



**Raphael und Martin Schönenberger,
PMS Schönenberger AG:**

**Neue Visionen.
Neuer Markt.**

Seite 28

Urs Vögele, CEO Hans Leutenegger AG:

**Diamant wird auf
Hochglanz poliert**

Seite 38

Wirtschaftsprognosen 2013:

**Welche Herausforderungen gilt es im laufenden Jahr zu meistern?
Experten und Unternehmer geben Auskunft**

Ab Seite 6

**DENK
ANSTOSS!**



Seite 66

Ein Apfel für den «Kräuterschatz»



Wir freuen uns ausserordentlich über

die Auszeichnung mit dem Thurgauer Motivationspreis 2013.

Dass es möglich war, mit pflanzlicher Kosmetik neue Massstäbe in der Haar- und Körperpflege zu setzen, verdanken wir unseren Kunden, Mitarbeitenden und Geschäftspartnern. Auch wenn unser einzigartiger Kräuterschatz ein gut gehütetes Firmengeheimnis bleibt, so war unser Erfolg nur durch Vertrauen und einen offenen Dialog mit unseren Verwenderinnen und Verwendern möglich. Es ist für uns also nicht nur ein Preis an ein einzelnes Unternehmen, sondern vielmehr ein Preis an all diejenigen, die uns auf unserem Weg begleiten, unterstützen und genau wie wir «Ja zur Kraft der Kräuter» sagen.

DANKE!



Was blieb übrig von den Okkupisten?

Im Herbst 2011 wurden zunächst die USA, später auch andere westliche Länder, von einer Bewegung namens «Occupy» erfasst. Die losen, kaum organisierten Gruppierungen nahmen den Raum in Form von Zeltstädten oder Demonstrationen ein und wandten sich gegen soziale Ungleichheiten, Spekulationsgeschäfte, Banken oder überhaupt den Einfluss der Wirtschaft auf die Politik. Einen konkreten Forderungskatalog suchte man damals vergeblich. Wie auch bei einer Protestbewegung, deren «Marke» ungeschützt ist und die somit von jedem gebraucht oder missbraucht werden konnte? Diese Offenheit war Teil des Programms, machte die Bewegung aber schlicht auch unführbar.

Was ist vom ganzen Spuk, der auch in der Schweiz zu besichtigen war, übriggeblieben? Nicht viel ausser einigen Webseiten, auf denen sich die verstreuten Protestler weiterhin austauschen, weitgehend unter Ausschluss des öffentlichen Interesses. Und das ist im Grunde nichts als logisch. Was ein deutscher Ökonom in Bezug auf Occupy in Deutschland sagte, gilt nämlich auch für die Schweiz sowie alle anderen betroffenen Ländern. Der Wirtschaftsfachmann meinte, es gebe keine dauerhafte Chance für diese Bewegung, da die Rahmenbedingungen für den Durchschnittsbürger dank einem ausgebauten Sozialstaat, geringer Arbeitslosigkeit und minimaler Inflation besser seien als im Ursprungsland von Occupy, den USA. Dort gibt es sehr viel mehr soziale Spannungen und eine grosse Kluft zwischen den Schichten. Mit anderen Worten: Der Protest gegen soziale Ungerechtigkeit verpuffte weitgehend, weil es eine solche kaum gibt. Oder noch einfacher gesagt: Occupy wollte der Mehrheit der Schweizerinnen und Schweizer erklären, es gehe ihnen nicht gut, und deshalb müsse sich die Mehrheit die Macht zurückholen – von den bösen Unternehmern und Banken. Die Mehrheit wiederum konnte dem nichts abgewinnen, weil es ihr dafür einfach viel zu gut geht. In der Schweiz leidet niemand Hunger, keiner muss auf der Strasse schlafen, das soziale Netz ist engmaschig. Die Bewegung protestierte gegen nicht vorhandene Missstände, und das geht selten lange gut. Durchaus berechtigte Kritik an vereinzelt Auswüchsen in der Finanzindustrie gingen unter in einem Wust aus irregeleitetem Zorn von Leuten, denen das Funktionieren eines Marktes völlig fremd ist.

2013 hat ein neues Jahr unter der Flagge der sozialen Marktwirtschaft begonnen. Es ist ein System, dessen Haltbarkeit viel beständiger ist als das diffuser Protestbewegungen. Mit gutem Grund.

Natal Schnetzer
Verleger

Anzeige

Vorwärtsstrategie. Unternehmenskauf?



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

Zusammen.Einfach.Mehr.

Die ersten Türen in Europa mit dem Label natureplus

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



natureplus
for better living



www.rwdschlatter.ch

RWD Schlatter
TÜREN

A leading brand of  **AFG**



Daniel Engelberger und Markus Schwingel

Die neue Führung der Christian Jakob AG

Seite 16

- 6 Wirtschaftsprognosen**
Was unsere Experten von den Iren lernen könnten.
- 8 Peter Eisenhut**
Wieso 2013 das Jahr der Versprechungen werden wird.
- 10 Umfrage**
Ostschweizer Persönlichkeiten blicken verhalten optimistisch aufs 2013.
- 14 Studie der Credit Suisse**
Spitzenindustrie wächst auf Kosten der traditionellen Branchen.
- 24 Unternehmerfamilien**
Welche Vorteile die Kraft von Familien im Business mit sich bringt.
- 28 PMS Schönenberger AG**
Neue operative Leitung und neue Zukunftsvisionen.
- 31 Abzockerinitiative**
Emotionen gegen Vernunft.
- 34 Flughafen Altenrhein**
«InterSky» fliegt neu ab Altenrhein nach Elba und Sardinien.
- 38 Hans Leutenegger AG**
CEO Urs Vögele: «Der richtige Mann am richtigen Platz».
- 42 Ludwig Hasler**
Der Publizist zum Thema «Wie können Manager führen?»
- 46 Bühler+Scherler AG**
Neue Anforderungen an die Lebensmittelsicherheit.
- 48 PwC und economiesuisse**
Staatsfinanzen: Gesichert dank Unternehmen.
- 50 mymuesli Schweiz**
Eigenkreiertes Müesli als Businessmodel.
- 52 Ruth Metzler**
Die alt Bundesrätin am Ostschweizer IHK-Symposium.
- 55 Eschler-Gruppe**
Erfolgreiche Restrukturierung abgeschlossen.
- 56 Thurgauer Kantonalbank**
Heinz Huber, Mitglied der Geschäftsleitung, im Interview.
- 58 IHK St.Gallen-Appenzell**
3 Mal Nein am 3. März.
- 63 «LeaderImpuls»**
Businesssevent der anderen Art.

Sonnig mit vereinzelt Schauern – oder umgekehrt

Wer es konkret mag, sollte sich keine Wirtschaftsprognosen anhören. Denn in der Angst, daneben zu liegen, verlieren sich die meisten Ökonomen in Formulierungen, die schlicht jede Entwicklung zulassen – und damit sinnlos sind. Andere wiederum werden zwar konkret, haben aber ein Arsenal von guten Ausreden bereit für den Fall, dass sie daneben liegen. Eine leicht polemische Betrachtung eines Berufsstandes, dessen Vertreter immer wieder gefragt werden – obwohl sie oft nichts zu sagen haben. Und in dem es natürlich auch ausgezeichnete Leute gibt.

Text: Stefan Millius Bild: Archiv

Das SECO, unser Staatssekretariat für Wirtschaft, wälzt gerne Zahlen und präsentiert uns das Ergebnis. Zum Beispiel wenn es darum geht, die «Konjunkturprognose der Expertengruppe des Bundes für den Winter 2012/2013» wiederzugeben. Aktuell lautet ein Auszug aus dieser folgendermassen: «Die kurzfristigen Konjunkturaussichten für die kommenden Monate sind durchzogen, Anzeichen für eine krisenhafte Verschlechterung sind aber nach wie vor nicht auszumachen. Vorausgesetzt, dass die Schuldenkrise im Euroraum unter Kontrolle bleibt und die Welt-

tropfen: Nach einer Tabelle mit detaillierterem Zahlenmaterial ist schliesslich noch festgehalten, dass die nächste Pressemitteilung am «Montag, 18. März 2013, 07:45» erscheint. Möglich also, dass dann alles wieder anders aussieht. Dabei hatten wir doch gerade absolute Klarheit ...

Beenden wir die Ironie. Konjunkturprognosen über Monate oder Jahre hinweg können gar nicht konkreter erfolgen, da die Konjunktur keine von einem Weltrat definierte feste Grösse ist, sondern sich unter dem Einfluss unzähliger Faktoren stetig entwickelt. Die Konjunktur ist vereinfacht gesagt eine Lage, und Lagen verändern sich bekanntlich und müssen ständig neu beurteilt werden. Darüber muss nicht diskutiert werden. Eine Debatte wäre höchstens darüber angebracht, ob es überhaupt Sinn macht, wenn das SECO ein paar Wintermonate vorausschaut und uns unter Zuhilfenahme mehrerer relativierender Begriffe sagt, was sich allenfalls möglicherweise in diesem Zeitrahmen tun könnte. Aber wer damit beginnt, die Instrumentarien des Bundes zu hinterfragen, lässt sich damit auf eine nie endende Aufgabe ein. Also lassen wir das.

«Das Material der Prognostiker, so sorgfältig es erarbeitet worden ist, wird in den Händen von Medienschaffenden durch Simplifizierung zur Waffe.»

wirtschaft allmählich festeren Tritt fasst, dürfte der schweizerische Konjunkturmotor in den nächsten beiden Jahren zusehends wieder an Fahrt gewinnen.» Aha.

Wenig hilfreich

Fassen wir zusammen: Die nächsten Monate sind weder besonders toll noch vernichtend schlecht, so richtig mies dürfte es dann mit Blick auf die nächsten zwei Jahre nicht werden, wobei das nicht ganz sicher ist, je nachdem, was in der Eurozone noch so passiert. – Alles klar? Befriedigt? Haben wir nun alle die Entscheidungsgrundlage für die unternehmerische Arbeit in der nächsten Zeit? Natürlich, denn die Prognose glänzt durch Deutlichkeit. Einziger Wermuts-

Mediale Vereinfachung

Das Problem besteht also nicht darin, dass Prognostiker Prognosen machen, die vielleicht schon morgen überholt sind. Das liegt in der Natur der Sache. Unschön ist vielmehr, dass einzelne Vertreter der Zunft immer wieder vergessen klarzustellen, dass die Prognose der nächsten drei Monate, drei Jahre oder drei Jahrzehnte eine Momentaufnahme ist, die zudem auf Szenarien beruht. Spätestens wenn die Zahlen in die Hände der Medien geraten, geht dieses kleine Detail verloren. Die Schweiz wächst zweistellig, das

*Prognosen wie die Iren:
Regnerischer Tag
mit vereinzelt
Sonnenstrahlen.*



Wachstum in der Schweiz bricht ein, Nullwachstum in der Schweiz: Schlagzeilen wie diese sind nur möglich, weil Prognosen, die in einem bestimmten Moment und unter Annahme bestimmter künftiger Ereignisse getroffen wurden, in den Medien dann als ultimative Wahrheit dargestellt werden. Vielleicht erfolgt eine Relativierung weiter unten im Text, aber bekanntlich konsumieren Zeitungsleser höchstens die ersten 300 Zeichen in einem Artikel und erfahren das nie. Das Material der Prognostiker, so sorgfältig es erarbeitet worden ist, wird in den Händen von Medienschaffenden durch diese Simplifizierung zur Waffe, die für oder gegen dieses und jenes eingesetzt werden kann.

Um nicht missverstanden zu werden: Die meisten der Ökonomen, die sich mit der Konjunktur beschäftigen, arbeiten sehr seriös. Gerade aber schweizweit tätige, die ihr Porträtbild nicht ungern publiziert sehen, können manchmal nicht widerstehen, wenn es darum geht, eine Botschaft so weit zu vereinfachen, dass sie massenmedientauglich wird. Das ist ganz ähnlich wie bei der verwandten Gilde der Meinungsforscher: Wer heute eine Umfrage zu einer Abstimmung macht, die in einem Monat stattfindet, macht auch nichts anderes als eine Momentaufnahme. Das Resultat besagt, wie die derzeitige Stimmung aussieht – sie nimmt das Endergebnis nicht vorweg. Es ist aber natürlich um einiges attraktiver, einer Volkssinitiative für Tag X einen Sieg oder eine Niederlage zu prognostizieren. Geht das gut, ist der Politologe der Held, verschätzt er sich, ist er der Versager. Dabei ist an seiner Arbeit, wenn er sie handwerklich richtig gemacht hat, nichts auszusetzen. Einen Monat vor Tag X sah es tatsächlich so aus, wie von ihm beschrieben. Die Krux liegt in der saloppen Darstellung dessen, was das Resultat wirklich ist: ein Schnappschuss. Mit dicken Lettern müsste auf diesem stehen, dass er nichts mit der Realität von morgen zu tun hat.

Fokussierter dank Eingrenzung

Was heisst das nun? In erster Linie das, was wir bereits wissen oder wissen sollten und uns auch in Bezug auf 2013 hinter die Ohren schreiben müssen: Papier ist geduldig. Weder der angekündigte Untergang noch der herbeigeschriebene Triumphzug sollten unreflektiert für bare Münze genommen werden. Wenn schon, dienen solche Prognosen der allgemeinen Einordnung und Orientierung im grossen Raum, nicht im Detail. Wirtschaftsprognosen werden dann wirklich spannend und hilfreich, wenn sie für bestimmte Branchen oder Regionen erstellt werden. Ein Beispiel dafür ist die Arbeit der St.Galler ecopol AG, deren Analysen auf bestimmte Fragestellungen und massgeschneidert erfolgen. Das so entstehende Bild ist schärfer und lässt fokussierte Entscheidungshilfen zu. Den nicht direkt involvierten Betrachter interessieren aber natürlich die grossen Linien. Wenn der Weltwirtschaft mal wieder der totale Zusammenbruch vorausgesagt wird, ist das griffiger und spannender zur mündlichen Weitergabe als kleine Verschiebungen in begrenzten Räumen.

Die perfekte Lösung, um Fehler oder Missverständnisse rund um Prognosen auszuräumen, haben die Iren gefunden: Das irische Wetter ist bekanntlich sehr wechselhaft, und das innerhalb weniger Stunden. Deshalb klingen Wetterprognosen auf irischen Radio- oder TV-Sendern praktisch jeden Tag genau gleich: «A bright day with some showers» oder «A rainy day with some sunny spells». Also ein sonniger Tag mit vereinzelt Regenschauern oder eben ein regnerischer Tag mit vereinzelt Sonnenstrahlen. Die Chancen auf ein Eintreffen der Prognose liegen nahe bei 100 Prozent, Werte also, von denen unsere Meteorologen nur träumen können. Der Ostschweizer Wirtschaft wollen wir für 2013 deshalb exakt diese Prognose stellen: Es wird ein sonniges Jahr mit vereinzelt Schauern – oder umgekehrt. Es gibt nur ein Gegenmittel: Weiterarbeiten.

Woran nur Optimisten glauben

Wie wird sich die Wirtschaft im laufenden Jahr entwickeln? Welche «alten» Themen werden auch in den nächsten Monaten nicht an Brisanz verlieren? Und wieso wird 2013 das Jahr der Versprechungen und nicht der Taten werden? Im Gespräch mit Peter Eisenhut, Geschäftsführer ecpol ag.

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

Peter Eisenhut, der angekündigte Weltuntergang hat nicht stattgefunden. Herrscht dennoch nach wie vor Weltuntergangsstimmung bei den Ostschweizer Unternehmungen?

Bei den Ostschweizer Unternehmen herrscht keine Weltuntergangsstimmung, sonst hätte die Anzahl Arbeitsplätze nämlich nicht zugenommen und die Arbeitslosigkeit wäre viel stärker gestiegen. Aber ohne Zweifel machten der starke Franken, die Euro-, die Banken- und die Schuldenkrise sowie das Schmelzen

werden: Das eine ist die Geldpolitik und damit verbunden die Zinsen und Wechselkurse, das andere ist die Euro- und Schuldenkrise – auch in den USA.

Inwiefern kann die laufende Europadiskussion den Wirtschaftsgang schon in den kommenden Monaten beeinflussen?

Der Europäischen Zentralbank ist es gelungen, mit ihrem Versprechen im September 2012, «unbegrenzt» Staatsanleihen von Krisenländern zu kaufen, die Finanzmärkte zu beruhigen und den Druck im Kessel zu senken, d. h. das «Kollapsrisiko» des Euro und einzelner Euroländer sowie die Gefahr eines Zerfalls der Währungsunion vorerst zu bannen. Aber ich vermute, dass die Finanzmärkte einmal mehr zu einer Übertreibung neigen. Europa braucht eine schwache Währung und noch viel Zeit, um seine strukturellen Probleme zu lösen. 2013 in sind einigen Ländern Wahljahre – und Wahljahre sind Zeiten der Versprechungen, nicht der Taten.

«Ich vermute, dass die Finanzmärkte einmal mehr zu einer Übertreibung neigen.»

der Margen der Exportwirtschaft grosse Sorgen. Gemäss einer von uns durchgeführten Studie sah sich jede fünfte exportorientierte Unternehmung in der Ostschweiz vor existenzielle Probleme gestellt. Andererseits aber waren die auf den Schweizer Markt fokussierten Firmen eine starke Stütze der Konjunktur.

Welche Branchen können sich auf einen Aufschwung im 2013 freuen?

Auf dem Binnenmarkt haben folgende Branchen die besten Aussichten für ein überdurchschnittliches Wachstum: Gesundheitswesen, Informations- und Telekommunikation, Nahrungsmittelindustrie, Bauwirtschaft, Versicherungen und Wirtschaftsprüfer. In der Exportindustrie dürften einmal mehr die Pharma- und die Uhrenindustrie oben aufschwingen.

Gibt es Branchen, für welche die «13» eine klare Unglückszahl darstellen wird?

Ein eher unkomfortables Jahr steht der Textil-, Kunststoff-, Maschinen-, Papier- und Metallindustrie sowie dem Tourismus und den Banken bevor. Auch die Werbung und die Kommunikationsbranche dürfte nur ein unterdurchschnittliches Wachstum erreichen.

Welche Begriffe werden das laufende Jahr prägen?

Begriffe – das könnten viele sein, Begriffe wie Blasen, Lohnstückkosten, Kernländer oder Krieg der Währungen. Ich glaube aber, dass insbesondere zwei «alte» Themen auch 2013 nicht an Brisanz verlieren

Muss sich die Exportindustrie auf einen noch rauereren Gegenwind gefasst machen?

Die Weltwirtschaft wird in diesem Jahr ca. 3 % wachsen, die USA etwa 2 %, die EU wird kaum wachsen, und in Deutschland wird der BIP-Zuwachs knapp 1 % betragen. Der Rückenwind von unseren wichtigsten Kunden, der EU und innerhalb der EU Deutschland, wird also nur für wenig Schwung sorgen. Vom Euro-Wechselkurs wird insofern keine Gefahr drohen, als dass die SNB die Kursuntergrenze von 1.20 verteidigen wird. Das ist sozusagen das Basisszenario, das der Schweiz ein Exportwachstum von 2.5 % bis 4 % und ein BIP-Wachstum von 1 % bis 1.5 % beschere würde.

Wird die Ostschweizer Wirtschaft in naher Zukunft wieder einmal in «Champagnerstimmung» versetzt oder stehen uns die richtig harten Zeiten noch bevor?

Neben dem Basisszenario ist auch ein Wachstums-szenario mit folgenden Merkmalen denkbar: Lösung der Eurokrise, Rückkehr der USA zu einem nachhaltigen Wachstum und Druck auf das Gaspedal in Asien bis zum Erreichen von zweistelligen Zuwachsraten. Aber an eine wirkliche «Champagnerstimmung» in



Peter Eisenhut:

«Die Geldinfusionen der Zentralbanken haben uns süchtig gemacht.»

naher Zukunft können nur echte Optimisten glauben. Eine nicht zu unterschätzende Wahrscheinlichkeit hat auch ein Deflationsszenario: Verschärfung der Eurokrise, Rückfall der USA in eine Rezession, harte Landung in China. Im Deflationsszenario wird der Rückenwind zum Gegenwind, verbunden mit einem Einbruch der Exporte und einem Rückgang des BIP.

Was können Unternehmerinnen und Unternehmer selbst unternehmen, um bestens gerüstet zu sein?

Unsere Befragung von Ostschweizer Unternehmen hat gezeigt, dass v. a. die Ostschweizer Industrie auf breiter Basis aktiv geworden ist. Dabei stehen Massnahmen zur Reduktion der Kosten sowie zur Steigerung der Produktivität im Vordergrund. Viele Unternehmen erhöhen den Druck auf Lieferanten und verlagern den Einkauf von Vorleistungen vermehrt ins Ausland. Verbesserung der Qualität, höhere Kundenbindung und strategische Partnerschaften sind weitere zu prüfende Optionen. Zudem müssen wir uns bewusst sein, dass die zukünftigen Wachstumsmärkte nicht in Europa liegen. Die weitere Erschliessung neuer Märkte und die Erhöhung der Flexibilität müssen deshalb zu einer strategischen Priorität bei den Unternehmen werden.

Kann bzw. muss die Politik gewisse Massnahmen gegen einen Konjunkturabschwung einleiten?

Gegenmassnahmen im Sinne von Stützungsprogrammen der Konjunktur sind in der Schweiz gegenwärtig weder notwendig noch sinnvoll. Die beste Hilfe, welche der Exportwirtschaft geboten werden konnte und kann, ist die Kursuntergrenze für den

Euro – ohne sie wäre die Ostschweizer Exportwirtschaft in ein tiefes «Tal der Tränen» geschlittert.

Wie lange wird die Nationalbank an der Kursuntergrenze des Euro festhalten?

Dieses Sicherheitsnetz von 1.20 wird die Schweizerische Nationalbank auch dieses Jahr verteidigen, wenn sie muss. Allerdings dürften die 1.20 in den nächsten zwei bis drei Jahren aufgrund der unterschiedlichen Inflationsraten zwischen der Schweiz und dem Euroraum etwa dem sogenannten fairen Wert entsprechen. Das heisst, dass die SNB «Modelle» für den Ausstieg aus dem Mindestkurs vorzubereiten hat. Aber auch die anderen Zentralbanken dürfen den richtigen Zeitpunkt zum Ausstieg aus der extremen Überflutung der Märkte mit Geld nicht verpassen.

Wird ihnen das gelingen?

Da habe ich meine Zweifel. Wir stecken geldpolitisch in einem einmaligen historischen Experiment mit Null- oder sogar Negativzinsen. Die Geldinfusionen der Zentralbanken haben uns süchtig gemacht. Und wie immer bei Drogenabhängigkeit kommt der richtige Zeitpunkt zum Ausstieg nie. Im Gegenteil, man braucht immer mehr und Neues, um noch die gleiche Wirkung zu erzielen – bei immer grösseren, unerwünschten Nebenwirkungen. So besteht für das laufende Jahr zwar noch keine Inflationsgefahr, aber kurz- und mittelfristig pumpen die Zentralbanken neue Blasen bei Vermögenswerten auf, sei das bei Immobilien, Obligationen, Aktien, Rohstoffen oder sogar Kunst. Auf lange Sicht ist beim gegenwärtigen Expansionstempo der Geldmenge eine Inflation unvermeidlich.

Verhalten optimistisch

Experten beurteilen die anstehenden Herausforderungen im Jahr 2013 aus einem übergeordneten Blick. Uns hat interessiert, was die Basis bewegt. Verschiedene Persönlichkeiten aus der Ostschweiz geben Auskunft.

Umsetzung: Marcel Baumgartner **Bilder:** Archiv, zVg.

Unternehmerische Erfahrung in Politik einbringen

«Zwei wichtige Herausforderungen werden mich 2013 begleiten: Zum einen geht es darum, im Rahmen meiner Aufgaben als Unternehmer die Segel in turbulenter See richtig gestellt zu halten. Denn Turbulenzen wird es geben, verursacht durch die international instabilen Märkte, die anhaltenden Währungsverwerfungen sowie durch die fragile Wettbewerbssituation in der Industrie. Zum Zweiten gilt es, meine unternehmerische Erfahrung aus der Wirtschaft effektiv in meine politische Arbeit als Ständerat einzubringen. In Bundesbern werden zu viele realitätsferne Entscheide gefällt. Die Wirkung auf die Wirtschaft wird dabei oftmals ausgeblendet. Auch werden die Kostenfolgen in der Regel unterschätzt und die Frage, wie neue Beschlüsse finanziert werden sollen, bleibt zu häufig unbeantwortet.»

Roland Eberle, Thurgauer SVP-Ständerat

Teil eines Aufschwungs sein

«Ich blicke optimistisch ins neue Jahr. Seit fünf Jahren spricht die ganze Welt von der Krise. So schnell wird es zwar nicht einfacher, und die Auswirkungen werden uns noch einige Zeit begleiten. Aber ich glaube, gewisse Lichtblicke zu spüren. Die Menschen sind es müde, dauernd von Krisen zu hören und reden. Sie wollen wieder einmal Teil eines Aufschwungs, einer Erfolgsgeschichte sein. Der wirtschaftliche Druck auf die nach wie vor sehr attraktive Schweiz lässt sich allerdings nicht wegreden. Damit müssen auch wir als AFG leben. Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass nichts mehr sein wird,



wie es einmal war. Wenn wir als Unternehmen, aber auch als Wirtschaftsstandort, erfolgreich sein wollen, müssen wir noch schneller, noch agiler, noch innovativer werden. Das stellt mich und die AFG auch im laufenden Jahr vor spannende Herausforderungen.»
Daniel Frutig, CEO der AFG Arbonia Forster Holding AG

Bedeutung der Standortpromotion

«Das politisch und wirtschaftlich herausfordernde Umfeld ist auch im Bereich der Wirtschaftsförderung deutlich spürbar. Dies zeigte sich beispielsweise in der Zurückhaltung von Investoren aus Deutschland – unserem Hauptzielmarkt – bei der Realisierung von Projekten in der Schweiz. Mit der zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung sowie den Unwägbarkeiten in Europa steigen auch die Anforderungen an die Standortpolitik, die Wirtschaftsstandorte und deren Marktauftritte. Angesichts des verschärften Wettbewerbs hat die Bedeutung einer koordinierten Standortpromotion zugenommen. Die Kantone St.Gallen, Thurgau, Appenzell Ausserrhoden und Appenzell Innerrhoden haben deshalb zur verbesserten Wahrnehmung der Ostschweiz und zur Bündelung der Kräfte in der internationalen Standortpromotion die Zusammenarbeit in der St.GallenBodenseeArea (SGBA) verstärkt. Unser Ziel ist es, diese Zusammenarbeit im 2013 weiter auszubauen, zu vernetzen und zu stärken.»
Karin Jung, Leiterin Amt für Wirtschaft Appenzell Ausserrhoden



Strukturelle Defizite beseitigen

«Das Jahr 2013 wird im Wesentlichen geprägt sein von der Fortführung bereits im Vorjahr begonnener Prioritäten. Allen voran beschäftigen wir uns wiederum intensiv mit dem Thema ‚Finanzhaushalt‘. Die Thurgauer Regierung hat bereits vor einem Jahr konkrete Massnahmen zur Wiederherstellung des Haushaltgleichgewichts eingeleitet und einen um-



fassenden Bericht dazu erstellt. Im laufenden Jahr gilt es, Gesetze und Verordnungen anzupassen, welche dazu dienen, das strukturelle Defizit bis Ende dieser Legislatur zu beseitigen. Auf departementaler Ebene werden in Zusammenhang mit der interkantonalen

Erarbeitung des Lehrplan 21 parallel auch kantonale Aktivitäten beginnen. Weiter beschäftigen mich in verschiedenen Projekten dringende Raumbedürfnisse für die Berufsfachschulen, die Pädagogische Hochschule Thurgau sowie für unsere Museen.»

Monika Knill, Thurgauer Regierungspräsidentin, Vorsteherin des Departements für Erziehung und Kultur

Aufwind erst im 2014

«Für die Hotellerie sind die Herausforderungen im 2013 nahezu unverändert: starker Franken, durchgezogene Konjunkturaussichten, wachsender Konkurrenzkampf. Spürbaren Aufwind wird man wohl kaum vor 2014 erwarten dürfen. Hier gilt es, mit Innovation, neuen Produkten, differenzierterem Service und Nähe am Kunden der Konkurrenz voraus zu sein. Der neue Wind bei St.Gallen-Bodensee Tourismus und die 2013 erstmalige Partnerschaft mit Schweiz Tourismus in China sind unsere Hoffnungsträger im touristischen Bereich. Aber auch hier darf man die Früchte erst in den kommenden Jahren erwarten.»

Markus Kraus, General Manager, Einstein St.Gallen

Tophotels positionieren

«Bei Toggenburg Tourismus bestehen die beruflichen Herausforderungen in erster Linie darin, die Weichen für die Masterplanumsetzung richtig und wegweisend zu setzen. Im nächsten Jahr sind darin folgende Themen zentral: 1. Das Zehn-Jahre-Jubiläum Klangwelt und Klangweg: Hier geht es darum, im Bereich unseres USP-Angebotes zusätzliche Impulse zu setzen. Buchbare Angebote, die für den Gast, wie auch unsere Leistungsträger Mehrwerte generieren, sind wünschenswert. Zudem möchten wir die positive Haltung gegen-



über des Klanghauses fördern und die Bevölkerung von dessen Notwendigkeit überzeugen. 2. Das Impulsprogramm Parahotellerie: 1300 Zweitwohnungen sind im oberen Toggenburg vorhanden. Lediglich etwa 120 davon können von Toggenburg Tourismus zur Vermietung angeboten werden. Wir werden den Fokus darauf setzen, eine Bedürfnisabklärung durchzuführen, wer Interesse an einer Vermietung hat, und diese Wohnungs- oder Hausbesitzer versuchen zu motivieren, ihr Objekt für die Vermietung an Gäste freizugeben. 3. Hotelkooperationen: Die bestehende Hotelkooperation soll weiter Früchte tragen und ausgebaut werden. Ziel ist es, drei Tophotels zu positionieren, die in ihrem Bereich einzigartig sind. Eine entsprechende Ansiedlung eines neuen Hotels ist dabei sehr wünschenswert. 4. Destinationsmanagement der 3. Generation: Wir sind bestrebt, mit unseren Leistungsträgern eine sehr enge und intensive Zusammenarbeit zu zelebrieren. Dabei stehen die Definition von diversen Geschäftsfeldern und die Integration von verschiedenen automatisierten Entscheidungsprozessen im Vordergrund.»

Roger Meier, Geschäftsführer Toggenburg Tourismus

Mitglieder und Kunden gewinnen

«A) Ostschweizer Frauen mit Führungs- und Fachverantwortung vernetzen, stärken und sichtbar machen! Nach dem Gründungsjahr von ‚Leaderinnen Ostschweiz‘ will ich hierfür als Vereinspräsidentin mit meinem Vorstand wirkungsvoll weiterarbeiten. Heisst auch: für Leaderinnen Ostschweiz viele neue Mitglieder gewinnen, Frauen und Unternehmen. B) Usability-Dienstleistungen von soultank AG in der Ostschweiz! Dieser lang gehegte Wunsch ist bereits in Erfüllung gegangen. 2013 möchte ich viele Kunden gewinnen und die St.Galler Niederlassung weiter auf- und ausbauen. Auch Ostschweizerinnen und Ostschweizer sollen möglichst userfreundliche Webapplikationen und Software bedienen dürfen. C) Leben! Ich möchte auch im 2013 meine Rollen als Mutter mit Mann und Kindern, im Beruf als Usability Consultant und als Präsidentin Leaderinnen Ostschweiz täglich mit viel Spass und einer steten Brise Humor vereinen können.»

Iris Müller, Senior Usability Consultant, soultank AG, Zug und St.Gallen



Umfeld bleibt anspruchsvoll

«Im Kanton Thurgau soll im Jahr 2013 zusammen mit anderen Organisationen ein gesamtkantonales Angebot für die Jungunternehmerförderung aufgebaut werden. Bei der Umsetzung spielt die Indus-



ABACUS 
version internet

ABACUS Version Internet – führend in Business Software

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

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

www.abacus.ch



Ein Höhepunkt im laufenden Jahr wird sodann unsere Generalversammlung mit Ex-Bundeskanzler Gerhard Schröder im April werden.»

Peter Maag, Direktor der Industrie- und Handelskammer (IHK) Thurgau

Alles ist möglich

«Machen wir uns nichts vor: Es war noch nie so schwierig, präzise Prognosen für die künftige wirtschaftliche Entwicklung abzugeben. Alles ist möglich. Die Zeit der Sicherheiten ist vorbei. Heute geht es deshalb für mich als Unternehmer und als Direktor der IHK St.Gallen-Appenzell in erster Linie darum, dass wir uns auf diese Unsicherheiten einstellen. Wir brauchen eine neue Flexibilität in unseren Strukturen und Prozessen. Und zwar nicht nur unternehmensintern, sondern auch bei den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Die IHK St.Gallen-Appenzell wird sich weiterhin mit Nachdruck für eine offene, wettbewerbsorientierte Gesellschaft einsetzen und gegen jede weitere Verstaatlichung der privaten Verantwortung antreten.»

Kurt Weigelt, Direktor des Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell



Wirtschaftssystem im Wanken

«Meine wirtschaftlichen Herausforderungen 2013? Deutliche Worte zu dieser Frage zu finden und keine atmosphärischen Wogen auszulösen, ist schwierig. Voraussetzung ist eine Vision für die Zukunft unter Beachtung aller Widerwärtigkeiten in der globalen Wirtschaft. Meine Generation hat die Verantwortung, dass wir nicht nur die globalen Trends in der Wirtschaft beachten, sie umsetzen und das eigene Umfeld übersehen. Für uns muss auch die Sorge



trie- und Handelskammer Thurgau eine wichtige Rolle. Das Umfeld für unsere Mitgliedfirmen bleibt sehr anspruchsvoll und herausfordernd. Die Kammer will hier möglichst effizient Hilfestellungen bieten und den Austausch unter den Führungskräften fördern.

um die positive Wirtschaftsentwicklung im eigenen Umfeld am naheliegendsten sein. Der Blick in die Zukunft muss die Zukunft der nachfolgenden Generation beinhalten. Nur gerade zu sparen, Ergebnisse zu maximieren, Arbeitsplätze abzubauen oder zu verlegen, mag kurzfristig Kosten einsparen, wird langfristig aber unser ganzes Wirtschaftssystem ins Wanken bringen. Und der nachfolgenden Generation die Zukunft nehmen. In diesem Umfeld die Realitäten zu sehen und mitzuhelfen, das durchzusetzen, erachte ich als meine wichtigste Aufgabe für 2013.»

Edgar Oehler, AFG-Verwaltungsrat

Rentabilisierung als grösste Herausforderung

«Das wirtschaftliche und politische Umfeld bleibt anspruchsvoll. Die momentane Zinssituation und der verschärfte Wettbewerb erhöhen den Margendruck unter den Banken.

Die Rentabilisierung des Bankgeschäfts sehe ich damit als eine der grössten Herausforderungen, die nur Banken mit robusten Geschäftsmodellen bestehen werden. Raiffeisen ist mit seinem Geschäftsmodell gut unterwegs. Im neuen Jahr gilt es weiterhin, Energie in die traditionellen Stärken von Raiffeisen zu investieren. Diese sind: unsere starke Marke, das hohe Kundenvertrauen und unsere Nähe zu den Kunden.»

Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe



Die Messer werden gewetzt

«Wer sich zu langsam bewegt, wird (auf)gefressen – mein 2013-Motto. Die Wirtschaftswelt dreht sich immer rasanter, der Verdrängungskampf kommt in eine nächste Runde, Verkaufspreise stehen im Vordergrund und die Wechselkurse fahren Achterbahn. Die Messer werden gewetzt, damit meine ich, dass mit gezielten Investitionen eine noch schlankere Produktion gesucht wird sowie kostenseitig weiterhin der Fuss auf der Bremse steht. Quer dazu liegt die immer schwieriger werdende Suche nach qualifizierten Arbeitskräften um die hochgesteckten Qualitätsansprüche sowie die Wünsche nach noch mehr Flexibilität im knallharten Wettbewerb zu erfüllen. Wer alles auf einen Nenner kriegt - besitzt den Schlüssel zum Erfolg.»

Diana Gutjahr, Mitglied der Geschäftsleitung, Ernst Fischer AG, Romanshorn



Grundlagen für zukünftiges Wachstum sind gegeben

In einer ausführlichen Studie hat sich die Credit Suisse mit den Strukturen und Perspektiven der Kantone St.Gallen, Appenzell Innerrhoden und Appenzell Ausserrhoden auseinandergesetzt. Daraus wird klar: Die Spitzenindustrie wächst auf Kosten der traditionellen Branchen. Eine Zusammenfassung.

Quelle: Credit Suisse Bild: SBB

Mit ihrer Grösse und wirtschaftlichen Bedeutung ist die Stadt St.Gallen unbestritten das Zentrum der Ostschweiz. Wenn die Perspektive auf die weiteren Kantonsteile sowie Appenzell Innerrhoden und Ausserrhoden erweitert wird, treten jedoch beträchtliche strukturelle Unterschiede und unterschiedliche wirtschaftliche Ausrichtungen der einzelnen Regionen zutage.

Starke Abhängigkeit von Weltwirtschaft

Die Branchenstruktur St.Gallens und der beiden Appenzeller Kantone ist stark industriell geprägt. Im Zentrum steht die Maschinen-, Elektro- und Metall-

stand deutlich reduziert und ist in der Standortqualität insgesamt ähnlich positioniert. Die angespannte Lage der öffentlichen Finanzen schiebt weiteren Senkungsschritten jedoch einen Riegel und erfordert sogar eine Erhöhung des Staatssteuerfusses. Mit einer höheren Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften, der günstigeren verkehrstechnischen Erreichbarkeit und den Hochschulen verfügt St. Gallen über Vorteile, welche Appenzell Innerrhoden und Ausserrhoden nicht bieten können. Aus finanzieller Sicht sind die St.Galler Gemeinden ausserdem sehr attraktive Wohnorte für Zuzüger aus dem Ballungsraum Zürich.

Wichtigster Wachstumstreiber

Bezüglich Bevölkerungswachstum können St.Gallen und die beiden Appenzeller Kantone nicht mit dem Landesdurchschnitt mithalten. In Ausserrhoden stagniert die Bevölkerungszahl, das Toggenburg ist gar mit Abwanderung konfrontiert. Am stärksten wachsen Gemeinden mit kurzen Fahrzeiten in den Kanton Zürich und ins Fürstentum Liechtenstein. Bei der Bevölkerungsstruktur fällt auf, dass die Altersklassen im Erwerbsalter unterdurchschnittlich stark vertreten sind. Die Wachstumsaussichten des Haushaltseinkommens sind in den drei Kantonen daher beschränkt. Die anhaltend hohe internationale Zuwanderung dürfte die Altersstruktur mittelfristig positiv beeinflussen, ist die Erwerbstätigkeit doch der häufigste Beweggrund für den Zuzug.

Strukturwandel

Die Textilindustrie hat den Grundstein für St.Gallen als Werk- und Handelsplatz gelegt. Bereits in früheren Jahrzehnten haben sich daraus die (Textil-)Maschinenindustrie sowie weitere Hightech-Branchen entwickelt. Die Spitzenindustrie ist – neben dem Staat – der wichtigste Arbeitsplatzmotor der Region; weniger wertschöpfungsstarke Branchen haben an

Das Wachstum konzentriert sich auf die Achse St. Gallen–Wil, entlang dem Rhein sowie auf das Linthgebiet.

industrie (MEM). Ein Grossteil der Produkte wird ins Ausland exportiert, vor allem nach Deutschland. Die drei Kantone sind daher stark von der internationalen Nachfrageentwicklung und von den Wechselkursen abhängig. Seit Eingreifen der Schweizerischen Nationalbank hat sich die Währungssituation zumindest stabilisiert. Aktuell zeichnet sich ausserdem ein Wiedererstarren der Nachfrage nach MEM-Gütern ab. Die Ostschweizer Kantone durchlaufen konjunkturell momentan eine schwierige Phase; die Prognosen der Credit Suisse deuten jedoch auf eine Entspannung hin.

Standortwettbewerb:

Appenzell Innerrhoden und Ausserrhoden haben sich bereits seit einigen Jahren als steuergünstige Wohn- und Unternehmensstandorte etabliert. Der Kanton St.Gallen hat seinen steuerlichen Rück-



Am stärksten wachsen Gemeinden mit kurzen Fahrzeiten in den Kanton Zürich und ins Fürstentum Liechtenstein.

Bedeutung eingebüsst. Aufgrund der Marktlage und der hierzulande hohen Produktionskosten wird sich dieser Strukturwandel fortsetzen. Das etablierte industrielle Know-how bietet dabei eine günstige Basis für die Weiterentwicklung. Die Produktion wird an Gewicht verlieren, industriennahe Dienstleistungen wie Forschung und Entwicklung oder Grosshandel rücken in den Vordergrund.

Immobilienmarkt im Lot

Wie im Rest der Schweiz war die Bautätigkeit in St.Gallen und den beiden Appenzeller Kantonen hoch. Das Wachstum konzentriert sich auf die Achse St.Gallen – Wil, entlang dem Rhein sowie auf das Linthgebiet. Die Nachfrage hält mit der Bautätigkeit Schritt, das Preiswachstum kann als ausgewogen betrachtet werden. Einfamilienhäuser bleiben die beliebteste Wohnform, was Haushalte im oberen Mittelstand anspricht, aber auch raumplanerische Herausforderungen mit sich bringt.

Individuelle Trümpfe ausspielen

Die Zukunft der Kantone St.Gallen, Appenzell Innerrhoden und Ausserrhoden liegt nicht allein in der Hand der Regionen selbst. Sofern sich das internationale Wirtschaftsumfeld erholt, dürfte die Industrie-

hochburg Ostschweiz wirtschaftlich wieder stärker an Fahrt gewinnen. Gleichwohl bleibt die Situation für wertschöpfungsarme Branchen und strukturell schwächere Teilregionen herausfordernd. Anpassungsfähigkeit und ihr Unternehmergeist hat die Region in vergangenen Situationen jedoch durchaus bewiesen. Die Grundlagen für zukünftiges Wachstum sind also gegeben.

Einkaufstourismus

Mit dem Erstarken des Schweizer Franks gegenüber dem Euro im Jahr 2011 ist der Einkauf im grenznahen Ausland noch attraktiver geworden. Schätzungen von Credit Suisse Economic Research gehen von einem Anstieg des Einkaufstourismus um ca. 20 bis 30 Prozent und einem Kaufkraftabfluss von schweizweit 5 – 6 Mrd. CHF im Jahr 2011 aus. Für das Jahr 2012 werden trotz Wechselkursuntergrenze der Schweizerischen Nationalbank ähnliche Zuwachsraten erwartet. Davon betroffen sind insbesondere grenznahe Regionen im St.Galler Rheintal, wo die Fahrzeit in das nächstgelegene ausländische Einkaufscenter oftmals weniger als 15 Minuten beträgt.

*«Am Schluss ist das gegenseitige
Vertrauen matchentscheidend.»*

*Daniel Engelberger und Markus Schwingel,
Geschäftsleitung Christian Jakob AG*



«Immer für eine Überraschung gut»

Ein Traditionsunternehmen stellt sich mit neuen Besitzern den wirtschaftlichen Herausforderungen der Zukunft. Christian Jakob, Gründer und Inhaber der Christian Jakob AG, nutzte die Chance für eine langfristige und erfolgreiche Nachfolgelösung und übergab per 1. Januar 2013 seine Firma an die beiden Geschäftsleiter Markus Schwingel und Daniel Engelberger.

Text: Marcel Baumgartner **Bilder:** Bodo Rüedi, zVg.

Gerade in Familienbetrieben erweist sich eine umsichtige Nachfolgeregelung oftmals als schwierig. Aus diesem Grund zeigt sich Christian Jakob sehr erfreut, dass er die Zukunft seines erfolgreichen Unternehmens in Absprache mit seiner Familie in kompetente Hände übergeben kann: Bereits im Jahr 2007 hat er Markus Schwingel die Verantwortung für den Betrieb in Widnau übergeben. Daniel Engelberger ist als Finanzchef seit zwölf Jahren in die unternehmerische Verantwortung eingebunden. Am 1. Januar 2011 übergab Christian Jakob die operative Leitung der Jakob Gruppe an Engelberger und Schwin-

ten Veranstaltungen zu verwöhnen. Dabei werden die persönlichen Beziehungen und massgeschneiderte Lösungen für alles rund ums Thema Mobilität Kern- und Angelpunkt sein. «Unsere Stärke als regionaler BMW- und MINI-Händler liegt ganz klar in einer partnerschaftlichen und langfristigen Kundenbeziehung.» Markus Schwingel betont denn auch, dass die Christian Jakob AG ein Inhabergeführtes und regional verwurzelt ist und bleiben wird.

Auf Bewährtem aufbauen

Für die beiden Jungunternehmer sind zwei Faktoren für eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens entscheidend: Die Kunden und die Mitarbeitenden. «Mit unseren engagierten und bewährten Teams in Widnau und St.Gallen sowie den Marken BMW und MINI werden wir im sich rasant verändernden Automobilmarkt auch in Zukunft erfolgreich bestehen können», so Daniel Engelberger. «Die Begeisterung und das Engagement von über 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Christian Jakob AG sowie die Bereitschaft zu aussergewöhnlichen Leistungen gegenüber den Kunden ist deutlich spürbar. Sie wird auch in Zukunft einen Grossteil unseres Erfolgs ausmachen.» Diese Tatsache untermauert, weshalb die Christian Jakob AG auch weiterhin der führende Händler von Fahrzeugen der Marken BMW und MINI in der Ostschweiz bleiben wird.

Markus Schwingel, am 1. Januar 2013 haben Sie zusammen mit Daniel Engelberger die Christian Jakob AG übernommen. Konnten Sie den Jahreswechsel überhaupt feiern oder bereitete Ihnen die neue Aufgabe eine schlaflose Nacht?

Als wir gemeinsam mit Christian Jakob die MBO-Lösung entwickelten, entstanden dabei tatsächlich kurze Nächte. Die Ideen und Wünsche aller Anspruchsgruppen mussten geprüft und letztlich integriert werden. Daniel Engelberger und ich haben seit dem 1. Januar 2011 die operative Verantwortung der Chris-

«Aufschwung- und Krisenkurven verlaufen nicht rasant von den Hochs zu den Tiefs und umgekehrt.»

gel. Mit der vollständigen Geschäftsübergabe auf den 1. Januar 2013 konnte jetzt die langfristig ausgelegte Nachfolgeregelung erfolgreich abgeschlossen werden. «Ich bin überzeugt, dass Markus Schwingel und Daniel Engelberger mein Unternehmen dank ihrer Kompetenz und der langjährigen Erfahrung erfolgreich weiterentwickeln werden», erklärt Christian Jakob. Er wird dem Unternehmen mit seiner wertvollen Erfahrung bei strategischen Fragen und wichtigen Entscheiden als Verwaltungsratspräsident weiterhin erhalten bleiben. Dies ganz im Sinne von Markus Schwingel und Daniel Engelberger, die sich freuen, dass sie in Zukunft auf Christian Jakob in dieser Funktion zählen können.

Kunden im Fokus

Mit der Geschäftsübernahme durch Markus Schwingel und Daniel Engelberger wird sichergestellt, dass die kundenorientierte Strategie fortgesetzt wird. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, den Kundenkontakt weiterhin intensiv zu pflegen und die Kunden mit verschiedensten Aktivitäten und interessan-

tian Jakob Gruppe, deshalb konnten wir auch diesen Jahreswechsel im Kreise der Familie genießen.

War es für Sie sofort klar, das Angebot anzunehmen oder mussten Sie zuerst sämtliche Pro und Contras abwägen?

Bereits bei den ersten Gesprächen kristallisierte sich heraus, dass Verkäufer und Käufer das gleiche Ziel vor Augen hatten. Es war keine Frage von Pro und Contra sondern vielmehr stets eine Frage von «wie erreichen wir möglichst optimal das gemeinsame Ziel».

Wie gestaltete sich der Prozess der Nachfolgeregelung? Welche Hürden galt es zu meistern?

Vermutlich sind bei den meisten Nachfolgeregelungen ähnliche Hürden vorhanden. Es ist eine Mischung aus Emotionen und Betriebswirtschaft. Wir hatten das Glück, dass unsere Familien für sehr viel Rückhalt sorgten. Am Schluss ist das gegenseitige Vertrauen matchentscheidend.

Stellte Christian Jakob punkto Unternehmensentwicklung gewisse Forderungen und Wünsche an Sie?

Ohne die gleiche Unternehmerphilosophie wäre ein MBO gar nicht möglich gewesen. Christian Jakob wünscht sich, dass wir die Familienunternehmung erfolgreich weiterentwickeln und auch mutige Entschiede treffen.

Gibt es eine klare Aufgabenteilung bzw. Kompetenzteilung zwischen Daniel Engelberger und Ihnen?

Aufgrund unserer Ausbildungen sind unsere Aufgabengebiete unterschiedlich. Zu den Hauptaufgaben von Daniel Engelberger gehören die Bereiche Controlling, HR und QMA, ich bin zuständig für den Vertrieb und Kundendienst. Natürlich haben wir auch gemeinsame Aufgaben. Zum Glück haben wir unterschiedliche Charakteren und ergänzen uns somit ideal.

*Haben kurze Nächte hinter sich:
Daniel Engelberger,
Christian Jakob und
Markus Schwingel
(von links)*



Liebe Schweizer KMU

Unlimitierte Kommunikation
für Ihr Unternehmen kostet
Sie pro Tag:



KMU Office mobile mit schnellem Internet, Gratistelefonie in alle Schweizer Netze und einem NATEL® business infinity-Abo gibt es schon ab 5.80 pro Tag im **Swisscom Shop** oder unter der **KMU-Hotline 0800 055 055**.

Jetzt

3 Monate
gratis*



swisscom

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

* Bei Neuabschluss von KMU Office ★★★★★ oder KMU Office ★★★★★ schenken wir Ihnen während dreier Monate die Grundgebühr von KMU Office, bei Neuabschluss von KMU Office ★★★★★ während eines Monats. Promotion gültig bis 28.2.2013.

HSG TALENTS CONFERENCE 2013

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

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

Melden Sie sich noch heute an unter: www.hsgtalents.unisg.ch

Sponsoren:



Medienpartner:



Naturalsponsoren:



IVECO

Stöcklin

DOOSAN

JCB

**Küng** LOGISTIK –
CENTER AG

Nutzfahrzeuge
Gabelstapler
Service Dienstleistungen
Mieten

Voll auf der Höhe mit Produkt und Service.

Niederstettenstr. 13 • 9536 Schwarzenbach • 071 929 55 44 • info@kuengag.ch • www.kuengag.ch

Worauf werden Sie persönlich im Jahr 2013 den Fokus im legen?

Mit allen unseren Mitarbeitenden möglichst viel Kundenzufriedenheit verursachen. Wir möchten die Strategie der Familienunternehmung intensivieren.

Welche Chancen sehen Sie für die Christian Jakob AG?

Dank der Kompetenz unserer Mitarbeitenden, den sehr guten drei Standorten und mit der innovativen Produktpalette können wir unser Dienstleistungsangebot ausbauen. Zum Beispiel werden wir im 2013 offizieller BMW i Stützpunkt. BMW i steht für visio-

«Es ist eine Mischung aus Emotionen und Betriebswirtschaft.»

näre Elektrofahrzeuge und Mobilitätsdienstleistungen, inspirierendes Design sowie für ein neues Verständnis von Premium, das sich stark über Nachhaltigkeit definiert. Wir sind stolz darauf, dass wir einer von fünf BMW i Stützpunkten in der Schweiz werden.

Bietet der Standort Ostschweiz hierfür eine gute Grundlage?

Absolut, die Ostschweiz verfügt über sehr innovative und beständige Unternehmungen. Wohlstand und Wohlfahrt sind ideal kombiniert. Die Ostschweizer Wirtschaft ist zudem konstant, die Aufschwung- und Krisenkurven verlaufen nicht rasant von den Hochs zu den Tiefs und umgekehrt.

Die Konkurrenz ist dennoch gross. Mit welchen Mitteln kann man sich abgrenzen?

Auf welchem Markt tummeln sich heutzutage nicht viele Marktbegleiter? Es sind häufig die einfachen und vermeintlichen Kleinigkeiten die den grossen Unterschied ausmachen: Freude und Begeisterung beim Kunden verursachen und somit das Vertrauen gewinnen und dies abteilungsübergreifend, damit sich der Gast – dieser Begriff gefällt mir besser als «Kunde» – sehr wohl fühlt. Gelingt das, haben wir unser Ziel erreicht.

Wie sehen längerfristig die Unternehmensziele aus?

Grundsätzlich haben wir die gleiche Strategie wie unsere Marken BMW und MINI. Kontrolliertes Wachstum und immer für eine Überraschung gut.

Christian Jakob AG

Mit zwei Standorten in St.Gallen und einem Standort in Widnau gehört die Christian Jakob AG zu den grössten BMW- und MINIHändlern der Schweiz. Das Autohaus mit rund 70 Angestellten ist seit über 20 Jahren in der Ostschweiz verwurzelt.
www.christianjakob.ch

Trojanisches Pferd

Ein Geschenk für die Wirtschaft sei er, der «Familienartikel», über den wir am 3. März abstimmen. Zu viele gut ausgebildete Frauen fehlten am Sitzungstisch, am Zeichentisch oder am Operationstisch – denn sie stünden zu Hause am Wickeltisch. Staatlich garantierte Krippenversorgung sei die Lösung.

In Wahrheit ist dieses «Geschenk» aber ein trojanisches Pferd. Lässt man es in die Verfassung hinein, wird es seine ganze etatistische Kraft entfalten. Die Wirtschaft tut gut daran, das Tor geschlossen zu halten. Daher wehrt sich beispielsweise auch der Gewerbeverband vehement gegen dieses «Geschenk». Denn: Erstens bedroht der Familienartikel die Eigenverantwortung, den freien Markt und die private Initiative: Familien haben die Freiheit und Eigenverantwortung, ihr Leben zu gestalten. Fremdbetreuung ist eine wertvolle Option – aber nicht eine, welche «die Anderen» bezahlen sollen. Der Markt bietet zahlreiche Krippenplätze an. Auch Firmen zeigen in eigenem Interesse grosses Engagement. Der Artikel kehrt dieses Prinzip auf den Kopf und tendiert dazu, Familien pauschal zu subventionierten Staatsabhängigen zu machen.

Zweitens schafft der Familienartikel ein finanzielles schwarzes Loch. Alles wird möglich: Flächendeckende Rundumbetreuung für Kinder von 0 bis 18 Jahren, 24 Wochen Elternurlaub – das geht schnell in die Milliarden. Staatsverschuldung oder höhere Steuerlast wären die Folgen. Drittens bedroht der Familienartikel den freien Arbeitsmarkt: Der Artikel würde dem Bund auch erlauben, den Firmen Betreuungs- und Arbeitszeitmodelle vorzuschreiben.

Vor allem aber hebt der Familienartikel – viertens – den Föderalismus aus: Was heute die Kantone und Gemeinden, abgestimmt auf lokale Bedürfnisse, ohne Weiteres bewerkstelligen, unterläge neu dem Bundesdiktat. Die Wirtschaft lebt aber von dezentralen, massgeschneiderten, eben: föderalen Lösungen.

Es ist löblich, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern. Dies aber erreichen wir, indem wir bürokratische Hürden für Krippen abbauen und die Steuerlast tief halten. In solch freiheitlicher Umgebung entfalten sich dann Eltern, Krippenanbieter und Firmen so, wie es ihren jeweiligen Bedürfnissen entspricht



Andrea Caroni, FDP-Nationalrat, Appenzell Ausserrhoden

Damit der Funke überspringt

Für einen Unternehmer, der die Nachfolge seiner Firma plant, kommen viele Fragen, aber oftmals zum falschen Zeitpunkt auf ihn zu. An den Kaminfeuergesprächen der St.Galler Kantonalbank können Interessenten einer KMU-Nachfolge im familiären Kreis Themen erörtern und Fragen stellen – und zwar auch solche, die sie nie zu fragen gewagt haben.

Herr Egger, warum laden Sie Ihre Kunden ausgerechnet zum Kaminfeuergespräch?

Stephan Egger: Die Nachfolgeregelung ist ein diskretes, oftmals ganz persönliches Projekt, das im vertrauten Rahmen der Familie und der engsten Freunde vorbereitet wird. Stellen Sie sich einen gemütlichen Raum vor, ein Kaminfeuer lodert im Cheminée, eine entspannte Ambiance herrscht im Raum, ein Ort an dem Geschichten erzählt werden und an dem sich Pläne schmieden lassen. Kurz: ein guter Ort, um im engen familiären Kreis die Herausforderung der Zukunft und die Wertvorstellungen der Betroffenen ein erstes Mal zu besprechen.

An welche Herausforderungen denken Sie dabei?

Stephan Egger: Unternehmer sind es gewohnt, ihr

Know-how und ihre Erfahrung im täglichen Geschäft erfolgreich einzusetzen und damit die richtigen Entscheidungen zu treffen. Eine Nachfolgeregelung hingegen ist ein einmaliges Ereignis, das man im Vorfeld nicht üben kann. Dazu kommt, dass die Nachfolgeregelung oftmals nicht eine unmittelbar drängende Aufgabe mit direkten Folgen zu sein scheint und in der Prioritätenliste daher immer wieder nach hinten geschoben oder gar verdrängt wird.

Und irgendwann gerät man plötzlich unter Zeitdruck?

Stephan Egger: Ja. Nur wenige Personen können Ihr Lebenswerk einfach so loslassen. Die Übergabe ist ein Prozess. Der Wille, sein Lebenswerk in die Hände eines Nachfolgers zu übergeben, muss wachsen.

Stephan Egger, Leiter Kompetenzzentrum Nachfolge, St.Galler Kantonalbank.





Am Kaminfeuer. Ein guter Ort, um die Herausforderung der Zukunft zu besprechen.

Eine Geschichte, die das Leben schrieb

Seit einiger Zeit schon weiss Unternehmer H.M. dass er seine Nachfolge regeln müsste. 63-jährig und immer noch stark im Alltagsgeschäft verwurzelt hatte er bislang kaum Zeit gefunden, sich dieser wichtigen und schwierigen strategischen Aufgabe zu widmen. Vor 2 Monate hat ihm nun ein grösseres Unternehmen ein Übernahmeangebot unterbreitet. Sein Unternehmen zu veräussern scheint auf den ersten Blick durchaus eine lukrative Möglichkeit zu sein. H.M. war es für einen solchen Entscheid jedoch nicht ganz wohl und er machte sich Sorgen über die Wei-

terbeschäftigung seiner treuen Mitarbeitenden. Anlässlich eines Kaminfeuertalks mit dem Leiter Kompetenzzentrum Nachfolge der St.Galler Kantonalbank wurden alle emotionalen Aspekte beleuchtet und verschiedene andere Übergabemöglichkeiten besprochen. Da sprang plötzlich der Funke: Die Firma wird nun in einem Management Buy Out weitergegeben. H.M. kann so sein Lebenswerk in gute Hände weitergeben. Die bisherige Kultur und alle Arbeitsplätze können so erhalten bleiben. Das Mitarbeiterteam übernimmt motiviert die unternehmerische Gesamtverantwortung.

Zeitdruck ist Gift für die Nachfolgeregelung. Firma und Unternehmer müssen auf die Nachfolge vorbereitet werden. Fehlt dem Unternehmer die Zeit für klare Konzepte, übersieht er vielleicht Erwartungen des Umfelds oder versteckte Konflikte. Unter Zeitdruck hat er sich allenfalls ideale Lösungen bereits verbaut. Er muss dann Kompromisse eingehen. Ungünstige Strukturen wirken sich letztendlich entweder im familiären Umfeld oder im Unternehmen aus und ziehen finanzielle Konsequenzen nach sich.

Sie haben eigene Erfahrungen in verschiedenen Nachfolgeprozessen gemacht. Wie packt man eine Nachfolgeregelung an?

Stephan Egger: Wichtig sind die emotionale Bereitschaft und eine klare Strategie. Als abtretender Unternehmer müssen Sie Ihre persönlichen Zukunftsperspektiven neu entwickeln. Niemand zieht sich aus dem Geschäftsleben zurück, ohne sich existenziellen Lebensfragen zu stellen. Die Lösung beginnt mit vielen Fragen. Sind die verschiedenen Vorsorgemöglichkeiten ausgeschöpft? Ist das Unternehmen fit für die Übergabe? Welche Möglichkeiten existieren, den geeigneten Nachfolger zu finden? An unseren Kaminfeuertalks machen wir eine erste Auslegeordnung und sprechen über Wertvorstellungen und das mögliche Vorgehen. Dann stellen wir gemeinsam mit dem Unternehmer und unserem Partnernetzwerk die Weichen und arbeiten an einer Lösung, die den Erfolg bringt.

Sie erwähnen das Partnernetzwerk der St.Galler Kantonalbank. Konkurrenzieren Sie Treuhänder und Beratungsunternehmen?

Nein, das ist nicht unsere Absicht, im Gegenteil. Unser Kompetenzzentrum steht dem Übergeber und dem Nachfolger mit Rat und Tat zur Seite. Wir begleiten und coachen beide Seiten durch den gesamten Prozess hindurch. Dabei arbeiten wir nach Möglichkeit mit den bestehenden Partnern unserer Kunden zusammen. Bei Bedarf sind wir auch in der Lage, Kontakte von Spezialisten aus unserem Netzwerk zu vermitteln.

Kompetenzzentrum Nachfolge

Als führende KMU-Bank der Region weiss die St.Galler Kantonalbank um die Anforderungen an eine erfolversprechende Nachfolgeplanung. Deshalb führt sie ein Kompetenzzentrum, das allen Unternehmen kostenlos zur Verfügung steht. Unsere Experten, die selbst in der Privatwirtschaft tätig waren und Nachfolge-Szenarien hautnah erlebt haben, bieten Hand, neue Perspektiven für Unternehmer und Unternehmung zu schaffen. www.sgkb.ch/nachfolge



**St.Galler
Kantonalbank**

«Meine Familie, mein Business»

Um erfolgreich zu bleiben, versuchen Unternehmerfamilien, dauerhaft Neues zu entwickeln. Sie besitzen eine hohe Anzahl von Unternehmen und erweitern das Portfolio dynamisch. Das Privatvermögen legen sie mit geringer Experimentierfreude an. Bei sehr grossen Vermögen kann die Einrichtung eines Single Family Offices (SFO) sinnvoll sein. Dies sind Ergebnisse einer Studie des Center for Family Business der HSG und der Credit Suisse.

Text: HSG Bild: Archiv

Vier Elemente sind besonders wichtig für die dauerhafte Erhaltung finanzieller und nicht-finanzieller Werte in Unternehmerfamilien: Die unternehmerische Ausrichtung der Familie und der Firma; Unternehmertum jenseits «des» Familienunternehmens; das Management der finanziellen Ressourcen der Familie sowie die Einrichtung eines «Single Family Offices», kurz SFO. Die Studie beruht auf den Antworten von über 300 Eigentümern grosser Familienunternehmen und ergänzenden Interviews mit Eigentümern von SFO.

Balance zwischen Vorsicht und Risiko

Der Ausgangspunkt für jegliche unternehmerische Aktivität auf Familien- und Unternehmensebene ist die unternehmerische Ausrichtung der Familie. Es zeigt sich, dass erfolgreiche Unternehmerfamilien Innovation, Wachstum und Veränderungsbereitschaft mit kalkulierbarem Risiko suchen.

Es wird dabei nur so viel riskiert, wie man sich auch leisten kann, zu verlieren. Die emotionale Verbun-

denheit der Familie erweist sich ebenfalls als dem Unternehmergeist förderlich. Auch die Firmen der Unternehmerfamilien wahren eine wohlkalkulierte Balance zwischen Vorsicht und Risiko, bei gleichzeitiger Konzentration auf Forschung und Innovation.

en: Sie besitzen im Durchschnitt fast zehn verschiedene Unternehmen, wobei nur ein gutes Drittel aller Unternehmerfamilien nur eine Firma besitzt. In der Geschichte der Unternehmerfamilien wurden im Durchschnitt 7,6 Unternehmen gegründet, 7,4 wurden gekauft, und mehr als zwei wurden aufgegeben oder verkauft. «Die Aufgabe eines Unternehmens ist dabei nicht gleichbedeutend mit Scheitern», sagt Philipp Sieger, Assistenzprofessor an der Universität St.Gallen und einer der Autoren der Studie. «Sie kann vielmehr Ausdruck einer langfristigen unternehmerischen Gesamtstrategie sein». Die dynamische Weiterentwicklung eines Portfolios von Unternehmen ist daher eine vielversprechende Erfolgsstrategie.

Beim Privatvermögen steht Vertrauen ganz oben

Neben Anlageberatern sind erstaunlicherweise die Finanzchefs (CFOs) des grössten Unternehmens im Portfolio die gefragtesten Vermögensverwalter. «Den Unternehmerfamilien ist es besonders wichtig, ihr Privatvermögen in den Händen einer absoluten Vertrauensperson zu wissen.

Sie sind womöglich sogar bereit, Abstriche bezüglich der Kernkompetenz hinzunehmen», sagt Professor Thomas Zellweger, ebenso Autor der Studie. Das Vermögen wird dabei sehr diversifiziert in klassische Anlagekategorien investiert.

Grosse Vermögen, kleine Teams

Bei sehr grossen Privatvermögen kann die Einrichtung eines eigenen Single Family Offices (SFO) sinnvoll sein. Die SFOs in der Studie sind meist relativ junge Organisationen mit durchschnittlich weniger als vier Mitarbeitenden. Diese kleinen Teams bearbeiten ausgewählte Kernaufgaben (z.B. Vermögensverwaltung, Investments, Steuern und Immobilien). Vor allem bezüglich dieser Kernaufgaben wird intensiv mit Drittanbietern zusammen gearbeitet. SFO sollten sich fragen, was sie besser oder günstiger ma-

«Es zeigt sich, dass erfolgreiche Unternehmerfamilien Innovation, Wachstum und Veränderungsbereitschaft mit kalkulierbarem Risiko suchen.»

denheit der Familie erweist sich ebenfalls als dem Unternehmergeist förderlich. Auch die Firmen der Unternehmerfamilien wahren eine wohlkalkulierte Balance zwischen Vorsicht und Risiko, bei gleichzeitiger Konzentration auf Forschung und Innovation.

Unternehmerische Kraft von Familien

Die Studie betrachtet nicht nur das grösste oder sichtbarste Familienunternehmen, sondern die Unternehmerfamilien als Ganzes. Dabei zeigt sich eine sehr hohe unternehmerische Kraft der Famili-

*Charakteristisch ist
der starke Durchgriff
der Familie, die wichtige
Entscheidungen meist
selbst trifft.*



chen können als Dritte und welche Leistungen sie auslagern sollten.

Grundsätzlich halten SFO nicht immer, was man sich von ihnen versprechen mag: Mögliche Vorteile wie Kontrolle und Übersicht über das Vermögen, Investment-Controlling und nachhaltige Vermögensbewirtschaftung werden oftmals überschätzt. Der Aufwand für Gründung und laufende Kontrolle des SFO wird dagegen unterschätzt.

Spannungsfeld Familie versus Mitarbeitende

Charakteristisch ist der starke Durchgriff der Familie, die wichtige Entscheidungen meist selbst trifft. Dies kann zu Konflikten führen, wenn der Geschäftsführer des SFO nicht zur Familie gehört, da er eventuell übergangen werden kann. Es zeigt sich ausserdem: Wird ein SFO von einem Familienmitglied geführt, hat dieses in 42.9% aller Fälle einen fachlichen Hintergrund, der nicht direkt mit den Tätigkeiten eines SFO zu tun hat. Familienexterne Führungskräfte weisen zu über 85% einen passenden Hintergrund auf. Dies deutet ebenfalls auf ein Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kernkompetenz hin.

Generationenübergreifende Wertgenerierung in Unternehmerfamilien lässt sich so in einem integrierten Modell zusammenfassen, welches die vier Elemente unternehmerische Ausrichtung, Unternehmertum jenseits «des» Familienunternehmens, Management finanzieller Ressourcen sowie Single Family Offices (SFO) enthält. «Insgesamt gelingt es

uns dadurch, ein umfassendes Bild davon zu zeichnen, was Unternehmerfamilien langfristig erfolgreich macht», sagt Philipp Sieger.

Zur Universität St.Gallen (HSG)

Internationalität, Praxisnähe und eine integrative Sicht zeichnen die Ausbildung an der Universität St.Gallen (HSG) seit ihrer Gründung im Jahr 1898 aus. Heute bildet die HSG rund 7300 Studierende aus 80 Nationen in Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Rechts- und Sozialwissenschaften aus. Mit Erfolg: Die HSG gehört zu den führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas. Im European Business School Ranking der «Financial Times» 2012 belegt die HSG den Platz 7. Für ihre ganzheitliche Ausbildung auf höchstem akademischem Niveau erhielt sie mit der EQUIS- und AACSB-Akkreditierung internationale Gütesiegel. Studienabschlüsse sind auf Bachelor-, Master- und Doktorats- bzw. Ph.D.-Stufe möglich. Zudem bietet die HSG erstklassige und umfassende Angebote zur Weiterbildung an. Kristallisationspunkte der Forschung an der HSG sind ihre 43 Institute, Forschungsstellen und Centers, welche einen integralen Teil der Universität bilden. Die weitgehend autonom organisierten Institute finanzieren sich zu einem grossen Teil selbst, sind aber dennoch eng mit dem Universitätsbetrieb verbunden.

So klappt die Übergabe auch grenzüberschreitend

Ein Viertel aller Schweizer Betriebe stehen in den nächsten fünf Jahren vor einer Nachfolgeregelung – das sind 15 000 Unternehmen jährlich. Warum sich eine frühzeitige Planung mit professioneller Unterstützung lohnt, erklärt Gerhard Burtscher, Leiter Markt Schweiz der BTV VIER LÄNDER BANK.

Ein Grossteil der Unternehmer übernimmt im Alter von 35 bis 45 Jahren den Betrieb. Mit 60 Jahren rückt die Pension in greifbare Nähe. Zu spät, um die Nachfolge sinnvoll zu regeln?

Gerhard Burtscher: Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge beginnt idealerweise schon fünf bis sieben Jahre vor der Übergabe. Die emotionalen Faktoren spielen dabei eine entscheidende Rolle – Loslassen lässt sich nicht auf Knopfdruck erlernen. Wer sein Lebenswerk übergeben und erfolgreich weitergeführt haben will, sollte sich daher viel Zeit nehmen. Theoretisch sind Unternehmensverkäufe natürlich auch innerhalb von zwei, drei Monaten abzuwickeln, aber wie gesagt: Die emotionale Bin-

dung entscheidet über die Dauer des Übergabeprozesses.

Ist es sinnvoll, in diesen Prozess einen externen Berater einzubinden?

Burtscher: Ja. Wo Emotion im Spiel ist, ist die Einbindung von externen, neutralen Beratern absolut zu empfehlen. Der professionelle Blick von aussen steigert die Erfolgsaussicht nachweislich. Für externe Spezialisten spricht nicht nur ihr nüchterner Blick, sondern vor allem ihr Know-how und ihre Erfahrung: Im Gegensatz zum Unternehmer haben sie diesen Prozess bereits Dutzende Male durchlebt. Sie kennen die Tücken und Chancen einer Übergabe.

Loslassen lässt sich nicht auf Knopfdruck erlernen. Externe, neutrale Berater helfen, den Blick zu schärfen und die beste Lösung zu finden.



Bild: gettyimages



BTV führt Unternehmer zusammen

Die BTV VIER LÄNDER BANK begleitet jährlich Dutzende Unternehmensnachfolgen ihrer Firmenkunden in der Schweiz, in Süddeutschland, Österreich und Norditalien. Aus ihrem Netzwerk an mehr als 7000 Firmenkunden führt sie immer wieder potenzielle Partner zusammen. Auf Wunsch begleiten BTV Experten die Gespräche und stehen Übergebern wie Übernehmern mit ihrem Know-how zur Seite. Ob strategische, rechtliche oder finanzielle Aspekte – die BTV bietet alle erwünschten Leistungen aus einer Hand an. Im Rahmen von Fachveranstaltungen trägt die BTV zudem zur Netzwerkpflge und zum Austausch interessierter Unternehmer aus vier Ländern bei.

Jetzt das BTV Hörbuch und den BTV Ratgeber zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge bestellen! btv.staad@btv3banken.ch

Die da wären?

Burtscher: Entscheidend sind die Managementqualitäten und -kapazitäten des Nachfolgers. Die erfolgreichsten Übernahmen sind jene, wo der Inhaber bzw. Geschäftsführer vor Ort seine Führungsaufgabe wahrnimmt. Wenn es gelingt, die Mitarbeiter von den Vorteilen der Übernahme zu überzeugen, sind die Erfolgchancen sehr gross. Fühlen sich die Mitarbeiter abgeholt und ist die neue Strategie für sie nachvollziehbar, steigt auch die Motivation. Aber die Zusammenführung zweier Unternehmenskulturen ist wohl eine der grössten Herausforderungen bei der Übernahme. Insbesondere, wenn sie grenzüberschreitend ist.

Das heisst, eine grenzüberschreitende Nachfolgeregelung ist in der Regel schwieriger?

Burtscher: Kulturunterschiede sind über die Grenze hinweg naturgemäss schwerer zu überwinden. Man sollte den neuen Markt gut kennen, ehe man den Schritt auf fremdes Terrain wagt – die Risiken auf Fremdmärkten sind grundsätzlich höher. Dennoch würde ich die grenzüberschreitende Unternehmensnachfolge als Übergeber in Betracht ziehen. Denn der Kreis derer, die potenzielles Interesse haben könnten, erweitert sich dadurch stark.

Welche Vorteile bringt eine grenzüberschreitende Nachfolge sonst noch mit sich?

Burtscher: Die Möglichkeit, neue Märkte zu erschliessen, ist sicher das Hauptargument für ein grenzüberschreitendes Engagement. Die Regionen entwickeln sich heute relativ unberechenbar – da ist es von Vorteil, breiter aufgestellt zu sein. Schwächelt der eine Standort, läuft es womöglich am anderen Standort besser. Unternehmen, die sowohl im Euroraum als auch in der Schweiz präsent sind, profitieren ausserdem von möglichen Währungsvorteilen. Gerade in den vergangenen Jahren hat dies vie-

len Betrieben genützt. Der Schweizer Franken ist einfach eine der härtesten Währungen der Welt.

Die rechtlichen Schritte sind bei Auslandsengagements wahrscheinlich um einiges aufwendiger. Droht hier ein Fallstrick?

Burtscher: An rechtlichen Themen scheitern die wenigsten Nachfolgen. Dieses Thema wird meiner Erfahrung nach völlig überschätzt. Die vernünftigste Lösung ist, sich gute rechtliche Beratung zu holen. In den meisten Fällen wird einfach der Anwalt aus dem Heimatmarkt mit jenem aus dem neuen Markt zusammengespannt und die beiden feilen dann an der idealen Lösung.

Kontakt

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



Gerhard Burtscher, BTV Leiter Markt Schweiz, bringt mittelständische, exportorientierte Unternehmer länderübergreifend zusammen.

«Schlüsselpositionen müssen immer besetzt werden»

Tradition mit Innovation verbinden. Das ist das Ziel der PMS Schönenberger AG mit Sitz in St. Gallen. Neben der Übergabe der operativen Leitung von Martin Schönenberger an Raphael Schönenberger gibt sich das Unternehmen ein neues Erscheinungsbild. Eröffnet werden zudem Standorte in Zürich und München.

Interview: Marcel Baumgartner Bild: Bodo Rüedi

Martin Schönenberger, Sie haben Ihrem Sohn anfangs Jahr die operative Geschäftsleitung übertragen. Wie lange betrug die Planung dieser Nachfolgelösung?

Martin Schönenberger: Ich bin nun 33 Jahre in diesem Business tätig, 20 davon mit dem eigenen Unternehmen, in das mein Sohn vor sieben Jahren eingetreten ist. Im Grunde genommen hat mit seinem Eintritt auch die Vorbereitung auf die Nachfolgelösung begonnen. Er konnte während dieser Zeit nicht nur die Geschäftstätigkeit, die Mitarbeitenden und die Kunden kennenlernen, sondern auch mich im Berufsalltag begleiten.

Raphael Schönenberger: Theoretisch kann man noch weiter zurückgehen. Schon in meiner Kindheit habe ich im Unternehmen kleinere Tätigkeiten ausgeführt. Und nach der Maturität half ich bei der Einführung einer neuen Software beim Datentransfer mit. So gab es schon sehr früh immer wieder Berührungspunkte. Nach dem Betriebswirtschafts-Studium an der Universität St. Gallen sowie zwei Jahren als Unternehmensberater in einer Zürcher Firma bin ich dann in die P.M.S eingetreten.

Wann kam die Möglichkeit, dass Sie die operative Leitung übernehmen könnten, erstmals zur Sprache?

Raphael Schönenberger: Es war von Anfang an klar, dass dies eine Option sein muss – zumindest als Fernziel. Ich wurde hier natürlich nicht am ersten Tag als künftiger Chef vorgestellt. Auch ich musste bei Null beginnen, Kundenbeziehungen aufbauen und das Business von der Pike auf kennenlernen. Und hätte ich nach zwei Jahren gemerkt, dass meine Interessen in eine andere Richtung zielen, hätten wir natürlich die Reissleine gezogen. Aber die angebotene Chance unternehmerisch tätig sein zu können war für mich immer ein wichtiger Treiber.

Martin Schönenberger: Das kann ich nur bestätigen. Mit seinem Eintritt war für mich klar, dass es

längerfristig ausgerichtet werden muss, dass der einst für mich der Zeitpunkt kommen würde, kürzer zu treten.

Sie haben den Vorteil, dass Sie durch Ihre Geschäftstätigkeit genau wissen, welche Gefahren bei einer Nachfolgelösung lauern.

Martin Schönenberger: Das stimmt. Und doch ist keine Nachfolgelösung wie die andere. Es hat immer mit Emotionen zu tun. Wir haben es so gelöst, wie es für uns und das Unternehmen richtig ist. Natürlich tauchte auch die Frage auf, wieso ich mich jetzt schon aus der operativen Leitung zurückziehe. Ich könnte diese ja gut und gerne noch ein paar Jahre ausüben.

Wie etwa WEF-Gründer Klaus Schwab. Der fühlt sich mit 74 Jahren noch nicht zu alt.

Martin Schönenberger: (lacht) Genau! Aber im ernst: Es ist ja nicht so, dass ich nun nichts mehr tue. Ich bin weiterhin im Unternehmen tätig, betreue weiterhin meine Kunden und meine Mandate. Und ich bleibe auch zu 100 Prozent Inhaber. Es ändert sich die operative Verantwortung. Von jetzt ist es an Raphael die eigenen Visionen umzusetzen.

Ist es ein Vor- oder ein Nachteil, die Leitung vom eigenen Vater zu übernehmen?

Raphael Schönenberger: Ich habe die andere Situation noch nie erlebt, denke aber, dass es ein Vorteil sein kann. Man kennt sich sehr gut und weiss, wie der andere funktioniert, was ihn bewegt. Bei Nachfolgelösungen entstehen die Probleme häufig dann, wenn der «Neue» nur seinen eigenen Standpunkt sieht und entsprechend vertritt. Dabei ist es unabdingbar, auch die andere Seite zu beleuchten.

Gab es schon Situationen, in denen sie mit Meinungsverschiedenheiten zu kämpfen hatten?

Martin Schönenberger: Die hat es sicher gegeben. Aber dann hat man sich in Diskussionen ausge-



*Der Sohn übernimmt das
Zepter vom Vater: Raphael und
Martin Schönenberger.*

tauscht. Und gegen Aussen vertreten wir letztlich immer eine einheitliche Meinung

Raphael Schönenberger: Wenn, dann ging es eher um Details. Hinsichtlich Themen wie «Ausrichtung» und «Zukunftsentwicklung» gab mir mein Vater schon früh grosse Freiheiten.

Martin Schönenberger: Meine Erfahrung lehrte mich immer wieder, dass man mit jungen Menschen neue Visionen angehen und umsetzen kann. Man darf gera-

de im Geschäftsleben nicht verpassen, die Zukunft früh miteinzubeziehen. Das war und ist mir immer bewusst.

Raphael Schönenberger: Und doch soll nicht alles umgekrempelt werden. Entscheidend ist eine optimale Verschmelzung von Traditionen und Innovationen. Wir sind nicht in einer Branche tätig, in der man möglichst flippig sein muss. In der Rekrutierung von Kader- und Führungspersonen ist eine gewisse Seniorität und Erfahrung gefragt.

Sie sprechen von neuen Visionen. Haben sie schon ein klares Bild im Kopf?

Raphael Schönenberger: Wir sind sogar schon mitten in der Umsetzung. Unsere Firma erhält einen neuen visuellen Auftritt. Damit leiten wir gewissermassen die neue Epoche ein. Künftig werden wir unsere Dienstleistungen noch klarer nach aussen kommunizieren. Das gilt für Bereiche wie «Mitarbeiterengagement-Analysen», «Coaching», «Karriereplanung» usw. Daher trennen wir nun die beiden Dienstleistungsmarken «Personalberatung» und «Executive Search» auch optisch. Weiter haben wir uns entschlossen, in Zürich und in München Niederlassungen zu eröffnen, um damit im deutschsprachigen Raum übergreifende Synergien zu nutzen

Wieso München?

Raphael Schönenberger: Auf der von uns bewirtschafteten Achse von St.Gallen bis Zürich herrscht ein massiver Fachkräftemangel. Unternehmen greifen in der Folge vermehrt auf qualifizierte Personen aus dem Süddeutschen Raum zurück. Dieser Herausforderung werden wir mit einer Präsenz in München gerecht.

Martin Schönenberger: Die erwähnten Veränderungen sind das Resultat einer längeren strategischen Planung. Wir haben im 2010 in einer Dreiergruppe erste Zukunftsvisionen entworfen und diese dann – auch zusammen mit dem ganzen Team – weiterentwickelt. Uns war wichtig, dass der Wandel von allen getragen wird. Was wir jetzt machen, ist zukunftsweisend und wird unsere Tätigkeit – aber auch unser Angebot – noch weiter bereichern. Früher haben wir einzelne Themen auf uns zukommen lassen und sie dann bewältigt, wenn es akut wurde. Heute gehen wir strukturierter vor.

Raphael Schönenberger: Wie die meisten KMU sind auch wir derart vom Tagesgeschäft absorbiert, dass die Gefahr besteht, Entwicklungen zu verpassen. Nun haben wir uns die nötige Zeit genommen und nachhaltige Strategien entwickelt. Zusammengefasst heisst das: Neue Standorte und eine klare Positionierung unserer Dienstleistungen nach aussen. PMS soll als kompetenter und umfassender Berater – insbesondere für KMU – wahrgenommen werden. Mit den erwähnten Dienstleistungen wie beispielsweise «Coaching» oder «Karriereplanung» bieten wir weit mehr als «reine» Stellenvermittlung oder Personalberatung.

Übersteigt im Personalmarkt derzeit ganz klar die Nachfrage das Angebot?

Martin Schönenberger: Das kann man nicht pauschal sagen. Es hängt von der Branche ab. Die Baubranche beispielsweise boomt. Hier herrscht ein akuter Arbeitskräftemangel.

Raphael Schönenberger: Natürlich spüren wir es, ob es einer Branche gut oder schlecht geht. Allerdings sind wir in unserer Geschäftstätigkeit keinen extremen

Schwankungen ausgesetzt. Das hat sicherlich damit zu tun, dass wir über langjährige Kunden verfügen, die ihre Schlüsselpositionen immer wieder durch uns besetzen lassen. Unabhängig der Wirtschaftslage: Eine Schlüsselposition muss immer besetzt werden.

Inwiefern können Sie die Kundenakquisition vorantreiben? Den Markt können Sie ja nicht beeinflussen.

Raphael Schönenberger: Das ist richtig. Wir haben kein Produkt, das wir zu günstigeren Konditionen anbieten können. Die neuen Standorte eröffnen uns sicherlich einen neuen Markt. Denn die Präsenz ist wichtig. Noch wichtiger ist aber das Beziehungsnetz. Entscheidend sind das persönliche Engagement und das Vertrauen.

Das dürfte sich in den vergangenen 20 Jahren kaum geändert haben.

Martin Schönenberger: Nein. Ich bin nach wie vor ein grosser Verfechter der Netzwerkpflge. Ist unser Kunde begeistert von unserer Tätigkeit, ist das beste Werbung.

Raphael Schönenberger: Wir haben sehr viele Werkzeuge, die für eine optimale Rekrutierung sorgen. Am wichtigsten sind unsere Consultants, die ihre jeweiligen Branchen kennen, ganzheitlich denken und die Prozesse, Organisationen und Kulturen in den Firmen verstehen. Sie sind mit dem Kunden auf Augenhöhe und Ansprechpartner für diverse Fragen im HR-Bereich. Das führt zu langfristigen Kundenbeziehungen.

In Ihrem Büros befinden sich Bilder des Künstlers Raymond Fein, der anhand der Farbenlehre Ihre beiden Charaktere definiert hat. Was sagen die Bilder über Sie aus?

Raphael Schönenberger: Sie sind gewissermassen ein Abbild unserer Persönlichkeiten. Die Farben stehen für Eigenschaften. Kurz gesagt steht Rot für Energie. Gelb deutet die gefühlsbetonten Komponenten und Blau die analytisch strukturierten. Bei meinem Vater dominiert die Farbe Rot, ich bin ziemlich ausgeglichen.

Martin Schönenberger: Mir war selbst nicht klar, dass ich so wirke (lacht).

Wäre Gelb Ihre dominierende Farbe, wäre Ihnen der Abschied von der operativen Leitung wahrscheinlich enorm schwer gefallen. Wie leicht fiel Ihnen die Entscheidung?

Martin Schönenberger: Sie war ganz eindeutig nicht einfach. Gegen aussen hin verhalte ich mich diesbezüglich eher locker. Aber natürlich beschäftigt es einen. Aber ich bin froh, in der Familie jemanden zu haben der das Unternehmen weiter führt. Und wie erwähnt: Ich bleibe ja noch hier. Ich stehe nun gewisserweise für die Tradition, welche mit der Moderne verknüpft wird. Und das weiterhin mit Herzblut. Es liegt eine spannende Zeit hinter mir und eine ebenso spannende Zeit vor uns.

Emotionen gegen Vernunft

Links-Grün darf frohlocken: Die sogenannte Abzockerinitiative hat diesen Kreisen bereits in die Hände gespielt, unabhängig vom Ausgang an der Urne. Denn der Begriff Abzocker hat sich in den Köpfen festgesetzt. Und weil der Begriff so schwammig ist, wird er munter und hemmungslos auch für Leute verwendet, die ihn nicht verdient haben. Die konkreten Auswirkungen bei einem Ja würden allerdings noch schwerer wiegen als solche atmosphärischen Fragen. Es ist zu hoffen, dass das Stimmvolk nicht ausschliesslich von Emotionen an die Urne getrieben wird.

Text: Stefan Millius

SP-Ständerat Paul Rechsteiner kann der Abzockerinitiative nicht viel abgewinnen. Sein Chefökonom beim Gewerkschaftsbund ist ebenfalls dagegen. Mit SP-Nationalrat Daniel Jositsch spricht sich einer der prominentesten Linken im Land gegen das Volksbegehren des Unternehmers Thomas Minder aus. Es gibt tatsächlich auch einen kleinen Graben, der sich durch das Lager von Links-Grün zieht. In erster Linie ist die

Unternehmen den Willen nicht auf, daran etwas zu ändern, sollte man ihnen das aber dennoch nicht per Verfassung aufzwingen. Die unternehmerische Freiheit ist unterm Strich ein zu wertvolles Gut, das sich auf uns alle segensreich auswirkt. Nur ein Beispiel: Prämien an Topkader für Firmenkäufe oder –verkäufe zu unterbinden, ist nicht sinnvoll. Intelligente Anreizsysteme haben schon immer zu Wachstum geführt. Die Aufgabe muss also darin liegen, die Verhältnismässigkeit wiederherzustellen – ohne Eingriff in die Verfassung.

Die Aufgabe muss darin liegen, die Verhältnismässigkeit wiederherzustellen – ohne Eingriff in die Verfassung.

Initiative allerdings ein Spaltpilz rechts der Mitte. Innerhalb der SVP befürchten Unternehmer die standortschädlichen Auswirkungen einer Zustimmung, während die Basis zu einem schönen Teil ein Ja einlegen dürfte. Denn die Abzocker, die mag man nicht im eher proletarisch gefärbten Teil der Volkspartei.

Eigenverantwortung gefordert

Man muss sie auch nicht mögen. Abzocker sind widerlich, wenn man den Begriff richtig auslegt. Leute, die unter dem Vorwand, ein Unternehmen zu führen, für eine bescheidene Leistung astronomische Saläre, gigantische Spesen und noch spektakuläre Abgangsentschädigungen kassieren, sind auch nicht im Sinn von liberalen Verfechtern eines freien Marktes. Die Frage ist nun, ob man wirklich Massnahmen gegen solche Auswüchse in einem Verfassungsartikel festhalten muss. Das Ergebnis ist ein starker Eingriff in die Freiheit von Unternehmen. Diese müssten selbst interessiert daran sein, dass sich ihre Topkader nicht à discretion aus der Firmenkasse bedienen. Dazu braucht es Eigenverantwortung. Bringen die

Hypothek für Standort

Der indirekte Gegenvorschlag, den Fans der Initiative als harm- und zahlos bezeichnen, ist ein Beispiel dafür, dass man ein Problem erkennen und auf verhältnismässige Weise lösen kann, ohne gleich das Kind mit dem Bade auszuschütten. Ein Unternehmer wie Peter Spuhler, dem man nun wirklich nicht das Prädikat des Abzockers anheften kann, stellt sich hinter diesen Gegenvorschlag. Das ist ein Adelschlag, denn Spuhler hat es nicht mehr nötig, sich politisch zu profilieren. Es geht ihm um die Sache, und die ist durchaus ernst. Der Ärger über vermeldete Boni und andere Extras, deren Höhe dem durchschnittlichen Arbeitnehmer das Wasser in die Augen treiben, ist berechtigt. Die Unternehmen sind gefordert, hier Mass zu halten. Zur Unterbindung von vereinzelt Exzessen den Wirtschaftsstandort aber mit Hypotheken zu belasten, die es anderswo nicht gibt, ist nicht zu empfehlen. Sinnvoller ist es, mit einem Ja zum Gegenvorschlag ein erstes Zeichen zu setzen und die Debatte danach fortzusetzen. Das dann aber mit Augenmass. Denn jeden, der eine Führungsposition innehat, als Abzocker zu brandmarken, das ist erstens zu einfach und spielt zweitens nur denen in die Hände, denen jede Form von unternehmerischer Leistung ohnehin ein Dorn im Auge ist.

Informationsasymmetrien als Nachfolge-Hürde überwinden

Aus makroökonomischer Sicht stellt die Unternehmensnachfolge ein Massenphänomen dar, dennoch verhält sich jeder Fall individuell und muss als solcher betrachtet werden.

Text: Dr. Frank Halter Bilder: zVg.

Im KMU-Kontext stellen die familieninterne Nachfolgeregelungen (FBO = Family Buy Out), die Übertragung an Mitarbeitende (MBO = Management Buy Out) sowie der Verkauf an externe Persönlichkei-

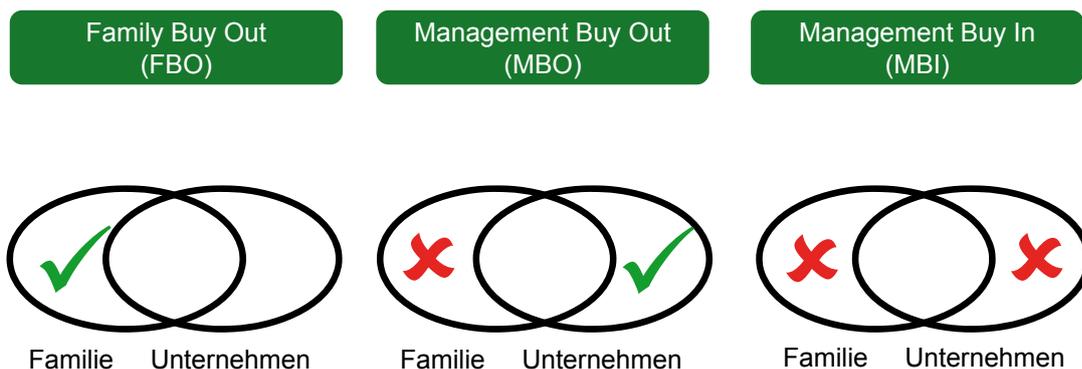
ten (MBI = Management Buy In) die verbreitetsten Nachfolgelösungen dar. Bekannt ist auch, dass die familieninterne Unternehmensnachfolge an Bedeutung verliert. Die Bedeutung und der Umgang mit Informationen zwischen den Parteien sind absolut zentral, wenn gleich die Ausgangslage der Nachfolgevarianten oft fundamental verschieden ist.

Im Rahmen eines FBO darf davon ausgegangen werden, dass man sich gut kennt und deshalb kaum von einer Informationsasymmetrie ausgehen muss. Im positiven Fall verfügen die Generationen über ein ausgeprägtes gegenseitiges Vertrauen. Die Praxis zeigt jedoch oft, dass Kinder wenige Informationen über die Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens haben. Ein differenzierter und (selbst)kritischer Blick auf das eigene Familienunternehmen kann daher hilfreich sein, das Potential des Unternehmens richtig einzuschätzen. Auf der anderen Seite stellt sich auch die Frage, ob die Nachfolger, auch wenn es sich um die eigenen Kinder handelt, die unternehmerische Kraft besitzen, um das Unternehmen nachhaltig weiter zu entwickeln.

Anders sieht es bei einem MBO aus. Ein Mitarbeiter, der bereits mehrere Jahre im Unternehmen tätig ist, kennt die Unternehmung sowie deren Potential in der Regel gut, auch das Vertrauen ins Unternehmen ist im Grundsatz gegeben. Der Übergeber auf der anderen Seite kann die unternehmerische Kraft des potentiellen Nachfolgers ebenfalls einschätzen, weil sich die Parteien im Geschäftsalltag bereits kennen.

Besonders schwierig ist der Fall beim MBI, bei dem sich weder die Parteien, noch der Nachfolger das Unternehmen kennen. Aus theoretischer Sicht kann festgehalten werden, dass die Informationsasymmetrie in diesem Fall am meisten ausgeprägt ist. Vor dem Hintergrund, dass die familien- und unternehmensexterne Unternehmensnachfolge an Bedeutung zunehmen, sollte die Aufmerksamkeit deshalb auf der Frage liegen, mit welchen Strategien die Informationsasymmetrie reduziert werden kann. In der Theorie werden dafür die beiden Begriffe Screening und Signaling benutzt.





- *Screening* kann als Strategie bezeichnet, wenn der Verkäufer Informationen über den Käufer einzieht respektive der potentielle Nachfolger das Kaufobjekt durchleuchtet. Es gilt aktiv Informationen zu suchen, um das notwendige Vertrauen ins Gegenüber oder das Unternehmen zu erlangen.
- *Signaling* kann als Strategie bezeichnet werden, wenn Informationen aktiv zur Verfügung gestellt werden. So könnte der externe Nachfolger dem Verkäufer ein Persönlichkeitsgutachten zuhalten, auf der anderen Seite kann der Verkäufer dem Nachfolgekandidaten schon im frühen Stadium einen vertieften Einblick in die Betriebsbuchhaltung gewähren.

Im Dienste einer gelungenen Unternehmensnachfolge sollte der Annäherungsprozess primär vertrauensbildend genutzt werden. Prozessbegleitende Fragestellungen könnten daher lauten:

- Welche Informationen muss ich dem potentiellen Nachfolger zur Verfügung stellen, damit er Vertrauen ins Unternehmen gewinnt?
- Was will ich vom oder über den potentiellen Nachfolger wissen, damit ich das Unternehmen mit gutem Gewissen in neue Hände übertragen kann?
- Wie könnte ich als Nachfolger strategische Überlegungen und Zukunftsentwicklungen glaubhaft transportieren, damit der Verkäufer meiner unternehmerischen Kraft vertraut und mir das Unternehmen anvertraut?
- Was sind für beide Parteien absolute Vertrauenskiller?

Insbesondere im Rahmen des MBI muss berücksichtigt werden, dass nicht selten eine Dritte Partei mitspricht. Der Mittler (z.B. Wirtschaftsprüfer, Anwalt, Bank) ist eine mögliche Anlaufstelle für potentielle Nachfolger und übernimmt eine wichtige Funktion in einem intransparenten Markt. Auch Mittler entscheiden auf Grundlage der zur Verfügung stehenden Informationen, ob ein Kontakt weiter geleitet wird oder nicht. Kritisch muss daher die Frage ge-

stellt werden, ob die Entscheidungsgrundlage bei einem Mittler dieselbe ist, wie sie im Direktkontakt zwischen Verkäufer und Käufer wäre. Die Informationsasymmetrie im Rahmen einer Dreiecksbeziehung zwischen Verkäufer, Mittler und Käufer wird bestimmt nicht einfacher. Offen bleibt deshalb die Frage, wie diese Informations-Triade vertrauensfördernd bedient werden kann.

Dr. Frank Halter ist Gründungs- und Geschäftsleitungsmitglied des Center for Family Business der Universität St.Gallen (CFB-HSG) sowie Vicepräsident der Stiftung KMU Next. Die Themen Unternehmensnachfolge sowie Komplexität und Dynamik in Familienunternehmen beschäftigen ihn seit Jahren im Rahmen seiner Forschungs- und Praxistätigkeit, vgl. dazu www.cfb.unisg.ch und www.kmunext.ch



Flughafen Altenrhein weitet Angebot aus

InterSky expandiert weiter in der Schweiz. Nachdem die Regional-Fluggesellschaft seit Januar die Strecke Zürich-Graz bedient, folgen ab Mai von Altenrhein aus auch Elba und Sardinien. Damit verstärkt InterSky ganz bewusst ihr bereits bestehendes Schweizer Engagement.

Text: Elmar Hürlimann Bild: zVg.

Thomas Mary, CFO Finanzen Peoples Business-Airport, Rolf Seewald und Renate Moser von InterSky, und Michael Nachbaur, Geschäftsführer High Life Reisen (v.l.), freuen sich über das neue Engagement von InterSky ab Altenrhein.

Lange Zeit prägte Rolf Seewald mit seiner Airline Rheintalflug das Geschehen am Flughafen Altenrhein. Nach dem Verkauf von Rheintalflug an die Austrian Airlines vor etwas mehr als zehn Jahren kehren nun Renate Moser und Rolf Seewald mit ihrer Bodensee-Airline InterSky nach Altenrhein zurück: mit der neuen Sommerlinie Altenrhein-Elba.

Eine der besten Strecken

«Altenrhein-Elba war immer eine unserer besten Strecken. Mit den zwei neuen Flugzeugen, die die

InterSky-Flotte erweitern, haben wir Kapazitäten frei, um diese in der Ostschweiz so beliebten Ferienflüge wieder aufzunehmen», freut sich Rolf Seewald, Miteigentümer von InterSky. Von Mai bis Oktober 2013 geht es jeden Sonntag um 10.20 Uhr nach Elba und um 16.20 Uhr wieder zurück. Damit ergibt sich ein zusätzlicher Urlaubstag, weil man früh ankommt und erst am Abend der nächsten Woche zurückfliegt.

Auch Armin Unternährer, CEO des People's Business Airport Altenrhein, freut sich, dass eine weitere Air-



line nun Altenrhein anfliegen wird – auch wenn es nur während der Sommersaison ist.

Mit starkem Partner

Geflogen wird mit den Dash8-300-Maschinen. Diese finden ihren Weg vom Bodensee nach Elba schon fast im Schlaf, so oft sind sie früher bereits unter Rheintalflug dorthin geflogen. «Durch die bewährte Zusammenarbeit mit unserem Partner High Life Reisen sind wir sicher, dass wir bereits im ersten Jahr mit der neuen Strecke einen Erfolg verbuchen», ist InterSky-Geschäftsführerin Renate Moser überzeugt. High Life Reisen betreibt am Flughafen Altenrhein ein eigenes Reisebüro. Für High Life Reisen wird InterSky ab 2013 von Altenrhein aus zusätzlich nach Sardinien fliegen. Diese Destination wird mit dem neuen Flieger ATR72-600 mit 70 Plätzen bedient. Die Kombination der beiden Flughäfen Altenrhein und Friedrichshafen machen einen idealen Kurzurlaub mög-

Die Kombination der beiden Flughäfen Altenrhein und Friedrichshafen macht einen idealen Kurzurlaub möglich.

lich. Mit den Rotationen am Mittwoch und Samstag ab Friedrichshafen kann der Passagier nach zwei Tagen (Samstag/Sonntag), nach vier Tagen (Sonntag/Mittwoch), sechs Tagen (Sonntag/Samstag) oder auch zehn Tagen (Sonntag/Mittwoch) wieder nach Hause fliegen.

Roger Hohl, Verkaufsleiter der InterSky, meint: «Wir freuen uns schon auf die Verbindung Altenrhein-Elba, denn als Schweizer weiss ich ganz genau, wie beliebt Elba in der Ostschweiz ist. Mit Flügen ab Friedrichshafen und Zürich je zwei Mal sowie Genf, München und Altenrhein je ein Mal pro Woche bietet InterSky wöchentlich sieben Flüge nach Elba an und ist somit Marktführer auf dieser einzigartigen Ferieninsel.»

Erfolgreiches 2012

Nach einem schwierigen Jahr 2010 gelang 2012 nach Rückkehr von Renate Moser ins Unternehmen wieder ein ausgeglichenes Ergebnis. 2012 wird InterSky eine sechsstellige Gewinnzahl ausweisen. «Wir haben uns immer auf das konzentriert, was wir gut können: Das ist der Regionalverkehr. Dieser ist für die grossen Airlines nicht kostendeckend, weil die Kostenstruktur eine ganz andere ist», erklärt Renate Moser. „Gerade jetzt werden viele regionale Strecken aufgegeben, was den Airlines in der Grösse von InterSky natürlich zugute kommt.“ Mit den zwei neuen ATR72-600 und den drei Dash8-300Q verfügt InterSky über eine ideale Flotte für solche Strecken.

Abstimmungs-prioritäten

Die eidgenössische Volksabstimmung vom 3. März ist ein gutes Beispiel dafür, wie der mediale Fokus hauptsächlich auf Abstimmungsthemen gelegt wird, die Emotionen wecken. Neben der Abzockerinitiative und dem Raumplanungsgesetz wird auch über den Familienartikel abgestimmt. Die beiden letzten Vorlagen haben insgesamt aus volkswirtschaftlicher Sicht eine

weitaus grössere Bedeutung als die Initiative, die jedoch den Abstimmungskampf und vor allem die mediale Berichterstattung dominiert. Die Familienpolitik war bisher Sache der Kantone und der Gemeinden. Nun soll aber der Bund, gestützt auf einen Verfassungsartikel, Vorgaben festlegen können, deren Kostenfolgen nicht absehbar sind. Kaum jemand wird die Notwendigkeit von Betreuungsmöglichkeiten wie Krippen, Kinderhorte oder Mittagstische bestreiten. Als Gemeindepräsident und junger Familienvater mit berufstätiger Ehefrau steht mir dieses Thema auch persönlich sehr nahe. Gleichzeitig stelle ich leider fest, wie die Kosten für solche Angebote in die Höhe schiessen. Die übermässige Regulierung des Staates bringt schon heute eine solche Entwicklung mit sich. Die Konsequenzen bezahlen die Wirtschaft und schlussendlich der Steuerzahler.

Gerade im Kanton St.Gallen müssen wir zurückhaltend sein mit staatlichen Angeboten, die mehr mit allgemeinen familienpolitischen Grundsätzen als mit ausgewiesenen Bedürfnissen zu tun haben. Gemäss dem Steuermonitoring 2012 der Universität St.Gallen ist unser Kanton bei den Einkommenssteuern im interkantonalen Vergleich für mittlere Einkommen zunehmend unattraktiv und im Vergleich zu den Nachbarkantonen lediglich bei den tiefen Einkommen konkurrenzfähig. Handlungsbedarf besteht also auf jeden Fall, allerdings eher bei der Finanz- als bei der Familienpolitik.



Michael Götte
Präsident SVP-Fraktion
Gemeindepresident
Tübach

Vom Heartbeat zum Brainflow

Topleistungen erbringen und gleichzeitig Stress vermeiden: Wir wissen, wie schwierig das ist. Auf Basis einer Herzratenmessung ist es möglich, dieses Spannungsfeld besser zu meistern. Ein Gespräch mit Dr. Roland Bentele, Geschäftsführer von Brainflow.

Interview: Stephan Ziegler Bild: Philipp Baer



Roland Bentele, Brainflow bietet eine Methode an, um die individuelle Leistung im Arbeitsalltag zu verbessern. Wie funktioniert sie?

Wir befähigen Führungskräfte und Mitarbeitende, ihre Leistungs- und Regenerationskraft bewusst zu steuern, um Belastungen besser zu bewältigen. Und

«Aus einem 24-Stunden-EKG ermitteln wir die Resistenz gegen Stressfaktoren.»

zwar mit System: Die Methodik von Brainflow beruht auf einer Messung der Herzratenvariabilität (HRV) über 24 Stunden. Die HRV misst die Fähigkeit, sich an die ständig wechselnden Herausforderungen anzupassen. Je grösser die Variabilität der Herzrate, umso anpassungs- und leistungsfähiger ist die Messperson, was u. a. durch Parameter wie Leistungspotenzial, Stressindex oder biologisches Alter ausgedrückt wird.

Brainflow verbindet also Kardiologie mit Psychologie?

So kann man sagen. Die HRV-Messung zeigt auf, wann eine Person unter Stress steht, sich gut erholen oder besonders viel leisten kann. Die Psychologie hilft dann, Stärken zu fördern und Schwächen zu neutralisieren.

Wäre es nicht nützlicher, einen Waldlauf oder einen Skitag zu genießen?

Unbestritten. Sogar mit Nichtstun ist oft schon viel getan. Doch das ist für Führungskräfte, die sich über Leistung definieren, leichter gesagt als getan. Die HRV-Messung dient dazu, das Zusammenspiel von Körper und Hirn bewusst zu machen. Auch unsere Emotionen lösen reflexartig körperliche Reaktionen aus, zum Beispiel Pupillenerweiterung, Schweißausbrüche oder erhöhten Puls. Die Messung und Nachbesprechung von Brainflow führt dazu, dass der Kunde erkennt, wie sein Körper die geistige Leistungsfähigkeit widerspiegelt.

Die Methodik von Brainflow beruht auf Messen, Erkennen und Entwickeln. Wie muss man sich das konkret vorstellen?

Wir starten mit einer Messung der Leistungsfähigkeit, um den Status der verfügbaren Ressourcen und Stressfaktoren zu ermitteln. In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse in einem ausführlichen Gespräch analysiert. Wird dabei ein Handlungsbedarf entdeckt, wird der Kunde in drei bis sechs Coachingsitzungen unterstützt und befähigt, notwendige Veränderungen vorzunehmen.

Wer ein Brainflow-Coaching absolviert hat, weiss, in welche Richtung er die Präferenzen und Kompetenzen seiner Persönlichkeit entwickeln sollte, um eine optimale Leistung zu erbringen. Diese Person weiss aber auch, wie sie sich am besten vor Druck, Stress oder gar einem drohenden Burnout schützen kann. Führt das dazu, dass der Arbeitgeber diese Person gar nicht mehr fordern kann?

Im Gegenteil: Die Person ist genau dann zu Höchstleistungen fähig, wenn sie versteht, wie sie eine gute Balance zwischen unternehmerischen Anforderungen und eigenen Ressourcen findet. Dies führt dazu, dass man motiviert und leistungsbereit ist. Wenn Sie als Arbeitgeber ein solches Coaching unterstützen, dann setzen Sie ein wertschätzendes Zeichen, dass Ihnen die Stressresistenz Ihrer Mitarbeitenden am Herzen liegt.

Ein weiterer Nutzen von Brainflow ist das Talentmanagement, da die Messung eine Potenzialanalyse erlaubt. Daraus können Massnahmen zur Förderung abgeleitet werden. Kann das auch zum Schluss führen, dass die Person am falschen Ort sitzt?

Wenn jemand eine Aufgabe ausführt, die seinen Fähigkeiten nicht entspricht, dann muss er sehr viel mehr Energie aufwenden, um erfolgreich zu sein.

«Wir bauen die Erholungsfähigkeit auf und Energiefresser im Alltag ab.»

Dauert dieser Zustand lange Zeit an, so wird die Leistungsfähigkeit eingeschränkt. Es ist deshalb wichtig – für Arbeitnehmer wie für Arbeitgeber –, eine ehrliche Standortbestimmung durchzuführen. Dazu gehört auch, eine mögliche Über- oder Unterforderung zu berücksichtigen und zu prüfen, wie der Arbeitnehmer seine optimale Leistungsfähigkeit wieder erreichen kann.

Beruhet die Verbesserung der Gesundheit mit Brainflow darauf, dass der Kunde nach einem Coaching weiss, wann und wie er sich zu erholen hat?

Grundsätzlich gilt, dass die psychische und physische Gesundheit durch viele Aspekte beeinflusst wird. Diese müssen wir mit jedem Kunden individuell hinterfragen – und daraus den Handlungsbedarf ableiten. Ein häufiges, wenn auch meist tabuisier-

«Jemand ist dann zu Höchstleistungen fähig, wenn er eine gute Balance zwischen unternehmerischen Anforderungen und eigenen Ressourcen findet.»

tes Thema ist die Angst. Sie entsteht in verschiedensten beruflichen Situationen aus unterschiedlichsten Gründen. Angst abbauen oder wenigstens lernen, besser damit umzugehen, senkt den Stress und erhöht die Leistungsfähigkeit.

Sie bieten Brainflow-Coachings sowohl für Angestellte wie auch für Führungskräfte an. Worin unterscheiden sich die beiden Zielgruppen?

Die Programme sind identisch. Aber aus den verschiedenen Rollen ergeben sich andere Themen. Die Führungskraft beeinflusst zum Beispiel mit ihrem Verhalten die Leistung – und somit die psychische und physische Gesundheit – ihrer Mitarbeitenden sehr unmittelbar. Diese ist eine der wichtigsten strategischen Ressourcen im Unternehmen. Und trotzdem wird die Sorge für das gesundheitliche Wohlbefinden häufig zur Privatsache deklariert. Die Pflege dieses Wohlbefindens müsste aus meiner Sicht viel mehr Beachtung finden.

Gibt es für mich als Unternehmer Warnsignale, die mir sagen, dass ich mit meinen Mitarbeitenden oder mit meinem Führungsteam etwas machen muss? Wenn jemand innerlich gekündigt hat oder sogar an einem Burnout leidet, ist es ja zu spät.

Die gibt es. Sie zu erkennen, ist nicht einfach. Die Chancen sind aber massiv höher, wenn Ihre Führungskräfte die Bedeutung und die Mechanismen der eigenen Leistungsfähigkeit verstehen und reflektieren. Auch lohnt es sich, in Unternehmen ein Frühwarnsystem zu etablieren. Dies könnte ein regelmässiger Check mittels HRV-Messung sein. Das lohnt sich allein schon als Mittel zur Burnout-Früherkennung.

Will also ein Unternehmer im immer härteren Wettbewerb bestehen, muss er schauen, dass seine Mitarbeitenden körperlich und geistig gesund sind?

Genau. Er muss verhindern, dass die Mitarbeitenden, und damit das gesamte Unternehmen, dauerhaft überlastet sind. Der HRV-Check von Brainflow ist ein sehr wirksames Instrument dazu. Und die Kosten dafür sind um ein Vielfaches kleiner als Produktivitätsverluste durch Abwesenheiten.

Wobei man ja auch die Kosten für unproduktive Anwesenheiten betrachten müsste ...

In der Tat. Das beste Argument für Brainflow ist aber, die Messung am eigenen Leib zu erfahren. Nicht nur gewinnt man einen ungefilterten Einblick in die Vorteile unserer Methode – man geht auch mit gutem Beispiel voran, was die Akzeptanz im Führungsteam und bei den Mitarbeitenden deutlich steigert. Brainflow soll nämlich keine lästige Pflicht sein. Es macht vielmehr Freude, die eigene Leistungsfähigkeit zu erforschen und zu verbessern.

Brainflow AG

Das Brainflow-Team umfasst ein Netzwerk von ausgewiesenen und professionell arbeitenden Spezialisten aus den Bereichen angewandte Psychologie, Medizin und Personalmanagement:

Dr. iur. Roland Bentele, Gründungspartner

Dr. phil. | Hans-Rudolf Germann, Gründungspartner

Dr. med. Andreas Canziani, Partner

lic. phil. | Susanna von Werra, Partnerin

lic. phil. | Simon Raeber, Partner

Brainflow AG

Werkstrasse 1

CH-9500 Wil

Tel. 0848 000 566

Fax 0848 000 565

info@brainflow.ch

www.brainflow.ch

CEO Urs Vögele:

«Der richtige Mann am richtigen Platz.»



Ein Diamant wird auf Hochglanz poliert

Hinter dem unscheinbaren Firmennamen Hans Leutenegger AG steckt eine Erfolgsgeschichte, kombiniert mit viel Glamour und einem Hauch Hollywood. Das Unternehmen des prominenten ehemaligen Sportlers und Schauspielers Hausi Leutenegger ist eine Besonderheit in der Temporärbranche. Mit Urs Vögele steht ein Ostschweizer an der Spitze. Eines seiner Ziele hat er bereits früh erreicht: Die Hans Leutenegger AG wieder zurück in seine Heimat zu holen.

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

Seit über vier Jahren führt Urs Vögele die Hans Leutenegger AG. Dass der Name des Unternehmens untrennbar mit seinem Gründer Hans «Hausi» Leutenegger verbunden ist, stört Vögele nicht. Leutenegger, Bob-Olympiasieger, Hollywoodschauspieler und Unternehmer-Ikone, ist eine schillernde Persönlichkeit, die schon immer die Aufmerksamkeit der Medien auf sich gezogen hat. Ein solcher Mann wirft einen grossen Schatten. Doch Urs Vögele neidet dem Firmengründer das Rampenlicht nicht. Für den Ostschweizer ist entscheidend, dass er freie Hand hat im operativen Geschäft, dass er den «Diamanten auf Hochglanz polieren» darf. So lautete die Aufgabe, die ihm Leutenegger 2008 auf den Weg gab.

Als Treuhänder selbständig

Doch der Reihe nach. An seine ursprüngliche Berufung erinnert heute nichts mehr an Urs Vögele. Er habe Landwirt gelernt, verrät er mit einem Schmunzeln auf die entsprechende Frage. Es folgte ein Studium mit Fokus auf Agrarwissenschaft und Unternehmensführung. Mit 29 Jahren machte sich der

ser über die Nachfolgeplanung Gedanken machte, holte er Vögele als Berater an Bord. «Dann haben sich die Ereignisse überschlagen», erinnert sich Vögele, «wir haben schnell gemerkt, dass eine andere Lösung mehr Sinn machen würde als die Beraterfunktion.» Aus dem Einflüsterer wurde der Chef: Urs Vögele übernahm die Geschäftsführung der Hans Leutenegger AG mit ihren rund 1000 Angestellten. «Nicht in absoluter Unkenntnis der Branche» habe er das Amt angetreten, sagt Vögele, doch ein Stück weit sei er natürlich ein Quereinsteiger gewesen. Statt für Hausi Leutenegger die ideale Nachfolge zu planen, musste Vögele nun das eigene Unternehmen in neue Hände geben und konzentrierte sich voll auf die neue Aufgabe.

Konzept noch immer aktuell

Drei Monate lang verschaffte er sich an der Seite seines Vorgängers einen Überblick, bewusst nicht länger, «denn es kann nicht zwei Chefs geben.» Von Anfang an sei festgestanden, dass sein Auftrag nicht in der Verwaltung des Status quo liege, sondern darin, neuen Wind in die Firma zu bringen. «Das Unternehmen war damals 43 Jahre alt, und Hausi Leutenegger hat es selbst als Diamanten bezeichnet, den man wieder einmal polieren müsse», erinnert sich Urs Vögele. Ein Eindruck, den der neue Chef nach dem ersten genaueren Einblick teilte. Das Konzept des Unternehmens war auch Jahrzehnte nach der Gründung noch richtig, am Kerngeschäft gab es nichts zu rütteln. Die administrativen Abläufe hingegen konnten optimiert und modernisiert werden. In Sachen Informationstechnologie, bei der Nutzung der neuen Medien, im Internetauftritt: Hier hinkte das sonst so innovative Unternehmen der Zeit eher nach. Zudem war die Firma organisch gewachsen, und das, so Vögele, habe nicht nur Vorteile. Es fehlte zum Teil an einer einheit-

«Mit einer Bank an Bord hat man ein Kontrollorgan im Genick.»

Ostschweizer selbständig. Er gründete eine Treuhandkanzlei und beriet Unternehmen, weiterhin mit Schwergewicht auf die Bereiche Agrar und Lebensmittel. Zu den Kunden gehörten grössere Unternehmen rund um Landwirtschaft, Wein- und Käseproduktion, Molkereien oder Gemüsebau. Es war in gewisser Weise die erste Karriere von Urs Vögele. Der Schnitt folgte 2008. Familiäre Verbindungen waren dafür verantwortlich, dass Vögele Hausi Leutenegger privat schon lange gut kannte. Als sich die-

lichen Stossrichtung für alle Filialen, und es wurden zu wenige Synergien genutzt.

Personal als Kapital

Diese Stichworte begleiteten den neuen CEO in den letzten vier Jahren. Zusammen mit seinem Team schuf er eine klare Corporate Identity, die Prozesse wurden gestrafft und vereinfacht und dadurch Kosten reduziert. Pate stand dabei eine Erkenntnis: «Die grösste Herausforderung liegt heute nicht mehr darin, Kunden zu gewinnen, sondern sie danach auch mit Fachkräften bedienen zu können.» Der Markt sei ausgetrocknet, so Vögele, und sein Kapital sind deshalb die Leute, die er im Auftrag seiner Kunden rekrutiert. Auch sonst hat der Ostschweizer schnell gelernt in der für ihn neuen Branche. «Glaube nur, was du siehst», habe er sich früh zum Grundsatz gemacht. «Es gibt in unserer Branche leider viele Leute, die hier das schnelle Geld suchen und sich nicht bewusst sind, dass wir mit Menschen arbeiten», so Vögele. Dabei brauche, wer allen gesetzlichen Auflagen gerecht werden wolle, eine gewisse Grösse und Substanz. Vor allem mit einem System, wie es die Hans Leutenegger AG pflegt. Das Unternehmen stellt selbst qualifizierte Fachkräfte ein und stellt sie seinen Kunden zur Verfügung, um Arbeitsspitzen zu brechen. «Der richtige Mann am richtigen Platz», umschreibt Vögele die Aufgabe. Die grösste Herausforderung liege darin, Leute zu rekrutieren, die sich vielseitig einsetzen lassen. Ungelernte Helfer gebe es viele auf dem Markt, doch echte Fachleute viel zu wenige. Dabei ist nicht die Rede von exotischen Berufen, sondern von Vertretern herkömmlicher Ausbildungen wie Elektriker, Sanitärinstallateur, Schlosser, Zimmerleute oder Spengler. Selbst für

handwerkliche Grundberufe müsse man immer öfter über die Landesgrenzen hinaus schauen.

An der Front aktiv sein

Den Unterschied zu den Mitbewerbern kann die Hans Leutenegger an der Front machen, dort, wo die Personalberater nach den richtigen Leuten suchen. «Wir setzen auf Rekrutierer, die das gesuchte Metier selbst gut kennen», sagt Urs Vögele. Die Personalberater sollen die gleiche Sprache wie die Kandidaten sprechen und deren Potenzial sofort einschätzen können. Fällt die Wahl auf jemanden, der sein Fach zu wenig versteht oder nicht polyvalent einsetzbar ist, wird er für den Personaldienstleister zur Hypothek. «Wirklich gut disponieren kann man nicht vom Bürotisch aus, die Leute müssen unterwegs sein», so der CEO.

In der Branche ist die Hans Leutenegger AG eine Ausnahmeerscheinung. Der Begriff der Temporäranstellung wird hier anders interpretiert. Temporär ist nicht die Anstellung der jeweiligen Fachkraft, sondern der Einsatz beim einzelnen Kunden. Vögele: «Wir streben eine möglichst lange Bindung mit unseren Angestellten an.» Einzelne Monteure seien bereits seit Jahrzehnten im Dienst des Unternehmens. Sie haben immer denselben Arbeitgeber und stehen doch laufend bei anderen Firmen im Einsatz. Eine Vielseitigkeit, die viele schätzen. Attraktiv sei man auch dank Leistungen rund um Sozial- und Krankenversicherungen, die über das gesetzlich vorgeschriebene Minimum hinausgehen. Von den insgesamt rund 1000 operativ tätigen Angestellten sind 60 Prozent fest angestellt, «ein Sonderfall in unserer Branche und eine grosse Herausforderung.» Die Administration beschäftigt etwa 70 Leute in den zehn Schweizer Filialen und einer Niederlassung in Süddeutschland.

Anzeige



Universität St.Gallen

Unternehmensnachfolge

Für Unternehmerfamilien:

St.Galler Seminar für Familienunternehmen

Für familienexterne Nachfolger:

St.Galler Nachfolgeseminar für MBO-/MBI-Kandidaten

Für BeraterInnen:

St.Galler Nachfolgeseminar für Service Provider

Ausführliche Informationen zu allen Weiterbildungsprogrammen finden Sie auf unserer Website:

«Seit einem Jahrzehnt befasst sich das CFB-HSG mit den verschiedenen Facetten der Unternehmensnachfolge.»

Dr. Frank Halter
Mitglied der Geschäftsleitung



CFB-HSG.CH

www.cfb.unisg.ch/wb



In jeder Filiale präsent

Urs Vögele selbst hat seinen Sitz in der Zentrale in Genf – theoretisch. Er sei keiner, der aus der Ferne das Personal steuere, deshalb sei er zu 80 Prozent in den Filialen und bei Kunden unterwegs. Damit wird auch die flache Hierarchie möglich; das Unternehmen kennt keine Regionaldirektoren, Vögele führt die Filialen direkt und hat in jeder Niederlassung ein Büro. Auch in St.Gallen, der Filiale, die erst vor drei Jahren wieder eröffnet wurde. «Als Ostschweizer wollte ich diese Region nicht kampfflos der Konkurrenz überlassen», so Vögele. Der Standort entwickle

«Wir streben eine möglichst lange Bindung mit unseren Angestellten an.»

sich erfreulich, man stehe vor einem Luxusproblem: «Wir könnten umgehend mehr Fachkräfte zum Einsatz bringen, wenn wir sie finden würden.» Ein Begriff fällt im Gespräch mehrfach: Die Unabhängigkeit. Die Hans Leutenegger AG ist ein Personaldienstleister, muss aber oft auch «Bank spielen». Die 1000 Angestellten müssen bezahlt sein, während die Zahlungsfristen der Kunden tendenziell immer länger werden. Alleine die Sozialleistungen für die Angestellten erreichen einen zweistelligen Millionenbetrag, die Versicherungsprämien sind hoch. Ein kapitalintensives Geschäft sei es, sagt Vögele, «man braucht einen langen Atem.» Doch auch Firmengründer Hausi Leutenegger legt Wert darauf, noch nie einen Bankkredit in Anspruch genommen zu haben. Es gebe keinen einzigen Tag im Jahr, an dem man auf Kredite angewiesen sei. Vögele. «Mit einer Bank an Bord hat man ein Kontrollorgan im Genick.» Im Gegensatz dazu muss man bei der Hans Leutenegger AG selbst sicherstellen, dass Kosten und Einnahmen im richtigen Verhältnis stehen, Selbstdisziplin ist gefragt. Aber mit 47 Jahren Erfahrung im Rücken fällt das wohl ein bisschen leichter.

Verleger müssen ihre Hausaufgaben machen

Bei den Schweizer Zeitschriften und Zeitungen sind die Werbeeinnahmen im vergangenen Jahr einmal mehr zurückgegangen. Besonders stark war der Rückgang bei den Stellen- und Liegenschaftsinseraten. Das überrascht nicht. Ebenso wenig überrascht es, dass Schweizer Verleger von Google fordern, dass ihre Medieninhalte besser vor unlauterer digitaler Verwertung ge-



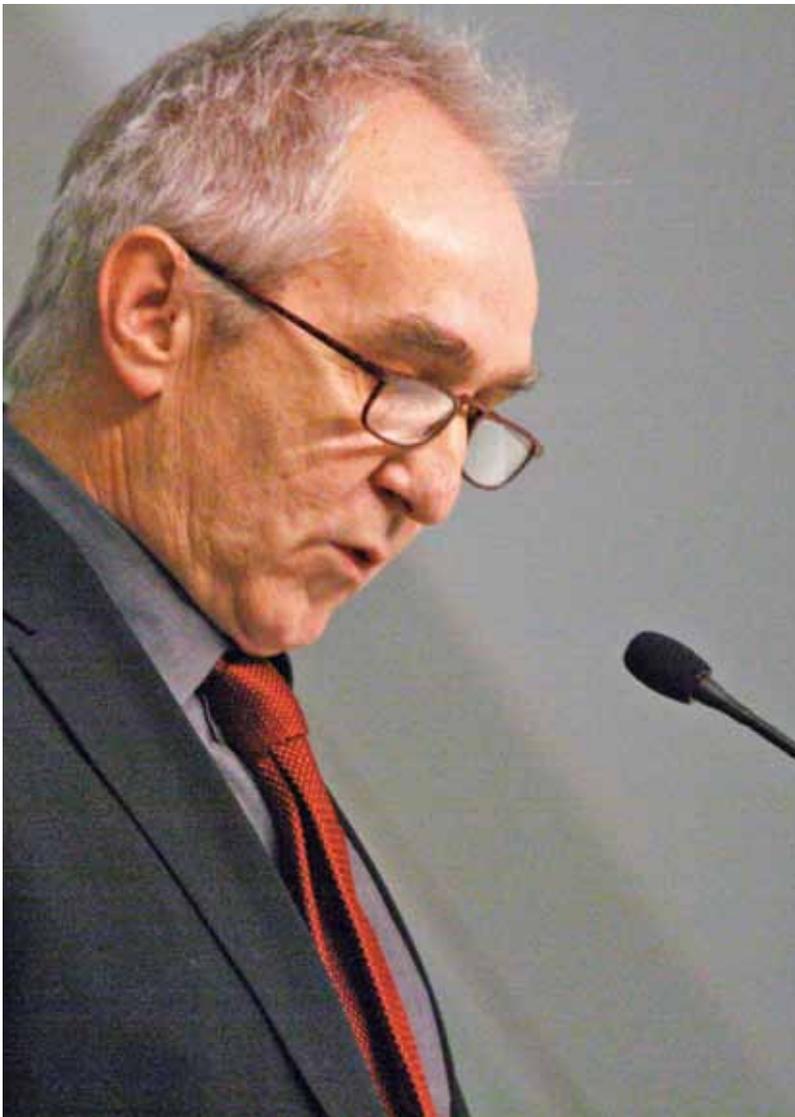
Marcel Baumgartner
Chefredaktor LEADER
und Geschäftsführender
Partner der insomnia GmbH,
www.insom.ch

schützt werden. Während Ersteres mit der harzigen Wirtschaftslage und einer Stärkung der entsprechenden Internetportale zu erklären ist, zeigt Zweiteres lediglich die Hilflosigkeit der Branche. Man fordert eine neue Reglementierung, um sich nicht mit den aktuellen Begebenheiten im Internetzeitalter – auch mit den daraus resultierenden Chancen – auseinandersetzen zu müssen. Das ist der falsche Weg. Auch weil sich das Internet gewissermassen immer wieder selbst erfindet: News werden laufend über neue Kanäle verbreitet. Twitter entwickelte sich rasant zu einem Informationsticker. Facebook ist mittlerweile weit mehr als eine einfache Ansammlung von Schulfreunden und deren Ferienfotos. Auf beiden Plattformen spiegelt sich das Weltgeschehen praktisch in Echtzeit. Keine Zeitung kann da mithalten. Und das ist auch gar nicht der Anspruch an ein solches Medium. Schafft es ein Printprodukt, uns im Dschungel der Informationen einen Überblick zu verschaffen, uns durch Hintergrundartikel zu bereichern und mit spannenden Geschichten zu überraschen, sehen wir darin einen Mehrwert, für welchen wir bereit sind zu zahlen – ob nun als Leser oder als Inserent. Nur müssen hierfür die Hausaufgaben gemacht werden. Lediglich zu versuchen, den unliebsamen Konkurrenten in die Schranken zu weisen, ist keine nachhaltige Lösung. Auch der LEADER beschäftigt sich laufend mit diesen Herausforderungen. Ein zehnjähriges Bestehen – wie es dieses Unternehmermagazin im vergangenen Jahr feiern durfte – ist noch kein Garant, auch in Zukunft auf der Erfolgswelle reiten zu können. Im Gegenteil: Wer sich im Markt behauptet hat, muss weiterhin hart kämpfen, um diese Position zu verteidigen. Denn wir alle wissen: Der Weg nach unten ist schneller beschritten als jener nach oben.

Der Manager als Dirigent

Wie können Manager führen? Auf diese Frage geben Seminare, Fachbücher und schliesslich auch die Praxis selbst vielfältige Antworten. Doch kaum jemand gibt Management-Tipps so pointiert weiter wie der bekannte Publizist Ludwig Hasler. So auch an der Diplomfeier des Management-Weiterbildungszentrums der FHS St.Gallen.

Text: Benjamin Anderegg Bild: zVg.



Kaum jemand gibt Management-Tipps so pointiert weiter wie Ludwig Hasler.

Gespannt lauschten die 81 Absolventinnen und Absolventen den Ausführungen von Ludwig Hasler. Die Schweiz befinde sich in einer zwiespältigen Situation, begann er. Einerseits sei der Wohlstand auf einem so hohen Niveau wie noch nie zuvor. Anderer-

seits haben die Menschen dadurch viel zu verlieren und Angst vor der Zukunft. Nun seien die Manager in der Schweiz besonders gefordert. Sie sollen das Land zu weiteren Erfolgen führen. Dabei verglich Hasler die Aufgaben eines Managers mit denjenigen eines Dirigenten: «Wie schaffe ich es andere zu führen? Ich muss sie dirigieren.» Der Dirigent müsse nicht jedes Instrument beherrschen. Aber er leite ein Orchester so, dass aus den einzelnen Noten gute Musik entstehe. Genauso solle ein Manager sein Unternehmen, seine Abteilungen usw. leiten. Und wie der Dirigent müsse der Manager seine individuellen Stärken in seine Arbeit einbringen. Erst das mache den Erfolg aus, Fachkompetenz alleine reiche noch nicht. Denn Letzteres könne praktisch jeder vorweisen.

Sich selber führen können

Darüber hinaus müsse der Manager auch sich selbst führen können, fuhr Hasler fort. Das fange im Kopf an. Anstatt Unsummen für moderne IT auszugeben, sollten Manager zuerst einmal lernen, ihre persönliche IT-Zentrale zu dirigieren. «Wissen wir überhaupt, wie wir ticken?», fragte Hasler. Es komme darauf an, mit was sich der Mensch beschäftige. Wer eher konservative Themen, Medien usw. konsumiere, für den sei es schwieriger, innovative Ideen auszubrüten. «Führen kann nur, wer stets einen Schritt weiter ist, wer das Futur mag, das Unbekannte, das Risiko.» Deshalb müssten sich Führungskräfte auch mit der Gegenwart beschäftigen. Als Beispiele nannte Hasler Rap-Musik, Architektur und Artikel über die Online-Gesellschaft.

Eine Übersicht wie Lionel Messi

Zugleich warnte er die (angehenden) Manager davor, sich zu viel zuzumuten. Denn pausenlos dranzubleiben – fachlich und in Führungsthemen – verbräuche zu viele Ressourcen. Als Beispiel nannte Hasler den zurzeit weltbesten Fussballer: Lionel Messi. Wer den Argentinier während eines Spiels

beobachte, stelle fest: Er ist nicht dauernd in Bewegung, sondern wartet ab, behält den Überblick und schlägt zu sobald er seine Chance wittert. Und dann sei er ausgeruht, schnell und inspiriert. «Inspiration kommt nicht vom Dranbleiben, eher vom Ausruhen. Jedenfalls von der Übersicht», so Hasler. «Wer selber dauernd im Getümmel ist, kann schlecht führen.»

Steuern, nicht rudern

Deshalb riet Hasler den Absolventinnen und Absolventen, immer wieder eine Position des Überblicks einzunehmen. Heute würden viele Manager den Fehler begehen, dass sie zu oft und zu lange an vorderster Front mitkämpfen. Das habe zwar auch Vorteile, doch zwischendurch sollten Manager den «Hü-

«Heute begehen viele Manager den Fehler, dass sie zu oft und zu lange an vorderster Front mitkämpfen.»

gel» aufsuchen, die Distanz, die Rundumsicht, die Stille. Dann sehen sie wo es langgeht. «Manager geben den Ton an», so Hasler. «Sie rudern nicht einfach blind mit, sondern steuern. Und das sollten sie auch mit Freude tun.»

Weiterbildungszentrum FHS St.Gallen

Das Weiterbildungszentrum FHS St.Gallen (Fachhochschule) bietet im Bereich Management unter anderem die Studiengänge MAS in Health Service Management, MAS in Business Information Management, den MAS in Business Process Engineering und den Executive MBA an. Die Teilnehmenden besuchen etwa 60 Studientage, haben Prüfungen zu bestehen und verfassen Projektarbeiten und zum Abschluss eine Masterarbeit. Es ist aber auch möglich, nur einzelne Module der Studiengänge zu besuchen. Der praxisorientierte Unterricht am Weiterbildungszentrum FHS St.Gallen bereitet die Absolventen auf Managementaufgaben vor oder hilft ihnen, ihre Fach- und Führungskompetenzen zu erweitern. Detaillierte Informationen unter www.fhsg.ch/weiterbildung

BIP-Wachstum?

In den vergangenen Monaten sorgte der Euroraum für unerfreuliche Schlagzeilen: Während die Südstaaten mit hoher Staatsverschuldung, hohen Arbeitslosenzahlen und drakonischen Sparmassnahmen von sich reden machen, rätseln die «Nordlichter», wie sie Europa und den Euro retten sollen. Dieser Konflikt brach jüngst wieder aus, als es um das EU-Budget für die nächsten Jahre ging. Ein Kompromiss wurde zwar erzielt. Die Frage ist nur, ob dieser auch wirklich hält.

Die Schweiz steht als «Insel der Glückseligen» inmitten dieses Konflikts – einerseits bedroht durch einen hohen Frankenkurs, der insbesondere die Exportwirtschaft und den Tourismus schwächt. Andererseits gestärkt durch günstige Importe, einen hohen Inlandkonsum sowie durch erfreuliche Bau- und Anlageninvestitionen. Getrübt wird dieses positive Bild durch Steuererhöhungen bei einzelnen öffentlichen Haushalten, durch potentielle örtliche Überhitzungserscheinungen im Immobilienbereich sowie durch gefährliche politische Attacken auf unsere Rahmenbedingungen.

Erstaunlich ist, dass wir trotz Tausenden von ausländischen Einwanderern jährlich eine nach wie vor tiefe Arbeitslosigkeit sowie ein moderates BIP-Wachstum aufweisen. Unsere Volkswirtschaft gilt als äusserst flexibel und wettbewerbsfähig. Das mag ein Grund für die erfreulich robuste Entwicklung sein. Das Wachstum wird aber auch deshalb erzielt, weil jährlich positive Wanderungssaldi (2011: 82 000 Personen) eine immer neue Nachfrage auslösen – eine Nachfrage, von der wir letztlich alle profitieren.

Was wirtschaftlich erfreulich ist, kann politisch schwierig werden. Die Personenfreizügigkeit war in den letzten Jahren der Motor unseres Wachstums und unseres Wohlstandes. Sie half auch, unsere Sozialwerke zu sichern. Darin besteht kein Zweifel. Doch wie sieht unsere bevölkerungsmässige Zukunft aus? Wie lange können wir es uns leisten, Jahr für Jahr eine neue Stadt in der Grösse von St.Gallen anzusiedeln? Diese Frage gilt es emotionslos zu prüfen. Geht es doch letztlich um unsere wirtschaftliche und politische Zukunft.



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

Kauf von Unternehmen / Akquisitionen als Zukunftsszenario

Neues Jahr – neues Glück, alle starten wieder bei Null. Das fühlt sich gut an. Die Wahrheit ist jedoch, dass wir einen vollbepackten Rucksack über die Jahresgrenze hinwegschleppen und immer wieder neuen Platz finden, diesen noch mehr zu füllen. Gelegentlich fällt uns auf, dass wir die nächsten Jahre überdenken, ein Zukunftsszenario für uns und unsere Mitarbeiter entwickeln und unsere Strategie hinterfragen sollten. Vielleicht passiert dabei etwas Unvorhergesehenes, vielleicht lassen unsere Gedanken auch eine Strategie zu, die wir nicht erwartet haben.

Wie dem auch sei, konzentrieren wir uns darauf, den Inhalt unseres Rucksacks zu studieren. Eine fehlende strategische Ausrichtung wird den Inhalt immer als genügend erachten, wir verhalten uns nach dem Zufallsprinzip und nehmen rein, was der Augenblick bietet. Mal dies, mal das.

Wenn wir uns jedoch bewusst ausrichten, unsere Möglichkeiten, Bedürfnisse und Opportunitäten kennen, gelingt uns vielleicht die Schlussfolgerung, dass wir uns um echtes Wachstum kümmern sollten. Um das geht es – wir suchen ein Unternehmen, neue Mitarbeiter, neue Geschäftsfelder!

Unternehmenskauf – was soll man sich besser vorher fragen?

Soll ich mir das antun?

Genau diese Frage lässt sich nur beantworten, wenn der Unternehmer eine Strategie hat, die durchdacht und schlüssig ist. Schon die Frage lässt erahnen, dass die Motivation eigentlich noch unklar ist. Was will sich wer antun? Personal übernehmen, Strukturen ändern, das Produkt wieder auf Vordermann bringen, etc. Wenn diese Frage aufkommt, sollte man besser einen Schritt zurück gehen.

Wer garantiert mir Erfolg?

Niemand. Mögliche Misserfolge sollen sich im Kaufpreis niederschlagen. Oftmals werden kritische Punkte zu wenig genau analysiert. Man will ja nicht als Miesmacher dastehen. Diese Rolle soll jedoch unbedingt vertreten sein und sich überall dort niederschlagen, wo es wesentlich ist. Ziehen Sie sich einen Miesmacher bei und versuchen Sie ihn zu neutralisieren – auf gute und durchdachte Art. Dann sind Sie gegen kommende Misserfolge oder falsche Erwartungen besser gefeit.

Habe ich genügend Zeit?

Nein. Müssen Sie aber haben. Neuakquisitionen sind immer Chefsache. Es ist eine Illusion zu glauben, dass es die Firma ja schon lange gibt und dass es dann schon klappen wird. Sie müssen gewillt und in der Lage sein, das neue „Kind“ zu begleiten und zu beobachten. Es verändert sich nach einem Kauf alles; die Kunden, das Produkt, die Dienstleistung und vor allem das Personal. Es entsteht eine Eigendynamik, die Sie nur dann im Griff haben, wenn Sie hautnah dabei sind.

Was sind die Rahmenbedingungen?

Sie können noch so gut finanziert sein, Sie können noch so motiviert sein und Sie können noch so fest an die

Unternehmenskauf – die Erfolgsfaktoren		
Strategie	Deal	Integration
Gute Kriterien für die Suche	Geschickte Verhandlungstaktik	Ressourcen freistellen
Strategisches Konzept	Ehrliche Erfassung von Synergien	Erkennen der Schlüsselpersonen
Genügend Ressourcen	Analyse Folgeinvestitionen	Konsequente Budgetkontrolle
Exzellente Käuferpräsentation	Umfassende Risikoprüfung	Einbindung aller Partner
Einbezug von Marktänderungen	Optimales Steuerkonzept	Offenheit / Ehrlichkeit

Unternehmenskauf – wenn Steuern Prozesse steuern	
Latente Steuern?	Ja, die gibt es überall und die muss der Käufer kennen. Es kann ja sein, dass sich der Kaufpreis nach unten verändert.
Asset oder Share-Deal?	Eine wichtige Frage, die gleich zu Beginn geklärt werden soll. Diese Entscheidung kann auch stufenweise erfolgen.
Wer ist Käufer?	Der Entscheid zur Käuferstruktur ist sehr wichtig und beeinflusst den ganzen Ablauf. Wie soll der Kaufpreis bezahlt resp. finanziert werden?
Sperrfristen und Hürden?	Je nach Verkäuferqualität gibt es steuerliche Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen. Gewinnverschiebungen, Ausschüttungen an den Käufer, Zusammenführung von Abteilungen.



Rolf Staedler
CEO awit Gruppe Arbon
und St. Gallen
M&A-Spezialist



Willy Ackermann
dipl. Steuerexperte
dipl. Immobilien-
Treuhänder

neuen Mitarbeiter glauben. Die neue Unternehmung hat Grenzen – man sieht diese zwar nicht, aber es gibt sie und zwar haufenweise. Finden Sie diese während der DueDiligence und decken Sie diese knallhart auf. Sie müssen diese Einschränkungen unbedingt erweitern, denn Sie wollen ja erfolgreich weitergehen. Entledigen Sie sich den künstlichen Grenzen und lassen Sie keine unnötigen Dont's zu. Sprengen Sie alte Muster.

Wann werde ich Erfolg haben?

Später. Es geht viel länger als jeder CFO planen kann und darf. Geben Sie sich bewusst genug Zeit, Sie werden es sich selber danken und wesentlich später nervös werden. Es dauert, bis sich das Umfeld, die Kunden und das Personal an die neuen Umstände gewöhnt haben. Und nicht zuletzt werden Sie die wichtigsten Kunden auf dem Prüfstein belassen, bis sie wirklich bestanden haben. Denn, die Konkurrenz wird Sie genau im Auge haben und soviel wie möglich von Ihrem Kuchen abschneiden wollen.

Soll ich meine Familie mit einbeziehen?

Später, vielleicht. Selbstverständlich ist es wichtig, die familiären Partner mit in die Entscheidung zu integrieren. Sie tragen auch mit und das nicht zu knapp. Die allerwichtigsten strategischen Entscheidungen jedoch sollten Sie nur mit Personen fällen, die faustdick im Geschäft stehen. Die Optik aus der familiären Sicht ist immer eine andere. Da geht es meist um Sicherheit, Zukunftsängste, Verlustpanik, etc. Dies sind schlechte Berater für mutige und richtungsweisende Entscheide. Belasten Sie Ihren Partner/in nicht mit solchen Überlegungen. Dann schlafen beide besser.

Warum verkauft der Eigentümer?

Es gibt viele gute Gründe, ein Unternehmen zu verkaufen. Es gibt auch schlechte. Hinterfragen Sie diese in persönlichen Gesprächen mit dem Verkäufer. Lassen Sie sich Zeit und hören Sie auf Ihr Gefühl. Erfragen Sie die Einschätzung von Personal, Dienstleis-

tung und Produkt. Orten Sie Spannungen, befragen Sie Kunden, bewegen Sie sich im Umfeld. Wenn möglich inkognito und ohne Absichten. Daraus ergibt sich ein Bild, das es zu deuten gilt. Dazu sollte man sich einen vertraulichen Sparringpartner aussuchen. Öfters werden Eigenschaften hineininterpretiert, die sich später als grundfalsch erweisen. Es ist einfach so; Mängel werden in der Regel zu wenig genau analysiert oder gar nicht erst gesehen (werden wollen). Das ist dann der Fall, wenn der Käufer gedanklich schon viel zu weit ist. Aus seiner Haltung und seinem Wording geht hervor, dass die Firma eigentlich schon gekauft ist. Meist geht das einher mit Versprechungen, Zusicherungen, die gemeinsame Zukunft ist schon geplant. Da kann vielleicht ein kritischer Partner helfen, Abstand zu wahren. Es ist sehr ärgerlich, wenn dann während den Vertragsverhandlungen erst klar wird, was die Parteien eigentlich wirklich wollten. Klarheit, Aufrichtig- und Ehrlichkeit ist ein Muss in solchen Prozessen. Lieber den Kaufprozess abbrechen, als sich später genötigt fühlen. Darum ist ein freundlicher, aber persönlicher Abstand sehr wichtig. Hinzu kommt, dass wir in allen diesen Prozessen einen dritten starken Partner involviert haben – der Staat. Dieser wird fair, aber sehr genau hinschauen, wer welche Steuersubstrate in steuerfreie Bereiche transferiert. Auch da gilt volle Offenheit, auch wenn das Unternehmen dadurch auf Umwegen erworben werden muss.

Zusammen einfach mehr



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

Bühler+Scherler AG engagiert sich für die neuen Standards

Das veränderte Konsumverhalten und die Globalisierung stellen laufend neue Anforderungen an die Lebensmittelsicherheit. Dadurch gewinnt «Hygienic Design» immer mehr an Bedeutung – doch was steckt hinter diesem Begriff?

Text: Katja Hongler **Bild:** Bodo Rüedi

Konsumenten wünschen frische Produkte, die rasch und einfach zubereitet werden können: Schutzfolie kurz einstechen, ein paar Minuten in die Mikrowelle und – Mahlzeit! Für die Mikro-Organismen bedeutet diese schonende Zubereitung eine längere Überlebenschance, weil sie nicht bei hoher Temperatur gekocht werden. Hinzu kommt, dass immer mehr Konsumenten Produkte mit weniger Fett, weniger

AG. Und fügt an: «Angefangen hat es mit der Umstellung auf staubfreie Installationen aufgrund von Mehlstaubexplosionen bei Produktionsanlagen für die Mehlherstellung». Als Marktführer in diesem Bereich hat der Ostschweizer Anlagebauer weltweit auf sich aufmerksam gemacht und bekam wohl deshalb die Einladung von der «European Hygienic Engineering & Design Group» (EHEDG), ihrer Untergruppe «Building Design» beizutreten. Seit Juli 2011 engagiert sich Rüdüsühli zusammen mit Vertretern der grossen Foodplayer wie Nestlé, Unilever, Heinz oder Kraft Foods für die neuen Richtlinien in der Lebensmittelsicherheit. Die Hauptaufgabe der EHEDG ist es, zur hygienegerechten Konstruktion und Gestaltung in allen Bereichen der Nahrungsmittelproduktion beizutragen und damit die sichere Herstellung von Lebensmitteln zu gewährleisten. Für Rüdüsühli ist vor allem die technische Machbarkeit wichtig. «Ich sehe meine Kompetenz in der technischen Umsetzung der geforderten Standards in die Praxis. Daraus entstand auch die Idee einer Vereinheitlichung verschiedener Systeme und Prozesse.»

Weniger Kabel bedeuten weniger Kabelkanäle und somit weniger Ablageflächen für Schmutz und Staub.

Zucker, weniger Salz und weniger Konservierungsmitteln bevorzugen. Das ist ein weiteres Risiko für eine Verunreinigung der Lebensmittel. Schliesslich hat die Globalisierung einen immensen Einfluss auf die Lebensmittelsicherheit: ein einziges verseuchtes Steak kann weit über die Landesgrenzen hinaus seine schädlichen Bakterien verbreiten. Lebensmittelverunreinigungen durch Parasiten und Pilze können verschiedene akute und auch chronische Krankheiten, von Durchfall bis hin zu Krebserkrankungen, verursachen. Es wird geschätzt, dass jährlich etwa 2.2 Millionen Menschen aufgrund von Lebensmittel- und Wasserverunreinigungen sterben.

Kompetenz aus der Ostschweiz

Am Anfang der Sicherheitskette stehen die Produktionsbetriebe der Lebensmittelhersteller. Hier kommt das Know-how der Bühler+Scherler AG aus St.Gallen ins Spiel: Zusammen mit der Mutterfirma, dem Technologiekonzern Bühler AG aus Uzwil planen und konstruieren sie weltweit hygienegerechte Nahrungsmittelmaschinen. «Wir befassen uns schon seit Jahrzehnten mit der Hygiene bei der Lebensmittelherstellung», erklärt Erwin Rüdüsühli, Marktgebietsleiter Industry/Process bei Bühler+Scherler

Der Schmutz sitzt im Detail

«Hygienic Design» umfasst jegliche Gestaltungsprinzipien zur Vermeidung konstruktiver Schwachstellen, die Verunreinigungen begünstigen. Konkret bedeutet dies, dass Maschinen, Anlagen und Kompo-

Über Bühler+Scherler AG, St. Gallen

Bühler+Scherler AG ist ein national und international ausgerichtetes Ingenieurbüro für Elektroplanung, Gebäudeautomation und Montage-Supervision, mit mehr als 60 Mitarbeitenden. Unser Name steht für nachhaltige Qualität und kundenorientierte Lösungen. Mit unserem Engagement für weltweite Lebensmittelsicherheit setzen wir ein Zeichen in der globalen Gesundheitsförderung.



Erwin Rüdüsühli, Marktgebietsleiter
Industry/Process bei Bühler + Scherler AG:

«Wireless wäre optimal.»

Über «European Hygienic Engineering & Design Group» (EHEDG)

Die Europäische Gesetzgebung verlangt, dass die Handhabung, Verarbeitung und Verpackung von Lebensmitteln unter hygienischen Bedingungen und mit Hilfe hygienegerechter Maschinen in hygienisch einwandfreien Betrieben erfolgen muss. Die EHEDG ist eine Expertengemeinschaft von Maschinen- und Komponentenherstellern, Fachleuten aus der Nahrungsmittelindustrie sowie von Forschungsinstituten und Gesundheitsbehörden. Sie unterstützt die Europäische Gesetzgebung und erarbeitet diesbezüglich detaillierte Richtlinien für die Praxis. Die Organisation wurde 1989 in der Absicht gegründet, das Bewusstsein für Hygiene bei der Verarbeitung und Verpackung von Nahrungsmitteln zu stärken.

zenten nach den Richtlinien von «Hygienic Design» konstruiert sein müssen. Zentral dabei ist die Reinigbarkeit der Materialien, Oberflächen und elektronischen Komponenten. Verschmutzungen aller Art dürfen sich nirgends festsetzen; sie müssen rasch und leicht entfernbar sein. Im Entwurf steht beispielsweise, dass keine horizontale Installatio-

Am Anfang der Sicherheitskette stehen die Produktionsbetriebe der Lebensmittelhersteller.

nen vorkommen dürfen, weil sich darauf Staubpartikel festsetzen und verbleiben können. Stattdessen sollen vertikale Installationen in Form von Gitterkanälen montiert werden. Generell müssen alle möglichen Arten von Staubfängern eliminiert werden (keine Direktmontage an der Wand, keine offenen Rohre usw.). Schrankanschlüsse sollen von unten mit einem cleveren System erschlossen werden, damit keine Staubpartikel in die Anlagen gelangen. Einen zentralen Punkt bilden auch die elektronischen Verbindungswege: Weniger Kabel bedeuten weniger Kabelkanäle und somit weniger Ablageflächen für Schmutz und Staub. «Wireless wäre optimal», be-

kennt Rüdüsühli. Aber das sei noch Zukunftsmusik. Aktuell wird mit Bus-Systemen gearbeitet, die den Kabelsalat schon deutlich vermindern.

Für Konsumenten sichtbar

Was schon bald für die Lebensmittelindustrie gelten soll, wird auch für Konsumentinnen und Konsumenten sichtbar sein. Geplant ist, dass bis Ende Jahr ein vollständiger Entwurf der Richtlinien für das «Hygienic Design» vorliegt. Die Dokumente werden in Zusammenarbeit mit den EHEDG-Mitgliedern erstellt, die ausgewiesene Expertisen aus der Lebensmittelproduktion, Maschinenbau und Wissenschaft einbringen. Aus dem umfangreichen Reglement soll dann ein Standard mit einer Europäischen Norm (EN-Nummer) entstehen. Endziel ist, dass die Industrie ein neues Zertifikat für die hygienegerechte Verarbeitung von Lebensmitteln erhält. Die anerkannten Zertifizierungsmethoden werden laufend weiter entwickelt. Schliesslich werden die einzelnen Produktionsbetriebe durch Inspektoren kontrolliert und zertifiziert. Mit dem neuen Zertifikat wird nicht nur das Bewusstsein der Konsumenten bezüglich Lebensmittelsicherheit gestärkt, im Endeffekt wird mit einer Zertifizierung die Gesundheit weltweit gefördert.

Staatsfinanzen: Gesichert dank Unternehmen

Die grossen Kapitalgesellschaften erwirtschaften für den Staat einen signifikanten Anteil des gesamten Steuereinkommens. Gleichzeitig ziehen sie einen wesentlichen Teil der Steuern für den Fiskus ein. Das zeigt die Studie «Total Tax Contribution», die PwC und economiesuisse zum zweiten Mal vorlegen.

Text: zVg. Bild: Peter Ruggle



Die aktuelle Studie «Total Tax Contribution» (TTC) bestätigt die im 2009 erstmals gewonnene Erkenntnis: Die grossen Kapitalgesellschaften und insbesondere die grossen börsenkotierten Unternehmen sind als Steuerzahler überproportional wichtig. Sie sind damit unverzichtbare Stützen der Finanzierung des Staates. Die Finanzkrise hat bei den Studienteilnehmern sichtbare Spuren hinterlassen. Trotzdem sind die von den Unternehmen insgesamt an den Staat bezahlten Steuern und Abgaben nicht gesunken. Stabilisierend auf die Steuereinnahmen des Staates wirkt sich unter anderem die Branchenvielfalt der Schweizer Wirtschaft aus.

Überproportionaler Beitrag

Die 57 befragten Grossunternehmen repräsentieren weniger als 0,1 Prozent der Kapitalgesellschaften in der Schweiz. Dennoch tragen sie einen Anteil von rund 4 Prozent der gesamten Steuern für Kapitalgesellschaften und ziehen für den Staat 6,3 Prozent des entsprechenden Steuervolumens ein. Mit den Lohnzahlungen an die Mitarbeiter sind die Unternehmen indirekt für weitere bedeutende Steuereinnahmen verantwortlich. «10,3 Prozent der Steuerzahlungen von juristischen Personen in der Schweiz fliessen damit alleine durch die 57 Unternehmen, die sich an der Studie beteiligt haben», erklärt Markus R. Neuhaus, Präsident des Verwaltungsrates von PwC Schweiz. Rund drei Viertel der Steuerzahlungen, welche die an der Umfrage beteiligten Unter-

Pascal Gentinetta, Vorsitzender der Geschäftsleitung von economiesuisse:

«Steuerliche Entlastungen für die Schweizer Unternehmen sind absolut nötig.»

nehmen selber tragen, stammen von börsenkotierten Schweizer Unternehmen. Gesamthaft werden 55 Prozent der Staatseinnahmen, inklusive Sozialversicherungen von CHF 197 Mrd; von Unternehmen aufgebracht. Damit leisten Grossunternehmen einen überproportionalen Beitrag an den Staat.

Hohe Steuerzahlungen trotz Krise

Wichtigste Steuerart sind die gewinnunabhängigen Steuern, auf die fast 60 Prozent der Beitragslast von juristischen Personen entfallen. Dabei handelt es sich quasi um fixe Kosten im Unterschied zu Gewinnsteuern, die von der Konjunktur beeinflusst sind. Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat sich bei der Gewinnsteuer der befragten Unternehmen stark ausgewirkt. Über die gewinnunabhängigen Steuern und Abgaben erzielt der Fiskus aber auch von jenen Unternehmen, die vorübergehend weniger Gewinnsteuern zahlen, weiterhin bedeutende Einnahmen.

Gesamthaft werden 55 Prozent der Staatseinnahmen, von Unternehmen aufgebracht.

Betrachtet man schliesslich alle Unternehmen in der Schweiz, sind selbst die Erträge des Bundes aus der Gewinnsteuer heute wesentlich höher als noch vor der Krise. Insgesamt erreichten die Einnahmen von Bund, Kantonen, Gemeinden und Sozialversicherungen jüngst trotz Krise neue Höchstwerte.

«Steuerliche Entlastungen für die Schweizer Unternehmen sind angesichts der Rekordeinnahmen des Staates nicht nur vertretbar, sondern mit Blick auf das schwierige wirtschaftliche und politische Umfeld auch absolut nötig», erklärt Pascal Gentinetta, Vorsitzender der Geschäftsleitung von *economiesuisse*.

Über die Studie:

An der Studie haben 57 Schweizer Unternehmen mit insgesamt 123 Gesellschaften teilgenommen. Dies entspricht einer Teilnahmequote von 20 Prozent. Die Studienteilnehmer beschäftigen rund 190 000 Mitarbeitende. 39 Unternehmen sind börsenkotiert, davon 31 an einer Schweizer Börse. Die TTC ermöglicht es, den effektiven Gesamtsteuerbeitrag von Unternehmen abzubilden. Die Befragung fand von Februar bis Juni 2012 statt. Mit Hilfe eines strukturierten schriftlichen Fragebogens haben die Studienteilnehmer Daten zu ihren Geschäftsjahren 2010 und 2011 abgegeben. Die Auswertung erfolgte auf Basis verschiedener statistischer Methoden. Sie erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität.

In eigene Kräfte investieren

Zum Einstieg in das Seminar zerschlug sich ein Shao Lin Mönch eine massive Metall-Platte an seiner Stirn. Jeder Arzt hätte vorgängig bestätigt, dass diese Handlung zu schweren, wenn nicht tödlichen Verletzungen führt. Hat sie nicht. Der Mönch blieb im Gegensatz zur Metall-Platte gänzlich unbeschädigt. Dies deshalb, weil er seine Energie an seiner Stirn gezielt bündeln kann.

Zugegeben, das Training der Shao Lin Mönche dauert Jahre, ja ein Leben lang. Aber es ist ein gutes Beispiel dafür, wozu wir – über die gängige Vorstellung hinaus – fähig sein könnten, wenn wir unser ganzes Potential nutzen.

Stellen Sie sich vor, Sie könnten mit Ihren Gedanken und Ihrem Vorstellungsvermögen jede Situation beeinflussen. Welch ein Unterschied, ob Sie sich vor einer wichtigen Besprechung in allen Farben ausmalen, wie der Kunde den Auftrag unterzeichnet oder eine gute Lösung im Rechtsstreit gefunden wird. Dies im Gegensatz zu den schlimmsten Befürchtungen und gedanklichen Beleidigungen. Wie können Sie ernsthaft erwarten, dass ein Mensch, den Sie nicht ausstehen können und von dem Sie nur Schlechtes erwarten, Ihnen Gutes tut? Dass eine Situation, die Sie als aussichtslos betrachten und deren Eskalation Sie geradezu erwarten, sich positiv entwickelt? Wenn Sie zu den Menschen gehören, die spätestens jetzt aufhören zu lesen, weil es ihnen zu «esoterisch» wird, dann möchte ich Ihnen raten, es einfach einmal auszuprobieren. Nehmen Sie sich vor der nächsten wichtigen Zusammenkunft fünf Minuten Zeit und stellen Sie sich den perfekten Ausgang in allen Details vor. Und im Nachhinein ziehen Sie Bilanz. Ich bin überzeugt, die Minuten sind sehr gut investierte Zeit. Anstelle von teuren Seminaren zum Thema Verkaufsschulung und Mitarbeiterführung würden wir besser vermehrt in unsere bereits vorhandenen Kräfte investieren.



Carmen Haag ist CVP-Kantonsrätin im Thurgau und Geschäftsführerin eines Steuerberatungsunternehmens

Eigenkreatives Müesli auf dem Frühstückstisch

Ein gutes Frühstücks-Müesli ist im Grunde nichts anderes als ein riesiges «Chrüsimüsi» aus diversen Zutaten. Früher musste man sich das vorsetzen lassen, was die Herstellerfirma für gut befand. Inzwischen kann jeder sein eigenes Müesli kreieren und sich online nach Hause schicken lassen. Und das vom Thurgau aus. Sarah Kraiss, Geschäftsführerin von mymuesli Schweiz in Tägerwilen, über das Erfolgsrezept des Unternehmens, die Zukunftsaussichten und darüber, weshalb sie kaum Angst vor Kopien hat.

Interview: Stefan Millius **Bild:** Bodo Rüedi

Sarah Kraiss, wie sind Sie erstens zu mymuesli und zweitens in die Schweiz – und dort ausgerechnet in die Ostschweiz – gekommen?

Ich bin über meinen Bruder zu mymuesli gekommen, der zusammen mit zwei Studienfreunden die Idee zu mymuesli hatte und das Konzept zunächst in Deutschland ins Leben rief. Ein Jahr nach der Gründung von mymuesli.de entschlossen wir uns dann,

le mehr als 100 Menschen beschäftigt sind. Das Geschäft mit den Müeslis ist also konstant gewachsen. Genaue Zahlen verraten wir aber nicht...

Was genau wird alles am Standort Tägerwilen gemacht, und welche Leistungen kommen nach wie vor von Deutschland?

Tägerwilen ist die Manufaktur für die Schweiz, wir produzieren mit viel Handarbeit hier Müesli-mischungen für den Schweizer Markt. Alle anderen Märkte – Deutschland, Österreich, Niederlande und Grossbritannien – werden von Deutschland aus beliefert. Deswegen reicht hier ein kleines Team, wir sind drei Leute insgesamt. Durch die enge Verbindung zu Deutschland wird uns viel Arbeit abgenommen, bei vielen Dingen wie zum Beispiel Laboruntersuchungen oder Kontrolle der Hygienevorschriften im Betrieb greifen wir auf externe Dienstleister zurück.

Warum «funktioniert» mymuesli? Welche Aspekte Ihres Angebots sorgen für den Erfolg?

Am wichtigsten ist sicher der Customization-Aspekt, also die Möglichkeit des Selbst-Zusammenstellens. Das war so ein einleuchtender Produkt-Vorteil, dass wir auch ohne grosses Budget auf uns aufmerksam machen konnten. Wir ergänzen wahrscheinlich das Müesli-Angebot aus dem Supermarkt oder Naturkostladen ganz gut.

Wie läuft der Bereich mit Firmenangeboten, also beispielsweise mit individuell zusammengesetzten Müesli für Unternehmen mit Branding als Geschenk?

Richtig gut, Müesli lässt sich sehr flexibel einsetzen, und wir produzieren auch schon ab kleinen Stück-

«Die Idee hat sich so gut entwickelt, dass mymuesli mittlerweile in fünf Ländern erhältlich ist.»

auch in die Schweiz zu expandieren, aber mit einer eigenen Manufaktur. Die steht mittlerweile in Tägerwilen am Bodensee, ich leite mymuesli in der Schweiz, bin also unter anderem dafür verantwortlich, dass jedes Paket pünktlich ankommt und überhaupt versendet wird.

mymuesli ist eine junge Geschäftsidee und ein junges Unternehmen. Wie lässt sich das Geschäftsmodell in Kürze umschreiben, und wie hat sie sich entwickelt?

mymuesli gibt es seit 2007 in Deutschland, ein Jahr später kam dann wie erwähnt die Expansion in die Schweiz. Die Grundidee ist einfach, aber gleichzeitig das deutlichste Unterscheidungsmerkmal zu allen Konkurrenten: Man kann sich aus rund 80 Zutaten sein eigenes Müesli zusammenstellen - und das online. Wir mixen das Müesli dann nach Kundenvorgaben und schicken es direkt nach Hause. Die Idee hat sich so gut entwickelt, dass mymuesli mittlerweile in fünf Ländern erhältlich ist und an den zwei Standorten in Deutschland und der Schweiz mittlerwei-



Sarah Kraiss bietet Müeslimischungen aus Tägerwilen online an.

zahlen. Deswegen ist es genauso interessant für den Software-Konzern wie auch den Schreibwarenladen um die Ecke. Und auch die Akquise läuft ja gewissermassen von selbst: Man bekommt ein Firmenmüesli geschenkt und denkt zum Beispiel: «Das könnte ich ja nächstes Jahr auch mal verschenken.» Und schon hat man im Idealfall einen neuen Kunden.

ple Dinge: a) Es kennen uns immer noch lange nicht alle Schweizer, das würden wir gerne ändern, und b) möchten wir die Produktpalette erweitern. Also nicht im Sinne von myhundefutter, sondern auch Müesli hat noch viel Potenzial, zum Beispiel für Müesliriegel...

«Am wichtigsten ist der Customization-Aspekt, also die Möglichkeit des Selbst-Zusammenstellens.»

Leiden Sie unter Kopien, sprich Anbietern mit ähnlichem Angebot? Wie heben Sie sich von solchen ab?

Ja und nein. Grundsätzlich wird jede erfolgreiche Idee ja meistens irgendwann mal kopiert. Das heisst aber noch nicht, dass man das auch merkt. In unserem Projekt steht viel Liebe, viel Arbeit – das halt man nicht auf, indem man einfach die Webseite nachprogrammiert. Da braucht es meiner Meinung nach auch Leidenschaft. Und die bringt man selten auf, wenn man ein Konzept schlicht 1:1 kopiert.

Gibt es Ausbaupläne, die bereits spruchreif sind?

Wir sind bis jetzt ohne Risikokapital gewachsen, also Schritt für Schritt. Diese Strategie hat sich bisher bewährt. Für die Schweiz möchten wir zwei sim-

Zum Unternehmen

Die Gründer von mymuesli hatten zu Beginn eine scheinbar einfache Vision, auf die man allerdings zuerst kommen musste. Sie nahmen sich zum einen vor, ein biologisches, zuckerfreies Müesli ohne Aroma- oder Farbstoffe herzustellen, vor allem aber, es individuell zusammenstellbar anzubieten. So vieles sei im digitalen Zeitalter persönlich einstellbar, nicht aber, was auf dem Frühstückstisch lande, so die Erfinder zur Ausgangslage. Dabei sei gerade das Müesli mit seinen verschiedensten Zutaten und Variationsmöglichkeiten ein ideales «Custom-Produkt». Und fast jeder mag Müesli. Am 30. April 2007 ging mymuesli.de online, nach zwei Wochen waren die ersten Lagerbestände restlos asuverkauft, zahlreiche Unternehmenspreise folgten, darunter das für das «Startup des Jahres». 2008 startete mymuesli in der Schweiz, zunächst in der Region Basel, inzwischen in Tägerwilen im Thurgau.



Ruth Metzler:
*«Robuste und vorbildliche
Exportwirtschaft.»*

Exportwirtschaft als wichtiger Pfeiler des Erfolgsmodells

Die globale (Wirtschafts-)Welt galt auch schon als besserer Platz. Doch nach wie vor liegen für findige Unternehmer grosse Chancen in internationalen Aktivitäten. Das wurde im Rahmen des sechsten Ostschweizer IHK-Symposiums an der Universität St.Gallen deutlich. In neun Sessions sowie dem Leadreferat von alt Bundesrätin Ruth Metzler-Arnold wurde die Lust auf Erfahrungen im Ausland dank praktischer Beispiele geweckt.

Text: Stefan Millius Bild: Philipp Baer

Das IHK-Symposium der IHK St.Gallen-Appenzell ist inzwischen ein fester Bestandteil der Ostschweizer Wirtschaftsagenda. Auch dieses Mal nahmen rund 300 Personen teil. Das grosse Interesse dürfte nicht zuletzt auf die innovative Form des halbtägigen Events zurückzuführen sein. Dieser wird nicht wie vielerorts von Theoretikern bestritten, sondern von anerkannten Grössen aus der Praxis, die in ihren Sessions, einer Art Mini-Workshop, aus ihrer täglichen Erfahrung berichten und auf Fragen und Anre-

gelungen, diese als vorherrschendes Denk- und Geschäftsmodell unserer Volkswirtschaft zu installieren. Der exportierenden Industrie gehe es im direkten Vergleich mit anderen Ländern gut, so die Osec-Präsidentin. Das führt sie auf verschiedene Faktoren zurück: die gesunde Diversifikation der Wirtschaft, aber auch die Kreativität, Mobilität und Flexibilität der exportierenden KMU. Das Ergebnis sei eine robuste und auf vorbildliche Weise anpassungsfähige Exportwirtschaft.

Das Leitthema «Erfolg dank Internationalisierung» bot viel Spielraum für abwechslungsreiche Ausführungen.

gungen aus der Runde sofort und kompetent reagieren können. Zudem wird der Bogen innerhalb des gewählten Themas immer sehr weit gespannt, die Referenten stammen aus verschiedenen Branchen und vertreten unterschiedliche Betriebsgrössen. Das Leitthema «Erfolg dank Internationalisierung» bot viel Spielraum für abwechslungsreiche Ausführungen rund um globale Wertschöpfungsketten in Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen.

Schweiz verkörpert Internationalisierung

Den Auftakt bildete Ruth Metzler, ehemalige Bundesrätin und heute Präsidentin der Osec, der Förderorganisation der Schweizer Aussenwirtschaft. Sie kam einleitend zur Erkenntnis, dass die Schweizer Unternehmen schon heute erfolgreiche Internationalisierer seien. «Ich behaupte, dass die Schweiz die Internationalisierung geradezu idealtypisch verkörpert», so Metzler. Es sei in den letzten Jahrzehnten

Diskussion über Praxisbeispiele

Besonders spannend und aufschlussreich für das Publikum war es, dass Ruth Metzler ihre Ausführungen laufend mit konkreten Beispielen aus der Schweiz untermauerte. So gewannen die genannten Erfolgskriterien eine klare Kontur und wurden nachvollziehbar. Genau das war auch der Ansatz bei den danach folgenden Sessions, zu denen neun Unternehmensvertreter luden. Sie sprachen über ihre eigenen Auslandsfahrten und zeigten auf, wie Wertschöpfungsketten internationalisiert werden können, sei es nun in einem Produktions- oder in einem Dienstleistungsunternehmen. Die Veranstaltungsteilnehmer konnten jeweils an drei dieser neun Sessions teilnehmen und gewannen so wertvolle Einblicke in ganz unterschiedliche Erfolgsmodelle. Nicht zu kurz kam auch die Diskussion über die präsentierten Erfahrungsbeispiele.

Einmal mehr setzte die IHK auch einen überraschenden Schlusspunkt. Der über die St.Galler Grenzen hinaus bekannte Slam-Poet Renato Kaiser war Zaungast in den verschiedenen Sessions und verarbeitete das Gehörte noch vor Ort zu einem Poetry Slam, den er den Anwesenden danach vortrug. Zeit und Musse zum Netzwerken bot sich abschliessend beim Apéro riche.

Man spürt, dass die Lehrer
Freude an ihrem Beruf haben –
das motiviert zusätzlich.

Nicole Koller, Lehrgang Qualitätsfachfrau



Die Leistungsschule

Unsere Kompetenz auf einen Blick

Höhere Fachschule

- Dipl. Techniker/in HF
- Fachrichtungen:
 - Betriebstechnik
 - Elektrotechnik
 - Informatik
 - Maschinentechnik
 - 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

Führungsseminare

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

Informationsabende: www.zbw.ch

Wissen Sie, was morgen ist?

Wir wissen es nicht. Deshalb denken wir in Szenarien, um Ihr Vermögen zu schützen.

Erfahren Sie mehr zu den Notenstein Szenarien unter www.nostenstein.ch/szenarien.



NOTENSTEIN
PRIVATBANK



Eschler-Gruppe: Erfolgreiche Restrukturierung abgeschlossen

Rund ein Jahr, nachdem die Eschler-Gruppe die Schliessung ihrer Betriebe in Bühler und Münchwilen ankündigen musste, sind praktisch alle direkt Betroffenen wieder beschäftigt.

Text: YJOO Bild: zVg.



Der Bereich Sport/ Spitzensport und der Bereich Technische Textilien werden unter dem Brand «eschler[®], a schoeller[®] brand» seit Juli 2012 von der Schoeller Textil AG im St.Gallischen Sevelen geführt. Peter Eschler führt derweil das Geschäftsfeld Lingerie weiter. Alex Eschler übernimmt den östlichen Teil der Fabrikliegenschaft Bühler und entwickelt das Areal unter dem Namen «eschlerpark».

Die restlichen Industrieimmobilien in Bühler und Münchwilen wurden an namhafte Ostschweizer Unternehmen verkauft. Die vollzogene Restrukturierung bietet somit auch die Basis für die Schaffung neuer Arbeitsplätze.

Die Brauerei Locher will das Gelände nicht nur als Lager, sondern auch bald zum Brennen von Whisky nutzen.

Die Schliessung der Eschler Standorte in Bühler (AR) und Münchwilen (TG) über die am 8. November 2011 informiert worden war, bedeutete für 100 Mitarbeitende die Kündigung. Dank der aktiven Unterstützung von Eschler und dem RAV verlief die Suche nach Lösungen rasch und effizient: Rund ein Jahr nach der Restrukturierung haben 96 der betroffenen Personen wieder eine Stelle gefunden. Die Mitglieder der Eschler-Familie freuen sich, dass es ihnen gelungen ist,

ihre Verantwortung bestmöglich wahrzunehmen.

Kooperation mit Schoeller Textil AG ein Idealfall

Seit Juni 2012 sorgt nun die Schoeller Textil AG dafür, dass die Bereiche Sport und Spitzensport unter der Marke «eschler[®], a schoeller brand» weitergeführt werden.

Die Synergie von Gewebe und Masche wird genutzt, um ein Angebot zu kreieren, das in dieser Form einzigartig ist in der Textilbranche. So können unter der Führung der Schoeller Textil AG zukünftig die Anforderungen der gemeinsamen Kunden noch präziser, individueller und kreativer erfüllt werden. Die Schoeller Textil AG hat zudem die Eschler Textil GmbH in Balingen (D) und die in Bühler verbleibende Verkaufsorganisation für Sport und Spitzensport mit insgesamt 45 Mitarbeitenden übernommen. In der Produktion in Balingen werden neben den Technischen Textilien auch die Hightech-Gewirke für Sport und Spitzensport für Schoeller hergestellt.

Stickböden und Lingerie weiterhin bei Eschler

Bei Eschler verbleiben die Sparte Lingerie/Stickböden mit der Beteiligung in Thailand, die Peter Eschler in eigener Regie übernimmt, die Verlagerung der Rohwarenproduktion nach Thailand wurde für diesen Bereich bereits vollzogen. In einer Handelsgesellschaft bietet P. Eschler den europäischen Stickereiproduzenten weiterhin die qualitativ hochstehenden Stickböden an, die aus thailändischer Rohware bei Lohnveredlern in der Schweiz und Europa gefertigt werden.

Liegenschaften umgenutzt

Rund zwei Drittel der Fabrikliegenschaft am Bühler Rotbach übernimmt Alex Eschler. Er vermietet die dortigen Fabrikations- und Büroräume unter dem Namen «eschlerpark». Den Rest der Anlage hat die Brauerei Locher aus Appenzell erworben. Sie will das Gelände nicht nur als Lager, sondern auch bald zum Brennen von Whisky nutzen. Das Fabrikgebäude in Münchwilen schliesslich wurde an die Edelweissfenster AG verkauft. Sowohl in Bühler als auch in Münchwilen bieten die neuen Strukturen eine Basis für die Schaffung neuer Arbeitsplätze.

«Ostschweizer Immobilienmarkt ist intakt»

Die Konjunkturforschungsstelle Zürich (KOF) prognostiziert für das Jahr 2013, dass die Wirtschaft wieder etwas wachsen werde. Wie sich diese Entwicklung auf die Hypothekarzinsen auswirken könnte und ob sich eine Immobilie als Kapitalanlage eignet, erläutert Heinz Huber, Mitglied der Geschäftsleitung der Thurgauer Kantonalbank und Leiter Geschäftsbereich Firmenkunden, im Interview.

Interview: Stefan Millius Bild: zVg.

Heinz Huber, die KOF rechnet damit, dass die Schweizer Wirtschaft 2013 moderat wachsen wird. Wie könnte sich das auf die Hypothekarzinsen auswirken?

Die Entwicklung des Schweizer Wirtschaftswachstums – BundesökonomInnen rechnen für das Jahr 2013 mit einem BIP-Wachstum von 1,3 Prozent – hängt auch von der konjunkturellen Situation unserer

gebot nicht restlos überzeugt ist, sollte besser weiter-suchen, als einen Kompromiss einzugehen, nur um sich damit günstige Hypothekarzinsen zu sichern. Dies gilt ganz besonders für Privatpersonen, die ein Eigenheim erwerben und selbst bewohnen wollen. Für die meisten von ihnen ist der Kauf von Wohneigentum nämlich eine einmalige Sache und gleichzeitig die grösste Investition ihres Lebens. Da lohnt es sich, ganz genau zu prüfen, was man kauft.

«Die Bodenpreise sind in der Ostschweiz im Vergleich zu anderen Regionen nur moderat gestiegen und relativ stabil.»

wichtigsten europäischen Handelspartner ab. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie sich die europäische Schuldenkrise weiter entwickelt und ob sich der Euro stabilisiert und langfristig erholt. Da in der Schweiz derzeit keine Inflation droht, darf man davon ausgehen, dass die Schweizerische Nationalbank (SNB) ihre Tiefzinspolitik nicht ändern wird. Deshalb dürfte sich ein moderates Wachstum dieses Jahr noch nicht gross auf die Hypothekarzinsen auswirken. Sollte sich die Konjunktur aber nachhaltig verbessern, muss mittel- und langfristig wieder mit steigenden Zinsen gerechnet werden.

In diesem Fall würde es sich lohnen, möglichst bald eine Immobilie zu kaufen und sich mit einer langfristigen Festhypothek die günstigen Zinskonditionen auf Jahre zu sichern?

Theoretisch ja. Viel bedeutender als ein tiefer Hypothekarzinsatz ist allerdings, dass das Objekt in Bezug auf die Lage, die Grösse und den Ausbaustandard genau den eigenen Wünschen entspricht. Bei älteren Liegenschaften lohnt es sich zudem, die Bau-substanz von einem Fachmann prüfen und den Wert der Immobilie schätzen zu lassen. Wer von einem An-

Gilt diese Empfehlung auch für Personen, die eine Immobilie in erster Linie als Kapitalanlage kaufen möchten?

Ja. Wichtig scheint mir in diesem Fall ausserdem, dass man sich vor dem Kauf sehr gut überlegt, ob man sein Geld wirklich in eine Immobilie investieren möchte. Denn das investierte Geld ist dadurch über einen längeren Zeitraum fest gebunden. Die Investoren müssen sich zudem bewusst sein, dass die Liegenschaft unterhalten werden muss und es zu schwankenden Einnahmen kommen kann, wenn beispielsweise in einem Mehrfamilienhaus nicht alle Wohnungen vermietet sind. Auch eine Sanierung kostet oft viel Zeit und Geld. Eine seriöse Beratung durch Finanzspezialisten ist vor dem Kauf in jedem Fall empfehlenswert.

Ökonomen warnen davor, dass bald eine Überhitzung des Immobilienmarktes drohe. Das würde doch eher gegen eine Investition in Immobilien sprechen. Das mag für die sogenannten Boomregionen Zürich und Genf gelten, in denen die Boden- und Immobilienpreise in den letzten Jahren tatsächlich stark gestiegen sind. Für die Ostschweiz sehe ich keine Gefahr für eine Überhitzung des Immobilienmarktes. Auch wenn die Seegemeinden und die Region St.Gallen in den letzten Jahren eine verstärkte Nachfrage erfahren haben, sind die Bodenpreise in der Ostschweiz im Vergleich zu anderen Regionen nur



*Heinz Huber,
Mitglied der Geschäfts-
leitung der Thurgauer
Kantonalbank.*

moderat gestiegen und relativ stabil. Zudem gibt es zwischen Alpstein und Bodensee ein vielfältiges und vor allem zahlbares Angebot an Bauland und Immobilien. Im Gegensatz zur Agglomeration Zürich oder der Genferseeregion besteht in der Ostschweiz auch keine Wohnungsknappheit, womit der wichtigste Preistreiber auf dem Immobilienmarkt fehlt.

Trotzdem ist auch in der Ostschweiz eine zunehmende Nachfrage nach Immobilien spürbar. Worauf führen Sie diese zurück?

Die Ostschweiz ist eine aufstrebende Wirtschaftsregion mit guten Verkehrsanbindungen und einer intakten Landschaft. Das macht sie einerseits als Wohnregion, andererseits auch als Standort für Unternehmen attraktiv. Die hohen Bodenpreise in der Region Zürich bewegen viele Privatpersonen und Unternehmer dazu, sich in der Ostschweiz nach einem geeigneten Eigenheim oder einem neuen Firmenstandort umzusehen. Bemerkbar macht sich in der Ostschweiz zudem die Zuwanderung aus dem Ausland. All das belebt den Immobilienmarkt zwar – von einer Überhitzung zu sprechen, wäre aber übertrieben.

Angenommen jemand hat ein Objekt gefunden, das genau seinen Wünschen entspricht. Worauf sollte diese Person bei der Finanzierung der Immobilie achten?

Wichtig ist, dass sich diese Person von einem Finanzierungsexperten beraten lässt, dem sie vertraut. Das gilt sowohl für Personen, die ein Eigenheim kau-

fen, um dieses selbst zu bewohnen, wie auch für Unternehmen oder Private, die Immobilien als Kapitalanlage erwerben möchten. Bei der Wahl der Hypothekarform darf nicht nur der günstigste Zinssatz im Mittelpunkt stehen, sondern eine auf die eigenen Bedürfnisse und finanziellen Möglichkeiten zugeschnittene Finanzierungsvariante. Zudem sollte die Beratung über die Finanzierung der Immobilie hinausgehen und auch steuerliche Aspekte sowie individuelle Vorsorgelösungen beinhalten.

Zur Person

Heinz Huber ist seit dem 1. März 2007 Leiter des Geschäftsbereichs Firmenkunden und Mitglied der Geschäftsleitung der Thurgauer Kantonalbank. Vorher war er zwanzig Jahre lang bei den beiden Schweizer Grossbanken in verschiedenen Funktionen tätig. 2001 wechselte Huber als Geschäftsleitungsmitglied zur Dicom Group, die im Bereich elektronischer Informationserfassung weltweit führend ist. Von August 2005 bis zu seinem Wechsel zur TKB war Heinz Huber Mehrheitsaktionär und Geschäftsführer eines aus der Dicom Group heraus entstandenen Unternehmens. Huber absolvierte ein Nachdiplomstudium in Unternehmensführung und erlangte grösstenteils berufsbegleitend den Master of Business Administration (MBA) der University of Rochester/New York. Zudem ist er Absolvent des Advanced Management Programs (AMP) der Harvard Business School in Boston/USA.

3 Mal Nein

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat für die Ostschweizer Wirtschaft und die Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell höchste Priorität. Neue staatliche Vorschriften sind jedoch nicht die Lösung. Die IHK sagt deshalb am 3.März Nein zum Verfassungsartikel für eine staatliche Familienpolitik. Auch die Minder-Initiative und die Revision des Raumplanungsgesetzes werden von der IHK abgelehnt.

Text: IHK St.Gallen-Appenzell Bild: Archiv



Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein zentrales Anliegen der Ostschweizer Wirtschaft und der Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell. Nicht zuletzt durch den zunehmenden Fachkräftemangel wird das Thema weiter an Bedeutung gewinnen. Die Unternehmen sind sich denn auch bewusst: Wer gute Mitarbeitende will, sorgt dafür, dass diese ihre beruflichen und privaten Interessen unter einen Hut bringen können.

Der Verfassungsartikel zur Familienpolitik, über den das Schweizer Volk am 3. März 2013 abstimmt, möchte dem Bund die Kompetenz für eine umfassende Familienpolitik übertragen. Neu wäre der Bund zuständig für ein bedarfsgerechtes Angebot an familien- und schulergänzenden Tagesstrukturen. Wenn die Bestrebungen der Kantone und Dritter – sprich

der Unternehmen – nicht ausreichen, dann könnte der Bund entsprechende Grundsätze definieren.

Für die IHK ist dies der falsche Weg, um das wichtige Ziel der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verfolgen. Ein solcher Verfassungsartikel wäre nicht nur eine Aushöhlung der Eigenverantwortung der einzelnen Familie, sondern würde zu staatlichen Eingriffen in den Arbeitsmarkt und neuen Sozialausgaben führen. Milliardenhohe Folgekosten wären vorprogrammiert. Die IHK setzt sich deshalb mit Vehemenz gegen den Familienartikel ein.

IHK lehnt RPG-Revision ab

Eine der grossen Stärken und Erfolgsfaktoren der Schweiz ist ihr föderales System: Probleme sollen immer auf der tiefstmöglichen politischen (und da-

mit bürgernächsten) Stufe gelöst werden. Denn die lokal unterschiedlichen Fragestellungen können vor Ort am besten beurteilt werden. Doch auch die Revision des Raumplanungsgesetzes, die am 3. März zur Abstimmung kommt, steuert geradewegs in die

Einschränkung der Eigentumsrechte aus. Die vorgesehene Rückzonungspflicht von zu grossen Bauzonen innerhalb bestimmter Fristen sowie die zwingende Bundeslösung zur Mehrwertabgabe von mindestens 20 Prozent sind nicht akzeptierbare Einschnitte in die verfassungsmässigen Eigentumsrechte.

Neu wäre der Bund zuständig für ein bedarfsgerechtes Angebot an familien- und schulergänzenden Tagesstrukturen.

Gegenrichtung. Sie schlägt die ganze Schweiz über einen Leisten und missachtet die unterschiedlichen Verhältnisse von Kanton zu Kanton. Eine sinnvolle Planung in den einzelnen Gemeinden wird damit ausgehebelt. Gemeinden und Kantone werden entmachtet, während der Bund zahlreiche neue Kompetenzen erhält.

Nebst diesen staatspolitischen Bedenken spricht sich die IHK auch gegen die mit der Revision verbundene

Nein zur Minder-Initiative

Überrissene Löhne schwächen den Zusammenhalt des Landes und schaden der Wirtschaft. Die Minder-Initiative ist aber die falsche Antwort. Ihr Versprechen – die Verhinderung von exorbitanten Entschädigungen – kann sie nicht einlösen. Dafür würde sie den Schweizer Unternehmen ein schädliches Korsett verpassen. Viel bürokratischer Zusatzaufwand, extrem eingeschränkter Handlungsspielraum für Schweizer Unternehmen und aufs Spiel gesetzte Arbeitsplätze wären die Folge.

Die IHK lehnt damit alle drei am 3. März 2013 zur Abstimmung kommenden eidgenössischen Volksabstimmungen ab.

Anzeige

pwc.ch/KMU

Wie Sie Ihr Lebenswerk in beste Hände geben

pwc

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

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

© 2013 PwC. All rights reserved. "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers AG, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.

Falls Ihr CEO ohne Golfausrüstung Richtung Klippe loslief – unsere Interimsmanager sind ab sofort verfügbar.

Interimsmanagement

Projektmanagement

Auftragsvermittlung

Training & Coaching

phneutral GmbH
Bergstrasse 67
9437 Marbach

T +41 71 534 43 94
ph@phneutral.ch
www.phneutral.ch



FHS St.Gallen – Weiterbildung, die sich lohnt

Fach- und Führungspersonen mit einer Weiterbildung an der FHS St.Gallen sind einen Schritt voraus.

Das Weiterbildungszentrum FHS St.Gallen vereint neu Master-, Diplom- und Zertifikatslehrgänge in Wirtschaft, Technik, Gesundheit und Sozialer Arbeit zu einem vielfältigen Angebot. Überzeugen Sie sich selbst davon: www.fhsg.ch/weiterbildung.

Interessiert? Wir freuen uns auf Sie – weiterbildung@fhsg.ch oder +41 71 226 12 50.



Online-Handel trotzt Einkaufstourismus

Der Umsatz des Schweizer Online-Handels ist im vergangenen Jahr auf 10.18 Milliarden Franken gestiegen. Der Online-Kauf breitet sich in allen Branchen weiter aus. Die Schweizer Konsumenten haben ihre Ausgaben jedoch nur mässig erhöht.

Zwischen 2008 und 2010 ist der Online-Handel noch um 48% gewachsen. In den vergangenen zwei Jahren, zwischen 2010 und 2012, nur um 17%. Ausschlaggebend dafür waren gering ansteigende Ausgabebeträge auf Shopping-Webseiten. Immer mehr Online-Kunden (84.5% im Jahr 2010, 88% im Jahr 2012) kompensierten jedoch die vorläufige Kaufzurückhaltung.

Online einkaufen ist weiterhin in allen Detailhandelsbranchen sehr beliebt. Allen voran Ferienreisen (+5.1% Online-Kunden), Flugtickets (+4.8%), Musiktitel und Filme (je +4.1%) sowie Computerhardware (+3.2%). Weniger beliebt war das Internet lediglich im Bankensektor (-4.6%).

Die kombinierte Nutzung von Ladengeschäft und Online-Shop hat in allen Branchen zugenommen, besonders stark aber bei Elektronik und Bekleidung. «Der Schweizer Online-Handel hat eine neue Wachstumsphase erreicht», sagt Prof. Dr. Thomas Rudolph, Direktor des Forschungszentrum für Handelsma-

nagement (IRM-HSG). «Das Einkaufsverhalten entwickelte sich jedoch etwas gemächlicher als in den turbulenten Vorjahren.»

Der E-Commerce sei nun endgültig zum normalen Bestandteil des täglichen Einkaufs geworden, fügt der Experte für Handel hinzu. «Kaufzurückhaltung zeigt sich nun aber auch im Online-Handel in nur noch leicht steigenden Einkaufsbeträgen.» Konkurrenz macht dem Internet-Shopping der Einkaufstourismus: Online-Shopper kaufen gerne günstiger in Ladengeschäften im Ausland ein.

Der stärkste Konsumententrend liegt im Jahr 2013 in der mobilen Internetnutzung. Rund 70% der Konsumenten nutzen mobile Endgeräte. Eine grosse Steigerung gegenüber dem Jahr 2011, als der Anteil der mobilen Internetnutzer noch 44.1% betrug. Der damit verbundene ständige Zugriff auf Informationen führt dazu, dass Schweizer Konsumenten ihren Lebensmittelpunkt immer stärker auf die virtuelle Welt ausrichten.

Anzeige

IVECO ISUZU



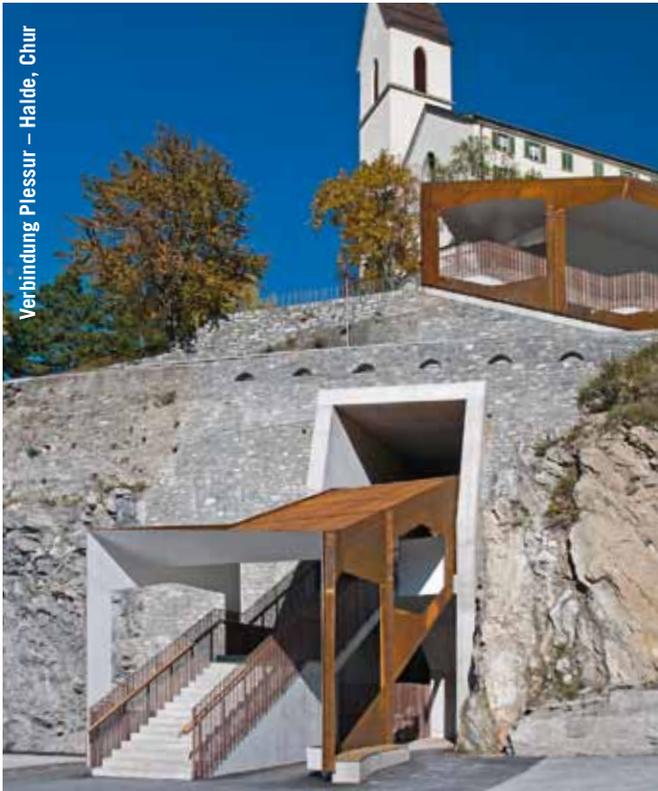
NATER

Staad | Gossau | Müllheim

Rückenwind³

www.ihrrueckenwind.ch

Verbindung Plessur – Halde, Chur



Partner für anspruchsvolle
Projekte in Stahl und Glas



Tuchs Schmid

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

Leader lesen LEADER®

LEADER.
Das Ostschweizer
Unternehmermagazin.

Thomas Köberl,
Abacus Research AG



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

www.leaderonline.ch

steuerpartner ag

Steuer- und Wirtschaftsberatung

→ *Ihre Boutique für Steuerberatung –
persönlich, kreativ, massgeschneidert*

Vadianstrasse 44
CH-9001 St.Gallen

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

info@steuerpartner.ch
www.steuerpartner.ch

Geschäftsführende Partner:

Thomas Christen | Rolf Helfenberger | Christoph Lehmann | Walter Stiefel

Ihre Steuerberater

**Voll auf der Höhe mit
Produkt und Service.**

Küng LOGISTIK –
CENTER AG

Nutzfahrzeuge
Gabelstapler
Service Dienstleistungen
Mieten

Küng Logistik-Center AG • Niederstettenstr. 13 • 9536 Schwarzenbach
071 929 55 44 • info@kuengag.ch • www.kuengag.ch

IVECO

Stöcklin

DOOSAN

JCB



«LeaderImpuls»: Businesssevent der anderen Art

Mit «LeaderImpuls» wird im Umfeld der diesjährigen RhEMA erstmals eine Netzwerk-Veranstaltung durchgeführt, die sich klar von gängigen Geschäftsanlässen abhebt. Das ist eine Wohltat.

Text: Marcel Baumgartner Bild: Archiv



strebt, die sich positiv auf das Leben und besonders auf das Berufsleben auswirken. Der Event will auf überraschende und unkonventionelle Art eine andere Denkweise – nämlich Freude und Gelassenheit im Geschäftsleben – vermitteln.

Information und Entertainment

Das neuartige Programm ist geprägt von abwechslungsreichen Inputs verschiedenster Redner. Emotionale und fesselnde Referenten, unterhaltende Acts und eine belebende Mischung zwischen Informationsvermittlung und Entertainment zeichnen die neue Tagung aus. Sie richtet sich denn auch an Leader, die über ein breites Spektrum informiert werden wollen und auch die Schönen Seiten des Lebens schätzen.

Im Mittelpunkt stehen vor allem Themen wie Wirtschaft, Lifestyle, Genuss und Lebenserfolg. Stephan Klapproth wird, wie von anderen RhEMA-Tagungen gewohnt, souverän durch den Abend geleiten. Die drei eingeladenen Gastreferenten sind so unterschiedlich, wie sie nur sein können in Hinblick auf ihre unterschiedlichen Erfolgsgeschichten, ihre Risikofreude und ihre Bereitschaft, Aussergewöhnliches zu wagen.

Der Business Event «LeaderImpuls» will neue Massstäbe im Tagungsbereich setzen: Weg von zu langen Referaten, während derer die Zuhörer mit heimlichen Blicken auf die Uhr signalisieren, dass sie das alles schon irgendwo gehört haben. Der am 2. Mai 2013 erstmals stattfindende Anlass setzt auf ein einzigartiges Infotainmentkonzept, das die Themen Wirtschaft, Lifestyle und Genuss verbindet. Im Zentrum stehen laut Veranstalter Kurt Wettstein klare Impulse, die Handlungen auslösen sollen. «Wenn wir ehrlich sind, gleichen sich Wirtschaftsveranstaltungen in Struktur und Zielen», so Wettstein, «sie sind kopierbar sowie oft wenig emotional, kaum unterhaltend und im Informationsteil zu langwierig.» «LeaderImpuls» soll anders werden. Mit Hilfe von verschiedenen «Nudges» (Stubsern) werden bei den Teilnehmenden Verhaltensänderungen ange-

LEADER als Medienpartner

«LeaderImpuls» findet am 2. Mai 2013 im neuen Tagungs- und Eventbereich der RhEMA Rheintalmesse statt. Vor dem Tagungsbeginn um 16 Uhr erwartet die Gäste ein Apéro, um den Arbeitstag in ungezwungener Atmosphäre ausklingen zu lassen und sich auf die Veranstaltung einzustimmen.

Tickets erhalten sind via Ticketportal.ch oder über die Geschäftsstelle RhEMA (messeleitung@rhema.ch, 071 755 40 00) erhältlich. Das Unternehmermagazin LEADER ist Medienpartner der Veranstaltung und wird sowohl im Vorfeld als auch rückblickend über den Anlass berichten.



R. Stadler

Robert Stadler

Leiter Kommunikation, Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell

Womit haben Sie Ihr erstes Geld verdient?

Beim Anshelfen im elterlichen Radio-TV-Geschäft erhielt ich Trinkgeld: Vater begleitete ich bei Servicegängen zu Kunden, Mutter half ich im Laden. Mein erstes "berufliches" Geld verdiente ich für eine Filmbkritik in der Zeitschrift Filmbulletin.

Hatten Sie als Kind einen andern Berufswunsch?

Privatdetektiv oder Filmregisseur. Aber auch der Journalismus faszinierte mich früh. Allerdings so, wie man ihn aus alten US-Filmen kennt: Investigativer Journalismus à la Watergate, in muffigen und in blauen Dunst getauchten Büros - eigentlich keine allzu schöne Vorstellung mehr...

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

Wieder länger reisen und in fremde Kulturen Einblick gewinnen. Eine halbjährige Weltreise mit meiner Partnerin hat Lust auf mehr gemacht. Und dazu natürlich Fremdsprachen lernen respektive verbessern.

Was bedeutet Ihnen Erfolg?

Glücklich sein - privat und beruflich.

Welchen Luxus gönnen Sie sich ab und zu?

Exquisite Trüffel aus dunkler Schokolade.
Und mir regelmässig Zeit nehmen, um ins Kino zu gehen.

Welche Ostschweizer Persönlichkeit bewundern Sie?

Alle alle - trotz hoher zeitlicher Belastung - sich ehrenamtlich engagieren, ob kulturell, sozial oder politisch, und so einen enormen

Welche Lektüre kann Sie vom Schlafen abhalten?

Romane von zeitgenössischen angelsächsischen Autoren, z.B. William Boyd, T.C. Boyle oder auch Philip Roth.

› Kesseli wird neuer CEO der FC St.Gallen Event AG

Pascal Kesseli heisst der neue Mann an der Spitze der FC St.Gallen Event AG. Er tritt im Sommer die Nachfolge von Sascha Roth, dem Finanzchef der FC St.Gallen Event AG, an, der nach dem Ausscheiden von Bill Mistura zum Ende des letzten Jahres interimistisch auch den Posten des CEO eingenommen hatte. Kesseli wird ab dem 1. Juli 2013 die Geschäftsleitung der FC St.Gallen Event AG übernehmen, bis dahin wird er nach wie vor als CEO der Firma Faserplast AG tätig sein und seine dortige Nachfolge regeln.

› Wiesenhütter neuer Standortleiter bei YJOO

YJOO Communications verstärkt sich mit neuen Personen. Anfang Februar übernahm Jens Wiesenhütter die Leitung von YJOO St.Gallen. Mit Cornelia Lutz und Sereina Kubli komplettieren zwei Beraterinnen das 14-köpfige Team in St.Gallen.

› Hilti erzielt Wachstum in schwierigem Umfeld

Im Gesamtjahr 2012 konnte die Hilti Gruppe den Umsatz um 4,4 Prozent in Lokalwährungen steigern. Der Umsatz in Schweizer Franken lag mit CHF 4204 Mio. um 5,2 Prozent über dem Vorjahr.

› Wie die St.Galler Schreiner Stellenlose unterstützen

Nebst staatlichen Institutionen können auch Unternehmen und Berufsverbände einen wirkungsvollen Beitrag zur Unterstützung von Arbeitslosen leisten. Das zeigt das Beispiel des Schreinerverbands Kanton St.Gallen, der seit bald zehn Jahren Stellenlose mit zwei Projekten unterstützt: An einem Standort in Heiden erhalten Jugendliche im Programm «fit4job» und Erwachsene im Programm «Schreiner integrieren» professionelle Unterstützung.

Europas plakativer Optimismus

Die Angst vor einem Zusammenbruch der Währungsunion schwindet. Am WEF machte sich Euphorie zum Euro breit. Ist die Währungskrise wirklich überstanden?

von Roland Rino Büchel

Noch vor einem Jahr wurde am WEF darüber diskutiert, wie man den Euro vor dem kompletten Absturz retten könne. Die Existenz der Einheitswährung befand sich auf Messers Schneide. Heuer war alles anders; die Krisenszenarien schienen nur noch ein böser Albtraum zu sein. Ist die Not überstanden und das finanzielle Risiko für die Steuerzahler vom Tisch? Nein. Die Währungskrise tritt in Wellen auf. Es hat in den vergangenen Jahren immer wieder Phasen gegeben, in denen sich die Märkte beruhigten. Politiker, Unternehmer und Anleger gewannen jeweils den Eindruck, alles sei überstanden.

Was geschah jeweils? Wir wurden von der nächsten Welle um so heftiger überrollt. Es wird so weitergehen. Zahlreiche Ereignisse, die einen neuerlichen Tsunami auslösen können, stehen an: Was geschieht nach den turbulenten Parlamentswahlen in Italien? Wie lange bleiben die 19 Millionen Arbeitslosen in den 17 Eurostaaten ruhig? Wann brennen in Frankreich die Vorstädte und die Autos wieder?

Nach uns die Sintflut

Die jetzige Entspannung ist trügerisch. Sie ist nicht auf durchgreifende Reformen in den europäischen Krisenländern zurückzuführen. Sondern auf politische Interventionen gemäss dem Motto «Nach uns die Sintflut». Die Europäische Zentralbank EZB und der Euro-Rettungsschirm ESM mischeln mit den Milliarden wie mit Jasskarten. Neu bekommen Krisenbanken ihre Rettungsmilliarden direkt aus dem ESM vergütet. Das ist unverantwortbar und führt eher früher als später in die Katastrophe. Denn die Banken und ihre Chefs müssen nicht mehr für ihre Fehler geradestehen. Und die Krisenländer werden weder ihre Staatshaushalte sanieren noch ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken. Zahlen Staaten ihre Anleihen nicht zurück oder gehen Banken Pleite, so landen die Verluste jetzt ohne Umwege beim Steuerzahler.

Die Bürger bluten

Man muss ein grosser Optimist sein, um zu glauben, dass sich Italien gerade jetzt zu einer echten Reform seines verkrusteten Arbeitsmarktes aufrafft. Und man muss ein ziemlicher Träumer sein, wenn man denkt, dass die linke Regierung Frankreichs den Arbeitsmarkt endlich liberalisiert.

Weil nichts geschieht, werden die Bürger einmal mehr bluten müssen. Bald schon werden die Regierungen Europas versuchen, ihre aufgetürmten Schulden mittels Inflation zu verringern. Sie drucken schon Geld wie nie zuvor. Das ist in höchstem Masse unseriös. Und eine Katastrophe für die hart erarbeiteten Vermögen von Firmen und Privaten, auch bei uns in der Ostschweiz.

Doch das kümmert Europas Politiker und Funktionäre wenig. Für deren hehres Ziel, die Fehlkonstruktion «Euro» zu retten, müssen andere ihre Opfer bringen.



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

Links kostet

Eine neue Studie von Michael Hermann zeigt: Rot-grün regierte Gemeinden können schlecht mit Geld umgehen. Was für eine Überraschung. von *Stephan Ziegler*

Was man schon lange ahnte, wird jetzt statistisch untermauert: Die Ausgaben der rot-grün kontrollierten Gemeinden stiegen in den letzten zehn Jahren um zwölf Prozent – dreimal stärker als die der bürgerlichen; dort nahmen die Ausgaben im Durchschnitt «nur» um knapp vier Prozent zu. Michael Hermann, Leiter der Forschungsstelle «Sotomo – Gesellschaft, Politik und Raum» der Uni Zürich, hat für den Vergleich die Budgets aller 170 Städte in der Schweiz untersucht, zudem eine grössere Stichprobe aus den übrigen Gemeinden. Publiziert wurde die Studie anfangs Januar im «Blick».

Genf führt dabei die Rangliste im Ausgabenwachstum der zehn grössten Städte an: Dort gab die Regierung 2010 pro Einwohner 5630 Franken aus. Zehn Jahre zuvor waren es erst 4523 – ein Plus von fast 25 Prozent. Auch die links-grüne Stadtregierung von Lausanne steigerte ihre Ausgaben innerhalb eines Jahrzehnts massiv – um 21 Prozent. In Winterthur und Zürich beträgt das Plus 19 Prozent, in Biel drei. Im bürgerlichen St.Gallen sowie in Luzern, in dessen Regierung ein Parteiloser das Zünglein an der Waage spielt, sanken die Ausgaben um fünf bzw. neun Prozent.

Nicht nur die Zunahme der staatlichen Ausgaben – auch deren Höhe unterscheidet sich bei linken und rechten Gemeinden stark. So liegen die Pro-Kopf-Ausgaben der rot-grünen Gemeinden – zum Grossteil Städte – im Schnitt bei 8300 Franken, jene der bürgerlich regierten bei 5220 Franken. Dieser Unterschied ist vor allem durch den Stadt-Land-Gegensatz zu erklären, «durch die sogenannten Zentrumslasten», wie Hermann es im «Blick» formulierte. Denn schon vor der sozialistischen Machtübernahme hätten die Ausgaben der städtischen Gemeinden über dem Durchschnitt gelegen.

Zu erklären ist die linke Verschwendungsfreude wohl so: Rote und Grüne rekrutieren das Gros ihrer Wähler und Parteimitglieder aus vom Staat abhängigen Bürgern – seien es Staatsbedienstete oder vom Staat Unterstützte. Diese sehen den Staat offenbar nicht als Unternehmen an, das erst verdienen muss, was es später ausgeben will, sondern als Milchkuh, die man nach Belieben melken kann. Das Geld, so die Annahme, ist „einfach da“. Selbstverständlich kommt ein Grossteil des zuviel ausgegebenen Geldes der eigenen Klientel zugute – so sichert man sich, auf Staatskosten, Wählerstimmen.

«Pünktliche Zahlung wird belohnt!»

«Sehr geehrter Kunde, mit jeder pünktlichen Zahlung erhalten sie Pluspunkte in Ihrer Bonitätsauskunft bei Creditreform.» Diese Worte sind eine gerngesehene und erst noch kostenlose Belohnung auf jeder Rechnung! Und so verteilen Sie Ihren Kunden Plus- und natürlich auch Minuspunkte: Senden

Sie uns einfach ein elektronisches Testfile Ihrer OP-Liste mit: Rechnungsnummer; -Datum; -Betrag; Mahnstufe; Kunden-Name; -Adresse. Alles auf einer Zeile pro Rechnung. Das Testfile wird nicht verarbeitet. Für die weiteren Schritte kommen wir umgehend auf Sie zu.



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

Fragen? <mailto:guido.scherpenhuyzen@st.gallen.creditreform.ch>



LEADER 1/2013

Magazin LEADER
MetroComm AG
Zürcherstrasse 170
Postfach 349
9014 St. Gallen
Telefon 071 272 80 50
Fax 071 272 80 51
leader@metrocomm.ch
www.leaderonline.ch

- Verleger:** Natal Schnetzer
- Redaktion:** Marcel Baumgartner (Leitung)
baumgartner@leaderonline.ch
Dr. Stephan Ziegler
Stefan Millius
Daniela Winkler
- Autorein in dieser Ausgabe:** Andrea Caroni, Elmar Hürlimann, Benjamin Anderegg, Carmen Haag, Sven Bradke, Michael Götte, Roland Rino Büchel
- 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:** Daniela Ritz
info@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: Tanja Kleemair

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

metr
comm

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

TREFFEN AUF DEM IT-GIPFEL

Die EGELI IT-Gipfel-Treffen sind beliebt und finden bei den Beteiligten hohe Akzeptanz. Informative und anregende Fach-Referate bei Kaffee und Gipfel. Einblick in neueste IT-Softwaretools. Wertvolle Tipps und Anregungen. Lockerer Austausch.



Jetzt Termine reservieren

IT-Gipfel-Treffen – IT-Lösungen für die Praxis

Hosting: Stabile und zukunftsorientierte IT

St.Gallen DI 12.03.2013
Zürich MI 13.03.2013

CRM: Kunden gewinnen und pflegen

St.Gallen DI 11.06.2013
Zürich DO 13.06.2013

Jetzt weitere Termine reservieren. Die Themen erfahren Sie demnächst im Web:

St.Gallen DI 27.08.2013
Zürich Do 29.08.2013

St.Gallen DI 19.11.2013
Zürich DO 21.11.2013

Jeweils von 08.30 bis 10.00 Uhr
Kostenloser Eintritt

Mehr unter:
www.egeli-informatik.ch/it-gipfel

MEHR ZEIT FÜR IHRE KERNKOMPETENZEN

Erhebliche Einsparungen.

Höchste Datensicherheit und rasche Verfügbarkeit. Kein Unterhalt mehr. Befreit sein von unnötigem Ballast. Zugriff auf leistungsfähige Server. Zuverlässige Wartung. Das sind die zentralen Fakten, die für Hosting sprechen. Sie mieten Ihre IT-Infrastruktur, statt sie zu kaufen. Sie haben von überall her Zugriff auf Ihre Applikationen. Und genießen einen vorzüglichen Service. Eine gute Sache, das finden zahlreiche Unternehmen, die unser Hosting schätzen.

Möchten Sie mehr erfahren? Telefon +41 71 221 1200, info@egeli-informatik.com

