neben der fachlichen Tiefe. Ein modulares Vorgehen in drei Schritten hat sich dafür bewährt:



In drei Schritten  
zum schlagkräftigen  
Businessplan und  
Finanzmodell.

### Den Gipfel gemeinsam erklimmen

Die Businessplanung ist vergleichbar mit dem Besteigen eines Bergs. Sie ist selten eine einfache Wanderung. Vorbereitung, Ausdauer und Beharrlichkeit sind gefragt. Zudem muss die Seilschaft untereinander gut kommunizieren, klug abwägen und rechtzeitig entscheiden. Der durchdachte Businessplan kann die Unternehmensführung in einem breiten Spektrum und mit hoher Effektivität unterstützen. Denn darin lassen sich die Unternehmensziele und -strategie einfach und klar zusammenfassen – strategisch, operativ und auch finanziell. Es kann sich lohnen, für die gewünschte Tour einen Bergführer zu engagieren: Dank seiner Erfahrung kennt er den schnellsten Weg und die gefährlichen Passagen. Ausserdem bringt er eine externe Sichtweise ein; seine Meinung als aussenstehender Profi findet häufig mehr Gehör als die der eingespielten Teilnehmer.

### Konkrete Massnahmen ausarbeiten

Die Grundstrategie wird zunächst über drei bis vier Seiten aus der unternehmerischen Idee abgeleitet und fliesst später in den Businessplan ein. Auf diese Weise wird sie mehrfach diskutiert und bestätigt. Inhalt und Umfang des Businessplandokuments können je nach Fall variieren und umfassen erfahrungsgemäss zumindest 10–20 Seiten. Die Autoren sollten darauf achten, dass die Analyse seriös, zielorientiert und angemessen pragmatisch erfolgt. Achtung also vor der Paralyse durch die Analyse. Damit sich der Businessplan auch operativ umsetzen lässt, ist die aus der Analyse abgeleitete Strategie in konkrete, realistische Massnahmen zu übersetzen. Nur so können den Plänen auch wirksame Taten folgen.

Das Finanzmodell fliesst dabei in das Hauptdokument ein, liegt aber idealerweise im Anhang als Ganzes bei. Der Umfang des Businessplans darf nicht im Vordergrund stehen. Hier gilt der Grundsatz «Weniger ist mehr». Entsprechend sollen die Autoren nicht relevante Ausführungen konsequent weglassen. Inhaltlich müssen sie sowohl von der Gegenwart als auch von der Vergangenheit ausgehen, damit sie schlüssige Zukunftspläne herleiten können. Dies bedingt ein ganzheitliches Denken in unterschiedlichen Szenarien.

### Mit dem Finanzmodell die Rechnung machen

Ist die gewünschte Finanzierung der Strategie angemessen? Wie viel Umsatz in Form von Kundenaufträgen muss der Verkauf einbringen? Wann sind die Ressourcen (bzw. Kostenstrukturen) ideal ausgelastet? Welcher Deckungsbeitrag oder betriebliche Cashflow ist nötig, damit sich Finanzamortisationen, zwischenzeitliche Investitionen und erwartete Dividenden tatsächlich bezahlen lassen? Wie hoch dürfen die Vorräte und Debitoren ansteigen, damit die Cashflow-Rechnung noch aufgeht? Lassen sich all-

fällige Rückschläge verkraften? Welche Finanz- und Eigenkapitalreserven braucht es dazu?

Ein griffiges Finanzmodell beantwortet diese Fragen. Es besteht aus drei Kernelementen, die mehrere Jahre aufzeigen: Plan-Erfolgsrechnung, Plan-Bilanz und Plan-Mittelflussrechnung. Auch diese sollten so einfach und verständlich wie möglich dargestellt sein. Übermässigen «Zahlenfriedhöfen» mangelt es häufig an Transparenz und Nachvollziehbarkeit, sie enthalten selten klare Aussagen. Zudem bergen komplexe Detailberechnungen ein grosses Fehlerpotenzial. Ein gutes Finanzmodell können auch Nicht-Finanzexperten verstehen und nachvollziehen.

### Den Dialog als Erfolgsschlüssel nutzen

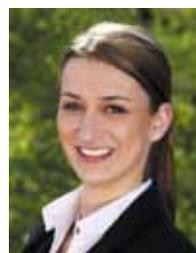
«In der Zentrale wird nichts verkauft», sagte Jack Welch, CEO von General Electric von 1981 bis 2001, und verbrachte seine Zeit vorwiegend in den Betrieben. Für die Businessplanung gilt Ähnliches: Scharfsinnige Ausführungen und schöne Folien nützen erst etwas, wenn sie früh mit den richtigen Personen diskutiert werden. Entsprechend muss die Unternehmensleitung Inhalt und Absicht ihrer Businessplanung vermitteln und mit den Betroffenen abstimmen. Tut sie dies mit der nötigen Überzeugung, kann sie die anderen für die gemeinsame Sache gewinnen und sie zum Mitdenken und Mitziehen begeistern.

Die Richtung dieses gemeinsamen Engagements gibt der Businessplan vor, ebenso das Wie. So kann auch der bereits erwähnte Flugpilot mit seiner Crew optimal harmonisieren: Ist das Ziel klar, funktionieren die Instrumente und stimmen die Fähigkeiten der Crew, kann er den «Vogel» zur Startbahn rollen. Und so ist ebenfalls gewährt, dass Passagiere, Besatzung und Flugzeug schnell und sicher ankommen.

#### Zu den Autoren



Roland Schegg  
Leiter Consulting Ostschweiz  
und Liechtenstein  
PwC St. Gallen / Chur  
roland.schegg@ch.pwc.com



Gianina Caviezel  
Consulting Ostschweiz  
und Liechtenstein  
PwC St. Gallen / Chur  
gianina.caviezel@ch.pwc.com



- Internationale Ausrichtung in einem sicheren und liebevollen Umfeld
- Ganztagschule für Kinder von 3 – 11 Jahren
- Englisch als Unterrichtssprache mit Fokus auf Deutsch
- Kleine Lerngruppen, individuelle Betreuung
- Die ISSG ist auf dem Weg zur IB World School und hat bereits den Status Candidate School erreicht
- Schnupperwoche ist jederzeit möglich – gerne organisieren wir eine für Sie!

## International School St. Gallen

### Informationsabende

- Dienstag, 04. Dezember 2012
- Dienstag, 15. Januar 2013
- Dienstag, 26. Februar 2013
- Dienstag, 16. April 2013

**Einstieg während des gesamten Schuljahres möglich!**



Höhenweg 1 . CH-9000 St. Gallen  
Tel: +41 (0)71 220 8411 . info@issg.ch . www.issg.ch

Lasst uns

**Ströbele**  
Kommunikation  
gestalten und realisieren

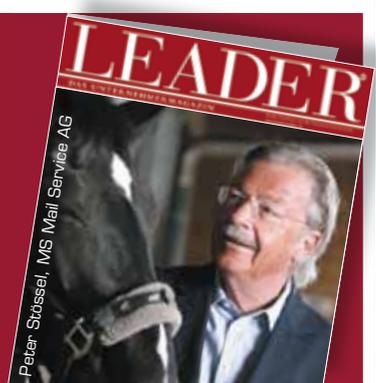
aber ein bisschen Umsatz wäre auch ganz schön

Erfolgreiche Firmenanlässe – wie geht das?  
16. Unternehmerforum, 17. Januar 2013 im autobau™  
Jetzt anmelden: [stroebele.ch/unternehmerforum](http://stroebele.ch/unternehmerforum)

Ströbele AG | CH-8590 Romanshorn  
Telefon +41 (0)71 466 70 50  
[www.stroebele.ch](http://www.stroebele.ch)  
**Ströbele, der Erfolgsbeschleuniger**

Leader. Das Ostschweizer Unternehmernmagazin.

# Leader lesen LEADER®



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

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

# «Wilde» Kandidatin erobert das Wiler Stadtpräsidium

**In Wil ist der Entscheid im Kampf um das Stadtpräsidium überaus deutlich ausgefallen. Die «wilde» Kandidatin Susanne Hartmann (CVP) wurde im zweiten Wahlgang mit beträchtlichem Vorsprung auf den offiziellen CVP-Kandidaten Armin Eugster gewählt.**

**Text:** Richard Ammann **Bild:** zVg

Der erste Wahlgang zur Neubestellung des Stadtpräsidiums am 23. September hatte erwartungsgemäss noch keine Entscheidung gebracht. Alle vier Kandidaten und Kandidatinnen blieben unter dem absoluten Mehr. An der Spitze lagen, fast gleichauf, die «wilde» CVP-Kandidatin Susanne Hartmann (1989 Stimmen) und der offizielle Kandidat der Christlich-demokratischen Volkspartei, Armin Eugster (1969 Stimmen), gefolgt von Daniel Meili, FDP (1592 Stimmen). An letzter Stelle lag, nicht unerwartet, Marianne Mettler von der SP (1099 Stimmen).

## Überraschend klares Endergebnis

Für den zweiten Wahlgang am 4. November war ein Kopf-an-Kopf-Rennen zwischen Hartmann und Eugster erwartet worden. Nach dem Verzicht von Daniel Meili konnte der offizielle Kandidat der CVP, Repräsentant des bürgerlich-gewerblichen Flügels, zusätzlich mit FDP- und SVP-Stimmen rechnen, der-

weil Frau Hartmann Sukkurs aus dem Mitte-Links-Spektrum erhielt. Umso mehr überraschte das Endergebnis, das an Deutlichkeit nichts zu wünschen übrig liess. Die «wilde» Kandidatin erhielt 3866 von 6778 abgegebenen Stimmen, Armin Eugster, dem es weniger an fachlicher Eignung als an Charisma gebricht, deren 2642. Die Stimmbeteiligung betrug 48 Prozent.

## Tochter des früheren Stadtpräsidenten

Susanne Hartmann ist beruflich als Rechtsanwältin tätig. Sie gehört seit 15 Jahren dem Stadtparlament an und wurde in diesem Amt am 23. September mit der höchsten Stimmenzahl wiedergewählt. Susanne Hartmann ist die Tochter des früheren, 2009 verstorbenen Stadtpräsidenten Josef Hartmann, der im Jahr 2000 dem «wildem» Kandidaten Bruno Gähwiler (CVP), seinem Nachfolger, ebenfalls im zweiten Wahlgang unterlag.





Philipp Koch

**Philipp Koch**

Inhaber/GL/Leiter Beratung Koch Kommunikation, Frauenfeld

Womit haben Sie Ihr erstes Geld verdient?

Mit dem Einpacken von Covern  
in der Werbeagentur meines Vaters

Hatten Sie als Kind einen andern Berufswunsch?

Nein, was wurde die Kommunikation  
in die Wiege gelegt

Gibt es eine Sache, die Sie noch unbedingt nachholen möchten?

ja. denke da mal an eine  
längere Akerzeit (1 bis 2 Monate)

Was bedeutet Ihnen Erfolg?

Wenn man glücklich, gesund und  
zufrieden mit sich, sich ins Bett fallen  
lassen kann

Welche(r) Ostschweizer Unternehmer(in) verdient in Ihren Augen besonderen Respekt?

Alle die, die es schaffen, sowohl Kunden wie auch Team  
für das gemeinsame Ziel zu begeistern.

Wie legen Sie heute Ihr Geld an?

Wir haben gerade ein Haus.

Wie und wo würden Sie ihre Ferien verbringen, wenn Sie zwei Wochen Hotelurlaub gewännen?

auf eines kleinen malaiischen Insel namens Tioman.

# in kürze

LEADER

## › Kostengünstig kommunizieren mit KMUeasy

Die Telecom Liechtenstein bietet mit KMUeasy ab sofort IP-Telefonie inklusive virtueller Vermittlungsfunktion zu attraktiven Konditionen an. Unternehmen in der Region telefonieren damit schon ab Fr. 9.90 pro Monat (exkl. MwSt.) je nach Anschlussvariante bei attraktiven Verbindungsentgelten innerhalb der Schweiz und international.

Die interne Weitergabe von Gesprächen – auch über mehrere Standorte oder Homeoffices hinweg – erfolgt mit KMUeasy schnell und einfach. Unternehmen stehen bei dieser Lösung zudem die benötigte Anzahl an Telefonnummern zur Verfügung. Die Telecom Liechtenstein, der Komplettanbieter in Sachen Telekommunikations- und Informations-technologie-Lösungen, macht KMUeasy für Unternehmen durch die Gewährung von Freiminuten in verschiedene Netze noch attraktiver. Standortübergreifende Gespräche sind unabhängig von der Anzahl der Niederlassungen und Homeoffices gebührenfrei.

Voraussetzung für den Einsatz von KMUeasy ist ein entsprechend leistungsfähiger Internetanschluss. Die Komplettlösung aus einer Hand (KMUeasy kombi) bietet nicht nur praktische Vorteile, sondern ist auch finanziell interessant, da sich so gegenüber einer sonst am Markt erhältlichen Kombination aus xDSL- plus ISDN-Variante bis zu 50 Prozent der Kosten einsparen lassen. KMUeasy und KMUeasy kombi sind in der gesamten Region sowie auf dem Glasfasernetz der Sankt Galler Stadtwerke verfügbar. [www.telecom.li/professional](http://www.telecom.li/professional)

## › TSGKB prämiert auch 2013 innovative Jungunternehmen

Auch im nächsten Jahr wird die St. Galler Kantonalbank den Jungunternehmerpreis Startfeld Diamant verleihen. In enger Zusammenarbeit mit der Organisation Startfeld verleiht die SGKB damit jungen, innovativen und zukunftsweisenden Geschäftsideen Rückenwind. Informationen zum Preis unter [www.sgkb.ch/startfeld-diamant](http://www.sgkb.ch/startfeld-diamant) und neu auch auf [www.facebook.com/startfelddiamant](http://www.facebook.com/startfelddiamant).

# Vier Sätze, wie die EU funktioniert

**Die EU schmückt sich neu mit dem Friedensnobelpreis und sucht ihr Heil in der «gouvernativen Demokratie». Erfunden wurde die Formel von Professoren, welche das Volk für demokratieunfähig halten.** von Roland Rino Büchel

Schon vor sieben Jahren propagierten Gelehrte in Deutschland die «gouvernativ Demokratie». Dieses Zentralisieren der Macht sichere der Europäischen Union die Handlungsfähigkeit. Es sei das ideale Regierungsmodell und besser als die Formen, in denen das Volk die Regierungsarbeit «störe». Zur Erinnerung: Die Demokratie wurde in Europa zu einer Zeit geboren, als unser Kontinent fast flächendeckend von Monarchien beherrscht wurde. Zwar verlangt niemand in der EU ein Comeback der Kaiser und Könige, doch die Brüsseler Eliten entfernen sich immer weiter vom Volk.

### Kleiner, elitärer Kreis

Das Geschehen wird von einem kleinen Kreis bestimmt. Nehmen wir als Beispiel die Schaffung des Euro. Für die unglückselige Eingliederung der nationalen Währungen in den heimatlosen Einheits-Euro hatte die Bevölkerung in keinem einzigen Land ein Mitbestimmungsrecht.

Gut zehn Jahre später verschlingen die panikartigen Rettungsversuche unvorstellbare Summen. Die Schutzschirme werden zum Teil ohne parlamentarische Mitsprache beschlossen und in Kraft gesetzt. Den EU-Steuerzahlern in den starken Ländern werden Milliardenlasten aufgebürdet. Trotzdem: Die Entscheidungen dazu treffen die Exekutivpolitiker und Funktionäre der höchsten EU-Ebene. Wo bleibt die Gewaltentrennung, wo die Entscheidungshoheit der Parlamente?

Der Begriff «Direkte Demokratie» war und ist in Brüssel ein Unwort. Den Machthabern ist sogar die parlamentarische Demokratie lästig. Das wird exemplarisch belegt durch den Vorsitzenden der Euro-Gruppe, Luxemburgs Premierminister Jean-Claude Juncker, der neben Dutzenden Medaillen und Ehrendokortiteln auch die Goldmedaille für «Verdienste um Europa» hat. Er beschreibt in vier Sätzen, wie die EU funktioniert: «Wir beschliessen etwas, stellen das in den Raum und warten einige Zeit ab, was passiert. Meistens passiert gar nichts. Weil die meisten gar nicht begreifen, was da beschlossen wurde. Dann ist es gut, dann machen wir weiter, Schritt für Schritt.»

### Alle Macht bei den Funktionären

Alle Macht liegt bei den Mitgliedern der Brüsseler Exekutive und ihren Funktionären. Sie trauen den Bürgern und den Parlamenten rein gar nichts zu. Darum setzen sie auf das Konzept der «gouvernativen Demokratie». Schliesslich hat man jetzt ja auch den Friedensnobelpreis erhalten und meint es ja nur gut, wenn man die «überforderten Menschen vor falschen Entscheidungen» bewahrt.

Ich sehe es anders – und bin sehr froh, dass das Volk hier in der Schweiz und in der Ostschweiz schlechte Beschlüsse der exekutiven Politik direkt-demokratisch korrigieren kann.



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

# Solidarisch sollen andere sein

**Rund 4000 Kantonsangestellte gingen Mitte November in St.Gallen auf die Strasse, um gegen das Sparpaket der Regierung zu protestieren. Die Empörung gegen die Massnahme ist nachvollziehbar, Alternativen dazu sind aber kaum in Sicht.**

von Stephan Ziegler

Um 1,5 Prozent sollen die Löhne des Staatspersonals wegen der desolaten Finanzlage des Kantons St.Gallen 2013 gekürzt werden. Das sind für einen Angestellten, der 8000 Franken verdient, 120 Franken im Monat. Das ist wenig – jeder Abbau einer gewohnten Leistung tut aber weh. Darum überrascht der Widerstand der rund 22 000 betroffenen Kantonsangestellten nicht.

Andererseits fragt man sich, ob es auch eine andere Herangehensweise an das Problem «desolate Staatsfinanzen», das auf zu wenig Einnahmen und zu hohen Ausgaben gründet, gäbe. Hätten die beim Protest federführenden Gewerkschaften nicht auch den Standpunkt einnehmen können: «Wir sehen das Problem und bieten Hand zur Lösung – wir wissen, dass Staatsangestellte einerseits einen krisensicheren Job haben, andererseits nicht unter Niedriglöhnen leiden. Wir leisten unseren – befristeten – Beitrag zur Sanierung der Staatsfinanzen.» Hier hätte die Linke ihre viel beschworene Solidarität praktisch unter Beweis stellen können.

Eine Kantonsangestellte hat mir ihre Alternative zu Lohnkürzung beschrieben: «Besser wärs, die ‚faulen Eier‘ zu entlas-

sen». In der Tat – nur wer bestimmt, wer ein solches ist? Wird jeder Vorgesetzte dazu verdonnert, eine Person seines Teams zu benennen, die zu kündigen ist? In der Theorie denkbar, in der Praxis kaum durchsetzbar. Denn wer gibt schon zu, in seiner Abteilung ein «schwarzes Schaf» durchgefüttert zu haben? Eine weitere Alternative wäre, Sozialausgaben zu kürzen – natürlich ein «No-go» für linke Organisationen. Die letzte und von den Gewerkschaften favorisierte Alternative ist, die «finanzkräftigsten natürlichen und juristischen Personen stärker zur Kasse zu bitten» – also Steuern rauf für Unternehmer und Unternehmen.

Es ist verständlich, dass die Linke ihre Wählerschaft – Staatsangestellte und Staatsabhängige – gegen Sparmassnahmen verteidigt und einmal mehr die «Rettung» in der Mehrbelastung der Privatwirtschaft sieht. Am Ast zu sägen, auf dem man sitzt, ist allerdings etwa das Dümme, was man tun kann – denn jetzt gilt es, die Wirtschaft möglichst ohne Beschwerden wieder auf Touren zu bringen. Dann können auch Staatsangestellte wieder normal entlohnt werden.

## Bequem den Gewinn steigern

Landläufig wird versucht den Gewinn mit mehr Umsatz zu steigern. Der Vertrieb wird mit Mailings, Werbeaktionen und Sonderrabatten unterstützt. Der Einfluss dieser Massnahmen auf den Umsatz ist dabei kaum messbar – der

ROI ist nicht eruierbar. Unser Tipp: Lassen Sie zwei Mal jährlich Ihre aktiven Kunden mit unserer Bonitätsdatenbank abgleichen. Die entdeckten Risiken können Sie sofort senken. Weniger Verluste = mehr Gewinn



Benötigte Kundendaten:  
Name, Adresse als Flatfile  
(alles auf einer Zeile).

**Haben Sie einen besseren Vorschlag?**

mail to: guido.scherpenhuyzen@st.gallen.creditreform.ch



## LEADER 11/2012

**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

<b>Verleger:</b>	Natal Schnetzer
<b>Redaktion:</b>	Richard Ammann (Leitung) rammann@metrocomm.ch Dr. Stephan Ziegler Stefan Millius Marcel Baumgartner Daniela Winkler
<b>Autorein in dieser Ausgabe:</b>	Andrea Haag Roland Lambert Roman Salzmann
<b>Fotografie:</b>	Bodo Rüedi Philipp Baer
<b>Herausgeberin, Redaktion und Verlag:</b>	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
<b>Geschäftsleitung:</b>	Natal Schnetzer nschnetzer@metrocomm.ch
<b>Verlags- und Anzeigenleitung:</b>	Martin Schwizer mschwizer@leaderonline.ch
<b>Marketingservice/ Aboverwaltung:</b>	Irene Hauser sekretariat@metrocomm.ch
<b>Abopreis:</b>	Fr. 60.– für 18 Ausgaben
<b>Erscheinung:</b>	Der LEADER erscheint 9x jährlich mit Ausgaben Januar/Februar, März, April, Mai, Juni, August, September, Oktober, November/Dezember, zusätzlich 9 Special-Ausgaben
<b>Gestaltung/Satz:</b>	Tammy Rühli truehli@metrocomm.ch
<b>Produktion:</b>	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.

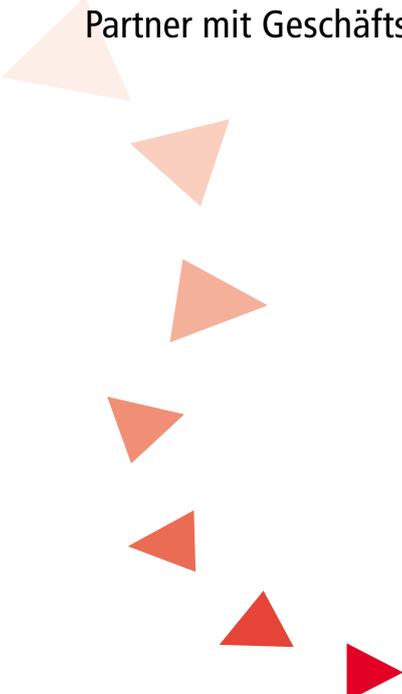
ISSN 1660-2757

metro  
comm

# Verteilung nach Mass



Sie wollen Ihre Prospekte oder Warenmuster zielgerichtet und preisgünstig verteilen? Rufen Sie uns an. Wir unterbreiten gerne ein Angebot gemäss Ihren Wünschen. Lokal, regional oder national. Zeitgerecht und kostengünstig. Prisma Medienservice AG – Ihr kompetenter Partner mit Geschäftsstellen in Chur und Luzern.



**prisma** ▲  
**medienservice**

Prisma Medienservice AG  
Im Feld 6  
9015 St.Gallen

Tel. 071 272 79 79  
Fax 071 272 79 80  
[www.prisma-ms.ch](http://www.prisma-ms.ch)

just in time - von ▲ bis Z

*Am meisten  
nervt mich  
der Chef  
bin ich jetzt  
selber.*

*Das Leben ist voller Wendungen.*

*Ohne mutige Firmengründer wäre die Welt um viele innovative Ideen ärmer. Swiss Life glaubt an die Zukunft der Startups und hilft ihnen, gut abgesichert in die Selbständigkeit zu gehen.  
[www.swisslife.ch/startup](http://www.swisslife.ch/startup)*



**SwissLife**  
So fängt Zukunft an.