

10-Jahre-Jubiläum:

«Wir sind Ostschweiz»

Seite 6





Allgemeine Weiterbildung

Systemisches Coaching

Jetzt weiterbilden

Lehrgangstart jeweils im Herbst und Frühjahr

Im beruflichen Alltag kommt man immer wieder in herausfordernde Situationen mit anderen Menschen. Der Lehrgang «Systemisches Coaching» stärkt Ihre Sozial- und Beratungskompetenz. Sie werden sich ein fundiertes Wissen erarbeiten, um Konflikte im Alltag konstruktiv und professionell zu lösen. Melden Sie sich jetzt an.

Weitere Informationen unter
058 228 26 00 | www.gbsg.ch



Zehn Jahre alt – und kein bisschen leise

LEADER, das Unternehmermagazin für die Ostschweiz und das Fürstentum Liechtenstein, gibt es seit exakt zehn Jahren; im September 2002 erschien die erste Ausgabe. Die Jubiläumsausgabe nutzen wir nicht in erster Linie, um uns selbst zu feiern, sondern um das zu tun, was seit zehn Jahren unsere Aufgabe ist: Das Ostschweizer Unternehmertum ins Zentrum rücken. Denn das ist vielleicht das Augenfälligste am kleinen runden Geburtstag: Wir waren nie gezwungen, die Ausrichtung unseres Magazins zu verändern. Erfolgsgeschichten rund um Unternehmer und Unternehmen im Osten der Schweiz sind ganz offensichtlich das, was unsere Leserinnen und Leser möchten – nicht zuletzt, weil sie selbst Teil dieses Erfolgs sind. Dem vielzitierten mangelnden Selbstbewusstsein, der falschen Bescheidenheit, wie wir sie in unserer Region oft an den Tag legen, können wir am besten entgegenwirken, indem wir ganz einfach zeigen, was wir können. Vielleicht ist es uns in diesen zehn Jahren auch gelungen, Vorurteile abzubauen, die wir gelegentlich selbst über uns haben. Die Ostschweiz ist auch Landwirtschaft, sie ist auch Gewerbe, sie ist auch Industrie im Grenzgebiet – aber eben all das nicht ausschliesslich. Dass von hier aus der weltweite Kaviarmarkt verändert werden soll, dass wir Heimat des vielleicht bekanntesten Käses der Welt sind, dass Weinkenner von weit her zu uns fahren: Diese Beispiele aus der aktuellen Ausgabe zeigen, dass die Ostschweiz vielseitiger ist, als wir es selbst wahrnehmen. Es gibt nichts, was wir hier nicht auch können, und wir sollten den Mut haben, das zu zeigen.

Es gibt Experten, die der (regionalen) Konjunktur regelmässig auf den Zahn fühlen und exakt sagen können, wie es der Ostschweizer Wirtschaft geht – und wie die Zukunft aussieht. Unser eigenes Messinstrument ist zwar nicht ganz so wissenschaftlich ausgefeilt, aber wir sind überzeugt, dass es funktioniert. Auch nach zehn Jahren LEADER hat unsere Redaktion Monat für Monat die Qual der Wahl, was die Themen angeht. Solange das so ist, prognostizieren wir der Ostschweiz blühende Zeiten. Denn Tag für Tag werden hier neue Erfolgsgeschichten begonnen und bestehende weitergeschrieben. Unsere Aufgabe ist es, ihnen den Raum zu geben, den sie verdienen.

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.



RWD Schlatter
TÜREN

www.rwdschlatter.ch

Ein Unternehmen der



AFG
Arbonia-Forster-Holding AG



Kaviar-Weltmarke aus Teufen

Die unternehmerische Leistung der Familie Zwyer, die in Uruguay Störe züchten lässt und ihren Kaviar weltweit vermarktet.

Seite 14

- 20 Eine Geschäftsstrategie mit Hirn**
Peter Hirn und seine Autogaragenunternehmung ist an fünf Standorten in der Ostschweiz präsent.
- 24 Traditionsreiche Familienunternehmung**
Bei der Bauunternehmung Bärlocher AG in St.Gallen steht die vierte Generation in den Startlöchern.
- 36 Authentizität und Ehrlichkeit**
Die Weinhandlung Vogelsanger Weine im äussersten Westen der Stadt St.Gallen führt ausschliesslich exklusive europäische Weine mit Schwerpunkten in Spanien, Portugal und Italien.
- 42 Ausrichtung auf das internationale Tempo**
David Vincze, der neue Direktor der Sortenorganisation Appenzeller Käse, ist oberster Hüter der Traditionsmarke, die vor grossen Herausforderungen steht.
- 48 Medien**
In seinem Buch «Europa braucht den Euro nicht» spendet der deutsche Fachökonom Thilo Sarrazin der Schweiz, deren Wohlstand den EU-Durchschnitt bei weitem übertrifft, höchstes Lob.
- 52 Treffpunkt Ost**
Am Networking-Tag der FHS Alumni in St.Gallen ging es um Prozessraten, die wahren Risiken der Zukunft und um das kranke Bankenwesen.
- 58 Wann ist der Bauch gefragt, wann der Verstand?**
Roman Boutellier, ordentlicher Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der ETH Zürich, referiert am KMU-Tag in St.Gallen über die Prozesse, wie unsere Entscheidungen zustandekommen.
- 66 Beratung für Ansiedlungen in der Schweiz**
Immer mehr deutsche Unternehmen beschäftigen sich mit der Frage, ob sie ganz in die Schweiz umziehen oder zumindest von hier aus ihr lokales oder internationales Geschäft betreiben sollen.
- 70 Führungsseminar, Leadership-Tag und Zertifikatsprogramm**
Die Leadership-Aus- und Weiterbildung am Institut für Führung und Personal Management der Uni St.Gallen ist weiterentwickelt worden.
- 76 Führungskräfte sind auch ein Risiko**
Es gibt nicht wenige Unternehmen, deren Managementteams Veränderungen gut täten. Viele Firmenchefs verharren jedoch lieber in einer «mittleren Unzufriedenheit».
- 90 Zwischen Bühne und Büro**
Kann Kunst selbsttragend sein oder braucht sie in jedem Fall Subventionen? Ein Ortstermin im Theaterhaus Thurgau in Weinfelden mit Roland Lötscher, dem Leiter des Theaters «Bilitz».



Natal Schnetzer:

*«Die Magazinform ist ein unerreichter
Lese komfort, der auch in der Zukunft
nichts von seiner Magie verlieren wird.»*

Der LEADER – die starke Ostschweiz im A4-Format

Das publizistische Flaggschiff aus dem Hause MetroComm AG feiert sein zehnjähriges Bestehen: Der LEADER gehört heute zur Standardlektüre der Entscheidungsträger in der Ostschweiz – und stärkt das Selbstbewusstsein der Region. Die Erfolgsgeschichte eines Mediums, das sich der Ostschweizer Wirtschaft und ihrem Unternehmertum verschrieben hat.

Text: Richard Ammann **Bilder:** Philipp Baer und Bodo Rüedi

Verleger Natal Schnetzer erinnert sich gut an den Start vor zehn Jahren: Die MetroComm AG gab damals nebst zahlreichen Kundenmagazinen auch eine Reihe von Verbandszeitschriften heraus. Ein Magazin für Wirtschaftspolitik, KMU-Belange und unternehmerische Interessen mit Ostschweizer Fokus fehlte aber. Aus der Identifikation dieser Nische heraus wurde der LEADER ins Leben gerufen.

Die Schweiz hört nicht in Winterthur auf

Unter Schnetzers Leitung wurde ein redaktionelles Konzept erarbeitet. Im Mittelpunkt des Interesses stand die Schaffung einer Plattform für KMU, die das Hauptgewicht der Wirtschaft ausmachen. In von Respekt geprägten journalistischen Beiträgen sollten die Leistungen massgeblicher Unternehmen, ihres Kaders und ihrer Mitarbeiter gewürdigt werden.

Im Mittelpunkt stand die Schaffung einer Plattform für KMU, die das Hauptgewicht der Wirtschaft ausmachen.

Fachbeiträge aus allen Branchen sollten die Themenvielfalt abrunden. Ein besonderes Anliegen war dem Verleger die Stärkung des wirtschaftlichen und politischen Selbstverständnisses der Region. Und nicht zuletzt sollte mit dem LEADER den grossen Ballungszentren gezeigt werden, dass die Schweiz nicht, wie früher da und dort auf Bern- oder Züridütsch gesagt wurde, in Winterthur aufhört.

Um im September 2002 loslegen zu können, liess die MetroComm AG ein umfassendes Layoutkonzept erarbeiten. Ausserdem wurde von Anfang an grosser Wert auf exklusive Fotografie gelegt. So ging die Erstausgabe vor zehn Jahren in Druck – mit Themen, die auf Anhieb ein gutes Echo im Verbreitungsgebiet (Kantone St.Gallen, Thurgau, beide Appenzell und Fürstentum Liechtenstein) fanden: Das gemeinsa-

me, erfolgreiche Lobbying der Ostschweizer Kantone um den Gewinn des Bundesverwaltungsgerichtssitzes wurde angemessen gewürdigt, ebenso die Anstrengungen um den Bau des neuen, mittlerweile realisierten Stadions für den FC St.Gallen. Der Unternehmer Edgar Oehler wurde interviewt – damals noch als Inhaber und Leiter der Hartchrom AG in Steinach. Zu Wort kam in der Erstausgabe unter anderem auch der seinerzeit designierte Präsident des Schweizerischen Baumeisterverbandes, Nationalrat Werner Messmer aus Kradolf, der nach Grossinvestitionen in der Ostschweiz rief.

Zeitgemässes Bild der Ostschweizer Wirtschaft

Mit dem Bekanntwerden des neuen Magazins setzte eine wachsende Nachfrage nach entsprechenden journalistischen Leistungen ein, welche die LEADER-Redaktion noch so gerne erfüllte. Die langjährigen Redaktionsmitglieder Stefan Millius, Marcel Baumgartner, Stephan Ziegler und Daniela Winkler schufen mit ihren eigenen Beiträgen und unter Beizug kompetenter Autoren aus Unternehmertum, Politik und Wissenschaft gewissermassen ein neues, zeitgemässes Bild der Ostschweizer Wirtschaft. Und MetroComm-Fotograf Bodo Rüedi verzauberte und verzaubert die Porträtierten und die Leserschaft mit seinen exklusiven Bildern. In manchen Schreibtischen von Ostschweizer CEOs und Verwaltungsräten werden auf viele Jahre zurück LEADER-Ausgaben mit repräsentativen Beiträgen aufbewahrt. Eine Reihe von prägenden, im LEADER erschienenen Interviews und Gesprächen ist 2008 in der Buchpublikation «Ganz oben» erschienen. Porträtiert wurden u. a. Ernst Möhl, Fredy Lienhard, Raphael Locher, Karin Keller-Sutter und Peter Spuhler.

Rasch wachsende Bedeutung erhielt der LEADER sodann als Plattform für Werbung, aus der sich das Magazin finanziert. Es gab und gibt besonders prominente Ausgaben, um deren Raum für Anzeigen sich Inserenten streiten. Verleger Schnetzer erinnert



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-/Projektabrechnung
- > E-Commerce und E-Business
- > Adressmanagement und Workflow
- > Archivierung
- > Rechnungswesen/Controlling
- > Personalwesen
- > Electronic Banking
- > Informationsmanagement

www.abacus.ch



*Richard Ammann,
Chefredaktor seit 2011*



*Marcel Baumgartner,
Chefredaktor bis 2011*



*Stephan Ziegler, langjäh-
riges Redaktionsmitglied*



*Stefan Millius, langjähri-
ges Redaktionsmitglied*



*Daniela Winkler, langjäh-
riges Redaktionsmitglied*



*Bodo Rüedi,
Chef Bildredaktion*



*Philipp Baer,
Fotograf*



*Tammy Rühli,
Editorial Designerin*



*Martin Schwizer, Verlags-
und Anzeigenleitung*



*Irene Hauser, Marketing-
service und Aboverwaltung*

sich etwa an den aufgebrachtten Chef eines Grossunternehmens, der mit Entsetzen feststellte, dass eine Konkurrenzfirma ihn mit Werbung für ein ähnliches Produkt im LEADER übertrumpft hatte. Es bedurfte vermittelnder und besänftigender Worte aus dem Hause MetroComm, um den Marketingleiter des Grossunternehmens vor größerer Unbill zu verschonen... Heute ist der LEADER eine fixe Grösse in

St.Galler Festspielen. Weitere Specials erscheinen unter den Titeln «Exquisit», der Gourmet-Gastro-Guide für gehobene Ansprüche, «Thurgau» (Sonderausgabe zum Wirtschaftsstandort Thurgau) und «Transportflash», dem offiziellen Organ der ASTAG Ostschweiz. Diese Specials werden nebst einer individuellen Distribution jeweils einer der neunmal pro Jahr in einer Auflage von über 8 000 Exemplaren erscheinenden LEADER-Hauptausgabe beigelegt. Daneben haben Firmen und Institutionen die Möglichkeit, ein gedrucktes Unternehmens- oder Eventporträt unter dem Label «Presented by LEADER» erstellen zu lassen. So blickt Natal Schnetzer mit Genugtuung und Befriedigung zurück auf die Leistungen des vergangenen Jahrzehnts. Es ist ihm und seinem Team trotz der in dieser Zeit stark gewachsenen Konkurrenz der Medien um Marktanteile gelungen, ein regionales Printerzeugnis im Zeitschriften- und Werbemarkt zu verankern. Es versteht sich von selbst, dass auch die MetroComm AG dem Internetzeitalter Reverenz erweisen musste. So gehören LEADER-Webseite und -iPad-App zum Gesamtangebot. Doch der Fokus bleibt unverändert auf den hochwertigen, natürlich in der Ostschweiz gedruckten Printerzeugnissen. Der Verleger in seinem Ausblick auf das nächste Jahrzehnt: «Einen neuen LEADER in den Händen zu halten, die ganzseitigen, exklusiven Fotos ohne die am Bildschirm auftretenden Übertragungsverluste zu betrachten und die Zeitschrift in Magazininform überallhin mitnehmen zu können, ist ein unerreichter Komfort, der auch in der Zukunft nichts von seiner Magie verlieren wird.»

In manchem CEO-Schreibtisch werden LEADER-Ausgaben mit gehaltvollen, zeitlosen Beiträgen aufbewahrt.

den Werbeplänen der zuständigen Agenturen und Marketingverantwortlichen, an welcher Entwicklung MetroComm-Anzeigen- und Verlagsleiter Martin Schwizer massgeblich beteiligt war.

Medienpartnerschaften und Specials

Die Nachfrage nach Leistungen des LEADERS führte weiter zu Medienpartnerschaften mit Veranstaltern von Wirtschaftsevents (Schweizer KMU-Tag, Verleihung Ostschweizer Unternehmerpreis, Young Leader Award, Wirtschaftsforum Rheintal usw.) sowie zur Herausgabe von Spezialausgaben. So gibt es heute Sonderausgaben zum Immobilienstandort Ostschweiz (der in einer Auflage von 50 000 Exemplaren erscheinende ImmoPuls, ab 2013 als offizielles Messmagazin der Immo Messe Schweiz), zum CSIO, dem wichtigsten Springreiterturnier der Schweiz, zum Kongress- und Messestandort Ostschweiz oder zu den

Klammerfunktion und Mittlerrolle zwischen Politik und Wirtschaft

Eine Reihe von Gratulanten hat Grussworte zum LEADER-Jubiläum verfasst. Ständerätin Karin Keller-Sutter würdigt das Magazin als Sprachrohr der Wirtschaft, das das Selbstverständnis der Ostschweiz stärkt. Unternehmer Peter Weigelt spricht dem Magazin gar die Bedeutung eines «Konzeptes für eine selbstbewusstere Ostschweiz» zu. Alt Nationalrat Edgar Oehler versieht den LEADER mit dem Attribut «Führendes Organ der Ostschweiz».

Texte: Peter Weigelt, Karin Keller-Sutter, Peter Maag, Edgar Oehler, Christian Lienhard **Bilder:** Archiv LEADER

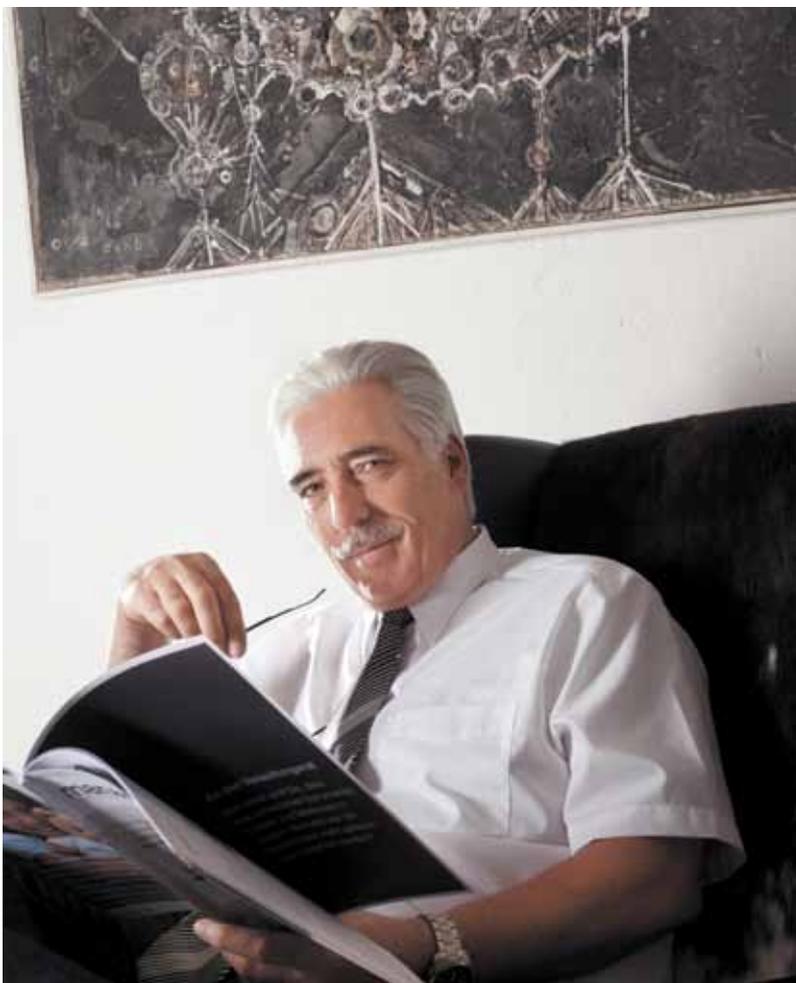
«Wir sind Ostschweiz»

Als eine deutsche Boulevardzeitung die Wahl von Papst Benedikt mit der Schlagzeile «Wir sind Papst» bejubelte, sahen viele darin typisch deutsche Überheblichkeit. Als Schweizer sind wir uns solches nicht gewohnt, verwechseln wir doch Selbstbe-

wusstsein immer noch mit Arroganz und Überheblichkeit.

Damit man selbstbewusst auftreten kann, gilt es die eigenen Stärken und Vorzüge zu erkennen und transparent zu machen. Eine Aufgabe, zu der Medien eine entscheidende Rolle beitragen könnten. Wenn ich den Konjunktiv verwende, so mit Blick auf die grossen regionalen und nationalen Medien in unserem Lande. Denn diese sehen sich weder der Suche nach eigenen Stärken noch der Darstellung von Erfolgsgeschichten verpflichtet. Und da Politik auf Grund medialer Anbiederung kommunikativ oft ähnliche Schwerpunkte setzt, erstaunt es wenig, dass sich trotz eindrücklichem Leistungsausweis kein helvetisches Selbstbewusstsein entwickelt. Mehr noch, Regionen wie die Ostschweiz bezeichnen sich selbst als Randregionen und beklagen fehlende Wahrnehmung.

Vor diesem betrüblichen Szenario kommt eigenständigen Medien, die sich der Ostschweiz und deren eigenständigem Profil verpflichten, grösste Bedeutung zu. Eines der eindrücklichsten Beispiele ist das Unternehmermagazin LEADER, das attraktiv aufgemacht und spannend die Ostschweizer Wirtschaft porträtiert. Gespräche mit Ostschweizer Unternehmern beleuchten einen international vernetzten, zukunftsfähigen und qualitativ hoch stehenden Wirtschaftsraum. Nicht Klagen über fehlende Subventionen oder bürokratische Willkür stehen im Zentrum, sondern der Wille und die Kraft, im Wettbewerb zu bestehen. Für mich ist LEADER deshalb mehr als ein spannendes Magazin. Das Unternehmermagazin LEADER ist für mich ein Konzept für eine selbstbewusstere Ostschweiz. Ich freue mich auf den Tag, an dem ich vom Untersee bis zum Säntis auf der Front unserer Tageszeitungen lese: «Wir sind Ostschweiz».



*Peter Weigelt
Unternehmer und a.Nationalrat*



Eine Plattform für die Ostschweizer Wirtschaft

Ich gratuliere dem LEADER herzlich zu seinem zehnjährigen Bestehen. Auf dem Hintergrund der menschlichen Lebenserwartung oder der sonst gefeierten Firmenjubiläen scheinen zehn Jahre kein hohes Alter zu sein. Dass der LEADER sich in den letzten zehn Jahren nicht nur behaupten, sondern auch erfolgreich etablieren konnte, ist jedoch kei-

ne Selbstverständlichkeit und eine unternehmerische Leistung, die Anerkennung verdient. Zahlreiche Zeitschriften und Magazine wurden in den letzten zehn Jahren lanciert und sind wieder verschwunden. Das Marktumfeld hat sich auf dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung der Medien stark verändert. Der Wind ist spürbar rauer geworden. Natal Schnetzer und sein Team verdienen deshalb für ihren Pioniergeist nicht nur Dank, sondern auch Lob und Anerkennung. Mit dem LEADER haben sie eine Plattform für die Ostschweizer Wirtschaft geschaffen, die bis dahin fehlte. Es ist Schnetzers MetroComm AG gelungen, mit dem LEADER das wirtschaftliche und politische Selbstverständnis der Ostschweiz zu stärken. Die Identität einer Region wird zunehmend über erfolgreiche Medientitel transportiert. Ein Wirtschaftsraum braucht ein Sprachrohr, das wahrgenommen wird. Ich wünsche mir, dass sich der LEADER auch in den nächsten Jahren behaupten kann und als Bühne für die Ostschweizer Politik und Wirtschaft noch viele Erfolge feiern kann. Herzliche Gratulation!

Karin Keller-Sutter, Ständerätin

Bostitch für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft

In der Schweiz gibt es mehr als 300'000 marktwirtschaftliche Unternehmen. Börsenkotiert sind weniger als 300. Rund 30 dieser börsenkotierten Gesellschaften prägen die Wirtschaftsberichterstattung der grossen Zeitungen und Zeitschriften sowie der elektronischen Medien.

Zu den Verdiensten des jubelnden Unternehmermagazins LEADER gehört es, dass es jenen Firmen eine Plattform gibt, die sich ausserhalb des grellen Scheinwerferlichts der nationalen Medien bewegen. Es werden Einblicke in spannende Ostschweizer Unternehmen vermittelt, die meist von einer langfristigen Strategie und nicht vom kurzfristigen Quartalsdenken geleitet werden.

Der LEADER übernimmt weiter eine wertvolle Mittlerrolle zwischen Politik und Wirtschaft. Bei Abstimmungsvorlagen in den Ostschweizer Kantonen unterstützt er die konstruktiven Kräfte. Er stärkt damit jene politischen Parteien, die in der Zukunft auch Chancen und nicht bloss Risiken sehen.

Der Begriff «Ostschweiz» wird zu oft vom Kanton St.Gallen für sich allein beansprucht. Im Kanton Thurgau liegen – je nach Region – Wil, Winterthur, Zürich, Schaffhausen und Konstanz näher. Wir können uns über Siege des FCZ, des Grasshoppers Clubs und des FC St.Gallen freuen. Ein ganz wesentliches Verdienst des LEADERS ist deshalb die Klammerfunktion für die Region. Er wirkt sozusagen als Bostitch für die Ostschweizer Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.



Peter Maag, Direktor der Industrie- und Handelskammer Thurgau

www.sondereggerdruck.ch

Voller Service

SONDEREGGER DRUCK WEINFELDEN



Mix

Produktgruppe aus vorbildlich
bewirtschafteten Wäldern und
anderen kontrollierten Herkünften

Zert.-Nr. SGS-COC-100096

www.fsc.org

© 1996 Forest Stewardship Council

Als Traditionsdruckerei engagieren wir uns von jeher für zufriedene Kunden und das perfekte Druckprodukt.

Als klimaneutraler sowie FSC-zertifizierter Betrieb tun wir alles dafür, dass auch die Natur mit uns zufrieden ist. Und das ist uns wichtig.

ClimatePartner





«Weichspüler kann man im Supermarkt zum Discountpreis haben»

Die Anfrage im Frühjahr 2002, ob ich ein Monatsmagazin mit Schwergewicht Wirtschaft und Ostschweiz unterstütze und mittrage, habe ich umgehend mit einem überzeugten Ja beantwortet. Als ehemaliger Journalist war mir bekannt, dass wirtschaftliche und wirtschaftspolitische Themen in den Tagesmedien nicht umfassend bearbeitet werden können. Vor diesem Hintergrund entschieden sich die Gründer des LEADERs, ein Projekt auszuarbeiten und einigen Meinungsbildern vorzustellen. Zusammen mit dem journalistischen Konzept stimmten auch die eigenen wirtschaftlichen Vorgaben. Nur so konnten sie das Vorhaben zum Erfolg führen. Diese Vorgaben haben

sich auch in den krisengeschüttelten vergangenen zehn Jahren bewiesen. Nicht Abverkauf, Sonderverkauf oder Verkauf schlechthin sind Teile des Unternehmungserfolgs, sondern die Leistung.

Bereits die erste Nummer im September 2002 überzeugte. In den vergangenen zehn Jahren sind zusammen mit den Normalausgaben zahlreiche Sonderveröffentlichungen als überzeugende Publikationen erschienen. Der LEADER für Leader und Führungskräfte hat sich seinen festen und anerkannten Platz erarbeitet. Das allein aber würde nicht genügen, denn ein – sei es ein Print- oder ein elektronisches Medium – will auch zur Meinungsbildung beitragen. Diese Meinungsbildung ist umso erfolgreicher, je intensiver sie über die verschiedenen Schichten hinaus zur Information und Entscheidungsfindung beiträgt. LEADER hat eine sehr wichtige Lücke gefunden – nicht als Lückenbüsser. Alle LEADER-Publikationen gelten heute als führende Organe weit über die Ostschweiz hinaus. Die ursprünglichen Skeptiker sind mittlerweile von der Bedeutung überzeugt worden. So wie der FC St.Gallen zur ostschweizerischen und nationalen Sportszene gehört, hat sich LEADER seinen Platz in der ostschweizerischen und nationalen Medienwelt erarbeitet. Fürwahr eine grossartige Leistung! Hiezu gratuliere ich und bedanke ich mich. Die Wirtschaft dem Volk näher zu bringen, klare Aussagen zu machen und sie zu veröffentlichen, macht in Wirtschaft, Politik und im eigenen Umfeld den LEADER und die Leaders im Sinne der Wirtschaftsführer aus. Weichspüler kann man im Supermarkt zum Discountpreis erwerben, Kulissenschieber im Theater finden.

Edgar Oehler, Verwaltungsrat AFG Arbonia-Forster-Holding AG und alt Nationalrat



Global denken – regional informieren

Es ist der Zeitschrift LEADER trotz oder auch mit der globalen Sichtweise gelungen, die interessanten Themen und Fakten in der Region Ostschweiz zusammenzutragen. Wer ein beschränktes Zeitbudget hat, ist in kurzer Zeit gut und schnell informiert. Die Interviews mit spannenden und innovativen KMU-Unternehmern geben mir als KMU-Unternehmer neue Impulse und eine andere Betrachtungsweise. Ich freue mich jedes Mal wieder auf das Erscheinen des Magazins. Es ist übrigens die einzige Zeitschrift, die ich mit nach Hause nehme.

Ich wünsche dem LEADER weiterhin Erfolg – die Wirtschaftsthemen werden der Redaktion sicher nicht ausgehen.

*Christian Lienhard
Gastgeber im Hotel Weissbad*

Vorstoss nach Moskau – mit Kaviar vom Feinsten

Eine Familie aus Teufen beschliesst, aus dem Nichts heraus ins Kaviargeschäft einzusteigen. Und das mit höchsten Ansprüchen an Qualität und Nachhaltigkeit der Produktion – und an den Erfolg. Nichts weniger als die erste eigentliche Kaviarweltmarke soll vom Appenzeller Mittelland aus entstehen. Es ist eine Geschichte von tiefer Überzeugung, echter Leidenschaft und wahren Unternehmertum. Und sie hat erst richtig begonnen.

Text: Stefan Millius Bilder: Philipp Baer

Es war an einem Weihnachtessen Ende 2006. Wie das Thema aufkam, ist heute nur noch schwer nachzuvollziehen. Sicher ist, dass am Ende des Abends eine Idee im Raum stand: «Wir steigen ins Kaviargeschäft ein.» So vage beginnen viele grosse Geschichten. In diesem Fall markierte die Idee den Beginn eines Unternehmens, dem sich inzwischen eine ganze Familie verschrieben hat – die Familie Zwyer aus Teufen. Sie steht hinter «ZwyerCaviar», einer Marke,

der Beschäftigten ist als Handelsvertreter auf freier Basis tätig.

In der Schweiz ist der ZwyerCaviar längst angekommen und wird an den besten Adressen verkauft und serviert. Das Geschäft in Deutschland läuft ebenfalls gut und soll weiter ausgebaut werden. Die Niederlassung in Deutschland dient vor allem als EU-Hub für die Logistik. Kaviar vom Stör ist das Erzeugnis eines artgeschützten Tieres, der Export ist eine Wissenschaft für sich und von der Schweiz aus in den EU-Raum äusserst komplex. Überall, wo Alexander Zwyer mit seinem Kaviar hin will, beginnt das formalistische Spiessrutenlaufen um Zulassungen. «Glücklicherweise haben wir nicht gewusst, wie anspruchsvoll dieses Geschäft ist, sonst hätten wir uns vielleicht nicht darauf eingelassen», stellt Zwyer fest, der notabene ursprünglich aus dem Pharmabereich kommt, wo es an Regulatorien bekanntlich auch nicht fehlt.

«Zwei Wochen nach dem Zusammenbruch der Lehman Brothers hatte keiner auf eine neue Luxusmarke gewartet.»

die schrittweise weltweit bekannt sein soll als hochwertigster Kaviar, den man mit gutem Gewissen geniessen kann, weil er von Stören stammt, die artgerecht aufgezogen werden.

Start in der Krise

«Wir kamen mit unserem Kaviar zum denkbar besten Zeitpunkt auf den Markt», sagt Alexander Zwyer und schmunzelt. Es ist ironisch gemeint. Nach der Idee ging es schnell, die ZwyerCaviar GmbH wurde 2007 gegründet, 2008 lancierte sie ihre Produkte auf dem Markt. «Zwei Wochen nach dem Zusammenbruch der Investmentbank Lehman Brothers, als sich der Ausbruch der Krise ankündigte – da hat keiner auf eine neue Luxusmarke gewartet.» Zwyer sagt es unverkrampft, die Erinnerung scheint ihn nicht zu quälen. Wenn man in einer solchen Krise das Geschäft aufnehme, fügt er an, sei man danach resistent gegenüber vielen Schwierigkeiten. Vier Jahre später beschäftigt das Unternehmen mit Hauptsitz in Teufen und einem weiteren Standort im süddeutschen Tettngang ein rundes Dutzend Angestellte, das Gros

Meist regionales Geschäft

Nun, da der Weg einmal eingeschlagen ist, scheuen Alexander Zwyer, sein Bruder Roger und seine Schwester Simone den Aufwand aber nicht, der mit der Erschliessung neuer Regionen verbunden ist. Einen grösseren zusätzlichen Markt pro Jahr peilen die Zwyers an. In Moskau wollen sie, voraussichtlich bis Ende 2013, mit einem Standort präsent sein. Diese internationale Strategie ist bei diesem Produkt keineswegs üblich. Kaviar sei ein regionales, ausnahmsweise vielleicht ein nationales Geschäft, sagt Alexander Zwyer, es gebe schlicht keine weltweit vertretene und bekannte Marke. Noch nicht. Denn das ist es, was die Zwyers von Teufen aus erreichen wollen.

Warum aber ausgerechnet Kaviar? In der Firmengeschichte wird wohl aufgezeigt, dass sich der Familienname Zwyer bis in die Region Astrakhan am Kaspischen Meer zurückverfolgen lässt, von wo bis vor Kurzem ein grosser Teil des weltweiten Kaviarange-



*Alexander ZwYer:
«Die Zürcher Bahnhofstrasse würde
nicht zur DNA unserer Marke passen.»*



bots kam. Doch das ist eher eine hübsche Randnotiz, die mit dem eigentlichen Entscheid wenig zu tun hatte. Alexander Zwyer und seine Geschwister haben nicht auf die Familiengeschichte, sondern auf

Die Marke Zwyer wurde zum ersten Markenkaviar bei Globus und eroberte sich im britischen «Harrods» einen Platz neben den Eigenmarken.

reines Kalkül gesetzt. «Wir haben eine Opportunität gesucht und sind dabei auf Kaviar gestossen. Wildkaviar wird immer seltener, irgendwann wird es keine wilden Störe mehr geben. Zuchtkaviar wird also an Bedeutung gewinnen. Markenkaviare sucht man derzeit in diesem Markt vergeblich.» Mit dem Teufel im Detail, dem schwierigen Herstellungsprozess, der Lagerung, dem komplexen Handel über Grenzen hinaus, setzte sich die Familie erst später auseinander, nachdem auf dem Reissbrett klar war: Hier besteht eine Nische.

Weg vom Dekadenzklischee

Und weil nicht nur die Familie Zwyer diese Zusammenhänge kennt, sondern auch andere Anbieter mitspielen, setzt sie auf «maximale Differenzierung in der Umsetzung» mit einem Ergebnis, das auch schon als «Ökokaviar» bezeichnet wurde. Gezüchtet wird in offenem Gewässer in einem Naturreservat in Uruguay. Was für Herstellung und Transport an Energie verbraucht wird, gleicht ZwyerCaviar über die CO₂-Kompensationssteuer der Stiftung «My climate» aus. «Vollständig CO₂-neutral», heisst das in der Produktbeschreibung, eine politische Korrektheit, die auf den ersten Blick so gar nicht zu einem Luxusprodukt passen will. Aber auch diesem Klischee wollen Zwyers begegnen. Gehe es um Kaviar, «dann gibt es die anderen, und es gibt uns». Gemeint ist: Den Vorurteilen über die dekadente Delikatesse, die vor allem in obskuren Gesellschaftsgruppen kiloweise vertilgt wird, begegnet ZwyerCaviar durch Nachhaltigkeit und Transparenz. Natürlich sei und bleibe Kaviar ein Luxusprodukt, sagt Alexander Zwyer, «sogar ein vergängliches im Unterschied zu einem edlen Auto oder einer Luxusuhr». Aber es soll ein Luxus mit Transparenz sein. «Wir haben nichts zu verstecken, wir haben eine Marke, die wir positionieren wollen, und das gelingt nur mit Ehrlichkeit.»

Auf diese Weise wurde die Marke Zwyer zum ersten Markenkaviar in den Gestellen von Globus und eroberte sich im legendären britischen «Harrods» einen Platz neben den Eigenmarken. Jede solche Meldung ist ein kleines Stück auf dem langen Weg, den sich die Teufner selbst verordnet haben. Markenaufbau sei eine langfristige Angelegenheit, er rechne mit zehn und mehr Jahren, bis Zwyer-Kaviar den Namen habe, den man anstrebe, sagt Alexander Zwyer. «Letztlich hängen die Marketingmöglichkeiten auch einfach von den Mitteln ab, die man einsetzen kann.» Kaviarproduzenten brauchen einen langen Atem und viel Liquidität, weil grosse Summen im Voraus bewegt werden müssen, um den Kaviar zum richtigen Zeitpunkt auf den Markt bringen zu können.

Alles investiert, alles riskiert

Stichwort Geld: Die Idee allein reicht nicht, es braucht ein finanzielles Polster, um ein Unternehmen in dieser exklusiven Branche aufzubauen. Das bestreitet Alexander Zwyer nicht, macht aber auch gleich deutlich, wie die nötige «Kriegskasse» aufgebaut wurde. «Wir haben alles investiert, unsere Häuser belehnt, die Pensionskassengelder verwendet – was wir hatten, steckt ausnahmslos in dieser Idee.» Unternehmertum wie aus dem Bilderbuch also. Und sollte der Plan scheitern? Dann werde man eben mit Nichts wieder von vorne anfangen, so Zwyer. «Wir sind oft im Ausland tätig, und es scheint mir eine Schweizer Eigenheit, dass man glaubt, nach einem Scheitern sei alles vorbei für alle Ewigkeit.» Solange

man gesund sei, könne man ein solches unternehmerisches Risiko durchaus tragen.

Aus solchen Überlegungen spricht viel Bodenständigkeit, wieder ein scheinbarer Widerspruch zur Welt des Kaviars. Aber gerade darin liegt der Weg zum Erfolg, ist sich Alexander Zwyer sicher. «Wir

Nicht jeder kann sich Kaviar leisten – und nicht jeder, der ihn sich leisten kann, mag Kaviar.

produzieren Luxus, aber auf authentische Art und Weise. Deshalb bleiben wir in Teufen, wo wir aufgewachsen sind, und ziehen nicht plötzlich an die Zürcher Bahnhofstrasse um – das würde nicht zur DNA unserer Marke passen.»

Extrem kleiner Markt

Nur in einem Punkt setzt das Familienunternehmen auf Zurückhaltung: Dann, wenn es um Finanzzahlen geht. Möglicherweise könnten Laien mit diesen ohnehin wenig anfangen. Denn das Kaviargeschäft ist mit anderen Branchen kaum vergleichbar. Nur ein Beispiel: Die Rede ist von einem Gesamtmarkt von weltweit 100 Tonnen pro Jahr. Das wären in den meisten anderen Foodbereichen Peanuts. Vor 30 Jahren sei noch das 30-fache produziert worden, sagt Zwyer, und mit dieser Verknappung seien natürlich auch die Preise gestiegen.

Unabhängig von der Menge: Kaviar ist nicht gleich Kaviar, die Qualitätsunterschiede sind enorm, nicht zuletzt, weil beispielsweise in Deutschland unter dem Begriff «Kaviar» alles Mögliche verkauft werden kann – nicht nur die Eier vom Stör, sondern auch anderer Fischarten. Zwyer-Kaviar wiederum beschränkt sich auf vier bis fünf von rund 30 möglichen Eiersorten des Störs und nimmt auch dort nur die beste Auswahl ins eigene Produkt auf. «Wir sind nicht im Volumengeschäft tätig», sagt Alexander Zwyer trocken. Ehrlicherweise müsse man sagen: Nicht jeder kann sich Kaviar leisten – und nicht jeder, der ihn sich leisten kann, mag Kaviar.

Was empfiehlt der Experte einem, der noch nie Kaviar gekostet hat, weil das durch Filme und Bücher vermittelte Bild die Lust daran geraubt hat – oder dem die Delikatesse schlicht zu teuer ist? Gibt es Möglichkeiten, sich an Kaviar heranzutasten? Mit der Durchführung von Degustationen sei es so eine Sache, sagt Alexander Zwyer, die seien nicht ganz günstig für diejenigen, der sie durchführt. Aber in so manchem Laden gebe es die kleinste mögliche Einheit von zehn Gramm schon um die 30 Franken. «Auf diese Weise können Sie herausfinden, ob Ihnen Kaviar liegt, und das, ohne gleich eine Hypothek aufnehmen zu müssen.» Für manchen ist das vielleicht der erste Schritt in eine bisher fremde Welt. Und die Widerlegung von Vorurteilen.

Staat, bleib bei Deinem Leisten

Wer bei der «Post» in der Schlange steht, wähnt sich auf dem Jahrmarkt: Neben Schokolade, Büchern und Gummibärchen fehlt nur die Zuckerwatte. Immer mehr expandieren staatliche Unternehmen in Märkte, wo dies dank funktionierendem privaten Angebot nicht nötig wäre: Kantonale EWs übernehmen private Gewerbebetriebe, die Swisscom bietet private IT-Dienstleistungen an, und kantonale Gebäudeversicherer konkurrieren mit Privatversicherungen. Zum letzteren Fall äusserste sich kürzlich das Bundesgericht. Dabei schützte es das Staatsunternehmertum. Zu Unrecht.

Das Bundesgericht meinte, die Wirtschaftsfreiheit (Art. 27 BV) und der Systementscheid für eine freie Marktwirtschaft (Art. 94 BV) seien von staatlichem Unternehmertum nicht berührt. In der Folge stellte es an das öffentliche Interesse und die gesetzliche Grundlage solch staatlichen Handelns kaum Anforderungen. Es begrüßte sogar den «Wettbewerb der Systeme» – eine bizarre Neuinterpretation der Marktwirtschaft.

In einer freien Marktwirtschaft aber ist zu fordern, dass der Staat nur den nötigen Rahmen setzt und mit eigenen Angeboten nur dort auftritt, wo Private dies nicht können. Dabei müssen sich solche Eingriffe auf präzise gesetzliche Grundlagen stützen und zur Erfüllung eines ausgewiesenen öffentlichen Interesses notwendig sein. Für diese Hürden gibt es gute Gründe: Zahlreiche Studien zeigen, dass staatliche Unternehmen ineffizienter sind als private Anbieter. Das liegt an den staatlichen Entscheidungswegen, aber auch an der schwächeren Haftung der Beteiligten. Besonders schädlich aber sind versteckte Subventionen: Oft profitieren staatliche Unternehmen von impliziten Garantien, Steuervorteilen, vergünstigtem Bezug von Ressourcen, dem Kundenstamm aus einem Monopolbereich oder bevorzugter öffentlicher Auftragsvergabe.

Das Problem liesse sich lösen mit einem generellen Verbot staatlicher Konkurrenz, wo privates Angebot herrscht. Wie Urs Meister (Avenir Suisse) treffend ausführt, diene als mildere Alternative zumindest ein scharfes Subventionsverbot für staatliche Unternehmen. Die laufende Revision des Kartellgesetzes böte hierzu einen Anlass. Damit der Staat den (Jahr-) Markt verlässt und bei seinen Leisten bleibt.



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

Was gute Beratung ausmacht

Das Vertrauen in die Qualität der Anlageberatung hat in den letzten Jahren stark gelitten. Umso wichtiger ist es für Finanzdienstleister, der Beratung im klassischen Sinne wieder mehr Bedeutung beizumessen und den Kunden als Individuum hervorzuheben.

Text: Dr. Marcel Tschanz Bild: zVg



Wie wird «Beratung» oder «Consulting» definiert? Beratung im engeren Sinn ist eine Interaktionsform, die dem Wissenstransfer dient. Der Berater kann seinen Klienten Wissen bereitstellen. Er ist jedoch fundamental auf die Selbstorganisation des Wissens seiner Klientel angewiesen, da Ratschläge erst angenommen und in die Tat umgesetzt werden müssen, um Wirksamkeit zu erlangen. Was aus Beratung wird, entscheiden letztlich die Beratenen.

Mit etwas einfacheren Worten formuliert: Erkenntnis oder Wissen wird in einem strukturierten Gespräch vermittelt, damit der Beratene und damit der Kunde die Möglichkeit erhält, möglichst fundiert seine eigene Entscheidung fällen zu können. Aus der eigenen Schulzeit erinnert man sich vielleicht an Fragen an die Eltern zu den Hausaufgaben. In der Regel erwiderten dann die Eltern: «Ich werde Dir die Antwort auf die Frage nicht sagen. Ich werde Dir nur helfen, die Grundlagen zu verstehen, um die Lösung selber zu finden».

Wie Beratung verstanden wird

Beratung erfolgt durch Kommunikation. Diese Kommunikation kann auf verschiedenste Arten erfol-

gen: mündlich, telefonisch, schriftlich als Brief oder E-Mail oder auch interaktiv über ein Online-Portal. Kommunikation wird auf verschiedenen Ebenen wahrgenommen: über die rationale und inhaltliche Ebene, über die Art und Weise, wie das Gesagte verpackt wird und über die emotionale Ebene, bestimmt durch das Auftreten des Gegenübers. Interessanterweise erreichen maximal zehn Prozent des rationalen Inhalts den Empfänger. Umgangssprachlich wird dieser Effekt oft übersetzt mit: «Er versteht nur, was er will.»

In der Tat werden Informationen durch einen Filter geschickt, der sie zu einer persönlichen Wahrnehmung werden lässt. Ebenso wichtig ist die Erwartung, die einer Beratung entgegengebracht wird. Soll also ein Ratschlag seinen Empfänger erreichen, muss der Berater zunächst verstehen, welche Erwartungen der Kunde hat – und wie diese mit der Realität übereinstimmen.

Zweifel an der Beratungsqualität

Aktuell stehen verschiedene Investmentbanken in der Kritik, Kursmanipulationen durchgeführt zu ha-



Zur Person

Dr. Marcel Tschanz ist CEO der VP Bank (Schweiz) AG in Zürich. Bis zu seinem Wechsel zur VP Bank war er Mitglied des Leitungsteams des strategischen Programms Wealth Management Transformation bei UBS Wealth Management (Zürich). Davor hatte er in Führungspositionen bei verschiedenen Banken in der Schweiz und in Lateinamerika gearbeitet. Dr. Marcel Tschanz studierte an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH) Physik und hat zum Dr. sc. nat. promoviert.
Kontakt: marcel.tschanz@vpbank.com

ben. Viele Anleger verzeichneten grosse Verluste. Als Konsequenz zeigen heute viele Kunden ein starkes Misstrauen gegenüber der Ehrlichkeit und Qualität von Finanzinstituten. Staaten und Aufsichtsbehörden reagieren auf die Verfehlungen der vergangenen Jahre mit erhöhten Kapitalanforderungen, aber auch mit Massnahmen zum Schutz der Kunden vor unangemessener Anlageberatung. Allerdings bleibt die Frage offen, ob Vorschriften und Richtlinien geeignet sind, die Banken zu seriöser Beratung und die Kunden zu massvollen Erwartungen zu bewegen.

Wenn wir all diese Betrachtungen miteinander verknüpfen, kommen dem Berater einige grundlegende und ethisch bedeutsame Verantwortlichkeiten zu. Er muss zunächst selber in der Lage sein, die fachlichen Zusammenhänge zu verstehen und diese mit den Bedürfnissen und Fähigkeiten des Kunden zu verknüpfen. Weiter muss er es aber auch verstehen, diese oft komplexen Verknüpfungen so zu vereinfachen, dass sie auch für einen Laien verständlich werden und trotzdem an Richtigkeit nichts einbüßen. Schlussendlich muss er – frei von persönlichen Vorstellungen und Wünschen – den passenden Ratschlag im wahren Interesse des Kunden geben. Dabei muss er sich stets versichern, ob der Kunde diesen Ratschlag auch richtig verstanden hat und entsprechend umsetzen kann.

Vertrauen als Basis

Dies alles zusammen ergibt eine anspruchsvolle Aufgabe. Gleichzeitig bedarf es grossen Vertrauens des Kunden in den Berater, um einerseits ehrlich alle Informationen zur Verfügung zu stellen und andererseits Ratschläge zu befolgen, die in ihrer Tragweite vielfach nur bedingt verstanden werden.

Umso erstaunlicher ist es, dass die Vermögensverwaltung der eigentlichen Beratung wenig Wert beimisst. Der Kunde möchte heute in vielen Fällen nicht für die Beratung selber, sondern lediglich für Kontoführung, Transaktionen, Steuerauszüge und dergleichen bezahlen. Beratung, wie sie in der Rechtsprechung oder der Strategieentwick-

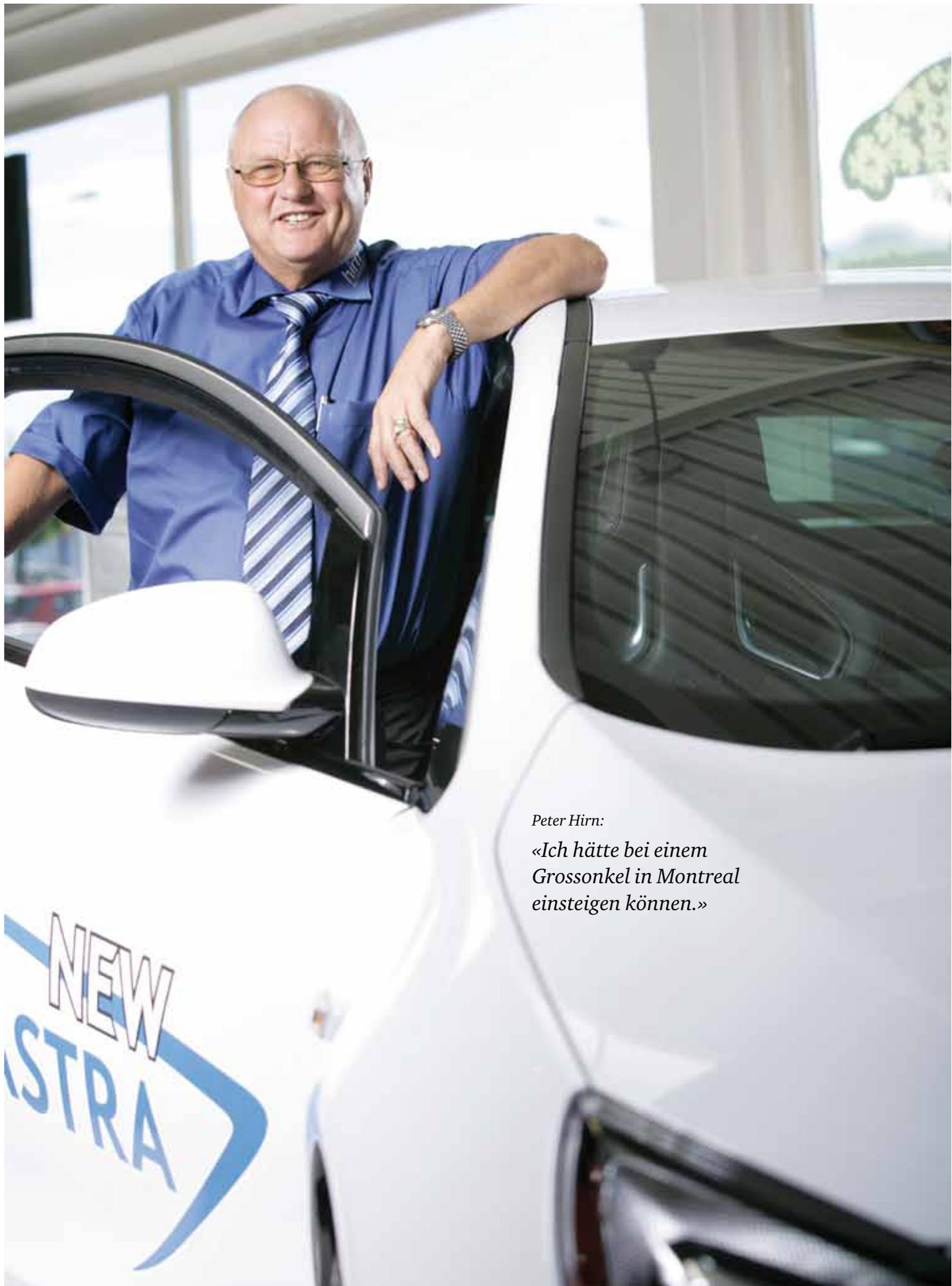
lung gang und gäbe ist, muss in der Finanzdienstleistung immer noch den Beweis der Werthaltigkeit führen. Ob dies an der Fähigkeit der Berater selber liegt oder an der unrealistischen Ertragserwartung des Kunden bei gleichzeitiger Vernachlässigung der Risiken, muss wohl im Einzelfall herausgefunden werden.

Qualität gewinnt

Worauf kann man sich also heute – auch im Umfeld der Finanzdienstleistungen – noch verlassen? Es ist die Solidität, die Nachvollziehbarkeit, die Ernsthaftigkeit und das Schlichte, Einfache, qualitativ Herausragende, das die Schweizer Qualität – auch im Finanzdienstleistungssektor – ausmacht. Anstelle von grossflächigen, marktschreierischen Werbeplakaten wird auf unternehmerische Qualität, Interesse am Individuum und überzeugende Leistung gesetzt. Für alle Finanzdienstleister muss klar sein, dass die komplexen Fragestellungen jedes Einzelnen nach individueller Beurteilung und spezifischen Lösungen verlangen. Nachhaltiges Vertrauen der Kunden kann nur durch gehaltene Versprechen und damit die sichtbaren Erfolge der Beratung erlangt und auch behalten werden.

Zum Unternehmen

Die VP Bank wurde 1956 gegründet und gehört mit über 700 Mitarbeitenden zu den grössten Banken Liechtensteins. Heute ist sie neben Vaduz und Zürich an fünf weiteren Standorten weltweit vertreten. Die VP Bank bietet massgeschneiderte Vermögensverwaltung und Anlageberatung für Privatpersonen und Intermediäre. Aufgrund der gelebten offenen Architektur profitieren die Kunden von einer unabhängigen Beratung: Empfohlen werden sowohl Produkte und Dienstleistungen führender Finanzinstitute als auch bankeigene Investmentlösungen. Die VP Bank ist an der Schweizer Börse SIX kotiert und hat von Standard & Poor's ein «A»-Rating erhalten.
www.vpbank.com



*Peter Hirn:
«Ich hätte bei einem
Grossonkel in Montreal
einsteigen können.»*

Geschäftsstrategie mit Hirn

In der Ostschweiz gibt es zahlreiche Automobilbetriebe, die sich auf einen einzigen Standort konzentrieren und dort durch Grösse und einen Prestigebau glänzen. Der Appenzeller Peter Hirn verfolgt eine andere Strategie: Seine Sammelplatz-Holding AG ist an fünf Standorten in der Ostschweiz präsent, neben dem klassischen Garagenbetrieb gehört auch eine Autovermietung zum Unternehmen. Das Konzept der geografischen Vielfalt soll noch ausgeweitet werden.

Text: Stefan Millius Bilder: Bodo Rüedi

Die Lage ist perfekt für einen Betrieb rund ums Auto. Die Zil-Garage im Osten der Stadt St.Gallen liegt direkt an der Autobahnausfahrt und an der Achse Richtung See. Hausherr ist hier seit dem Jahr 2000 Peter Hirn. Der Appenzeller führt den traditionsreichen Stadtbetrieb mit den Marken Opel, Kia und Daihatsu. Das - aus familiärer Sicht gesehen - Stammhaus

Hirn seine AG. Dass diese nicht seinen Familiennamen trug, hatte seinen guten Grund. «Ein Car-Unternehmen lebt von seinem Ruf, Autohändler hatten damals aber im Allgemeinen keinen besonders guten», erinnert sich Hirn. Es sei der Wunsch des Vaters gewesen, dass die Autogarage vom Namen her nicht an den Car-Betrieb erinnere - so schlug die Stunde der Sammelplatz-Garage.

Die Zeit der Expansion begann bald danach. Von einem Garagenbetrieb wurde damals erwartet, dass alle Dienstleistungen wie Spenglerei oder Malerei angeboten werden. Peter Hirn arbeitete in diesen Bereichen mit externen Partnern zusammen, doch der Druck der Kunden auf eine eigene Lösung wuchs. 1978 ergab sich die Chance: Hirn konnte einen Garagenbetrieb mit Spenglerei in Oberriet erwerben. «Der Standort war auch aufgrund der Grenznähe ideal, denn damals herrschte Personalknappheit, und wir konnten Grenzgänger beschäftigen», so Hirn.

«Das Outfit der Garage ist entscheidend dafür, welche Vertretung man bekommt.»

am Sammelplatz in Appenzell leitet sein Sohn Ralph Hirn, in Oberriet ist Sohn Pascal Hirn am Ruder, und die Autovermietung selftransport.ch mit Standort Staad steht unter Führung eines weiteren Sohns, Sascha Hirn. Ein klassisches Familienunternehmen, bei dem sich bereits abzeichnet, dass die nächste Generation es weiterführen wird. Dazu kommt ein weiterer Betrieb in Balgach.

Innerrhoden oder Kanada

Familie ist bei Peter Hirn ohnehin ein bestimmtes Thema. Der Appenzeller hatte früh den Wunsch, selbständig zu werden, und zunächst waren die Voraussetzungen gut. Sein Vater führte einen Garagenbetrieb, dem - wie früher oft üblich - Zweiggeschäfte wie Carreisen, ein Taxibetrieb und Nutzfahrzeuge angegliedert waren. Als Peter Hirns Mutter erkrankte, schloss sein Vater alle Bereiche bis auf das Car-Unternehmen. Beim Wunsch nach dem Unternehmertum hatte Peter Hirn später zwei Optionen: «Ich hätte bei einem Grossonkel in Montreal einsteigen oder den Betrieb am Sammelplatz übernehmen können.» Hirn und seine Frau entschieden sich für die eigene Heimat und gegen Kanada. Damit begann der Wiederaufbau des Unternehmens: 1973 gründete Peter

Ein Betrieb nach dem anderen

Der Garagist setzte in seinen Anfängen auf Audi, merkte aber bald, dass im Premiumsegment von einem Betrieb erwartet wurde, grosse Investitionen in die Infrastruktur zu leisten. Für den Markt Appenzell wäre das aus Hirns Sicht «eine Schuhnummer zu gross» gewesen, zudem befürchtete er, dass Importeur Amag seinen Wunsch nach Selbständigkeit früher oder später beschneiden könnte. In Appenzell schwenkte Hirn daher auf Renault um, damals noch als Vertreter auch für Lieferwagen für das Gebiet zwischen Bodensee und Poschiavo. Ein verkaufswilliger Garagist mit Betrieb in Balgach trat später an Hirn heran, dieser schlug zu - nun waren es bereits drei Betriebe.

Bei aller Expansionslust blieb Peter Hirn aber ein umsichtiger Unternehmer, der gerne in die Zukunft

«Bei der **Wahl** der
Krankentaggeld-Versicherung
achten wir auf den **Preis** sowie auf
eine hohe **Servicequalität.**»

Nina Jordi
Stellvertretende Geschäftsführerin
RailAway AG

Atupri – auch im Bereich Firmenkunden
eine führende Qualitäts-Krankenkasse
für Firmentaggeld, Krankenpflege,
Unfallergänzung und Mutterschaft

Atupri Krankenkasse
Firmenkunden
Zieglerstrasse 29
3000 Bern 65
Tel. 031 555 09 11
firmenkunden@atupri.ch

Krankenkasse

atupri



blickte. «Ich habe schon damals vermutet, dass sich die Mobilitätsgewohnheiten in Europa verändern werden», sagt Hirn, «ich war mir sicher, dass man eines Tages grosse Strecken nicht mehr mit dem eigenen Auto, sondern per Flugzeug und Bahn zurücklegt.» Die Konsequenz war der nächste Schritt: Die Übernahme einer Autovermietung 1988 beim Flugplatz Altenrhein, die selftransport.ch AG. Hirns Einschätzung war aus heutiger Sicht richtig: Kaum jemand wird aus der Ostschweiz nach Wien oder Budapest beziehungsweise umgekehrt fahren – und am Zielort braucht er einen Wagen.

Branding erneuern

2000 übernahm das Unternehmen die Zil-Garage St.Gallen, in die damals mit der Stahl-Garage ein weiterer Standort im Westen eingegliedert war. Hirn kaufte beide, stellte den Betrieb in der Stahl-Garage jedoch ein, um das Angebot zu konzentrieren. Inzwischen hatte es sich offenbar herumgesprochen,

Die Umfirmierung nach einem klaren Namenskonzept mit «Hirn» als Brand und den jeweiligen Ortsbezeichnungen läuft.

dass der Appenzeller ein potenzieller Abnehmer von verkaufswilligen Garagen war, wenn das Angebot stimmte. «Die Autobranche in der Ostschweiz ist eine übersichtliche Szene, und es gibt nicht viele, die eine Mehrbetriebstrategie fahren», begründet Hirn das. Auch heute noch flattere alle paar Monate eine Anfrage ins Haus. Der Unternehmer hat den sicheren Blick dafür, was in seine Strategie passen könnte und was nicht.

Die regionale Verankerung, die er durch die fünf Betriebe erreicht hat, erachtet er als Erfolgsmodell. Rein marketingtechnisch vermochte die Situation allerdings bald nicht mehr zu genügen. Als Hirns ältester Sohn an der HSG seinen MBA machte, widmete er sich in der Abschlussarbeit dem Thema Branding. Hirn erinnert sich: «Danach kam er zu mir und sagte: Wir müssen mit dem Namen Hirn arbeiten, fünf Betriebe mit fünf unterschiedlichen Namen machen keinen Sinn.» Hirn holte die Bewilligung seines Vaters ein, der sich damals wie erwähnt gegen den Einsatz des Familiennamens ausgesprochen hatte – «aber in der Zwischenzeit hatte ich mich als Unternehmer bewiesen, und er hatte nichts mehr dagegen.» Die Umfirmierung nach einem klaren Namenskonzept mit «Hirn» als Brand und den jeweiligen Ortsbezeichnungen läuft, und die Familie will diesen Prozess langsam und sorgfältig vorantreiben. Das Ziel: Das Unternehmen soll die Kunden über die Marke Hirn und nicht über bestimmte Automarken ansprechen.

Apropos Automarken: In dieser Hinsicht war Peter Hirn nie einer, der den Luxus gesucht hat. Eine Marke müsse zu einem Betrieb, dessen Standort und Struktur passen. «Das Outfit der Garage ist entscheidend dafür, welche Vertretung man bekommt.» Wer ein Auto für Normalverbraucher suche, wolle keinen «Palast» besuchen, sondern wünsche sich gute Erreichbarkeit und ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis.

Vorstossen in EU-Raum

Das soll auch für mögliche weitere Niederlassungen gelten. Denn für Hirn ist klar: «Wir müssen weiter wachsen.» Ein Bau einer Garage auf der «grünen Wiese», allenfalls in direkter Markenkonkurrenz zu einem bestehenden Betrieb, ist für den Appenzeller indessen keine Option, er will weiterhin nur existierende Unternehmen kaufen «und diese so effizient und erfolgreich wie möglich führen.» Mit der Zahl der Standorte wächst natürlich auch die Zahl der möglichen Synergien unter diesen.

Eine Region im EU-Raum – konkret in Süddeutschland oder Vorarlberg – wäre für Hirn ein spannender Markt. Ausbauideen gibt es aber auch dort, wo bereits etwas steht. Die Liegenschaft der Zil-Garage beispielsweise könnte durch einen Aufbau zusätzlich genutzt werden. Rund 900 Quadratmeter entstünden so, die sich vermieten lassen würden. Kaufangebote für die ganze Liegenschaft habe man aufgrund der guten Lage immer wieder erhalten, doch die Familie habe sich entschieden, im Autohandel zu bauen. Eine allfällige Gebäudeerweiterung will Peter Hirn nicht «auf Vorrat» realisieren, sondern erst, wenn potenzielle Mieter feststehen.

Den Trends begegnen

Zwischen 55 und 70 Personen – je nach Anzahl Lehrlingen – beschäftigt die Sammelplatz-Holding AG inzwischen. Die Weiterbildung der Beschäftigten wird gefördert, und das durchaus auch aus Eigeninteresse. Immer wieder können laut Hirn Leute aus dem eigenen Betrieb in Führungsrollen wachsen, nur selten müsse man extern nach Fachleuten suchen. «Das Kader aus selber ausgebildeten Leuten rekrutieren», so umschreibt Hirn die Ambition.

An Herausforderungen wird es ihm und seinem Team künftig nicht fehlen. Elektroautos seien ein Quantensprung – mit grossen Auswirkungen auf die Betriebe, die plötzlich Hochstromspezialisten brauchen. Gesellschaftliche Entwicklungen wie der Trend in Städten, dass immer mehr junge Leute darauf verzichten, Autofahren zu lernen, seien für die Branche mittelfristig ein Problem. Mit solchen Zukunftsfragen beschäftigt sich Peter Hirn neben dem Tagesgeschäft gern, denn früher oder später muss die unternehmerische Antwort auf sie folgen.

Die Familie bleibt am Ruder

Die dritte Generation befasst sich allmählich mit dem verdienten Ruhestand, die vierte steht bereits in den Startlöchern: Die Baugeschäft Bärlocher AG in St.Gallen ist ein perfektes Beispiel für eine traditionsreiche Familienunternehmung. Von Tradition allein kann heute allerdings kein Betrieb mehr leben. Stattdessen sind Qualität und Flexibilität gefragt. Im Gespräch mit Felix Bärlocher, der das Unternehmen zusammen mit seinem Zwillingenbruder Bruno Bärlocher führt, und Christoph Bärlocher, designerter kommender Chef des Unternehmens und Sohn von Felix Bärlocher.

Interview: Stefan Millius Bilder: Bodo Rüedi

Christoph Bärlocher, Sie haben Wirtschaft studiert und in Freiburg doktriert. Seit September 2010 sind Sie im Unternehmen Ihres Vaters und Ihres Onkels aktiv und werden deren Nachfolge antreten. Wäre es nicht einfacher gegangen als über den Umweg des Wirtschaftsstudiums?

Christoph Bärlocher (CB): Für mich war keineswegs immer klar, dass ich ins Unternehmen eintreten werde. Lange Zeit stand die Wirtschaft mit Marketing als Vertiefung für mich im Vordergrund. Ich wollte für einige Zeit in einer anderen Region leben, habe in Freiburg studiert und erhielt dann die Chan-

Weg gewählt als die Generation vor mir, beide heutigen Inhaber sind dipl. Bauingenieure ETH. Aber mein gutes betriebswirtschaftliches Fundament ist ein Vorteil, in die technischen Themen arbeite ich mich laufend ein.

Und nun werden Sie das, was vor Ihnen war, mit dem Wissen aus dem Studium auf den Kopf stellen?

CB: Mit Sicherheit nicht. Die Firma ist gut aufgestellt, und es entspricht auch nicht meiner Mentalität, gleich alles ändern zu wollen. Das Baugeschäft Bärlocher gibt es seit 1908, meine Vorgänger haben also offensichtlich einiges richtig gemacht.

FB: Bei uns standen schon immer Tradition und Qualität als Grundphilosophie im Vordergrund. Insofern musste die Richtung nie gewechselt werden. Aber natürlich gilt es, flexibel zu sein, sich nach dem Markt und der aktuellen Situation zu richten. Wir sind anpassungsfähig und agieren marktgerecht. Aber das Angebot des Unternehmens nach dem aktuellen Bedarf auszudehnen oder zurückzunehmen, wäre der falsche Weg.

Ihr Unternehmen kennt man im Neubau- und Umbaubereich, ebenso rund um Fassadenarbeiten. Gibt es aus der Geschichte Objekte, die besonders in Erinnerung bleiben?

FB: Da ist sicher der Neubau des Schulhauses Schönenwegen in St.Gallen zu nennen. Diesen Auftrag haben wir alleine, also ohne Arbeitsgemeinschaft, ausgeführt, und es handelte sich um unsere grösste Arbeit im Neubaubereich. Was den Umbau angeht, hat uns bis vor Kurzem das Einkaufszentrum Grossacker in St.Gallen stark gefordert, vor allem auch das Mitdenken in Sachen Statik war hier sehr anspruchsvoll. Beim Neubau Oberwaid in St.Gallen waren wir für die Aussenwärmedämmung verant-

Christoph Bärlocher:

«Wir beobachten, dass es wieder vermehrt junge Leute gibt, die eine Baulehre machen wollen.»

ce, zu doktrieren. Irgendwann wurde mir klar, dass Forschung und Wissenschaft meine berufliche Zukunft nicht bestimmen werden. Ich will unternehmerisch tätig sein. 2008 bin ich daher auf meinen Vater zugegangen. Im Rahmen der 100-Jahr-Feier konnten wir dann bekannt geben, dass ich die Nachfolge übernehmen werde.

Felix Bärlocher (FB): Das war für uns ein optimaler Zeitpunkt. Die Nachfolge war schon länger ein Thema bei uns. Vor allem für die Mitarbeiter ist es wichtig, dass Klarheit herrscht und sie wissen, wie die Zukunft aussieht. Mein Bruder und ich hatten bereits verschiedene Szenarien geprüft, die wir mit dem Entscheid meines Sohns alle verwerfen konnten. Glücklicherweise, denn es ist natürlich ein Idealfall, wenn die Nachfolge aus der Familie kommt.

Haben Sie Ihren Entscheid schon bereut?

CB: Ganz und gar nicht, im Gegenteil, die Aufgabe ist hochspannend. Natürlich, ich habe einen anderen



Die Troika Bruno, Christoph und Felix Bärlocher.

wortlich – ebenfalls eine besondere Aufgabe, weil es sich um einen Rundbau handelt.

Das letzte Beispiel zeigt, dass in Ihrer Branche sehr oft Spezialwissen gefragt ist. Wie weit muss sich ein Betriebswirtschaftler in Baufragen einarbeiten, um das Unternehmen führen zu können?

CB: In bestimmten Themen ist mein Wissen bereits recht vertieft, in anderen eher oberflächlicher. Aber das ist nur natürlich und kein Problem – ich muss nicht unsere Bauführer ersetzen. Dazu kommt: Was uns als Firma sicher auszeichnet, ist die Tatsache, dass wir überdurchschnittlich viel ausgebildetes Personal auf den Baustellen beschäftigen – also nicht ausschliesslich Angelernte.

FB: Fairerweise muss man sagen, dass es von meinem ETH-Studium als Bauingenieur bis zur Baustelle auch ein sehr grosser Schritt war. Mein Bruder und ich haben beide in Brückenbau abgeschlossen. Es war kein Bestandteil unseres Studiums, über Verputzarten Bescheid zu wissen. Dafür hatten wir sicher einen Vorsprung, wenn es beispielsweise um Fragen der Statik geht. Aber egal, welchen Hinter-

Felix Bärlocher:

«Wachstum um des Wachstums Willen war nie unsere Mission.»

grund man hat: Ins Baugeschäft muss man sich immer einarbeiten, beispielsweise in Themen wie Baustellenorganisation, die für uns absolut zentral sind. Wir eröffnen jedes Jahr im Schnitt 350 neue Baustellen, jede einzelne davon muss bezüglich Personal und Material bis ins Detail geplant werden.

Die dritte Generation war weit über 30 Jahre am Ruder. Felix Bärlocher, was hat sich in dieser langen Zeit in Ihrer Branche verändert?

FB: Eigentlich erstaunlich wenig, verglichen mit anderen Branchen. Beton ist Beton, auch wenn er heute anders hergestellt wird, dasselbe gilt für Mörtel und Verputz. Unsere Arbeit ist in der Grundsubstanz dieselbe geblieben. Die Produktivität ist aber generell gestiegen, und natürlich hat beispielsweise die Mechanisierung Fortschritte gebracht, viele Lasten werden heute maschinell und nicht mehr von Hand bewegt. Der Wandel ist aber eher kultureller Art. Ich kann das an einem Bild illustrieren: Als ich 1975 ins Unternehmen eintrat, arbeitete ein Kundentechniker hier, der seit 50 Jahren in der Firma war. Bei meinem Grossvater war er der «Hansli», bei meinem Vater war die Anrede unpersönlich, er sprach ihn mit «Ihr» an, also irgendwo zwischen dem Du und dem Sie. Und für mich war der Mann dann der «Herr Scherrer». Das ist für mich sinnbildlich für die veränderte Führungskultur und die Art, wie man mitein-

Zum Unternehmen

1908 gründete Adolf Bärlocher-Stäheli ein Baugeschäft und Architekturbüro in St.Gallen. Nach seinem Tod 1954 übernahm sein gleichnamiger Sohn das Unternehmen. Rund 20 Jahre später trat mit Bruno und Felix Bärlocher die dritte Generation in die Firma, die von der Einzelfirma in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde. 2008 konnte das Baugeschäft Bärlocher das 100-Jahr-Jubiläum feiern und gleichzeitig den Eintritt der vierten Generation in der Person von Christoph Bärlocher bekannt geben. Er wird schrittweise die Führung des Unternehmens übernehmen. Heute werden rund 50 Festangestellte beschäftigt sowie 15 temporäre Mitarbeiter während der Bausaison, dazu kommen vier Lernende. www.baerlocher-bau.ch.

ander umgeht. Aber das ist nicht auf unsere Branche beschränkt, das hat mit dem Zeitgeist zu tun.

CB: Mir ist aufgefallen, wie viel schneller heute alles geht. Der Bau eines Einfamilienhauses hat früher für eine längere Phase mehrere Leute gut ausgelastet. Heute entsteht ein Haus nicht selten in zwei Monaten, und beschäftigt werden dafür nur noch vier bis fünf Leute. Das liegt natürlich vor allem am erwähnten technischen Fortschritt und der gesteigerten Produktivität.

Und der Markt, in dem Sie sich bewegen? Wie hat er sich verändert?

FB: Es gibt heute weniger Mitbewerber auf dem Markt, dafür sind sie tendenziell grösser. Eine Reihe von kleineren Familienunternehmen ist verschwunden oder wurde übernommen. Kapazitäten gibt es dadurch aber nicht weniger, die Konkurrenzsituation ist nicht einfacher geworden. Kleine Firmen sind gezwungen, sich auf Nischen zu konzentrieren.

Ihr geografischer Radius umfasst Stadt und Agglomeration St.Gallen. War eine Ausweitung nie ein Thema?

FB: Ich spreche jeweils von der Lebensader Autobahn, an der wir uns orientieren. Im Vordergrund stehen Ziele, die wir von uns aus in einer halben Stunde erreichen. Da geht es weniger um politische Grenzen, in Arbon sind wir vielleicht schneller als im Appenzeller Vorderland. Entscheidend ist der Arbeitsweg. Wenn dieser lang ist und wir ihn auf den Preis schlagen müssen, sind wir nicht mehr konkurrenzfähig.

Ein wichtiger Faktor für Ihre Konkurrenzfähigkeit ist sicher auch das Personal. Welche Philosophie verfolgen Sie da?

FB: Die Qualität der Mitarbeiter ist sehr erfolgsentscheidend. Das beginnt bei den Kadermitarbei-



Fassadensanierung
an der Bankgasse 9
in St. Gallen.

tern, die bei uns in der Lage sein müssen, sehr selbstständig zu arbeiten – und denen wir diese Freiheit auch geben. Die Bauführer müssen entscheidungs- und einsatzfreudig sein. Bei uns gibt es keine Stempeluhren. Wie bereits erwähnt, sind viele unserer Mitarbeiter ausgebildet und nicht nur angelernt.

Felix Bärlocher:

«Es gibt heute weniger Mitbewerber auf dem Markt, dafür sind sie tendenziell grösser.»

Unser Ziel ist es, einen möglichst grossen Teil der Arbeiten mit eigenem Personal auszuführen und wenig Akkordanten oder Unterakkordanten zu beschäftigen.

CB: Deshalb ist es wichtig, dass es genügend Nachwuchs im Baugewerbe gibt, und wir beobachten, dass es wieder vermehrt junge Leute gibt, die eine entsprechende Lehre machen wollen. Das können wir unsererseits mit guten Arbeitsbedingungen fördern. In der Branche ist bekannt, dass wir uns an den Gesamtarbeitsvertrag halten und unsere Ange-

stellten fair behandeln. Das schafft ein Vertrauensverhältnis und einen guten Teamgeist im Betrieb, und das wiederum strahlt auch gegen aussen. Interessanterweise führt die Eurokrise derzeit dazu, dass sich bei uns wieder mehr Arbeitssuchende aus Südeuropa melden. Da besteht zwar die sprachliche Hürde, aber es handelt sich meist um sehr gute Berufsleute, die nur aufgrund der wirtschaftlichen Situation ohne Arbeit sind.

Eine Nachfolgesituation bringt für ein Unternehmen auch immer die Chance, Neues zu wagen. Sieht die Strategie der nächsten Jahre das vor?

CB: Mit Sicherheit nicht in dem Sinn, dass wir neue Geschäftsfelder erschliessen. Es geht darum, uns in den angestammten Feldern zu optimieren und gezielte Investitionen in Material und Personal zu tätigen. Kurz: In dem, was wir bereits gut machen, wollen wir uns weiter verbessern. Der Markt ist ohnehin so stark unter Druck, dass es wenig Sinn machte, ein völlig neues Angebot aufzubauen wie beispielsweise eine Gipserabteilung oder Ähnliches.

FB: Wachstum um des Wachstums Willen war so wieso nie unsere Mission, wir waren nie bestrebt, die Grössten zu sein. Als mein Bruder und ich das Unternehmen übernahmen, hatte es rund 25 Angestellte, damals litten wir unter Erdölkrise und Rezession. Danach folgte der Aufbau. Heute hat die Firma eine gute Grösse, in der man sich gegenseitig noch kennt – das ist uns wichtig.

Sie, Felix Bärlocher, waren viele Jahre Mitglied des Kantonsrats. Unternehmer in der Politik sind selten, zu selten. Was war Ihr Antrieb?

FB: Ich war in den 16 Jahren im Kantonsrat kein einziges Mal Mitglied in einer Kommission, deren Entscheidungen in einen Auftrag für unsere Firma hätten münden können. Mich hat die Politik einfach interessiert als Bürger, ich habe dieses Engagement auf einer ganz anderen Ebene als persönliche Horizontenerweiterung gesehen. Deshalb habe ich mich bewusst nicht als Baufachmann positioniert, sondern vor allem Themen gesucht, die mir völlig neu waren. In der Staatswirtschaftlichen Kommission beispielsweise konnte ich mit Juristen debattieren, und das waren anregende Gespräche. Das politische Netzwerk hat mir sicher nicht geschadet, aber auch nicht konkret etwas gebracht.

Zum Schluss: Besteht die Gefahr, dass die abtretende Generation der neuen Generation noch lange ins Tagesgeschäft funkt?

FB: Ganz klar nein. Wir haben das beim Übergang von unserem Vater zu uns bereits so gehandhabt: Wenn wir gefragt haben, erhielten wir eine Antwort, ansonsten hatten wir freie Hand. Damit haben alle Beteiligten gute Erfahrungen gemacht. Und deshalb werden wir das wieder so halten.

Der Einmischer und Einfädler

Grossen Deals zwischen Unternehmen gehen oft monatelange Verhandlungen voraus. Irgendwo und irgendwie muss die Beziehung aber begonnen haben. Der Wahl-Rheintaler Rainer Kauf* ist verantwortlich für so manches Geschäft, einige Übernahmen und viele Kooperationen. Bestellen kann man seine Dienste aber nicht. Denn Kauf ist ein «Meddler»: Er fädelt die Dinge auf eigenen Antrieb ein – und verschwindet danach wieder im Hintergrund.

Text: Stefan Millius Bild: zVg

Rainer Kauf residiert nicht übertrieben edel. Sein Büro liegt in einem Gewerbehause im Rheintal, in dem verschiedene kleine Firmen zuhause sind. Sein einziger Luxus besteht darin, dass er sich zwei Räume leistet, obwohl er alleine arbeitet. Eine Sekretärin habe er nie gehabt, sagt Kauf, denn es hätte keinen Sinn gemacht. «Sekretärinnen müssen möglichst viel über ein Unternehmen wissen, damit sie einen guten Job machen», stellt er fest. Bei ihm aber sei es Teil des Geschäftskonzepts, dass er allein Bescheid weiss.

Berater und «Meddler»

Offiziell ist der gebürtige Süddeutsche Unternehmensberater. Das steht auf seinen Visitenkarten, die er allerdings so gut wie nie in geschäftlichem Zusammenhang unter die Leute bringt. Er gibt sie Personen,

Präsentation der Halbjahresbilanz kann Rainer Kauf förmlich elektrisieren. Zum Beispiel der Hinweis, man fände einen bestimmten neuen Markt grundsätzlich spannend oder verfolge die Entwicklung gewisser Technologien mit gewissem Interesse. «Wenn ich spüre, dass ein Unternehmen bereit ist, Zukunftsoptionen zu prüfen, sich aber noch nicht konkret mit der Umsetzung befasst, sehe ich Chancen für mich», sagt er.

Suche nach dem Offensichtlichen

Kauf war früher selbst in einem deutschen, international tätigen Konzern tätig. Seine Aufgabe war unter anderem das Aufspüren neuer Geschäftsfelder oder interessanter Kooperationen. Der mittlerweile 50-Jährige ging damals, mit Mitte 30, mit viel Euphorie an die Arbeit, stellte aber bald fest, dass die wirklich grossen Würfe ausblieben. Und das nicht nur bei ihm, sondern auch bei Kollegen bei anderen Unternehmen, die auch in diesem Feld tätig waren. Kauf investierte viel Zeit in die Suche nach den Gründen - und fand sie. «Das Problem war, dass wir alle nach dem Offensichtlichen suchten, das, was zum bereits bestehenden Produkteangebot oder unseren Herstellungsprozessen passte.» Das war einerseits logisch, andererseits sei das Ergebnis ernüchternd gewesen. «Offensichtliche Lösungen haben den Nachteil, dass sie kaum je wirklich herausragende Ergebnisse bringen.»

Wie er das meint, illustriert Rainer Kauf am Beispiel einer Sportwette. Wer konsequent auf den Favoriten setzt, wird über lange Zeitabschnitte gesehen in der Regel erfolgreich sein. Hin und wieder siegt zwar auch mal der Underdog, doch nach zehn Jahren Wettbürobesuch wird die Bilanz positiv sein. Allerdings in bescheidenem Rahmen, denn die Wettquoten sind miserabel für den, der den sicheren Weg wählt. «Die Gewinnchancen sind grösser, wenn man auf David statt auf Goliath setzt, aber natürlich steigt auch das Risiko», sagt Kauf. «Also habe ich mich gefragt: Wie kann ich Unternehmen dazu bringen, auf

«Der CEO hat mich angestarrt wie einen Verrückten.»

die seine Telefonnummer brauchen, «meinem Zahnarzt, damit er mich an Termine erinnert zum Beispiel», sagt Kauf schmunzelnd. Akquise betreibt er keine. Der Begriff Unternehmensberater komme seiner Funktion, für die es keinen eigentlichen Namen gebe, am nächsten. «Ab einem gewissen Punkt agiere ich tatsächlich als Berater», sagt Kauf. Entscheidend - und ihn von anderen unterscheidend - sei aber die erste Phase. Dort sei er ein «Meddler», wie er sich selbst nennt. Wohlwollend übersetzt ist unter dem englischen Wort ein Vermittler zu verstehen, negativ ausgedrückt ein Einmischer, ein Eindringling.

Rainer Kauf mischt sich in die Geschäfte von Unternehmen ein, mit denen er im Grunde nichts zu tun hat. Er beobachtet den Markt, recherchiert, liest internationale Zeitungen und Wirtschaftspublikationen - «sicher ein Dutzend täglich, dazu viele News im Web». Dabei interessieren ihn weniger die Aktienkurse oder gross angekündigte Veränderungen, sondern Details, die andere überlesen. Eine flüchtig hingeworfene Bemerkung eines CEO im Rahmen der



David zu setzen, damit Erfolg zu haben und mich am Gewinn zu beteiligen?»

Wissen als Grundlage

Die Antwort liegt in der Vorarbeit. Kauf machte sich nach wenigen Jahren selbständig und begann eine Beratertätigkeit, zunächst angeschlossen an ein Franchisingssystem, mit vorgegebenen Modellen und Prozessen, die ihn nicht befriedigten - und auch die Kunden nicht. Selten nur kam es zu Beratungsaufträgen, aber Kauf führte immerhin viele interessante Erstgespräche. Er stellte fest, dass viele Unternehmen offen und in der Lage wären, sich ausserhalb ihres üblichen Rahmens zu engagieren, neue Ideen zu prüfen. «Es gibt viele CEO, die eine volle Kriegskasse haben und mit dieser arbeiten wollen - aber gleichzeitig Angst haben, sie zu verlieren.» Aus dieser Angst heraus entscheide man sich für sichere, wenig profitable Deals.

Kauf begann, Vorschläge zu machen, zunächst sehr spontane, wenig durchdachte. Einem Industriebetrieb schlug er vor, die Marketingabteilung, die in der Branche bekannt war für ihre guten Ideen, zu verselbständigen und mit dem Verkauf von Marke-

tingkonzepten an andere Unternehmen zusätzliches Geld zu verdienen. «Der CEO hat mich angestarrt wie einen Verrückten», erinnert sich Kauf lachend, «denn das hätte bedeutet, dass die Marketingleute der Firma auch Mitbewerber beraten hätten.» Gleichzeitig spürte Rainer Kauf, dass seine Fähigkeit, ausserhalb der Spur zu denken, Interesse weckte. Also begann er, zu recherchieren, bevor er Vorschläge machte.

Auf jede Frage eine Antwort

Das war die Grundlage für seine heutige Tätigkeit als «Meddler». Rainer Kauf geht von sich aus auf Unternehmen zu und macht ihnen einen Vorschlag. Dabei kann es sich um ein neues Produkt, neue Prozesse, einen Übernahmekandidaten oder einen Kooperationspartner handeln. Wichtig sei, dass die Hausaufgaben zum Zeitpunkt des Gesprächs gemacht seien, so Kauf. «Ich muss auf jede Frage, jeden Zweifel meines Gegenübers eine Antwort haben.» Das sei extrem aufwändig, weil er das Unternehmen, seine wirtschaftliche Lage, die Strategie und Ziele bis ins Detail kennen müsse, und das, ohne offiziellen Einblick in die Papiere zu haben. Das sei nur bis zu einem gewissen Grad möglich, sagt Kauf, doch vieles lasse sich nachvollziehen aus Geschäftsberichten, Medienmitteilungen und auch aus Branchengerüchten. «Und der Rest ist oft Intuition und Erfahrung.»

Auf Interesse stösst Kauf immer dann, wenn er «in offenen Wunden stochert». In einem Fall habe er über Jahre hinweg die öffentlichen Auftritte sowie Zitate in Publikationen eines CEO studiert und festgestellt, dass dieser frustriert war, obwohl das Unternehmen florierte. «Die Produktpalette war erfolgreich, aber seit Jahrzehnten unverändert. Der CEO träumte von ein bisschen Glamour im Portfolio, von einem Produkt, das sich nicht nur gut verkauft, sondern von dem man auch spricht.» Kauf vermutete – «richtigerweise, wie sich später zeigte» –, dass der CEO und seine Leute zwar versuchten, so etwas zu finden, aber eben wieder nur in offensichtlichen Gewässern fischten. Der «Meddler» spürte ein Kleinunternehmen auf, das eine Innovation in den Startlöchern hatte, dem es aber an Kapital mangelte. Die Entwicklung des Startups habe gewisse Berührungspunkte zur Produktpalette des Grossunternehmens gehabt, aber zu wenige, um auf den Radar zu gelangen. «Man brauchte viel Vorstellungsvermögen, um darauf zu kommen, dass das die gesuchte Ergänzung im Portfolio sein könnte», sagt Kauf. Er aber war überzeugt davon.

Kleine Zahl an Mandaten

Er begann, mit beiden Seiten unabhängige Gespräche zu führen, wobei er es tunlichst vermied, Namen zu nennen. Er tat es solange, bis beide Beteiligte überzeugt waren, dass eine Kooperation gewinnbringend wäre. Und dann? Wovon lebt Kauf selbst?

Die Kunst als «Meddler» sei es, nicht die ganze Vorarbeit zu leisten, um dann ausgebootet zu werden. Weil Rainer Kauf nicht in einem offiziellen Mandat handelt, sondern auf eigenen Antrieb, muss er seine Form der Honorierung für jeden Fall neu definieren. «In diesem Fall hat das Ganze in einer Übernahme des kleinen Startups geendet, und ich war prozentual an der Kaufsumme beteiligt. In anderen Fällen sichere ich mich vor Offenlegung von Details vertraglich ab und beziehe ein Beratungshonorar, wenn alles unter Dach und Fach ist.»

«Offensichtliche Lösungen haben den Nachteil, dass sie kaum je wirklich herausragende Ergebnisse bringen.»

Vier bis fünf solcher Deals wickelt Rainer Kauf jedes Jahr ab. Mehr sei nicht zu schaffen, weil die Vorarbeit immens ist. Kommt dazu, dass sich Kauf laufend mit Dutzenden von potenziellen Kunden befasst und es nur bei einem Bruchteil davon wirklich zur Aktion kommt. Doch die Arbeit sei nie vergebens, stellt Kauf klar. «Ich habe schon über Monate vergeblich versucht, Schnittstellen zwischen den Firmen X und Y zu suchen. Und erst viel später habe ich festgestellt,

dass Firma Z das Bindeglied ist, das einen Deal sinnvoll macht.» So ist auch der zweite Büroraum von Kauf zu erklären. In einem sitzt er – sehr spartanisch mit Tisch, Stuhl und einer kleinen Ablage für das, was gerade ansteht. Und im anderen türmen sich Aktenbeigen. Er sei nicht nur ein «Meddler», sondern eben auch ein «Messie», erklärt Rainer Kauf lachend. «Ich bin der Horror für jeden WWF-Aktivisten, ich drucke jedes Mail aus.» Er findet sich zurecht in den Stössen von Papier, wandert manchmal gezielt dazwischen umher, zückt einzelne Dokumente und lässt die Fantasie wandern: Liegt hier ein Fall für eine gezielte Einmischung vor?

Nur selten sind es grosse Akquisitionen, die Schlagzeilen machen, für die beteiligten Unternehmen selbst sind es aber oft strategisch wichtige Schritte. Rainer Kauf hat es nicht auf Publicity abgesehen, weshalb er auch ausdrücklich auf die Nennung seines Namens verzichten will. «Mein Untergang beginnt, wenn mich Unternehmen direkt anfragen. Ich bin kein Hochzeitsorganisator, der die Details zwischen zwei willigen Parteien regelt. Ich bin ein Heiratsvermittler, der zwei zusammenbringt, die sich zuvor nicht einmal gekannt haben.»

**Name geändert. Der richtige Name ist der Redaktion bekannt.*

Anzeige



post.ch/logistikpunkt:
Jetzt am Wettbewerb teilnehmen!

Grosses bewegen: Auch das ist Logistik.

Ob rare Einzelstücke, eine oder mehrere Paletten, Teil- oder Ganzladungen: Die Post transportiert zuverlässig und umwelt-schonend. Ein Transportauftrag genügt, und wir holen die Ware bei Ihnen ab. Ausgeliefert wird innert kürzester Zeit, auf Wunsch innerhalb 12 Stunden. Was immer Sie wünschen, vertrauen Sie auf die Logistikerin mit dem umfassendsten Angebot: post.ch/logistik

Für die anspruchsvollsten Kunden der Welt.

DIE POST

«Die IT ist ein wichtiges Werkzeug für eine konstruktive Zusammenarbeit im Team»

Unternehmenserfolg ist nicht allein eine Frage von überzeugenden Produkten, intelligentem Management oder geschicktem Marketing. Es sind die Mitarbeitenden, die in effizienter Zusammenarbeit für zufriedene Kunden sorgen. Eliane Egeli, Mitglied der Geschäftsleitung von EGELI Informatik, weiss aus eigener Erfahrung um die Bedeutung von echtem Teamwork und wie es mit IT gefördert werden kann.



Frau Egeli, was bedeutet für Sie Zusammenarbeit?
Zusammenarbeit ist für mich das A und O. Ein Unternehmen kann nur erfolgreich sein, wenn die Mitarbeitenden an einem Strang ziehen und miteinander kooperieren. Letztlich haben ja alle das gleiche Interesse: Unseren Kunden Lösungen anzubieten und sie weiterzubringen.

Welche Funktion hat Zusammenarbeit heute im IT-Zeitalter?

Eine konstruktive Zusammenarbeit im Team ist Voraussetzung für ein funktionierendes Backoffice und damit für die Qualität der Kundenorientierung und der Dienstleistungsqualität. Die IT stellt dabei ein wichtiges Werkzeug dar. Intelligente Tools können die Arbeitsabläufe in Marketing, Vertrieb und Service optimal aufeinander abstimmen. So ist jeder immer auf dem aktuellen Stand – ob über Abteilungsgrenzen hinweg oder innerhalb eines Projektteams.

Was hat der Kunde davon?

Ganz klar, er wird schneller und seinen Bedürfnissen entsprechend betreut. Wir haben festgestellt, dass die Kundenzufriedenheit in Unternehmen mit einem funktionierenden integrierten Kundenmanagement, also einer CRM-Lösung, deutlich steigt. Das hat zum Beispiel positive Effekte, wenn es um Weiterempfehlungen geht und damit auch die erneute Kaufbereitschaft oder das Cross-Buying gesteigert werden kann. Auch bei Preiserhöhungen sind zufriedene Kunden toleranter. Sie sehen, Zusammenarbeit ist heute ein echter Mehrwert sowohl für das Unternehmen als auch seine Kunden.

Frau Egeli, wie lässt sich die Zusammenarbeit im Team gezielt fördern?

Information und Kommunikation sind hierbei von zentraler Bedeutung. Innerhalb einer CRM-Lösung können etwa alle Informationen von und über Kunden zentral verwaltet werden. Die gesamte Kommunikation mit dem Kunden wird kontrolliert und doku-

mentiert. So ist vom Erstkontakt über die Offerte bis zur Bestellung ein durchgängiger Prozess gewährleistet. Die Mitarbeitenden werden durch eine geordnete Auftragsbearbeitung unterstützt. Ergebnisse lassen sich transparent darstellen. Ein gutes Benchmarking für Qualitätssteigerungen.

Welche CRM-Lösung ist für ein Unternehmen die richtige?

Der Markt ist gross geworden. Die Vielzahl an CRM-Produkten kann die Unternehmen schon verwirren. Viel entscheidender ist es, mit welchem Partner eine CRM-Lösung geplant und umgesetzt wird. Schliesslich ist jedes Unternehmen anders. Märkte, Dienstleistungen oder Produkte, Vertriebskanäle, Zielgruppen – es gibt eine Fülle an Aspekten, die man sehr individuell betrachten muss. Hier sind Fachleute gefragt, die über eine langjährige Expertise verfügen und die Applikationen eines funktionierenden CRMs auf die jeweiligen Unternehmensanforderungen auf den Punkt genau anpassen können. Bei EGELI Informatik legen wir besonderen Wert darauf, unsere KMU-Kunden als vertrauensvoller und dynamischer IT-Partner zu begleiten. Das verstehen wir letztlich auch unter effizienter Zusammenarbeit.

CRM- und Intranet-Lösungskompetenz

EGELI Informatik bietet mit :-crm und :-share zwei modular aufgebaute integrative Gesamtlösungen, die individuell auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten werden. In die Prozessoptimierung wird auch die Bezugsgruppe Mitarbeitende zentral mit einbezogen. EGELI Informatik beschäftigt rund 40 Mitarbeitende an den beiden Standorten in St.Gallen und Zürich.

Standorte EGELI Informatik AG

Teufener Strasse 36, CH-9000 St.Gallen

T 071 221 12 12, F 071 221 12 15

Binzmühlestrasse 13, CH-8050 Zürich, T 044 307 10 46

www.egeli-informatik.com, info@egeli-informatik.com

Positives Ergebnis mitten in der Wandlungsphase

Die Resultate der AFG Arbonia-Forster-Holding AG werden derzeit jeweils mit besonderer Spannung erwartet. Denn das Unternehmen befindet sich in einem Wandlungsprozess. Das Ergebnis des ersten Halbjahres zeigt: Die eingeleiteten Massnahmen scheinen zum Teil bereits zu greifen, das Resultat ist beachtlich, vor allem angesichts der schwierigen Bedingungen. Noch bis 2014 steht bei AFG aber der Transformationsprozess gegenüber nackten Zahlen im Vordergrund.

Text: Stefan Millius Bild: Philipp Baer

Die Zahlen wurden von der Wirtschaftspresse vor Kurzem auf breiter Front kommuniziert. Im ersten Halbjahr 2012 resultierte für AFG ein Nettoumsatz von 594 Millionen Franken (bereinigt minus 3 Prozent gegenüber Vorjahr). Mit einem um Buchverluste bereinigten Gewinn von 1 Million Franken ist das

Rekordmässig hoch war hingegen der Auftragsbestand im Bereich Türen.

Den leichten Umsatzrückstand, der unterm Strich resultiert, hofft AFG im zweiten Semester wenigstens teilweise aufholen zu können. Traditionell ist das zweite halbe Jahr das bessere für das Unternehmen, und zudem dürften verschiedene eingeleitete Massnahmen dann erst richtig greifen. Für den generellen Optimismus spricht auch, dass AFG weiter investiert: Vor wenigen Wochen fand der Spatenstich für die Erweiterung und den Ausbau der Türenfabrikation bei der RWD Schlatter AG in Roggwil statt.

«In Russland, in China und im Mittleren Osten ist das Wachstum sehr gross, dort wollen wir dabei sein.»

Resultat des Unternehmens positiv. Das sind angesichts widriger Umstände wie den Wechselkursverhältnissen und dem langen, kalten Winter, welcher der Baubranche stark zusetzte, sicher gute Nachrichten. AFG selbst spricht von einem «achtbaren Verlauf», der von der unsicheren Wirtschaftslage und einer Zurückhaltung der Kunden beeinflusst sei.

Küchenmarken neu unter gemeinsamem Dach

Das Halbjahresresultat zeigt deutlich, wie unterschiedlich sich die diversen AFG-Divisionen entwickelt haben. Besonders befriedigend für die Führungsriege unter CEO Daniel Frutig dürften die Fälle sein, in denen konkrete Massnahmen zu einer Verbesserung geführt haben. Das gilt beispielsweise in der Division Küchen und Kühltechnik, wo die drei Marken Forster, Piatti und Warendorf zusammengelegt wurden. Um 2,1 Prozent wuchs hier der Umsatz, was vor allem dem Küchengeschäft zu verdanken ist. Nicht erreicht wurden die Ziele in der Division Fenster und Türen, vor allem als Folge des kalten Winters, der auf vielen Baustellen zu einem zeitlichen Rückstand führte. Auch der steigende Preisdruck durch Import von Fenstern aus dem EU-Raum wirkt sich negativ aus.

Export aus EU-Raum als Vorteil

Die Zuversicht ist nicht unbegründet. AFG leidet unter denselben Entwicklungen wie jedes andere Exportunternehmen, kann diese aber teilweise besser abfedern. Gegenüber dem Informationsportal moneycab.ch führt AFG-CEO Daniel Frutig aus, dass der starke Franken zwar die Exporte erschwere und zu einem verstärkten Druck auf Umsatz und Margen in der Schweiz führe. Aber: «Wir haben indes den Vorteil, dass wir als Konzern auch aus dem EU-Raum in die Schweiz importieren können.»

Ähnliches gilt mit Blick auf die schwierige Wirtschaftslage in Osteuropa, Frankreich oder Italien. AFG spürt diese zwar, zum Beispiel in der Division Stahltechnik. Sie leidet unter der schwachen Entwicklung der europäischen Automobilindustrie sowie dem Einbruch im Bau- und Immobiliengewerbe in mehreren Ländern. «Aber wir stützen uns auf verschiedene Märkte ab, das gibt uns die notwendige Diversifizierung», so Frutig. Gerade in Russland, in China oder in Middle East sei das Wachstum sehr gross, «und dort wollen wir dabei sein.» Ein Beispiel illustriert das gut: In Russland ist die Division Sani-

Daniel Frutig:

«Wir haben den Vorteil, dass wir als Konzern auch aus dem EU-Raum exportieren können.»





Zwei starke Unternehmen
folgen der Vision einer
gemeinsamen Zukunft.

dfmedia und rdv bilden als galledia ag seit Januar 2012 ein aufstrebendes, innovatives Medienunternehmen.

www.galledia.ch

galledia
Wir machen Medien

**Trunz
+ Wirth**



Seit 25 Jahren
Architektur
Planung
Baumanagement
Bauleitung

Trunz & Wirth AG
Architektur, Baumanagement
Altes Kraftwerk Felsegg
CH-9247 Henau
Telefon +41 71 951 52 53
www.trunz-wirth.ch

tär und Heiztechnik in den ersten sechs Monaten um 26 Prozent gewachsen.

Weitere Verkäufe möglich

«Sicher noch dieses und nächstes Jahr» werde der eingeleitete Transformationsprozess andauern, sagt Daniel Frutig, «ab 2014 wollen wir mit all unseren Gesellschaften wieder Werte schaffen.» Was nach

«Ein achtbarer Verlauf, der von der unsicheren Wirtschaftslage und einer Zurückhaltung der Kunden beeinflusst ist.»

der bereits durchgeführten Portfoliobereinigung mögliche weitere Verkäufe angeht, gibt sich der AFG-Chef bedeckt. «Stimmen in einer Business Unit über längere Zeit die Zahlen nicht, werden wir den Verkauf von Einheiten diskutieren», so Frutig, doch darüber sprechen könne man erst, wenn es soweit sei.

Verstärktes Führungsteam

Nicht nur Struktur und Strategie der AFG befinden sich im Wandel, auch personell gab es im ersten Halbjahr 2012 diverse Anpassungen in der Führung. Die Neubesetzung der Divisionsleitung Stahltechnik per 1. Juli 2012 mit Christoph Schönenberger und die entsprechenden organisatorischen Anpassungen haben laut dem Unternehmen zum Ziel, die vorhandenen Chancen auf den Märkten besser nutzen zu können.

Im Rahmen einer langfristig geplanten Nachfolgeregelung übergibt Thomas Gerosa die Leitung der EgoKiefer AG per 1. Januar 2013 Roman Hänggi. «Thomas Gerosa hat die Entwicklung der EgoKiefer AG zum führenden Fenster- und Türenfabrikanten in der Schweiz in den 40 Jahren seiner Tätigkeit entscheidend geprägt – seit 1987 als Geschäftsführer sowie seit 2004 zusätzlich als Leiter der Division Fenster und Türen und Mitglied der Konzernleitung der AFG», wie AFG mitteilt. Nach erfolgreichem Aufbau der Division Fenster und Türen konzentriert sich Gerosa in seiner Funktion als Divisionsleiter nun auf die weitere Internationalisierung und das Wachstum der Marken EgoKiefer, RWD Schlatter und Slovaktual. Er verbleibt in dieser Funktion in der Konzernleitung der AFG.

Roman Hänggi, ETH-Ingenieur mit einem Doktorat an der HSG, war zuletzt bei der Hilti AG in Schaan/FL als Head Strategic Business Unit Measuring tätig. Weitere berufliche Stationen waren die SIG/Bosch in Neuhausen sowie die Leica Geosystems. «Mit diesen Anpassungen und der gleichzeitigen Verschlankeung der Konzernleitung zeigt die neue Führung ein klares Profil», heisst es in einer Mitteilung.

Liberal geboren

«Der Preis der Freiheit ist Ungleichheit.» Als er diesen Satz voll gecheckt habe, sei er definitiv zum Liberalen geworden, und zwar zum bindestrichlosen. Wieder einmal ist eine muntere Tischrunde zusammen, die sich darüber unterhält, wie jeder zum bekennenden Liberalen geworden ist. Kernsätze spielen dabei offenbar eine grosse Rolle. Zum Beispiel von Milton Friedman: «Dass der Zweck der Freiheit ist, die Möglichkeit von Entwicklungen zu schaffen, die wir nicht vorausagen können, bedeutet, dass wir nie wissen werden, was wir durch eine Beschränkung der Freiheit verlieren.» Einigkeit in der Runde, dass dieser Satz in der aktuell schwierigen Zeit geradezu Rezeptcharakter habe. (Es folgten noch weitere Sätze, ebenfalls von Friedman, die selbst in einer liberalen Runde zu einer Kontroverse führten: «Die staatliche Lösung für ein Problem ist gewöhnlich genauso schlecht wie das Problem selbst.»)

Interessant, dass es immer einen Wendepunkt im Leben brauchte, um liberal zu werden. Ein klares Indiz dafür, dass wir kaum noch in einer liberalen Gesellschaftsordnung leben. Dabei wird der Mensch doch eindeutig liberal geboren! So zeigen Säugling und Kleinkind typisch liberale Eigenschaften: Neugierde, verbunden mit dem Willen, die Welt zu entdecken, sie sich schrittweise anzueignen und den eigenen Wirkungskreis auszudehnen. Ob im Spiel mit Puppen oder Lego, das Kind entwickelt und schafft mit unternehmerischem Impetus Welten. Und nicht zu reden vom genuinen Drang nach Eigentum. Schliesslich verläuft auch die Entwicklung des Kleinkindes höchst individuell: So beispielsweise bewegen sich manche Kinder schon mit neun Monaten nach Art des Homo erectus, andere erachten 20 Monate als richtigen Zeitpunkt. Die meisten Mütter reagieren instinktiv liberal und unterstützen ihre Sprösslinge vorzugsweise nach dem liberalen Prinzip «Hilfe zur Selbsthilfe» und greifen vor allem in den ersten Monaten wenig regulierend ein.

Dann müssten die Mütter, so ein Hinweis aus der Runde, ja auch liberal sein. Richtig, sie sind es! Nur sind sich einige dessen nicht bewusst und ziehen deshalb nicht die konsequenten politischen Schlüsse daraus.



Eva Nietispach, Mediatorin, Moderatorin, Mitinhaberin Nietispach und Jaeger, AG, wirtschaftspolitische Beratung und Kommunikation.

«Niemand wartet auf einen Weinhändler»

Wer in der Ostschweiz lebt und gerne guten Wein trinkt, wird die Weinhandlung Vogelsanger Weine im äussersten Westen der Stadt St.Gallen kennen. Künstliche Publizität sucht Gründer und Inhaber Daniel Vogelsanger allerdings nicht. Der Weinhändler setzt auf Authentizität und Ehrlichkeit, sowohl in seinem Angebot wie im Auftritt gegen aussen. Erfolgreich ist sein Konzept dennoch – oder gerade deshalb.

Interview: Stefan Millius Bilder: Bodo Rüedi

Daniel Vogelsanger, wer gerne Wein trinkt, für den muss ihr Beruf ein Traumjob sein. Wie sind Sie zum Weinhändler geworden?

Das hat sehr früh angefangen, damals aber noch auf privater Ebene. Nach dem Studium an der HSG habe ich in der Automobilindustrie und danach als Handelslehrer gearbeitet, als ich begonnen habe, mit Wein zu handeln. Die Initialzündung war ein Erlebnis bei einem befreundeten Franzosen, dem ich im Keller half, Wein abzufüllen – da war mein Interesse geweckt. Konkret war es Bordeaux, den ich in den achtziger Jahren importiert habe, vor allem für

lität lernen natürlich die wenigsten Kunden unsere Produzenten wirklich persönlich kennen, auch wenn wir das immer wieder an Veranstaltungen möglich machen. Aber es geht darum, spürbar zu machen, wie eng und vertraut wir mit unseren Produktionspartnern zusammenarbeiten, dass wir nicht einfach Einkäufer sind, sondern die Partnerschaft auf echter Freundschaft basiert. Daraus entsteht eine besondere Beziehung auch zwischen unseren Kunden und dem Wein. Ein anderer Punkt ist die Ladenatmosphäre und die professionelle Beratung, die Kunden sollen sich hier wohlfühlen und sich gut und persönlich beraten wissen.

«Über Trendprodukte kann man sich nicht profilieren.»

Freunde und Bekannte. Damals musste man noch ganze Kontingente kaufen, es war ein ziemlicher Papierkrieg. Wirklich eingestiegen als vollberuflicher Weinhändler bin ich dann 1999, als ich zusammen mit meiner Frau die Weinhandlung im Bild eröffnet habe.

War es ein emotionaler Entscheid oder haben Sie eine Marktchance gewittert?

Im Gegenteil, ich bin zunächst gar nicht auf die Idee gekommen, daraus wirklich ein gutes Geschäft machen zu können, ich hatte einfach Freude am Produkt Wein. Man muss klar sehen: Niemand wartet auf einen Weinhändler. Der Markt ist sehr hart, es gibt viele Mitbewerber. Der einzige Weg führt über die Unterscheidung.

Wie sieht Ihre Differenzierung aus?

Wir versuchen, eine Brücke zu schlagen zwischen unseren Kunden und den Produzenten. In der Rea-

Das heisst: Allein mit einem guten Tropfen im Regal ist es nicht getan?

Es gibt unzählige gute Weinproduzenten. Es wäre vermessen zu behaupten, wir hätten einfach immer die besseren Weine als andere Händler. Uns geht es darum, einen Mehrwert zu schaffen. Das beginnt beispielsweise bei der Übersichtlichkeit des Sortiments. Unseres ist vergleichsweise schmal, wir legen nicht jede Woche einige Neuheiten auf, wie es Discounter zum Teil tun. Wir präsentieren pro Jahr vielleicht vier bis sechs neue Weine, mehr nicht. Dafür bleiben unsere bewährten Weine über Jahre im Sortiment. Unsere rund 5000 privaten Stammkunden wissen deshalb genau, was sie von uns zu erwarten haben. Dieses Ehrliche, Echte, das liegt mir am Herzen. Nicht erst im Laden, auch in der ganzen Kette davor.

Was heisst das konkret?

Wir achten darauf, dass der Produzent für seine Arbeit gut bezahlt wird, umgekehrt wollen wir genau wissen, wie er arbeitet. Unsere Ware wird mit Schweizer Lastwagen transportiert, die ein anständiges Profil an den Reifen haben – das kostet eben ein

Daniel Vogelsanger:

«Wir achten darauf, dass der Produzent für seine Arbeit gut bezahlt wird, umgekehrt wollen wir genau wissen, wie er arbeitet.»





Die Kunden sollen sich hier wohlfühlen und persönlich beraten wissen.

bisschen mehr als gewisse Alternativen. Wir unterhalten ein professionelles Lagerhaus mit einem permanenten Bestand von 250 Paletten, das entspricht zehn vollen Lastwagen. Eine hohe Lieferbereitschaft wird von den Kunden heute einfach erwartet. Darin liegt eben auch der erwähnte Mehrwert: Wir achten darauf, dass es zwischen den Produzenten und uns möglichst wenig Zwischenstufen gibt, der Zwischenhandel, der den Wein verteuert, hat bei uns keinen Platz.

Sprechen wir nun doch vom Produkt an sich, dem Wein. Sie haben von einem übersichtlichen Angebot gesprochen. Wie sieht dieses aus?

Wir führen ausschliesslich europäische Weine mit einem Schwerpunkt in Spanien, Portugal und Italien. Mit zwei oder drei Ausnahmen handelt es sich dabei um lauter exklusive Weine, die es in der Schweiz sonst nirgends gibt. Deshalb müssen wir uns auch mit keinem Mitbewerber einen Preiskampf liefern oder Unsummen ins Marketing stecken. Diese Linie verfolgen wir konsequent. Es gibt immer wieder Trends, von denen alle sprechen, eine Zeitlang waren es Primitivo-Weine, derzeit ist Wein aus Mallorca ein grosses Thema. Auf solche Wellen darf man nicht einfach immer aufspringen, denn dann reiht man sich einfach in die lange Linie aller Händler ein, die dasselbe machen. Über solche Trendprodukte kann man sich nicht profilieren. Wir haben im Gegenteil auch einige unbequeme Weine im Sortiment, Weine mit Erklärungsbedarf, die wir unseren Kunden nicht einfach so verkaufen, sondern über die wir mit ihnen sprechen.

Die angesprochenen Trendwellen könnten aber angesichts Ihrer grossen Stammkundschaft sicher für schöne Umsätze sorgen.

Mir ist Nachhaltigkeit wichtiger als ein schneller Franken. Wir haben uns für ein gesundes Wachstum entschieden, das in Zeiten wie diesen auch mal ein Nullwachstum sein kann. Langfristig ist das der richtige Weg, davon bin ich überzeugt. Denn ich möchte den Kunden nicht ein einziges Mal im Laden begrüssen, sondern immer wieder. Das gelingt nicht mit Trends, sondern mit nachhaltiger Arbeit. Die Kunden müssen Freude an unserem Angebot haben, dann spielt auch der Preis eine eher untergeordnete Rolle.

Wie startet man das Unternehmen eigentlich, wenn man sich entschieden hat, in den Weinhandel einzusteigen? Waren Sie in den ersten Jahren einfach pausenlos unterwegs, auf der Reise von einem Produzenten zum anderen?

Das ist die weitverbreitete romantische Vorstellung: Der Weinhändler fährt durch schöne südliche Gegenden und degustiert am Laufmeter. Die Wahrheit sieht anders aus. Natürlich besuche ich heute unsere Produzenten regelmässig. Aber in den Anfängen ging es darum, das vorhandene Netzwerk zu nutzen, Beziehungen langsam aufzubauen, bis Partnerschaften entstehen. Das ist in erster Linie harte Arbeit. Manchmal hat man dabei Glück, manchmal Pech. Und vieles basiert natürlich auch auf Zufällen.

Ihr Verkaufsladen liegt verkehrstechnisch sehr günstig, direkt am Dreieck St.Gallen-Gossau-Herisau neben der Autobahnausfahrt, mit der Shopping Arena und dem Westcenter als direkten Nachbarn. Ist das auch ein Teil des Erfolgsgeheimnisses?

Als wir hier einzogen, standen diese grossen Nachbarn noch nicht, damals war dieser Standort regelrecht ab vom Schuss. Deshalb gab es auch viele, die den Kopf geschüttelt haben, als wir hier eröffneten. Heute beneiden uns viele um den Platz. Unser Laden ist gut und schnell erreichbar von allen Seiten und verfügt über genügend Parkplätze. Ich konnte damals natürlich nicht voraussehen, wie stark sich dieses Gebiet hier entwickeln wird. Aber ich war überzeugt, dass eine zentrale Lage mitten in der Stadt die falsche Wahl gewesen wäre. Unsere Branche ist eben doch ein Volumengeschäft, wir verkaufen sehr selten Einzelflaschen, und wer zwei oder drei Kisten Wein kaufen möchte, kommt mit dem Auto.

Sie sind beteiligt an einer weiteren Weinhandlung in Zürich. Welche Strategie steckt dahinter?

Wir führen dort dasselbe Sortiment wie hier in St.Gallen zu denselben Preisen. Beim Einkauf profitieren wir dadurch natürlich von tieferen Preisen dank einem grösseren Volumen. Der Standort in Zürich ist angegliedert an eine Gastronomiekette, deshalb ist dort das Verhältnis zwischen Privat- und Gastrokunden recht ausgeglichen, während wir in St.Gallen klar stärker auf Privatkunden setzen.

Eine weitere Expansion Ihres Konzepts ist nicht geplant?

Es gibt sicher immer wieder interessante Ansätze, die man prüfen kann. Aber der Weinhandel ist ein ausgesprochenes Beziehungsgeschäft. Wären wir in weiteren Regionen tätig, würde die Frage deshalb lauten: Kann ich meine Persönlichkeit dort noch einbringen? In Zürich haben wir ein sehr gutes Team, aber so etwas gilt es aufzubauen, daher lässt sich das Konzept nicht einfach kopieren und an einen anderen Ort versetzen.

Andere Weinhändler bauen Ihr Angebot um andere Produktgruppen aus. War das für Sie nie ein Thema?

Wir führen neben dem Wein einige Edelbrände und Grappas, aber das ist aus der Zusammenarbeit mit unseren bestehenden Produzenten entstanden, und es ist ein kleines Sortiment. Wir werden aber mit Sicherheit nicht plötzlich Pasta oder Schokolade im Angebot haben. Einst habe ich ein Experiment mit Zigarren gewagt, habe dann aber wieder die Finger davon gelassen. Es ist ganz einfach: Wer selbst keine Zigarren raucht, kann das Produkt nicht überzeugend vermitteln. Deshalb ist es konsequent, dass wir uns auf Wein beschränken.

«Wir führen ausschliesslich europäische Weine mit Schwerpunkten in Spanien, Portugal und Italien.»

Sie sind 63, die Nachfolgeplanung muss für Sie daher aktuell sein. Das ist in einem Beziehungsgeschäft sicher nicht ganz einfach. Wo stehen Sie in diesem Prozess?

Früher gab es tatsächlich immer wieder Kunden, die exklusiv vom Chef persönlich bedient werden wollten. Aber inzwischen hat es sich herumgesprochen, wie gut ausgebildet und kompetent unser Personal ist, das ist kaum mehr ein Thema. Solange ich gesund bin, möchte ich weiter arbeiten, aber die operative Verantwortung werde ich abgeben und irgendwann nur noch als graue Eminenz wirken. Meine Frau und ich haben keine Kinder, deshalb wird nicht einfach die nächste Generation übernehmen. Ein Neffe ist bereits bei uns tätig, in gewissem Sinn sind wir also durchaus ein Familienbetrieb. Wir haben die Nachfolgeplanung intern erarbeitet, sie ist aber noch nicht spruchreif. Klar ist, dass unsere Mitarbeiter in die neue Lösung miteinbezogen werden. Zudem haben wir die Nachfolgelösung vollständig in den eigenen Händen. Wir haben die Gewinne stets reinvestiert und nie Schulden gemacht, deshalb stehen wir gesund da und müssen keine dritte Seite in diese Entscheidungen einbeziehen.

Umgang mit Risiken wieder erlernen

Der Behandlungsfehler mit tödlichen Folgen in der Gynäkologie des Spitals Wil hat vor kurzem medial hohe Wellen geworfen. Zweifelsohne handelt es sich hier um einen tragischen Fall. Aus Sicht vieler Berichterstatter ist es ein Skandal, dass jene Ärztin, die vor fünf Jahren den fatalen Fehler begangen hat, weiterhin am Spital Wil praktizieren kann.



Marc Mächler
Kantonsrat, Kantonalparteipräsident FDP

Man spricht von einem Skandal, obwohl der Ärztin von fachlicher Seite attestiert wird, dass sie qualifiziert ist. Sind wir doch ehrlich: Überall, wo gearbeitet wird, passieren Fehler. Geschehen diese im Büro, haben diese in aller Regel kein menschliches Leid zur Folge. In einem Spital sieht es anders aus. Auch wenn enorm viele präventive Massnahmen ergriffen werden, um den «worst case» zu verhindern, so kann ein Todesfall nicht ausgeschlossen werden. Tatsache ist, dass ein Restrisiko bestehen bleibt.

Persönlich habe ich den Eindruck, dass unsere Gesellschaft mit diesen Restrisiken immer schlechter umzugehen weiss. Wir verkennen und verdrängen bisweilen, dass unser modernes Leben allem Wohlstand zum Trotz mannigfaltige Risiken in sich trägt. So erstaunt es nicht, dass sich die Schweizer die mit Abstand höchsten Pro-Kopf-Ausgaben für Versicherungsdienstleistungen leisten. Dies darf nicht zur Illusion führen, dass wir uns vor allen Risiken schützen können. Ansonsten schaffen wir uns eine Scheinsicherheit. Wollen wir unseren Wohlstand nachhaltig sichern, so kommen wir nicht darum herum, wieder vermehrt zu akzeptieren, dass unser Leben mit erheblichen Risiken verbunden ist. Menschliche Fehlleistungen wird es auch in Zukunft immer wieder geben. Dabei gleich den einzelnen Menschen oder eine Technik zu verteufeln ist falsch. Die immer häufiger gestellte Forderung nach einer Nulltoleranz in Bezug auf Fehler ist realitätsfern und hat zur Folge, dass Risiken von der Gesellschaft auf die einzelnen Individuen verschoben werden. Jene Individuen, die pflichtbewusst ihre Leistung erbringen, aber dabei auch Fehler begehen. Diese werden dann als Sündenböcken «gebrandmarkt» – damit entledigt sich die Gesellschaft ihrer Verantwortung. Und dies nur deshalb, weil wir es als Gesellschaft verlernt haben, gemeinsam Risiken zu tragen. Eine fatale Fehlentwicklung, die ihrerseits auch erhebliche Risiken in sich birgt!

Grenzüberschreitender Nutzen für BTV Firmenkunden

Seit der Gründung der BTV Schweiz im Jahr 2004 akquirierte die Bank 1000 neue Unternehmerkunden, vor allem inhabergeführte, exportorientierte KMU zwischen dem Bodensee und Zürich. Wie das gelingt? Mit viel Engagement und grenzüberschreitendem Know-how: Die BTV öffnet Unternehmern den Zugang in ihre Märkte und vermittelt vielversprechende Unternehmerkontakte.



Um für wachsende, grenzüberschreitende Wirtschaftsbeziehungen eine optimale Unterstützung leisten zu können, entschied die 1904 gegründete Bank für Tirol und Vorarlberg (BTV), ihr Marktgebiet zu erweitern: So ist sie heute nicht nur in ihren Stammmärkten Tirol und Vorarlberg zuhause, sondern genauso in der Schweiz, in Süddeutschland, Norditalien und Wien. In Österreich, Deutschland und der Schweiz ist das Institut jeweils mit einer Vollbanklizenz ausgestattet. Seit 2011 tritt die BTV als BTV VIER LÄNDER BANK auf – ein Bekenntnis, dass ihr Engagement in allen Märkten nachhaltig und erfolgreich ist. Denn die Erfahrungen, die die BTV über Jahrzehnte in Tirol und Vorarlberg gesammelt hat, kann sie auch auf ihre Expansionsmärkte übertragen: Die Kultur, die Stärke der KMU, die Sprache, die Strukturen – die Schweiz, Süddeutschland und Westösterreich ähneln sich sehr. Auch wirtschaftlich sind die Regionen eng verflochten. Und zudem höchst erfolgreich.

BTV verbindet Unternehmerkunden

Die BTV betreut über 7000 Firmenkunden in der Schweiz, in Österreich, Süddeutschland und Norditalien. Die Stammklientel sind inhabergeführte, exportorientierte KMU mit starken Verbindungen in

die Nachbarregionen. Im Marktgebiet Schweiz sind 80 Prozent der Kunden Schweizer Betriebe, 20 Prozent Firmenkunden aus Österreich und Deutschland mit Verbindungen in die Schweiz. Neben ihrer mittelständischen, exportorientierten Ausrichtung eint BTV Kunden die Möglichkeit, auf ein dichtes Unternehmernetzwerk zugreifen zu können: das der BTV. Die VIER LÄNDER BANK führt Unternehmer mit Unternehmern zusammen – ob im persönlichen Einzelgespräch oder bei gezielten Netzwerkveranstaltungen. BTV Betreuer kennen die Bedürfnisse und grenzüberschreitenden Geschäfte ihrer Kunden genau. Verbunden mit einer exzellenten Markt- und Branchenkenntnis ist es ihnen daher möglich, vielversprechende Kontakte zu initiieren. Ob veränderte Exportbedingungen, Investitionsentscheidungen, Akquisitionen, Lieferanten oder Unternehmensnachfolge – ein Austausch mit Unternehmern, BTV Experten und internationalen Netzwerkpartnern der Bank eröffnen neue Perspektiven. Das Potenzial, das die deutschsprachigen Nachbarregionen bieten, ist schliesslich überaus gross.

Einfache, grenzüberschreitende Lösungen

Die BTV VIER LÄNDER BANK ermöglicht Lösungen, die grenzüberschreitende Geschäfte so einfach wie möglich machen. So finanziert die BTV nicht nur Investitionsentscheidungen, wie Unternehmenskäufe bzw. Betriebsansiedelungen, sondern betreut Unternehmerkunden bei allen wesentlichen Entscheidungen umfassend und aus einer Hand, inklusive aller rechtlichen und steuerlichen Fragen. Dasselbe gilt bei Unternehmensverkäufen und Nachfolgeregelungen sowie bei Leasing-Lösungen. Im Zahlungsverkehr punktet die BTV mit BTV Cash, einer länderübergreifenden Zahlungsverkehrsplattform, die es BTV Kunden ermöglicht, über eine einheitliche Bedieneroberfläche alle Transaktionen von Schweizer, österreichischen, deutschen und italienischen BTV Konten durchzuführen. Eine Lösung, die nicht nur Geld, sondern auch viel Zeit spart.

**ICH KANN NICHT IN VIER LÄNDERN
GLEICHZEITIG SEIN. MEINE BANK SCHON.**

ICH BIN BEREIT.



SIND SIE BEREIT?

BTV VIER
LÄNDER
BANK

Ein internationaler Netzwerker am Fuss des Alpsteins

Appenzell ist eine Weltmarke. Der Appenzeller Käse profitiert davon. Oder ist es genau umgekehrt, hat die Region dem Käse als Botschafter ihren Ruf zu verdanken? In jedem Fall hängt an der Marke eine ganze Industrie, die vor grossen Herausforderungen steht. Dass diese in Zukunft erfolgreich gestemmt werden, dafür ist David Vincze als neuer Direktor der Sortenorganisation Appenzeller Käse verantwortlich. Ein Lokaltermin in Appenzell.

Text: Stefan Millius Bilder: Philipp Baer

Seine Leidenschaft sind internationale Märkte und das weltweite Business. Nun sitzt er in seinem Büro im Zentrum von Appenzell und scheint sich dennoch keineswegs am falschen Ort zu fühlen. «Die Aufgabe hier ist die Erfüllung meiner Träume», sagt David Vincze, und es hört sich authentisch an. Seit dem 1. Juli ist der St.Galler mit Wohnsitz in Abtwil im Amt als Direktor der Sortenorganisation (SO) Appenzeller Käse. Damit ist er eine Art oberster Hüter der Traditionsmarke. Während 7 Handelsfirmen, 60

Erfolg! Heute ist Israel das viertstärkste Exportland für Chocolat Frey, Australien folgt auf Platz 5. Zudem ebnete die Marktöffnung den Weg für fast alle anderen 17 Migros-Industrien. Das seien für ihn durchaus «persönliche Erfolgsgeschichten», sagt David Vincze.

Dabei hatte der Lebensmittelingenieur ETH einst im Labor begonnen und Rezepturen entwickelt, bis ihm klar wurde, dass dabei seine grösste Stärke kaum gefordert wurde: Der persönliche Kontakt. Dazu kam seine Lust auf internationales Flair. Im Exportgeschäft bei Chocolat Frey wurden beide Begehrlichkeiten erfüllt. Vincze belohnte das Vertrauen mit den erwähnten Erfolgen. Die Basis dafür sieht er «in einer Kombination aus Bauchgefühl und Analyse». Schokolade in heisse Länder zu exportieren, das munde zunächst exotisch an. Gerade Israel gilt zudem als politisch heisses Pflaster. Trotzdem hatte der 39-Jährige ein gutes Gefühl bei der Sache. «Es braucht Offenheit für einen unbekanntem neuen Markt. Man darf nicht voreingenommen an eine andere Kultur herangehen und man muss sich sowohl vor Ort wie aber auch in den eigenen Reihen das Vertrauen der involvierten Menschen erarbeiten.» In Ergänzung dazu kommt die Analyse: Der Markt will durchleuchtet, die Marktchancen genau abgeklärt sein.

«Sicher muss sich der Appenzeller Käse generell noch stärker auf den internationalen Markt und dessen Tempo ausrichten.»

Käsereien und über 1000 Bauern als Milchlieferanten für das Rohmaterial und die Herstellung besorgt sind, erledigt die Sortenorganisation alles Übrige: Sie plant und reguliert die Produktion, setzt die Preise fest, sichert Qualität und Absatz und schützt die Marke.

Erfolgreicher Marktaufbau

Dieses besondere Konstrukt ist ein ganz anderes Umfeld, als es David Vincze bisher kannte. Er war seit 2007 als Export Manager Marketing für das Migrosunternehmen Chocolat Frey tätig. Dort war er für die Märkte Kanada, Zentral- und Osteuropa verantwortlich, doch das reichte ihm offenkundig nicht. Gegen einige Widerstände und viele Befürchtungen setzte er durch, dass der bisherige Mini-Markt Israel und der völlig neue Markt Australien stärker ins Visier genommen wurden. Zwei bis drei Jahre investierte er in den Aufbau dieser Märkte, spulte tausende von Flugstunden ab und arbeitete sich unermüdlich in lokale Eigenheiten ein. Mit

Einzigartige Stellung

Nun aber hat David Vincze diese Aufbauarbeit hinter sich gelassen und sitzt in Appenzell, fernab von internationalen Flughäfen, von denen er unzählige gesehen hat. Ein Nachhausekommen sei es gewesen für ihn, der ein Haus in Abtwil besitzt, «das ich jahrelang nur genützt habe, um Koffer aus- und einzupacken.» Lange nachdenken musste er nicht, nachdem er mit den Verantwortlichen bei der Sortenorganisation Appenzeller Käse ins Gespräch gekommen sei und das Angebot vorlag. «Lebensmittelmarken von dieser

David Vincze:

«Lebensmittelmarken von dieser Qualität, diesem Ruf und diesem Potenzial gibt es in der Schweiz nicht viele.»



KMU IN EINER PARADOXEN WELT – VOM UMGANG MIT WIDERSPRÜCHEN

Online-Anmeldung unter www.kmu-tag.ch



Thomas Zellweger



Roman Bouteillier



Markus Hengstschläger



Tanja Frieden



Wolfgang Grupp



Regula Späni



Kurt Schär



Urs Fueglistaller

26 / OKTOBER 2012

**SCHWEIZER KMU-TAG
ST.GALLEN**

Patronat: Schweizerischer Gewerbeverband / economiesuisse /
IHK St.Gallen-Appenzell / Kantonaler Gewerbeverband St.Gallen (KGV)

Veranstalter



Hauptsponsoren



Kommunikations-
partnerin



Medienpartner



Qualität, diesem Ruf und diesem Potenzial gibt es in der Schweiz nicht viele», sagt Vincze. Dass er nach Schokolade mit Käse wieder ein Produkt repräsentiert, das weltweit als Sinnbild für die Schweiz gilt, sieht er als Vorteil, wesentlicher sei aber seine persönliche Bindung: «Ein Produkt muss für mich emotional besetzt sein, damit ich es mit Überzeugungskraft und Leidenschaft vertreten kann.»

Schon heute wird Appenzeller Käse zu 60 Prozent im Ausland abgesetzt, Hauptexportmarkt ist Deutschland. Sein internationales Netzwerk, seine Marktkenntnisse will David Vincze deshalb in seiner neuen Aufgabe gerne spielen lassen, aber nur dann, wenn es nachhaltigen Sinn mache. Seine Kontakte seien «vielleicht nicht 1:1 übertragbar» auf ein anderes Produkt, die Regulierungen seien bei Käse nicht dieselben wie bei Schokolade. Ein Markteintritt müsse ökonomisch gerechtfertigt sein. «Sicher aber muss sich der Appenzeller Käse generell noch stärker auf den internationalen Markt und dessen Tempo ausrichten», sagt der neue Direktor.

Er spricht in diesem Zusammenhang sogar von einer «neuen Ära». Seine Vorgänger hätten hervorragende Aufbauarbeit geleistet. «Aber der Druck der Märkte und die steigende Gefahr einer sich verschlimmernen Währungskrise bringen den Käsepreis unter Be-

sich in nächster Zeit in direkten Gesprächen mit allen Partnern erarbeiten.

Ein grosser Teil seiner Arbeit als Direktor fliesst in den Schutz der Marke. Diese leidet unter Trittbrettfahrern, nicht nur, weil diese dem Appenzeller Käse Umsatz streitig machen, sondern auch, weil mangelhafte Qualität der Kopien dem Original ungerechtfertigter Weise einen Imageschaden bereiten kann. Es fliesse viel Geld in die Produktsicherheit, Spezialisten beraten die Sortenorganisation rund um den Markenschutz. Ironischerweise hat David Vincze früher als Private Label Hersteller im Prinzip die «Gegenseite» vertreten. Beim Eintritt in einen neuen Markt orientierte sich Chocolat Frey jeweils an den bestehenden Produkten und lehnte sich an diese an bei der Herstellung.

Der fettreduzierte «Balance»

Über neue Strategien oder gar Produkte spricht Vincze noch nicht, es wäre «vermessen», sagt er, sich jetzt bereits ein Urteil zu bilden über den Ist-Zustand nach so kurzer Einarbeitungszeit. Er ist aber überzeugt, dass sich Tradition nur erhalten lässt, wenn man sie weiterentwickelt. Die jüngste Sorte, der fettreduzierte «Balance», sei ein gutes Beispiel. Mit diesem kommt Appenzeller Käse dem Trend zu fettreduzierter Ernährung entgegen, gleichzeitig gibt es Stimmen, die den neuen Käse als zu wenig würzig und untypisch für Appenzeller einstufen. In solchen Fällen müsse man schauen, wie sich ein Produkt entwickelt, sagt Vincze, «aber man darf nicht vergessen, dass das Geschmacksempfinden nicht in allen Ländern gleich ist.» In Deutschland beispielsweise sei sehr rezenter Käse weniger gefragt. Hier könnte der «Balance» durchaus einschlagen. Wer ein gewisses Absatzvolumen erreichen wolle, der müsse auf solche Marktgegebenheiten eingehen. «Das tun wir», sagt David Vincze abschliessend, «aber nur, solange wir uns damit selbst treu bleiben.»

Es fliesst viel Geld in die Produktsicherheit und den Markenschutz.

schuss.» Für Vincze heisst das: Aufwände senken bei gleichzeitigem Halten der hohen Qualität. Das Wachstum – sowohl mit neuen Märkten wie auch im wichtigsten Auslandmarkt Deutschland – sei deshalb kein blosser Wunsch, sondern Notwendigkeit zur Existenzsicherung. Vincze: «Wir wollen die Mengen erhöhen, aber auf nachhaltige Weise.» Die 700-jährige Tradition des Appenzeller Käses dürfe man nicht gefährden, indem man jede Opportunität für einen schnellen Euro oder Dollar nutze – «unser Image darf nicht leiden.»

Mitunternehmer an Bord holen

Eile mit Weile ist demnach angesagt, Sorgfalt statt Schnellschüsse. Diesem Grundsatz entspricht auch die Struktur einer Sortenorganisation. Er könne nicht wie Manager in anderen Unternehmen mit einem Telefonanruf inhouse Produktionslinien umstellen, um auf einen momentanen Trend zu reagieren. «Das Unternehmen mit den 1000 Firmen» sei Appenzeller Käse auch schon genannt worden mit Bezug auf die Menge an Milchlieferanten und Käsern. «Das sind alles Unternehmer, und es gilt, sie ins Boot zu holen und nicht einfach über sie hinweg zu entscheiden», sagt Vincze. Die Grundlage für die gute Zusammenarbeit sei Vertrauen, und das will er

Zur Person

Der 39-jährige St.Galler David Vincze wohnt in Abtwil. Das Studium an der ETH Zürich hat er erfolgreich als Eidg. dipl. Lebensmittelingenieur (Master of Sciences) abgeschlossen. Nach der ETH begann er seine berufliche Laufbahn bei der Obipektin AG in Bischofszell. Darauf folgend betreute er als Export Manager Marketing den internationalen Verkauf bei der Migros-Tochter Chocolat Frey. Aus Eigeninitiative hat er berufsbegleitend den Global Executive MBA am Rotman Institute der University of Toronto und der Universität St.Gallen absolviert. Seit 1. Juli 2012 ist er Direktor der Sortenorganisation Appenzeller Käse.

» Mit Weiterbildung
bleiben Sie in Bewegung »

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

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

Vielseitiges Seminarangebot

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

Kaderausbildung
Informatikausbildung »
Sprachausbildung

Sprachausbildung

HF- und NDS-Lehrgänge am Bildungszentrum BVS St.Gallen

Gemäss dem alljährlichen Bericht des World Economic Forum (WEF) ist die Schweiz erneut das wettbewerbsfähigste Land der Welt. Die Schweiz verdankt dieses Glanzresultat einem anhaltend hohen Niveau an Innovation, einem äusserst effizienten Arbeitsmarkt und der hochstehenden Qualität des Wirtschaftssektors im Allgemeinen. Dies alles ist jedoch nur möglich mit gut ausgebildeten Mitarbeitenden. Das Bildungszentrum BVS St.Gallen hat speziell in den Bereichen der Höheren Fachschule (HF) und der Nachdiplomstudien (NDS) Lehrgänge entwickelt, die den Unternehmen helfen, ihr Personal weiterzuentwickeln.

Dipl. Betriebswirtschafter/in HF

Dipl. Betriebswirtschafter/innen HF sind Generalisten, die über breite betriebswirtschaftliche Handlungskompetenzen und eine unternehmensweite Optik verfügen. Sie übernehmen verantwortungsvolle Fach- und/oder Führungspositionen in KMU's wie auch in global tätigen Grossunternehmen. Sie besetzen Positionen in Unternehmensführung, Finanz- und Rechnungswesen, Human Resources Management, Marketing und Vertrieb etc.

Dipl. Marketingsmanager/in HF

Dipl. Marketingmanager/innen HF sind berufsnah ausgebildete Marketinggeneralisten mit breiten, vernetzten und handlungspraktischen Fach-, Methoden- und Führungskompetenzen. In KMU's oder Grossbetrieben übernehmen sie Verantwortung für das operative Marketing, in Geschäfts- oder Unterstützungsprozessen.

Dipl. Personalleiter/in NDS HF

Diese Weiterbildung ist ein neues und sehr gefragtes Nachdiplomstudium. Personalleiter/innen von heute sind viel mehr als nur Fachspezialist/innen. Sie müssen ganzheitlich und strategisch denken, Lernkulturen fördern, Austauschprozesse in Gang setzen und in allen Belangen der Personalarbeit professionellen Beratungsservice bieten. Dipl. Personalleiter/innen NDS HF sind daher kompetente und gesuchte Ansprechpartner/innen der Geschäftsleitung wie auch der Mitarbeitenden. Sie leisten damit unverzichtbare Arbeit für die Steigerung der Wertschöpfung in Unternehmen und Organisationen.

Führungsexperte mit eidg. Diplom

Führungsexperten sind nach erfolgreichem Studienabschluss fähig, als Generalisten die unternehmeri-



schen Zusammenhänge zu erkennen sowie richtig zu interpretieren. Sie übernehmen in der Praxis die Funktion auf einer mittleren bis höheren Kaderstufe. Durch das breite betriebswirtschaftliche Wissen gewinnt das Berufsbild Führungsexperten in der Praxis zunehmend an Attraktivität.

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Wir beraten Sie gerne persönlich über diese Lehrgänge unter Telefon 071 22 888 22.

Bildungszentrum BVS St.Gallen

«Der erfolgreichste Bundesstaat ist die Schweiz»

Ein aufrüttelnder Beitrag rund um die Krise der EU und vor allem der Währungsunion ist Thilo Sarrazins Buch «Europa braucht den Euro nicht». Der Fachökonom, ehemalige Spitzenbeamte und Politiker spricht unbequeme Wahrheiten aus. Wohlstand und Friede in Europa hängen nach seinen Worten nicht von einer gemeinsamen Währung ab. Höchstes Lob spendet Sarrazin der Schweiz.

Text: Richard Ammann Bild: zVg

Sarrazins fachliche Kompetenz in Finanzfragen hat ihn in zahlreiche wichtige Ämter gebracht. Er war verantwortlich für die Konzeption und Durchführung der deutschen Währungsunion, beaufsichtigte die Treuhandanstalt und wurde in den Vorstand

«Länder mit eigener Währung haben durchwegs eine bessere Performance als Staaten mit dem Euro.»

der Deutschen Bahn Netz AG berufen. Von 2002 bis 2009 war er Finanzsenator in Berlin, anschliessend eineinhalb Jahre Vorstandsmitglied der Deutschen Bundesbank. In der Meinungsbildung um die Einführung des Euros war Sarrazin in den neunziger Jahren anfänglich gegen die gemeinsame Währung, weil sie zu ungleiche Partner zusammenbrachte und den Nationalbanken der beteiligten Länder die Möglichkeit der monetären Finanzierung von Staatsauf-

gaben nahm. Er liess sich dann aber beschwichtigen durch die Maastrichter Verträge, in denen der Haftungsausschluss für die Schulden anderer Staaten (No-Bail-out-Prinzip) festgelegt wurde. Bekanntlich liefen diese Bestimmungen leer. «Leider waren sich die Vertragspartner bald einig», schreibt der Verfasser dazu, «dass der Haftungsausschluss nicht beachtet werden oder jedenfalls eigenwillig interpretiert werden sollte.»

Austritte in Kauf nehmen

So kam es, wie es kommen musste. Die Fehlkonstruktion Währungsunion führte zu exorbitanter Verschuldung der Länder mit Leistungsbilanzdefiziten, besonders bei den «GIPS-Staaten» (Sarrazin vermeidet den in den Medien sonst verwendeten, unnötig provozierenden Ausdruck «PIGS-Staaten», mit dem Portugal, Italien, Griechenland und Spanien gemeint sind). Wie die Krise ausgehe, stehe in den Sternen, zu viele politische Fehler seien schon gemacht worden. Auch noch so kühn aufgespannte Rettungsschirme, die zu allem Ungemach noch den Eindruck deutscher Erpressbarkeit entstehen liessen, vermöchten die Misere nicht abzuwenden. Abhilfe geschaffen werden könne, auch wenn es für die EU-Politiker und die Brüsseler Bürokratie unbequem sei, realistischerweise nur durch die konsequente Rückkehr zum No-Bail-out-Prinzip, wobei auch Austritte aus der Währungsunion und die Rückkehr zu nationaler Währung folgerichtige Konsequenzen sein könnten. Griechenland, Portugal, Spanien und Italien sollten sich nach Sarrazins Worten daran erfreuen, dass sie über den Euro verfügten. Aber es sollte sich um selbstverdientes Geld und nicht um Geschenke oder Darlehen der Nordländer mit A-fonds-perdu-Charakter handeln. Der Autor belegt ausserdem mit fachökonomischen Fakten, dass Wirtschaftserfolge der letzten Jahre, gerade auch in Deutschland, nicht dem Euro zuzu-



Thilo Sarrazin

schreiben sind. Die Behauptung etwa, der deutsche Aussenhandel profitiere von der gemeinsamen neuen Währung, sei eine Legende. Länder in Europa mit eigener Währung hätten durchwegs eine bessere Performance als Staaten mit Euro. Auf den Frieden in Europa habe er keinen Einfluss, auf die Völkerverständigung einen eher negativen. Sarrazin verweist in diesem Zusammenhang auf die Beschimpfungen aus Griechenland (dem Staat, der in seiner modernen Geschichte schon fünfmal pleite war), die sich deutsche Politiker wegen der mit den Rettungsgel-

«Auf Wachstum und Beschäftigung hat der Euro keinen oder sogar einen negativen Einfluss.»

dern verbundenen Sparauflagen aus Berlin anhören mussten. Auch auf Wachstum und Beschäftigung habe der Euro keinen oder sogar einen negativen Einfluss – nämlich dann, wenn er die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Mitgliedsländer schwäche oder die zu seiner Stabilisierung eingesetzten Transfers den Wohlstand der Starken mindere.

Nicht die Grösse ist ausschlaggebend für den Erfolg

Bemerkenswert viel Lob findet Sarrazin für flexible Nationalstaaten wie Schweden und die Schweiz, deren Wohlstand den EU-Durchschnitt deutlich übertrifft. Dies wohl nicht zuletzt zur Frustration seiner prominenten Parteikollegen in der SPD, denen unser Land als Antithese zum vergemeinschafteten Schuldenmachen in Europa ein Dorn im Auge ist. «Der erfolgreichste Bundesstaat der Welt ist die kleine Schweiz», schreibt der Buchautor dazu. «7,8 Millionen Einwohner leben in 26 Kantonen, die selbstständig sind als deutsche Bundesländer. Sie haben seit

Süd- und Nord-Euro?

In seinem in der Deutschen Verlags-Anstalt erschienenen Buch äussert sich Thilo Sarrazin auch zum von namhaften Ökonomen gemachten Vorschlag, das Währungsgebiet in einen Süd-Euro unter Führung Frankreichs und einen Nord-Euro unter Führung Deutschlands aufzuteilen. Rein sachlich gebe es zwar gute Gründe für eine solche Umorganisation, doch die damit verbundene Demütigung Frankreichs sei politisch wohl nicht opportun. Die zweitstärkste Wirtschaftskraft und ehemalige Sieger- und Atommacht würde dann in eine ökonomisch abgehängte Südliga (im Fachökonomien-Jargon «Club Med» genannt) absteigen. Die richtige Strategie sei vielmehr die Rückkehr zu den vereinbarten Regeln und Strukturen der Währungsunion einschliesslich des Haftungsausschlusses für die Schulden anderer Staaten.

Der Autor geht schliesslich auf die Frage ein, ob eine Schuldenbremse, wie sie in der Schweiz mit Erfolg eingeführt worden ist, für die Gesundung der in Schieflage geratenen Euro-Staaten hilfreich sein könnte. Ernüchternd fällt seine Analyse auch hiezu aus: Grundsätzlich könnten rechtliche Konstruktionen zur Schuldenbegrenzung die Anstrengungen für eine solide Finanzpolitik gewiss unterstützen. Die Krux liege aber auch hier – wie bei den Maastrichter Verträgen – in der Mentalität der beteiligten Staaten und Regierungen. Bei notorischen Schuldnerstaaten, deren Eliten keine ausgeprägte Gesetzestreue besässen, werde es immer Mittel und Wege geben, eine gesetzliche Schuldenbremse zu umgehen oder leer laufen zu lassen.

200 Jahren Frieden, eine nationale Währung und den höchsten Lebensstandard der Welt. Es ist eben nicht die Grösse, die zählt für den wirtschaftlichen und politischen Erfolg eines Staates.»

Anzeige



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



An St.Gallen führt kein Weg vorbei

**Flexible und vielfältige Weiterbildungsangebote
in den Bereichen Technik oder Wirtschaft.**

Executive MBA | MAS in Business Information Management |
MAS in Business Process Engineering | MAS in Health
Service Management | MAS in Business Administration and
Engineering | MAS in Corporate Innovation Management |
MAS in Real Estate Management

Interessiert? www.fhsg.ch/weiterbildung

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

www.fhsg.ch
FHO Fachhochschule Ostschweiz



IVECO
Stöcklin

DOOSAN

 **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 • www.kuengag.ch

Aktuelle Entwicklungen in der Rechnungslegung öffentlicher Verwaltungen

Nach dem neuen Standard im öffentlichen Rechnungswesen soll die Jahresrechnung um einen detaillierten Eigenkapitalnachweis, eine Geldflussrechnung und einen erheblich ausgebauten Anhang erweitert werden. Informatik-Revision und interne Kontrollsysteme werden Teil der öffentlichen Rechnungslegung.

Text: Kurt Hinder und Hans Mäder, Provida Wirtschaftsprüfung AG, St. Gallen

Im Zentrum der neuen Vorschriften zum «Harmonisierten Rechnungslegungsmodell für die Kantone und Gemeinden» (HRM2) steht einerseits das Bedürfnis nach einer aussagekräftigen Rechnungslegung (true and fair), wobei sich der Aufbau des Rechnungswesens an die Gepflogenheiten der Privatwirtschaft anlehnt. Andererseits sollen die Normen durch die Anlehnung an die International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) vereinheitlicht werden. Verschiedene Kantone sind zurzeit an der Überarbeitung ihrer Finanzhaushaltsgesetze entsprechend den neuen Vorgaben. Die bessere Transparenz bei Anwendung von HRM2 wird auch zu einer Überarbeitung der Gemeindehaushaltsgesetze führen.

Änderungen im Aufbau der Jahresrechnung

Nach HRM2 soll die Jahresrechnung um einen detaillierten Eigenkapitalnachweis, eine Geldflussrechnung sowie einen erheblich ausgebauten Anhang erweitert werden. Die Erfolgsrechnung ist nach HRM2 zweistufig. In der ersten Stufe wird der operative Erfolg und in der zweiten Stufe der ausserordentliche Erfolg ausgewiesen. Die Anlagen des Verwaltungsvermögens sind ordentlich nach der Nutzungsdauer abzuschreiben. Zusätzliche Abschreibungen müssen jedoch als ausserordentlicher Aufwand gebucht werden.

Externe Prüfung der Jahresrechnung

Für öffentliche Verwaltungen hat die Prüfung der Jahresrechnung durch ein unabhängiges Organ zu erfolgen (Rechnungsprüfungskommission, Finanzkontrolle oder private Buchprüfer). In der Praxis wird die Rechnungsprüfung vermehrt an staatlich beauftragte Prüfungsgesellschaften übertragen, entweder als gewähltes Organ oder im Auftragsverhältnis.

Internes Kontrollsystem (IKS)

Analog zur Privatwirtschaft sind auch die öffentlichen Körperschaften angehalten, ihre wesentlichen



Hans Mäder



Kurt Hinder

Risiken durch Massnahmen (Kontrollen) zu managen und ihre Einhaltung zu dokumentieren. Das Musterfinanzhaushaltsgesetz für Kanton und Gemeinden (MFHG) enthält explizite Vorschriften zur Ausgestaltung und Umsetzung eines internen Kontrollsystems (IKS). Einzelne Kantone haben bereits Vorschriften zum IKS entsprechend dem MFHG in ihr Finanzhaushaltsgesetz übernommen. Die Überprüfung der Effektivität und Wirksamkeit des IKS in den einzelnen Verwaltungsabteilungen erfolgt dann periodisch durch die Finanzkontrolle.

Informatik-Revision

Wie in allen Teilen des privaten und wirtschaftlichen Lebens sind Informationstechnologien auch zu einem integralen Bestandteil der öffentlichen Verwaltung geworden. Durch den Charakter der Verwaltungsprozesse, die Sensitivität der verwalteten Informationen und die vielfältigen Formen der Zusammenarbeit kommt der Informatik im öffentlichen Sektor eine besondere Bedeutung zu. Daher ist es wichtig, dass die Verantwortlichen zur Erstellung der Jahresrechnung über fundierte Kenntnisse hinsichtlich der informatikbedingten Risiken verfügen.

«Das grösste Klassentreffen der Ostschweiz»

Ein Schönheitschirurg erklärt Prozessraten. Die Zukunftsforschung erklärt die wahren Risiken. Und ein Bankier begibt sich ans Krankenbett seiner Branche. Das ist am Networking-Tag der FHS Alumni möglich – er fand traditionsgemäss in der Olma-Halle in St.Gallen statt.



Der «Adrenalin-Junkie» Freddy Nock auf hohem Seil in der Olma-Halle.

«Fragen Sie sich: Welchen Hypes laufen Sie hinterher? Wollen Sie nicht lieber selber gestalten?» Der Rektor der Fachhochschule St.Gallen (FHS), Sebastian Wörwag, lud die 700 Gäste ein, Bestehendes zu hinterfragen – während des «grössten Klassentreffens der Ostschweiz». Der Networking-Tag, der auch der Öffentlichkeit zugänglich ist, fand am Freitag, 6. September, in der St.Galler Olma-Halle statt. Die FHS-Alumni konnten mit dem Thema «Hypocalypse Now!» prominente Referenten verpflichten.

Intellektuelle mit Bodenhaftung

Mit Spannung erwartet wurde das Referat des Wegelin-Bankiers Konrad Hummler zum «Fluch und Segen der Finanzmärkte». Der Referent präsentierte seine Vision eines Trennbankensystems, bei dem die Finanzinstitute wieder ihre Risiken tragen und auch Investmentbanken betreiben können, ohne systemrelevante Bereiche zu gefährden. Zudem ging Hummler auf die Krankheiten des Finanzsystems ein. «Eine Industrie, welche etwa in den USA die Hälfte aller Wirtschaftsgewinne selbst einstreicht – das geht nicht!» Ökonomische Verzerrungen hätten bei Banken zu Frivolität geführt. Gleichzeitig appel-

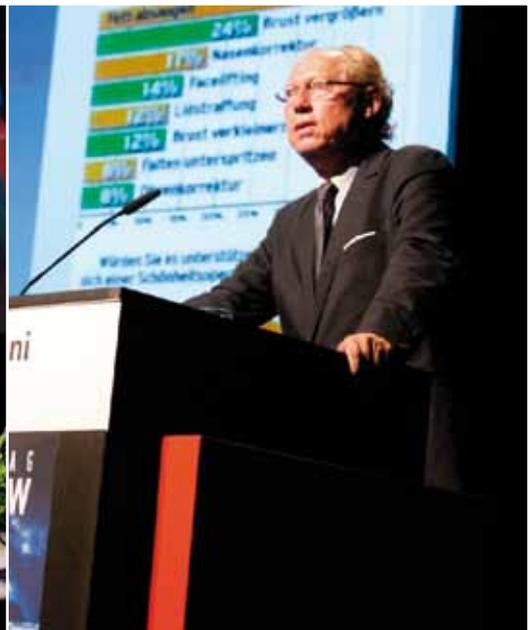
lierte Hummler an die FHS-Absolventen, als «Intellektuelle mit beiden Füessen auf dem Boden» stehen zu bleiben.

Der Zukunftsforscher Georges T. Roos zeigte auf, dass die wahren heutigen Risiken nicht etwa die Hypes seien. «Wir befinden uns in einer Komplexitätsfalle», so der Referent. Mit unterkomplexen Mitteln könne man nicht komplexe Systeme steuern. Damit würde man Risiken geradezu fördern. Werner Mang ging in seinem Vortrag auf die Schönheitschirurgie als Spiegel der Gesellschaft ein. Ein Hype seiner Branche: Die steigende Prozessrate. Für Schmunzeln sorgte Mangs Bemerkung, am höchsten sei diese bei Lehrerinnen mit Doppelnamen. Zunehmend sei auch die Eitelkeit der Männer. «Sie machen bereits 20 Prozent aller Operationen aus», so Mang.

Lösungen aus Maximalpositionen heraus suchen

Nationalrat Peter Spuhler und Ständerätin Pascale Bruderer – beide für Mittepositionen in einer rechten und einer linken Parteien bekannt – diskutierten mit Moderator Frank Baumann über Stil und Werte in der Politik. «Zu Beginn einer Debatte markieren die Polparteien erstmal Maximalpositionen», so Spuhler. Das mache Lösungen nicht immer einfach. Der SVP-Politiker und die SP-Politikerin stellten jedoch genau diese in den Mittelpunkt ihrer Tätigkeit. Auf die erfolgreiche Jugendförderung beider Parteien angesprochen, holte Bruderer zu einem Seitenhieb auf die Besitzstandwahrung in Spuhlers Partei aus. Dieser pflichtete gar bei: «Unsere Zürcher Delegation ist schwer überaltert.»

Der Seilläufer Freddy Nock beeindruckte mit einem authentischen Referat über sein Leben und seine Weltrekorde. Bei der anschliessenden Networking-Party lief der «Adrenalin-Junkie» über ein Seil, das über die Gäste gespannt quer durch die Olma-Halle 9 hing – dabei gab er Moderator Frank Baumann ein Interview rund ums Thema Konzentration. «Die Party ist uns ebenso wichtig wie der inhaltliche Teil am Nachmittag», führte der Leiter der FHS-Alumni, Sigmar Willi, in diese ein. Und so dauerte die Party denn auch fast schon traditionell bis in die späten Abendstunden.



Mehrwert durch Konzentration auf die Kernkompetenz

25 Jahre liegt die Gründung des Büros Trunz & Wirth im st.gallischen Henau zurück. In Architektur, Planung, Baumanagement und Bauleitung fällt das Team seither durch innovative Lösungen auf. Ein wichtiger Pfeiler der Erfolgsgeschichte des Unternehmens ist die konsequente Konzentration auf wenige Kernfelder, in denen sich das Architekturbüro längst einen Namen gemacht hat. Im Gespräch mit Geschäftsinhaber Karlpeter Trunz.

Interview: Stefan Millius Bilder: Philipp Baer

Karpeter Trunz, Ihr Unternehmen ist im Grunde ein Architekturbüro, aber mit Konzentration auf die Bereiche Baumanagement und Bauleitung. Wie hat sich diese Fokussierung ergeben, und wie zahlt sie sich im Alltag aus?

Die Konzentration auf Baumanagement und Bauleitung hat sich seit den letzten zehn Jahren dauernd verstärkt. Dies sind tatsächlich unsere Kernkompetenzen, und wir haben festgestellt, dass planende Architekten und Bauherrschaften unsere Arbeitsweise mit Fokus auf sehr gute Ausführungsquali-

Eine ganz besondere Herausforderung bei jedem Bau ist am Schluss der Bauarbeiten die konsequente Abarbeitung der Pendenzenliste, von noch ausstehenden Fertigstellungsarbeiten.

Ihr Unternehmen existiert seit 1987. Wie hat es sich seither entwickelt – personell, bezüglich Wirkungsgebiet, aber auch punkto Art der Aufträge?

Das Unternehmen wurde im 1987 von zwei Partnern gegründet. Heute schwankt der Personalbestand zwischen acht und zehn Mitarbeitenden, je nach Anstellungsgrad. Mit der Schwerpunktbildung für das Baumanagement nahm auch die Grösse der Aufträge – im Sinne der Bausumme – zu. Bausummen von 10, 20 und mehr Millionen Franken sind für uns keine Seltenheit. Mit einer optimalen Präsenz auf der Baustelle wird der Wirkungskreis geografisch eingeschränkt; wir arbeiten im Rayon zwischen Zürich, Rorschach, Altstätten und Wattwil. Ausnahmen bestätigen hier die Regel.

Eine bekannte Spezialität Ihres Büros ist die Bauleiter-Box. Wie kam es zur Idee, was steckt dahinter, wo liegen die Vorteile?

Die Anforderungen des Bauleiters für einen Bauleitungscontainer werden in der Regel wie folgt erfüllt: Vorgefertigte Baracke, schlecht gedämmt, Tisch, Bänke - und wenn es gut geht ein Kühlschrank. Ein heutiger Arbeitsplatz eines Bauleiters sieht nach unserem Verständnis anders aus: Tisch für eine Besprechung bis zu 14 Personen, Beschattung, gesteuerte Heizung, VPN-Verbindung in den Bürohauptszitz, Internet, Kopierer, Fax, Scanner, Kühlschrank, Beamer. Unsere neue Bauleitungsbox ist ein hundertprozentiger Arbeitsplatz wie in unserem Büro. Wir können jederzeit auf der Baustelle Pläne ausdrucken oder einen aktuellen Kostenstand präsentieren.

«Bausummen von 10, 20 und mehr Millionen Franken sind für uns keine Seltenheit.»

tät und ein sauberes Kostenmanagement sehr geschätzt und demnach auch sehr gefragt sind. Der Vorteil für unsere Kunden liegt darin, dass der planende und der ausführende Architekt – jeder in seiner Kernkompetenz – für sie tätig ist. Wir planen mit unseren Architekten, Zeichnern und dem Lehrling weiterhin Projekte, bei denen wir vom Vorprojekt bis zur Bauabrechnung die gesamten Architekturleistungen anbieten. Dies sind vor allem Projekte, die nicht über einen Architekturwettbewerb entschieden werden.

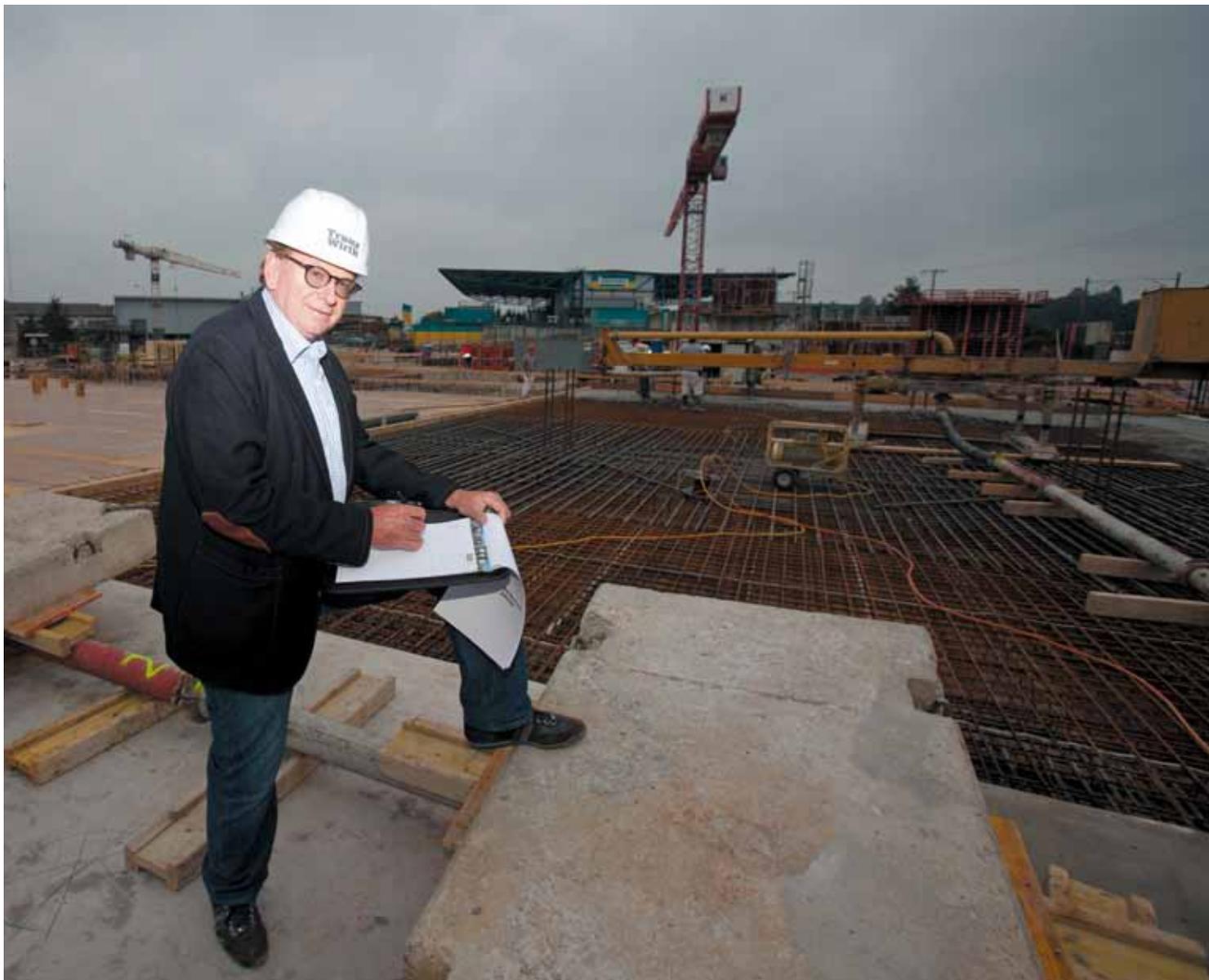
Worin liegen die grössten Herausforderungen in Ihren Schwerpunktgebieten Baumanagement und Bauleitung?

Darin, dass der Bauleiter mit seiner Planung immer einige Wochen voraus sein muss, um die handwerklichen Leistungen und Produkte termingerecht auf der Baustelle zu haben. Eine absolute Notwendigkeit stellt für uns ein exaktes Kostenmanagement dar.



Karlpeter Trunz:

«Unsere neue Bauleitungsbox ist ein hundertprozentiger Arbeitsplatz wie in unserem Büro.»



Wenn Sie aus der grossen Zahl abgeschlossener Projekte zwei oder drei besonders hervorheben, welche sind das und wie zeichnen sie sich aus?

Die Auswahl ist sehr schwierig. Mit der Überbauung Raiffeisen, Niederuzwil, durften wir mit unserem Baumanagement einen echten Beitrag für das

Mit dem altersbedingten Ausscheiden meines Partners vor drei Jahren haben wir uns im Verlaufe des Jahres 2012 mit zwei jungen FH-Architekten verstärkt. Personelle Veränderungen sind für mich und das Büro immer eine Chance. Diese Chance werden wir packen. Ein neues Logistik-Center in Rümlang mit einem Ausmass von 160 Metern Länge und 80 Meter Breite, mit rund 220'000 m³/SIA Inhalt fordert uns in den Jahren 2012 und 2013 vollends heraus.

«Eine zwingende Notwendigkeit ist für uns ein exaktes Kostenmanagement.»

Zentrum in dieser Gemeinde leisten. Der Umbau und Neubau des Alters- und Pflegeheims OBV (Ostschweizerischer Blindenverein, heute obvita) war in terminlicher Hinsicht eine ganz spezielle Herausforderung. Nicht zu vergessen der Polizeistützpunkt in Schmerikon, einer der ersten ganz grossen Aufträge für unser Büro.

Gibt es Pläne für die nähere Zukunft, die bereits spruchreif sind?

Zum Unternehmen

Bei der Gründung im Jahr 1987 haben sich Trunz + Wirth gemäss Eigenporträt zum Ziel gesetzt, «Bauherren, Grundstücks- und Liegenschaftsbesitzer zu unterstützen – beratend und ausführend, umfassend und persönlich.» Die Architekten konzentrieren sich dabei auf Baumanagement und Bauleitung in Kooperation mit Partnern. Weitere Informationen unter www.trunz-wirth.ch.

Wer leitet das seit längerem geplante Grossprojekt?

In den Märkten von heute sind klare Positionierungen gefragt. Kaum ein Unternehmen, das nicht die «Konzentration auf das Kerngeschäft» zum Grundsatz erhebt und für andere Bereiche externe Spezialisten heranzieht: Wirtschaftsprüfer, IT-Supporterin, Reinigungsinstitut usw. Schwieriger wird es, wenn sich bei einer Kernaufgabe eine personelle Lücke auftut.

Text: Paul Hafner, phneutral GmbH, Marbach Bild: zVg



Wer ist fähig, die Performance zu steigern? Wer ersetzt den plötzlich erkrankten Geschäftsführer? Wer leitet das seit längerem geplante Grossprojekt? Für zeitlich begrenzte Führungsaufgaben finden sich auf dem üblichen Stellenmarkt nur selten geeignete Fachkräfte. Seit einigen Jahren hat sich aber ein Berufszweig entwickelt, dessen Vertreter solche Anforderungsprofile erfüllen: Interimsmanager. Sie lassen sich direkt oder über Vermittlungsagenturen – sogenannte Provider – oder auch über den Dachverband Schweizer Interim Manager (DSIM) engagieren.

Die Einsatzgebiete

Das Interimsmanagement erlebt sowohl einen Aufschwung als auch einen Wandel. Die einstige Nischenbranche, in den 1990er-Jahren vor allem bekannt für Unternehmenssanierungen, wächst jährlich um 20 bis 30 Prozent. Und die Entwicklung geht auch in die Breite. Die Aufgabengebiete werden vielfältiger: strategische Projekte, Vertretungen, Engpässe oder Auftragsspitzen, IT oder Reportingsysteme, Vakanzan, Unterstützung interner Manager – in den verschiedensten Bereichen und auf unterschiedlichen Hierarchiestufen kommen Manager auf Zeit zum Einsatz. Drei Beispiele:

1. Krise bewältigen: Restrukturierung, Sanierung und Turnaround gelten als die klassischen Bereiche des Interimsmanagements. Ein Unternehmen steht unter Marktdruck: Es gilt, die Performance zu steigern, die Kosten zu senken, Innovationen herbeizuführen und neue Märkte zu gewinnen. Doch wie soll man es anpacken? Intern fehlt es an der nötigen Erfahrung. Also holt man sich einen externen Spezialisten. Man vergibt ein Mandat auf einer hohen oder der höchsten Führungsebene. Diese Nachfrage nach Interimsmanagern geht hauptsächlich von Unternehmen in schwierigen Situationen aus und ist deshalb auch konjunkturbedingt.
2. Die Lücke schliessen: Eine Vakanz ist meist unvorhersehbar. Der CEO oder eine andere wichtige Füh-

runngspersonlichkeit fällt durch Krankheit, Unfall, unerwartete Kündigung oder notwendige Freistellung «plötzlich» aus und muss dringend ersetzt werden. Demgegenüber kann es aber lange dauern, bis eine neue Person gefunden und so weit eingeführt ist, dass sie die volle Leistung erbringt. Diese Zeit hat ein KMU normalerweise nicht. Es braucht deshalb einen Spezialisten, der rasch bei der Sache ist, die Vakanz überbrückt und dann auch den Nachfolger einführt. Solche Mandate sind nicht konjunkturbedingt. Ihre Zunahme bestätigt den Trend des Interimsmanagements hin zu «normalen» Führungsaufgaben auf allen Hierarchiestufen.

3. Freiraum schaffen: Interimsmanager sind nicht nur Troubleshooter und Lückenfüller. Ein Unternehmen plant zum Beispiel ein zeitlich begrenztes Projekt ausserhalb des Tagesgeschäfts. Doch wer übernimmt es? In KMU sind die fachlich besten Mitarbeitenden meist nicht in einer Warteposition, sondern in wichtigen Aufgaben gebunden. Einem Externen kann das Unternehmen aber keine Festanstellung und damit auch keine Karriereperspektiven versprechen. Deshalb bleibt eigentlich nur ein Interimsmanager. Er schafft Freiraum für die Mitarbeitenden und arbeitet als neutraler Projektleiter ohne Energieverlust. Positionskämpfe werden vermieden, und das Projekt kommt rasch voran.

Zur Person

Paul Hafner, Executive MBA FHO, selber bereits mehrfach als Interimsmanager im Einsatz, ist Inhaber der vor für Jahren gegründeten phneutral gmbh, Marbach. Sein Team hat sich auf Turnaround- und Projektmanagement sowie Nachfolgeregelungen in der Industrie spezialisiert hat. Paul Hafner ist Mitglied des Dachverbands Schweizer Interim Manager (DSIM).

Wie ein Heiligenschein Entscheidungen beeinflusst

Wir fällen pausenlos Entscheidungen. Aber wie kommen unsere Entscheidungszustände? Was können Unternehmer in dieser wichtigen Phase beachten, wie lassen sich Fehlentscheidungen vermeiden? Und wann ist der Bauch gefragt, wann der Verstand? Prof. Dr. Roman Boutellier, ordentlicher Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der ETH Zürich, stellt solche Fragen ins Zentrum seines Referats am KMU-Tag vom Freitag, 26. Oktober in St.Gallen.

Interview: Stefan Millius Bild: Philipp Baer

Roman Boutellier, der Titel Ihres Referats lautet «Wie kommen unsere Entscheidungszustände?» Nehmen wir ein konkretes Beispiel, um das durchzuspielen. Wie fiel ihre Entscheidung, die Anfrage für ein Referat am KMU-Tag positiv zu beantworten?

Ich habe mich zunächst über den Anlass informiert und festgestellt, dass der KMU-Tag grosse Bekanntheit geniesst und ein spannendes Publikum anzieht.

«Wie dick eine tragende Wand in einem Haus sein muss, wird kein Bauleiter aus dem Bauch heraus entscheiden.»

Die Anwesenden interessieren sich für Fragen rund um Wirtschaft und Unternehmertum. Es ist für einen Referenten attraktiv, vor Leuten zu sprechen, die offen sind für das Thema. In diesem Fall ist zudem die Chance gross, dass aus der Diskussion eine Aktion entsteht, denn die Zuhörer sind zum grössten Teil selbst Unternehmer und wollen das Gehörte auch umsetzen.

Die zweite Entscheidung war die für ein bestimmtes Thema. Wie fiel sie?

Ich habe von den Veranstaltern eine «carte blanche» erhalten, was das Thema des Referats angeht. Konkret entschieden habe ich mich, weil wir im Rahmen einer Umfrage bei Unternehmern, in Konzern- und Geschäftsleitungen festgestellt haben, dass Entscheidungen letztlich zum Allerwichtigsten in einer Unternehmung gehören. Dennoch sind sich recht wenige Leute wirklich bewusst, wie der Entscheidungsprozess bei ihnen abläuft, wieso sie sich so und nicht anders entscheiden. Ob es um die Wahl des Lieferan-

ten, ein neues Produkt oder was auch immer geht – wir fällen täglich Entscheidungen, denken aber kaum darüber nach, wie diese entstehen.

Kann man das denn akademisch durchleuchten? Oft entscheiden wir doch «mit dem Bauch».

Das ist eben genau eine der wichtigen Fragen: Welche Entscheidung kann ich aus dem Bauch heraus treffen – und welche nicht? Gewisse Dinge wie beispielsweise der erste subjektive Eindruck, den wir von einem neuen Mitarbeiter haben, erweisen sich später tatsächlich oft als richtig. Aber andere Entscheidung erfordern gründliche Abklärungen. Wie dick eine tragende Wand in einem Haus sein muss, wird kein Bauleiter aus dem Bauch heraus entscheiden.

Zur Person

Prof. Dr. Roman Boutellier leitete als Titularprofessur an der Universität St. Gallen bis ins Jahr 1999 die Abteilung Innovation und Logistik leitete. Heute ist er ordentlicher Professor für Technologie- und Innovationsmanagement im Departement für Management, Technologie und Ökonomie der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich (ETHZ). Seit 2008 ist er zudem ETHZ-Vizepräsident für Personal und Ressourcen. Er gehört zu den wenigen Universitätsprofessoren, die gleichzeitig eine erfolgreiche privatwirtschaftliche Laufbahn eingeschlagen haben. So war er unter anderem bei der Kern AG und der Leica AG tätig und leitete zwischen 1999 und 2004 die SIG Holding AG in Neuhausen. Prof. Dr. Boutellier ist zudem Mitglied diverser Stiftungen und Verwaltungsräte (unter anderem Holcim Stiftung zur Förderung der wissenschaftlichen Fortbildung, Ammann Group Holding AG und Georg Fischer AG).

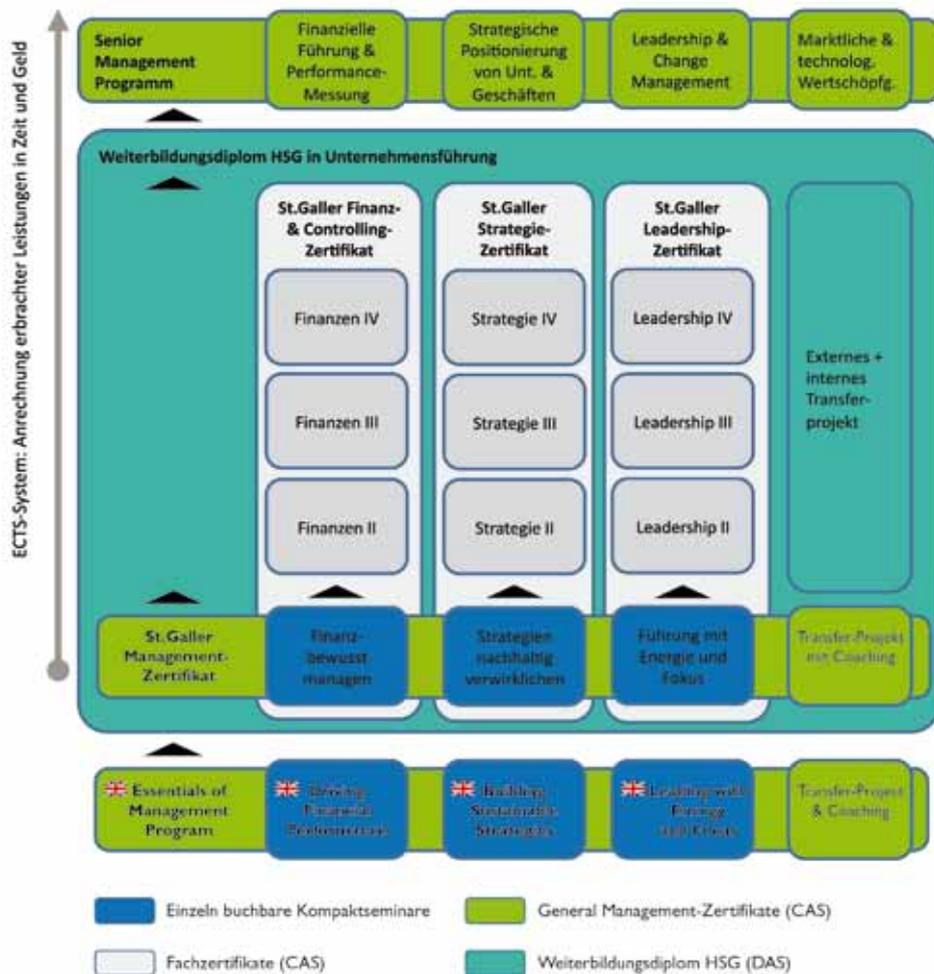


*Roman Boutellier:
«Der Versuch,
den Erfolg anderer
zu kopieren,
gelingt selten.»*



Management-Seminare 2013

- » **UNTERNEHMERISCHES DENKEN UND HANDELN**
- » **GANZHEITLICH-INTEGRIERTER ANSATZ**
- » **GRÜNDLICH ERFORSCHTE, PRAKTISCH RELEVANTE INHALTE**
- » **TRANSFER INKLUSIVE**



MAS = Master of Advanced Studies, DAS = Diploma of Advanced Studies, CAS = Certificate of Advanced Studies

Das übergeordnete Thema des KMU-Tag heisst: KMU in einer paradoxen Welt – vom Umgang mit Widersprüchen. Inwieweit hat Ihr eigenes Thema damit zu tun, wo liegen Widersprüchlichkeiten in Bezug auf Entscheidungsfindung?

Das ist eben genau die Schwierigkeit, wenn es um Entscheidungen geht. Die Welt entwickelt sich rasant, es ist kaum mehr möglich, fünf Jahre voraus zu planen, aber dennoch müssen sich Manager laufend entscheiden – sehr oft auch mit wenig Informationen. Das ist übrigens etwas, das der Mensch offenbar immer noch besser kann als ein Computer, der nur Daten auswertet.

Gibt es denn überhaupt den einen Weg zur Entscheidungsfindung? Ihr Titel suggeriert das in gewisser Weise. Spielt dabei nicht immer die Ausgangslage eine Rolle, ebenso die kurzfristigen und langfristigen Absichten, das Verhalten von Mitbewerbern und anderes mehr?

Es gibt nicht einen bestimmten Weg zur besten Entscheidung. Man kann aber anhand von Beispielen zeigen, wie Entscheidungen zustande kommen. Resultate aus der Hirnforschung zeigen, was wir dabei berücksichtigen müssen. Wenn wir beispielsweise übermüdet sind oder unter einem Jetlag leiden, ist der Zeitpunkt für Entscheidungen nicht ideal. Das

«Wie ein Entscheid ausfällt, wird stark davon beeinflusst, wer bei der Diskussion am Tisch sitzt.»

mag sich banal anhören, aber auf Managementebene wird oft in solchen Situationen entschieden, an einer Konferenz nach einem langen Flug beispielsweise. Über die Hälfte aller Unfälle mit Motorfahrzeugen ereignen sich aufgrund von Übermüdung. Was Fehlentscheidungen in Unternehmen angeht, dürfte das ähnlich sein.

Ihre Zuhörer möchten vermutlich nicht nur Erkenntnisse aus der Wissenschaft hören, sondern würden das Gehörte gern anwenden. Kann Ihr Referat helfen oder Anstösse geben in Bezug auf die Entscheidungsfindung?

In erster Linie möchte ich das Bewusstsein dafür wecken, dass man sich mit diesen Fragen auseinandersetzen sollte. Es bewährt sich in gewissen Situationen, vor einer Entscheidung einfach noch einmal darüber zu schlafen. In anderen Fällen ist es als Chef vielleicht einmal nötig, sich zurückzuziehen und andere über eine Entscheidung diskutieren zu lassen – und danach in Ruhe die vorgeschlagenen Varianten anzuschauen. Wie ein Entscheid ausfällt, wird nämlich stark davon beeinflusst, wer bei der Diskussion am Tisch sitzt. Ich denke, die Besucher des KMU-Tages können einige dieser Grundregeln aus meinem Referat mitnehmen und später vielleicht einsetzen.

KMU-Tag 2012

Prof. Roman Boutellier referiert am Schweizer KMU-Tag am Freitag, 26. Oktober, in den Olma-Hallen zum Thema «Wie kommen unsere Entscheide zustande?» Weitere Vorträge halten Thomas Zellweger (Leiter des Centers for Family Business CFB-HSG) zu «Familie und Unternehmen – wie geht das zusammen?», Markus Hengstschläger (Leiter des Instituts für Medizinische Genetik an der Universität Wien) mit dem Titel «Die Durchschnittsfalle» und Kurt Schär, Leiter der Biktech AG, der führenden Premium-Elektrovelo-Herstellerin in Europa, mit dem Titel «Widersprüche und Chancen – wenn vieles nicht zusammenpasst und dennoch funktioniert». Auf dem Programm stehen ausserdem Referate von Wolfgang Grupp, dem Chef von Trigema, dem grössten deutschen Hersteller von Sport- und Freizeitkleidung, sowie der Snowboard-Olympiasiegerin 2006, Tanja Frieden. Das Eröffnungsreferat hält wiederum Prof. Urs Fueglistaller, Direktor des KMU-HSG. Moderiert wird der KMU-Tag durch Regula Späni. www.kmutag.ch.

Es gibt historisch verbürgte Fehlentscheidungen, wenn Unternehmen beispielsweise nicht auf eine Karte setzen, die später bei einem Mitbewerber sehr erfolgreich ist. So gab es grosse Firmen, die in der Startphase nicht bei Google eingestiegen sind, weil sie nicht an das Geschäftsmodell glaubten. Gibt es ein Muster, bestimmte Fehler, die solchen Entscheidungen oft zugrunde liegen?

Ja, die gibt es. Ein häufiges Muster ist der Versuch, den Erfolg anderer einfach zu kopieren. Die Dotcom-Blase ist ein gutes Beispiel dafür. Das gelingt selten. Ein weiteres Phänomen ist der sogenannte Halo-Effekt, abgeleitet vom englischen Wort für Heiligenschein. Dabei geht man davon aus, dass eine Person, der etwas Besonderes gelungen ist, auch alles andere schaffen wird. Ihr Erfolg überstrahlt alles, man wird dieser Person gegenüber unkritisch und hinterfragt sie und ihre Entscheidungen nicht mehr. Das beobachten wir in der Wirtschaft immer wieder.

Was werden Ihre Zuhörer sonst noch mitnehmen können aus Ihrem Referat?

Vielleicht, dass man sich bewusst werden sollte: Die Zukunft ist nicht vorhersehbar, die Visibilität nur schon in die nähere Zukunft ist derzeit sehr schlecht, und da sollte man auch so ehrlich sein und das zugeben. Das hat natürlich Auswirkungen auf den Entscheidungsprozess. Für KMU bewährt es sich, wenn sie ihre Reaktionsfähigkeit verbessern, so dass sie auch auf Situationen reagieren können, die unerwartet und plötzlich eintreten. Gerade kleine und mittlere Unternehmen sollten den Mut haben, finanzielle Reserven aufzubauen, mit denen sie den nötigen Spielraum zur Reaktion gewinnen.

Nachhaltigkeit braucht Legitimation

Nachhaltigkeit ist eines der aktuellsten und dringlichsten Themen unserer Zeit. Viele Unternehmen sehen die Notwendigkeit einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Oft wird sie umfassend kommuniziert, doch ihre Umsetzung stellt sich deutlich herausfordernder dar. Neben notwendigen Kompetenzen ist es die geeignete Taktik, die Nachhaltigkeit Raum und Legitimation gibt. Wie etwa bei der RWD Schlatter AG, wo nachhaltiges Denken und Handeln seit Jahren erfolgreich umgesetzt wird.

Text: Sibylle Olbert-Bock, Petra Kugler, Roger Herzig Bilder: zVg

Substanziell nachhaltige Unternehmensentwicklung ist kein Selbstläufer. Knappe Ressourcen wie Zeit, Geld oder Aufmerksamkeit müssen eingebracht werden. Nachhaltiges Handeln wird aber vielfach erst mittel- bis langfristig wirksam und spiegelt sich kaum unmittelbar in finanziellen Kennzahlen wider. Wie lassen sich angesichts der Konstellation, dass Investitionen zwar sinnvoll scheinen, aber kein sicherer und schneller «Return» in Aussicht gestellt werden kann, Geldgeber überzeugen?

Wichtig sind Schlüsselpersonen, die in der Lage sind, eigene Vorstellungen von Zukunft zu entwickeln, diese mit Überzeugung auch gegen Widerstand zu verfolgen. So kann mit langfristig kongruentem Handeln und Verhalten bei anderen Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufgebaut werden. Roger Herzig ist eine solche Person, die nachhaltiges Handeln seit Jahren erfolgreich lebt. Die RWD Schlatter AG geht dabei neue, auch ungewöhnliche Wege, die für sie allgemeine Handlungsmaximen darstellen. In seinen Ausführungen werden die Bedeutung von Einflussmöglichkeiten, etwa durch ihre hierarchische Position oder Expertenstatus, die feste Überzeugung des langfristigen Nutzens von nachhaltigem Handeln oder der umfassende Kommunikationsbedarf deutlich, aber auch die Notwendigkeit, nachhaltiges Handeln nach innen und aussen immer wieder zu begründen und zu legitimieren. Fünf Prinzipien scheinen zentral:

Prinzip 1: Zukunftsorientierung, Überzeugungs- und überzeugte Arbeit

Die Umsetzung von Nachhaltigkeit beginnt mit Intuition und der Überzeugung von einer Idee, die diffus und ungewöhnlich ist, aber richtig scheint. Da sie weder rein rational begründbar ist, noch in ihrer Logik bestehenden Paradigmen folgt, ist sie einem besonderen Rechtfertigungsdruck ausgesetzt. Davon betroffen sind insbesondere die mit einer Nachhaltigkeitsorientierung verbundenen Zweifel an den

Maximen der (rein) marktorientierten Unternehmenssteuerung und der Maximierung des kurzfristig erzielbaren Gewinns. In einer sich schnell wandelnden Welt sind die Vorstellungskraft und der Mut, über solche Grundannahmen und damit verbundene Routinehandlungen hinauszudenken, Kompetenzen von unschätzbarem Wert.

Roger Herzig stellt dies als Ritual dar: «Die notwendige Frage, die ich mir regelmässig stelle ist, was ist mit dem Unternehmen in fünf, zehn oder 15 Jahren? Viele Unternehmen verstehen aber nichts als die nackten Zahlen und niemand fragt, wohin wir sonst noch wollen.» Notwendige Impulse für die heutige Nachhaltigkeitsorientierung der RWD Schlatter AG lieferten frühere Gegebenheiten. Greenpeace Schweiz kontaktierte Roger Herzig, um die nachhaltige Nutzung von Tropenhölzern bei der Türenherstellung zu diskutieren. Was erst eine Herausforderung war, wurde zum Auftakt dafür, die Bedeutung von Nachhaltigkeit für das Unternehmen neu zu definieren und zu einer Stärke zu entwickeln.

Prinzip 2: Nachhaltigkeit braucht Freiräume und Freiheiten

Sich Neues vorstellen zu können, braucht neben persönlichen Fähigkeiten einen zeitlichen Spielraum, um sich von Selbstverständlichem und von Routinen zu lösen. Oft lässt der Alltag voller «Feuerlösch-Aktionen» dazu kaum eine Möglichkeit. Wichtige, aber nicht ganz so dringende Arbeiten laufen Gefahr, auf einen unbestimmten Zeitpunkt verschoben zu werden. Die eigentliche Aufgabe der Unternehmensleitung, längerfristige Strategien zu definieren, lässt sich aber weder verschieben noch komplett wegdelegieren. Gute Routinen eröffnen Freiräume zum Nachdenken, solange die gewonnene Zeit nicht direkt neuem Aktionismus geopfert werden muss. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass die Unternehmensleitung in der Lage ist, loszulassen, indem sie den Mitarbeitenden vertraut.



Dr. Petra Kugler



Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock



Roger Herzig

Roger Herzig hat Zeit – und nimmt sie sich für die wichtigen, oft aber weniger dringlichen Dinge im Unternehmen. So sind auch Gespräche möglich, die heute zwar erst einen ‚Funken‘ darstellen, aber die Zukunft der RWD Schlatter AG mitbestimmen können.

Prinzip 3: Nachhaltigkeit braucht Legitimation und Erfolge

Auch Erfolg gibt Freiräume. Wer erfolgreich ist, wird weniger von Kapitalgebern kontrolliert, so dass weiter experimentiert und Neues initiiert werden kann. «Viele Unternehmen würden ein Nachhaltigkeitsengagement wie unseres auch gerne machen. Wenn sie in den roten Zahlen sind, haben sie aber nicht die Möglichkeit dazu. Dabei machen viele Führungskräfte einen Denkfehler, wenn sie betonen, dass Nachhaltigkeit zu Ausgaben führt. Denn sie beginnt stets mit einer Transformation der Unternehmenskultur», so Roger Herzig.

Erfolg, der nicht durch Zahlen erfasst werden kann, wie es bei Nachhaltigkeit der Fall ist, hat es trotzdem schwer, dauerhaft anerkannt zu werden. Wichtig werden dann stellvertretende Mechanismen des Erfolgsnachweises. Die Teilnahme an Wettbewerben, Auszeichnungen und anderen Symbolen sind mögliche Währungen für die Legitimation ökologischen und sozialen Engagements.

Prinzip 4: Geltende Spielregeln beachten

Nachhaltigkeit als neues, bestehenden Best Practices zum Teil widersprechendes Handeln gelingt, wenn bestehenden Spielregeln und herkömmlichen Erwartungen an die eigene Rolle entsprochen wird. Ein mehr als Werbezwecken dienliches Engagement um Nachhaltigkeit findet daher als Parallelspiel statt, das akzeptiert wird, solange es nicht Überhand gewinnt. Da es diese Entsprechung ist, die Vertrauen gewährleistet und erste Erfolge ermöglicht, zum Beispiel in Form von Imagegewinnen des Unternehmens, werden tiefer gehende inhaltliche Fortschritte machbar, und der eigene Einfluss auf das Geschehen kann verstärkt werden.

Prinzip 5: Nachhaltigkeit braucht Verantwortung

Oft ist es ein opportunistisches Verhalten, das lang-

fristig orientiertes Handeln scheitern lässt. Erfolgsversprechend ist, dass jeder Beteiligte Solidarität für den gemeinsamen Erfolg empfindet und bereit ist, Verantwortung für das Unternehmen zu übernehmen. In einer Kultur, in der einzelne Parteien versuchen, eigene Aufwände, Risiken oder Verluste auf andere abzuwälzen, aber andere Urheber im Erfolgsfall verleugnen, kann kein ernst zu nehmendes Nachhaltigkeitsengagement entstehen.

Bei der RWD Schlatter AG wird seit 15 Jahren eine starke, auf Eigenverantwortung und Vertrauen fussende Unternehmenskultur auf allen Unternehmensebenen gefördert, gefordert und täglich gelebt. Mitarbeiter erhalten Freiheiten, und man geht auf sie als Individuen mit eigenen Bedürfnissen ein. Wie im Falle eines Mitarbeiters, der sich in Grossrumbüros nicht konzentrieren konnte und ein eigenes Büro erhielt.

Nachfrager sind schon weiter

Diese Prinzipien sind nicht neu und gelten für viele Neuerungen, die Marktbedürfnisse aufgreifen, bevor ihr Bedarf von den Managementinstrumenten übergeordneter Entscheider erfasst wird. Nachfrager sind heute oft schon einen Schritt weiter: Sie verlangen nicht nur gezielt nach nachhaltigen Produkten und Herstellungsweisen, sondern wollen auch sicher gehen, dass die Unternehmen tatsächlich so handeln. Es lohnt sich daher, bereits jetzt zu hinterfragen, warum dies so ist, und was dies für die eigene Haltung und Ausrichtung des Unternehmens bedeutet. Unternehmen, die frühzeitig eine Vorstellung davon entwickeln, sind der Konkurrenz wieder einen Schritt voraus.

Zu den Autoren

Dr. Petra Kugler ist Dozentin für Strategisches Management am Institut für Unternehmensführung (IFU) der FHS St.Gallen. Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock leitet dort das Kompetenzzentrum ‚Leadership & Personalmanagement‘ am Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft (IQB). Gemeinsam leiten sie das strategische Themenfeld Nachhaltige Unternehmensentwicklung. Roger Herzig ist seit 1998 Geschäftsführer der RWD Schlatter AG, Roggwil, und Autor des Buches «Der Schlüssel zum Tao Te King». Im Herbst 2012 erscheint sein neuestes Buch «Worte an die Menschenkinder» im Spiegelberg-Verlag.

Die RWD Schlatter AG ist ein selbstständiges Tochterunternehmen der AFG Arbonia Forster Holding AG und Hersteller hochwertiger Türen. Das Unternehmen wurde mehrfach für sein Nachhaltigkeitsengagement und für seine Unternehmenskultur ausgezeichnet, etwa mit dem Cash-Award 2009 als bester Schweizer Arbeitgeber. Unter der Führung von Roger Herzig wurde die Türenbranche 2007 mit dem Swiss-Award for Business Ethics, für ein weltweit einzigartiges Tropenholzabkommen zwischen den NGO's Greenpeace und WWF sowie der Türenindustrie ausgezeichnet.

Due Diligence – Sorgfalt im Akquisitionsprozess

Wer sagt nicht von sich, er sei sorgfältig? Er wolle alles mit grösstmöglicher Sicherheit beurteilen können? Er wolle sicher sein? Es könnte ja auch sein, dass wir eine Umkehr der Beweislast anstreben, d.h. wir prüfen mit aller Sorgfalt, um später einmal sagen zu können: Ich habe es doch gewusst, dass Du mir nicht alles gesagt hast, weil – ich habe doch geprüft, und zwar sorgfältig. Diese Verhaltensweise treffen wir in allen Lebenslagen an – «drum prüfe, wer sich ewig bindet!» ist ein sehr guter Rat, manchmal auch ein teurer. Löhnen tut er sich allemal.

Im Akquisitionsprozess von Unternehmen gilt das Beinahe-Schlagwort schon ein bisschen als verpönt. Die Due Diligence wird oftmals verkannt. Die Prüferin soll nicht das bestätigen, was man schon weiss oder gerne hören würde. Sondern versucht, im Prüfprozess grösstmögliches Wissen anzuhäufen, um den gleichen oder gar noch einen grösseren Wissensstand wie die Verkäufer zu erhalten.

Im DD-Prozess geht es also beispielhaft um folgendes:

- Informationsbeschaffung auf allen Ebenen (Personal, Produktion, Kalkulation, Logistik)
- Erkennen von zukünftigen Schwierigkeiten
- Suchen und Erkennen von zukünftigen Synergien
- Kaufpreisreduzierende Sachverhalte erkennen und sammeln
- Überprüfung Finanzplanung und Liquiditätsbedarf
- etc.

Wir stellen am Markt einen unverkennbaren Trend fest, dass die Risikobereitschaft seitens der Käufer ganz wesentlich abgenommen hat. Dies könnte möglicherweise auch ein Resultat aus der wesentlich engeren Begleitung und Involvierung durch die Bankberater bei Fremdfinanzierungen sein. Häufig geht es tatsächlich nur um die Feststellung und nachfolgende Einschränkung oder gar Ausschluss der Risiken, resp. Ausführung von Gewährleistungen.

Für die Verkäufer kann dies zu Situationen führen, die ein Verkauf unmöglich machen. Man kann eben nicht alles wegbedingen – gewisse Risiken sind einzugehen, bewusst und klar einkalkuliert. Ein weiterer Punkt der grösseren Bedeutung von Risikoprüfungen ist die vermehrte Trennung von Eigentum und Führung. Auch wenn die Geschäftsleitung die

Risiken noch besser einschätzen oder damit umzugehen wissen, kann dies für einen Financier völlig unmöglich sein. Die Gefahren sind zu einseitig verteilt. Je höher die Kaufpreisvorstellung ist, je wichtiger wird die Einschätzung von Risiken. Bei überhöhten Kaufpreisen empfiehlt es sich darum, zuerst über die Risiken, die ungewisse Zukunft und die nicht beurteilbaren Faktoren zu sprechen, als nur den Preis zu reiten. Den Verkäufern wird es angesichts der Offenlegung der Risiken sehr schnell bewusst, dass das Unternehmen schwierig zu verkaufen sein wird. Vielleicht gibt es noch kreativere Möglichkeiten!

Es gibt bessere Taktiken, als nur den Preis zu reiten!

Ein sehr wichtiges Ziel der Due Diligence ist es, das Transaktionsrisiko für alle Parteien zu reduzieren. Beide, Verkäufer wie Käufer, sollten das gleiche Ziel haben – die erfolgreiche Übergabe des Unternehmens. Darum ist es sehr klug, vor den Verhandlungen die Absichten mittels eines Letter of Intend (Absichtserklärung) zu deklarieren. Diese dürfen durchaus auch hinterfragt werden. Noch aber sind wir in einer zwar verbindlichen Gedankenwelt, rechtlich fällt die Absichtserklärung dennoch auf einen unfruchtbaren Boden. Niemand wird sich vor der Risikoprüfung schon binden lassen.

Je nach Thema und Komplexität soll für verschiedene Themen ein Fachspezialist zugezogen werden. Wie soll ein Finanzspezialist die technischen Herausforderungen überprüfen und einschätzen können? Damit sei gesagt, dass es verschiedene Arten von Due Diligence-Prüfungen gibt. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass es in KMU vielfach nicht an der Innovation oder an einem abgeschlossenen Produktzyklus mangelt, sondern an eigentlich banalen Dingen. Nachfolgend einige Beispiele:



Rolf Staedler

CEO und Partner
awitgroup ag, dipl.
Steuerexperte und M&A-
Experte hat langjährige
Erfahrung in der Beglei-
tung und Durchführung
von M&A-Transaktionen

sowie Unternehmensnachfolgen.

Als Absolvent eines Lehrgangs in «Philosophie & Management» an der Universität Luzern hat er die Fähigkeit entwickelt, schwierige Change-Prozesse zu beurteilen und zu begleiten. Fachliches Know-how wie Finanz- und umfassende Steuerrechtskenntnisse sind Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung eines Unternehmensverkaufs.



Willy Ackermann

Partner awitgroup ag,
dipl. Steuerexperte
und Leiter nationales
und internationales
Steuerrecht ist aner-
kannter Fachexperte
für komplexe Steuer-

fragen in Transaktionsprozessen.

Vorbereitende Steueroptimierungen auf allen Besteuerungsstufen sind seine grossen Stärken. Als ausgebildeter Immobilien-Treuhänder besitzt er zudem die Fähigkeit, die Zusammenhänge auch zu privaten Kapitalanlagen im Immobilienbereich fachlich abzudecken.

Formalitäten

Für einen Käufer ist es von entscheidender Bedeutung zu wissen, ob es in der Zeit vor dem beabsichtigten Verkauf wesentliche Probleme in der Führung gibt, der Markt Schwierigkeiten bereitet oder der Verwaltungsrat nicht sinnvoll zusammengesetzt ist. Die Einsicht in Protokolle des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung geben darüber Aufschluss. Es geht ja nur darum, es zu wissen. Die Deutung ist dann ein anderes Thema.

Nur, leider werden in unternehmergeführten Firmen keine oder nur banale Protokolle geführt. Der Unternehmer hat die Vorgänge im «Kopf», die Frage ist nur, wie und wann er diese Nachrichten dann auch abrufen kann. Der Verkäufer steht mit dem Rücken zur Wand, resp. sie haben ein grosses Informationsmanko.

Protokolle sollen das Innenleben einer Gesellschaft aufzeigen.

Berichterstattung

Jedes Unternehmen hat eine Geschichte, welche im Due Diligence Prozess eine ganz wesentliche Rolle erhält. Die Käufer wollen aufgrund der Vergangenheit ableiten können, sie wollen einen Grund finden, warum das Unternehmen gleich erfolgreich weiter wachsen soll. Neben der Zukunftsbeurteilung des Marktes, wird der Vergangenheit (fälschlicherweise) ein viel zu grosses Gewicht beigemessen. Die Geschichte ist nur entweder aus dem Zahlenmaterial oder aus den Geschäftsberichten ablesbar. Dort nämlich, wo der Verwaltungsrat Rechenschaft ablegen muss. Woher denn sonst? Wenn nicht aus den offiziellen Berichten des obersten Leitungsorgans.

Wann haben Sie zuletzt einen aussagekräftigen und gut durchdachten Jahresbericht erfasst?

Budgetierung

Ein sehr anspruchsvolles Thema – das Budget. Der Blick

in die Glaskugel. Wenn sich der Unternehmer erst beim Kauf seines Unternehmens Gedanken über die Zukunft macht, ist es meist viel zu spät. Die Planrechnungen spielen meist eine zentrale Rolle. Woher um Himmels Willen will der Unternehmer als Verkäufer wissen, wie ein zweistelliges Wachstum zustande kommt? Wie soll er das begründen, da er doch zum ersten Mal so richtig budgetiert hat? Für einen Prüfer ist die Richtigkeit eines solchen Budgets sehr schwierig zu überprüfen und kann mit ein paar einfachen aber richtigen Fragen relativiert, wenn nicht sogar zurückgewiesen werden. Dann wird es schwierig, ist doch eine Finanzplanung eine der wichtigsten Grundlagen für die Wertberechnung des Unternehmens.

Das Budget darf keine Glaskugel sein; es muss plausibel hergeleitet werden können.

Es gibt verschiedene Arten von Risikoprüfungen, Standards oder Regelwerke gibt es keine. Neben den Risiken gilt es auch Chancen zu erkennen. Umso wichtiger ist es, den Auftrag genauestens zu formulieren und – vor allem als Käufer – sich selber in den Prüfprozess mit einbinden zu lassen. Nur so werden Zwischentöne gehört und Prüfergebnisse relativiert.

Zusammen einfach mehr



awitgroup ag
Arbon und St. Gallen
Tel. +41 (0)71 447 88 88
info@awit.ch
www.awit.ch

Internationale Beratung für Ansiedlungen in der Schweiz

Immer mehr deutsche Unternehmen beschäftigen sich mit der Frage, ob sie ganz in die Schweiz umziehen oder zumindest von hier aus ihr lokales oder internationales Geschäft betreiben sollen. Eine der Beratungsfirmen, die sich in den letzten Jahren auf diesem Gebiet spezialisiert hat, ist die Gossauer Lenz & Dudli Treuhandgesellschaft AG. Deren Inhaber und Verwaltungsratspräsident, Stefan Dudli, erklärt im Gespräch, was es alles braucht, um eine Ansiedlung in der Schweiz erfolgreich durchzuführen.

Text: Christof Lampart Bild: Philipp Baer



Stefan Dudli.

Deutschland und die Schweiz waren schon seit jeher aufs Engste wirtschaftlich verknüpft. Waren es früher vor allem Fragen des Im- und Exports, so beschäftigen sich heute immer mehr deutsche Unternehmen mit der Frage, ob sie ganz in die Schweiz umziehen oder zumindest von hier aus ihr lokales oder internationales Geschäft betreiben sollen. Doch so verlockend ein Umzug auf den ersten Blick auch scheint: es braucht einiges an Wissen, um einen solchen reibungslos und – vor allem – steuerverträglich über die Bühne zu bringen. Eine der Beratungsfirmen, die sich in den letzten Jahren auf diesem Gebiet einen hervorragenden Namen geschaffen hat, ist die Gossauer Lenz & Dudli Treuhandgesellschaft AG. Deren Inhaber und Verwaltungsratspräsident, Stefan Dudli, erklärt im Gespräch, was es alles braucht, um eine Ansiedlung in der Schweiz erfolgreich durchzuführen.

Stefan Dudli, Frankreich erhebt demnächst eine exorbitante Reichensteuer, Deutschland schröpft seine Bürger ebenfalls mit hohen Steuern. Kommen nun auf einmal viel mehr Reiche und Unternehmer zu Ihnen, weil sie einfach in der Schweiz Steuern sparen wollen?

Nein, dem ist nicht so. Zwar spielen die Steuern sicherlich bei vielen Beratungen auch eine gewichtige Rolle, aber sie sind für Unternehmer, die ihren Firmensitz in die Schweiz verlegen oder hier eine Niederlassung begründen wollen, nicht das wichtigste Argument.

Welches ist es dann?

Viele sehen die verschiedensten Vorteile der Schweiz und entscheiden sich dann aufgrund des Gesamtpakets, hierher zu ziehen. Angefangen von der politischen Stabilität, dem hervorragenden Schul- und Lehrlingswesen, der guten Verkehrsanbindung und der schönen Landschaft, der exzellenten Lebensqualität bis hin zur verlässlichen Steuerpolitik spielt alles eine gewisse Rolle. Und letztendlich muss eine Veränderung der Firmenstruktur auch einen betriebswirtschaftlichen Nutzen bringen. Was viele Unternehmer zudem als ganz wichtig erachten, ist die Nähe zwischen Bürger und Staat, die in unserem Land als vorbildlich empfunden wird. Zwar stöhnen wir hier ja auch ab und zu über die administrative Belastung und es gibt nach wie vor grossen Handlungsbedarf zum Abbau der wirtschaftlichen Hemmnisse, aber wenn wir uns diesbezüglich mit dem Ausland vergleichen, dann können wir wirklich froh sein, dass wir hier leben und arbeiten.

Wie gehen Sie dabei vor, wenn Sie ausländische Kunden dafür gewinnen wollen, in die Schweiz umzusiedeln?

Die Frage an sich ist schon falsch. Denn wir suchen uns keine Klienten im Ausland, sondern diese kom-

men in aller Regel auf uns zu. Seit Jahren arbeiten wir zum Beispiel in Deutschland und Österreich mit ausgewiesenen Steuerberatern und anderen Fachspezialisten zusammen. Ausserdem entstehen wertvolle Kontakte über unsere bestehenden Kunden. Unsere gute Arbeit und das seriöse Netzwerk zahlt sich in guter Mund-zu-Mund-Propaganda aus, welche ja bekanntlich immer die Beste ist. Wichtig ist für mich aber noch etwas: Viele ausländische Firmen wollen ganz gezielt in die Schweiz, um von hier aus mit einem einheimischen Gesicht den Schweizer

mit Spezialisten aus beiden Ländern eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Was ist für Sie eine gute Beratung?

Stefan Dudli: Für uns ist wichtig, dass wir nur Ansiedlungsprojekte machen, die keine Scheintransaktionen oder -ansiedlungen sind. Alles, was man gegen aussen zeigt, muss tatsächlich so sein. Wir wickeln keinerlei Geschäfte im grauen Bereich ab. Wir schaffen beispielsweise keine steuermindernden Tatbestände, wenn sie mit möglichen Gefahren einer Steuerumgehung verbunden sind. Wir haben uns schon immer – also lange vor den Banken – bei der Beratung einer strikten Weissgeldpolitik verschrieben. Wer uns einen Auftrag erteilt, kann sicher sein, dass alles korrekt abläuft und er rechtlich und steuerlich stets auf der sicheren Seite steht. Dazu gehört im Übrigen auch die Beurteilung der Auswirkungen der bilateralen Verträge im Sozialversicherungsbereich, ein Thema, das von vielen Leuten nach wie vor unterschätzt wird.

«Wir begleiten nur Ansiedlungsprojekte, die keine Scheintransaktionen sind.»

Markt zu erobern. Denn viele Schweizerinnen und Schweizer sind von einem lokal verankerten Unternehmen einfacher als Kunden zu gewinnen als von einem ausländischen Anbieter. Vorausgesetzt natürlich, dass die Qualität und der Preis der Ware oder Dienstleistung stimmen.

Sie sprechen also nicht aktiv ausländische Firmen an?

Nein, das machen wir nicht.

Sie sind international tätig; was bedeutet das genau?

Stefan Dudli: Wir verfahren bei Lenz & Dudli strikt nach dem Grundsatz, wonach wir nur das machen, was wir kennen und können. Somit beschränken wir uns bei der Ansiedlung von Unternehmen aus dem Ausland vorwiegend auf Deutschland und Österreich. Zum einen sprechen wir die gleiche Sprache, was meines Erachtens sehr wichtig ist und vieles vereinfacht. Und zum anderen pflegen wir seit Jahren

Wie viele Firmen-Ansiedlungen führen Sie jährlich durch?

Stefan Dudli: Das kann ich so nicht sagen, denn Ansiedlungen sind ja eigentlich immer langwierige Prozesse. Alleine bis zur Entscheidung, ob und in welcher Form ein Unternehmen in die Schweiz umzieht oder hier eine Struktur aufbaut, können schnell einmal ein bis zwei Jahre vergehen. Denn oft hat die Internationalisierung in die Schweiz strukturelle Anpassungen im Ausland zur Folge, bis hin zu Fragen wie beispielsweise die Verlegung des Lebensmittelpunktes der Firmeninhaber und seiner Angestellten. Da viele Projekte parallel laufen, kann es aber durchaus sein, dass mehrere Ansiedlungen im gleichen Jahr zum Abschluss kommen.

Finanz- und Rechnungswesen

Steuerberatungen

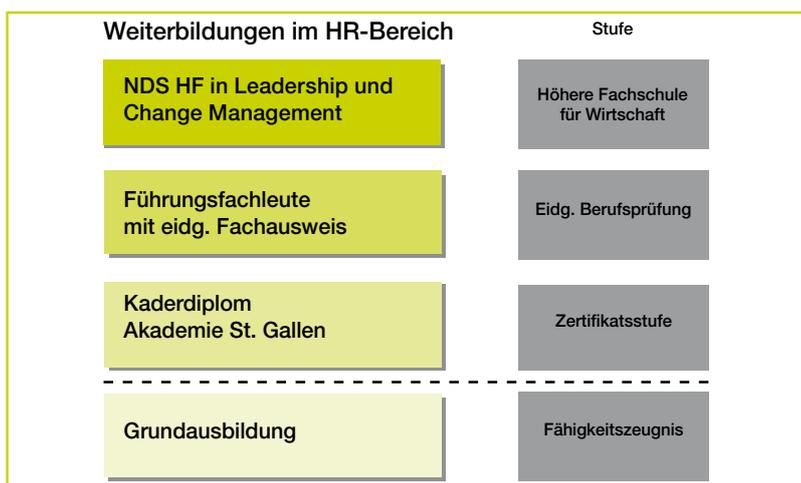
Unternehmensberatungen



NDS HF Leadership und Change Management:

Wenn ein ehemaliger CEO sein Wissen weitergibt

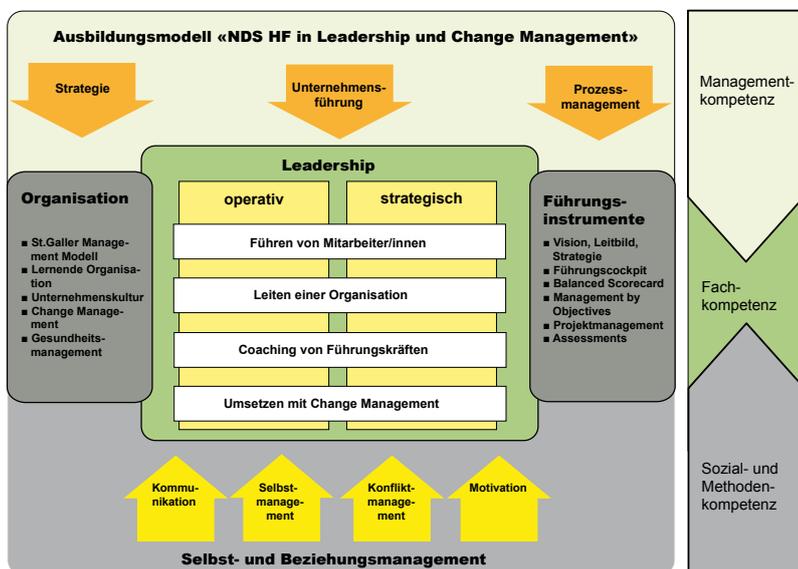
Die Akademie St.Gallen ist eine vom Bund anerkannte Höhere Fachschule für Wirtschaft. Als kantonale Bildungsinstitution fühlt sie sich der regionalen Wirtschaft und dem ausgezeichneten Ruf des Bildungsstandorts St.Gallen verpflichtet. In der berufsbegleitenden Ausbildung von künftigen Führungskräften verfügt die Akademie über eine jahrzehntelange Erfahrung. Sie positioniert sich in der Region St.Gallen und in ihrem Tätigkeitsbereich als Qualitätsführerin.



Der modulare Aufbau der Führungsausbildung.

Neues Nachdiplomstudium in Leadership und Change Management

Bis anhin lag der Schwerpunkt der Führungsausbildung beim Lehrgang «Führungsfachmann/frau», der sich an Teamleiter/innen richtete. In Gesprächen mit Wirtschaftsvertretern wurde aber immer wieder deutlich, dass sie auch für die erprobten Führungskräfte eine Weiterbildung suchen, die sowohl Kenntnisse für das operative Tagesgeschäft als auch für die ständigen Veränderungsprozesse vermittelt. Mit dem NDS HF in Leadership und Change Management kommt die Akademie diesem Bedürfnis nach. Dabei stützt sie sich auf die wertvollen Erfahrungen, die mit den erfolgreichen Markteinführungen der Nachdiplomstudien für dipl. Personalleiter/innen, dipl. Finanzchefs/innen und Business Banker gemacht werden konnten und die bereits vom Bund anerkannt sind.



Ausbildungsmodell: Leadership und Change Management NDS HF.

Dozierende machen den Unterschied

Bei der Auswahl der Dozenten achtet die Akademie auf eine sehr gute Aus- und Weiterbildung sowie einen grossen Erfahrungshintergrund. So gibt ein ehemaliger CEO seine profunde Kenntnisse der Wirtschaft weiter und verbindet diese mit vielen spannenden Erlebnisberichten. Daneben kommen verschiedene Fachspezialisten/innen zu Wort, die den Lehrgang ideal abrunden.

Der Praxisbezug steht im Zentrum

Im Gegensatz zu herkömmlichen Führungsausbildungen steht im NDS HF Leadership und Change Management die Praxis konsequent im Zentrum. Nicht ellenlange Vorträge, sondern kurze Inputs, Diskussionen und Fallbeispiele aus dem Arbeitsalltag bestimmen den Charakter der Ausbildung. Dies geht soweit, dass bei den Prüfungsleistungen nicht mit her-



Die Schule findet im Seminar-Stil statt.



Vertiefung der Theorie in Gruppen erarbeiten.



Für den Praxisbezug: Besuch von führenden Unternehmungen.

kömmlichen Wissenstests gearbeitet wird, sondern Projekte und Anliegen der Firmen für Diplomarbeiten aufgenommen werden. Dies generiert einen hohen Mehrwert für Arbeitgeber und Studierende.

Klein und fein – Netzwerk inbegriffen

Dank einer Beschränkung auf 14 Personen pro Lehrgang und der Anwendung des Seminarstils im Unterricht, können die Teilnehmenden viel Wissen und Erfahrung von den Dozenten und Dozentinnen «absaugen» und ihre Themen in den Unterricht einbringen. Damit gewährleistet die Akademie diesen Studierenden eine Vertiefung ihrer Fach-, Sozial und Managementkompetenz. Nebst der Aneignung eines neuen und breiten Kompetenzprofils stellt die Ausbildung eine ideale Plattform dar, auf der durch intensive Zusammenarbeit unter den Teilnehmenden und den Dozierenden ein wertvolles Beziehungsnetz erschlossen werden kann, das bei guter Pflege die Weiterbildung weit überdauern wird. Der Lehrgang wird im Rahmen der ersten Durchführung durch den Bund (BBT) evaluiert und führt zu einem eidgenössischen Abschluss.

Mehr Infos?

Bestellen Sie unsere Detailbroschüre oder kommen Sie an die

Informationsanlässe:

17. September 2012,
30. Oktober 2012 und
29. November 2012 jeweils um
18.30 Uhr an der Akademie St.Gallen.
Lehrgangstart: 11. Januar 2013

Um telefonische oder elektronische Anmeldung wird gebeten (www.akademie.ch). Auf Wunsch bieten wir auch ein persönliches Beratungsgespräch an.



Akademie St.Gallen T 058 229 68 00
Kreuzbleicheweg 4 info@akademie.ch
9000 St.Gallen www.akademie.ch

Auf dem Weg zur vollkommenen Leadership-Kultur

Die Leadership-Aus- und Weiterbildung am Institut für Führung und Personal Management der Universität St.Gallen ist verbreitert und vertieft worden. Das erweiterte Angebot mit dem Seminar «Führung mit Energie und Fokus (FEF)», dem Leadership-Tag und dem Zertifikatsprogramm ist eine wesentliche Weiterentwicklung in öffentlichen Programmen.

Text: Dr. Jens Maier Foto und Illustration: zVg

Die Leadership Aus- und Weiterbildung am I.FPM (Institut für Führung und Personal Management) in St.Gallen beruht auf zwei originären Grundkonzepten, die auch hier von Professor Heike Bruch (Professorin für Leadership und Leiterin des I.FPM) federführend entwickelt wurden:

- Selbstführung: Das Konzept von Leadership mit Energie und Fokus; Vermeidung der Falle des «Busy Manager». (siehe Schaubild; Referenz). Fortschritte in Technologie und in den Arbeitspraktiken (Erreichbarkeit 24/7) haben dazu geführt, dass diese Herausforderung mit jedem Tag aktueller wird.
- Die Organisation führen: Das Konzept der Organisationalen Energie; das heisst die Kraft mit der Organisation ihre strategische Agenda umsetzen können (siehe Schaubild; Referenz). Auch hier zeigen sowohl Forschung, Beratung wie auch Weiterbildung: Die Leadership-Herausforderung besteht darin, die «produktive Energie» zu erhöhen.

Diese zwei originären Grundkonzepte sind nicht nur in zahlreichen Artikeln und Büchern dokumentiert, sondern werden auch ständig aktuell gehalten durch

- Fallstudien: Zahlreiche Fallstudien von globalen Unternehmen wie Tata, ABB, Lufthansa, Hilti, Sonova usw. dienen der Beschreibung von konkreten Unternehmenssituationen

- Forschung: Der Zusammenhang, dass «produktive organisationale Energie» und Performance (z.B. Umsatz, Gewinn, ROI usw.) miteinander positiv korrelieren
- Empirische Erfahrung: Zwischenzeitlich haben mehr als 800 Unternehmen die organisationale Energie gemessen. Mit diesen Unternehmen konnten dann konkrete Massnahmen zur Erhöhung der produktiven Energie getroffen werden.

FEF – der erste Schritt in die Umsetzung der Konzepte für die öffentliche Aus- und Weiterbildung

Seit 2008 wird einmal jährlich ein dreitägiges Seminar «Führung mit Energie und Fokus» (FEF) durchgeführt mit etwa 50 Teilnehmenden aus verschiedensten Unternehmen/Organisationen aus dem deutschsprachigen Raum. Der Fokus liegt auf der Vermittlung des von Prof. Bruch entwickelten St. Galler Leadershipmodells. Je ein Tag ist gewidmet für die Themen Selbstführung, Teamführung und Führung der Organisation (inkl. Messung der organisationalen Energie). Parallel zu den Plenumsveranstaltungen erhalten die Teilnehmenden die Gelegenheit, in einer individuellen Coaching Session ihre persönlichen Leadership-Herausforderungen zielgerichtet zu bearbeiten.

Modul 1: Führung mit Energie und Fokus	Modul 2: Persönlichkeit	Modul 3: High Performance Teams	Modul 4: Strategic Leadership
Einführung in:	Vertiefung von:	Vertiefung von:	Vertiefung von:
– Selbstführung	– Emotionale Intelligenz	– Transformationaler Führung	– Change Management
– Teamführung	– Persönlichkeitsmerkmale	– Team Rollen	– Innovation
– Führung der Organisation	– Feedback	– Performance Treiber	– Organisationale Energie



Zum Autor

Dr. Jens Maier ist Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen und dort Programmdirektor des Leadership-Zertifikats-Programms. Nach einer akademischen Karriere, unter anderem bei der London Business School, folgten mehr als zehn Jahre bei Daimler Benz und Zurich Financial Services als Senior Executive in den Bereichen HR und Strategie. Der professionelle Fokus liegt in der Verbindung von Leadership Development mit Corporate Development.

Leadership-Tag

Am 7. März 2013 wird bereits der dritte Leadership-Tag durchgeführt. Dieser Tag dient dazu, die aktuellsten Leadership Themen der Forschung mit den Herausforderungen der Praxis (in grossen und kleinen Organisationen) in direkten Zusammenhang zu stellen. Zudem hat sich der Leadership-Tag gerade auch als ein Alumni-Forum oder Networking Event positioniert. Hier treffen sich Ehemalige aus Programmen, aber auch insbesondere diejenigen, die am I.FMP promoviert haben und jetzt weltweit das Thema Leadership in Forschung, Lehre und Beratung vorantreiben. Diese öffentliche Veranstaltung bietet ein ideales Forum, das St.Galler Leadershipmodell in Kürze kennenzulernen.

Zertifikatsprogramm

Im Jahr 2011 wurde das Leadership-Zertifikatsprogramm lanciert. Dieses Programm entstand auf der Basis von Feedback zum FEF:

- «Wie kann ich diese Themen noch weiter berufsbegleitend vertiefen?»
- «Kann ich auch eine formale Qualifizierung (Zertifikat) im Thema Leadership erreichen?»

Im zweiten Durchlauf im Jahr 2012 hatte das Zertifikatsprogramm die folgende Struktur:

Insert Übersicht Zertifikatsprogramm, das heisst, das FEF-Seminar blieb der Startpunkt, anschliessend ging es mit den Zertifikats-Teilnehmenden in die Vertiefung in drei weiteren Modulen zu:

- Selbstführung (inklusive Reflexion zu «Big Five»-Persönlichkeitsmerkmalen sowie ein-tägigem Planspiel, in dem verschiedene Rollen ausprobiert werden konnten und intensiv Feedback-Prozesse (geben und nehmen) in einer geschützten Umgebung trainiert wurde. Parallel dazu wurde der individuelle Coaching Prozess weitergeführt.
- Teamführung; Auch hier bestand die Gelegenheit, unter professioneller Anleitung verschiedene Team Situationen auszuprobieren, auch unter Zuhilfenahme von Out-Door-Herausforderungen. Parallel dazu wurde der individuelle Coaching Prozess weitergeführt.
- Führung der Organisation: Hier wurden insbesondere die Leadership-Herausforderungen hinsichtlich «Innovation» und «Change» betrachtet. Dabei wurden den Teilnehmenden konkrete Modelle an die Hand gegeben, die sie 1:1 in ihrem Umfeld einsetzen können. Parallel dazu wurde der individuelle Coaching Prozess weitergeführt.

Was bedeuten diese Entwicklungen für die Leadership Entwicklung?

- 1) Kontext: Der Einsatz von gezielten Diagnose-Instrumenten z.B. zu Organisationaler Energie und Persönlichkeit erlauben den Teilnehmenden eine wichtige Standortbestimmung. Die an-



Martin Wicki, Leiter Schifffahrt, und Hans-Peter Mosimann, Schifffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees, Luzern

Der richtige Partner ist für uns die beste Medizin

Die Schifffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees vertraut, wie bereits 26 500 Unternehmen und mehr als 1 Million Versicherte, auf die führenden Versicherungslösungen von SWICA. Dadurch profitieren Sie, neben umfassender Sicherheit bei Krankentaggeld und Unfall, von einer überdurchschnittlichen Servicequalität. SWICA sorgt zudem für die optimale medizinische Betreuung der Mitarbeitenden. Entscheiden Sie sich jetzt für die beste Medizin. **Telefon 0800 80 90 80. swica.ch/kollektivpartner**

FÜR DIE BESTE MEDIZIN. HEUTE UND MORGEN.



Seit 20 Jahren ...

- HR Rekrutierung
- HR Ausbildung
- HR Diagnostik
- HR Entwicklung
- HR Freisetzung
- HR Interims-Management
- HR Services

Erprobte HR-Kompetenz auch für Ihr Unternehmen.



**PARCON
PERSONAL TREUHAND AG**
Auer Strasse 6a
CH-9435 Heerbrugg
+41 (0)71 727 11 11
parcon@parcon.ch
www.parcon.ch

**PARCON
MANAGEMENT AG**
Auer Strasse 6a
CH-9435 Heerbrugg
+41 (0)71 727 11 11
management@parcon.ch
www.parcon.ch

**PARCON ST. GALLEN
PERSONAL TREUHAND AG**
Zwinglistrasse 10
CH-9001 St. Gallen
+41 (0)71 228 00 00
parcon.sg@parcon.ch
www.parcon.ch



gebotenen Leadership-Konzepte können dann von den Teilnehmenden kontext-spezifisch angewandt werden.

- 2) **Umsetzung:** Coaching hat sich als ein wichtiger Baustein entwickelt, der die Verbindung für die Teilnehmenden zwischen Verstehen des Kontexts und der erfolgreichen Anwendung von Leadership-Konzepten bildet.
- 3) **Lernmethoden:** Aufbauend auf robuste akademische Konzepte ist es zwischenzeitlich gelungen, die Brücke zwischen Theorie und Praxis noch weiter zu verstärken. Insbesondere Elemente wie Coaching und die zielgerichtete Anwendung von Planspielen tragen dazu wesentlich bei.
- 4) **Öffentliche Programme:** Mit dem FEF, dem Leadership-Tag und dem Zertifikatsprogramm sind wesentliche Weiterentwicklungen in öffentlichen Programmen zu Leadership erreicht worden. Einzelpersonen, gesponsert von ihren Organisationen, profitieren von der Zusammenarbeit mit Teilnehmenden aus ganz anderen Branchen.
- 5) **In-Company-Programme:** Andererseits haben viele Organisationen erkannt, dass die Schaffung einer neuen Leadership-Kultur nicht nur auf einzelnen Schultern ruhen kann, es geht vielmehr auch darum, eine kritische Masse von Opinion Leadern in der Organisation zu erzeugen. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass einige Organisationen ganz bewusst den Weg der In-Company-Programme wählen, um einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Konkurrenten zu erzielen. Auch hier ist das Thema Coaching sehr zentral, damit Teams, oder auch ganze Bereiche, zielgerichtet die produktive Energie erhöhen können.

Ausblick

- 1) **Technologien,** mit denen sich unsere Teilnehmenden verstärkt auseinandersetzen, haben signifikante Auswirkungen auf die Leadership-Ausbildung. Mit unseren Partnern sind wir gegenwärtig in verschiedensten Projekten engagiert, um dieses Potenzial auch proaktiv in die Leadership-Aus- und Weiterbildung einzubringen.
- 2) **FEF in englischer Sprache:** Etwas was bereits ganz normal in in-Company Programmen ist, nämlich ein Programm in englischer Sprache durchzuführen, wird in 2013 auch im FEF realisiert. Zusätzlich zur deutschsprachigen Durchführung (22.-24. Mai 2013) wird es im November 2013 (14.-16.) auch eine englischsprachige Variante geben. Diese zielt insbesondere auf die internationale Konstellation in vielen unserer Partnerunternehmen ab.

Obama oder Romney?

Seit Jahren bereitet der Republikaner Willard Mitt Romney die Ablösung des Demokraten Barack Hussein Obama vor. Hat der Mormone Chancen, die Wahl zu gewinnen? Kann er den rhetorisch stilsicheren und erfahrenen Wahlkämpfer Obama aus dem Weissen Haus verdrängen? Hat er ein überzeugendes Wahlprogramm?



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

Schlechte Wirtschaftsdaten

Auch wenn die hohe Arbeitslosenquote gegen Obama spricht, wird er es wohl wieder schaffen. Nicht, weil er «smart» aussieht oder weil er ein (verdienter?) Friedensnobelpreisträger ist. Auch nicht, weil er ein hervorragender Wahlkämpfer und Kleinspendensammler ist. Im Gegenteil, sein Spendenkonto scheint dieses Mal deutlich kleiner zu sein, als jenes seines millionenschweren Herausforderers. Und dies nicht zuletzt auch deshalb, weil Obama mit seinem berühmten «Yes, we can» viel versprochen, aber bei weitem nicht alles halten konnte.

Dennoch spricht viel für Barack Obama und seinen Vizepräsidenten Joseph Robinette «Joe» Biden. Wichtig ist aber, dass er den Vorwurf, ein Liberaler zu sein, abstreifen kann. Zumal dies im freiheitsliebenden Amerika ein Schimpfwort ist und mit sozialistisch, ja sogar antikapitalistisch gleichgesetzt wird. Nebst dem Bisherigen-Bonus, der präsidentialen Medienpräsenz, dem rhetorischen Feinschliff, der Begeisterungsfähigkeit der Massen und der Mobilisierungsfähigkeit von Minderheiten sind Obamas Stärken aber vor allem Romneys Schwächen.

Romney, der Konservative?!

Als Republikaner muss der ehemalige Gouverneur von Massachusetts die konservativen Werte der Tea-Party und die traditionellen republikanischen Themen vertreten. Dazu gehören Programme gegen liberale «Auswüchse» (z.B. Schwangerschaftsabbruch) wie auch Forderungen nach Steuersenkungen und der Verringerung der Verschuldung. Zudem kann der Kandidat Romney derzeit nicht sagen, wie er seine 12 Millionen Arbeitsplätze schaffen will.

So eine Mehrheit zu finden, ist im Einwanderungsland USA schwierig. Deshalb dürfte der alte Präsident wohl auch wieder der neue sein.

we develop entrepreneurs

www.uni.li/entrepreneurship

Executive MBA Entrepreneurial Management

Mit dem Executive MBA Entrepreneurial Management bietet die Universität Liechtenstein den klassischen Weiterbildungslehrgang für Führungskräfte in der Region an. Die Universität Liechtenstein greift dabei auf einen intensiven Dialog mit der regionalen Wirtschaft und langjährige Erfahrung in der berufsbegleitenden Weiterbildung zurück.



Die Studierenden profitieren von einem anspruchsvollen Mix aus praxisorientierten Fallbeispielen und theoretischen Grundlagen. Die Internationalität der Teilnehmer und die unterschiedlichen Unternehmenskulturen regen den Dialog über zentrale Managementthemen an, fördern den sozialen Kontakt und den Aufbau von wertvollen Netzwerken, die sowohl für die Teilnehmenden als auch für ihre Arbeitgeber wichtig sind.

Der Executive MBA Entrepreneurial Management vermittelt das erforderliche betriebswirtschaftliche Grundwissen und befähigt die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, dieses in der Führungspraxis umzusetzen. Unternehmerisches Denken und Handeln werden besonders betont. Die Studierenden lernen, neue Geschäftschancen zu entdecken und die Wettbewerbsvorteile im Markt auszuschöpfen.

Die Teilnehmenden lernen, komplexe Managementprobleme erfolgreich zu lösen. Sie setzen sich mit Entscheidungssituationen in wachsenden Unternehmen auseinander und bearbeiten exemplarisch Praxisprobleme anhand von ganzheitlichen Unternehmensmodellen. Sie lernen, die Entwicklung der Unternehmen im ökonomischen, politischen, sozialen und ökologischen Umfeld zu beurteilen und Konsequenzen für ihr Handeln abzuleiten.

Der Studiengang Executive MBA Entrepreneurial Management richtet sich an Hochschulabsolventinnen und -absolventen mit mindestens sechs Jahren Berufserfahrung und an Absolventinnen und Absol-

venten von Lehrgängen der Höheren Berufsbildung (Eidg. Berufsprüfung, Berufsakademien).

Der Executive MBA Entrepreneurial Management ist modular aufgebaut und umfasst vier Semester. Im ersten Semester geht es um die Grundfunktionen der Betriebswirtschaftslehre, die entlang der Wertschöpfungskette angesiedelt sind: Marketing, Leistungserstellung, Human Resources und Finanzen. Im zweiten Semester geht es vor allem um die Gestaltung und Steuerung von Unternehmen. Dazu gehören die Module Business Plan, Leadership und Strategie.

Das dritte Semester konzentriert sich auf unternehmerisches Denken und Handeln. Es werden Wachstumsstrategien, Internationalisierung, Change Management, Corporate Entrepreneurship und Fragen der Finanzierung des Wachstums behandelt. Das Masterstudium schliesst mit einer Thesis ab, die im vierten Semester verfasst wird.

Start Lehrgang

August 2013

Studienberatung

Dr. oec. HSG Hans Vettiger, Leiter Weiterbildung

Van-Riemsdijk-Lehrstuhl für Entrepreneurship

Telefon + 423 265 12 87

Fax + 423 265 12 71

hans.vettiger@uni.li

Mag. Clarissa Frommelt, Studiengangsmanagerin

Weiterbildungsprogramme

Telefon + 423 265 12 78

Fax + 423 265 12 71

clarissa.frommelt@uni.li

Universität Liechtenstein

Institut für Entrepreneurship

Fürst-Franz-Josef-Strasse, 9490 Vaduz, Liechtenstein

Telefon + 423 265 12 72

Fax + 423 265 12 71

entrepreneurship@uni.li

www.uni.li/entrepreneurship

Führungskräfte sind auch ein Risiko

Viele Firmenchefs bräuchten Veränderungen in ihrem Managementteam. Sie möchten es zwar, verharren jedoch lieber in einer «mittleren Unzufriedenheit», statt Neuland zu betreten und gewichtige Personalentscheide zu fällen. Vielleicht ist der wirtschaftliche Leidensdruck noch nicht gross genug, oder die Firmenziele sind zu wenig ambitioniert, als dass man mit einem veränderten Managementteam Neues wagt?

Text: Paul Beerli, Geschäftsstellenleiter Grass & Partner AG, St.Gallen **Bild:** zVg

Es sind vier Risiken, die ein VRP/CEO bei seinem Management-Team auf dem Radar haben sollte:

Risiko 1: Leistungsabfall aus ganz unterschiedlichen Gründen

Viele Manager haben keinen stimmigen Jobinhalt mehr, sind seit vielleicht 20 Jahren im Unternehmen, sind vor zehn Jahren in die Geschäftsleitung aufgestiegen und die aktuelle Lebenssituation (z.B. 50+) korrespondiert nicht mehr mit den inneren Vorstellungen. Es fehlt an eigenen Ambitionen, oder man kann die früheren Ambitionen im Unternehmen nicht mehr wachsen lassen. Personelle Wechsel im Verwaltungsrat oder in der CEO-Position rufen bei diesen Mitarbeitern Ängste und Unsicherheiten hervor. Zudem stehen diese Mitarbeiter auf der sogenannten «Weiterbildungsbremse», nach dem Motto «Ich spreche bereits vier Sprachen, habe vor 20 Jahren einen MBA gemacht, bin 50 Jahre alt, that's it». Nach zahlreichen Gesprächen mit Ostschweizer Unternehmensleitern sollten Führungskräfte, die keine positive Resonanz bei den Stakeholdern (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten usw.) erzeugen und im Unternehmen keine «eigene Bühne» mehr kreieren können, darauf aufmerksam gemacht werden, dass sie für das Unternehmen nicht mehr an der richtigen Position arbeiten. Heikel wird es vor allem dann, wenn solche Führungskräfte psychisch angeschlagen sind und sich nicht mehr getrauen, Veränderungswünsche – auch hierarchische Downgrades – beim Vorgesetzten aktiv zu diskutieren.

Risiko 2: I am «best-placed» – but not here!

Persönliche Umfragen in Management-Teams lassen den Schluss zu, dass mehr als die Hälfte der Kadermitarbeiter aktiv oder passiv auf Stellensuche ist. Warum ist dies so? Intuitiv machen sich Manager Gedanken darüber, ob ihnen ihr aktueller Job Freude macht, ob sie zuviel Stress haben, ob ihr Chef das Gelbe vom Ei ist oder ob die kommende Veränderung

im Unternehmen auf sie gemünzt ist. Grundsätzlich stellt sich immer die Frage, «an welchem Punkt im Leben bin ich als Manager und Mensch?»

Hier wäre es zentral, das eigene Potenzial und die eigenen Naturtalente richtig einzuschätzen, richtig zu kommunizieren und sich damit im Unternehmen – wenn immer möglich – zu positionieren. Bei einer langfristig optimalen Positionierung von Führungskräften stimmt in der Regel das Engagement und die emotionale Verbundenheit zum Unternehmen. Das Produkt dieses sogenannten Best-Placements nennt sich dann «Good Performance».

Mit diesem Vorgehen können sich Unternehmensleiter sehr viel Zeit und Geld im Bereich des Retention Management sparen. Für den Manager selbst stellt sich die Frage, ob es einen Weg gibt, in einem Unternehmen mehr Spass und Erfolg zu haben (etwa mehr Geld zu verdienen) und dabei weniger Stress zu erleiden.

Risiko 3: Anpassungen an neue Marktsituationen
Überprüfen Sie als Gesamtunternehmensleiter die Kompetenzen des Managementteams – und zwar permanent. Stellen Sie sich Fragen wie

- Habe ich mit meinem aktuellen Managementteam einen Wettbewerbsvorteil im Markt?
- Sind meine Mitglieder des Managementteams gemäss ihrem Potenzial am richtigen Ort im Unternehmen?
- Auf welches Mitglied im Managementteam könnte ich am ehesten verzichten?
- Welches Mitglied im Managementteam müsste ich eigentlich durch ein qualitativ besseres Mitglied austauschen?
- Warum ist mein Unternehmen in Teilbereichen deutlich schlechter als die unmittelbare Konkurrenz im gleichen Markt?

Falls in einem Unternehmen eine aktive Learning Organisation besteht, bei der die Bereitschaft für die Veränderungsfähigkeit des Kaders besteht, ist dies



Paul Beerli

auch ein wichtiger Schritt zu Anpassungen an neue Marktsituationen. Wo jedoch der Veränderungswille fehlt, muss gehandelt werden. Denke Sie dabei durchaus an Konfuzius, der einmal gesagt haben soll «Wer ständig glücklich sein möchte, muss sich oft verändern.»

Risiko 4: Das Versäumnis, genügend Leistungsträger an Bord zu haben

Bei Restrukturierungen und Mergers wird in der Regel zu lange gewartet, bis falsch positionierte Manager durch Top-Leistungsträger ersetzt werden. Das ist vielleicht eine Erklärung, warum viele Fusionen nicht wirklich erfolgreich werden. «Wehe, wenn die Faulen fleissig werden», sagte einst ein CEO, und meinte damit den Umstand, dass ein Unternehmen einer sehr grossen Gefahr ausgesetzt ist, wenn Low Performer das Zepter in einer Firma übernehmen.

Low Performer haben gemäss der Gallup-Studie 2011 einen starken Einfluss auf Abwesenheitsraten (+ 37%), Fluktuation (+ 25%), Schwund/Ver Verschwendung (+27%); Arbeitsunfälle (+49%); Qualität (-60%), Kundenkennzahlen (-12%), Produktivität (-18%) und Rentabilität insgesamt (-16%).

Die konsequente Fokussierung auf Mitarbeiter, die mit grossartigen Talenten einem Unternehmen helfen, steigert den Unternehmenswert markant, ohne dass dabei die Managementcrew ausbrennt. Diese Fokussierung hat nicht zum Ziel, dass ein Managementteam statt 60 neu 70 Stunden arbeiten muss oder einfach schneller im Hamsterrad drehen sollte. Diese Fokussierung hat zum Ziel, Menschen mit Aufgaben zu betrauen, bei denen ihre Talente in hohem Masse eingesetzt, gebraucht und auch bezahlt werden. Es ist wichtig, dass sich Verwaltungsratspräsidenten und CEO diesem Thema stellen und auf die innere Stimme hören. Mit dem richtig zusammengesetzten Team erzielt man bessere Leistungen und das schlägt auch beim EBIT durch.

Herausforderung Einkaufstourismus

Der Einkaufstourismus hat dramatische Ausmasse angenommen. Gemäss dem Schweizerischen Gewerbeverband haben letztes Jahr Konsumentinnen und Konsumenten aus der Schweiz für rund 5 Milliarden Franken im Ausland eingekauft. In den Regionen Kreuzlingen, Romanshorn und Weinfelden verzeichnet der Detailhandel in der gleichen Zeit je nach Branche Einbussen von

15 bis 20 Prozent, wobei Schuhläden, Kleidergeschäfte, sowie Drogerien und Apotheken den grössten Umsatzverlust hinnehmen mussten. Das Hauptzollamt Singen, das für die Übergänge nach Deutschland in der Bodenseeregion zuständig ist, registrierte einen Zuwachs von einem Drittel der abgestempelten Ausfuhrscheine, die für die Rückerstattung der deutschen Mehrwertsteuer notwendig sind.

Das Gewerbe reagiert auf die Entwicklung mit einer PR-Kampagne, um das Einkaufen in der Schweiz zu fördern. Gleichzeitig versucht man, die Problematik auch wissenschaftlich anzugehen, und der Detaillistenverband gab eine entsprechende Studie in Auftrag. Deren Ergebnis liegt nun vor und zeigt, dass für die Kundentreue die Wertschätzung von entscheidender Bedeutung ist, welche die Händler gegenüber ihrer Kundschaft an den Tag legen. Das bedeutet vor allem persönliche Beratung, Freundlichkeit und umfassende Serviceleistungen. Diese Faktoren können für die Kaufentscheidung ebenso wichtig sein wie der Preis. Gemäss der Studie haben einige Branchen mit Erfolg auf die Herausforderung reagiert, hauptsächlich das Autogewerbe, die Möbelhändler, die Reisebüros, der Buchhandel und die Elektronikgeschäfte. Im Gegensatz dazu gibt es bei der hiesigen Bekleidungsbranche noch ein beträchtliches Verbesserungspotential. Es ist also erwiesen, dass man gegen die Konkurrenz des deutschen Handels durchaus bestehen kann, wenn man sich entsprechend anstrengt. Weniger erfreulich ist allerdings, dass staatsnahe Betriebe, wie die PostAuto AG und SBB auf ihre Weise vom Einkaufstourismus profitieren wollen und für Shoppingtouren in Deutschland mit verbilligten Tarifen werben, was ein Schlag ins Gesicht der betroffenen Gewerbebetriebe ist.



Michael Götte
SVP-Fraktionspräsident
Gemeindepräsident
Tübach

Angebot der Klubschule Migros Ostschweiz 2012/13

Progressiv, persönlich und lebensnah – dadurch zeichnen sich die Kurse und Lehrgänge der Klubschule Migros Ostschweiz aus. Zum Auftakt des Schuljahres 2012/13 wartet die Nummer eins auf dem Weiterbildungsmarkt mit zahlreichen Neuerungen auf, z.B. mit DIPLOMA. Mit ihrem spezifischen Weiterbildungsangebot für Firmen & Institutionen profiliert sie sich als verlässliche Bildungspartnerin.



Die Klubschule Migros hat ihre Angebotsstruktur erneuert mit folgenden fünf griffigen Bereichen: Sprachen, Kultur & Kreativität, Bewegung & Gesundheit, Management & Wirtschaft, Informatik & Neue Medien. Wer nach einem passenden Kurs oder Lehrgang sucht, erhält damit Orientierung auf den ersten Blick, sei das in den Angebotsbroschüren oder im Internet unter www.klubschule.ch.

DIPLOMA der Klubschule

An der Klubschule können sich Weiterbildungswillige auf in der Schweiz relevante Abschlüsse vorbereiten. Dort, wo es einen eidgenössisch oder international anerkannten Abschluss gibt, ist das Angebot der Klubschule darauf zugeschnitten. Wo aber ein solcher Abschluss fehlt, hat die Klubschule mit Fachexperten einen gesamtschweizerischen Standard gesetzt: «DIPLOMA der Klubschule». Diesen Abschluss erhalten Teilnehmende, welche nach klaren Kriterien ihre Kompetenzen in den Fächern eines Lehrgangs nachgewiesen haben. Ein DIPLOMA erfüllt folgende Qualitätsmerkmale: Einheitliches Prüfungswesen, strenge Qualitätskontrollen, national einheitliche Lehrpläne, klarer Bezug zum europäischen Qualifikationsrahmen, hoher Praxisbezug

sowie Anschluss an weitere Ausbildungen bzw. externe Abschlüsse.

Weiterbildung für Firmen und Institutionen

Gezielt in das Wissen und die Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden zu investieren, erhöht deren Motivation und Leistungsbereitschaft. Seit Jahren bietet die Klubschule Migros massgeschneiderte Weiterbildung an für Grossfirmen, KMU und öffentliche Institutionen. Nach eingehender Beratung plant und begleitet sie auf Wunsch den ganzen Weiterbildungsprozess. Will ein Betrieb seinen Mitarbeitenden z.B. einen Sprach- oder Informatikkurs anbieten oder das Thema Fitness und gesunde Ernährung aufnehmen: Die Programme der gewünschten Weiterbildung entstehen in enger Zusammenarbeit und zeichnen sich durch hohen Praxisbezug aus. Welche Weiterbildungsziele auch immer eine Firma für die Mitarbeitenden anstrebt: Die Klubschule Migros als Bildungspartnerin unterstützt sie zuverlässig dabei.

Information und Beratung

Klubschule Migros

Tel. 0844 844 900, www.klubschule.ch

Challenge – Optimaler Versicherungsschutz für Selbstständigerwerbende

Der Entscheid für eine selbstständige Erwerbstätigkeit hat grossen Einfluss auf die Vorsorgebedürfnisse. Als KMU-Unternehmer müssen Sie Ihr Unternehmen, sich selbst und Ihre Angehörigen entsprechend den gesetzlichen Erfordernissen und Ihren Bedürfnissen versichern. Dank Challenge, der neuen, anpassungsfähigen Versicherungslösung der Groupe Mutuel, können Sie sich bei einem Partner optimal versichern.

Text: Christian Feldhausen



Ihr Ansprechpartner:
Stefan Schlatter.

In der Schweiz gibt es rund 600'000 Selbstständigerwerbende, die einen wichtigen Beitrag zur Dynamik unserer Wirtschaft leisten. Der Entscheid für die Selbstständigkeit verlangt einerseits grossen persönlichen Einsatz und die unermüdliche Unterstützung der Familie, andererseits Massnahmen zum Fortbestand des Unternehmens bei Gesundheitsproblemen. Das Drei-Säulen-System der Schweiz lässt Selbstständigerwerbenden einen grossen Handlungsspielraum, denn die berufliche Vorsorge ist nur für Personen im Angestelltenverhältnis obligatorisch.

Lücken im obligatorischen Versicherungsschutz

Oft führt dies zu grossen Lücken bei der Deckung der Risiken Arbeitsunfähigkeit, Invalidität und Tod. Zudem reichen die Altersleistungen der AHV meist nicht aus, um den gewohnten Lebensstandard nach der Pensionierung beizubehalten. Es ist also wichtig, sich früh genug einen Vorsorgeplan anzulegen, der die gesetzlichen Leistungen zu gegebenem Zeitpunkt ergänzt. Deshalb hat die Groupe Mutuel, Spezialistin für Personenversicherungen, die Versicherung Challenge entwickelt, ein speziell auf Selbstständigerwerbende abgestimmtes Produkt.

Arbeitsunfähigkeit und Invalidität

Die Sozialversicherung sieht für Selbstständigerwerbende, die arbeitsunfähig werden, für die Zeitspanne

bis zur Ausrichtung einer staatlichen IV-Rente keinen Versicherungsschutz vor. Während dieser unfreiwilligen Unterbrechung Ihrer beruflichen Aktivität können Sie also auf kein Einkommen zählen. Es ist daher äusserst wichtig, diese Lücke mit einer Taggeldversicherung zu füllen, die bei Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit oder Unfalls zum Tragen kommt und während 730 Tagen ein Tageseinkommen ausrichtet. Sind Sie nach Ablauf dieser Frist weiterhin arbeitsunfähig, ist die IV zuständig. Oft ist aber auch die IV-Rente nicht ausreichend. Die Leistungen der staatlichen Sozialversicherung müssen deshalb ergänzt werden.

Absicherung für den Todesfall

Ihr Todesfall würde für Ihr Unternehmen und besonders für Ihre Familie schwerwiegende finanzielle Konsequenzen nach sich ziehen. Wie würden Ihr Ehepartner und Ihre Kinder für ihre Bedürfnisse aufkommen? Wie würde Ihr Unternehmen weiterbestehen? Bei einem vorzeitigen Todesfall wird ein Teil der finanziellen Folgen zwar automatisch durch die Leistungen der 1. Säule (AHV) ausgeglichen. Diese Rente ist jedoch ungenügend und muss ergänzt werden, damit Ihre Angehörigen auf ein Kapital oder eine Rente zurückgreifen können.

Wohlverdiente und angemessene Rente

Nach Ende Ihrer Erwerbstätigkeit hängt Ihre finanzielle Unabhängigkeit von Ihren Sparanstrengungen während der Erwerbstätigkeit ab. Die 1. Säule bietet ein zum Leben notwendiges Minimum, das jedoch kaum ausreicht, um Ihren gewohnten Lebensstandard aufrecht zu erhalten. Daher ist es wichtig, dass Sie auf ein umfassendes Vorsorgekonzept zurückgreifen können, das nicht nur risikodeckend, sondern auch vermögensbildend ist. Dank der Altersvorsorge als Bestandteil von Challenge können Sie ein Rentenskapital nach Ihren Bedürfnissen ansparen.

Groupe Mutuel Unternehmensversicherung

Stefan Schlatter

Leiter Verkauf Unternehmen Deutschschweiz

Tel. 058 758 90 20

E-Mail: stschlatter@groupemutuel.ch

ServiceCenter Zürich-Oerlikon

www.groupemutuel.ch/unternehmen

www.corporatecare.ch



Swiss Power Group.

presenta

Verhaltensnavigation
und Handlungsentwicklung

2. Fachtagung Ereigniskompetenz im öV

Ereigniskompetenz fordern und fördern?

Dienstag, 30. Oktober 2012

8.45 bis 16.00 Uhr, Lokremise, 9000 St.Gallen

Referenten

Denise Affolter Head Search Redog

Harald Düring Leiter Sicherheitspolizei Kantonspolizei St.Gallen

Benedikt Weibel Dr. rer. pol., ehem. Vorsitzender der GL der SBB

Matthias A. Schneider lic. phil., Geschäftsf. hr symbiont GmbH

Egon Walder Geschäftsführer presenta ag / Tagungsleitung

Anmeldung

bis Montag, 15. Oktober 2012

www.ereigniskompetenz.ch

Informationen

presenta ag 071 246 46 60

kontakt@presenta.ch

Partner



LEADER
www.leaderonline.ch

Bildungszentrum für Sicherheit,
Safety und Sozialkompetenz
www.wissensnetz.ch

Kann man mit Corporate Governance Geld verdienen?

Alt Nationalrat Dr. Arthur Löpfe referierte am Business Frühstück der Schweizer Interim Manager.

Das aktuelle und brisante Thema, ob man mit Corporate Governance Geld verdienen könne, lockte über 30 Ostschweizer Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft zu früher Morgenstunde ans Businessfrühstück des Dachverbandes Schweizer Interim Manager (DSIM), welches in St.Gallen mit dem Kooperationspartner Roger Nellen, Nellen & Partner AG, durchgeführt wurde.

In seinem Impulsreferat konnte Alt Nationalrat Dr. Arthur Löpfe seine beruflichen Kompetenzen voll ausspielen – er war u.a. Verwaltungsrat in der Arbonia Forster Gruppe (AFG) sowie Verwaltungsrat in zahlreichen KMU-Unternehmen. Die Ansprüche, v.a. des Marktes, an die Corporate Governance (CG) haben sich in den letzten Jahren markant erhöht. Denn nicht zuletzt war es ihre bisherige Ausgestaltung bzw. Handhabung, die zu akuten Krisensituationen in Unternehmen führten und sich in den Aktienkursen niederschlugen. Investoren verlangen heute Transparenz und klare Aufgabenaufteilungen in den Unternehmen.

Löpfe zeigte auf, wo die Ursachen der CG-Welle sind, u.a. schwache Mitwirkungsrechte der Aktionäre, fehlende Transparenz, VR-Zusammensetzung, Personalunion VRP/CEO und Stimmrechtsbeschränkungen. Er empfiehlt allen Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten, sich auf der Basis der bestehenden Regelwerke wie Swiss Code of Best Practice, zRating oder Best Practice im KMU (Universität St.Gallen) mindestens einen Tag im Jahr diesem Thema gedanklich zu widmen. Dabei ist er überzeugt, dass der Zusammensetzung des Managementteams und des Verwaltungsrates mehr Bedeutung beigemessen werden sollte – entsprechend wichtig ist die Wahl der Personen, die in die Corporate Governance Organe gewählt werden (Audit, Compensation, Promotion).

Eine nicht unwesentliche Aufgabe der CG-Organe, so Löpfe, ist in Familiengesellschaften die umsichtige Vorbereitung von Familienmitgliedern auf ihre unternehmerische Aufgaben, oder allgemein gesagt: wie die oberste Nachfolge geregelt werden sollte, damit das Unternehmen weiterhin floriert. Die Unternehmer sind oft Alleineigentümer, Verwaltungsratspräsident und Geschäftsführer in Personalunion. – Die anschliessende anregende Diskussion zeigte, dass der Anlass hoher Aktualität entsprach.



Paul Hafner, DSIM Hubleiter Ostschweiz; Roger Nellen, Inhaber Nellen&Partner AG, Dr. Arthur Löpfe, a. Nationalrat; Paul Beerli, Präsident DSIM; Christian Ernst, Senior Management Consultant, Nellen&Partner AG.



Kurzporträt Dachverband Schweizer Interim Manager (DSIM)

Der DSIM ist die führende Branchenvertretung und Kommunikations-Plattform der Schweiz für professionelle Interim und Projekt Manager sowie Vermittlungs-Agenturen (Provider). Hauptaufgaben des DSIM sind die Wahrung der wirtschaftlichen Interessen seiner Mitglieder, die Schaffung eines transparenten Marktplatzes über eine moderne Internet-Plattform sowie die kontinuierliche Ausweitung der Zusammenarbeit mit Partnern. www.dsim.ch



Kurzporträt Nellen & Partner AG

Die Nellen & Partner AG hat sich der Aufgabe verschrieben, ihre Kunden dabei zu unterstützen, genau die Entscheidungsträger und Mitarbeitenden zu finden und auszuwählen, durch die sie erfolgreich sein können! Seit 1992 berät das Unternehmen seine Kunden umfassend bei der Besetzung von Schlüssel- und Spezialistenfunktionen. www.nellen.ch

Für allfällige Rückfragen wenden Sie sich bitte an DSIM – Dachverband Schweizer Interim Manager, Paul Beerli, Präsident, c/o Interhold AG, Bellerivestrasse 29, Postfach 432, 8024 Zürich, Tel. +41 44 268 69 34 oder +41 76 747 28 09.

Transparenz und Praxistransfer in der Management-Weiterbildung

Praxisbezug ist die Grundvoraussetzung in Weiterbildungsmassnahmen auf Managementstufe, wenn die Qualifikationen der Teilnehmenden mit Off-the-job-Massnahmen zielgerichtet beeinflusst werden sollen. Obligatorische Weiterbildungstage anzuordnen, bringt hingegen nicht den gewünschten Erfolg. Dies geht aus einer bei den 1500 umsatzstärksten Unternehmen durchgeführten Studie der Fachhochschule St.Gallen hervor.

Text: Prof. Dr. Lukas Andreas Scherer, Leiter IQB-FHS St.Gallen, und Michael Born, wissenschaftlicher Mitarbeiter **Grafiken:** zVg

In den vergangenen drei Erhebungsperioden 2009 bis 2011 war jeweils eine stetige Zunahme der Weiterbildungsentscheide durch die Geschäftsleitung zu beobachten. Dieser Trend hat sich in der laufenden Studie nicht fortgesetzt und ist zum ersten Mal leicht rückläufig. Trotzdem ist die Geschäftsleitung noch immer die bedeutendste Instanz in Sachen Weiterbildungsentscheide auf Management-Stufe (65.6%). Neben der Unternehmensführung ist es insbesondere die HR-Abteilung (19.4%), die über Weiterbildungsmassnahmen entscheidet. Wie bereits in den Vorjahren entscheidet der Weiterzubildende selbst nur in den seltensten Fällen über die ihn oder sie betreffenden Weiterbildungsmassnahmen. Insbesondere in den kleinen und mittelständigen Unternehmen haben die Weiterzubildenden selbst keine Entscheidungsfreiheit. Es zeigt sich, dass Personalentscheide vor allem

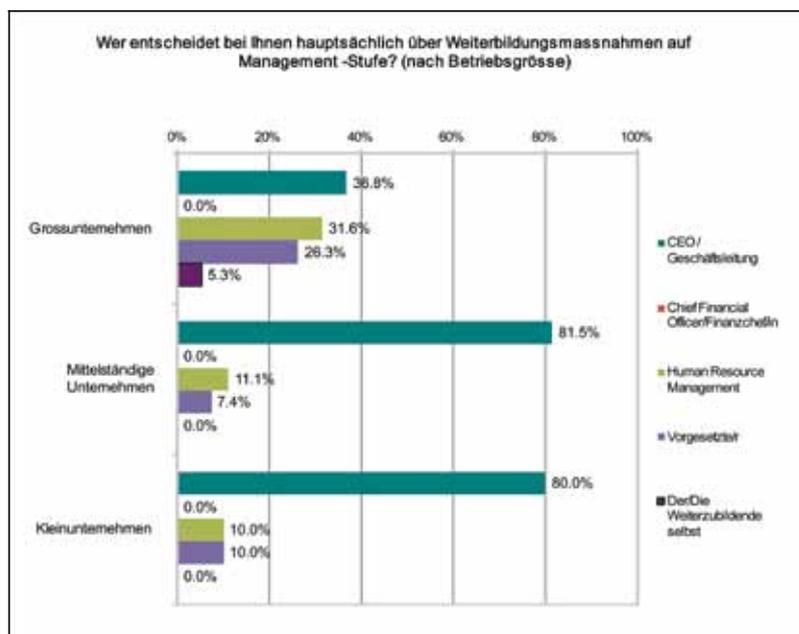
in grösseren Unternehmen eher an dafür vorgesehene Abteilungen bzw. die direkten Vorgesetzten delegiert werden. In KMU fehlen dafür häufig die notwendigen Ressourcen, sodass Personalentscheide durch die Geschäftsleitung selbst gefällt werden müssen.

Mehr Transparenz dank neuem Weiterbildungsgesetz

In der Thematik rund um Titel und Abschlüsse muss es ein Ziel der Bildungsinstitutionen sein, möglichst transparente Aufklärungsarbeit zu leisten. Dies gilt sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene. Arbeitgebern muss der Wert eines erworbenen Titels verständlich gemacht werden. An den Fachhochschulen etwa sind seit Herbst 2005 zwar die Mehrheit der Studiengänge auf das Bachelor-System umgestellt worden, vor allem auf der Berufsbildungsstufe ist jedoch nach wie vor ein regelrechter «Titel-Wirrwarr» zu beobachten.

Die meisten Erhebungsteilnehmenden beurteilen die Höheren Fachprüfungen als sehr wertvoll (62.7%). Auch Abschlüsse mit Berufsprüfungen oder einem Eidgenössischen Fähigkeitsausweis werden von den Arbeitgebern geschätzt. Rund ein Viertel der befragten Unternehmen legen hohen Wert darauf, dass der Titel auch international anerkannt ist. Dies dürfte vor allem Unternehmen betreffen, die über die Landesgrenzen hinweg tätig sind. Nach wie vor weniger hoch bewertet werden Inhouse-Titel und -Zertifikate. Hierbei könnte wiederum die fehlende Transparenz dieser Abschlüsse als Argument angefügt werden. Denn für einen aktuellen Arbeitgeber ist es schwierig, nachzuvollziehen, welche genauen Programm- und Kursinhalte ein bei einem früheren Arbeitgeber erworbener Inhouse-Titel umfasste.

Die Forderung nach mehr Transparenz soll auch im bis Ende 2012 geplanten Gesetzesentwurf zum neuen Weiterbildungsgesetz zum Ausdruck kommen.

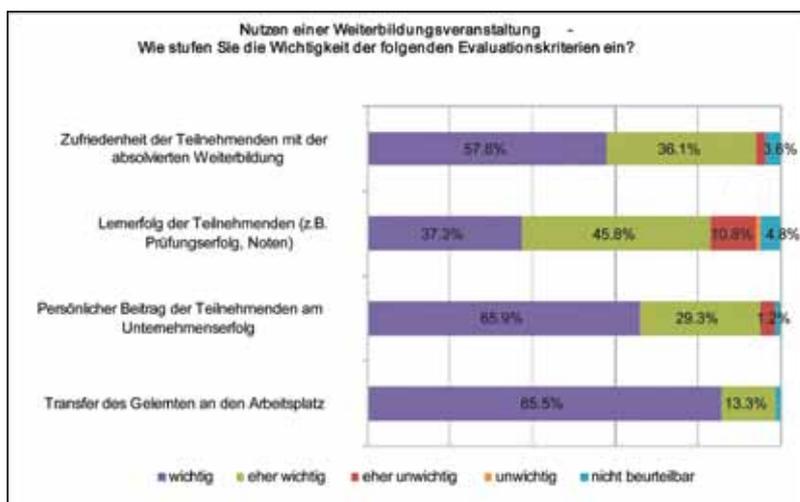




Damit wird die Vergleichbarkeit der Weiterbildungsangebote gewährleistet und deren Qualität nachhaltig sichergestellt, heisst es in den Ende Juni 2012 verfassten Grundzügen zum Weiterbildungsgesetz des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement (EVD) sowie dem Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT).

Eine aktive Bildungskultur schaffen

In der Studie kommt zum Ausdruck, dass 85.5% der befragten Unternehmen auf den Transfer des Gelernten an den Arbeitsplatz grossen Wert legen. Experten betonen die Wichtigkeit des Praxisbezuges vor allem in betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen die off-the-job durchgeführt werden, da dieser starken Einfluss auf den Lerntransfer hat. Lerninhalte, die in der Praxis nicht gebraucht werden, werden auch nicht in diese transferiert. Um die Qualifikationen der Mitarbeitenden also zielgerichtet positiv zu beeinflussen, ist der Praxisbezug eine Grundvoraussetzung. Verschiedene Forschungsstudien belegen, dass der Praxisbezug der Lerninhalte signifikant die Transferleistung voraussagt.



Kompetenz der Mitarbeitenden entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit

Knapp 66% der befragten Unternehmen erhoffen sich durch die Weiterbildung ihres Managements auch einen direkten Beitrag zum Unternehmenserfolg. Erworbene Fähigkeiten sollen in der täglichen Arbeit umgesetzt werden und das Unternehmen somit nachhaltig profitieren. Die Kompetenz der Mitarbeitenden entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit Staatlich verordneter Bildungsurlaubeines Unternehmens. Ebenfalls ist die Weiterbildung ein sehr wichtiger Anreiz, um die am besten geeigneten Fach- und Führungskräfte für ein Unternehmen gewinnen zu können.

Fragezeichen zu staatlich verordnetem Bildungsurlaub

Auch die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit einer absolvierten Weiterbildung ist ein nicht unwesentlicher Punkt, den 57.8% der Befragten als wichtigen Faktor beurteilen. Wer den Sinn hinter einer Weiterbildung erkennt, lernt besser. Demnach würde auch ein vom Staat verordneter Bildungsurlaub wenig Sinn machen. Dieser Aspekt wurde ebenfalls im Rahmen des neuen Weiterbildungsgesetzes geprüft, allerdings von der Dachorganisation der Arbeitgeber als nicht taugliches Mittel eingestuft. Vielmehr müsse eine aktive Bildungskultur geschaffen werden, die allerdings auf gesetzlicher Ebene nicht zu erreichen sei. Bestätigt wird dieses Argument von Otto Egli von der Sektion Arbeitgeber der DachOda Soziales, die sich aus der Schweizerischen Konferenz der Sozialdirektorinnen und -direktoren, der Arbeitgeber und der Berufsverbände im Sozialbereich konstituiert. Obligatorische Bildungsurlaube kurbeln die Weiterbildungsnachfrage demnach nicht automatisch an, denn ausreichende finanzielle und zeitliche Ressourcen bilden für potenzielle Weiterbildungsnachfrage nicht die einzigen relevanten Punkte für oder gegen eine Weiterbildung. In Sozialberufen sehen Verbandsregelungen teilweise einen obligatorischen Bildungsurlaub vor. Im Rahmen des Controllings hat sich jedoch gezeigt, dass dieses «Recht» von den Arbeitgebern nur zum Teil genutzt wird.

Zu den Autoren

Prof. Dr. Lukas Andreas Scherer ist Leiter des Instituts für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Michael Born ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

**Eine Schule mit guter Reputation
ist einfach ein idealer Karrierestart.**

Philippe Feusi, Lehrgang eidg. dipl. Elektroinstallateur



Erhältlich im
App Store

Erhältlich im
Android Market

Semesterbeginn
22. Oktober 2012

Die Leistungsschule

Unsere Kompetenz auf einen Blick

Höhere Fachschule

- Dipl. Techniker/in HF
- Fachrichtungen:
 - Betriebstechnik
 - Elektrotechnik
 - Informatik
 - Maschinenteknik
 - Mediatechnik
- Dipl. Rechtsassistent/in HF
- Dipl. Wirtschaftsinformatiker/in HF

Nachdiplomstudien NDS HF

- Betriebswirtschaft
- Energiemanagement

Höhere Fachausbildungen

- Eidg. dipl. Elektroinstallateur/in*
- Elektro-Projektleiter/in EFA
- Elektro-Sicherheitsberater/in EFA
- Elektro-Vorarbeiter/in VSEI
- Eidg. dipl. Industriemeister/in im Maschinen- und Apparatebau*
- Instandhaltungsfachmann/fachfrau EFA
- Prozessfachmann/fachfrau EFA
- Werkmeister/in
- Rechtsagent/in (Vorbereitung auf kant. Patent)
- Qualitätsfachmann/fachfrau
- Qualitätsmanager/in
- Fertigungsspezialist/in Planung (Schreiner VSSM Neukonzept)

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

Berufspädagogik

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

Führungseminare

Fachkurse in den Bereichen Grundlagen, Automation, Berufspädagogik, Elektrotechnik, Holztechnik

Technische Fachkurse für Firmen

Firmeninterne Weiterbildung nach individuellem Bedarf

Interessiert?

Gerne senden wir Ihnen die detaillierte Kursbeschreibung zu.



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

Informationsabende: www.zbw.ch

Exklusive Musik für Ihren Firmenanlass

Alcira – The Bossa Nova experience ist ein neues, einmaliges Unterhaltungskonzept in der Schweiz. Es ist professionelles Entertainment auf internationalem Niveau, inspiriert aus Rios Goldener Epoche der sechziger Jahre. Gemacht, um aus Ihrem Event ein unvergessliches Erlebnis werden zu lassen.

Live – Performance mit Bossa Nova Evergreens. Wir zelebrieren im wahrsten Sinne des Klanges zeitlosen Latin Jazz. Entweder im Lounge Style oder im Vordergrund als Hauptattraktion!

Jetzt
Weihnachtsessen
mit
uns buchen

Alcira – Bossa Nova & Latin Jazz

Das Entertainment-Programm **«Flying down to Rio»** ist auch geeignet für Apero, Tagungen, Kongresse, Messen und ganz allgemein in der Gastronomie und Hotellerie zum Gala-Dinner. Möchten Sie mit uns abheben? **Buchung über www.alcira.ch oder Telefon 071 950 14 07**

Gesundheits- und Absenzenmanagement steigern die Produktivität

2011 gingen für jeden Mitarbeitender statistisch 6,4 Tage Arbeitszeit durch Krankheit oder Unfall verloren. Das entspricht jährlich rund 7 Milliarden Franken Kosten, die von der Schweizer Wirtschaft zu finanzieren sind. Das Risiko Gesundheit der Mitarbeitenden kann durch geeignete Massnahmen eingegrenzt, die Abwesenheiten reduziert werden. Das CoporateCare-Konzept der Groupe Mutuel zeigt Massnahmen auf.

Text: Christian Feldhausen



Ihr Ansprechpartner:
Bruno Guscioni.

In über zehnjähriger Erfahrung bei Unternehmenskunden haben die CorporateCare-Spezialisten der Groupe Mutuel unterstützende Massnahmen zum Gesundheits- und Absenzenmanagement entwickelt und laufend optimiert. Die praxisnahe Unterstützung, die individuell an die Unternehmensbedürfnisse angepasst werden kann, basiert auf drei sich ergänzenden Ansätzen.

1. Jede Arbeitsunfähigkeit steuern

Jeder Unternehmenskunde erhält einen zuständigen Sacharbeiter, der alle gemeldeten Abwesenheiten überwacht, um so deren Kosten zu senken. Je nach Situation zieht er einen Case Manager der Groupe Mutuel bei, finanziert eine progressive Arbeitsaufnahme aus therapeutischen Gründen (zur Förderung der Rückkehr an den Arbeitsplatz) oder legt das Dossier einem Vertrauensarzt vor (um sicherzustellen, dass der Heilungsprozess optimal verläuft). In Zweifelsfällen kann er zur Erfassung von ungerechtfertigten Arbeitsunfähigkeiten auch das Team für Betrugsbekämpfung einschalten.

2. Absenzen eindämmen

Die CorporateCare-Spezialisten bieten Dienstleistungen für ein optimiertes Absenzenmanagement. Das in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen durchgeführte Vorgehen wirkt sich positiv auf die Präsenz der Mitarbeitenden aus. Beispielsweise wird die Wiedereingliederung abwesender Mitarbeitender durch

«Schadenmanagement am runden Tisch» zusammen mit dem Arbeitgeber und der IV (optimierte Koordination bei komplexen Dossiers) oder durch Beizug eines für das Unternehmen zuständigen Regionalarztes begünstigt. Weitere Massnahmen wie die Festlegung eines klaren Vorgehens bei Arbeitsunfähigkeiten oder die Managementausbildung «Leistungsstarke Präsenz» tragen dazu bei, das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeitenden für Absenzen zu stärken.

3. Prävention fördern

Unsere Spezialisten analysieren die Bedürfnisse der Unternehmen bei der Prävention. Sie stellen eine Verbindung zu den am besten geeigneten Dienstleistern her und unterstützen die Unternehmensverantwortlichen bei der Umsetzung. Zu möglichen Massnahmen gehören: das Stressbarometer, die Erstellung von Präventionskampagnen gegen Berufs-/Nichtberufsunfälle sowie zur Gesundheitsförderung. So kann der Arbeitgeber die Risiken in Bezug auf die Gesundheit der Mitarbeitenden frühzeitig erkennen und ihr Gesundheitskapital, die Widerstandsfähigkeit und die Motivation seiner Mitarbeitenden ausbauen – kurzum: die Leistungsstärke seiner Teams steigern.

Ein Schlüssel zu mehr Produktivität

Durch das praxisgeprüfte Konzept können drei Ziele erreicht werden:

- die Kosten der Absenzen sinken
- die Mitarbeiter sind mehr präsent
- die Leistung jedes Mitarbeitenden wird gestärkt.

Daraus ergibt sich eine Produktivitätssteigerung der Mitarbeitenden, die im Interesse aller Beteiligten ist. Die Beobachtung von 30 Unternehmenskunden, die das CorporateCare-Konzept über fünf Jahre angewandt haben, zeigt einen raschen Rückgang der infolge Krankheit oder Unfall notwendigen Leistungen. Nach vier Jahren beträgt die Senkung über 25%. Nach Erreichen dieser Schwelle bleiben die Leistungen stabil.



Das CorporateCare-Konzept.

Groupe Mutuel Unternehmensversicherung

Bruno Guscioni
Spezialist CorporateCare
Tel. 058 758 45 01
E-Mail: bguscioni@groupemutuel.ch
ServiceCenter Villars-sur-Glâne/Freiburg
www.groupemutuel.ch/unternehmen
www.corporatecare.ch



Swiss Power Group.

Jungunternehmerforum mit erweitertem Programm

Am 1. November 2012 findet das achte Thurgauer Jungunternehmerforum im Pentorama in Amriswil statt. Praxis-Workshops, drei Referate, ein Erfahrungsbericht eines Jungunternehmers, ein Jungunternehmer-Dialog sowie Gelegenheiten zum Networking werden den Teilnehmenden geboten. Das Mitmachen sichert auch den Zugang zum Supporter-Netzwerk und weiteren Leistungen.

Text: Claudia Vieli Oertle **Bild:** Foto Prisma Frauenfeld

Im bewährten Rahmen findet die Informations- und Vernetzungsveranstaltung des Thurgauer Jungunternehmerforums dieses Jahr am Donnerstag, 1. November statt. Das Forum richtet sich an (künftige) Gründerinnen und Gründer, Jungunternehmer(innen) und junge Führungspersönlichkeiten aus allen Branchen. Auch Gewerbe-

treibenden und Kleinunternehmern bietet es eine Vernetzungs- und Weiterbildungsmöglichkeit. Die Teilnehmenden haben die Auswahl zwischen zwei eineinhalbstündigen Praxis-Workshops, bei dem sie Fragen erörtern können und wichtige Inputs erhalten. Die beiden Workshops beginnen um 16.30 Uhr und befassen sich mit den Bereichen Versicherung

Am Jungunternehmerforum 2011 referierte Roland Tschudin, Eidg. Institut für Geistiges Eigentum, über Markenrecht und Markenschutz.





links: Peter Schütz,
Präsident des Thurgauer
Gewerbeverbandes,
und Diana Gutjahr,
Ernst Fischer AG.

rechts: Buchautor und
Unternehmensberater
Christian Kalkbrenner.



und Finanzierung. Um 18.45 Uhr, nach einem «Get-together»-Imbiss eröffnet Edgar Georg Sidamgrotzki, Chef Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Thurgau das 8. Jungunternehmerforum. Durch den Abend führt Moderatorin Regula Marti.

Wie positioniere ich mein Produkt erfolgreich auf dem Markt?

Ein Frage, die immer wieder aufkommt und stets aktuell ist, betrifft die erfolgreiche Positionierung des Produktes im Markt. Welche Instrumente hiezu angewendet werden können, zeigt Tobias Heilmann, Wirtschaftspsychologe und Dozent an der ZHAW in Winterthur. Die Referentin Sonja D'Angelo wird das Führen mit der Commitment-Technik erörtern und der Zuhörerschaft die Kommunikation in der Mitarbeiterführung näher bringen. Im dritten Referat stellen Projektleiter Andreas Oesch und Marcel Rapp, Stellvertretender Leiter der Wirtschaftsförderung Thurgau, die gesammelten Erfahrungen des Projektes «IDEEKmu» vor. Hierbei geht es um die Unterstützung und den Aufbau von industriellen Dienstleistungen in der Ostschweiz.

Ziel des Jungunternehmerforums ist es, Freude am Unternehmertum zu wecken, neue Kontakte zu ermöglichen und anregende Gespräche zu fördern. Inspiriert werden die Teilnehmenden auch durch das Impulsreferat von Christian Hirsig, des Mitbegründers und Geschäftsführers der Ideen- und Innovationsplattform Atizo AG. Ob beim «Get-together»-Imbiss oder nach dem (Jung-)Unternehmer-Dialog am späteren Abend – die Teilnehmenden erhalten die Möglichkeit für Networking und persönliche Gespräche. In der Gesprächsrunde werden unter anderem Christian Hirsig, Atizo AG und Christian Neuweiler, Präsident der Industrie- und Handelskammer Thurgau sowie Rico Kaufmann,

Vorstandsmitglied des Thurgauer Gewerbeverbandes über ihre Standpunkte und Erfahrungen diskutieren.

Neue Homepage – zusätzliche Vorteile

Die neu konzipierte Homepage bietet neben dem Programm 2012 auch eine «Jungunternehmer»-Plattform im Kanton Thurgau. Den Teilnehmenden des Jungunternehmerforums steht ein Supporternetzwerk zur Verfügung mit kostenlosen Informationen und Veranstaltungen. Die Dienstleistungen auf www.jungunternehmerforum.ch werden bis Herbst 2012 laufend erweitert. Aktuell unterstützen vier Supporter die Plattform, für das Versichern die Allianz Suisse, Generalagentur Erich Marte, beim Finanzieren die Thurgauer Kantonalbank, bei der Gründung die Rechtsanwaltspraxis Muri. Die chrisign gmbh, welche die technische Umsetzung der Homepage vorgenommen hat, wird die Jungunternehmer und unternehmerinnen beim Online-Auftritt beraten.

LEADER-Abonnemente und Bildungsgutscheine

Eine Anmeldung ist erforderlich, Anmeldeschluss ist der 22. Oktober 2012. Bis 15. September 2012 sind die Preise für die Early-Bird-Tickets gültig. Weitere Informationen und das detaillierte Programm unter: www.jungunternehmerforum.ch oder bei vielen events, Erlen, Telefon 071 648 34 08. Für LEADER-Abonnenten ist der Early-Bird-Preis bis 23. September 2012 gültig, Buchung bitte via Mail und Kennwort «LEADER» an info@jungunternehmerforum.ch. Unter den Teilnehmenden werden drei LEADER-Abonnemente im Wert von je 60 Franken sowie vier Bildungsgutscheine des Bildungszentrums Wirtschaft Weinfelden im Wert von je 500 Franken verlost

Gipfeltreffen als Auszeit und Inspirationsquelle

Erstmals hat das einem branchen- und disziplinenübergreifenden Austausch führender Köpfe gewidmeten «Gipfeltreffen» stattgefunden. Rund sechzig Gäste aus Wirtschaft, Politik und Kultur hörten sich auf dem «Gupf» in Rehetobel Referate aus beruflichen Mündern an und tauschten ihre Gedanken aus.

«Wer zu spät kommt, bestraft das Leben.» Als Michail Gorbatschow diesen Satz kurz vor dem Fall der Berliner Mauer äusserte, ahnte er wohl kaum, wie schnell sein Zitat zu einer Wirtschaftsrealität werden sollte. Heute leben wir in einer Hochgeschwindigkeitsgesellschaft, die von Unternehmen wie Unternehmern alles abverlangt. Das Resultat: Immer mehr Manager bewegen sich im roten Bereich. Unter diesem Druck entstehen nicht immer die besten und nur selten die überraschendsten Ideen.

Überraschender Trend

Als Personalberatungsunternehmer war sich Roger Nellen der Problematik schon länger bewusst. Schliesslich sucht er für seine Kunden genau die Mitarbeiter, die sie erfolgreich machen. Dabei beobachtete Nellen in den vergangenen Jahren einen überraschenden Trend: Echte Innovationen sind fast ausschliesslich dort entstanden, wo Experten interdisziplinär, offen und in ungewöhnlichen Foren zu-

sammengearbeitet haben.

Als man sich darum bei Nellen & Partner vor einem Jahr Gedanken zum bevorstehenden 20-Jahr-Jubiläum machte, war für Roger Nellen schnell klar: Statt einer grossen Feier wollte er seinem Kundenkreis zwischen St.Gallen und Zürich etwas zurückgeben. Etwas, das aus seiner Warte fehlte.

Entschleunigen und inspirieren lassen

«Networking-Plattformen sind zwar eine gute Idee, die Realität aber sieht ernüchternd aus: In überfüllten Sälen trifft man auf die stets gleichen Branchenkollegen. Inspiration ist so kaum möglich», ist Roger Nellen überzeugt. Und so rief er sein Gipfeltreffen 2012 ins Leben. Hier sollten führende Köpfe aus Wirtschaft, Politik und Kultur zusammenkommen, einen Tag lang auf dem einzigartigen Nobelgasthof Gupf im Appenzellerland genüsslich entschleunigen und sich von international renommierten Referenten inspirieren lassen. Und mehr noch: bei branchenübergreifen-

links: Zukunftsforscher Lars Thomsen.

rechts: Swissmem-Präsident Hans Hess.





Eliane Müller, Siegerin
von «Die grössten
Schweizer Talente».

den Gesprächen neue Visionen entwickeln. Damit das klappen konnte, hat Roger Nellen 60 sorgfältig ausgewählte Führungspersönlichkeiten eingeladen. «In einem persönlichen, intimen Rahmen sind stimulierende Gespräche, die weit über Small-talk hinausgehen, viel eher möglich», erklärt Nellen das engagierte Konzept, das er von nun an alle zwei Jahre durchführen möchte.

Das «Wie» ist wichtiger als das «Was»

Für das Gipfeltreffen 2012 gelang es ihm, Referenten von internationalem Renommee sowie den TV-Moderator Stephan Klapproth zu gewinnen. Dem charmannten, stimmungsvollen Rahmen konnten sich auch die Gäste, die sich wie ein «Who is Who» der Ostschweizer Wirtschaft lesen, kaum entziehen.

Das Vormittagsprogramm bestritten der Schriftsteller Rolf Dobelli, der über die «Kunst des klaren Denkens» referierte, und die Psychologin und Expertin für Körpersprache, Monika Matschnig. Sie gab Tipps, wie man das Gegenüber richtig einschätzt und dann von den eigenen Argumenten überzeugt. Die meisten Menschen konzentrieren sich gemäss Matschnig bei ihren Vorbereitungen zu 99 Prozent lediglich auf den Inhalt ihrer Verkaufs- und Verhandlungsgespräche oder Präsentation. Also auf das «Was sage ich» und nur zu 1 Prozent auf das «Wie sage ich's». Untersuchungen bewiesen aber, dass das «Wie» zu 93 Prozent über den Erfolg eines Gesprächs oder einer Präsentation entscheidet. Entsprechend liessen sich Schlüsse für die Kommunikation im Geschäftsleben ziehen.

Im Nachmittagsprogramm gab es einen Auftritt des Zukunftsforschers Lars Thomsen. In seinem Referat skizzierte er die Erfolgskriterien der Zukunft: Nach Thomsen werden Talent und Bildung zum knappen Gut, und für junge Fachleute Werte wie Unternehmensphilosophie, -kultur und Innovationsgeist wichtiger sein als Geld. Daneben prophezeit er das „Ende

der Dummheit“ – der Maschinen, nicht der Menschen: In Zukunft werden elektronische Geräte mitdenken, damit wir unseren immer hektischer werdenden Alltag überhaupt noch meistern können, meint Thomsen. Ausserdem müsse Innovation schneller werden, da ihre Taktraten sich stetig erhöhten. In Bezug auf die grossen anstehenden Probleme wie die Klimaerwärmung gab sich Thomsen aber optimistisch: Diese seien lösbar, und sie würden auch gelöst.

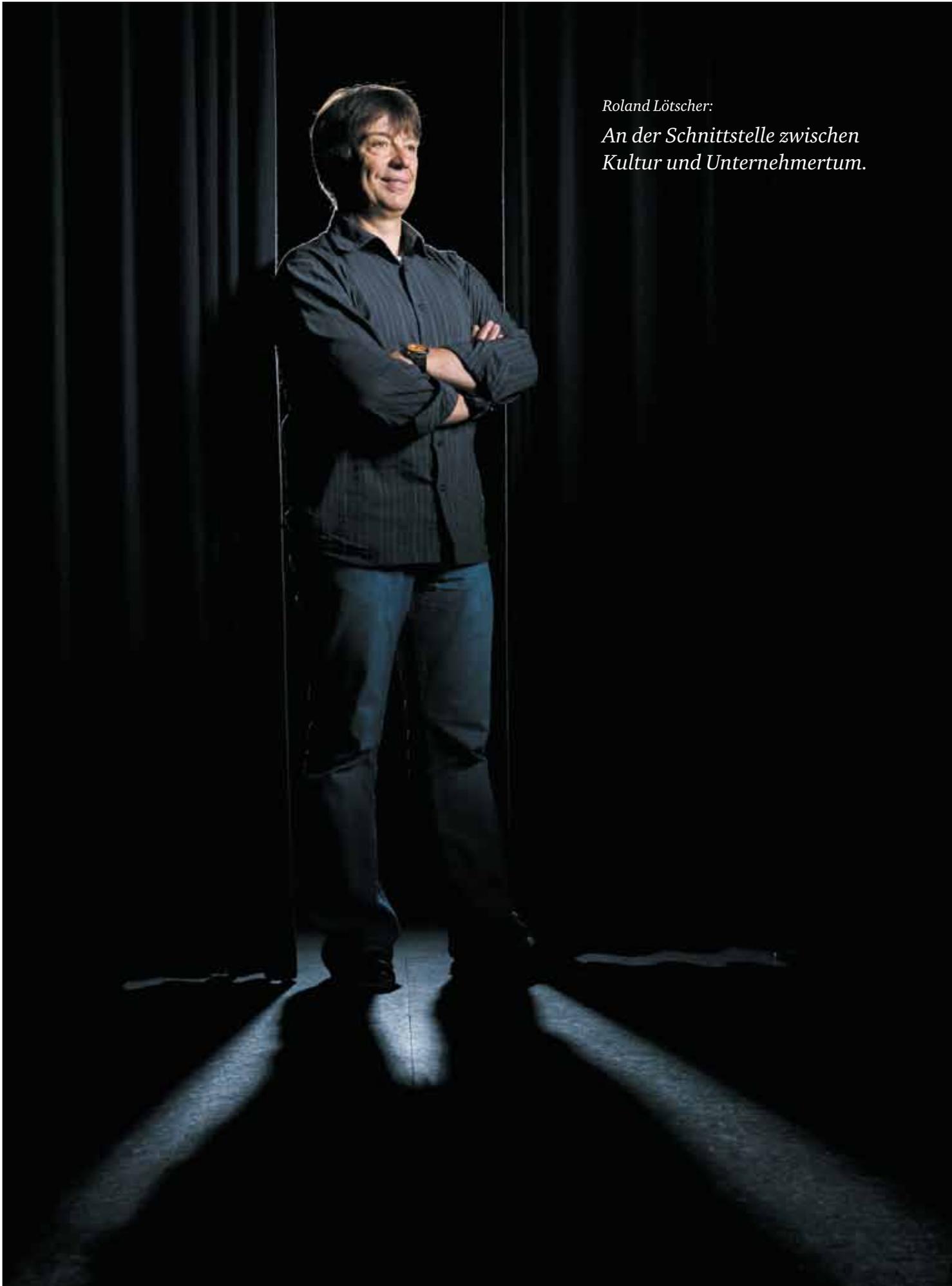
Die Erfolgsfaktoren der Exportindustrie

Schliesslich war es dem Veranstalter auch gelungen, Swissmem-Präsident Hans Hess zu einer Standortbestimmung zu verpflichten. Der Industrielle referierte über «Erfolgsfaktoren für Schweizer Exportunternehmen». Herausforderungen der Zukunft für die MEM-Industrie sind nach seinen Worten der starke Franken, weitergehende Verteuerungen des Arbeitsplatzes (Erhöhung der Energiepreise, teure Sozialwerke usw.), die schwache Konjunktur im Hauptmarkt und der zunehmende Fachkräftemangel. Den Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg der Exportindustrie bildet, wie Hess darlegte, die bessere oder optimale Nutzung des Schweizer Innovationspotenzials.

Besetzung von Schlüssel- und Spezialistenfunktionen

Seit 1992 bieten Nellen & Partner professionelle Beratung und Unterstützung für die Besetzung von Schlüssel- und Spezialistenfunktionen. Nellen & Partner haben sich der Aufgabe verschrieben, Unternehmen und Kadermitarbeitende zusammenzubringen, die zum gegenseitigen Erfolg beitragen.





*Roland Löttscher:
An der Schnittstelle zwischen
Kultur und Unternehmertum.*

Zwischen Bühne und Büro

Kann Kunst selbsttragend sein oder braucht sie in jedem Fall Subventionen? Darf sie «nur» unterhalten oder muss sie darüber hinaus eine andere Funktion erfüllen? Solche und weitere Fragen lassen sich am besten erörtern mit einem, der seit einem Vierteljahrhundert von der Kunst lebt und sich in der Schnittstelle zwischen Kultur und Unternehmertum bewegt. Ein Ortstermin im Theaterhaus Thurgau in Weinfelden mit Roland Lötscher, dem Leiter des «Theater Bilitz».

Text: Stefan Millius Bilder: Bodo Rüedi

Hinter der Tür dringt Kinderlachen hervor. Zufall einerseits, im Theaterhaus Thurgau beim Bahnhof Weinfelden findet gerade ein Theaterkurs für Kinder statt. Und kein Zufall andererseits, denn hier residiert unter anderem das Theater Bilitz, das sich schon immer auch dem Kinder- und Jugendtheater gewidmet hat und nicht nur im Thurgau als mobiles Theater in Schulen grosse Bekanntheit geniesst. Der Bilitz-Gründer Roland Lötscher hat Ende 2008 durch die Theaterhaus-Eröffnung erstmals eine feste Spielstätte für seine Bühne erhalten. Im Mandatsverhältnis betreut seine Firma parallel dazu die Theaterhaus-Geschäftsstelle, zwei weitere Theatergruppen geniessen hier Heimrecht. Eine Mélange, die für die Kulturszene typisch ist.

Durch Zufall zum Unternehmer

Doch von Anfang an: Nach der Ausbildung zum Schauspieler und Theaterpädagogen spielte der Thurgauer Roland Lötscher zunächst in Zürich und hatte danach ein Engagement in Österreich. Dort

Heimatkanton und das kulturelle Bewusstsein zu verstärken. Die ersten Produktionen waren der Startschuss dafür. «Daraus ist das Theater Bilitz allmählich entstanden und gewachsen, vom ad-hoc-Ensemble zur eigentlichen Truppe», erinnert sich Roland Lötscher, «zunächst für Kinder und Jugendliche, ab der zweiten Spielzeit bereits mit einer Produktion für Erwachsene.»

Zwei Prädikate zeichneten das Bilitz von Anfang an aus. Zum einen war der Thurgau damals punkto professioneller Theaterarbeit eine regelrechte Wüste; die hohen Ansprüche, die Lötscher an sich und seine Mitstreiter legte, waren demzufolge Neuland. Und zum anderen war das Bilitz von Anfang an als mobiles Theater konzipiert, das nicht irgendwo auf das Publikum wartete, sondern diesem entgegen ging. Es waren zunächst kleine Produktionen für zwei Personen, die unter anderem von Schule zu Schule zogen, doch damit gelang es, den Boden für mehr zu bereiten. Wie ein Blitz habe man bei den Schülern eingeschlagen damals, sagt Lötscher, ein Blitz zu zweit – «Bilitz» eben.

Die hohen Ansprüche, die Lötscher an sich und seine Mitstreiter legte, waren Neuland.

bekam er es schnell mit den Gesetzmässigkeiten des Kulturbetriebs zu tun. Zwei Stücke entwickelte er dort im Team mit, und als es an Gage mangelte, machten ihm die Auftraggeber einen Vorschlag: Für seine Arbeit erhielt er zusätzlich zur niedrigen Gage das Recht, die Produktionen in der Schweiz zur Aufführung zu bringen. «Ich hatte damals als junger Schauspieler plötzlich ein Produkt, aber keine Firma», erinnert sich Lötscher. Dennoch war die Ausgangslage wie ein Fingerzeig, denn schon früher war beim ausgebildeten Lehrer der Wunsch aufgekommen, eines Tages die Stellung des Theaters in seinem

Erfolg entscheidet

Auch wenn die Schulhäuser zur wichtigen Bühne wurden: Pädagogisches Theater habe man nicht angestrebt. «Wir wollten einfach Theater machen, dieses aber abgestimmt auf Themen, die an einer Schule von Interesse sind.» Der Theaterpädagoge suchte die Balance zwischen Unterhaltung und der eigentlichen Mission: der Schärfung des kulturellen Bewusstseins. Im Zentrum stand aber stets das Bedürfnis des Publikums, Selbstverwirklichung vor leeren Rängen ist nicht Lötschers Sache. «Wenn etwas nicht ankommt, setzen wir es ab, auch wenn wir es erst 20 Mal gespielt haben», sagt er. Und andererseits nehme man Erfolgsproduktionen wie das Stück «Das Herz eines Boxers» immer wieder auf – inzwischen im zwölften Jahr.

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
Altherr AG, FL-9494 Schaan, www.altherrag.li

GKB-Auditorium, Chur



Partner für anspruchsvolle
Projekte in Stahl und Glas



Tuchschmid

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

Leader lesen LEADER®

LEADER.
Das Ostschweizer
Unternehmermagazin.

Werner Signer, Direktor
Konzert und Theater St. Gallen



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

Mehr als eine lange Tradition

Audi Haus für Beratung, Service, Verkauf



- 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 rondon guets Gefühl

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





Das Theater Bilitz ist mittlerweile ein Kleinunternehmen mit insgesamt rund 650 Stellenprozenten. Im kommenden Jahr feiert es – inzwischen neben der mobilen Funktion im Theaterhaus auch teilweise sesshaft geworden – das 25-Jahr-Jubiläum. Das Konzept kommt offensichtlich an. Aber trägt es sich alleine, rein betriebswirtschaftlich? Roland Lötscher zitiert den verstorbenen Volksschauspieler Walter Roderer, der bewusst nie Subventionen für seine Pro-

sei: «Hochwertiges Theater, das die breite Öffentlichkeit ansprechen soll, braucht Unterstützung.» Finanziert werden müsse der Anteil, der über das rein Unterhaltende hinaus gehe. «Wir können Theater machen mit einem Unterhaltungsanteil von 95 Prozent, dann werden alle Besucher die Vorstellung glücklich verlassen. Aber Theater muss auch zum Denken anregen, Anstösse geben. Das ist der Anteil, für den das Publikum nicht zahlen will, der aber eine wichtige Funktion hat.»

Dass Roland Lötscher die Rollen als Schauspieler und Unternehmer sehr wohl zu vereinen weiss, zeigt sich in der Fülle der Angebote, die das Bilitz bereit hält. Dazu gehören massgeschneiderte Produktionen bei Veranstaltungen von Unternehmen oder Organisationen, aber auch das Durchführen von sogenannten «Reality Trainings». Die Schauspieler schlüpfen dort in bestimmte Rollen, um mit den Auftraggebern – von der Polizei über Busbetrieben bis zur Kirche – bestimmte Situationen durchzuspielen und so die Realität zu trainieren. «Hier dient das Theater einfach als Medium», sagt Roland Lötscher, «man kann Theater eben nicht nur für Kunst nutzen, sondern auch für Schulungen oder Weiterbildungen.»

Auf Kontinuität setzen

Lötscher selbst würde als Schauspieler in einem Ensemble wohl ein einfacheres Leben führen – aber auch ein weniger abwechslungsreiches. Die Mischung aus Bühnenarbeit, Administration und Personalführung ist es, die den Allrounder nach wie vor fasziniert. Und auch aus einem anderen Grund wäre es für ihn kaum denkbar, noch einmal einen anderen Weg einzuschlagen. «Ich habe das hier aufgebaut und war irgendwann plötzlich verantwortlich für Angestellte und Partner, da geht man nicht einfach wieder.» Kontinuität sei ihm wichtig, Eintagsfliegen will er keine produzieren. Immerhin ist er vor 25 Jahren mit einer Mission im Thurgau angetreten und hat seither Spuren hinterlassen. Die Grenzen kenne er dennoch, sagt Roland Lötscher. «Mit Theater kann man weder die Menschen noch die Welt verändern. Aber wir können zu mehr Kritikfähigkeit und einem besseren Urteilsvermögen beitragen.»

Selbstverwirklichung vor leeren Rängen ist nicht Lötschers Sache.

duktionen wollte – um gleich darauf zu sagen, warum das zu relativieren sie. «Es gibt gewisse Kulturbereiche, die sich niemals selbst finanzieren würden. Selbst Mainstream-Produktionen tragen sich nicht immer selbst, dann nämlich, wenn sie zu gross geraten sind und sogar mit Publikumserfolg die Kosten nicht einspielen.»

Mehr als Unterhaltung

Entsprechend noch schwerer sei es für künstlerisch oder kulturerzieherisch anspruchsvolle Stücke. Lötscher skizziert in diesem Zusammenhang einen interessanten Gedanken. «Wir würden ohne Subventionen auskommen, wenn uns die Schulen für unsere Auftritte mehr zahlen könnten, wo wir zwei Drittel unserer Vorstellungen haben. Aber dann bräuchten die Schulen mehr Mittel, und diese werden ebenfalls vom Steuerzahler aufgebracht.» Unterm Strich würde also auch dann die Allgemeinheit bezahlen. Er sei ein klarer Verfechter der Forderung, dass Kultur mindestens zum Teil selbst finanziert sein müsse, so Lötscher. Aber auf eine Prozentzahl will er sich nicht festlegen, «das hängt von den Strukturen ab.» Sicher

Zum Theaterhaus Thurgau

Direkt beim Bahnhof Weinfelden befindet sich das Theaterhaus Thurgau, das Ende 2008 eröffnet wurde. Es ist die Spielstätte dreier Theater: Bilitz, Theagovia und bühny wyfelde. Von der ehemaligen Lagerhalle der Gemeinde sind nur noch die Träger übriggeblieben. Der Neubau liegt verkehrstechnisch ideal im Herzen des Kantons und ist dank der drei beteiligten Theatergruppen rege belebt. Auch Gastspiele finden hier statt. Weitere Informationen unter www.theaterhausthurgau.ch.

Wir danken folgenden Organisationen herzlich für die langjährige Zusammenarbeit



STARTFELD



WTT-YoungLeaderAward



in kürze

LEADER

› Telecom Liechtenstein intensiviert ihre Marktaktivitäten

Die Telecom Liechtenstein, Grundversorger im Fürstentum, intensiviert im Herbst 2012 ihre Marktaktivitäten in St. Gallen und dem Rheintal mit attraktiven Angeboten. Neben Internet und Festtelefonie stehen vor allem die innovativen Cloud-Services im Fokus, mit denen die Unternehmen in der Ostschweiz ihre Prozess- und Kostensituation weiter optimieren können.

Die Telecom Liechtenstein bietet Kunden ein Vollsortiment an Lösungen aus dem Bereich Telekommunikations- und Informationstechnologie (ITK). Neben den Klassikern wie Internet oder Festnetztelefonie hat der Full Service Provider umfassende Cloud Services in seinem Portfolio. Insgesamt fördert das Unternehmen Lösungen, die auf IP-Basis setzen und damit zukunftsorientiert sind. Diese müssen attraktiv im Preis sein, damit sie Kunden finanziell entlasten bei gleichzeitig höchster Performanz.

Selbstverständlich sind eine intensive, individuelle Kundenbetreuung sowie ein vollständiges Servicepaket. So werden Ausfallzeiten vermieden und ein reibungsloser Geschäftsablauf beim Kunden sichergestellt. Dies fördert das Vertrauensverhältnis und schafft Sicherheit für den Kunden, zwei der wichtigsten Aspekte beim Einsatz eines ITK-Partners. Sämtliche Lösungen der Telecom Liechtenstein sind in der gesamten Region sowie auf dem Glasfasernetz der Sankt Galler Stadtwerke verfügbar.

› Umnutzung der Mühle Freudenu Wil

Die Mühle Freudenu der Eberle Nafag AG Immobilien wird umgenutzt. Die Bauverwaltung der Stadt Wil hat ein entsprechendes Bauprojekt bewilligt. An der prominenten Lage an der Flawilerstr. 30 realisiert die Firma einen Gewerbebau. Es werden Arbeits- und Lebensräume mit hoher Flexibilität und Funktionalität sowie ansprechender und ausdrucksvoller Architektur, angepasst an die örtlichen Gegebenheiten, geschaffen. Der Baubeginn ist noch dieses Jahr geplant, die ersten Einheiten sollen 2012 bezogen werden.

Der US-Wahlkampf und die Schweiz

Im amerikanischen Wahlkampf wird endlich über das wichtigste Problem debattiert – die exorbitante Verschuldung des Staates. Der amtierende Präsident Barack Obama weicht dem heissen Thema aus. Lieber lässt er die Schweiz attackieren. von Roland Rino Büchel

Der Republikaner Mitt Romney hat mit der Ernennung seines Vizes ein Zeichen gesetzt. Finanzfachmann Paul Ryan definiert die Probleme und schlägt Lösungen vor. Nun muss Obama Farbe bekennen. Wie will er die ineffizienten staatlichen Sozialversicherungen modernisieren? Was macht er mit den fast 16 000 Milliarden Dollar, die Washington weltweit an Schulden hat?

Obama will nichts ändern

Friedensnobelpreisträger Obama will nichts ändern. Er will Zeit gewinnen. Der Wähler möge ihm vier weitere Jahre geben, damit er die schon 2008 versprochenen Reformen fortsetzen könne. Wie soll eine Volkswirtschaft gesunden, die auf dem «Fundament» einer gigantischen öffentlichen Verschuldung steht? Ohne einschneidende Reformen fahren die USA mit rasender Geschwindigkeit Richtung Wand. Die konkreten Zahlen zu Obamas Finanzkünsten im Jahr 2011: Ausgaben 3600 Milliarden Dollar, Steuereinnahmen 2200 Milliarden Dollar, neue Kredite 1400 Milliarden Dollar.

Der Sozialsektor macht 54 Prozent der Ausgaben aus. Die sozialstaatlichen Ausgaben der USA sind damit, gemessen am Haushalt, deutlich höher als bei uns, auch höher als in Deutschland. Die Strukturen sind ineffizient; Betrug ist an der Tagesordnung. Trotzdem hat Obama die Haushaltdefizite, die Verschuldung und die bald unfinanzierbaren Sozialkassen bis heute nicht einmal als dringliches Problem definiert. Dafür sorgt der Friedensnobelpreisträger für Unfrieden mit Staaten, die den USA friedlich gesonnen sind.

Inszenierte Kampagne wegen Schweizer Konto

Aus einer unteren Schublade kommt die gegen seinen Rivalen inszenierte Kampagne wegen eines Schweizer Kontos. Zum Verständnis: Romney hat sein ansehnliches Vermögen auf der ganzen Welt investiert. Ein minimaler Teil davon lag einmal auf einer Schweizer Bank. Das Geld war korrekt versteuert; das Konto wurde vor zwei Jahren aufgelöst. Für Obama spielt das keine Rolle. Wer Vermögen in der Schweiz hat, ist für ihn ein Übeltäter. Gäbe es einen Nobelpreis für Demagogie und Wirtschaftskriegsstrategien, er stünde Obama gewiss eher zu als derjenige für den Frieden.

Die kommenden US-Wahlen betreffen uns und unsere Wirtschaft mehr, als es viele wahrhaben wollen. Mit Obama haben wir einen Gegenspieler, der Politiker und Juristen seit Jahren hemmungslos auf die Schweiz einprägen lässt. Hauptsache, es nützt, kurzfristig, den USA und, noch kurzfristiger, ihm selbst. Die Aktion gegen das Romney-Konto belegt das anschaulich.



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



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

Ihr Rückenwind![®]

IVECO **NATER**
NUTZFAHRZEUGE

BOX **X**
NUTZFAHRZEUGE AG



Staad ▪ Gossau ▪ Müllheim www.ihrrueckenwind.ch

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

www.ihrrueckenwind.ch

PROVIDA



Wir richten den Fokus auf Ihren Erfolg.

Wir fokussieren unsere Stärken rund um Ihre Unternehmung. So identifizieren wir Optimierungspotenzial, setzen klare Ziele und entwickeln differenzierte Lösungen. Mit Ihnen. Mit unseren internationalen Beziehungen. Mit über 60 Jahren Erfahrung. Gewinnen Sie mit uns Zeit, Geld, Kompetenz und Know-how. Wir sind global vernetzt und regional verankert. Offen und flexibel – für Sie.

- Unternehmensberatung
- Steuerberatung
- Wirtschaftsprüfung
- Management Services

Provida

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

Leader lesen LEADER[®]

LEADER. Das Ostschweizer Unternehmernmagazin. www.leaderonline.ch



Hans Meli
Dr. Meli

Dr. Hans Meli
Geschäftsführer Next AG, St.Gallen

Womit haben Sie Ihr erstes Geld verdient?

Auf dem Gerüst - Bau. Ja, es war gefährlich, das hab' habe ich es gemacht.

Hatten Sie als Kind einen andern Berufswunsch?

Pilot - zum Glück ist fliegen heute nur mein Hobby.

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

Mindestens ein Jahr Auslandaufenthalt, mit Fremdsprache und Kultur Erfahrung.

Was bedeutet Ihnen Erfolg?

Auch schwierige Situationen zu meistern.

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

Peter Stössel. Vorbildlich in seinen vielfältigen Aktivitäten weit über den Teller rand hinaus.

Wie legen Sie heute Ihr Geld an?

Sehr, sehr konservativ.

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

Würde den Preis weiter schenken.
Hotelurlaub ist nicht meine Sache.

Nach der Wahl ist vor der Wahl

Obschon die nächste Gesamterneuerung des Bundesrates erst 2015 ansteht, dient sich Bundesrätin Widmer-Schlumpf vorsorglich den Linksparteien an, ohne deren Unterstützung sie weder in den Bundesrat gekommen wäre noch in ihm verbleiben könnte. Ihr neuester Streich: eine Ökosteuer, die u. a. den Benzinpreis auf fünf Franken pro Liter anheben soll. von *Stephan Ziegler*

Wenn Sie, geschätzter Leser, geschätzte Leserin, eine neue Steuer einführen müssten – wo würden Sie ansetzen? Wo fänden Sie ein Gut, das jeder braucht, das nicht substituiert werden und auf das der Staat relativ einfach ein Monopol beanspruchen kann? In unserer mit Zwangsabgaben verseuchten Welt bleiben drei Güter, auf die nicht verzichtet werden kann und die sich deshalb für eine neue Steuer anbieten: Wasser, Atemluft – und Energie.

Von Luft und Wasser lässt der Staat – vorerst – die Finger. Benzin, Heizöl, Gas, Strom: Energie soll aber, wenns nach unserer «bürgerlichen» Finanzministerin geht, massiv teurer werden. Angeblich nicht, um die Bundeskassen zu äufnen, sondern um die Menschen zum Sparen anzuhalten. Schliesslich sollen die Bürger das Geld aus der Ökosteuer via Gutschriften bei Steuern, AHV und Krankenkassen zurückerhalten. Energie wird zum Luxusgut. Zahlen sollen, wenn man das Gutschriftensystem näher anschaut, einmal mehr die, die schon die fiskalische Hauptlast tragen – die Wirtschaft und Besserverdienende.

Der Staat mischt sich mit dieser Ökosteuer in Belange ein, die er getrost einem effizienteren Regulator überlassen kann – dem Markt. Aufgrund ohnehin steigende Energiepreise werden die Menschen automatisch dazu anhalten zu sparen – dafür brauchts den Staat nicht, und schon gar nicht eine neue Steuer. Jeder Pendler achtet selbst darauf, ein möglichst sparsames Auto zu fahren, jeder Hausbesitzer isoliert, um die Heizkosten zu senken, und jeder Betrieb investiert in Energieeffizienz, um den Stromverbrauch zu minimieren.

Widmer-Schlumpfs Kalkül ist durchschaubar: Die Ökosteuer ist derart abwegig, dass sie kaum durchs Parlament kommen wird – und, wenn doch, spätestens bei einer Volksabstimmung scheitert. Nach der Ablehnung wäscht sich die Bundesrätin die Hände in Unschuld und kann ihren rot-grünen Steigbügelhaltern treuherzig versichern, sie hätte es «wenigstens versucht», das störrische Parlament oder das dumme Volk sei aber nicht einsichtig gewesen.

In Anerkennung dieser Taten dürfte ihre Wiederwahl 2015 gesichert sein.

Simsalabim ohne Hokuspokus!

Mit dem risikoadäquaten Prüfen aller Neukunden und der Überwachung Ihrer Bestandskunden (siehe frühere DenkAnstösse) erhalten sie grosse Mengen an Informationen. Meist wird nur die Quintessenz, der Bonitäts-INDEX oder -SCORE ins CRM übertragen (bitte Gültigkeitsdatum

nicht vergessen). Informationen über Ausfallrisiko, Details zu Zahlungserfahrungen und Inkassofällen etc. bleiben ungenutzt. Das muss nicht sein. Creditreform verfügt über hochmoderne Schnittstellen, die es Ihnen erlauben die gewünschten Daten Simsalabim direkt in Ihr CRM zu



übernehmen. Dabei unterstützen wir Ihre IT mit jahrelanger Projekterfahrung, ganz ohne Hokuspokus. Lassen Sie sich beraten.

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



LEADER 8/2012

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	
Verleger:	Natal Schnetzer
Redaktion:	Richard Ammann (Leitung) rammann@metrocomm.ch Dr. Stephan Ziegler Stefan Millius Daniela Winkler
Autoren in dieser Ausgabe:	Paul Beerli Michael Born Roger Herzog Karin Keller-Sutter Christian Lienhard Peter Maag Jens Maier Petra Kugler Edgar Oehler Sibylle Olbert-Bock L. A. Scherer Claudia Vieli Oertle Peter Weigelt
Fotografie:	Bodo Rüedi Philipp Baer
Herausgeberin, Redaktion und Verlag:	MetroComm AG Zürcherstrasse 170 9014 St. Gallen Tel. 071 272 80 50 Fax 071 272 80 51 www.leaderonline.ch www.metrocomm.ch leader@metrocomm.ch
Geschäftsleitung:	Natal Schnetzer nschnetzer@metrocomm.ch
Verlags- und Anzeigenleitung:	Martin Schwizer mschwizer@leaderonline.ch
Marketingservice/ Aboverwaltung:	Irene Hauser sekretariat@metrocomm.ch
Abopreis:	Fr. 60.– für 18 Ausgaben
Erscheinung:	Der LEADER erscheint 9x jährlich mit Ausgaben Januar/Februar, März, April, Mai, Juni, August, September, Oktober, November/Dezember, zusätzlich 9 Special-Ausgaben
Gestaltung/Satz:	Tammy Rühli truehli@metrocomm.ch
Produktion:	Sonderegger Druck AG, Weinfelden

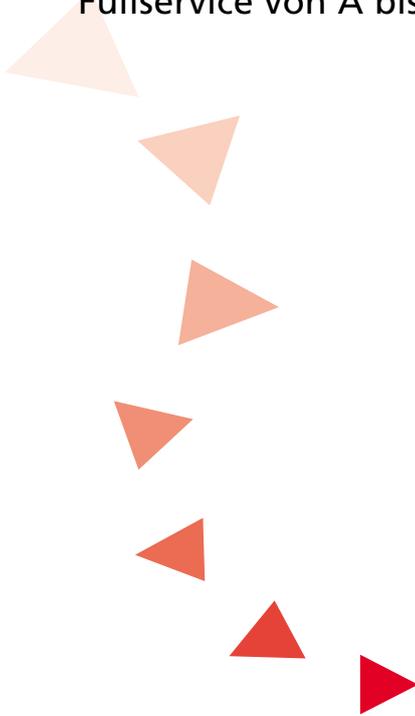
LEADER ist ein beim Institut für geistiges Eigentum eingetragenes Markenzeichen. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernimmt der Verlag keine Haftung.

ISSN 1660-2757

Information frei Haus



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



prisma ▲
medienservice

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

just in time - von ▲ bis Z

PROFIS FÜR ALLE FÄLLE.



WEITERE ATTRAKTIVE ANGEBOTE BEI DER LIGA
STARKE MODELLE – STARKE PREISE.



Fiorino 225.1L1.0 | Doblò 263.111.0 | Scudo 272.1A6.0 | Ducato 250.0LG.1

Das abgebildete Fahrzeug kann vom tatsächlichen Angebot abweichen. Aktion gültig bis auf Widerruf.

WIR LASSEN FAKTEN SPRECHEN.

www.fiatprofessional.ch

Liga

www.liga.ch

LIGA

Toggenburgerstr. 146 071 929 31 31
9501 Wil info@liga.ch

LIGA

Fürstenlandstr. 102 071 274 55 33
9014 St. Gallen ligasg@liga.ch

LARAG

MORE THAN TRUCKS

www.larag.com

LARAG AG St. Gallen

Nutzfahrzeuge
Lerchentalstr. 6
9016 St. Gallen

Tel. 071 282 90 50
stgallen@larag.com