



Ruth Metzler-Arnold:

«Die Schweiz
gerät zunehmend
unter Druck»

Seite 10

Unternehmerpreis 2014:

Sechs Firmen
sind für den
«Prix SVC»
nominiert

Seite 14

SPECIALS

20. Rheintaler
Wirtschaftsforum
ab Seite 78

Eröffnung
IGP Sportpark
Bergholz Wil
ab Seite 96

Die Suche nach dem perfekten Nachfolger

Der Kauf oder Verkauf eines Unternehmens stellt alle Beteiligten vor eine grosse Herausforderung. Von Chancen, Gefahren und faulen Kompromissen

ab Seite 48



logistik2000.ch

ENGAGEMENT IST UNSER WAHRES KAPITAL.

MEHR VOM LEBEN



Thurgauer Unternehmen beweisen Engagement in zukunftssträchtige Technologien. Im Gegenzug engagieren wir uns nachhaltig für Unternehmen im Thurgau: Wir sind regional verankert, gut vernetzt und unterstützen Sie bei der Verwirklichung Ihrer Pläne.



Die falsche Story macht Schlagzeilen

Anlässe wie der Unternehmerpreis des Swiss Venture Club (SVC) sind auf den ersten Blick eine reine Nabelschau: Unternehmer feiern Unternehmer. Auf den zweiten Blick geht es natürlich um mehr. Indem wir vorbildliches, auf Nachhaltigkeit basierendes Unternehmertum ehren und ins Rampenlicht stellen, wecken wir die Nachahmungslust, sei es bei bereits bestehenden Unternehmen, die sich weiter entwickeln wollen, oder aber bei potentiellen Firmengründern. Zu wissen, dass es von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft durchaus positiv wahrgenommen wird, wenn Unternehmer mit innovativen Konzepten erfolgreich sind, ist ein zusätzlicher Anreiz, diesen Weg einzuschlagen.

Solche Anreize sind auch bitter nötig. Das hat die Debatte um Bundesrat Johann Schneider-Ammann in den letzten Wochen gezeigt, der aufgrund von Offshore-Geldanlagen während seiner Zeiten als Unternehmer in die Schlagzeilen geraten ist. Man kann getrost uneins sein, was die politische Bilanz des Volkswirtschaftsministers angeht. Die Diskussion in der Art und Weise, wie sie geführt wird, zeigt aber zwei beunruhigende Dinge: Erstens darf offenbar niemand mit unternehmerischer Vergangenheit je wieder in den Bundesrat gewählt werden; als Unternehmer vertritt man nun einmal andere Interessen und verfolgt andere Strategien denn als Bundesrat – aber dass man nach der Wahl in die Landesregierung für die Vergangenheit abgestraft wird, ist absurd. Und zweitens: Die Tatsache, dass die einst von Schneider-Ammann geführte Unternehmensgruppe eine riesige Zahl von Arbeitsplätzen geschaffen und auch durch schwierige Zeiten erhalten hat, scheint niemanden zu interessieren. Die Story um Finanztransaktionen ist schlicht attraktiver für die Medien.

Ein zweites grosses Thema in der vorliegenden Ausgabe steht damit in direktem Zusammenhang: Die Nachfolgeplanung ist eine Kernfrage in jeder Unternehmung – früher oder später. Vor allem für familiengeführte KMU ist das nicht immer ganz einfach. Auch hier gilt: Eine positive Wahrnehmung des Unternehmertums in der Öffentlichkeit steigert die Bereitschaft, das Ruder zu übernehmen. Zeigt sich statt dessen wie im Fall von Schneider-Ammann, dass Unternehmer ein Leben lang damit rechnen müssen, für ihre Arbeit geprügelt zu werden, sinkt die Lust, sich zu engagieren. Und die Zeche dafür bezahlen wir alle.

Natal Schnetzer
Verleger

Anzeige

AUS DER DUNKELHEIT KOMMT LICHT



DER NEUE INFINITI Q50

INFINITI CENTER ST. GALLEN, c/o Auto Zollikofer AG, Rorschacher Strasse 284, 9016 St. Gallen
infiniti-stgallen.ch | Telefon: 071 282 10 11 | eMail: info@infiniti-stgallen.ch

 INFINITI
INSPIRED PERFORMANCE



ABACUS 
version internet

ABACUS Business Software goes mobile

ABACUS bringt Bewegung in Ihr Business. AbaSmart, die App für das iPad, informiert Sie schneller, macht Sie und Ihre Mitarbeiter effizienter und flexibler:

- > Unterwegs Leistungen, Spesen, Stunden erfassen, Rapporte ausfüllen, Adressen und Projektdaten bearbeiten und sofort mit der Software in Ihrem Unternehmen synchronisieren
- > Überall und jederzeit Stammdaten und Standardauswertungen einsehen

www.abacus.ch/links/mobile

 **ABACUS**
business software



Ehrung für Hans Huber

20. Rheintaler Wirtschaftsforum

ab Seite 78

- | | |
|---|---|
| <p>6 Steueroptimierung
Die Frage der Moral</p> <p>9 «Prix SVC»
Die zwei LEADER-Favoriten</p> <p>10 Ruth Metzler-Arnold
«Ich bin und bleibe ein politischer Mensch»</p> <p>14 Jörimann Stahl AG
«Ein Witz – dilettantisch»</p> <p>16 Otto Hofstetter AG
Vorerst keine Konkurrenz zu befürchten</p> <p>18 R&G Metallbau AG
Rahmenloser Durchbruch</p> <p>20 ESGE AG
Schweizer Klassiker aus Mettlen</p> <p>22 APM Technica AG
Noch individueller. Noch spezifischer.</p> <p>24 Microsynth AG
Das Business mit der Erbsubstanz</p> <p>28 Konrad Hummler
Die scharf definierte Kommandostruktur</p> <p>34 Asia Connect Center HSG
Unterstützung beim Gang nach Asien</p> | <p>40 Andrea Caroni, Nationalrat
Whistleblowing – Chance für Unternehmen</p> <p>42 Ansiedlung zweier Weltkonzerne
Rapperswil-Jona erste Wahl</p> <p>44 Roman Lenherr, Leomat AG
König der Kaffeeautomaten</p> <p>46 Peter Eisenring, ecopol AG
Helle Töne in der Ostschweizer Wirtschaft</p> <p>48 OBT AG
Die Suche nach dem perfekten Nachfolger</p> <p>52 Continuum AG
Mut zur Veränderung</p> <p>57 Frank Halter und Sonja Kissling
Stolpersteine im Nachfolgeprozess</p> <p>62 Müller will. Haag darf.
Kurzmeldungen im «Spotlight»</p> <p>65 Business Speed Dating
KMU treffen auf Studierende</p> <p>66 EcoOst
Treffpunkt für die Wirtschaft</p> <p>96 IGP Sportplatz Bergholz, Wil
Von der Idee bis zur Bauvollendung</p> |
|---|---|

Die Frage der Moral

Der Thurgauer Verpackungsunternehmer Daniel Model bezahlt seine privaten Steuern künftig in Liechtenstein. Johann Schneider-Ammann bunkerte vor seiner Wahl in den Bundesrat als Geschäftsführer Ammann-Millionen im britischen Steuerparadies Jersey. Und die Frauenrechtlerin Alice Schwarzer deponierte einen hohen Betrag in der Schweiz, was sie zur Steuersünderin macht. Letzteres ist für die aktuelle Debatte ein Glücksfall, der Fall «Schneider-Ammann» womöglich für Karin Keller-Sutter.

Text: Marcel Baumgartner Bilder: zVg.

Model kehrt der Schweiz den Rücken. Zumindest in privater Hinsicht: Er zieht von der Thurgauer Gemeinde Salenstein nach Vaduz ins Fürstentum Liechtenstein. Der Millionär hat laut eigenen Angaben genug von «der Versklavung als Staatsbürger» und setzt durch den Wegzug Grenzen. Damit verliert der Thurgau einen guten Steuerzahler. Angemerkt werden muss, dass sein Verpackungsunternehmen und sein «Modelhof» der Schweiz nach wie vor treu bleiben. In diesen Bereichen will Model noch immer von den hiesigen Standortqualitäten profitieren. Das Vorgehen ist vollkommen legal. Aber es stösst bei Ostschweizer Unternehmern auf Unverständnis, wie eine LEADER-Umfrage zeigt. Jedoch sind nur die we-

nigsten einverstanden, dass ihre Meinung veröffentlicht wird. Oder aber sie merken an, dass dies für sie kein Thema von Interesse sei. Wir sind da anderer Meinung. Was, wenn nicht der Vorwurf der «Versklavung als Staatsbürger», sollte möglichst breit diskutiert werden? Aber selbst Politiker sind hier für einmal aussergewöhnlich wortkarg. «Das Problem, das Herr Model anschneidet, bedarf zwar unbestritten einer politischen Diskussion, aber was ich von seiner Art der Problemlösung halte, werde ich ihm bei Gelegenheit persönlich sagen», so eine Aussage.

KMU als Leittragende

Auch im Fall von Johann Schneider-Ammann wählen der Beschuldigte und seine Partei zu lange die Strategie «Schweigen und Aussitzen». Dabei ist genau dies gefährlich – ein Steilpass für die Linken, die sich in ihrer Meinung bestätigt fühlen, dass erfolgreiche Unternehmer per se Abzocker sind. Geschichten rund um Steueroptimierungen – gerade auch, wenn ein amtierender Bundesrat involviert ist, der sich gerne als Moralapostel darstellt – werden mit Sicherheit die nächsten eidgenössischen Wahlen dominieren. Leittragende ist einmal mehr die Vielzahl an KMU, die den erwirtschafteten Profit nicht ins nahe oder ferne Ausland verfrachtet, sondern zugunsten des Fortbestandes des eigenen Unternehmens investiert.

Aber, und das ist in beiden genannten Beispielen entscheidend: Gemäss aktuellen Informationen (Stand: 12. Februar) wurde kein Recht verletzt. Im Schweizer Steuerrecht sind Offshore-Gesellschaften wie die Ammann-Firmen Jerfin Ltd. (auf Jersey) und Manilux SA (in Luxemburg) zulässig – unter der Bedingung, dass es sich dabei nicht nur um Briefkastenfirmen handelt, sondern dass es am Sitz dieser Gesellschaften Substanz gibt. Zwar haben sich die Anforderungen an diese «Substanz» in den vergangenen Jahren verschärft, aber das ändert nichts an den Tatsachen. Wer vor der Erhöhung der Promille-

Konsequent:
Daniel Model



Grenze im Strassenverkehr mit 0.7 Promille erwischt wurde, beging ebenfalls keine illegale Handlung.

Konsequente Massnahme

Was im Raum steht, ist die Frage der Moral. Sind solche Aktivitäten moralisch vertretbar? Moral beschreibt vor allem, welches Handeln in bestimmten Situationen erwartet beziehungsweise für richtig gehalten wird. So gesehen ist der Fall Model glasklar: Daniel Model machte nie einen Hehl daraus, was er vom Staat hält. Seine Handlung ist infolge dessen nur konsequent. Ebenso bei Johann Schneider-Ammann: Als Unternehmer – und dies war er zum damaligen Zeitpunkt in erster Linie – liegt es in seinem Interesse, das Optimum auf legalem Wege zu erzielen. Nur so schafft es ein CEO, seinen Betrieb längerfristig auf einem gesunden Fundament zu betten. Die grosse Unstimmigkeit entsteht aus seinen späteren Äusserungen als Bundesrat: Wenn der Politiker Schneider-Ammann indirekt jene Winkelzüge anprangert, die er sich als Unternehmer zunutze gemacht hat, dann ist dies von öffentlichem Interesse. Ein Bundesrat, der Wasser predigt und Wein trinkt. Auch wenn er damit im tolerierbaren Promillebereich geblieben ist.

«Klarstes Bergwasser gepredigt und literweise Wein getrunken hat Alice Schwarzer.»

Und genau hier sehen die linken Parteien eine Chance. Sie setzen diesen Widerspruch ins Zentrum. Sie nehmen den Fall «Schneider-Ammann» als Beispiel für die «untragbaren Zustände» in diesem Land und fordern neben dem Rücktritt gleich auch noch weitere Verschärfungen. Sie sehen ihre Aufgabe darin, gegen Schweizer Firmen vorzugehen, die im Ausland solche Konstrukte aufbauen, und kritisieren den Umstand, dass ausländische Firmen dank steuersparenden Holdingprivilegien angelockt werden. Gleich aus mehreren Rohren wird auf den Wirtschaftsstandort Schweiz gefeuert. Der Fall «Schneider-Ammann» steht für die Linken stellvertretend für ethisch fragwürdige Praktiken der Wirtschaft. Er dürfte die politische Agenda der nächsten Monate bestimmen. Dabei darf man eines nicht vergessen: Es geht nicht um illegale Aktivitäten, sondern um den Widerspruch zwischen Aussage und Handlung. Und davor ist niemand gefeit. Klarstes Bergwasser gepredigt und literweise Wein getrunken hat beispielsweise Alice Schwarzer. Das ist für die aktuelle Diskussion ein Glücksfall. Denn er zeigt auf, dass auch linke Moralapostel auf die schiefe Bahn geraten können. In ihrem Fall ist es um so schwerwiegender, weil die moralische Glaubwürdigkeit ihr höchstes Gut ist beziehungsweise war. Sie wird sich davon nur schwer erholen können.

Der Fall «Model»



«Die Tatsache ist bedauerlich. Aber es ist ein persönlicher Entscheid, den es zu respektieren gilt. Der Grund für diesen Schritt liegt aber mit Sicherheit nicht in der Zeit, die es benötigt, um im Thurgau die Steuererklärung auszufüllen, wie zu lesen war. Das greift zu kurz. Unverkennbar leben wir in einer Zeit der Unverbindlichkeit und der Aufhebung lokaler Grenzen. Die regionale Vergemeinschaftlichung hat ihre Bedeutung verloren. Die Welt ist offen und transparent – der Glaube, dass traditionelle Bindungen noch eine feste Bedeutung haben, täuscht ein sozioökonomisches Umfeld vor, das heute kaum mehr existiert. Dies gilt für alle Bereiche unseres Lebens und beeinflusst unser Verhalten. Man mag das bedauern oder nicht – wir können uns diesem Trend und der gesellschaftlichen Entwicklung nicht entziehen. Diejenigen, die sich mit den Folgen auseinandersetzen müssen, sollten sich rechtzeitig und proaktiv mit neuen Modellen auseinandersetzen und aufpassen, dass sie nicht vom Zeitgeist überholt werden. Die Vergangenheit ist kein Garant mehr für die Zukunft und auch die ‚lokale Welt‘ in ständiger Bewegung.»

Daniel Hauri
CEO ELBET Holding AG, Bischofszell

Aufbau einer Kandidatin?

Welche Auswirkungen wird der Fall «Schneider-Ammann» für die Schweiz haben? Neben dem erwähnten Steilpass für die Linken sollte er für die bürgerlichen Parteien endlich den nötigen Druck bringen, das Ruder herumzureissen. Nach den von Gutmenschen geführten Abzockerdebatten sollte sich die Politik wieder darauf konzentrieren, ein wirtschaftsfreundliches Umfeld zu schaffen, welches Firmen gar nicht erst ins Steuerexil treibt.

Nur wird es dazu in einer ersten Phase nicht kommen. Denn in dieser steht gerade die FDP vor der heiklen Situation, nicht in den Abgrund zu schlittern. Diese Ansicht vertritt unter anderem auch Wirtschaftsethiker Peter Ulrich, emeritierter Professor an der Universität St.Gallen. Gegenüber «20 Minuten» erklärt er: «Nachdem die FDP jahrelang das Geschäftsmodell



Wein getrunken? Johann Schneider-Ammann.

der Protektion ausländischer Steuerhinterzieher verteidigt hat, versucht sie seit einiger Zeit, eine Kurskorrektur vorzunehmen. Jetzt hat sie die Chance zu demonstrieren, wie ernst sie es mit diesem Kurswechsel meint.» Mit anderen Worten: Die FDP könnte auf

ten Bundesratssitz verzichten würden. Gemäss den Beobachtungen eines Ostschweizer Parlamentarier wird seit geraumer Zeit eine Person in Bern wieder vermehrt im Rampenlicht positioniert und laut seinen Einschätzungen gezielt aufgebaut: die FDP-Ständerätin Karin Keller-Sutter. Wird die Wilerin, die damals gegen Schneider-Ammann im Wahl-Duell gescheitert ist, nun doch noch zur Hoffnungsträgerin der FDP? Der Wahlkampf 2015 hat bereits begonnen.

Der Fall «Schneider-Ammann» steht für die Linken stellvertretend für ethisch fragwürdige Praktiken der Wirtschaft.

Kosten ihres Bundesrates zeigen, wie ernst sie es mit ihrem Einsatz gegen Steuerhinterziehung und gegen zweifelhafte Methoden der Steuerverminderung tatsächlich meint. «Sie könnte so ihre lädierte Reputation aufpolieren», so Ulrich weiter.

Dafür müssten die Freisinnigen ihren einst so gross angepriesenen Bundesrat Johann Schneider-Ammann opfern. Man darf aber kaum davon ausgehen, dass sie mit diesem Opfer gleich auch auf den zwei-

Ihre Meinung ist gefragt

Bundesrat Johann Schneider-Ammann steht in der Kritik. Nach den neusten Offshore-Vorwürfen werden Rücktrittsforderungen laut. Wie ist Ihre Meinung zu solchen «Steuertricks»? Moralisch vertretbar? Geradezu notwendig, damit ein Unternehmen mit Sitz in der Schweiz wettbewerbsfähig bleibt? Oder – gerade auch für einen Volksvertreter – absolut verwerflich? Schreiben Sie uns auf baumgartner@leaderonline.ch

Anzeige



Universität St. Gallen

St.Galler Nachfolgeseminare

- für Familienunternehmen**
familieninterne Nachfolger (1 x 4 Tage)
- für MBO/MBI-Kandidaten**
familienexterne Nachfolger (2 x 2 Tage)
- für Service Provider**
Unternehmensberater (2 x 2 Tage)

Ausführliche Informationen zu allen Seminaren finden Sie auf unserer Website:

«Mit dem *Center for Family Business* bieten wir differenzierte Seminare im Kontext der Unternehmensnachfolge an und lassen unsere Forschungserkenntnisse direkt einfließen.»

Dr. Frank Halter
Mitglied der Geschäftsleitung



CFB-HSG.CH

www.cfb.unisg.ch/wb

Die zwei LEADER-Favoriten

Der Brand hat sich verändert. Nicht so aber das Konzept. Am 6. März wird in St.Gallen zum sechsten Mal der «Prix SVC» – bisher bekannt als «SVC Unternehmerpreis» – verliehen. Die Prognose, welches der sechs nominierten Unternehmen am Ende des Abends als Gewinner feststeht, gestaltet sich auch 2014 schwierig. Der LEADER hat dennoch zwei Favoriten.

Text: Marcel Baumgartner

Der Swiss Venture Club (SVC) zeichnet mit dem Prix SVC Ostschweiz herausragende Klein- und Mittelunternehmen der Region aus, die durch ihre Produkte und Innovationen, ihre Firmenkultur, die Qualität der Mitarbeitenden und des Managements sowie durch einen nachhaltigen Erfolgsausweis überzeugen. Seit 2004 wird der Prix SVC Ostschweiz alle zwei Jahre vergeben, 2014 also bereits zum sechsten Mal. Am 6. März 2014 werden an einem feierlichen Anlass die Preisträger ausgezeichnet. Zur Verleihung, die von Mona Vetsch moderiert wird, werden rund tausend Gäste aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Kultur teilnehmen. Die Platzierung der sechs Nominierten wird erst im Verlauf der Preisverleihung bekannt gegeben.

6 von 150 Unternehmen

Eine prominent besetzte, elfköpfige Expertenjury hat unter dem Vorsitz von HSG-Professor Thomas Zellweger aus einer Liste von gegen 150 Unternehmen in einem mehrstufigen Verfahren die sechs Preisträger nominiert. Dabei standen Firmen aus den Kantonen Appenzell Inner- und Ausserrhoden, Glarus, Graubünden, St.Gallen und Thurgau zur Auswahl. Als Finalisten für den Prix SVC Ostschweiz 2014 sind die nachfolgenden sechs Unternehmen nominiert, die wir in dieser Ausgabe auf den folgenden Seiten näher vorstellen. APM Technica AG, Heerbrugg: Das Unternehmen ist Full-Service-Anbieter auf den Gebieten Klebe- und Oberflächentechnologie und vertreibt daneben Handelsprodukte namhafter Hersteller.

ESGE AG, Mettlen: Die Firma produziert und vertreibt hochwertige Universal-Stabmixer. Die Bamix-Gruppe mit 70 Mitarbeitenden stellt jährlich bis zu 400 000 Geräte her.

Jörimann Stahl AG, Bonaduz: In zweiter Generation und an den zwei Standorten Bonaduz und Walenstadt verarbeitet die Jörimann Stahl AG mit rund 80 Mitarbeitern über 10 000 Tonnen Stahl pro Jahr.

Microsynth AG, Balgach: Das inhabergeführte Biotechnologie-Unternehmen bietet weltweit unterschiedliche molekularbiologische Serviceleistungen für Forschung und Diagnostik an.

Otto Hofstetter AG, Uznach: Die Firma produziert Spritzgiesswerkzeuge zur Herstellung von hochwertigen Kunststoffverpackungen.

R&G Metallbau AG, Ellikon an der Thur: Das Unternehmen entwickelte 2002 das rahmenlose, filigrane Schiebefenstersystem «Sky-Frame». Bis heute wurden über 4000 Objekte in 24 Ländern mit Sky-Frame realisiert.

Die vergangenen Sieger

Ein Blick auf die Gewinner der Vergangenheit zeigt, dass die SVC-Jury eine Vorliebe für Unternehmen hat, die sich in einem hochkomplexen, einzigartigen Gebiet einen Namen machen konnten. Als erster SVC-Sieger ging die Abacus Research AG aus Wittenbach hervor, gefolgt von der Telsonic AG in Bronschofen, der Varioprint AG in Heiden und der Oertli Instrumente AG in Berneck. 2012 wurde mit der Microdiamant AG aus Lengwil eine Produzentin hochwertiger Diamant-Mikroprodukte für die Feinstbearbeitung von harten Oberflächen ausgezeichnet.

Die LEADER-Prognose

Bestens in diese Auflistung einreihen würde sich die Microsynth AG aus Balgach, weshalb LEADER die Prognose wagt, dass deren CEO und Verwaltungsratspräsident Tobias Schmidheini am 6. März die Trophäe in seinen Händen halten wird. Allerdings könnte ihm den Platz auch Beat Guhl, CEO der R&G Metallbau AG, strittig machen. Mit dem «Sky-Frame» hat er aus einer Tüftlerwerkstatt ein Unternehmen geformt, das weltweit aktiv ist und schon mehrmals ausgezeichnet wurde. Der Prix SVC wäre eine weitere von vielen Würdigungen.

Die Jury

Die Jury des Prix SVC Ostschweiz setzt sich wie folgt zusammen: Thomas Zellweger, Heinrich Christen, Roland Eberle, Daniel Ehrat, Andreas Etter, Nick Huber, Remo Krucker, Marcel Küng, Ruth Metzler-Arnold, Urs Schmid, Andreas Schmidheini und Esther von Ziegler.

«Ich bin und bleibe ein politischer Mensch»

Ruth Metzler-Arnold (*1964) war von 1999 bis 2003 Mitglied des Bundesrates und führte das Eidgenössische Justiz- und Polizeidepartement. Bei den Gesamterneuerungswahlen des Bundesrats vom 10. Dezember 2003 wurde die CVP-Politikerin als erstes amtierendes Regierungsmitglied seit 1872 nicht wiedergewählt. An ihrer Stelle wählte das Parlament Christoph Blocher von der SVP. Heute führt die Appenzellerin zusammen mit zwei Partnern ein Beratungsunternehmen. Im Gespräch erklärt sie, welche Faktoren den Wirtschaftsstandort Schweiz gefährden und welchen Stellenwert die Region Ostschweiz einnimmt und geht auf ihre Tätigkeit als Jurymitglied des «Prix SVC» ein.

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

Ruth Metzler-Arnold, es freut mich, dass dieses Gespräch zustande gekommen ist. Täuscht der Eindruck, oder haben Sie die mediale Präsenz in den vergangenen Jahren etwas gemieden?

Das liegt in der Natur der Sache, seit ich nicht mehr Bundesrätin bin. Bei meinen heutigen beruflichen Tätigkeiten hat die Medienarbeit nur eine geringe Relevanz. Medienpräsenz ist für mich nicht Selbstzweck.

«Das Zusammenspiel zwischen den Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Politik funktioniert zu wenig.»

Sie wählten den Gang in die Wirtschaft, haben ein Kommunikationsunternehmen mit Sitz in Appenzell gegründet. Was reizte Sie an dieser Tätigkeit?

Klaus-Metzler-Eckmann Strategie, Führung, Kommunikation habe ich zusammen mit zwei Partnern gegründet, Hans Klaus und Daniel Eckmann. Wir bringen jahrelange Erfahrungen in operativer Unternehmensführung, Politik- und Unternehmenskommunikation, Krisenstäben und strategischen Boards mit und haben nationale und internationale Beziehungsnetze. Unsere Kunden betreuen wir je nach Mandat einzeln oder im Team. Diese Tätigkeit ist ein Kondensat aus all meinen bisherigen Tätigkeiten in Wirtschaft und Politik. Mich faszinieren die Vielfalt der Kunden und die unterschiedlichen Bedürfnisse. Der Gang in die Selbstständigkeit ist eine ausserordentlich spannende Erfahrung.

Nun gibt es gerade im Bereich der strategischen Beratung einige Anbieter. Kaum einer davon verfügt jedoch über Ihre Erfahrungen – gerade auch im politischen Bereich. Ist es dieser Faktor, der von Ihren Kunden gesucht wird?

Ja. Und wenn man Hans Klaus und Daniel Eckmann dazu nimmt, dann kommt sehr viel Know-how zusammen. Die bessere Vernetzung von Wirtschaft und Politik ist eines meiner grossen Anliegen. Als Fazit aus den verschiedenen Krisen der letzten Jahre kann man diagnostizieren: Das Zusammenspiel zwischen den Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Politik funktioniert zu wenig. Sowohl in den Chefetagen der Unternehmen wie auch in der Politik fehlt vielerorts das Verständnis für die gegenseitigen Bedürfnisse. Dieses Verständnis ist gerade in einer direkten Demokratie mit den vielen Vorlagen, welche die Volkswirtschaft als Ganzes betreffen, enorm wichtig. Dass ich beide Seiten von innen kenne, erweist sich als Stärke meiner Beratungstätigkeit.

Sie verfügen neben Ihrer Beratungstätigkeit über verschiedene Verwaltungsratsmandate. Wie ergänzen sich diese beiden Tätigkeiten?

Bei der Beratung kommen eigene Führungsaufgaben zu kurz. Da ich ein entscheidungsfreudiger Mensch und gerne beteiligt bin an der langfristigen und nachhaltigen Weiterentwicklung einer Unternehmung, ergänzt sich das eine bestens mit dem anderen – und gibt gegenseitig wertvolle Impulse. Es macht eine ganzheitliche Sicht noch besser möglich.

Sie sind seit 2011 Verwaltungsratspräsidentin von Switzerland Global Enterprise. An wen richtet sich

Ruth Metzler-Arnold:
«Medienpräsenz ist für mich
nicht Selbstzweck.»



diese Organisation und warum haben Sie dieses Mandat akzeptiert?

Wir sind ein schweizerisches Dienstleistungszentrum, das sich weltweit für die Stärkung des Unternehmertums und den Wirtschaftsstandort Schweiz einsetzt. Wir fördern den Export, den Import sowie das Investment und helfen Firmen, neues Potential für ihr internationales Geschäft zu erschliessen. Wir vermarkten aber auch gezielt den Standort Schweiz, damit sich ausländische Firmen mit hoher Wertschöpfung bei uns ansiedeln. Im Rahmen der wirtschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit helfen wir kleinen und mittleren Unternehmen aus ausgewählten Partnerländern, sich fürs Exportgeschäft fit zu machen und neue Märkte im EU-Raum und in der Schweiz zu erschliessen. Das bringt Importeuren in der Schweiz und Europa gute Kontakte zu zuverlässigen Lieferanten aus diesen Partnerländern. Unser globales Netzwerk von versierten Beratern steht allen offen – der Privatwirtschaft, den Kantonen und der Schweizer Regierung. Die Bedeutung der Exportwirtschaft für die Schweiz und das grosse Entwicklungspotential der Organisation bewogen mich vor drei Jahren, das Präsidium von S-GE zu übernehmen.

«Wir vermarkten gezielt den Standort Schweiz, damit sich ausländische Firmen mit hoher Wertschöpfung bei uns ansiedeln.»

Und was steht bei der Vermarktung des Wirtschaftsstandorts Schweiz derzeit im Fokus?

Vernetzung auf internationaler Ebene. Aufklärungsarbeit über die politische und wirtschaftliche Situation der Schweiz. Der globale Standortwettbewerb wird immer härter und dabei geraten auch die Schweiz und ihre attraktiven Rahmenbedingungen für die Wirtschaft unter Druck. Das konnten wir am 9. Februar sehen: Die Annahme der Masseneinwanderungsinitiative erzeugt für die Standortförderung ein negatives Signal, das unsere Wettbewerbsfähigkeit in Bezug auf Rechtssicherheit schwächt. Wir sind ein rohstoffarmes Land, unsere Erfolgsfaktoren lagen bisher in einer guten Arbeitsmarkt-, Steuer- und Finanzpolitik. Dank der direktdemokratischen Prozesse geniesst die Schweiz eine hohe politische Stabilität. Die Folge davon sind eine hohe Lebensqualität und Wohlstand. Unsere Organisation informiert potentielle ausländische Investoren über die besonderen Stärken des Wirtschaftsstandorts Schweiz. Das Motto lautet: «Switzerland – connect with the best». Im Fokus der Aktivitäten steht die Ansiedlung von ausländischen Hightechfirmen und Headquarters, welche der Schweiz eine zusätzliche Wertschöpfung durch Investitionen oder die Schaffung von qualifizierten Arbeitsplätzen bringen.

Wie beurteilen Sie die Rahmenbedingungen für KMU im Heimmarkt Schweiz?

Ich erachte sie als sehr gut. Grosse und kleine Unternehmen profitieren von Standortvorteilen, welche die Schweiz auszeichnen. Etwa Stabilität, hohes Ausbildungsniveau, tolle Infrastrukturen, gutes Steuerklima, Sicherheit und Zuverlässigkeit. Das müssen wir verteidigen, denn die sind speziell für KMU enorm wichtig. Ich sage bewusst verteidigen, denn die Schweiz und ihre Erfolgsfaktoren geraten nicht nur vom Ausland unter Druck, sondern auch im Inland. Etwa mit den Volksabstimmungen zur Personenfreizügigkeit und wie vorher erwähnt mit der Annahme der Masseneinwanderungsinitiative. Und weitere stehen noch an: Mindestlohn, Ecopop, Erbschaftssteuer. Sie riskieren, die Faktoren für erfolgreiches Schweizer Unternehmertum massiv zu gefährden. Das alles betrifft das erfolgreiche Unternehmertum vital, am empfindlichsten die kleinen und mittleren Unternehmen. Diese sind in den meisten Fällen an den Standort Schweiz gebunden und können ihren Sitz nicht einfach ins Ausland verlegen. Die Aufklärungsarbeit auf nationaler und internationaler Ebene für unseren Standort Schweiz ist eine der Schlüsselaufgaben von Switzerland Global Enterprise. Der Standort Schweiz ist ja auch top für ausländische Unternehmen, die international expandieren wollen.

Einen Blick hinter die Kulissen der Wirtschaft erhalten Sie auch als Jurymitglied des Prix SVC, welcher im März erneut verliehen wird. Hierzu besuchten Sie mehrere Ostschweizer Firmen. Welchen Eindruck hat diese «Tour» bei Ihnen hinterlassen?

Ich bin immer wieder beeindruckt, welche Vielfalt und welches Potential die Unternehmen in der Ostschweiz haben. Einblick in diese Firmen bekomme ich nicht nur als Jurymitglied, sondern auch in meiner Tätigkeit als Präsidentin von Switzerland Global Enterprise – und hatte diesen auch bereits in den 1990er Jahren als Wirtschaftsprüferin bei PWC. Viele Ostschweizer Kunden nehmen Dienstleistungen von S-GE in Anspruch. Sie schätzen die Qualität der Beratung und die Unterstützung in ihren Herausforderungen auf nationaler und internationaler Ebene. Die Ostschweizer Wirtschaft, gerade auch die KMU, ist sehr international ausgerichtet.

Wie einfach fiel es der Jury, den Teilnehmerkreis auf sechs Finalisten zu reduzieren?

Da gutes und innovatives Unternehmertum in der Ostschweiz weit verbreitet ist, war die Auswahl entsprechend gross. Die Kriterien für die Nominierung sind unter anderen: regionale Verankerung, regionaler Beitrag, innovative Businessidee, kommerzieller Erfolg, Ausstrahlungskraft auf die Region, Anzahl geschaffener Arbeitsplätze, nachhaltige Entwick-

lung, Erscheinungsbild der Firma, Qualität des Managements und der Mitarbeiter, Qualität der Strategie. Das alles gilt es, intensiv zu prüfen.

Die Ostschweizer gelten allgemein als zurückhaltend. Sie suchen in der Regel nicht das Rampenlicht. Müssen wir offensiver auftreten?

Ich erlebe die Ostschweizer alles andere als zurückhaltend. Ich sage das auch als Universitätsrätin der HSG. Sowohl in der Wirtschaft wie auch auf politischer Ebene in Bern prägen Ostschweizer Persönlichkeiten das Gesicht der Schweiz mit und leisten Wesentliches für das Land und für die Ostschweiz. Die Stimme der Ostschweiz als wichtige Region in diesem Land wird gehört.

«Die Schweiz und ihre Erfolgsfaktoren geraten nicht nur vom Ausland unter Druck, sondern auch im Inland.»

Mit der Politik haben Sie ein für alle Mal abgeschlossen?

Überhaupt nicht. Ich bin und bleibe ein politischer Mensch. Es ist grossartig, in einem Land zu leben, das seinen Bürgerinnen und Bürgern erlaubt, die politisch-inhaltliche Ebene mitzugestalten, an Volksabstimmungen teilzunehmen und seine Meinung immer wieder klar kundzutun. Das fordert auch die politischen Mandatsträger. Und das führt ab und zu allerdings auch zu Ergebnissen, die ich mir für unser Land, dessen Exportwirtschaft eine solch enorme Bedeutung hat, wirklich nicht wünsche.

Ruth Metzler-Arnold

Juristin und eidg. diplomierte Wirtschaftsprüferin. Verwaltungsratspräsidentin Switserland Global Enterprise, Verwaltungsrätin Bühler AG, Uzwil und Vizepräsidentin des Verwaltungsrates Spitalverbund Appenzell A.Rh.. Mitglied des Universitätsrates Universität St.Gallen. Ehemalige Verwaltungsrätin und Mitglied Audit Committee der SIX Group. Fünf Jahre bei Novartis, als Leiterin Investor Relations, zuvor Leitung der Rechtsabteilung und Mitglied der Geschäftsleitung Frankreich. Fünf Jahre Mitglied des Schweizerischen Bundesrats (Vorsteherin des EJPD, Justiz- und Polizeiministerin) und drei Jahre Regierungsrätin (Finanzdirektorin) des Kantons Appenzell Innerrhoden. Acht Jahre in Audit und Consulting bei PWC. Inhaberin von Metzler Strategie, Führung, Kommunikation AG.

Ein Volk von Idioten

Schämen Sie sich? Oder sind Sie beschämend? Wenn Sie am 9. Februar abgestimmt haben, gehören Sie zu einer der beiden Gruppen. Und wenn Sie sich gar erlaubt haben, keine Meinung zur Masseneinwanderungsinitiative in die Urne zu legen, dann sind Sie für die Schweiz eigentlich sowieso nicht mehr tragbar.



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

Diese Meinung vertreten nicht wenige der zutiefst enttäuschten Gegner der Vorlage. Zu lesen in den Onlineforen oder auf den sozialen Netzwerken. Stellvertretend dafür der Kommentar einer Schweizerin, die es scheinbar liebt, zu schubladien: «Ich schäme mich wieder einmal für die Schweiz. Bitte wandert nicht aus, meine lieben ‚Ausländerfreunde‘! Das Problem ist meiner Meinung nach nicht nur, dass sich die Politik vom Volk entfernt, sondern dass die politischen Zusammenhänge für Heiri vom Stammtisch schlicht zu kompliziert werden. Da unterwirft man sich gerne und unkritisch überlauter Rhetorik. Direkte Demokratie kann nur mit einem gebildeten, aktiven Bürgertum funktionieren.» Das Wort «Rhetorik» wurde von der «gebildeten Bürgerin» in besagtem Kommentar übrigens falsch geschrieben. Für Sie ist klar: Deutlich mehr als die Hälfte der Wahlberechtigten sind Idioten. Denn schliesslich zählen nicht nur die Befürworter zu den Idioten, sondern vor allem auch jene, die gar nicht erst abgestimmt haben.

Man kann vom Resultat enttäuscht sein. Man kann sich gewaltig darüber aufregen. Man kann mittels friedlicher Demonstration ein Zeichen dagegen setzen. Aber es kann nicht sein – was nach solchen Sonntagen gerne passiert –, dass man alle Andersdenkenden als Idioten betitelt. Und schon gar nicht kann es sein, dass man als Konsequenz daraus zieht, dass nur der «gebildete Bürger» künftig ein Recht erhalten soll, seine Meinung in die Urne zu legen. Wobei, auch das ist nicht ganz korrekt: Über Letzteres könnte man in einer direkten Demokratie natürlich abstimmen lassen. Nur würden sich wohl sämtliche «Idioten» dagegen aussprechen, dass sie mit ihrem «ungebildeten Hintergrund» künftig den Weg der Schweiz nicht mehr mitprägen dürfen.

«Ein Witz – dilettantisch»

Die Jörimann Stahl AG realisiert mit 80 Mitarbeitenden an den Standorten Bonaduz und Walenstadt anspruchsvolle Stahlarbeiten – unter anderem auch für die NEAT. Im Gespräch erklärt CEO Beat Jörimann, wie man von der Währungspolitik überrollt wurde, und übt Kritik an der Wohlstandsgesellschaft und der Wirtschaftsförderung.

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

Beat Jörimann, Ihr Unternehmen verarbeitet pro Jahr rund 10 000 Tonnen Stahl. Ein gewaltiges Volumen. Stossen Sie bei der Materialbeschaffung mitunter an Grenzen?

Die Schweiz ist leider – wie bei anderen Produkten auch – ein teilweise geschützter Markt, wenn es um die Beschaffung des Materials Stahl geht. Vor allem die wenigen Stahlhersteller in der Schweiz versuchen durch ihre Politik der Abschottung, nur den Stahlhandel zu beliefern. Wir sind jedoch auf beste Einkaufspreise angewiesen, um gegen unsere ausländischen Mitbewerber bestehen zu können.

Welche Auswirkungen hatte die Wirtschafts- und Finanzkrise auf Ihr Unternehmen?

Wir spürten überhaupt keine Auswirkungen, da wir mit unserer breiten Produktpalette und mit 90 Prozent Festkunden bestens aufgestellt sind. Was uns jedoch getroffen hat, ist der Eingriff der Nationalbank mit der Untergrenze des Franken zum Euro. Wir haben dadurch – ohne es beeinflussen zu können – viel Geld verloren, da bei grossen Werkslieferungen die Fakturierung in Euro erfolgt. Die Schweiz hat praktisch keine Rohstoffe, muss also alles aus dem Ausland importieren und in Euro oder Dollar bezahlen – aber dieser Aspekt wird in Bezug auf die Währungsdifferenzen völlig ausser Acht gelassen.

Bietet die Schweiz dennoch genügend Standortvorteile für einen Betrieb wie den Ihren?

Der Schweiz und ihrer Wirtschaft geht es solange gut, wie Unternehmen bereit sind, Mehrleistungen in Form von Arbeitszeiten und Produktivität zu erbringen. Ich sehe jedoch diesbezüglich eine Sättigung unserer Wohlstandsgesellschaft. Auch ohne Leistungsbereitschaft und als Sozialhilfeempfänger lebt es sich gut in der Schweiz. Die Wirtschaftsförderung, gerade bei uns in Graubünden, ist ein Witz, schlicht dilettantisch. Hier sei als Beispiel die Sägerei Stallinger in Domat/Ems, die Millioneninvestitionen des Kantons verschlang und sich jetzt als Industrieruine präsentiert, erwähnt. Was mich diesbezüglich am meisten

ärgerst, ist, dass von den verantwortlichen Politikern keiner seine Verantwortung übernimmt.

Kommen wir von der Politik zu Ihrer Kerntätigkeit. Im Baubereich ist Nachhaltigkeit das grosse Thema. Wie nachhaltig ist Stahl?

Sehr, da er als Schrott eingeschmolzen und wieder verwendet werden kann. Am Beispiel unseres patentierten Baukastensystems für Gewölbeschalungen für den Tunnelbau ist die Nachhaltigkeit besonders gut nachvollziehbar: Früher wurden solche Schalungen mit Gewichten bis zu 200 Tonnen nach Vollendung des Bauwerkes meistens verschrottet. Mit unserem neu entwickelten Baukastensystem sind in jedem Fall 90 Prozent der Schalung wieder verwendbar.

Gibt es Bauten, bei denen man selbst mit Stahl an die Grenzen stösst?

Ohne Stahl könnte ich mir das Bauen nicht vorstellen. Beim Betonbau muss zwingend Stahl als Armierung verwendet werden, um den Beton tragfähiger zu machen. Aber auch beim viel gerühmten Holzbau geht es ohne Stahlverbindungen nicht. Beim Brückenbau wäre Stahl der ideale Werkstoff, wird aber in der Schweiz durch die Betonlobby teilweise verhindert. Insbesondere fehlt es an der Promotion des Werkstoffs Stahl sowie an der Ausbildung von Ingenieuren an Hochschulen und Fachhochschulen.

Ist es demnach schwer, an geeignetes Fachpersonal zu kommen?

Dies ist ein schwieriges Thema. Auf der einen Seite werden die Anforderungen bezüglich Qualität immer grösser, auf der anderen müssen Aufträge mit immer minder qualifiziertem Personal bewerkstelligt werden. Es ist heute einfach nicht mehr schick, wenn man sich bei der Arbeit die Hände schmutzig macht. Wir versuchen junge Leute auszubilden, müssen aber trotz grossem Aufwand leider immer wieder feststellen, dass zirka die Hälfte der Jugendlichen ihre Lehre aufgrund ungenügender Schulleistungen abbrechen muss.

*Beat Jörmann, CEO Jörmann Stahl AG:
«Ich sehe eine Sättigung unserer
Wohlstandsgesellschaft.»*





*Otto Hofstetter, CEO Otto Hofstetter AG:
«Neuerungen sind immer gefragt,
zumal die Kunden sehr preissensitiv
geworden sind.»*

Vorerst keine Konkurrenz zu befürchten

Die Otto Hofstetter AG produziert Spritzgiesswerkzeuge zur Herstellung von hochwertigen Kunststoffverpackungen. Die Firma ist ein international führender Anbieter im Werkzeug- und Formenbau – und im Bereich PET-Preforms weltweit der zweitgrösste Anbieter von Spritzgiesswerkzeugen. Im Gespräch mit CEO Otto Hofstetter, der 1997 die Firmenleitung von seinem Vater, Gründer des Unternehmens, übernahm.

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

Otto Hofstetter, bewegen Sie sich in einem typischen Verdrängungsmarkt?

Nein, unsere Produkte sind Investitionsgüter. Sicher kämpfen wir im Markt auch um unsere Aufträge, die Anzahl ernstzunehmender Wettbewerber auf unserem Qualitätsniveau ist aber nach heutigem Stand eher bescheiden. Trotzdem müssen wir unsere Kunden immer wieder von der Preis-Leistungsfähigkeit unserer Produkte überzeugen, da es auf dem nächsttieferen Qualitätslevel bereits schon wesentlich mehr Anbieter gibt und auch ein anderer Preislevel angeboten werden kann.

Sind stetige Neuerungen gefragt oder verlangen die Kunden vor allem nach Konstanz?

Neuerungen sind immer gefragt, zumal die Kunden sehr preissensitiv geworden sind. Somit werden wir gezwungen, immer bessere, aber auch kostengünstigere Werkzeuge zu bauen. Die Konstanz ist ein «Muss» in Bezug auf Qualität und Leistung. In der heutigen, schnellebigen Zeit verlangen unsere Kunden auch vermehrt Konstanz in Bezug auf unser Personal, das heisst die Ansprechpartner für unsere Kunden. Vielfach wird heute erkannt, dass mit einer stabilen, persönlichen Kundenbeziehung sehr viel Zeit und damit auch Geld eingespart werden kann.

Die Produkte werden praktisch zu 100 Prozent ins Ausland exportiert. Wieso halten Sie am Standort Schweiz fest?

Wir mussten feststellen, dass die Schweizer Qualität nach wie vor ein wichtiges und auch überzeugendes Argument für den Verkauf unserer Produkte darstellt. Zudem werden nach wie vor die mit dem Label «swiss made» verbundenen Attribute wie beispielsweise Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und dergleichen weltweit sehr geschätzt.

Wir produzieren seit gut zwei Jahren in unserer Niederlassung in Indien für den indischen Markt und erhofften uns preisliche Wettbewerbsfähigkeit für diesen Markt. Leider – jedoch positiv für uns in der Schweiz – stellen wir fest, dass das Qualitätsbewusstsein unserer Mitarbeiter in Indien nicht annähernd genügt, um Teile in derselben Qualität zu fertigen, wie wir sie heute in Uznach produzieren. Das bedeutet auch, dass wir uns nicht allzu schnell auf Konkurrenz aus Indien einstellen müssen, da lokale Werkzeugbauer noch weit entfernt vom Qualitätsniveau international tätiger Unternehmen sind.

Derzeit wird jedoch heftig darüber diskutiert, ob die Schweiz vermehrt an Attraktivität einbüsst. Wie beurteilen Sie die Situation im Vergleich zu anderen Ländern?

Wir mussten die vergangene zehn Jahre feststellen, dass die Vorschriften und die Gesetzesflut für die KMU ein fast unerträgliches Mass annahmen. Anstelle Abläufe und Vorschriften zu reduzieren, wurde ein riesiger administrativer Aufwand generiert. Ich denke, man sollte wieder vermehrt praktisch handeln können und sich nicht hinter Gesetzen und Vorschriften verbergen. Die Diskussion über Mindestlöhne und die 1:12-Initiative helfen meiner Meinung nach auch nicht, ausländische Investoren anzulocken.

Hauptabsatzmarkt ist mit 60 Prozent der europäische Raum. Wie schwer ist es, einen neuen Markt zu erschliessen?

Für uns sehr schwer, da unsere Verkaufsstruktur und Grösse es nicht zulässt, Mitarbeiter für eine neue Markterschliessung freizustellen. Also versuchen wir, durch Partnerfirmen – Konzerne mit grossen, weltweiten Vertriebsorganisationen – in neue Märkte zu gelangen.



*Beat Guhl, CEO der R&G Metallbau AG:
«Ich bin von Natur aus rastlos.»*

Rahmenloser Durchbruch

Die R&G Metallbau AG ist seit 1993 erfolgreich auf dem Markt mit anspruchsvollen, individuellen Lösungen. Zuerst im Metallbau mit Wintergärten, Treppen, Geländern, Fenstern, Türen und seit 2002 zusätzlich mit «Sky-Frame», dem selbst entwickelten, grossflächigen Aluminium-Schiebefenstersystem. Heute beschäftigt das Unternehmen rund hundert Mitarbeiter. Ende 2014 wird der neue Hauptsitz in Frauenfeld bezogen.

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

Für ein kleines Unternehmen in der Baubranche weist die R&G Metallbau AG in Ellikon einen eher untypischen Werdegang auf. Genau darauf ist CEO Beat Guhl jedoch stolz. Zu Recht. Die Firma hat es geschafft, mit «Sky-Frame» ein innovatives Produkt zu entwickeln, dieses in der Schweiz zu produzieren und weltweit zu vermarkten und zu exportieren. Sky-Frame ist ein filigranes und rahmenloses Schiebefenstersystem. Das mehrfach ausgezeichnete Schweizer Premiumprodukt begeistert Architekten und Bauherren auf der ganzen Welt durch Funktionalität, minimalistisches Design und Komfort. Getreu dem Markenversprechen «A view, not a window» ermöglicht Sky-Frame mit rahmenlo-

schweizer bereits in seiner Kindheit am Familientisch auf dem elterlichen Bauernhof bei zahlreichen Diskussionen vermittelt. Doch auch in seinen sportlichen Aktivitäten sieht Guhl einen Grund, der ihn in die Selbständigkeit geführt hat: «Es zog mich in den Orientierungslauf. Durch den Leistungssport wurde mein systematisches Hinarbeiten auf ein Ziel noch stärker ausgeprägt. Letztlich war es eine Frage der Zeit, bis ich den Wunsch von einem eigenen Unternehmen realisierte.»

Die Erfolgsgeschichte Sky-Frame

Guhl spürte ein starkes Kundenbedürfnis nach rahmenlosen Schiebefenstern, die den Wohnraum quasi schwellenlos ins Freie erweitern und somit innen mit aussen verbinden. «Man könnte sagen, ich hatte eine Portion Spürsinn und den nötigen Mut, meine Vision umzusetzen», umschreibt der CEO.

Der entscheidende Schritt wurde dann im Jahr 2002 vollzogen, als Sky-Frame zum Patent angemeldet wurde. Von da an nahm die Erfolgsgeschichte ihren Lauf. Noch im selben Jahr wurde die erste Anlage montiert und zwei Jahre später mit dem Aufbau eines Vertriebspartnernetzes begonnen. 2006 gewinnt das Unternehmen mit Sky-Frame den ersten grossen Preis, den Innovationspreis für Architektur und Technik. Nach und nach durfte Sky-Frame weitere Preise entgegennehmen.

Ein neuer Hauptsitz im 2014

Die Marke «Sky-Frame» ist in der Architekturbranche mittlerweile weltweit bekannt. Um die steigende Nachfrage zu befriedigen und Kapazitäten für neue Projekte schaffen zu können, bedarf es mehr Platz. «Um dieser Situation gerecht zu werden, gründen wir im Jahr 2014 für die Marke ‚Sky-Frame‘ eine eigene Firma und bauen einen Hauptsitz», sagt Beat Guhl. «Am neuen Standort in Frauenfeld profitieren wir von einer erhöhten Visibilität. Zudem sind wir für bestehende und neue Mitarbeitende nun noch attraktiver.»

Die Marke «Sky-Frame» ist in der Architekturbranche mittlerweile weltweit bekannt.

sen und grosszügigen Glasfronten eine atemberaubende Aussicht. Bis heute wurden über 4000 Objekte in 24 Ländern mit Sky-Frame realisiert. Und von ursprünglich drei wuchs das Unternehmen auf über 100 Mitarbeitende.

Unternehmerische Denkweise

Um aus dem lokal verankerten Gewerbe einen internationalen Vertrieb aufzubauen, musste man den Schritt vom kleinen lokalen KMU zu einer industriellen Produktion wagen. «Auf diesem Weg gab es einige Hürden zu meistern», erinnert sich Beat Guhl. Dass es dennoch gelang, die Metallbaufirma in dieses Segment zu bewegen, hatte laut dem CEO mit dem ständigen Streben nach Perfektion und dem Nutzen von Chancen, welche sich täglich ergeben, zu tun. «Ich bin von Natur aus rastlos. Es scheint, dass mein Drang zum stetigen Optimieren und Verbessern unserer Produkte und des gesamten Geschäfts überdurchschnittlich intensiv ist», ergänzt Guhl. Das unternehmerische Denken wurde dem Ost-

Schweizer Klassiker aus Mettlen

Gut möglich, dass sie noch nie von der ESGE AG gehört haben. Von ihrem einzigen Produkt aber mit Sicherheit: Das Thurgauer Unternehmen mit Sitz in Mettlen produziert und vertreibt den Stabmixer «Bamix». Anfänglich wurden 250 Geräte pro Tag hergestellt. Inzwischen produzieren 40 Mitarbeitende täglich 2000 Mixer. Die Geschichte des Unternehmens begann vor 60 Jahren. Heute führt die Erfolgsspur um den gesamten Globus.

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

Egal, welche der grossen Tageszeitungen man sich anfangs Oktober 2013 zu Gemüte führte: Die Berichterstattung über ein grosses Jubiläum fand man in allen Blättern, die etwas auf sich halten. Und auch Radio- und TV-Stationen standen dem in nichts nach. Sie alle blickten auf 60 Jahre «Bamix» zurück. «Die Zauberstäbe aus dem Thurgau» titelte etwa der «Blick», «Ein Stabmixer aus dem Thurgau erobert die Welt» zog die «Wirtschaft regional» aus dem Fürstentum nach. Und die «Schweizer Illustrierte» wünschte dem Kultprodukt schlicht und einfach «Alles Gute!». Ein Grossteil der Schweizerinnen und Schweizer dürfte mit Bestimmtheit schon einmal den Inbegriff des «Mixers» benützt oder zumindest gesehen haben. Die ESGE AG aus dem thurgauischen Mettlen stellt jährlich rund 400 000 Exemplare der handlichen Küchenhilfe her. Davon bleiben jedoch nur

Lange blieb die Erfindung jedoch nicht im Besitz von Perrinjaquet. Schon ein Jahr später verkaufte er sie an die deutsche Firma ESGE. Bereits seit 1960 wird der Mixer jedoch in Mettlen hergestellt. Und in all den Jahren hat sich am Konzept nichts verändert. Die Handhabung ist nach wie vor sehr einfach: An den Strom anschliessen, Knopf drücken, mixen.

Ein-Produkt-Strategie

Davon liessen sich in den vergangenen Jahren auch internationale Starköche überzeugen – Wolfgang Kuchler beispielsweise. Marketingmässig hätte der Produzentin nichts Besseres passieren können. Vor einem Millionenpublikum wenden diese Vorbilder den «Bamix» in Kochsendungen in allen möglichen Ländern an. Unbezahlbare Werbung für die ESGE AG. Von dem immensen Erfolg lassen sich Eigenmann und seine 40 Mitarbeitenden aber nicht aus der Ruhe bringen. Ziel der Firma, so Eigenmann, sei nicht, um jeden Preis zu wachsen, sondern die Erwartungen der Kunden zu übertreffen. Um dies zu gewährleisten, halte man am Produktionsstandort Schweiz fest und bleibe finanziell unabhängig. Auch werden sämtliche Einzelteile, die es für den Bamix braucht, nach wie vor in der Schweiz von langjährigen Partnern hergestellt und der ESGE AG zugeliefert. Man setzt vollumfänglich auf Qualität.

Was jedoch noch fast mehr überrascht: Die ESGE AG produziert nichts anderes als den Stabmixer «Bamix». Bisher ist man der Versuchung nicht erlegen, den «Brand» für weitere Küchengeräte zu verwenden. Gut möglich, dass genau diese Ein-Produkt-Strategie der Schlüssel des Erfolgs ist. Als Kunde weiss man, was man hat. Und mit dem «Bamix» hat man nicht nur Funktionalität. Man bringt auch Stil in die Küche. Im Jahr 2001 fand der Stabmixer Erwähnung im Buch «50 Klassiker, Design des 20. Jahrhunderts». Dort wird das Thurgauer Produkt im gleichen Atemzug wie etwa das Sturmfeuerzeug «Zippo» oder der Trenchcoat «Burberry» erwähnt.

Mit dem «Bamix» hat man nicht nur Funktionalität. Man bringt auch Stil in die Küche.

zehn Prozent in der Schweiz. Die restlichen 90 Prozent gehen ins Ausland; in über 40 Länder wird der «Bamix» inzwischen exportiert. Zu den wichtigsten Abnehmern gehören Länder wie Russland oder China. Sie suchen die Swissness, wie ESGE-CEO Erich Eigenmann erläutert. «Vor allem die Asiaten und die Russen legen Wert auf Schweizer Produkte und auf die bekannte Schweizer Qualität.»

Funktionalität an erster Stelle

Wer in diesen Märkten Fuss fassen konnte, hat so einiges richtig gemacht. Die Wurzeln des Erfolges liegen bereits sechs Jahrzehnte zurück. Erfunden wurde der Stabmixer vom Schweizer Roger Perrinjaquet, der den grossen Vorteil seiner Maschine darin sah, dass das Gerät direkt in einem Gefäss mit Zutaten angewendet werden kann. Mit anderen Worten: Funktionalität. Diese Innovation wollte er sich nicht nehmen lassen, und so erhielt er am 16. Mai 1953 vom Bundesamt für Geistiges Eigentum das Erfindungspatent.

*Setzt nicht auf Mix, sondern
auf eine Ein-Produkt-Strategie:
ESGE-CEO Erich Eigenmann.*



Noch individueller. Noch spezifischer.

Die APM Technica AG ist Full-Service-Anbieter auf den Gebieten Klebe- und Oberflächentechnologie und vertreibt daneben Handelsprodukte namhafter Hersteller. Die Geschichte des Unternehmens beginnt 2002 als Management-Buy-out aus dem Profitcenter «Werkstoff- und Verfahrenstechnologie» der Leica Geosystems AG.

Text: Jeannine Hegelbach **Bild:** Bodo Rüedi

Die APM Technica AG bietet hochspezialisierte Lösungen im Bereich der Oberflächen- und Klebstofftechnologie an. Der Betrieb vertreibt führende Handelsprodukte, stellt selber aber auch auf den Kunden abgestimmte Klebeprodukte für Spezialanwendungen her. Aufträge kommen aus den Bereichen Optik, Gerätebau, Elektronik und Kunststoffverarbeitung sowie immer häufiger aus der Medizinaltechnik. Kunden nutzen auch die firmeneigene Auftrags- und Komponentenfertigungen, beispielsweise für das Kleben und Löten unter dem Mikroskop im Reinraum oder das Beschichten von Kunststoff- oder Mineralgläsern.

Mit dem Modifizieren von Klebern sowie mit kundenfreundlichem Packaging platziert sich APM Technica in einer Marktnische, die für grosse Klebstoffhersteller mengenmässig uninteressant wäre. Das Erfolgsrezept: APM Technica bietet individuellere und spezifischere Klebelösungen und Oberflächenbehandlungen an, die maximal auf das Bedürfnis des Kunden abgestimmt sind – Schweizer Präzision eben.

Schockgefrieren

«Die perfekte Klebung setzt enorme Materialkenntnis der zu bearbeitenden Werkstoffe voraus», erklärt APM-Verwaltungsratspräsident Arthur Philipp. Im eigenen Testcenter werden zu bearbeitende Oberflächen auf ihre physikalischen und mechanischen Eigenschaften untersucht, um eine bestmögliche Klebung zu garantieren. «Die entwickelten Klebeprodukte werden hier ebenfalls unter härtesten Umwelteinflüssen und spezifischen Belastungen getestet», so Philipp weiter.

Das grosse Know-how im Bereich der Oberflächenbehandlungen der Firma ergänzt die Klebeabteilung perfekt und optimiert die mögliche Serviceleistung für den Kunden zusätzlich. Als einzige Firma in der Schweiz stellt APM Technica tiefgefrorene Klebstoffmischungen her, die an Kunden in der gesamten Welt verschickt werden. Der chemische Prozess wird durch das Schockgefrieren temporär bis zum Auftauen unterbrochen.

Zusammenarbeit mit Hochschulen

Die APM Technica AG arbeitet eng mit Hochschulen und Technologiekonzernen zusammen. Zudem ist es Mitglied in verschiedenen Arbeit- und Forschungsgruppen, zum Beispiel im Nanocluster Bodensee. Damit ist das Unternehmen zu jeder Zeit auf dem neusten Stand der Forschung. Derzeit entwickelt es mit Industrie und Hochschulpartner einen wärmeleitenden Klebstoff, der für die Elektronikfertigung wie z. B. LEDs eingesetzt werden kann. Ebenfalls unterhält APM Technica mehrere Forschungsprojekte mit Hochschulen im Bereich von Nanopartikeln, die dem Kleber beigemischt werden und seine Charakteristik völlig verändern.

Nicht nur die Produkte der APM Technica AG zeugen von Innovationskraft – auch die 2003 gestarteten jährlichen Klebeseminare stehen für Pioniergeist und dem Wunsch nach stetigem Fortschritt. In den fünftägigen Seminaren werden Kunden auf Klebe- und Oberflächentechnologie geschult. Vormittags ist Theorie angesagt, nachmittags wird im Labor geklebt.

Asiatischer Markt

Die APM Technica AG entstand 2002 nach einem Management-Buy-out aus dem Profitcenter «Werkstoff- und Verfahrenstechnologie» der Leica Geosystems AG. Zu ihren Kernmärkten gehören die Schweiz, Europa und Asien. Durch die 2006 gegründete Zweigstelle auf den Philippinen wurde die Belieferung des asiatischen Marktes weiter verbessert. 2008 übernahm die APM Holding AG die Beam Consulting und 2009 die Abatech in La Chaux-de-Fonds speziell für Uhren und Schmuck, wo das Unternehmen eng mit der Uhrenindustrie zusammenarbeitet. 2011 wurde zusätzlich eine GmbH in Deutschland gegründet und die Polyscience AG, ein reines Handelshaus in Cham, in die Firma integriert.

Seit der Gründung 2002 ist der Konzern von rund 19 auf 135 Mitarbeiter gewachsen und macht jährlich rund 22 Millionen Franken Umsatz.

*APM-Verwaltungsratspräsident Arthur Philipp:
«Die perfekte Klebung setzt enorme
Materialkenntnis der zu bearbeitenden
Werkstoffe voraus.»*



Das Business mit der Erbsubstanz

Die Microsynth AG operiert in einem Feld, das unsere Zukunft massgeblich prägen wird. Das Schlagwort lautet «DNA». In diesem Bereich bietet das Unternehmen vom Hauptsitz in Balgach sowie von den beiden zusätzlichen Standorten in Göttingen und Wien weltweit Serviceleistungen für Forschung und Diagnostik an. CEO Tobias Schmidheini erklärt, was hinter dem hochkomplexen Gebiet steckt.

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

Von den sechs Firmen, die um den «Prix SVC» kämpfen, ist das Tätigkeitsfeld der Microsynth AG in Balgach am schwersten zu umschreiben. Doch Tobias Schmidheini scheint es sich gewohnt zu sein, den Überbegriff «Molekularbiologische Serviceleistungen» herunterzubrechen. «Das Ganze wäre am einfachsten mit einer Zeichnung zu erklären, die eine menschliche Zelle zeigt», beginnt der CEO. «Sie müssen sich beispielsweise unsere Haut oder einen Muskel als eine Ansammlung von vielen Zellen vorstellen, die einen Durchmesser von etwa 0.001 bis 0.03 Millimeter haben. Vergleichbar etwa mit einem Schwamm.» In der Mitte jeder Zelle befindet sich knäufelförmig aufgewickelt die Erbsubstanz Desoxyribonukleinsäure (DNS oder englisch DNA). Diese Erbsubstanz haben wir zu gleichen Teilen von Mutter und Vater erhalten. «Seit rund 60 Jahren wird diese DNS erforscht, ab zirka 1980 mit zunehmender Intensität», so Schmidheini weiter.

DNS liefert Antworten

Als Veranschaulichung nennt der Unternehmer mehrere Beispiele, welche verschiedene Forschungsbeispiele abdecken. Der wohl bekannteste Aspekt: Auf der DNS sind Erbkrankheiten verankert, deren Folgen man mindern kann, wenn man sie kennt. Weiter geben DNS-Untersuchungen Aufschluss über Verwandtschaften. Dies kann vielseitig angewandt werden: kriminaltechnische Untersuchungen, Vaterschaftsuntersuchungen oder Wiedereinbürgerung von verschwundenen Arten wie beispielsweise in den vergangenen Jahren Luchs oder Bartgeier, deren Wanderverhalten mittels DNS aus Kotspuren oder Federn untersucht wird.

Ein drittes Gebiet: Antibiotika verlieren zunehmend an Wirksamkeit, was für die medizinische Behandlung fatal ist. Neue Antibiotika können nur entwickelt werden, wenn die DNS erforscht wird. Zudem gibt es Tausende von Viren und Bakterien, die bei uns oder in der Landwirtschaft Schaden anrichten. Fundamental ist laut Tobias Schmidheini das Wissen, mit welchen Viren bzw. Bakterien man es zu

tun hat. Die Untersuchung der DNS gibt dazu Antwort. Auch um zu klären, welchen Einfluss das Klima auf die Artenvielfalt hat, wird die DNS untersucht.

Nachweismethoden liefern

Das Angebot der Firma Microsynth besteht darin, dass sie rund um die DNS-Forschung Hilfe bietet. «Wir stellen kurze DNS-Fragmente her und untersuchen zugeschickte DNS-Proben auf ihre Zusammensetzung. Dank unseres gut ausgebildeten Fachpersonals und hochstehenden Laborausstattung können an uns Projekte ausgelagert werden, die jemand mangels Fachwissen oder Ausrüstung nicht selbst machen will oder kann», sagt Schmidheini. «Wird beispielsweise – wie kürzlich – illegal Pferdefleisch in einem Lebensmittel verwendet, können wir eine Nachweismethode liefern, die zeigt, ob Pferde- oder Rindfleisch vorhanden ist.»

Begrenzter Schweizer Markt

Mit der Herstellung von kurzen DNS-Abschnitten war die Microsynth AG zusammen mit einer anderen Schweizer Firma und einem Berliner Unternehmen europaweit eine der ersten Anbieter. Nach und nach sind andere Firmen entstanden, einige auch wieder verschwunden. «Unser Vorsprung hat sicher dazu beigetragen, dass wir zu jenen gehören, die es geschafft haben. Wir haben seit unserer Gründung 1989 begonnen, neue Dienstleistungen anzubieten. Vieles mit Erfolg», zieht Schmidheini Bilanz.

Natürlich sei man auch vor Rückschlägen nicht gänzlich verschont geblieben. Von diesen liess man sich aber nicht beirren, sondern nahm sie stets als Anlass, nochmals zuzulegen. So motivierte Schmidheini beispielsweise der begrenzten Schweizer Markt schon früh zum Schritt ins Ausland. Seither verkauft das Unternehmen seine Dienstleistungen und Produkte zunehmend auch in Europa, einerseits durch Gründung eines Labors in Wien und andererseits durch Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung eines deutschen Kleinunternehmens.



*Er liefert Antworten:
Microsynth-CEO Tobias
Schmidheini.*

Universität St.Gallen als Partnerin für regionale Unternehmen

Die Universität St.Gallen (HSG) geniesst international einen sehr guten Ruf. Gleichzeitig ist sie in der Region verwurzelt und auch für regionale Klein- und Mittelunternehmen (KMU) eine ideale Partnerin: Diese rekrutieren hier, kooperieren mit der HSG und bilden ihre Mitarbeitenden weiter. Das Career Services Center (CSC-HSG) nimmt dabei auch die Rolle eines «KMU-Schalters» ein, wo Betriebe unkompliziert unterstützt und betreut werden.

Wenn die Lista AG einen Praktikanten sucht, die Namics AG neue Mitarbeitende braucht, ein Start-up in der Region Studierende mit einer Projektarbeit zu wichtigen Markt- oder Forschungsfragen beauftragen möchte oder ein KMU-Betrieb sein Führungsteam praxisnah weiterbilden möchte, dann gibt es eine zentrale Anlaufstelle an der Universität St.Gallen: Das Career Services Center (CSC-HSG). Es arbeitet in erster Linie an der Schnittstelle zum Arbeitsmarkt, verbindet regionale Unternehmen aber auch in Sachen Weiterbildung und Kooperationen mit den richtigen Personen und Institutionen innerhalb der HSG.

Keine falsche Scheu

Klein- und Mittelunternehmen sind oft unsicher, ob sie mit ihren vermeintlich «kleinen» Anliegen und Problemen an eine «grosse» Universität gelangen sol-

len. «Das ist sehr schade, denn viele Studierende suchen bewusst Jobs und Aufgaben in Klein- und Mittelunternehmen», sagt Patrick O. Brauchbar, Leiter Unternehmensservices beim CSC-HSG. Sein «KMU-Schalter» will hier aktiv Vorurteile abbauen und mit einem unkomplizierten Service auch regionale Klein- und Mittelunternehmen überzeugen.

Dabei sieht sich das CSC-HSG als wichtigen Pfeiler der strategischen Entwicklung innerhalb der HSG. In ihrer Vision und ihren Leitsätzen nennt die Universität St.Gallen nämlich Internationalisierung und regionale Verankerung in einem Atemzug und betont: «Gleichzeitig pflegen und stärken wir die Verankerung der HSG in Stadt und Kanton, indem wir die Bekanntheit der Region steigern und ihr den Zugang zu internationalem Wissen gewährleisten. Da-



HSG-Studierende suchen Projektjobs und Praktika auf der HSG-Karriereplattform hsgcareer.ch.

(Foto pd)

mit sichern wir langfristig den Ausbildungsstandort St.Gallen und tragen zur wirtschaftlichen und sozialen Wertschöpfung in der Region bei.»

Einfach ausprobieren

Die Erfahrungen von Unternehmen, welche die Dienstleistungen des CSC-HSG bereits genutzt haben, sind positiv: «Die telefonische Beratung war äusserst unkompliziert und kompetent», sagt zum Beispiel Andrea Kramer, Leiterin HR bei der Lista AG, die an der Uni St.Gallen schon einen Praktikanten und späteren Mitarbeiter rekrutiert hat (vgl. nebenstehenden Artikel). Patrick O. Brauchbar rät denn auch allen regionalen Betrieben, einfach einmal per Telefon oder Mail Kontakt aufzunehmen und das Anliegen zu schildern: Von Aushilfsjobs über Projektarbeiten und Praktika bis hin zu längeren Kooperationen mit Instituten oder Weiterbildungsseminaren und -lehrgängen reicht die Palette der Möglichkeiten.

Wer als Unternehmen einen dauerhaften Bezug zur Universität sucht, der kann sich auch über eine optimale Präsenz auf dem Campus informieren oder sich mit einem Unternehmensprofil auf der HSG-Karriereplattform hsgcareer.ch dauerhaft zeigen, die aktuell von 4500 Studierenden bei ihrer Jobsuche genutzt wird.

«Wir sind für die Region da»

Das CSC-HSG, das jedes Jahr auch die HSG-Jobmesse verantwortet, sucht seinerseits aktiv und bewusst den Dialog mit der regionalen Wirtschaft, etwa über seine Partner IHK St.Gallen-Appenzell, Wirtschaft Region St.Gallen (WISG) und die St.GallenBodenseeArea: «Wir möchten noch bekannter werden und auch den KMU der Region zeigen, dass wir für sie da sind», betont Markus Kühne, Leiter des CSC-HSG, das im Vorjahr erstmals auch am Schweizer KMU-Tag in St.Gallen präsent war.

Ihr Kontakt an der HSG



Als persönlicher Ansprechpartner für die Anliegen der Ostschweizer KMU steht Patrick O. Brauchbar, Leiter Unternehmensservices beim CSC-HSG, zur Verfügung: Er ist über Telefon 071 224 39 50 und E-Mail patrick.brauchbar@unisg.ch erreichbar. Weitere Informationen über www.unisg.ch/unternehmen.



Andrea Kramer, Leiterin Human Resources, Lista AG, Erlen

Was war Ihr Anliegen, mit dem Sie das CSC-HSG kontaktiert haben?

Als Unternehmung möchten wir uns weiter entwickeln und haben uns ambitionöse Ziele gesetzt. Aufgrund fehlender personeller Ressourcen und um unseren Zielen dennoch schnellst möglich näher zu kommen, sind wir dann ans CSC-HSG gelangt. Für einen Zeitraum von rund 3 bis 6 Monaten haben wir einen Praktikanten gesucht, der uns im Bereich Produkt- und Marktanalysen unterstützt.

Konnte das CSC-HSG Sie so unterstützen, wie Sie sich das vorgestellt haben?

Die telefonische Beratung war äusserst unkompliziert und kompetent. Das Stelleninserat konnte in eigener Regie ganz einfach und ohne Mühen aufgeschaltet werden.

Was war für Sie besonders wichtig bei der Zusammenarbeit?

Unkomplizierte, kompetente und einfache Zusammenarbeit. Zudem sind die Kosten äusserst moderat und die Studierenden, die angesprochen sind, bringen eine gute theoretische Grundlage für die Ausübung der Funktion mit. Ausserdem sind sie motiviert und haben Freude, wenn sie ihr theoretisches Wissen und sich selbst in der Arbeitswelt einbringen können.

Können Sie die Dienstleistungen des CSC-HSG weiterempfehlen und werden Sie sie wieder nützen?

Die Dienstleistungen/ Plattform können wir sehr weiterempfehlen. Aus unserem Praktikanten wurde ein Teilzeitmitarbeiter, der einen geschätzten Beitrag zu unserer Weiterentwicklung und unserem Erfolg leistet. Er bringt frischen Wind und kann selbst die Praxis kennen lernen und Erfahrungen sammeln. Eine Win-Win-Situation. Bei Bedarf werden wir gerne wieder Mitarbeiter bei der Uni St.Gallen rekrutieren.



Vordenker Konrad Hummler:
«Es gibt für uns keinerlei
Rechtssicherheit.»

«Wir benötigten eine scharf definierte Kommandostruktur»

Konrad Hummler meldet sich zurück. Nun, da das Kapitel «Bank Wegelin» abgeschlossen ist, konzentriert sich der 60-Jährige auf die neu gegründete Denkfabrik M1 AG. Wie viel Energie ihn die Auseinandersetzung mit den USA gekostet hat und inwiefern diese Phase allenfalls den bisher grössten Erfolg in seinem Leben darstellen könnte, erklärt Hummler im LEADER-Interview.

Interview: Marcel Baumgartner Bilder: Esther Gloor, Bodo Rüedi

Konrad Hummler, im Bezug auf den Fall der Bank Wegelin sind Sie zur Verschwiegenheit verpflichtet. Schmerzt es, wenn man seine Vergangenheit nicht erklären darf?

Immer weniger. Insbesondere deshalb, weil die jüngsten Entwicklungen zu einer objektiveren Betrachtung der Krise, in die wir selbst als Unternehmer hineingeraten sind, geführt haben. Natürlich stehe ich der gesamten Phase nicht gleichgültig gegenüber. Im Gegenteil. Aber ich bin nicht mehr in einem Erklärungsnotstand.

«Die Amerikaner mit ihrem globalen Rechtsanspruch können nicht nachvollziehen, dass wir nach schweizerischem Recht unschuldig sind.»

Hat nach Ihrer Meinung die Öffentlichkeit ein korrektes Bild von dem, was passiert ist – insbesondere auch, was Ihre Person betrifft? Oder stehen Sie nach wie vor in Schieflage?

Die Situation hat sich stark verbessert. Im entscheidenden Jahr 2012 konnten wir aus prozessualen Gründen keine Stellung beziehen. Das führte zu einer verzerrten und einseitigen Darstellung der Lage. Durch unsere Äusserungen vor dem Gericht in New York und den weiteren Auseinandersetzungen im Steuerstreit zwischen den USA und der Schweiz ergab sich wie erwähnt eine Objektivierung. Im Grossen und Ganzen ist die Geschichte, was uns betrifft, nun vom Tisch. Die vollständige Aufarbeitung überlasse ich gerne den Historikern.

Trotzdem: Man kennt Sie als Mann, der gerne Tacheles redet. Nun verbietet man Ihnen gewissermassen den Mund.

Es gibt einfach Punkte, bei denen wir aufpassen müssen. Es ist nicht klar, wie exzessiv gewisse Aussagen

von uns ausgelegt werden würden. Es gibt für uns keinerlei Rechtssicherheit in dieser Angelegenheit. Im Grunde ist es aber klar: Unser Schuldbekenntnis betrifft das amerikanische Recht. Und damit habe ich kein Problem. Aber die Amerikaner mit ihrem globalen Rechtsanspruch können nicht nachvollziehen, dass wir nach schweizerischem Recht unschuldig sind. Hier liegt das Problem.

Verhält sich die Schweiz auf dem internationalen Parkett falsch?

Das ist eine heikle Frage. Ich möchte das so beantworten: Wenn man sich von einem Zustand A in den Zustand B begibt – und in diesem Prozess befindet sich die Schweiz ganz offensichtlich –, dann stellt sich die Frage, wie man A verlässt und wie viel Schaden entsteht, um zu B zu gelangen. Optimal läuft es sicherlich nicht ab.

Auch Sie stehen heute an einem anderen Punkt in Ihrem Leben. Inwiefern hat Sie diese Phase verändert?

Wenn man eine grosse Anstrengung oder eine schwere Krankheit hinter sich gebracht hat, richtet man den Blick auf das Wesentliche im Leben. Man lernt, sich auf die effektiv wichtigen Sachen zu konzentrieren und das eher Unbedeutende auf der Seite zu lassen. Das bezieht sich auch auf jene Menschen, die einem begleiten. Durch die gesamte Amerika-Affäre habe ich das grosse Privileg, genau zu wissen, wer zu meinem Freundeskreis gehört und wer nicht. Nicht viele Menschen sind in der Lage, diese klare Unterscheidung machen zu können. Ich kann das bei jedem Namen. Insofern weiss ich genau, mit wem ich mich noch abgeben soll und mit wem nicht. Das ist eine grosse Zeitersparnis.

Hat es bei dieser «Einteilung» Überraschungen gegeben?

Absolut! Aber nicht nur im negativen Sinne. Ich wurde auch mit Loyalität überrascht, wo ich sie nicht erwartet hätte. Das sind dann wirklich Momente des Glücks.

Wo wurden Sie enttäuscht?

Dort, wo ich mich auf gewisse Strukturen verlassen habe. Insbesondere was die Rechtsanschauung im Bezug auf das internationale Vermögensverwaltungsgeschäft betrifft. Mehr möchte ich hierzu nicht sagen.

«Durch die gesamte Amerika-Affäre habe ich das grosse Privileg, genau zu wissen, wer zu meinem Freundeskreis gehört und wer nicht.»

Im Interview mit dem St.Galler Tagblatt bemängeln Sie den Umgang der Schweiz mit Personen, die in Bedrängnis beraten sind. Demnach fühlen Sie sich also doch falsch behandelt?

Nein, das nicht. Aber in diesem Punkt bewundere ich die Amerikaner. Wer scheitert, erhält dort eine zweite Chance. In der Schweiz sind wir uns jedoch nicht an Misserfolg gewöhnt. Hier herrschen Schönwettermentalität und die naive Meinung, dass es das Phänomen des Misserfolgs nicht geben darf. Das ist völlig falsch. Die Wirtschaft und das gesellschaftli-

che Leben bestehen aus Erfolg und Misserfolg. Nur so kann Neues entstehen. Eine Gesellschaft, die nicht mit Misserfolgen umgehen kann, ist keine dynamische. Eine Führungskraft, die hierzulande in eine missliche Situation gerät, wird sehr schnell zur Persona non grata. Das ist gefährlich. Bei einer relativ geringen Anzahl an guten Führungskräften ist der Verbrauch eindeutig zu hoch.

Gewisse dieser Führungskräfte haben gerade deshalb der Schweiz den Rücken gekehrt. Sie suchten nach einem frischen Boden. Haben Sie sich diese Überlegung auch gemacht?

Nein. Zumal in unserem Fall niemand durch unseren Misserfolg in Mitleidenschaft gezogen wurde. Kein einziger Kunde ist zu Schaden gekommen, kein Mitarbeiter hat seine Stelle verloren. Und wir sind weder den Amerikanern noch der Schweizerischen Eidgenossenschaft – die uns nicht unterstützt hat – etwas schuldig geblieben. Es war – wenn überhaupt – ein Misserfolg auf der persönlichen Ebene. Von daher könnte ich fragen: Was geht es die Gesellschaft überhaupt an? (lacht)

Wie geht denn ein Konrad Hummler, von dem man so einige staatsmännische Auftritte in Erinnerung hat, mit Misserfolgen um?

Anzeige

altherr nessler

altherr schaan



Schauen Sie bei uns in Nesslau vorbei und entdecken Sie unsere Ausstellung und viele Attraktionen. Profitieren Sie von unserer Fachberatung und lernen Sie auf einer Probefahrt die Vorzüge der neuen LKW- und Van-Modelle kennen.

- Festwirtschaft
- Hüpfburg
- Schweissen für Jugendliche
- Probefahrten
- 100-jähriger LKW *Sauer*

Altherr Nutzfahrzeuge-AG, 9650 Nesslau, www.altherr.ch
Altherr AG, FL-9494 Schaan, www.altherrag.li

 Trucks & Vans



Hummler und Wegelin

Ab 1989 war Konrad Hummler bei Wegelin & Co. Privatbankiers, St. Gallen, tätig, seit 1991 als unbeschränkt haftender geschäftsführender Teilhaber. Zusammen mit Otto Bruderer und einer zunehmenden Zahl an Geschäftspartnern wurde in zwanzig Jahren ein beispielloser Aufbau des Vermögensverwaltungsgeschäftes bewerkstelligt; Wegelin verfügte Ende 2011 über 14 Niederlassungen in der ganzen Schweiz und bewirtschaftete mit über 700 Mitarbeitenden Kundenvermögen von etwa 24 Milliarden Franken. Aufgrund einer krisenhaften Entwicklung in den Auseinandersetzungen zwischen den USA und der Schweiz in Steuerfragen entschlossen sich die Wegelin-Teilhaber anfangs 2012 dazu, den Grossteil ihres Geschäftes in Form der neugebildeten «Notenstein Privatbank AG» an die Raiffeisen-Gruppe zu verkaufen, um damit Arbeitsplätze und Kundenbeziehungen zu erhalten. Die Bank Wegelin gestand ihre Schuld nach US-Recht ein und einigte sich auf einen Vergleich. Sie bezahlte eine Busse von 74 Millionen Dollar. Nach dieser Zäsur erfolgte ein Neubeginn in Form der M1 AG, eines privaten Think Tanks für strategische Zeitfragen.

Das hängt stark damit zusammen, wie man selber den Zeiten des Erfolgs gegenübersteht. Ich habe nie den Glanz oder gar das Bad in der Menge gesucht. Es ist entscheidend, Erfolg zu jeder Zeit zu relativieren. Dann kann man schwierige Zeiten nämlich ebenso relativieren. Wenn Erfolg jedoch das einzige Ziel im Leben ist, wird es problematisch. Heute bin ich der Meinung, dass die Bewältigung dieser schwierigen Phase möglicherweise gar meinen bisher grössten Erfolg darstellt. Die Tatsache beispielsweise, dass

«Heute bin ich der Meinung, dass die Bewältigung dieser schwierigen Phase möglicherweise gar meinen bisher grössten Erfolg darstellt.»

wir die Bank innerhalb von knapp drei Wochen verkaufen konnten, werte ich als immensen Erfolg. Mir ist keine M&A-Transaktion bekannt, die unter solch schwierigen Voraussetzungen in solch kurzer Zeit durchgeführt werden konnte.

War es eine Phase, in der Ihre Partner und Sie ohne Wenn und Aber funktionieren mussten?

Ich würde es anders formulieren: Es war eine Phase, in der wir merkten, dass wir effektiv funktionieren. Krisen und sogenannte Misserfolge sind jene Zeiten, in denen die Führungsqualitäten zum Ausdruck kommen. Sogenannte Leader, die immer nur auf der Erfolgswelle schwimmen, müssen sich nicht bewähren. Spannend wird es dann, wenn man mit echten Schwierigkeiten zu kämpfen hat.

Wann kam für Sie der Punkt, an dem Sie die Vergangenheit hinter sich liessen und wieder nach vorne schauten?

Das hat sich ganz natürlich ergeben, durch die Beendigung der Geschäftstätigkeit von Wegelin und die überraschend schnelle Erledigung der Auseinandersetzung mit den USA. Ein klarer Schnitt war unbedingt erforderlich. Ich glaube, niemand kann neben einem grossen Problem, das einen praktisch Tag und Nacht herausfordert, noch etwas Neues, Nachhaltiges auf die Beine stellen.

Inzwischen haben Sie mit vier Wegelin-Weggefährten die Denkfabrik M1 AG gegründet und verkaufen unter anderem die Publikation «Bergsicht». Der Begriff «Bergsicht» passt meiner Meinung nach sehr gut zu ihnen, «M1» tönt hingegen...

...eher nach einem Geheimdienst (lacht). Das ist es aber nicht. Der Firmenname leitet sich von der geographischen Positionierung an der Museumsstrasse 1 ab. Als dieses Gebäude vor Jahren umgebaut wurde, betitelte man das Bauprojekt mit «M1».

Welche Visionen haben Sie mit der neuen Firma?

Im Grunde genommen ist es ein gruppendynamisches Ereignis. Fünf Persönlichkeiten, die zusammenarbeiten und ein geistreiches und wirtschaftlich interessantes Leben gestalten wollen. Gegen innen und gegen aussen. Wir sehen uns in der Rolle als unabhängiger Think Tank, aber auch als Consultants und Investoren. In diesem Feld wollen wir uns entwickeln und sind auch für Neues offen. Die Publikation

ER

NATER

Staad | Gossau | Müllheim

Nur wo Nater drauf steht, ist auch Rückenwind drin



www.ihrrueckenwind.ch

IVECO ISUZU



- Englischsprachige Ganztageschule: Kindergarten und Primarstufe
- International anerkannte Programme und Abschlüsse
- Fragenorientiertes, eigenmotiviertes Lernen mit individueller Betreuung und Förderung

International School St.Gallen

Kontaktieren Sie uns bitte für weitere Informationen:

Tel: +41 71 220 84 11 | info@issg.ch

www.issg.ch

Passion for learning and success

**Info-
Abend**
12.03.2014
14–17 Uhr



LEADER. Das Ostschweizer Unternehmernmagazin.

Leader lesen LEADER®

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

www.leaderonline.ch

Peter Eisenhut, ecopol AG



«Bergsicht» ist hierbei ein Produkt, das aus der Tradition meines Anlagekommentars herauskommt. Sie richtet sich an Führungskräfte und Verwaltungsräte, aber auch an Privatpersonen, die sich für strategische Fragen interessieren und langfristige Dispositionen treffen müssen. Was wir aber sicherlich niemals anbieten werden, sind Vermögensverwaltung und Anlageberatung. Hier entsteht keine neue Bank. Wir bewegen uns in erster Linie in der Realwirtschaft.

Der Begriff «Denkfabrik» setzt das «Vordenken» voraus.

Das liegt auf der Hand. Ist man als Consultant tätig, muss man vordenken. Vordenken heisst, dass man versucht, die grossen Trends, die grossen Entwicklungsschübe zu erkennen. Und die Dienstleistung entsteht schliesslich daraus, auf dieser Grundlage die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen. Zugegeben ein hoher Anspruch.

Inwiefern haben Sie beispielsweise den Untergang des Bankgeheimnisses vorausgesehen?

Ich habe in meinen Anlagekommentaren schon sehr früh dazu Stellung bezogen. Und schon 2001 habe ich geschrieben, dass es sich noch weisen werde, ob die Schweizer Politik bei diesem Thema genügend Durchhaltewillen haben werde... Heute kennen wir die Antwort. Aber gerade die gemachten Erfahrungen berechtigen uns, in diesem Segment Fuss zu fassen. Über Erfahrungen in dieser Schärfe verfügen nicht viele.

«Hier entsteht keine neue Bank. Wir bewegen uns in erster Linie in der Realwirtschaft.»

Richten Sie sich mit Ihrer Beratung in erster Linie an Grossunternehmen?

Nein, überhaupt nicht. Abgesehen von den wirklich lokalen Betrieben ist heute praktisch jedes Unternehmen global tätig und folglich in strategischer Hinsicht gefordert. Und die Schweiz ist nach wie vor ein optimaler Standort, um sich diesen Herausforderungen zu stellen.

Sie erwähnten einmal, dass der Verkauf der Bank unter Einbezug von Beratern niemals funktioniert hätte. Nun sind Sie selber Berater...

Ja, aber ein guter (lacht). Nein, ich will den Beratern nicht zu nahe treten. Die machen einen guten Job. Aber das war einfach keine 08/15-Transaktion. Eine Abwicklung nach Lehrbuch wäre zum Scheitern verurteilt gewesen. Wir benötigten eine scharf definierte Kommandostruktur.

Nun war es längere Zeit ruhig um Sie. Wird man in Zukunft wieder mehr von Ihnen hören und lesen?

Ja, davon kann man ausgehen.

Herkunft

Beim Wein wird oft die Herkunft betont. Ist es denn von Bedeutung, woher ein Wein stammt? Die Weinrebe ist keine wählerische Pflanze. Sie gedeiht auf den unterschiedlichsten Böden und kommt mit Wärme, Kälte, Sonne und Regen sehr gut klar. Die verschiedenen Sorten offenbaren jedoch je nach Umfeld völlig unterschiedliche Geschmacksprofile, in denen auch die Winzer ihre Spuren hinterlassen. Für den Geniesser bietet sich so ein grosses Erlebnisspektrum, selbst bei identischer Traubensorte. Charakterweine sind hochstehende Botschafter ihrer Herkunft und machen diese im Glas erkennbar. Aber warum ist das wichtig? Grosse Vielfalt ist der Schlüssel zum Kulturgut Wein. Weine können wunderbare Geschichten erzählen: So beispielsweise jener Wein, der mitten in den Anden, in einem abgelegenen Talkessel auf 2600 m ü. M.



Jan Martel, Geschäftsführer Martel AG St. Gallen

heranwächst – umgeben von Hunderten von Kakteen. Der Rebberg, aus dem er stammt, wird von purem Andenwasser genährt, und ist dank fehlendem Ungeziefer und sonstigen Erregern wahrscheinlich so ökologisch wie nirgends sonst auf der Welt. Das ist nicht einfach ein Getränk. Das ist Wein pur: kräftig, rau und trotzdem klar strukturiert. Ein grosser Malbec aus Argentinien. Wie anders präsentiert sich da ein Rebberg in der Bündner Herrschaft: Wenige Hundert Meter über Meer und mit ausgeprägten Jahreszeiten. Das Umfeld eignet sich für Traubensorten wie Pinot Noir. Da braucht es eine andere Bewirtschaftung der Rebflächen als im südamerikanischen Hochland. Kultiviert auf Bündner Boden, bringen diese Pinots elegante, lebendige und einmalige Weine hervor, die es in dieser Art nirgends sonst gibt. Es handelt sich auch in diesem Beispiel um einen Herkunftsw Wein. Ein Original.

Sie können sich mit jedem «ehrlichen» Wein, der seine Herkunft betont, in ein neues Abenteuer stürzen. Ist das nicht aufregend, spannend und abwechslungsreich? Vielleicht achten Sie künftig noch mehr auf Herkunft und Einmaligkeit. Ich verspreche Ihnen: Sie werden bereichert.

Ausprobieren: Rotwein und Käse gelten oft als Traumpaar. Aber versuchen Sie doch einmal einen kräftigen Weisswein zu einer Käseplatte. Sie werden erstaunt sein über die Harmonie von Speise und Wein, denn beim Weisswein stören die Tannine die Verschmelzung der Produkte nicht. Und warum nicht gleich Weisswein und Käse von derselben Herkunft zusammen geniessen?

KMUUs beim Gang nach Asien unterstützen

Wer sich als Ostschweizer KMU mit dem Gedanken trägt, nach Asien zu expandieren, um neue Märkte zu erschliessen, ist mit vielen Fragen konfrontiert. Antworten darauf gibt das Asia Connect Center (ACC) an der Universität St.Gallen (HSG). Auch die Trunz Water Systems AG aus Steinach hat ihre Indien-Pläne mit dem ACC abgestimmt. Erfolgreich, wie sich zeigte.

Text: Stephan Ziegler Bilder: Philipp Baer, zVg.

Feierliche Inbetriebnahme einer Trunz-Wasseraufbereitungsanlage in Indien.

Worauf und wohin soll ich meine Exportanstrengungen fokussieren? Welches sind die wichtigsten Markteintrittshürden? Wie funktioniert unser spezifischer Markt in Asien – und habe ich dort überhaupt Chancen? Das ACC unter der Leitung von Dr. Roger Moser, eine gemeinsame Initiative der Universität St.Gallen und der St.GallenBodenseeArea, gibt hiesigen Unternehmern Antworten auf diese und viele anderen Fragen – ein One-Stop-Shop, dessen Besuch sich vor einer allfälligen Expansion

nach Asien, dank Roger Mosers Beziehungen insbesondere in China, Indien oder Thailand, auf jeden Fall lohnt.

«Wichtig ist vor allem der Zugang zu lokalen Industrieexperten und Entscheidungsträgern», sagt Roger Moser. «Wir sind überzeugt, es ist gewinnversprechender, mit wenigen Experten zu sprechen als viele Fragebögen zu verschicken und Studien zu machen, um einen Markt kennen und verstehen zu lernen. Die Zugänge zu diesen Experten können wir





Roger Moser:
«Man kann Geschäfts-
entwicklungen in Asien
nicht outsourcen.»

bieten.» Dazu werden lokale Plattformen aufgebaut, um Kontakte zu knüpfen und an die richtigen Partner zu kommen. Ziel ist es, Risiken für KMUs zu minimieren. «Der Idealfall ist eine Firma, die an uns herantritt mit der Frage: Macht ein Sprung nach Asien für mich überhaupt Sinn – und wenn ja: Wohin? Wir können helfen, die richtige Entscheidung zu fällen – und zwar neutral, wir müssen ja nichts verkaufen und sind niemandem verpflichtet.»

Roger Moser, ACC:

«Es ist gewinnversprechender, mit wenigen Experten zu sprechen, als viele Studien zu machen.»

Trunz-Wasser in Indien

Die Trunz Water Systems AG aus Steinach arbeitet schon länger mit dem ACC zusammen – für das Ostschweizer KMU habe sich die Zusammenarbeit auf jeden Fall gelohnt, wie Geschäftsführer Lars Willi im Gespräch sagt. Die TWS-Wasseraufbereitungs- und -Entsorgungsanlagen werden durch integrierte Solaranlagen und Windgeneratoren betrieben. Das heisst, es gibt keine Grenzen, diese Systeme irgendwo auf der Welt zu nutzen. «Interessant ist für uns vor allem Indien, wo viele Dörfer auf Wasserauf-

bereitungsanlagen angewiesen sind – ein Markt mit einem ungeheuren Potential», sagt Willi. Damit der Markteinstieg optimal gelang, arbeitete die TWS mit dem ACC zusammen.

Die TWS ist schon länger in Südamerika tätig. «Aufgrund der guten Erfahrungen haben wir uns 2009 entschieden, dereinst auch in Asien, genauer: Indien, Fuss zu fassen», blickt Lars Willi zurück. «Das nicht zuletzt deshalb, weil wir immer wieder Anfragen aus dem ganzen Subkontinent erhielten – ohne unser Zutun.» Die TWS engagierte einen Inder, mit dem zusammen langsam, aber stetig ein Netzwerk in Indien aufgebaut und ein Businessplan entwickelt wurde. «Im Oktober 2013 startete der Verkauf unserer ersten Geräte in Indien. Diese werden noch in der Schweiz hergestellt», sagt Willi. Eine Produktion in Indien für den heimischen Markt könne aber bei gutem Verlauf durchaus ins Auge gefasst werden.

Ab Mitte 2012 war auch das ACC in den Prozess involviert, denn es hat in Indien ein gutes Netzwerk an den verschiedensten Business Schools. «Über diese Business Schools als Partner der HSG werden unseren Kunden – wie etwa die TWS – eigentliche ‚Brückenköpfe‘ in Asien zur Verfügung gestellt. Diese Brückenköpfe ermöglichen einen kostengünstigen und effektiven Zugang zu Marktexperten und Entscheidungsträgern in Firmen und Regierungsstellen», erklärt Moser. Dank dieser Brückenköpfe beschleunigen KMUs das langwierige Aufbauen von Vertrauensverhältnissen, die in ganz Asien im geschäftlichen Umgang äusserst wichtig sind. Zwischenmenschliches Vertrauen ist essentiell, da die Rechtssicherheit oftmals fehlt. «Das Renommee der lokalen Business School und dem Schweizer Partner HSG helfen stark mit, Türen und Herzen zu öffnen», fasst Moser zusammen. So kann das ACC Zugänge zu Regierungsstellen und Unternehmen ermöglichen, die sich sonst erst nach jahrelangem Engagement ergäben. Auch für die TWS: Das Netzwerk ihres Mannes in Indien wurde dank der Beziehungen des ACC multipliziert.

Kontakte und Netzwerke aufbauen

Wie muss man sich die Arbeit des ACC in Indien praktisch vorstellen? «Das ACC unterstützt beim Aufbau vom Marktverständnis, stellt Kontakte zu geeigneten Persönlichkeiten her und hilft, das Netzwerk aufzubauen und längerfristig zu betreuen. Es organisiert z. B. Workshops, wo sich die beiden Welten kennenlernen können – Schweizer Manager können so gleichzeitig den Markt besser verstehen und ihre Netz-



Frisch gereinigtes Wasser dank Technik aus Steinach.

werke entwickeln. Basis sind immer lokale Business Schools mit gutem Renommee, die mit der HSG zusammenarbeiten», führt Roger Moser aus. «Kurz gesagt funktionieren wir als eine Art informellem Business Club für eine Industrie, für den wir und die lokale Business School Infrastruktur und personelle Ressourcen kostengünstig zur Verfügung stellen.» Genau so hat die TWS einen zusätzlichen Approach nach Asien erhalten. «Wir haben zusammen mit dem ACC Workshops an verschiedenen Business Schools organisiert, um uns mit indischen Fachleuten zu besprechen und lokale Umsetzungspartner zu finden», sagt Lars Willi. An solchen Workshops waren auch

Lars Willi, TWS:

«Der Unternehmer soll auch in Asien an Netzwerkveranstaltungen gehen, Leute kennenlernen, Vertrauen schaffen.»

NGOs und Wasseraktivisten beteiligt – ganz wichtig bei so heiklen Projekten wie der Wasserversorgung. «Die müssen von Anfang an ins Boot geholt werden, damit sie verstehen, was wir anbieten und nicht später gegen unsere Projekte opponieren.» Und die TWS lernte die Bedürfnisse der lokalen Bevölkerung bezüglich Wasser noch besser kennen. «Wir haben etwa gelernt, die Finanzierung ans Produkt zu koppeln, sprich das Wasser zu verkaufen oder die Systeme zu vermieten. Denn ein Kauf der Anlagen würde die Möglichkeiten der Dörfer weit übersteigen.»

Der Nutzen war also ein zweifacher – einerseits sicherte man sich die mögliche Unterstützung von lokalen Gruppierungen, andererseits entwickelte man ein Finanzierungsmodell für die doch recht teuren Wasseraufbereitungsanlagen, das auf die Zielgruppe massgeschneidert ist. «Und da wir nun Wasser und Strom in die Dörfer bringen, suchen wir jetzt Unternehmen wie Telekommunikationsfirmen oder Microfinance-Institute, die diese Infrastruktur auch nutzen wollen. Das ACC unterstützt uns auch hier, um mögliche Partner an unsere Workshops zu bringen.»

Eile mit Weile

Ein wesentlicher Vorteil dieser Plattformen resp. informellen Business Clubs, wo sich lokale Senior Manager und Schweizer Unternehmer treffen, um über die Zukunft ihrer Industrie zu diskutieren, ist, dass sie regelmässig stattfinden. Wenn sich ein Schweizer KMU dort ebenso regelmässig zeigt, festigt das das Vertrauen und hilft dem Unternehmen, die Menschen und Märkte besser zu verstehen. «Kurz gesagt soll der Unternehmer das machen, was er hier auch tut: An Netzwerkveranstaltungen gehen, Leute kennenlernen, Vertrauen schaffen und Beziehungen aufbauen», sagen Roger Moser und Lars Willi übereinstimmend. Und da müsse sich der Chef zeigen, das mache Eindruck. «Die Inder, aber auch die Chinesen und die Thais wollen sehen, dass man sich für sie, für ihren Markt interessiert, dass man sie ernst nimmt und präsent ist.» Solche Netzwerkveranstaltungen sind bei uns gang und gäbe, in Indien aber in der Form noch wenig bekannt.



Lars Willi:
«Wir haben etwa gelernt,
die Finanzierung ans
Produkt zu koppeln.»

Was beim Fussfassen der TWS in Indien auffällt, ist der lange Zeithorizont – immerhin rund drei Jahre dauerte es, bis die ersten Anlagen verkauft werden konnten. «Man kann Geschäftsentwicklungen in Asien nicht outsourcen, und man kann sie nicht schnell-schnell machen», dämpft Roger Moser allfällige Hoffnungen auf den raschen Erfolg. «Time, Money und Passion sind nötig, um ein Netzwerk zu bilden – ohne Netzwerk gibt's kein Vertrauen, ohne Vertrauen keine Zugänge zu Entscheidungsträgern, und ohne Zugänge keinen erfolgreichen Markteintritt», weiss er. «Und das braucht Zeit und Geld – mit unserer Unterstützung einfach weniger.»

Das Asia Connect Center bündelt die Asien-Kompetenz der HSG und ebnet kleinen und mittleren Unternehmen der Bodenseeregion den Weg in die aufstrebenden Märkte. Dabei greift es auf etablierte Netzwerke der Universität und Schweizer Organisationen wie Switzerland Global Enterprise in Asien zurück. Gefördert wird das Asia Connect Center aus Mitteln der Universität, der neuen Regionalpolitik des Bundes und von den Kantonen der «St.Gallen BodenseeArea» (AI, AR, SG, TG).

Asia Connect Center
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St.Gallen
Tel. +41 (0)71 224 73 54
www.acc.unisg.ch

Mit staatlicher Kontrolle gegen Spielsüchtige

Im Kanton St.Gallen existieren zwei Spielbanken: das Grand Casino St.Gallen und das Casino Bad Ragaz. Die meisten Besucherinnen und Besucher suchen den Nervenkitzel nur sporadisch. Aber wo um Geld gespielt wird, gibt es auch Spielsüchtige. Diese wenden für ihre Sucht erhebliche finanzielle Mittel auf. Im schlimmsten Fall endet dies in Verschuldung, Konkurs oder Straffälligkeit sowie im sozialen Rückzug und Vereinsamung.



Peter Kuratli, Leiter Amt für
Wirtschaft und Arbeit (AWA)
des Kantons St.Gallen.

Der typische Spielsüchtige ist übrigens männlich, zwischen 35 und 49 Jahren, ledig und lebt alleine. Immer wieder werden spektakuläre Fälle von Einzelpersonen bekannt, die ihre Sucht jahrelang vertuschen konnten, irgendwann aber auffliegen. Um solche Fälle zu verhindern, muss jedes Casino ein Sozialkonzept vorlegen. Dieses soll insbesondere auch über Prävention und Früherkennung von Suchtgefährdeten, die Aus- und Weiterbildung des Personals sowie die Spielsperren informieren. Die Eidg. Spielbankenkommission (ESBK) überprüft dieses Konzept.

Wenn eine Sucht vermutet wird, kontaktiert das Personal den Betroffenen. Er muss über sein Spielverhalten und seine finanzielle Situation Auskunft geben. Sind Anzeichen für eine Spielsucht vorhanden, wird eine Spielsperre für die ganze Schweiz ausgesprochen. Ende 2012 waren in der Schweiz knapp 36 000 Personen mit einer Spielsperre belegt, jährlich kommen rund 3300 dazu. Diese eindrucklichen Zahlen zeigen, dass eine staatliche Kontrolle in diesem sensiblen Bereich notwendig ist. Eine Spielsperre kann übrigens auch von jeder Person auf eigenes Verlangen angefordert werden, was in der Praxis immer wieder geschieht.

Auch das Amt für Wirtschaft und Arbeit ist Teil dieses Sicherungssystems. Jährlich sechs Mal werden die zwei Casinos kontrolliert. Dabei werden die Prozessabläufe, der Spielbetrieb und sämtliche Spielgeräte überprüft. Im Kanton St.Gallen sind zwei Mitarbeiter mit den Kontrollen betraut und ebenfalls mit einer Spielsperre belegt – von Berufes wegen...

Die Migros Bank als Partner für die Nachfolgefiananzierung

Die Migros Bank, bekannt für ihre günstigen Hypotheken, hat in den letzten Jahren ein Kompetenzzentrum für Nachfolgefiananzierungen aufgebaut. Dabei setzt die Migros Bank auf lokale Betreuung des Kunden, gepaart mit professioneller Begleitung des Kunden in der Transaktionsphase.

Wieso spezialisiert sich die Migros Bank auf Nachfolgelösungen?

Jedes vierte Unternehmen in der Schweiz wird in den nächsten fünf Jahren die Nachfolge lösen müssen. Der Anteil von Firmennachfolgen, die innerhalb der Familie abgewickelt werden, nimmt laufend ab und liegt heute unter 50 Prozent. Externe Käufer – seien sie aus den Reihen des eigenen Managements oder von Drittunternehmen – kommen zum Zuge. Solche Käufer benötigen oft eine Bank, um den Kaufpreis zu finanzieren.

Nachfolgelösungen bietet heute jede Bank an?

Die Migros Bank hat bereits früh das Bedürfnis ihrer Kunden erkannt und auch richtigerweise festgestellt, dass diese teils komplexen Finanzierungsfragen nicht ins Tagesgeschäft gehören, sondern durch Spezialisten begleitet werden sollen. Dies erhöht die Professionalität der Kundenbetreuung. Mit dem Aufbau einer eigenen Abteilung 2007 sind wir gesamtschweizerisch hiermit erfolgreich unterwegs. Und dank der engen Zusammenarbeit zwischen den Fachspezialisten und den Kundenbetreuern ergeben sich zahlreiche Synergien.

Welche Mehrwerte bietet die Migros Bank einem kaufwilligen «Jungunternehmer» an?

Wir verstehen uns als Drehscheibe im ganzen Prozess mit der Kernaufgabe, dem Kunden eine massgeschneiderte Finanzierung anbieten zu können. Wo sinnvoll, ziehen wir Treuhänder, Steuerexperten und Rechtsberater bei. Im Rahmen von Interviews diskutieren wir mit dem Käufer seinen Business Case. Durch Simulation seiner Budgetzahlen zeigen wir auch auf, wie stabil die ganze Finanzierung ist.

Wie ist das zu verstehen?

Wichtig ist, dass alle Finanzbedürfnisse über sämtliche Stufen abgedeckt werden können. Dabei dürfen weder allfällige Steuern noch die Familie vernachlässigt werden. Businesspläne haben vielfach die Eigenschaft, mit steigenden Umsätzen und Gewinnen zu rechnen. Wir zeigen auf, bei welchen Entwicklungen eine durchgehende Finanzierung kritisch wird. Es ist ein Unterschied, ob ein Business Case bereits bei minus 5 Prozent Umsatz nicht mehr aufgeht oder erst bei minus 20 Prozent.

Die Migros Bank ist ein vorsichtig agierendes Bankinstitut. Nimmt die Bank bei den Nachfolgelösungen nicht höhere Risiken in Kauf?

Überhaupt nicht. Aufgrund der Transaktionsgrößen können wir uns sehr intensiv mit dem Fall auseinandersetzen. Darunter fallen auch Marktanalysen. Das Verstehen des jeweiligen Kundenmarktes und des-



Alfred Schaub (links) und Olivier Häner, Leiter Spezialfinanzierungen

sen Wertschöpfung erachten wir als sehr wichtig und spannend. Ausserdem nutzen wir das gesamte Beziehungsnetz innerhalb der Migros Bank aus, um Know-how zu bündeln.

Welches sind die grossen Knacknüsse, die im Rahmen einer Nachfolge zu knacken sind?

Nachdem sich ein Unternehmer entschlossen hat, die Firma weiterzugeben, beginnt die Suche nach einem geeigneten Nachfolger. Um sein «Baby» jemandem zu überlassen, muss die Chemie stimmen. Aus reiner Bankensicht bevorzugen wir Nachfolger, die umfangreiche Branchenkenntnisse mitbringen. Selbstverständlich gibt es sehr erfolgreiche Quereinsteiger, doch die sind eher die Ausnahme. Ebenfalls herausfordernd ist der angemessene Kaufpreis. Teils berechnete Verkaufspreisvorstellungen scheitern an der Realität, dass interessierte Käufer nicht über die notwendigen Eigenmittel verfügen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Kommunikation. Sie beginnt mit der Familie über den Verwaltungsrat und die entscheidenden Mitarbeiter bis zu Kunden, Lieferanten und der öffentlichen Hand. Es ist wichtig, dass alle betroffenen Instanzen zur richtigen Zeit informiert werden und dass man Vertrauen schafft. Eine Firmenübernahme, insbesondere wenn der Käufer von extern kommt, ist ein Projekt, das dann erfolgreich ist, wenn es von Anfang an strukturiert angegangen wird und der Käufer auch gewillt ist, Unterstützung von aussen beizuziehen. Hier denken wir an Berater, die im Geschäft mit Nachfolgetransaktionen Erfahrung haben und auch ausschliesslich die Interessen des Käufers vertreten.

Werden wir konkret. Welches sind die Rahmenbedingungen für eine Unternehmensfinanzierung?

Haben sich Verkäufer und Käufer auf einen nachhaltigen, ertragsorientierten Kaufpreis geeinigt, so finanziert eine Bank hiervon in der Regel rund 60 bis 70 Prozent. Die restlichen 30 bis 40 Prozent bringt der Käufer mit. Lücken können beispielsweise mit Verkäufendarlehen gedeckt werden. Solche Verkäufendarlehen werden im Nachgang zur Bankfinanzierung getilgt und können auch als Garantiekapital für Gewährleistungen aus dem Kaufvertrag herangezogen werden. Die Bankfinanzierung sollte innerhalb eines Horizontes von rund 5 bis 7 Jahren zurückgeführt werden können.

Was empfehlen Sie einem Käufer, dessen Sparstrumpf noch zu bescheiden ist?

Für solche Fälle steht die Bürgschaftsgenossenschaft Ost/Süd (BG Ost) zur Verfügung. Die BG Ost kann heute Finanzierungen bis 500 000 Franken gegenüber der Bank besichern. Für kleinere Firmenübernahmen ist dies durchaus ein gangbarer Weg. Leider hat es der Bundesrat letzten Herbst unterlassen, die Bürgschaftslimite auf 1 Million Franken zu erhöhen.

Ein weiterer gangbarer Weg kann sein, dass man die Firma über eine Holding kauft und man das Aktienariat der Holding für Freunde, Bekannte und Familienangehörige öffnet und so an mehr Risikokapital kommt.

Was sind «No Goes» bei Ihnen?

Schon im reinen Interesse unseres Kunden und seiner Familie gehen wir auf keine Anfragen ein, wo nicht die notwendige Transparenz geschaffen wird. Mit der Aufarbeitung des Zahlenmaterials muss der Verkäufer schon sehr früh beginnen, und die finanzierende Bank verlangt auch testierte Zahlen.

Firmen verkauft man nicht von heute auf morgen.

Richtig, ein Unternehmer sollte ab Alter 55 das Thema ernsthaft angehen. Erfahrungsgemäss zügig können Firmenübernahmen an Dritte (MBI) abgewickelt werden. Der Grund liegt auf der Hand. Insbesondere der Käufer möchte den Abschluss rasch vollziehen, die Führung der Firma übernehmen und die Firma weiter entwickeln. Verkäufe an das Management nehmen interessanterweise mehr Zeit in Anspruch. Statistisch am meisten Zeit gibt man sich bei familieninternen Lösungen.

Zum Schluss noch eine Frage: Ist es überhaupt attraktiv, Unternehmer zu werden?

Unternehmer von KMU geniessen in der Schweiz eine einwandfreie Reputation. Die wirtschaftlichen und staatlichen Voraussetzungen sind im internationalen Vergleich ausgezeichnet. Wer das Rüstzeug, die Motivation und den Durchhaltewillen mitbringt, hat somit beste Chancen, seine Träume zu verwirklichen.

Planen Sie den Einstieg als Unternehmer?

Wir beraten Sie gerne unverbindlich und freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.



Alfred Schaub
Leiter Firmenkunden Ostschweiz
alfred.schaub@migrosbank.ch
T 071 228 53 30

Die Migros Bank ist in der Ostschweiz 11-mal vertreten: Amriswil, Chur, Buchs SG, Frauenfeld, Kreuzlingen, Pfäffikon SZ, Rapperswil, St. Gallen, Schaffhausen, Wil und Winterthur.

Service Line 0848 845 400

MIGROS BANK

Whistleblowing – eine Chance für Unternehmen

Internes Whistleblowing bietet Unternehmen eine Chance zur Stärkung ihrer Compliance, ihrer Qualität und ihres Rufs. Dafür bietet sich ein klar geregeltes Whistleblowingsystem an. Für die Ausgestaltung und als Meldestelle können Anwaltskanzleien wertvolle Dienste leisten.

Text: Andrea Caroni, FDP-Nationalrat **Bild:** parlament.ch

Wachmann Christoph Meili sorgte ebenso für Aufsehen, als er Missstände seines Arbeitgebers SBG in die Medien trug, wie Esther Wyler und Margrit Zopfi vom Sozialdepartement Zürich oder Polizist Fredi Hafner in der Affäre um Roland Nef. Für die betroffenen Organisationen und die Staatsanwaltschaften waren diese Personen Denunzianten. In der Tat schützt die Schweizer Rechtsordnung Whistleblower («Hinweisgeber»), die an die Öffentlichkeit gehen («externes Whistleblowing»), nur in Ausnahmefällen.

Doch in den besten Unternehmen kann es zu Missständen kommen. Es muss sich dabei nicht um eigentliche Gesetzesverstöße handeln. Auch Verstösse gegen unternehmensinterne Werte oder Richtlinien

den und an welche Stelle ein Arbeitnehmer eine Meldung machen darf oder gar muss und welche Konsequenzen er zu gewärtigen hat, beurteilt sich nach allgemeinem Arbeitsvertragsrecht. Ende 2013 hat der Bundesrat allerdings eine Botschaft verabschiedet, um diese Fragen etwas präziser zu regeln. Sein Entwurf sieht eine Kaskade vor, wonach ein Arbeitnehmer Missstände zunächst seinem Arbeitgeber melden muss. Nur wo diese Meldung unwirksam ist und das öffentliche Interesse dies rechtfertigt, darf einer Behörde Meldung erstattet werden. Der Gang an die Öffentlichkeit, namentlich an die Medien, ist nur als Ultima Ratio zulässig, wenn auch die Behörde untätig bleibt.

Ein Unternehmen kann zahlreiche Vorteile aus einem solchen internen Whistleblowingsystem gewinnen.

sowie allgemeine ethische Grundsätze bergen Risiken für ein Unternehmen. Personen, die den Mut aufbringen, solche Missstände unternehmensintern zu melden, sind für ein Unternehmen äusserst wertvoll. Unternehmen sollten eine solche «Kultur des Hinschauens und des Hinweisens» innerhalb des Unternehmens («internes Whistleblowing») daher fördern.

Risiken rechtzeitig erkennen

Die Vorteile von internem Whistleblowing sind für ein Unternehmen vielfältig: Meldungen über Missstände dienen zunächst der Frühwarnung und helfen damit, Risiken rechtzeitig zu erkennen. Sodann können sie, wenn sich ein Fehlverhalten nicht verhindern liess, zur Aufdeckung beitragen. Beides dient auch der Qualitätssicherung. Ausserdem profitiert der Ruf einer Unternehmung, wenn sie Missstände verhindern oder beheben kann, bevor ein Fehlverhalten Thema in der Öffentlichkeit wird (wie in den erwähnten Fällen von Meili bis Hafner).

Die geltende Rechtsordnung macht zum Whistleblowing keine klaren Vorgaben. Unter welchen Umstän-

Ungerechtfertigte Sanktionen

Weiterhin ungerechtfertigt wird aber bleiben, ob und wie ein Unternehmen selber ein eigentliches internes Whistleblowingsystem einrichten will. Es gibt keine gesetzliche Pflicht, ein solches System zur Meldung von Missständen innerhalb einer Unternehmung zu betreiben, und der Bundesrat schlägt auch keine solche Pflicht vor. Allerdings ist in einer AG der Verwaltungsrat verpflichtet, die Organisation der Gesellschaft zu regeln und ihre Obergrenze wahrzunehmen, wozu auch das Risikomanagement gehört. Ein internes Whistleblowingsystem kann ein wesentliches Element eines solchen Risikomanagements sein. Ein Unternehmen kann zahlreiche Vorteile aus einem solchen internen Whistleblowingsystem gewinnen. Erstens fördert es ganz allgemein das interne Whistleblowing und damit die bereits erwähnten Nutzen (Frühwarnung, Fehleraufdecken, Qualitätssicherung, Reputationsschutz). Ein klar geregeltes System bringt sodann weitere Vorteile: Anstatt das Whistleblowing quasi dem Zufall zu überlassen, sorgt ein System für Rechtssicherheit für Arbeitnehmer und Arbeitgeber, da klar ist, wer wem was wie melden darf oder gar muss. Das schafft auch einen optimalen Informationsfluss im Unternehmen. Es sorgt auch dafür, dass Meldungen systematisch be-



Zum Autor

Dr. iur. Andrea Caroni, MPA Harvard, Rechtsanwalt und Nationalrat beschäftigt sich als Mitglied der Kommission für Rechtsfragen des Nationalrats (RK-N) gesetzgeberisch mit Whistleblowing. Er ist zudem Rechtsanwalt in der Kanzlei «ME Advocat Rechtsanwälte» (Herisau/Staad), die Ostschweizer Unternehmen zu Whistleblowing berät und ihnen auch als unternehmensexterne Meldestelle dient.

arbeitet werden und Massnahmen zur Verbesserung ergriffen werden. Sodann gewährleistet ein solches System den nötigen Schutz von meldenden Arbeitnehmern vor ungerechtfertigten Sanktionen. Schliesslich schützt es auch die Rechte derjenigen Personen, die von einer Meldung erfasst werden.

Die Gestaltung eines Systems

Was aber gehört alles zu einem solchen internen Whistleblowingsystem?

- Das wichtigste Element ist wohl die entsprechende Kommunikationskultur innerhalb der Unternehmung. Die Unternehmensleitung muss klar machen, dass sie Meldungen über Missstände als wertvollen Beitrag zur Stärkung des Unternehmens sieht und nicht als «Verpfeifen». Dies kann sie beispielsweise in einem Verhaltenskodex ausdrücken, vor allem aber im gelebten Vorbild einer Nulltoleranzhaltung gegenüber Regelverstössen.

Der Gang an die Öffentlichkeit, namentlich an die Medien, ist nur als Ultima Ratio zulässig, wenn auch die Behörde untätig bleibt.

- Das zweite Element ist ein klares Whistleblowingreglement. Ein solches legt zunächst fest, was man melden darf, was man melden muss (z. B. Straftaten, Vertragsverletzungen, Verletzungen des Verhaltenskodex, Gefahren etc.) und was man nicht melden kann (z. B. Bagatellen, Privates, Unwahres etc.). Sodann hält ein Reglement fest, an welche Stellen man sich zu wenden hat (s. u.). Weiter legt es fest, wie die Daten des Meldenden und weiterer betroffener Personen geschützt werden, ebenso sowie ein Sanktionierungsverbot für gutgläubige Meldungen (s. u.). Schliesslich bestimmt ein Reglement, wer die Meldungen weiterverarbeitet, den Sachverhalt abklärt und über die Massnahmen rapportiert.
- Das dritte Element sind klare Kommunikationskanäle. Ein Meldender muss wissen, an wen er sich wenden kann. Zunächst bietet sich hierfür der Dienstweg («Linie») an. Doch für Fälle, in denen der Mitarbeitende kein Vertrauen in die Linie hat (sei es, weil sie selber involviert ist oder er einfach

um die Vertraulichkeit fürchtet) oder diese untätig bleibt, müssen weitere Anlaufstellen angegeben werden. Firmenintern bietet sich z. B. die Rechts- oder Complianceabteilung an oder die interne Revision. Die Unternehmung kann aber zusätzlich auch einen unternehmensexternen Dienstleister als Meldestelle beauftragen, z. B. eine Anwaltskanzlei.

- Ein viertes Element sind Massnahmen zum Schutz der Beteiligten, namentlich des Meldenden. Dazu gehört das erwähnte Versprechen, Meldungen, die nach Treu und Glauben erfolgten, nicht zu sanktionieren (wenn schon zu belohnen). Dazu gehört aber vor allem auch der Schutz der Vertraulichkeit. Zwar sind anonyme Meldungen nicht ideal, da sie zum Missbrauch einladen, sich auch die Glaubwürdigkeit nicht überprüfen lässt und Nachfragen nicht möglich sind. Offene Meldungen aber schrecken viele potentiellen Hinweisgeber aus Angst vor Repressalien ab. Der goldene Mittelweg liegt in der vertraulichen Meldung, bei der nur die Meldestelle die Person des Hinweisgebers kennt. Hier liegt auch ein besonderer Mehrwert eines unternehmensexternen Dienstleisters wie z. B. einer Anwaltskanzlei. Sie kann Meldungen vertraulich entgegennehmen, sodass der Meldende sicher ist, dass die Unternehmung selber seinen Namen nicht erfährt. Gleichzeitig kann die Unternehmung mittels der Anwaltskanzlei als Meldestelle jederzeit die Glaubwürdigkeit des Meldenden überprüfen und sogar Rückfragen stellen.
- Ein fünftes Element schliesslich ist ein Verfahren, wie Hinweise an die relevanten Stellen im Unternehmen gelangen, wie der Sachverhalt abgeklärt wird und wem wie über den Abschluss des Verfahrens rapportiert wird.

Fazit

Whistleblowing ist für Unternehmen eine Chance, die es zu nutzen gilt. Ein internes Whistleblowingsystem bietet Gewähr, dass Unternehmen das Beste aus Informationen über Missstände herausholen können. Ein solches System lässt sich für Unternehmen jeder Grösse massschneidern. Namentlich Anwaltskanzleien können hierfür mit Rat (Ausgestaltung des Systems) sowie Tat (als unternehmensexterne Meldestelle) zur Seite stehen.

Rapperswil-Jona erste Wahl

Dem St.Galler Amt für Wirtschaft und Arbeit ist es im Rahmen der St.Gallen-BodenseeArea gelungen, zwei Weltkonzerne in den Kanton zu holen: Der israelische Teva-Konzern ist der weltweit grösste Hersteller von Generika, und MSA aus den USA ist führend auf dem Gebiet von Sicherheitsprodukten. Angesiedelt werden die beiden Firmen im Neubau «Cube» an der Schlüsselstrasse in Rapperswil-Jona.

Text: Stephan Ziegler Bild: zVg.

Teva? Der Name ist nicht gerade geläufig, und doch: Mit einem Produktportfolio von rund 1300 Wirkstoffen und einer Präsenz in rund 60 Ländern ist Teva

Und auch MSA – The Safety Company aus Pittsburgh ist ein globaler Player: Mit rund 6000 Angestellten weltweit erzielt das Unternehmen einen jährlichen Umsatz von über einer Milliarde Franken mit Produkten wie Schutzkleidung, Ausrüstungen und Detektoren für Feuerwehren, Hilfs- und Rettungsorganisationen, Behörden, Bau, Marine und Industrie.

Das neue MSA-Europa-Headquarter kommt nach Rapperswil-Jona, und Teva siedelt Bereiche wie das Global Supply Chain Management sowie Finanz- und Rechtsabteilungen dort an

Pharmaceutical Industries Ltd. mit Hauptsitz bei Tel Aviv der grösste Generikahersteller der Welt. Das über hundertjährige Unternehmen stellt pro Sekunde fast 2000 Tabletten her.

Zwei internationale Konzerne unter einem Dach
Die beiden Unternehmen werden im Herbst 2014 in den Büroneubau «Cube» in Rapperswil-Jona einziehen, der in enger Zusammenarbeit mit den künftigen Nutzern geplant wurde. Naama Baram, General Manager der Teva Group, freut sich auf den neuen Standort: «Wir haben uns für Rapperswil-Jona entschieden, weil der Neubau perfekt auf unsere



Über hundert Menschen werden ab Herbst 2014 im «Cube» arbeiten, je etwa hälftig bei Teva und MSA.

Bedürfnisse abgestimmt ist und wir ausgezeichnet betreut wurden. Zusätzlich können wir von einem interessanten Arbeitsmarkt in einem grossen Wirtschaftsraum profitieren.» Die im Vergleich zum nahen Zürich komfortablere Kostensituation habe natürlich auch mitgeholfen. Und Ron Herring, MSA-Präsident für Europa, doppelt nach: «Die Schweiz war für uns schlussendlich erste Wahl, was Wirtschaftsfreundlichkeit, zentrale Lage mit internationalem Flughafen sowie die Verfügbarkeit von hochqualifizierten Arbeitskräften angeht.» Herring sieht 2014 als «glückliches Jahr»: «Wir fassen nicht nur in Europa unsere Kräfte zusammen, sondern feiern auch unser 100jähriges Bestehen.»

Der St.Galler Volkswirtschaftsdirektor Benedikt Würth freut sich über die Ansiedlungen: «Wenn internationale Topkonzerne auf die Region setzen, dann schafft das nicht nur Arbeitsplätze, sondern treibt auch die Internationalisierung des Wirtschaftsstandorts Kanton St.Gallen erfreulich voran.» Die beiden Unternehmen schauten sich auch mögliche Standorte in Holland und Luxemburg an. Schlussendlich fiel die Entscheidung für die Schweiz – und

Pläne wurden entwickelt, Kontakte hergestellt, Verträge aufgesetzt.

St.Gallen stand noch in Konkurrenz mit drei anderen Kantonen, die ebenfalls um MSA buhlten. Es folgten verschiedene Besuche und Gegenbesuche in Rapperswil-Jona und in Pittsburgh – «wir haben nach und nach eine starke Vertrauensbasis aufbauen können», blickt Beat Ulrich, Leiter der Hauptabteilung Standortförderung im Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons St.Gallen, zurück.

Schulterschluss von Stadt und Kanton

Als sich die Verfügbarkeit von geeignetem Büroraum als grösste Herausforderung abzeichnete, ergriff die Standortförderung zusammen mit der Stadt Rapperswil-Jona die Initiative und lancierte in Zusammenarbeit mit dem lokalen Planungsbüro Kaufmann & Partner und Implenja ein Projekt für ein modernes Bürogebäude. Pläne wurden entwickelt, Kontakte hergestellt, Verträge aufgesetzt. Mitte 2013 dann der erfreuliche Entscheid: Das neue MSA-Europa-Headquarter kommt nach Rapperswil-Jona, und Teva siedelt Bereiche wie das Global Supply Chain Management sowie Finanz- und Rechtsabteilungen dort an. «Unsere Freude war natürlich gross», erinnert sich Beat Ulrich. Über hundert Menschen werden ab Herbst 2014 im «Cube» arbeiten, je etwa hälftig bei Teva und MSA. «Das bedeutet nicht nur über hundert neue Arbeitsplätze in der Region, sondern auch eine schöne Wertschöpfung beim Bau des Cubes, der von lokalen Unternehmen geplant und ausgeführt wird», sagt Ulrich. «Dazu kommt der zu erwartende Geschäftstourismus, der sich ebenfalls positiv auf die ganze Gegend auswirken wird.»

Nicht alles ist Gold, was glänzt

Das Nationalbankgesetz sieht vor, dass die Schweizerische Nationalbank (SNB) nach Abzug der obligatorischen Rückstellungen von ihrem Bilanzgewinn eine Dividende von höchstens sechs Prozent des Aktienkapitals ausrichtet. Übersteigt der Gewinnbetrag die Dividendenausschüttung, geht er zu einem Drittel in die Bundeskasse und zu zwei Dritteln an die Kantone.

Der Kantonsbeitrag wird aufgrund der Einwohnerzahl berechnet, was für den Kanton St.Gallen im Jahr 2013 rund 40 Millionen Franken ausgemacht hätte. Wie kürzlich bekannt wurde, musste die SNB aufgrund der tieferen Bewertung ihrer rund 1000 Tonnen Goldreserven einen Verlust erleiden und wird deshalb keine Gewinne ausschütten. Die Kantone, die fest mit dem Beitrag gerechnet und diesen in ihr Budget einbezogen haben, stehen mit leeren Händen da, was bei einigen ein Defizit verursacht hat. Es bleibt zu hoffen, dass dieser Verlust durch nicht budgetierte Steuereinnahmen kompensiert werden kann. Im Nachhinein ist es nicht nachvollziehbar, weshalb die Kantone fest auf die SNB-Gelder gezählt und diese budgetiert haben, denn der Sinkflug des Goldpreises begann bereits im vergangenen Frühsommer. Dass es Ausfälle geben könnte, lag eigentlich auf der Hand; Anlageexperten rechnen tendenziell mit einer Stabilisierung oder sogar einer weiteren Senkung des Goldpreises. Die Aussichten für die Kantone sind also alles andere als rosig.

Aus diesem Grund wird der St.Galler Kantonsrat aller Voraussicht nach in Zukunft darauf verzichten, die Beiträge aus den SNB-Gewinnen zu budgetieren. Diese Empfehlung gab zumindest die Finanzkommission dem Parlament. In einer zweiten Phase müsste man sich überlegen, ob es nicht Sinn machte, einen Fonds zu gründen, in welchen die Gewinnausschüttungen einbezahlt werden, um daraus jährlich einen fixen Betrag zu entnehmen. Somit wäre gewährleistet, dass die oft spekulative Entwicklung des Goldpreises nicht unverhältnismässig grosse Auswirkungen auf den Finanzhaushalt eines Kantons hat. Um so wichtiger ist es, dass wir nur mit offensichtlichen Zahlen budgetieren.



Michael Götte
SVP-Fraktionspräsident
Gemeindepräsident
Tübach

König der Kaffeeautomaten

In der Ostschweiz ist Roman Lenherr ein Begriff. Denn der Tübacher Unternehmer hat nicht nur erfolgreich eine Firma aufgebaut, sondern zeigt auch sozial und ökologisch viel Engagement – beispielsweise, indem er das Tourismusgebiet Pizol vor dem finanziellen Kollaps rettete. Der Patron der Automatenherstellerin Leomat AG hat die Geschäftsleitung seines Unternehmens kürzlich einem Nachfolger übergeben. Langweilig wird es dem engagierten Unternehmer trotzdem nicht.

Text und Bild: Stefan Grob

Gemütlich sitzt Roman Lenherr in einem grossen Sessel in seinem ehemaligen Büro der Leomat AG. Im Raum stehen ein Arbeitspult, ein Besprechungstisch und grosse, weiche Ledersofas – ganz im Einrichtungsstil der 1980er Jahre. 1985 war es auch, als der Ostschweizer in Tübach den Firmensitz erbauen liess. Doch ist er heute nicht mehr als Geschäftsführer hier, sondern schaut einfach auf einen Kaffee vorbei oder philosophiert mit seinem Nachfolger Daniel Büchel über Verpflegungsautomaten und umweltfreundliche Kaffeeprodukte. Man merkt schnell:

Automaten repariert, mich in Schale geworfen und Kunden besucht. Derweil kümmerte sich meine Frau um die Buchhaltung.» Das war 1973. «Ich habe das Unternehmen quasi in meiner Freizeit entwickelt», schmunzelt der Patron. Und am Wochenende hatte er häufig Pikettdienst, war stets bereit, wenn bei einem Kunden der Verpflegungsautomat plötzlich repariert oder nachgefüllt werden musste...

Die Kehrseite der Medaille: Abschalten vom Arbeitsalltag konnte Roman Lenherr kaum, für Hobbies blieb keine Zeit. «Ich hatte Glück, dass ich nie ernsthaft krank geworden bin», sagt er. Darüber hinaus brachte Lenherr vor allem eines mit: Ideenreichtum und unternehmerisches Talent. So erstaunt es nicht, dass die Leomat AG landesweit die einzige Herstellerin von Schweizer Verpflegungsautomaten in dieser Grössenordnung ist. Auch heute noch fällt das Unternehmen immer wieder mit besonders innovativen und umweltfreundlichen Produkten sowie mit seiner sozialen Kultur auf – getreu der Philosophie des Gründers. Zu dieser gehört ein respektvoller Umgang mit Mitarbeitenden, die Berücksichtigung der regionalen Wirtschaft bei der Erteilung von Aufträgen, umweltfreundliches Produzieren und die Unterstützung von sozialen Projekten in der Region.

Die Leomat AG ist stetig gewachsen. Heute beschäftigt das Unternehmen 54 Mitarbeitende.

Lenherr hat vieles zu erzählen, über das Unternehmertum in der Ostschweiz, über seine Verbundenheit mit der Region und über soziale Projekte. Kein Wunder, hat er doch als Manager 40 Jahre lang Erfahrungen gesammelt.

Von der Frau unterstützt

Roman Lenherr nippt an seinem Kaffee und erzählt. In der Ostschweiz fühle er sich zuhause, auch nach über 40 Jahren noch. Das sagt er mit der Lebenserfahrung eines Pensionärs, der schon in Zürich gelebt und gearbeitet hat. Trotz beruflichem Erfolg in der Limmatstadt zog es ihn bald wieder in die Ostschweiz zurück, wo er nach einem kurzen Intermezzo als Angestellter selbstständig wurde und seine unternehmerischen Ideen voll entfalten konnte. «Dafür braucht es Innovationen und den Durchhaltewillen, Überdurchschnittliches zu leisten – und auch etwas Glück», so Lenherr. Glück hatte Lenherr auch mit seiner Frau, die ihn dank ihrer kaufmännischen Ausbildung immer wieder unterstützen und entlasten konnte. «Anfangs waren wir nur zu zweit: Ich habe

Passenden Nachfolger gefunden

Die Leomat AG ist stetig gewachsen. Heute beschäftigt das Unternehmen 54 Mitarbeitende. Patron Lenherr hat sein Lebenswerk mittlerweile Daniel Büchel anvertraut. «Die Regelung des Nachfolgeprozesses hat sich als knifflig erwiesen», so Lenherr, der bei seiner Pensionierung 67 Jahre alt war. Für die Suche nach einem Nachfolger beauftragte er eine externe Firma. Es dauerte aber eine Weile bis zum Erfolg. Bevor Daniel Büchel auf den Chefessel kam, waren drei andere Kandidaten ausgewählt worden – und alle drei scheiterten. «Es ist mir wichtig, dass mein Nachfolger meine Philosophie weiterführt.



Roman Lenherr, Leomat AG: «Ich habe das Unternehmen quasi in meiner Freizeit entwickelt.»

Und erst bei Daniel Büchel hat es so richtig gepasst», sagt Lenherr. Der Gründer der Leomat AG präzisiert: «Ich suchte jemanden, der die Arbeitsplätze des Unternehmens erhalten will, der die Firma in einer Art weiterführt, wie ich sie geleitet habe, der erfolgreich ist und der auch soziale Aspekte berücksichtigt.»

Die Verbindung von wirtschaftlicher Cleverness, hoher Sozialkompetenz und viel Verantwortungsgefühl gegenüber der Region ist eine besonders herausragende Eigenschaft von Roman Lenherr. Dass dies keine leeren Worte sind, zeigen die verschiedenen Projekte des Tübachers – privat und beruflich. «Mir war es wichtig, dass wir unter den Mitarbeitenden einen respektvollen Umgang gepflegt und gefördert

weilen eine grosse Herausforderung, sein Lebenswerk loszulassen: «Es war viel schwieriger, als ich mir vorgestellt hatte. Es hat mich tatsächlich viele schlaflose Nächte gekostet. Auch jetzt noch lässt mich das Ganze nicht kalt», erklärt er nachdenklich.

Seinen Werten treu geblieben

Privat engagiert sich Roman Lenherr nach wie vor für verschiedene Projekte. So unterstützt er seine Frau bei der Führung einer Liegenschafts-AG, wo er ihr beratend zur Seite steht und seine Erfahrung als Unternehmer weitergibt. Darüber hinaus macht er sich schon seit Jahren für die Tourismusregion Pizol stark. Der ehemalige Unternehmer hatte Freude, etwas Nachhaltiges zu schaffen. Die Unterstützung des Pizolgebiets schien ihm geeignet. Zumal er viel Potential in einer vermehrten Zusammenarbeit der im Pizolgebiet aneinandergrenzenden Gemeinden Bad Ragaz und Wangs sieht. 2009 investierte Lenherr eine Million Franken in die neue Pizolbahn Wangs. Und ein Jahr später rief er die Stiftung «Pizol mit Herz» ins Leben und dotierte sie mit einem Vermögen von einer Million Franken. Das Ziel: Die Attraktivität des Erlebnisbergs zu fördern.

Bis heute konnte der Heidiweg ausgebaut und verschiedene kinderfreundliche Zusatzangebote realisiert werden. So etwa ein Spielplatz, ein Heidispielzimmer, eine Wasserlandschaft und anderes mehr. Für die Stiftung will sich Lenherr auch künftig einsetzen. Um Gewinne geht es Lenherr dabei nicht, im Vordergrund steht das Wohl der Region. Der Tübacher bleibt seinen Grundsätzen, der wirksamen Verknüpfung von Erfolg und sozialen Werten, weiterhin treu.

2009 investierte Lenherr eine Million Franken in die neue Pizolbahn Wangs.

haben. Bei Anliegen konnten sie immer mein Büro aufsuchen, für sie hatte ich sozusagen einen permanenten Tag der offenen Tür», sagt Lenherr. Aufträge habe er wenn immer möglich in der Region oder zumindest in der Schweiz vergeben. Und auf dem Firmendach steht eine Photovoltaikanlage, die umweltfreundlichen Strom produziert. Voller Ideen für Projekte ist aber auch Nachfolger Büchel. So hat er mit «Beanarella» den ersten Kaffee eingeführt, dessen Kapseln kompostierbar und somit besonders umweltfreundlich sind.

Lenherr war es von Anfang an wichtig, dass Büchel sich in Ruhe einarbeiten und seine eigenen Projekte entwickeln konnte. Indes war es für den Patron bis-

Helle Töne in der Ostschweizer Wirtschaft

Die Ostschweizer Wirtschaft ist mit Zuversicht in das neue Jahr gestartet. Auch wenn die Ertragslage noch nicht den Vorstellungen der Unternehmen entspricht, besteht doch berechtigte Hoffnung, dass 2014 ein guter Jahrgang wird. Auch der erneute Anstieg des Ostschweizer Konjunkturindex bestätigt den Aufwärtstrend, der nun schon seit einigen Monaten in Gang ist.

Text: Peter Eisenhut, ecopol ag Bild: Archiv



Zum ersten Mal seit 2008 sind die Prognosen für die Weltwirtschaft insgesamt, für die Entwicklungs- und Schwellenländer sowie die Industrieländer erfreulich. Erwartet wird ein globales Wachstum von 3 bis 3.5 Prozent, wobei vor allem die «alten» Industrieländer wieder auf das Gaspedal treten. So wird für die Eurozone das Ende der Rezession angekündigt

Der Aufschwung – vor allem in der Eurozone – ist ein zartes Pflänzchen, das noch keine Sturmböen erträgt.

und ein Anstieg des BIP von zirka einem Prozent erwartet. Das Risiko von Staatsbankrotten in der Eurozone wird von den Finanzmärkten nur noch als gering eingestuft, sind doch die Zinssätze für Staatsanleihen bei einigen Euroländern wieder auf das Vorkrisenniveau gesunken. Belastend für die Eurozone sind die nach wie vor hohe Arbeitslosigkeit von

zwölf Prozent und die weiterhin ungelösten Strukturprobleme, die neben der Arbeitslosigkeit auch bei den Schulden, in den Zahlungsbilanzen, bei Bankenproblemen und weiteren Indikatoren zum Vorschein treten. Insofern könnte sich das Jahr 2014 für die Eurozone mehr als Krisenpause denn als ein Ende der Krise erweisen.

Ostschweizer Konjunkturindex steigt leicht an

Der Ostschweizer Konjunkturindex liegt im Januar sowohl in der Industrie als auch im Bau und im Detailhandel über den Werten des Vormonates. Damit zeigt der Trend im Konjunkturindex nun bereits seit rund einem Jahr nach oben. Hauptverantwortlich für den aktuellen Anstieg ist der bessere Geschäftsgang. Die Erwartungen bezüglich der zukünftigen Geschäftsentwicklung haben sich hingegen stabilisiert. Die potentiellen Konjunkturrisiken lassen jedenfalls keine Euphorie aufkommen. Denn der Aufschwung – v.a. in der Eurozone – ist ein zartes Pflänzchen, das noch keine Sturmböen erträgt.

Höhere Kapazitätsauslastung in der Industrie

Die Aufhellungen in der Ostschweizer Industrie setzen sich zu Beginn des neuen Jahres fort. Sowohl die Kapazitätsauslastung als auch die Produktion konnten zulegen. Die Kapazitätsauslastung liegt aktuell bei 83.2 Prozent, dem höchsten Wert der letzten zwei Jahre. Auch der Auftragsbestand hat sich weiter erholt. Hingegen bleibt die Ertragslage unbefriedigend. Die vorauslaufenden Indikatoren weisen auf eine Belebung von Bestellungseingang, Produktion und Einkauf hin. Erfreulich ist zudem, dass eine wachsende Anzahl von Umfrageteilnehmern mit mehr Personal-einstellungen rechnet. Dazu zählt auch die Maschinenindustrie, in welcher eine erhöhte Dynamik festzustellen ist, auch wenn die Nachfrage aus dem Ausland noch immer Sorgen bereitet. In der Metall-, Elektro- und Kunststoffindustrie zeigen die Umfragergebnisse ein etwas durchzogenes Bild. Positive und ne-

Ordnungsliebe

Ist die Politik in der Krise? Nein, das Interesse der Bevölkerung an der Politik ist aktueller denn je. Über längere Zeiträume betrachtet, nehmen viel mehr Menschen an der Politik teil, als bisher angenommen wurde. In der Stadt St.Gallen sollen rund $\frac{3}{4}$ der Stimmberechtigten aktiv stimmen. Das überrascht, wurde doch bisher vermutet, dass aufgrund der Stimmbeteiligungen immer die gleichen Personen an die Urne gingen. Entscheidend sind offenbar das Thema und der Grad der Betroffenheit.



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

Geregelte Bahnen

Durch unser Engagement lassen wir allerdings auch zu, dass die Politik unsere Freiräume und unsere Handlungsmöglichkeiten immer mehr einengt. Wird mit medialer Hilfe eine gesellschaftliche Ungereimtheit entdeckt, fordern viele, dass etwas geschehen müsse. Dies deshalb, weil wir uns in geregelten Bahnen wohler fühlen als in ordnungsfreien Räumen, in denen wir erst verantwortungsbewusst herausfinden müssen, was möglich, ethisch richtig und zweckmässig ist.

Linke Vorstösse

Die politische Linke hat dieses Phänomen erkannt. Sie versucht, unsere Ordnungsliebe mittels politischer Vorstösse wie der 1:12-Initiative, der Mindestlohninitiative oder der Initiative für eine Einheitskasse ideologisch zu nutzen. Getreu dem Grundsatz, was demokratisch entschieden wird, findet Anerkennung und manchmal auch Akzeptanz. Auch wenn solche Regelungen vielleicht mehr Schaden als Nutzen stiften.

Auf der Suche nach Freiheit

Historisch gesehen errangen wir unsere einzigartige Stellung und unsere Wohlfahrt durch den verfassungsmässigen Schutz der persönlichen Freiheit, des privaten Eigentums und der Wirtschaft vor dem Staat. Den so geschaffenen Gestaltungsspielraum geben wir durch unser breites politisches Engagement in allen Lebensbereichen allmählich auf. Fatal! Mir ist leider keine Volksinitiative der letzten Jahre bekannt, welche das Privateigentum, die Wirtschaftsfreiheit oder die persönliche Freiheit zu stärken versuchte. Schade! Wäre dies doch eine Chance, die Zukunft aus Freiheit und Verantwortung heraus statt über neue Regeln anzupacken.

gative Meldungen halten sich die Waage. Einig ist man sich beim Ausblick: In den kommenden Monate wird sich die Konjunktur in etwas helleren Farben zeigen. Dieser Meinung schliessen sich auch die Textilbetriebe an, bei welchen sich die Erholungstendenz bestätigt.

St.Galler Exporteure mit Erfolg

Der schweizerische Aussenhandel zeigte im 2013 wenig Schwung, die Exporte und Importe verharrten etwa auf dem Vorjahresmonat. Besser hat die Ostschweiz sich auch den Auslandsmärkten behaupten können, stiegen doch die Ausfuhren aus der Ostschweiz um drei Prozent an. Nach Kantonen betrachtet ist der Zuwachs ausschliesslich den Unternehmen im Kanton St.Gallen zu verdanken.

Der Exportumsatz im 2013 überstieg den Vorjahreswert bei folgenden Wahrengruppen um rund 100 Millionen: Nahrungs- und Genussmittel, Kunststoffe und Präzisionsinstrument. Den grössten Einbruch in Franken – knapp 70 Millionen – hat die MEM-Industrie erlitten. Zwar konnten die Textilindustrie im Kanton St.Gallen erstmals seit langer Zeit wieder einen Zuwachs von rund sieben Prozent erreichen, der aber durch Rückgänge aus dem Kanton Appenzell Ausserrhoden überkompensiert wurde.

Verschnaufpause im Bau

Im Ostschweizer Baugewerbe musste im letzten Quartal eine leichte Reduktion der Bautätigkeit verzeichnet werden, was hauptsächlich auf saisonale Gründe zurückzuführen ist. Die Auslastung der Kapazitäten und auch die Einschätzung der Geschäftslage bleiben aber gut. Hingegen fällt die Bewertung der Ertragslage in der aktuellen Umfrage nochmals schlechter aus. Für die verbleibenden Wintermonate wird keine Besserung erwartet. Aufgrund der Baubewilligungen und der Baugesuche muss für das laufende Jahr von einer Stagnation der Bautätigkeit auf hohem Niveau ausgegangen werden. Im Ausbaugewerbe ist die Geschäftslage deutlich stabiler als im Bauhauptgewerbe. Angesichts der Auftragseingänge im Umbau und Renovationsbereich bleibt die Einschätzung der Geschäftslage sehr gut.

Detailhandel gut unterwegs

Die aktuellsten Analysen zum privatem Konsum und Konsumklima belegen, dass der Detailhandel gut ins neue Jahr gestartet ist. Die Konsumentenstimmung ist gemäss Staatssekretariat für Wirtschaft leicht angestiegen und bestätigt die positive Entwicklung im Detailhandel. In dieses Umfeld passt denn auch die hohe Zufriedenheit der Detailhändler mit der aktuellen Geschäftslage. Aufgrund des anhaltenden Preisdrucks bleibt die Ertragslage angespannt. Trotzdem blieben die Ostschweizer Detailhändler für die kommenden Monate optimistisch. Sie erwarten eine weitere Zunahme der Umsätze und eine Verbesserung ihrer Geschäftslage.

Die Suche nach dem perfekten Nachfolger

Die Nachfolge, der Kauf oder Verkauf eines Unternehmens stellt alle Beteiligten vor eine grosse zeitliche, mentale und emotionale Herausforderung. Dabei zeigt sich klar, dass innerhalb des gesamten Transaktionsablaufs die Erstellung eines Partnerprofils und die Suche nach dem perfekten Nachfolger die wohl schwierigste Hürde überhaupt darstellen. Suchen ist das eine, Finden das andere.

Text: Christoph Brunner und Bernhard Althaus Bild: Tiziana Secchi

Um eine Geschäftsnachfolge erfolgreich zu regeln, müssen sich sowohl Verkäufer als auch Käufer in die Situation ihres Gegenübers versetzen können. Wer sucht was und welche Vorstellungen hat wer? Wichtig dabei: Nehmen Sie sich Zeit, um das Anforderungsprofil an einen perfekten Nachfolger zu erstellen. Aus Sicht des Verkäufers stehen die Person des Nachfolgers und dessen berufliche Entwicklung im Zentrum. Zentrale Kriterien aus Sicht des Verkäufers sind: Erfahrung in der Branche, Fachwissen, Ausbildung, hohe Eigenmittel, Sozialkompetenz und das Alter.

Ausschreibungen in Inseraten sind aus Diskretionsgründen so formuliert, dass sich ein Interessent kaum ein präzises Bild über die Unternehmung machen kann.

Entscheidend für die jeweiligen Kriterien eines Partnerprofils sind auch die Grösse und die Art der Unternehmung. In Kleinst- und Kleinbetrieben sind andere Anforderungen an die Person des Nachfolgers gefragt als in Mittel- und Grossbetrieben. Insgesamt kann festgehalten werden, dass in kleineren Verhältnissen die fachlichen und beruflichen Anforderungen bei der Auswahl von Interessenten in der Regel im Vordergrund stehen. Mitunter ist in einem Kleinbetrieb ein Nachfolger gefragt, der wesentliche Allrounderqualitäten aufweist. In grösseren Verhältnissen stehen dagegen sicherlich Management- und Führungsqualitäten im Vordergrund, wobei aber auch hier Kenntnisse im technischen Bereich wichtig sein können. In der Regel kann auf eine bewährte Organisation aufgebaut werden. Dank diesen strukturellen Vorteilen ist die Übernahme von grösseren Unternehmen in der Regel einfacher als von kleineren.

Partnerprofil aus Sicht des Käufers

Ist beim Verkäufer die Person des Nachfolgers das wichtige Kriterium, steht aufseiten des Käufers die Unternehmung an sich im Fokus. Eine erste Schwierigkeit zeigt sich bereits beim ersten Kontakt: Ausschreibungen in Inseraten sind aus Diskretionsgründen so formuliert, dass sich ein Interessent kaum ein präzises Bild über die Unternehmung machen kann. Einige Energie wird verpuffen, bis Ihnen als Interessent die Unternehmung offen gelegt wird.

Zentrale Kriterien aus Sicht des Käufers sind: konstante Ertragsbasis, Wachstumsbranche, Marktentwicklungsmöglichkeiten, Ertragsstärke, schlanke Bilanz und eine vom Inhaber losgelöste Struktur.

Dann zeigt sich in der Regel schnell, ob die ausgeschriebene Unternehmung in Ihr Profil passt. Nun geht es daran zu klären, welche Struktur die Unternehmung aufweist. Hängt alles vom Verkäufer ab oder ist das Know-how auf verschiedene Schultern verteilt?

Auch wenn sich der Fokus des Übernehmers eher auf das Unternehmen an sich konzentriert: Lassen Sie die eigene Person nicht ausser Acht. Kennen Sie Ihre Stärken und Schwächen? Was bringen Sie an Erfahrung und Know-how mit? Sind Sie ein Unternehmer?

Partnerprofil aus Sicht des Kapitalgebers

Nicht nur Käufer und Verkäufer sollen sich mit dem Partnerprofil auseinandersetzen. Beziehen Sie ebenso die Sichtweise des möglichen Kapitalgebers in Ihre Überlegungen mit ein. Auch dieser stellt gewisse Anforderungen an zu finanzierende Geschäfte. Zentrale Kriterien aus Sicht des Kapitalgebers sind: stabile Ertragslage, realistische Annahmen die Zukunft betreffend, Vorhandensein eines fachlich und menschlich guten Nachfolgers, genügend Eigenmittel (eventuell Bürgschaft) und Tragbarkeit des Finanzierungs Konzeptes.



Die Kunst besteht darin, gute von perfekten Kandidaten zu unterscheiden: die OBT-Experten Christoph Brunner und Bernhard Althaus.

Wie suche ich den richtigen Partner...

Zuerst ist die Frage zu klären, wer sich überhaupt für mein Unternehmen interessiert. Gibt es mögliche Nachfolger innerhalb der Familie? Kommen eher Mitarbeiter, allenfalls Kunden, Lieferanten, Konkurrenten oder letztlich Dritte infrage? Planen Sie an dieser Stelle genügend Zeit ein, um ein entsprechendes Suchprofil zu erstellen.

... und wo finde ich ihn?

Um dann auf die richtigen Kaufinteressenten zu stossen, gibt es verschiedene Alternativen. Die Möglichkeiten reichen von Direktmailings (Anschrift an

lativ leicht eine grosse Menge an Interessierten finden lässt. Allerdings zeigt sich dann ebenso schnell, dass eine Vielzahl dieser Interessenten nicht in das angestrebte Partnerprofil passt.

Planen Sie genügend Zeit ein

Gehen Sie die Suche nach dem perfekten Unternehmen oder dem perfekten Nachfolger an. Stellen Sie sich die Kriterien vor, welche einen perfekten Kandidaten vom guten unterscheiden. Halten Sie das Ganze schriftlich in einem Partnerprofil fest und seien Sie dann ehrlich genug, die Kriterien und deren Gewichtung im Auswahlprozess auch anzuwenden. Bereiten Sie sich aber auch darauf vor, dass in der Regel Konzessionen zu machen sind. Dabei zeigen unsere Erfahrungen, dass man sich durchaus auch auf das Bauchgefühl verlassen kann.

Mitunter ist in einem Kleinbetrieb ein Nachfolger gefragt, der wesentliche Allrounderqualitäten aufweist.

bekannte oder unbekannte Unternehmen) bis zur Publikation von Inseraten in Fachzeitschriften, Tageszeitungen oder Internetbörsen. Allenfalls kommt sogar eine Zusammenarbeit mit einem externen M&A-Vermittler und/oder die Deponierung einer Anfrage bei Banken, Treuhändern oder Unternehmensberatern als möglicher Weg infrage. Unsere Erfahrung zeigt, dass dabei das Medium Internet heute ein zentrales Instrument darstellt.

Mögliche Aktivitäten bei der Suche sind: Inserate, Direktmailing, Internetdatenbanken (www.companymarket.ch; www.obt.ch) – und: Kontakte pflegen! Fälle aus unserer Praxis zeigen, dass sich auf Ausschreibungen von Firmenverkäufen in der Regel

Die Autoren

Christoph Brunner (Partner und Mitglied der Geschäftsleitung) und Bernhard Althaus (diplomierter Experte in Rechnungswesen und Controlling sowie Mitglied des Kaders) sind bei OBT AG zwei der Fachspezialisten, wenn es um eine nachhaltige Nachfolgeplanung geht.

Die OBT-Plattform (www.obt.ch/unternehmensvermittlung) ist durch neue Kooperationsvereinbarungen kontinuierlich ausgebaut worden. Heute bietet OBT das umfassendste Angebot für die online Unternehmensvermittlung in der Schweiz an.

OBT AG | Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen
Telefon 071 243 34 34 | info@obt.ch | www.obt.ch

Am Kaminfeuer erlauscht

Nachfolge? Grundsätzlich ja, aber die konkrete Planung wird in der Praxis häufig verdrängt. Sei es beispielsweise aus Zeitdruck, fehlender Weitsicht – oder aus der Furcht vor Macht- und Statusverlust. Soweit muss es aber nicht kommen.

Herr Egger, bekanntlich bieten Sie Ihren Kunden sogenannte Kaminfeuergespräche an. Können Sie uns dazu eine eindrückliche Geschichte erzählen?

Wir sassen in einem grossen Kreis rund um das wärmende Feuer. Die Gesprächsatmosphäre war anregend und entspannt. Wir unternahmten uns über mögliche Szenarien einer Nachfolgeregelung. Dabei waren nebst dem Inhaberehepaar, den vier Kindern im Alter von 12 und 20 Jahren, ein Onkel, die Grosseltern und der beste Freund des 12-jährigen, der Kundenberater unserer Bank und ich. Plötzlich machte die älteste Tochter mit Tränen in den Augen den Eltern ein grosses Kompliment: «Die Firma, die ihr aufgebaut habt ist ein Teil unseres Lebens. Diese Firma wird im Familienbesitz bleiben. Ich werde dafür alles unternehmen. Ihr seid die Grössten!» Nach solchen tiefgreifenden Äusserungen ist allen Betei-

ligten klar, welcher Weg im Rahmen der Nachfolge angepackt wird. Schön ist auch in diesem Fall, dass genügend Zeit vorhanden war, da das Inhaberehepaar das Thema Nachfolge sehr früh in die Wege geleitet hat.

Das ist eine sehr emotionale Geschichte. Gibt es Grenzen?

Unser Leben ist voll von Emotionen. Emotionen spielen nebst dem Faktenwissen eine wichtige Rolle. Dieses kann zu jeder Zeit bei Spezialisten abgerufen werden. Es braucht deshalb in der Nachfolgebegleitung vielmehr Personen, die eigene Erfahrungen in der Führung von Unternehmen und in Nachfolgesituationen mitbringen. Sie können mit diesen Emotionen und Empfindungen umgehen und man trifft sich auf gleicher Augenhöhe.

*Im Gespräch:
Stephan Egger, Leiter
Kompetenzzentrum
Nachfolge, St.Galler
Kantonalbank.*





*Am Kaminfeuer:
Ein guter Ort, um die
Herausforderungen der
Zukunft zu besprechen.*

Das alles klingt sehr harmonisch. Gibt es auch belastende und unlösbare Momente?

Ja, das gibt's. Ich sehe die Grenzen meiner Beratung dort, wo bei den Betroffenen der minimale Wille für die Suche einer gemeinsamen Lösung fehlt. Selbstverständlich arbeitet man immer hoffnungsvoll und hart auf den kleinsten gemeinsamen Nenner hin. Können jedoch keine – auch nur kleinste Schritte – in die richtige Richtung erkannt werden, habe ich mich auch schon zurückgezogen.

Können Sie uns da ein Beispiel geben?

Bei einem Familienstreit konnte man keine Einigung darüber finden, dass die familieninterne Übernahme gemeinsam, einvernehmlich besprochen werden soll. Es fehlte an gegenseitigem Respekt, Wertschätzung und Offenheit. Das sind Situationen, bei denen ich als Coach gezwungen bin, mich zurückzuziehen. Weil die St.Galler Kantonalbank die Dienstleistung um die Nachfolgeregelungen unabhängig und kostenlos anbietet, habe ich auch den Freiraum, einen solchen Rückzug ganz im Sinne der Sache zu entscheiden.

Welches sind die grössten Stolpersteine im Nachfolgeprozess?

Diese finden sich unter anderem im emotionalen und psychologischen Bereich. Oftmals bleiben Erwartungen und Wertvorstellungen unerkannt, langgehegte Wünsche werden nicht ausgesprochen, oder

es schwelen versteckte Konflikte vor sich hin. Dann fehlt es häufig auch an der effektiven Bereitschaft des bisherigen Inhabers, los zu lassen.

Und was sind dann aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren?

Man kann nie frühzeitig genug mit der Nachfolgeplanung beginnen. Etwas überspitzt formuliert beginnt die Nachfolgeplanung bei der Gründung des Unternehmens. Für Nachfolgeüberlegungen spielt zum Beispiel die Beteiligungsform schon eine zentrale Rolle. Weitere Schlüsselfaktoren sind die Bereitschaft zum Loslassen und die gute Selektion und Aufbau des Nachfolgers.

Kompetenzzentrum Nachfolge

Als führende KMU-Bank der Region weiss die St.Galler Kantonalbank um die Anforderungen an eine erfolgversprechende 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 Unternehmen zu schaffen. www.sgkb.ch/nachfolge

 **St.Galler
Kantonalbank**

Mut zur Veränderung

Die Continuum AG mit Sitz in Zürich ist ein seit über zehn Jahren auf Nachfolge und Unternehmensentwicklung spezialisiertes Beratungsunternehmen. Seit Sommer 2013 verstärken vier neue Partner den Spezialisten für Familienunternehmen. Und neben Zürich wurde vergangenes Jahr auch in St.Gallen ein Kompetenzzentrum aufgebaut. Im Gespräch mit Claudia Moerker, Partnerin und Mitglied des Verwaltungsrates, Zürich, und Rolf Brunner, Partner und Mitglied des Verwaltungsrates sowie Leiter vor Ort in St.Gallen.

Interview: BR/MBA Bilder: Tiziana Secchi, zVg.

Das Beratungskonzept und damit die Wirkung der Continuum AG basiert auf einem sogenannten «Strategie-Quartett». Es beinhaltet die Abstimmung persönlicher, familiärer, vermögensspezifischer und unternehmerischer Strategien. Welcher Bereich bietet das grösste Spannungsfeld?

RB: Die von Ihnen genannten vier Strategien nennen wir «Ich-, Familien-, Vermögens- und Unternehmensstrategie». Sie sollen letztlich in einem homogenen Quartett enden. Es gilt zu bedenken: Die Schnittstellen zwischen dem Inhaber, seiner Familie, seinem Privatvermögen und seiner Firma sind vielfältig und meistens anspruchsvoll. Dies spürt jeder, der Veränderungen innerhalb dieses vernetzten

CM: Familienunternehmen dominieren die Schweizer Wirtschaft, stehen für Langfristigkeit, für Wertschätzung gegenüber Mitarbeitenden und für Kontinuität. Da die Eigenheit von Familienunternehmen sich darin abzeichnet, dass die beiden Sozialsysteme «Familie» und «Unternehmen» mehr oder weniger stark miteinander verbunden sind und die spezifischen Stärken und Schwächen dieser Unternehmensform ausmachen, sehen sich Familienunternehmen insbesondere bei der Nachfolge neben den unternehmerischen Herausforderungen auch mit hochemotionalen Themen konfrontiert. Hintergründe sind oft alte Familienthemen oder gar -fehden, Rollenkonflikte zwischen Geschwistern, nie erfüllte Wünsche an die Eltern, Machtkämpfe sowie Erwartungen und Erbsprüche. Im Konfliktfall hat dann jedes Familienmitglied eine eigene – nicht abstimmbare – Lösung parat, weshalb in den meisten Fällen eine externe Beratung oder ein Coaching in Anspruch genommen wird, um gemeinsam eine fachliche, sachliche und tragfähige Lösung zu erarbeiten.

Claudia Moerker

«Konflikte sind wie akute Krankheiten – sie müssen rasch behandelt werden.»

Vierecks aktiv gestalten darf oder muss. Denn: Erst die optimale Förderung aller vier Strategien erlaubt Höchstleistungen. Der Inhaber hat es in der Hand: Er kann bestimmen, wann und wie er die verschiedenen Strategiefelder gestalten will. Er hat die Verantwortung gegenüber seinem Lebenswerk. So gesehen ist die «Ich-Strategie» sicher ein Feld, das sehr stark gewichtet werden muss. Denn da spürt man schnell: Kann der angestrebte Brückenschlag zwischen Alt und Jung in einer bestimmten zeitlichen Abfolge gelingen, und wird das notwendige Feingefühl und Einfühlungsvermögen aufgebracht?

Die Planung der Nachfolge stellt in den meisten Unternehmen eine Herausforderung dar. Wie verhält es sich bei Familienunternehmen? Spielen hier die emotionalen Komponenten eine noch grössere Rolle?

Wie kann ein Unternehmer sein Unternehmen führen, damit es «nachfolgefähig» wird oder bleibt?

RB: Indem er sich entsprechend organisiert und seinen Alltag so gestaltet, dass es auch ohne ihn funktioniert oder mindestens funktionieren kann. Es gilt, Verantwortung zu übertragen, nicht zu delegieren. Dies bedingt Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und in diejenigen seiner Mitarbeitenden – auf allen Stufen.

Und wann ist der richtige Zeitpunkt, sich Gedanken zur Nachfolgeregelung zu machen?

CM: Möglichst frühzeitig. Je nach Komplexität und Grösse des Unternehmens sind fünf bis zehn Jahre für die Entwicklung und Umsetzung der Nachfolgeregelung nötig.



Rolf Brunner, Partner und Mitglied des Verwaltungsrates.

RB: Ideal ist es, wenn die Nachfolgefrage dann angegangen wird, wenn der Unternehmer oder die Unternehmerin im Zenit des Wirkens steht und die Unternehmung optimal positioniert und in relativ ruhigem Fahrwasser agiert. Damit kann die Nachfolge unaufgeregt geplant werden, bevor jemand anderer – möglicherweise von aussen – die heikle Frage stellt.

Wie kann sich ein Unternehmer ein Bild von einer optimalen Nachfolgeregelung machen?

RB: Lassen Sie mich auf unser Strategie-Quartett zurückkommen: Wenn es gelingt, dass der Unterneh-

mer durch Kreativität, gegenseitigen Respekt, Führungsstärke und Intuition auszeichnet.

Eine Nachfolge kann familienintern, im Management oder extern gesucht werden. Wie gross ist die Gefahr bei Familienunternehmen, um jeden Preis – auch mit Abstrichen in der Qualität – eine familieninterne Lösung zu finden?

RB: Jede dieser Möglichkeiten hat Vor- und Nachteile und damit auch ihre Eigenheiten. Es gilt, eine grosse Vielfalt unterschiedlicher Interessen zum Wohle der Weiterentwicklung des Unternehmens und damit auch der Mitarbeitenden zu orchestrieren. Sollte dennoch keiner der drei Wege sinnvoll sein, bleibt noch der Firmenverkauf an ein Unternehmen aus der Branche oder an eine Private-Equity-Gesellschaft. Deshalb plädiere ich stark für das Denken in Alternativen, damit möglichst frühzeitig verschiedene Sichtweisen eingenommen werden können. Offene, ehrliche Kommunikation und Gradlinigkeit im Handeln sind wesentlich und dürfen in der Ausarbeitung von Nachfolgelösungen nicht Opfer von qualitativen Abstrichen werden. Die fehlerhafte Verteilung von Kompetenzen – vor allem bei einer kollegialen oder familiären Geschäftsführung – und das Festhalten an unprofitablen Geschäftsfeldern aus emotionalen Gründen schaden jedem Familienunternehmen.

Ist die Preisdiskussion jeweils eine der grössten Hürden? Oder sind es emotionale, strategische oder personelle Komponenten?

Rolf Brunner

«Deshalb plädiere ich stark für das Denken in Alternativen, damit möglichst frühzeitig verschiedene Sichtweisen eingenommen werden können.»

mer oder die Unternehmerin das Denken in Alternativen anwendet und dabei die erwähnten vier Strategie-Felder in eine optimale zeitliche und inhaltliche Abstimmung bringen kann, entstehen Höchstleistungen und damit Erfolge für ihn oder sie und das unmittelbare Umfeld: Familie, Unternehmen und seine Mitarbeitenden sowie letztlich für sein Vermögen, sei dies materieller oder ideeller Natur. Er erkennt während der Bearbeitung der verschiedenen Strategien, ob die nachfolgende Generation sich



*Claudia Moerker,
Partnerin und Mitglied
des Verwaltungsrates.*

RB: Die Preisfindung ist beileibe keine exakte Wissenschaft, war es nicht und wird es auch nie sein. Dies zeigt nur schon die grosse Anzahl an verschiedenen Bewertungsmethoden. Unzählige Buchautoren haben sich in der Vergangenheit tief in diese Materie hineingearbeitet. Die Bewertung letztlich ist, egal wie man sie macht, eine Entscheidungsgrundlage. Nicht mehr. Es gibt ja nicht nur materielle Werte, es sind ebenso auch die ideellen zu betrachten. Den Unternehmenswert als allein entscheidendes Kriterium für

Gesundheit besondere Beachtung schenken muss. Dank unserer Erfahrung, des umfangreichen Netzwerks und unserer erprobten Tools zur Ideenfindung und -umsetzung bieten wir optimale Voraussetzungen, um gemeinsam mit dem Kunden Visionen und tragfähige Lösungen für die Zukunft zu entwickeln.

Bezogen auf Ihr Strategie-Quartett: Wie läuft in Zusammenarbeit mit Continuum eine ideale Nachfolgeregelung ab?

CM: Der Unternehmer, die Unternehmerin ist bereit, möglichst alle Details von Anfang an offen auf den Tisch zu legen. Erst dadurch ist es uns möglich, den optimalen Prozess und die für dessen Umsetzung besten Partner und Tools zu definieren. In der Regel arbeiten wir in Zweiertteams, was Unternehmerfamilien rascher das erforderliche Vertrauen für den Veränderungsprozess aufbringen lässt, weil die verschiedenen Sichtweisen differenziert reflektiert, rasch aufgenommen und neutral in den Nachfolgeprozess integriert werden können.

Ist es nicht so, dass die meisten Unternehmerinnen und Unternehmer eher zu lange damit warten, eine Beratung in Anspruch zu nehmen?

CM: Ja, das ist leider oft so und hat in den meisten Fällen auch Folgen. Die Nachfolge in Familienunternehmen ist ein familienindividueller Vorgang, das heisst, jede Familie trifft die eigenen Entscheidungen gemäss den familieninternen Prozessen auf sehr unterschiedliche Art und Weise. Der Unternehmer ist oft ein Pionier und deshalb auch der Meinung, dass er diesen Prozess aufgrund seiner Erfahrungen, sei-

Claudia Moerker

«Familienunternehmen dominieren die Schweizer Wirtschaft, stehen für Langfristigkeit, für Wertschätzung gegenüber Mitarbeitenden und für Kontinuität.»

den Verkaufspreis zu betrachten, kann in einem Fall ein Vorteil und in einem anderen ein krasser Nachteil sein. Vielmehr soll man sich die Frage stellen: Was ist mir eine erfolgreiche, geglückte Nachfolgelösung wert? Mit welcher Lösung bin ich wirklich zufrieden?

Und inwiefern können Sie den Verkäufer auf die «Zeit danach» vorbereiten?

CM: Ein ausgeglichenes, gesundes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit sollte nicht erst mit der Planung des Ruhestands angepackt, sondern frühzeitig zum Lebenskonzept gemacht und die Ressourcen dafür freigestellt werden. Die Möglichkeiten sind zahlreich, doch das Älterwerden bedeutet auch, dass man mit der Energie behutsamer umgehen und der

nes Wissens und seiner Position am besten selbst durchführen kann. Er rechnet nicht mit den vielfältigen und hochemotionalen Themen und dem grossen Konfliktpotenzial, die erst bei Generationswechseln sichtbar werden. Konflikte sind aber wie akute Krankheiten – sie müssen rasch behandelt werden. Im Konfliktfall haben sich unter anderem Systemaufstellungen sehr bewährt. Diese können für den Unternehmer, die Unternehmerin persönlich, für Familien, Teams, Projekte oder Organisationen gemacht werden. Durch das visuell wahrnehmbare Aufstellungsbild erfolgt eine Reduktion der Komplexität, und es können ressourcen- und lösungsorientierte Kompetenzen aktiviert oder gefördert werden.

Nicht zuletzt aus diesem Grund sind zahlreiche Beratungsunternehmen entstanden, die dieses Feld beackern. Worauf muss man hier achten?

RB: In den kommenden Jahren und Jahrzehnten müssen Zehntausende von KMU ihre Nachfolge regeln. Dies hat verschiedene klassische Dienstleister aus

Rolf Brunner

«Ideal ist es, wenn die Nachfolgefrage dann angegangen wird, wenn der Unternehmer oder die Unternehmerin im Zenit des Wirkens steht.»

den Bereichen Finanzen generell, Banken, Recht und Treuhand auf den Plan gerufen, die das Thema für sich beanspruchen. Solche Anbieter besitzen durchaus Kompetenzen in ihren angestammten Bereichen, weniger aber in der umfassenden Betreuung bei Nachfolgethemen. Denn sie laufen Gefahr, mehr das Detail statt das grosse Ganze zu sehen. Was es hier braucht, sind aber Querdenker, die lösungsorientiert und proaktiv tragfähige Alternativen entwickeln und so konkrete Aussensichten einbringen – mithin ein Koordinator, der fähig ist, die verschiedenen Disziplinen, die es in einer Nachfolgelösung braucht, sorgfältig und kostensensitiv abzustimmen. Warum also nicht ein Coach und versierter Projektmanager, der die vielfältigen Aufgaben professionell bündelt?

Zum Unternehmen

Die Continuum AG mit Standorten in St.Gallen und Zürich berät und unterstützt mittlere und grössere Unternehmen in deren langfristigen Weiterentwicklung und hilft Unternehmerfamilien bei der Lösung von Herausforderungen im Nachfolgeprozess. Sie tut dies auf der Grundlage eines «Strategie-Quartetts», das davon ausgeht, dass nur die professionelle Abstimmung persönlicher, familiärer, vermögensspezifischer und unternehmerischer Strategien nachhaltig den Erfolg sichert. www.continuum.ch

Vom Forum zum Festchor

Eine eher ungewöhnliche Nachfolge- und Übergangsgeschichte ist diejenige von Markus Vogt, dem Initiator des Wirtschaftsforums Thurgau, das 2014 zum 18. Mal durchgeführt wird – immer in Partnerschaft mit der Thurgauer Handelskammer und dem Thurgauer Gewerbeverein. Er schildert den Übergabeprozess wie folgt:



Markus Vogt, Initiator des Wirtschaftsforums Thurgau

«Mehr als zehn Jahre lang habe ich die ganze Vorbereitung, Werbung, Medienarbeit, Organisation und Durchführung dieses hochkarätigen Events im Alleingang bewältigt, im Rahmen meiner Einmann-Firma Vogt Vision Power AG. Vor etwa fünf Jahren wurde mir dieser enorme Aufwand schlicht zu viel. Mehrere Versuche, das Ganze an geeignete Partner zu verkaufen, blieben erfolglos. Dann kam die rettende Idee: Ich fragte meinen Sohn Lukas an, Inhaber der Treuhandfirma Addetto in Kreuzlingen, ob er bereit wäre, dieses Prestigeprojekt zu übernehmen.

Und siehe da: Er wollte! Und so gingen vor drei Jahren die operationelle Verantwortung und die Vogt Vision Power AG vom Vater auf den Sohn über. Ich selber wirkte und wirke bis auf weiteres noch aktiv mit bei der Suche nach einem aktuellen und praxisnahen Thema und nach den herausragenden Referenten aus dem In- und Ausland, für die das WFT so bekannt ist. Diese Lösung hat sich bestens bewährt und mich sehr erleichtert.

Doch dann kam das Schweizerische Gesangfest 2008, das in Weinfelden durchgeführt werden sollte. Und schon war ich wieder für zirka zwei Jahre voll beschäftigt als dessen Geschäftsführer und Event-Manager. Für das Festspiel wurde für damals eigens der Thurgauer Festchor gegründet. Dank der grossen Begeisterung seiner Mitwirkenden hat er sich dann verselbständigt und realisiert seither jedes Jahr Chorprojekte und Konzerte (www.thurgauer-festchor.ch). Ich singe selber im Festchor mit und engagiere mich vielfältig für dieses erfolgreiche und beliebte Kulturprojekt.»

Info: Das nächste Highlight dieses zirka 70-köpfigen Gesangsensembles steht schon bald vor der Tür: Drei Operngalas mit der bekannten Sopranistin Noemi Nadelmann, und zwar am 22. März 2014 im Thurgauerhof zu Weinfelden, am 23. März in der Evang. Kirche von Romanshorn und am 30. März im Casino Frauenfeld.

«Wir verstehen uns als Begleiter und Berater»

Die Planung der Unternehmensnachfolge ist eine grosse Herausforderung. Deshalb ist es ratsam, den Prozess früh in Angriff zu nehmen und professionelle Partner beizuziehen. René Lichtensteiger, Bereichsleiter Privat- und Geschäftskunden und Mitglied der Geschäftsleitung bei acrevis, erklärt im Gespräch, welche Rolle eine Bank für ihre Kunden übernehmen kann.



René Lichtensteiger,
acrevis Bank

René Lichtensteiger, gibt es einen klassischen Nachfolgeregelungsprozess?

Grundsätzlich gibt es ein anerkanntes Modell, das die typischen Schritte des Nachfolgeprozesses aufzeigt: Situationsanalyse, Prüfung der Nachfolgeoptionen, Planung, Umsetzung. Die Praxis zeigt jedoch, dass jeder Fall etwas anders liegt, und entsprechend muss auch der Prozess individuell gestaltet werden.

Wie sehen die grundsätzlichen Optionen für eine Nachfolgeregelung aus?

Allgemein gesprochen geht es um die Übergabe oder den Verkauf des Unternehmens, und in beiden Fällen gibt es verschiedene Varianten. Geht es um ein Familienunternehmen, besteht die Möglichkeit einer Übergabe innerhalb der Familie an einen oder mehrere Nachfolger. Ausserhalb der Familie gibt es weitere Optionen wie Management Buy-in, Management Buy-out, der Verkauf an einen Konkurrenten, Börsengang und andere mehr. Der Verkäufer ist hier frei in der Auswahl der Käuferschaft. Er kann sich bei Verhandlungen auf Kriterien wie Eignung, potenzielle Weiterentwicklung, mögliche Synergien und den Kaufpreis konzentrieren.

Wann ist der Zeitpunkt gekommen, die Unternehmensnachfolge aktiv anzugehen?

Unternehmerinnen und Unternehmer sollten sich möglichst früh mit dem Thema auseinandersetzen und eine Planung erstellen. Gerade der Aufbau einer Nachfolge innerhalb der Unternehmung dauert oft mehrere Jahre und erst die Zeit zeigt, ob diese Lösung die richtige ist. Grundsätzlich wird die Unternehmensnachfolge aber eher (zu) spät angegangen.

Welche Schwierigkeiten können sich im Verlauf des Nachfolgeprozesses ergeben?

Mögliche Stolpersteine gibt es in jeder Prozessphase unzählige – sachliche, fachliche wie auch emotionale. Deshalb empfehlen wir, von Beginn

an externe Unterstützung beizuziehen. Je nach Komplexität der Nachfolgeregelung und den Zielen sind unterschiedliche Qualifikationen gefragt. Neben der Fachkompetenz des externen Beraters sind für den Nachfolgeprozess insbesondere Unabhängigkeit und Vertrauenswürdigkeit wichtige Auswahlkriterien.

Welche finanziellen Aspekte stehen bei der Nachfolgeregelung im Vordergrund?

Zentral ist natürlich die Bewertungsfrage. Weiter geht es um die Finanzierung: Welche Parteien engagieren sich in welchem Umfang, wie sieht die Eigenmittelsituation des Käufers aus? Klar sein muss auch die künftige Risikoverteilung: Wer trägt welches Risiko und bis wann, und welche Risiken können abgesichert werden? Und letztlich geht es natürlich auch um steuerliche Aspekte.

Welche Rolle kann acrevis im Nachfolgeprozess übernehmen?

In erster Linie begleiten wir Unternehmen in finanzieller Hinsicht. Dazu gehören unter anderem die Beurteilung der Tragbarkeit, Möglichkeiten zur Risikominimierung und die Absicherung von Zinsänderungsrisiken. Wir verstehen uns darüber hinaus auch als Ratgeber bei Punkten, die nicht oder zu wenig berücksichtigt wurden. Unsere langjährigen Finanzierungsberaterinnen und -berater verfügen diesbezüglich über einen grossen Erfahrungsschatz. Themen, die nicht direkt mit dem Bankgeschäft zusammenhängen – Bewertungen, Steuerfragen, Recht – überlassen wir gerne den entsprechenden Spezialisten.

Interessiert?

Wenden Sie sich für weitere Informationen an die Beraterinnen und Berater der acrevis unter Telefon 058 122 75 55 oder via info@acrevis.ch.

Stolpersteine im Nachfolgeprozess

Die Unternehmensnachfolge beschäftigt nicht nur die Forschung, sondern viele Schweizer Unternehmerfamilien in der Praxis. Aus einer makroökonomischen Sicht stellt die Unternehmensnachfolge damit ein Massenphänomen dar. Das Erleben und Gestalten der Nachfolge ist jedoch eine höchst individuelle Angelegenheit. Daher gibt es für das altbekannte Thema Nachfolgeregelung keine allgemeingültigen Grundmodelle, deren Einhaltung eine erfolgreiche Nachfolgelösung garantiert.

Text: Frank Halter und Sonja Kissling, CFB-HSG **Bilder:** zVg.

Unseres Erachtens ist es wichtig, die Nachfolge nicht auf rein operative Fragen (Steuern, Erbvertrag etc.) zu reduzieren, sondern sie im grösseren Zusammenhang des Unternehmer-, Unternehmens- und Familienlebens zu sehen. Vor diesem Hintergrund sind die nachstehenden Stolpersteine auf übergeordneter und nicht auf operativer und funktionaler Ebene angesiedelt.

In Szenarien denken

Der erste Stolperstein im Prozess stellt u. E. das mangelnde Denken in Szenarien dar. Zu rasch schiessen sich die Betroffenen auf eine spezifische Lösung ein und vergessen dabei, Alternativen und Subvarianten überhaupt in Betracht zu ziehen. Ein guter Freund

len Reserven, über die Erstellung von Kalkulationsgrundlagen bis hin zur Bereinigung von privaten Bilanzpositionen aus dem Unternehmen. Gerade Letzteres birgt das eine oder andere Risiko – insbesondere dann, wenn das Unternehmen relativ kurzfristig verkauft werden soll. Was wir zunehmend vor allem bei Kleinst- und Kleinunternehmen sehen, sind sogenannte Gesellschafterkontokorrentkredite – in der Regel auf der Aktivseite.

Dies bedeutet, dass die Eigentümer mehr Geld aus dem Unternehmen bezogen haben, als sie als Lohn oder Gewinnausschüttung deklariert haben. Zum einen entspricht dann der Verkaufspreis aufgrund der Verrechnung mit dem Betrag des Gesellschafterkontokorrentkredits häufig nicht den Erwartungen. Zum anderen können auf dem bezogenen Betrag unterschiedliche steuerliche Belastungen oder Sozialabgaben erfolgen, mit denen man nicht gerechnet hat. Planung ist auch hier die halbe Miete.

Wenn man den Statistiken glaubt, so gibt es bei rund 30 Prozent aller Unternehmen gar keine Nachfolgeregelung im eigentlichen Sinn.

sagt oft: «Das Einzige, was in der Nachfolge sicher ist, ist das Eintreffen des Unvorhergesehenen.» In Szenarien zu denken, bedeutet einerseits eine gedankliche Offenheit und andererseits, das Unternehmen so aufzustellen, dass die Anzahl möglicher Handlungsoptionen erhöht wird.

Dabei geht es nicht nur um die Dimension familieninterne oder externe Übergabe, es geht beispielsweise auch um die Differenzierung zwischen Führungs-, Eigentums- und Vermögensnachfolge – Nachfolgeelemente, die im Zeitraum unterschiedlichst gestaltet werden können.

Altlasten bereinigen

Auch eine Buchhaltung muss auf die Nachfolge vorbereitet und zum Beispiel von Altlasten bereinigt werden. Dies reicht von der Offenlegung von stil-

Kommunikationshürden überwinden

Der Konjunktiv im Sinne von «man sollte» oder «es wäre gut, wenn» hilft einer Nachfolgeregelung nicht weiter. Es gilt, die Fragestellungen offen anzusprechen und die betroffenen Leute aktiv ins Boot zu holen. Dies braucht insbesondere bei familieninternen Konstellationen oft Überwindung, ist aber notwendig, um gegenseitige Erwartungshaltungen offenzulegen und zu klären. Mit Denken und Vermuten alleine hat man die Nachfolge noch nicht geschafft – man schafft höchstens Überraschungen und Enttäuschungen. Das Bewusstmachen von impliziten Annahmen ist ein erster Schritt hin zum Gespräch.

Und wenn dann schliesslich doch geredet wird und Abmachungen, Zusagen oder Versprechen («Übergabe in fünf Jahren») getroffen worden sind, gilt es, diese auch einzuhalten. Die Nachfolge ist auch zeitlich gesehen ein langer Prozess und daher ist es möglich, dass sich im Zeitraum die Umstände der betrof-

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, Vadianstrasse 25a/Neumarkt 5, Postfach, 9001 St. Gallen
Tel. 058 792 72 00, Fax 058 792 72 10

© 2014 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.

Finanz- und Rechnungswesen

Steuerberatungen

Unternehmensberatungen



Lenz & Dudli
TREUHANDGESELLSCHAFT AG

links: Frank Halter ist Geschäftsleitungsmitglied des Centers for Family Business der Universität St.Gallen (CFB-HSG).



rechts: Sonja Kissling ist Doktorandin und Projektleiterin am Center for Family Business der Universität St.Gallen.



fenen Personen ändern. Jedoch gilt es, verbindliche Meilensteine zu definieren, nach denen sich die Unternehmensübergabe richtet. Oft hilft Schriftlichkeit, vereinbarte Meilensteine einzuhalten oder zwingt die Parteien zumindest zu einer offenen und gemeinsamen Überprüfung der vereinbarten Prozessziele.

Familiennachfolge verliert an Bedeutung

Jüngste Untersuchungen des CFB-HSG haben erneut bestätigt, dass die Bedeutung der familieninternen Nachfolge (FBO = Family Buy-out) zurückgegangen ist. Dies bedeutet nicht, dass es zu weniger Nachfolgetransaktionen kommt, sondern, dass andere Nachfolgeformen an Bedeutung gewinnen. Im Zentrum

Im Zentrum der Nachfolge steht nicht nur die Frage nach der Übertragungsfähigkeit, sondern auch der Übertragungseignung.

stehen dabei insbesondere bei Kleinst- und Kleinunternehmen der Management Buy-out (MBO, internes Management übernimmt das Unternehmen) oder der Management Buy-in (MBI, externes Management übernimmt das Unternehmen). Allein diese drei Kernvarianten sind im Prozessverlauf komplett verschieden und können miteinander kaum verglichen werden.

Je kleiner ein Unternehmen ist, desto schwieriger ist die Frage zu beantworten, ab wann ein würdiger Nachfolgekandidat im eigenen Unternehmen aufgebaut werden kann, ohne die Kostenstruktur allzu sehr zu belasten. Die Vorteile des MBO sehen wir im Umstand, dass sich Übergeber und Übernehmer frühzeitig kennenlernen können. Jedoch hapert es häufig in der Fixierung und Einhaltung der Meilensteine im Prozess hin zur definitiven Übergabe von Management und Eigentum. Beim MBI liegt die grösste Herausforderung im Matching von Übernehmer und Übergeber. Der Käufer sucht ein Unternehmen und der Verkäufer einen Unternehmer oder eine Unternehmerin. Bei Letzterem spielen nicht nur finanzielle Überlegungen eine Rolle, sondern es geht ihm primär um die Haltung des Nachfolgers. Der Nachfolger sucht hingegen in erster Linie ein Unternehmen mit

Zukunftspotential, das für ihn oder sie auch finanzierbar ist. Diese Komplexität erschwert das Zusammenbringen von Übergeber und Übernehmer.

Enttabuisierung der Liquidation

Wenn man den Statistiken glaubt, so gibt es bei rund 30 Prozent aller Unternehmen gar keine Nachfolgeregelung im eigentlichen Sinn, sondern die Geschäftstätigkeit wird stillgelegt. Sehr gerne würden wir Unternehmer treffen, die aufzeigen, wie sie ihr Unternehmen durch den anspruchsvollen Prozess der ordentlichen Geschäftsaufgabe geführt haben. Im Zentrum der Nachfolge steht nicht nur die Frage nach der Übertragungsfähigkeit, sondern auch der Übertragungseignung. Viele Kleinstunternehmen sind aufgrund der engen Beziehung zwischen der Geschäftstätigkeit und der Person des Unternehmers nicht zur Übertragung geeignet.

Die skizzierten Stolpersteine sind primär «weicher Natur» und handeln sich um Fragestellungen, die den grösseren Zusammenhang betreffen. Sie stellen aber unseres Erachtens die Grundlage fast jeder Nachfolgeregelung dar. Erst im Anschluss kommen alle operativen Fragestellungen, wofür oft weiteres Expertenwissen notwendig wird.

Die Autoren

Dr. Frank Halter ist Gründungs- und Geschäftsleitungsmitglied des Centers for Family Business der Universität St.Gallen (CFB-HSG) und fokussiert sich seit Jahren auf das Thema Unternehmensnachfolge (Kontakt: frank.halter@unisg.ch).

Sonja Kissling ist Doktorandin und Projektleiterin am Center for Family Business der Universität St.Gallen und beschäftigt sich insbesondere mit Entscheidungs- und Konfliktlösungsprozessen (Kontakt: sonja.kissling@unisg.ch).

Das CFB-HSG generiert Wissen rund um das Thema Familienunternehmen und stellt dieses im Rahmen von Publikationen und Weiterbildungsangeboten für Familien, NachfolgerInnen und BeraterInnen in geeigneter Form zu Verfügung. (Web: www.cfb.unisg.ch/de/wb)

Nachfolgeplanung: Ostschweizer Beratung mit weltweitem Support

Ernst & Young ist mit Vertretungen in rund 150 Ländern und knapp 180 000 Mitarbeitern an 700 Standorten eine der «Big Four», der vier grössten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften weltweit. Diese Internationalität komme einem sehr zugute, wenn es um die Nachfolgeregelung international ausgerichteter Firmen geht, sagt der EY-Sitzleiter Ostschweiz, Heinrich Christen. Aber nicht nur bei solchen sei eine unabhängige Beratungsgesellschaft erste Wahl bei Firmentransaktionen.

Heinrich Christen, auf der EY-Homepage finde ich keinen Menüpunkt «Nachfolgeplanung». Ist diese für EY nicht von Interesse?

Oh doch – nur reduzieren wir unsere Tätigkeit nicht auf die Nachfolgeplanung, sondern wir betreuen Familienunternehmen gerne ganzheitlich. Dafür haben wir unsere «Wachstums-DNA von Familienunternehmen» gestaltet, die sämtliche Aspekte der Führung und Weiterführung eines Familienunternehmens enthält: Struktur, Mitarbeiter, Kultur, Verantwortung, Wachstum, Steuern, Kapital, Risiko- und Chancenanalysen – und eben auch die Nachfolgeplanung.

Dabei geht es vor allem um steuerliche und rechtliche Aspekte, nehme ich an?

Auch, aber bei Weitem nicht nur. Wir helfen daneben nicht nur bei der Bewertung eines Unternehmens oder beim Ausformulieren von Verträgen, sondern auch beim Analysieren möglicher Käufer.

Was unterscheidet Ihr Angebot demzufolge von dem, sagen wir, einer Bank?

Die Unabhängigkeit. Wir analysieren und beraten ohne Eigeninteressen. Wir werden nach Aufwand bezahlt und sind nur einem verpflichtet: unserem Kunden.

Dabei spielt die Grösse eines Unternehmens keine Rolle?

Für einen kleinen Betrieb, der regional tätig ist, lohnt es sich kaum, uns ins Boot zu holen. Ein solcher kann eine Übertragung von einer Eigentümerschaft auf die andere auch mit seinem Steuerberater und einem Fachanwalt durchführen. Wir sind eher auf komplexe Gebilde spezialisiert, die sich ergeben, wenn eine Firma etwa Tochtergesellschaften im Ausland besitzt.

Da kommt Ihnen Ihre Internationalität zugute.

Genau: Verschiedene Länder, verschiedene Rechtsformen – und verschiedene Kulturen. Dadurch, dass wir auf der ganzen Welt vertreten sind, können wir immer den richtigen Partner aus dem EY-Netzwerk aktivieren, sodass auch komplizierteste Konstrukte für uns kein Problem sind.

Wann sollen Nachfolge- oder Übergabepäne mit Ihnen angesprochen werden?

Eine geordnete Übergabe, ein geordneter Verkauf braucht Zeit. Und zwar Jahre. Denken Sie auch daran, dass rund ein Viertel aller Transaktionen scheitert. Dann muss genügend Zeit vorhanden sein, um den «Plan B» zu aktivieren – einen Plan B, den wir im-

«In der Regel verkauft man ein Unternehmen ja nur einmal im Leben.»

Also kein Neuland für Sie?

(Schmunzelt) Seit bald 100 Jahren nicht, nein. Als führender Ansprechpartner beraten wir seit Jahrzehnten erfolgreich Familien und ihre Unternehmen. Wir wissen, was ein Familienunternehmen erfolgreich macht. Und wie es erfolgreich in neue Hände gegeben wird.





EY-Sitzleiter Ostschweiz Heinrich Christen:

«Nur wer das Spiel beherrscht, kann gewinnen.»

Heinrich Christen (*1965), lic. phil I und Executive Master of Business Administration HSG, stiess 1997 zur EY und verfügt als Partner über umfassende Projekt- und Transaktionserfahrung. Als gebürtiger St.Galler ist Heinrich Christen in der Ostschweiz sehr gut vernetzt; seit April 2011 leitet er den EY-Sitz in St.Gallen.

mer mit einbeziehen. Als Faustregel möchte ich die Fünf nennen: Ab 55 sollte die Nachfolgeplanung angegangen werden.

Früher war es fast die Regel, dass ein Nachkomme den elterlichen Betrieb übernimmt.

Heute ist das nicht mehr automatisch so – die Kinder haben vielleicht andere Lebenspläne und wagen es auch, diese zu verfolgen. Und die Eltern sind nicht mehr beleidigt, wenn der Nachwuchs ihren Betrieb nicht übernehmen will. Dazu kommt, dass ein Verkauf an «Fremde» – Management, Mitbewerber, Investoren – nicht mehr stigmatisiert ist.

«Wir analysieren und beraten ohne Eigeninteressen.»

Stigmatisiert?

Noch vor 20 oder 30 Jahren empfand manch ein Patron es als Niederlage, seinen Betrieb extern zu «verrösten». Wenn eine Nachfolge nicht innerhalb der Familie geregelt werden kann, gehen die Eigentümer heute rationaler und offener damit um.

Sie beurteilen also nicht nur eine Firma und eine mögliche Käuferschaft, sondern können auch Alternativen empfehlen?

Ein Unternehmer kennt mit Sicherheit ein paar mögliche Käufer – wir können diese Liste aber ergänzen. Oft wird beispielsweise das Ausland als potentielle Käuferschaft unterschätzt. Und wir unterstützen ihn bei den Verhandlungen, denn da fehlt ihm schlicht die Erfahrung; in der Regel verkauft man ein Unternehmen ja nur einmal im Leben.

Sie haben Firmenbewertungen angesprochen. Wie sicher kann ich sein, dass diese reell ist, wenn ich sie über Sie machen lasse?

Mehr als sicher. EY ist ein Qualitätslabel mit einem

sehr guten Ruf. Wenn eine Käuferschaft eine Bewertung von uns erhält, weiss sie, dass diese korrekt ist – etwas Anderes können wir uns gar nicht leisten. Es ergeben sich also keine mühsamen Nachprüfungen und -verhandlungen, besonders dann, wenn unsere Vendor-Due-Diligence-Prüfung ins Spiel kommt. Das ist eine umfassende Verkaufsdokumentation auf Bestreben des Verkäufers, die von Kaufinteressenten eingesehen wird und ihnen eine eigene Due Diligence erspart. Somit wird der Prozess für die Beteiligten schneller und berechenbarer.

Wahrscheinlich werden Sie mit Ihrer Bewertung auch ab und zu einen Verkäufer enttäuschen müssen?

Oft sind die Vorstellungen zu hoch angesetzt, weil man gerne einen emotionalen Wert mitrechnet. Als unabhängiger Partner ist es aber unsere Pflicht, Unternehmen die richtigen Zahlen zu liefern – und nicht unrealistische Forderungen zu untermauern, die früher oder später enttäuscht werden müssen.

Sie zeigen also gleichermassen Härte gegenüber Käufer und Verkäufer?

Wenn Sie so wollen, ja. Wir sind offen, transparent und ehrlich gegenüber unseren Kunden – aber auch gegenüber den Kunden unseren Kunden. Ich vergleiche einen Verkauf, auch eine Firmentransaktion, gerne mit einem Spiel. Hier ist es wichtig, dass man alle Regeln kennt – und sämtliche möglichen Tricks der Mitspieler. Als nicht spielerprobter Verkäufer brauchen Sie einen Partner an Ihrer Seite, der das Spiel beherrscht. Schliesslich wollen Sie ja gewinnen.

Ernst & Young

St.Leonard-Strasse 76, CH-9001 St.Gallen
Tel. +41 (0)58 286 2020, Fax +41 (0)58 286 2022
heinrich.christen@ch.ey.com, www.ey.com/ch

Müller will. Haag darf.

Die Südostschweiz Medien verzichten auf Kreativität. Martel holt sich mehr Burgunder ins Haus. Der Rorschacher Stadtpräsident will Paul Rechsteiner vom Thron stossen. Und Hummler setzt sich die «Krone» auf.



Wahlkampf

Einst politisierte er für die CVP. Nun wird er wohl für die SVP einen grossen Kampf ausfechten: Der Rorschacher Stadtpräsident und Nationalrat Thomas Müller soll 2015 für die St.Galler SVP einen Ständeratssitz holen. Die Partei führte Vorgespräche mit ihm. Wie CVP-Parteipräsident Jörg Frei gegenüber dem «Tagblatt» erklärte, werde wohl auch seine Partei mitmischen. Spekuliert wird über eine Kandidatur von Finanzdirektor Martin Gehrler. Angegriffen wird der Sitz der SP, die derzeit durch Paul Rechsteiner (61) vertreten wird. Er politisiert bereits seit 1986 in Bern.

Wahlsieg

Die 40-jährige Carmen Haag (CVP) ist am 9. Februar 2014 als neues Mitglied in den Thurgauer Regierungsrat gewählt worden. Sie ersetzt ihren Parteigenossen und derzeitigen Regierungspräsidenten Bernhard Koch, der per 31. Mai 2014 aus dem Regierungsrat zurücktritt und in Pension geht.



Übernahme

Die Weinhandlung Martel AG St. Gallen übernimmt die in Wattwil domizilierte Hans Müller Weinhandlung AG. Mit dem Kauf der auf grosse Burgunder spezialisierten Weinhandlung stärkt Martel sein hochklassiges Sortiment in diesem stark nachgefragten Segment. CEO Jan Martel: «Dass wir die Burgunder-Kompetenz unserer beiden Häuser zusammenführen können, ist für uns ein Glücksfall. Das Burgund erlebt seit einigen Jahren eine Renaissance.»



Chefsessel

Bei der Kommunikationsagentur YJOO wurden in den vergangenen Monaten einige personelle Wechsel vorgenommen. Nun kam es auch in der obersten Etage zu einer Veränderung: Nina Krucker, Gründungsmitglied und Standortleiterin Zürich, leitet neu das operative Geschäft der Kommunikationsagentur, die auch einen Standort in St.Gallen betreibt. Gemeinsam mit dem früheren CEO Martin Zahner, der Mehrheitsaktionär und Verwaltungsratspräsident bleibt, und der Geschäftsleitung wird sie die Agentur künftig führen.

Namensfindung

Etwas mehr Kreativität hätten wir uns hier schon gewünscht: Die Südostschweiz Medien leben die Medienkonvergenz nicht nur im publizistischen Bereich. Ab April würden der Werbeverkauf und der Verkauf von Mediendienstleistungen in zwei Servicemarken zusammengefasst, heisst es in einer Mitteilung. Das Mutterhaus erhält die Konzernmarke «Somedia». Ob sich die Namensgeber allenfalls in irgendeiner Form von «Tamedia» beeinflussen liessen?

Stammtisch

Wer sich mit der amerikanischen Justiz herumschlagen musste, dem sei es gegönnt, sich wieder einmal den schönen Dingen des Lebens widmen zu können. Der ehemalige geschäftsführende Teilhaber der Privatbank Wegelin & Co., Konrad Hummler, hat das über 300 Jahre alte Hotel Krone in Speicher übernommen. Die «Krone» wird laut Mitteilung seiner Firma M1 AG renoviert und als Kleinhotel weitergeführt.



Verkauf

Kein Monat vergeht ohne Neuigkeiten aus der AFG-Zentrale: Die AFG Arbonia-Forster-Holding AG verkauft das Küchengeschäft mit den Schweizer Marktführern Piatti und Forster Schweizer Stahlküchen an den deutschen Hersteller Alno. Die Arbeitsverhältnisse der rund 500 Mitarbeitenden werden übernommen. CEO Daniel Frutig beurteilt den Verkauf als «die beste Lösung für Piatti und Forster Schweizer Stahlküchen».

CEO-Suche

Haben Sie Führungserfahrung und Lust, einem traditionellen Appenzeller Betrieb Ihren Stempel aufzudrücken? Dann ist diese womöglich Ihre Gelegenheit: Daniel Köppel, der die Geschäfte der Appenzeller Schaukäserei seit 2007 im 40-Prozent-Pensum geführt hat, gibt seine bisherige Funktion am 1. Mai 2014 ab. Die Geschäftsleitung, die demnächst ausgeschrieben wird, beinhaltet neu 80 bis 100 Stellenprozent.



Vor zehn Jahren im LEADER

Zwei SVP-Politiker wollen in einer Zweierkandidatur einen Sitz in der St.Galler Regierung erobern: Markus Straub und Ernst Jörin. Im LEADER war damals zu lesen: Bleibt die Frage, was der Toggenburger Quereinsteiger tut, wenn er nicht gewählt wird. Verschwindet Ernst Jörin dann wieder politisch in der Versenkung? Die Gegenfrage des SVP-Mannes: «Glauben Sie, die St.Gallerinnen und St.Galler wollen wirklich keine Macher?» Wiedergewählt wurden damals Josef Keller (CVP), Kathrin Hilber (SP), Hans Ulrich Stöckling (FDP), Peter Schönenberger (CVP), Willi Haag (FDP), Karin Keller-Sutter (FDP) und erstmals gewählt wurde Heidi Hanselmann (SP). Die SVP hielt erst 2008 mit Stefan Kölliker Einzug.

Entlassungen

Die in der Photovoltaik tätige TEL Solar AG in Trübbach beschäftigt rund 300 Mitarbeiter. Die Konzernleitung will sich vom Solarmarkt zurückziehen und plant, 100 Mitarbeitende zu entlassen. Kürzlich wurde die Belegschaft informiert. Damit läuft das Konsultationsverfahren. Die St.Galler Regierung unterstützt Bemühungen zur Rettung der Firma. Kooperation

Die Werbung bin ich

Die Firma BZ-Collection wurde 1992 von Beatrice Zanga gegründet. Kundennähe, Dienstleistung, Flexibilität, Gespür für Bedürfnisse und Trends sowie hundertprozentiges Commitment – das ist ihr Einsatz. Seit mehr als 20 Jahren beliefert BZ-Collection Apotheken und Drogerien mit qualitativ hochwertigen Produkten mit einem für die Branche einmaligen Lieferservice direkt ab vollintegriertem Verkaufsbus.



Zehn Jahre lang hat Beatrice Zanga alleine gearbeitet, das heisst sie war Montag bis Freitag selbst mit dem Verkaufsbus unterwegs, am Samstag im Büro und am Sonntag füllte sie den Bus wieder auf. Die Erweiterung ihres Einzugsgebietes ergab sich durch Veränderungen bei der Kundschaft: Viele Apotheken und Drogerien schlossen sich in den vergangenen Jahren zu Gruppen zusammen. Das hatte zur Folge, dass sie sämtliche Gruppenmitglieder beliefern durfte, sich ihr Aktionsradius innert Kürze erheblich vergrösserte und sie deshalb eigene Mitarbeiterinnen rekrutieren konnte. Mittlerweile umfasst das Team der BZ-Collection fünf Personen und ist in der ganzen Schweiz tätig.

Mit der veränderten Nachfrage des Marktes und zunehmender Individualität ist auch das Sortiment gewachsen. Die BZ-Collection bietet mittlerweile ein breites Sortiment an Pinzetten, Scheren, Haarbürsten, Kämmen, Massageartikeln aus Sisal und Luffa sowie Naturbadeschwämmen an. Dank der engen Zusammenarbeit mit den Lieferanten ist es der BZ-Collection möglich, rasch auf Markttrends und Kundenwünsche zu reagieren.

Zürich wäre aufgrund der schweizweiten Tätigkeit als Standort ideal gewesen, für Beatrice Zanga kam das jedoch nie in Frage. Sie ist in der Ostschweiz verwurzelt und man kennt sie hier, was ihr auch sehr geholfen hat.

Beatrice Zanga stellt sich und die BZ-Collection am nächsten «INTERMEZZO – Treffpunkt am Mittag» am 13. März 2014 vor. Weitere Informationen und Anmeldung unter www.leaderinnenostschweiz.ch.

TOWARDS
TOMORROW.
TOGETHER.

HSG TALENTS CONFERENCE 2014

Nutzen Sie die Chance, Absolventinnen und Absolventen der Universität St.Gallen zu treffen. Über 1'600 Studierende warten auf Sie.

www.hsgtalents.ch

OPENING PANEL | 25.2

MESSE | 05.3

PRÄSENTATIONEN | 26.2 - 20.3

WORKSHOPS | 26.2 - 20.3

INTERVIEWS | 07.3 - 21.3

Sponsor

IWC
SCHAFFHAUSEN

Medienpartner

LEADER

Naturalsponsoren


DELINAT
Wein aus gesunder Natur


Schützengarten
Das vortreffliche Bier.


FELDSCHLÖSSCHEN
Part of the Carlsberg Group

together

IHR PARTNER FÜR HR-MARKETING
UND RECRUITING AN HOCHSCHULEN

ProOst 2014

Congress Center Einstein, St. Gallen · 15. August 2014

Karriererechancen
ProOst
Lebensqualität

Suchen Sie
qualifizierte
Arbeitskräfte?

Jetzt anmelden:
www.proost.ch

TEILNEHMER: (STAND: 05.02.14)

 **BUHLER**

 **Metrohm**
International Headquarters

 **SFS**

 FHO
Fachhochschule Ostschweiz

 **RAIFFEISEN**

 **sta**
ABRASIVES

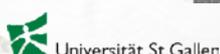
 **MIGROS**

 **1source**
IT & Business Solutions

 **ThyssenKrupp**
ThyssenKrupp Presta Steering

 **helvetia**

 **rico**
CERTIFIED SAFETY

 Universität St.Gallen

 **Lenze**
SCHNIDMAYER

 **HUBER+SUHRNER**

 **SCHOTT**

 **WÜRTH**

 **Leica**
Geosystems

 **STADLER**

 **WYON**
SWISS BATTERIES

→ Jetzt anmelden: www.proost.ch

Mit Höchstgeschwindigkeit zu mehr Informationen

Am 9. Januar fand das erste Business Speed Dating der Ostschweiz statt. 13 Führungskräfte von Ostschweizer KMU kamen mit 13 Studierenden in Kontakt und führten jeweils fünfminütige Gespräche. Ziel ist es, den sogenannten Brain Drain Richtung Innenschweiz oder Ausland zu verringern sowie das Potential der Wirtschaftsregion St. Gallen aufzuzeigen und zu fördern.

Text: Nico Forster Bild: zVg.



Fünf Minuten mussten reichen, um das Wesentliche zu erfahren.

Der Event wurde inklusive Apéro in den Abendstunden im St.Galler Hofkeller durchgeführt. Bewusst wurden nur wenige Regeln vorgegeben, damit die Gespräche frei geführt werden konnten – lediglich ein Zeitlimit von fünf Minuten musste eingehalten werden. Er sollte zum einen Klischees (wie beispielsweise, dass HSG-Absolventen nur wenig Berufserfahrung hätten) entgegenwirken, zum anderen den Führungskräften zeigen, dass sich Studierende für ein breites Spektrum an Arbeitsstellen in ihren Unternehmen eignen.

Der Anlass sollte Klischees entgegenwirken – wie beispielsweise, dass HSG-Absolventen nur wenig Berufserfahrung hätten.

Unternehmen kennenlernen

Bei den Kurzgesprächen hatten die Studierenden zudem die wichtige Möglichkeit, Unternehmen der Region kennenzulernen und sich ein Bild von deren Tätigkeitsfeldern zu machen. Die Veranstaltung sollte

bewusst nicht als reine Jobvermittlungsbörse dienen, sondern vielmehr als Plattform, um erste Kontakte zu knüpfen und einen unbeschwertem Informationsaustausch zwischen angehenden Berufseinsteigern und erfahrenen Führungskräften zu ermöglichen.

Folgeveranstaltungen

Die Veranstaltung war gemäss einer anonymen Evaluation, persönlichen Rückmeldungen und Medienurteilen ein schöner Erfolg: Grösstenteils waren die Teilnehmer beider Seiten zufrieden und von der Pilotveranstaltung angetan. Wichtig ist nun, dass die Kontakte weiter verfolgt werden und das Business Speed Dating nicht eine einmalige Angelegenheit bleibt. Mit einigen Anpassungen kann sich das Konzept zur regelmässigen Veranstaltung ausweiten lassen.

Der Event darf als grosser Schritt zum ambitionierten Ziel einer «besseren Verankerung von HSG-Absolventen in der Wirtschaftsregion St.Gallen» angesehen werden; die Umsetzung von Folgeveranstaltungen soll folgen. Ob diese in Zukunft in Form eines Vereins organisiert oder von einer Institution übernommen werden, ist noch offen.

Der neue Treffpunkt für die Ostschweizer Wirtschaft

Mit EcoOst – das Symposium wurde ein neuer Treffpunkt für die Ostschweizer Wirtschaft ins Leben gerufen. Knapp 300 Entscheidungsträgerinnen und -träger aus der Ostschweiz kamen am 10. Februar an der Universität St.Gallen zusammen, um über das Tagungsthema «Erfolgsstrategien für turbulente Zeiten» zu diskutieren. Als Leadreferenten traten HSG-Professorin Heike Bruch und Raiffeisen-CEO Pierin Vincenz auf. In drei Parallelsessions erzählten Unternehmer, wie sie mit unternehmerischen Herausforderungen umgehen. Für den LEADER fotografierte Tiziana Secchi.





Confecta AG: Kabel nach Mass aus dem Thurgau

Seit gut hundert Tagen ist die traditionsreiche Confecta AG an ihrem neuen Standort an der Industriestrasse 9 in Sulgen tätig. Grund genug für Geschäftsführer Paolo Orlando (*1963), den Umzug zu bewerten, den aktuellen Markt für Kabelkonfektionen zu analysieren und einen Blick in die Zukunft zu wagen – eine Zukunft, die so düster nicht ist, trotz teurem «Swiss Made».



Geschäftsführer Paolo Orlando: Freut sich über den neuen Standort.

Paolo Orlando, Sie sind Ende 2013 mit Ihrem Betrieb von Sitterdorf nach Sulgen umgezogen. Was waren die Gründe?

Es ging vor allem um die interne Logistik. In Sitterdorf war die Konfektion auf mehrere Etagen verteilt. Das erschwerte die Abläufe. Jetzt haben wir eine zentrale, helle Produktionshalle mit gesamthaft 2500 Quadratmetern, die sogar noch ausbaubar sind. Das

«Ich glaube an die Vorteile des Produktionsstandortes Schweiz, sonst hätten wir nicht investiert.»

steigert unsere Effizienz. Und wir haben auch noch Platz für die künftige Entwicklung. Nach gut drei Monaten darf ich sagen: Der Umzug hat sich mehr als gelohnt, die errechneten Effizienzsteigerungen konnten wir sogar noch übertreffen.

Dann sind Sie fit für die Zukunft?

Absolut. Ich glaube an die Vorteile des Produktionsstandortes Schweiz, sonst hätten wir nicht investiert. Denn: Wer als Auftraggeber die oft beträchtlichen Transportkosten für die vergleichsweise schweren Güter berücksichtigt, wird unter dem Strich feststellen, dass der Preisunterschied Ausland-Schweiz ganz beträchtlich schrumpft. Dazu werfen wir wei-

tere Vorteile in die Waagschale: unsere Nähe zu den Märkten in Europa, unser grosses Know-how und, vielleicht der grösste Trumpf, unsere Flexibilität. Denn auch das hat sich verändert: Die meisten Kunden halten selbst kleinste Mengen nicht mehr am Lager, sondern lassen sie termingerecht von den Zulieferern produzieren.

Der Trend zu immer kleineren Mengen macht die vollautomatische Produktion zunehmend unwirtschaftlich?

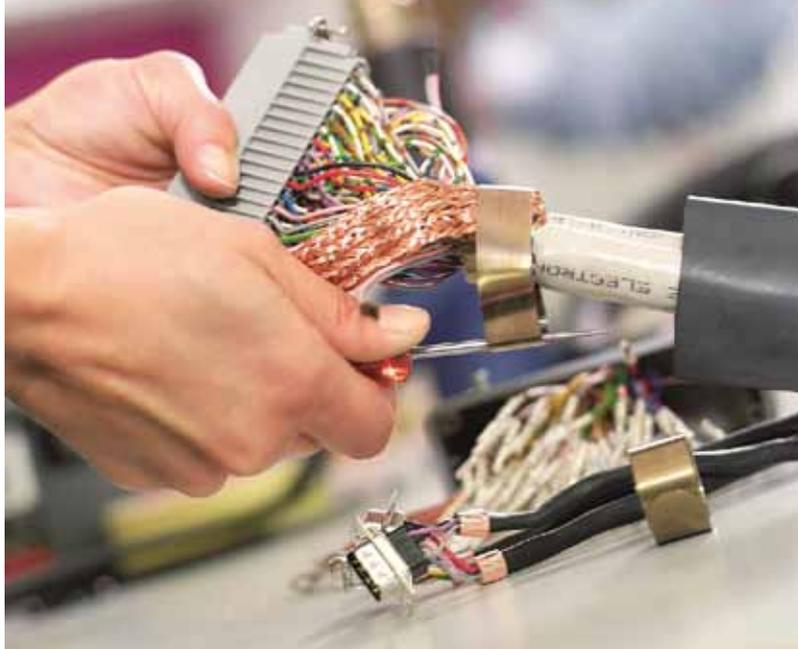
Ja, das Verhältnis zwischen dem Zeitaufwand für das Einrichten und der tatsächlich laufenden Produktion stimmt nicht mehr. Für die Arbeit von Hand und am Halbautomaten wird eine perfekte Logistik zum Wettbewerbsvorteil. Gerade hier kann Confecta ihr ganzes Know-how einbringen, um die Prozesse zu optimieren und auf Materialien zu setzen, die sich nach Standardvorgaben verarbeiten lassen. In Zukunft gewinnen solche Argumente zunehmend an Bedeutung. Denn der Kostendruck wird weiter steigen. Wer hier aufzeigen kann, wie es günstiger geht, ist ganz vorne dabei.

Noch vor einigen Jahren erwirtschafteten Sie zwei von drei Umsatzfranken mit Bahntechnik. Heute liegt dieser Anteil bei noch einem Drittel. Was sind die Gründe für diesen Rückgang?

Letztlich die leeren Staatskassen. Bahninfrastrukturprojekte werden hauptsächlich von der öffentlichen Hand finanziert, und da sieht es in vielen europäischen Ländern derzeit ganz schlecht aus. In Spanien etwa wurde bis zum Ausbruch der Finanzkrise der öffentliche Verkehr mit der ganz grossen Kelle angeschoben. Heute ist die Finanzierung vieler Projekte wieder in der Schwebe.

Hand aufs Herz: Kabel sind doch einfach Kabel, spielt es da eine Rolle, wer wann welche liefert?

(schmunzelt) Kabelkonfektionäre werden in der Tat von vielen Entwicklern gerne etwas unterschätzt. Sie achten vor allem auf die elektrotechnischen Be-



Kernkompetenzen:

- Konfektionierung von Kabeln und Litzen
- Entwicklung, Verarbeitung und Konfektionierung von Kabelsystemen, Baugruppen und Gesamtlösungen
- Konfektionierung und Montage von mechanischen Bauteilen
- Beratung und Betreuung

Kontakt

Confecta AG, Industriestrasse 9, CH-8583 Sulgen TG,
Tel. +41 (0)71 424 29 90, Fax +41 (0)71 424 29 99,
www.confecta.ch, confecta@confecta.ch

lange und unterschätzen oft die Feinheiten rund um die Kabelkonfektion wie etwa die passenden Kabel- und Steckerfamilien. Das führt zu unnötigen Mehrkosten. Gerade die Vielfalt an Kabeln und Steckern ist heute schier unüberblickbar, und die verschiedenen Systeme am Markt verlangen nach unterschiedlichen Werkzeugen für die Verarbeitung. Wird ein Konfektionär frühzeitig einbezogen, kann er mit Rat und Tat zur Seite stehen und einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssteigerung des Endprodukts leisten: Jede Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied. Beratung und gemeinsame Entwicklungsarbeit werden so in Zukunft für uns mit Sicherheit an Bedeutung gewinnen.

Hier fliesst unser ganzes Know-how ein, hier zeigen wir unsere Kompetenz, die weit über das einfache Konfektionieren von Kabeln hinausgeht. Beim arbeitsintensiven Zusammenbau von Baugruppen lassen sich bei kleineren und mittleren Serien kaum Maschinen einsetzen – der Rüstaufwand wäre viel zu gross. Dennoch ist das Rationalisierungspotenzial gross, sei es bei den verwendeten Materialien, sei es bei der optimalen Einrichtung der Baugruppe. Confecta fertigt komplexe Kabelbäume, erstellt Kabelbaumbretter, Produktionshilfsmittel oder Fertigungsunterlagen für unterschiedlichste Anwendungen und Märkte.

«Wir führen über 5000 verschiedene Steckerkomponenten und gut 1200 unterschiedliche Litzen- und Kabeltypen.»

Kabelkonfektion ist also weit anspruchsvoller, als manche denken mögen?

Das stimmt. Wir führen über 5000 verschiedene Steckerkomponenten und gut 1200 unterschiedliche Litzen- und Kabeltypen. Alle anderen können wir innert kürzester Zeit beschaffen. Mit Kaizen, einer japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie, deren oberste Maxime Vermeidung jeglicher Verschwendung heisst, streben alle unsere 50 Mitarbeitenden angesichts des anhaltend grossen Konkurrenzdrucks eine stete Optimierung an und reagieren auch auf einen Trend seitens der Kundschaft, die zunehmend nach Lieferung „just in time“ verlangen, nicht selten auf die Stunde genau. Diese Vorgaben lassen sich nur mit optimaler Organisation und Arbeitsabläufen erreichen. Und bei uns werden sie erreicht.

Was die Confecta AG ebenfalls anbietet, ist der Zusammenbau von Baugruppen – eine sehr arbeitsintensive Tätigkeit. Das Rationalisierungspotenzial ist wohl entsprechend gross?

Eckdaten der Firmengeschichte

- 1990 Gründung der Confecta R. Rudolf in Bischofszell TG
- 1992 Umzug nach Sitterdorf TG
- 1993 Erster Grossauftrag „Lok 2000“
- 1993 Firmenumwandlung in Confecta AG. Einführung EDV
- 1996 Gründung der Confecta Verbindungstechnik AG
- 1997 QS-Zertifizierung
- 1998 Um- und Ausbau von Büro, Produktion und Lager
- 2000 Gründung der Confecta GmbH in Deutschland, Siemens-Grossauftrag «Desiro UK»
- 2003 Gründung der Confecta SAS, Frankreich
- 2004 Gründung der Confecta Holding AG und der Confecta Fiberpotik AG
- 2006 Übernahme der Confecta Holding AG durch Nexans Automotiv and Industrial Wire Harnesses Business Group
- 2010 Beschaffung neuer Komax-Maschine «Alpha 356», UL-Zertifizierung
- 2013 20 Jahre Confecta AG
- 2013 Umzug der Firma von Sitterdorf TG an die Industriestrasse in Sulgen TG
- 2014 IRIS-Zertifizierung

Impulse für kreative Geschäftsmodelle



Roland Waibel, Professor für Betriebswirtschaft an der FHS St. Gallen, leitet das Institut für Unternehmensführung.

Es gibt nichts Banaleres als schwarze Socken. Würde man meinen. Bis man die Erfolgsgeschichte von Blacksocks erfährt: 1999 von einem Hochschulabsolventen gegründet, der sich mit zweifarbigen Socken bei einer Teezeremonie in Japan blamierte, weist das Schweizer Unternehmen heute mehr als 50 000 Kunden in 75 Ländern auf.

Wie geht das? Mit einem cleveren Geschäftsmodell, das zwei Muster, teils aus anderen Branchen, wirkungsvoll kombiniert: Ein Abo bietet regelmässige Sockellieferung gegen Gebühr, bindet den Kunden und erhöht die Rentabilität. Dies haben viele Unternehmen von Hilti bis zum Musikanbieter Spotify erkannt. Via E-Commerce werden traditionelle Produkte übers Internet verkauft, was tiefere Kosten für die Infrastruktur sowie eine höhere Verfügbarkeit nach sich zieht. Amazon ist der grösste Buchhändler, ohne einen einzigen Laden zu besitzen. Aber auch bei SFS oder Würth haben die einzelnen Schraubensorten eigene Internetadressen, über die bei Bedarf selbständig bestellt wird. Blacksocks ist ein gutes Beispiel, dass ein kluges Geschäftsmodell aus einem

unspektakulären Artikel eine internationale Erfolgsgeschichte machen kann.

Viele erfolgreiche Unternehmen basieren nicht auf Produktinnovationen, sondern auf cleveren Geschäftsmodellen. Mit einem veränderten Geschäftsmodell weichen Firmen wie Google, IKEA oder Mobility von der dominanten Branchenlogik ab. Man kann sich so von der Konkurrenz differenzieren und Wettbewerbsvorteile aufbauen. Oft sind höheres Wachstum und eine grössere Rendite die Folge. Bestehende Geschäftsmodelle lassen sich durch kreative Imitation erfolgreich weiterentwickeln, wobei dazu oft Muster auf andere Branchen übertragen oder kombiniert werden. Impulse dazu, insbesondere auch für KMU, vermittelt der 5. Unternehmenspiegel Ostschweiz.

Text: Roland Waibel

Der Unternehmenspiegel Ostschweiz zeigt weitere regionale Geschäftsmodelle an zwei Vorabendveranstaltungen am 11. März in St.Gallen sowie am 27. März in Teufen. www.fhsg.ch/ifu-unternehmenspiegel

Arbeitgeber treffen Professionals

Ostschweizer Arbeitgeber klagen immer lauter über fehlende Fach- und Führungskräfte. Vor diesem Hintergrund organisiert die together ag im Auftrag der Ostschweizer Wirtschaftsförderungen in diesem Jahr zum ersten Mal die Veranstaltung ProOst. Ziel ist, die Ostschweiz bei qualifizierten Arbeitnehmern mit Hochschulabschluss als interessanter Arbeits- und Lebensort zu positionieren.

Die Erstdurchführung von ProOst findet am 15. August im Congress Center Einstein in St.Gallen statt. Eingeladen sind 300 Absolventen von Fachhochschulen und universitären Hochschulen im Alter von 30 bis 40 Jahren, die in der Ostschweiz aufgewachsen sind, nun aber in einer anderen Region wohnen und arbeiten.

KMU, national und international tätige Unternehmen aus den Kantonen SG, TG, AR und AI mit Interesse an qualifizierten Arbeitnehmern mit Hochschulabschluss erhalten mit einer Teilnahme an der Veranstaltung ProOst die Möglichkeit, sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren und offene Stellen zu besetzen.

Bis heute haben bereits mehr als 20 Ostschweizer Unternehmen ihre Teilnahme an der Veranstaltung

bestätigt. Neben grossen Arbeitgebern wie Bühler AG, Helvetia Versicherungen, Metrohm AG, Raiffeisenbanken-Gruppe oder Stadler Bussnang AG nutzen auch viele KMU die Möglichkeit, sich als Top-Arbeitgeber für qualifizierte Arbeitskräfte zu positionieren. So haben sich unter anderem bereits Rico Sicherheitstechnik AG, Schmidhauser AG, Wyon AG oder oneresource AG für die Veranstaltung ProOst angemeldet. Zudem wird auch die Universität St.Gallen (HSG) und die Fachhochschule St.Gallen an der Veranstaltung teilnehmen und ihre attraktiven Weiterbildungsmöglichkeiten aufzeigen.

Ganz nach dem Motto «Gemeinsam statt einsam» sind weitere Arbeitgeber, Unternehmen aus der Immobilienbranche und Weiterbildungsinstitutionen eingeladen, an der Veranstaltung ProOst teilzunehmen. Je mehr Unternehmen teilnehmen, desto besser kann sich die Ostschweiz bei den qualifizierten Arbeitskräften als attraktiver Arbeits-, Wohn- und Lebensraum positionieren – wovon wieder alle beteiligten Parteien profitieren. Weitere Informationen: www.proost.ch

Marktchancen in Asien nutzen

Wie können Unternehmen aus der Schweiz, Deutschland und Österreich die Marktchancen in Asien erkennen und strategisch nutzen? Das «Asia Business Environment Forum» thematisiert diese Frage am 12. und 13. März 2014. Die Veranstaltung im Würth Haus Rorschach ist hochkarätig besetzt. Referate, eine Paneldiskussion und Workshops bieten einen praxisnahen Zugang für Unternehmen.

Das Forum richtet sich an Unternehmen, die sich dem globalen Wettbewerb nicht einfach ausliefern, sondern eigene Impulse setzen wollen. Ziel der Veranstalter ist es, Unternehmen aus der stärksten Wirtschaftsregion Mitteleuropas nachhaltig auf die Marktchancen in Asien gezielt vorzubereiten.

Der erste Forumstag ist der Expertise und Analyse der Asien-Region gewidmet. Unter den Referentinnen und Referenten, die Einblick in ihre Arbeit und ihre Erfahrung rund um Asien geben, finden sich Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Die Themenpalette reicht von den Marktchancen in Asien über die interkulturelle Herausforderung bis

zu Empfehlungen zur richtigen Expansionsstrategie. Am zweiten Tag findet eine Reihe von Workshops statt, die so aufgebaut sind, dass die Teilnehmer länderspezifische und industriespezifische Informationen erhalten. Die Unternehmerinnen und Unternehmer sollen in diesem Rahmen bereits erste konkrete strategische Optionen für den Schritt nach Asien erarbeiten, um diese Ansätze im Unternehmen danach weiterzuentwickeln.

Angesprochen werden mit dem «Asia Business Environment Forum» vor allem mittelständische Unternehmen, die konkrete, praxisbezogene Antworten auf ihre Fragen suchen. Die Referate und Workshops dienen der Vorbereitung auf den Markteintritt oder der Expansion und unterstützen die Unternehmer in strategischen Fragen.

Veranstalterin des Forums ist die Swiss Asian Chamber of Commerce. Die Teilnehmerzahl ist bewusst begrenzt, um die Qualität der Workshops auf hohem Niveau zu halten.

Weitere Infos unter www.asiabusinessforum.ch.

«Logistics Solution Day»: Logistik liefert Lösungen

Am 17. und 18. März findet im Würth Haus Rorschach der «Logistics Solution Day» statt. Bei führenden Unternehmen hat sich die Logistik längst von einer Fachfunktion zu einem vollintegrierten und integrierenden Bestandteil entwickelt. Perfekt abgestimmte Prozesse zwischen Produktionsbetrieben, Handel und Logistikanbietern und eine gezielte Vernetzung zwischen den Partnern in Supply Chains sind entscheidende Erfolgsfaktoren.

Optimierte Schnittstellen zu Kunden und Lieferanten, moderne Planungssysteme und IT-Systeme zur Unterstützung der Supply-Chain-Prozesse gelten als Erfolgskriterien schlechthin, allerdings wird in der Umsetzung bei den meisten Firmen noch Aufholbedarf festgestellt.

Wesentlich ist eine formulierte, an den Kundenbedürfnissen ausgerichtete Supply-Chain-Strategie. Wenn man sich im Klaren ist, wohin man laufen soll, ist der richtige Zeitpunkt für die umfassende Gestaltung von Material- und Kommunikationsströmen gekommen. Heutige Technologien und Informationssysteme leisten enorme Beiträge, wenn sie richtig eingesetzt werden.

Der «Logistics Solution Day» setzt hier mit einer Vielzahl an Praxisbeispielen an, welche Industrieunternehmen gemeinsam mit IT-Lösungsanbietern vor-



stellen. Die Firma Rosenberger, ein Hersteller von HF-Steckverbindern, zeigt aus der Praxis Lösungsmöglichkeiten, die jederzeit den Lieferstatus der Sendungen zeigt. ALPLA nutzt ein Staplermanagementsystem zur Optimierung der Lagerlogistik und Erhöhung von Prozess- und Betriebssicherheit sowie der Transparenz im Lager.

«Style and More» ist ein neu gegründeter Onlineshop mit rund 100 Produkten. Die Herausforderung beim Start-up-Unternehmen war die effiziente Abwicklung der Lager- und Versandprozesse.

Die Burckhardt Compression AG unterstützt das Planen, Überwachen, Steuern und Verbessern ihrer Supply-Chain-Prozesse mit prozessorientierten Kennzahlen. Tagesaktuelle Dashboards mit Direktzugriff auf die Belegdaten decken Lücken im Prozess oder unsaubere Dateneingaben sofort auf.

Weitere Infos und Anmeldung: www.vnl.at und office.regionwest@vnl.at

International School St. Gallen nun «IB world school»

Die International School St. Gallen (ISSG) hat sich mit ihrem «Primary Years Programme» erfolgreich als «IB world school» akkreditiert: Vier Jahre nach der Gründung bekommt die Schule damit den internationalen und weltweit anerkannten Standard der hier angebotenen Ausbildung offiziell bestätigt.



«Das ist ein wichtiger Meilenstein in der Geschichte der ISSG, auf den wir seit unserer Gründung hingearbeitet haben», freut sich Schulleiter Hamid Chowdery: «Die ISSG ist damit die erste International Baccalaureate (IB) Primarschule St. Gallens und damit Teil eines über 3600 Schulen in 146 Ländern umfassenden Netzwerks mit vergleichbaren hohen Standards in der täglichen Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern: Schulphilosophie, Werte, Curriculum und pädagogisches Konzept entsprechen gemäss IB internationalen Anforderungen und sind damit anerkannt.



Hohe Ansprüche an Lehrende und Lernende

Die International Baccalaureate Organisation selbst ist die führende Institution im Bereich der «International Schools». IB-Schulen wie die ISSG wollen «junge Menschen durch eine umfassende Bildung in einem interkulturellen Umfeld befähigen, eine bessere, sozialere und verständnisvollere Welt zu gestalten.» Bei den SBW International Schools, zu denen die ISSG gehört, soll das IB-System nicht nur bis, der Primarstufe (3- bis 12-Jährige), sondern später auch für die Erlangung der Hochschulreife (16- bis 18-Jährige) zur Anwendung kommen. Auf der Sekundarstufe hingegen wird das Zertifikat «International General Certificate of Secondary Education» (Universität Cambridge, GB) eingeführt.

Die ISSG wurde 2009 – mit Unterstützung aus der Wirtschaft und Politik – gegründet und wird zusammen mit vier internationalen Schwesterschulen von der Romanshorner SBW Haus des Lernens AG geführt. Derzeit bietet die ISSG als Ganztageschule mit rund 30 Schülerinnen und Schülern das Primary Years-Programm an. Eine Erweiterung auf die Sekundarstufe und schliesslich die Diplomstufe (Mittelschule mit Matura) ist geplant. Der Name SBW steht seit 1980 für qualitativ hochwertige, innovative Bildung; derzeit werden unter diesem Namen 18 Lernhäuser geführt. Der nächste Informationsabend an der ISSG für künftige Schüler(innen) und Eltern findet am 12. März 2014, 14 Uhr an der ISSG (Höhenweg 1, St. Gallen) statt.

International School St. Gallen
Höhenweg 1, CH-9000 St. Gallen
Tel. +41 71 220 84 11, info@issg.ch, www.issg.ch



Zum Tod von Peter Stössel

Der St.Galler Unternehmer Peter Stössel ist am 26. Dezember 2013 nach kurzer, schwerer Krankheit im Alter von 69 Jahren verstorben. Am 6. Januar 2014 gedachte St.Gallen seiner in der vollbesetzten Kathedrale.

Nach dem Studienabschluss als lic. rer. publ. HSG an der Universität St. Gallen startete Peter Stössel 1970 seine Laufbahn als persönlicher Assistent von Globus-Geschäftsführer Rudolf Villiger, um 1974 die Geschäftsführung der Peter Hahn AG zu übernehmen. 1978 legte er mit einer visionären Geschäftsidee den Grundstein der MS Mail Service AG, die sich als Outsourcingunternehmen für Marketing-Dienstleistungen innert kurzer Zeit zum Marktführer und bedeutenden Arbeitgeber der Region entwickelte. 2007 vollzog er den Schulterchluss zwischen seinem Unternehmen und der in Meilen domizilierten rbc Solutions AG.



Familieninterne Nachfolge

2008 übergab Vater Peter die operative Leitung der MS Mail Service AG an seinen Sohn Milo Stössel, um nur ein Jahr später durch die Gründung der Quickmail AG als erstem privaten Dienstleister für die Zustellung von adressierten Mailings, Katalogen und Kundenzeitschriften in der Schweiz wieder Schlagzeilen zu machen. Insgesamt beschäftigen die Unternehmen der MS Mail Gruppe heute 2000 Teil- und Vollzeit Mitarbeitende, die einen Gesamtumsatz von über 100 Millionen Franken erwirtschaften.

Peter Stössel machte auch durch zahlreiche Engagements ausserhalb seiner Unternehmen von sich reden: als Oberst Kdt Inf Regiment 77, als Gründungsmitglied und langjähriger Präsident des Schweizerischen Dialogmarketing Verbandes SDV, durch die Vergabe des «Prix des Générations» im Rahmen der World-Ageing & Generations Kongresse an der Universität St.Gallen, als jahrelanger Organisator von «St.Gallerfest» und «New Orleans meets St.Gallen» oder als Kanzler und Ehren-Föbü XXX der St.Galler Födlebürger. Vor allem aber prägte Peter Stössel als OK-Präsident das erfolgreiche Springturnier CSIO Schweiz St.Gallen, das er als «Mister CSIO» zum Grossereignis gemacht hatte, bevor er nach 25 erfolgreichen Jahren die Führung 2013 in die Hände seiner Tochter Nayla legte.

Die Marke Stössel

Mit Peter Stössel verliert die Region St.Gallen einen visionären Unternehmer mit Ecken und Kanten, der sich bei allen Aktivitäten stets auch als moralischen Akteur sah. Der eine verantwortliche Leitbildkultur vorgab und Werte wie Pioniergeist, Mut, Gradlinigkeit, Glaubwürdigkeit, Authentizität und Visionskraft ebenso hoch hielt wie die Tugenden von Demut und Bescheidenheit. Mit dieser persönlichen Werthaltung fand Peter Stössel stets seinen eigenen, authentischen Weg. Und wurde das, was Freunde immer bewundernd von ihm sagten: die Marke Stössel.

Am 6. Januar nahm «Tout Saint-Gall» während einer schönen Feier in der St.Galler Stiftskirche Abschied von Peter Stössel, während der Sohn Milo Stössel, Bischof Markus Büchel, Stadtpräsident Thomas Scheitlin und Weggefährte Friedhelm Lammoth in bewegenden Worten seiner vor vollen Rängen gedachten.



Merger & Acquisition
Steuern & Recht
Immobilien
Treuhand

KLAR KANN MAN DEN WERT
IHRER FIRMA AUCH PI MAL
DAUMEN SCHÄTZEN.

Die Frage ist
nur, wie viel
Sie dabei
verlieren.

Jetzt schon den 15. Mai 2014 um 17 Uhr vormerken / M&A-Anlass im Kybun Tower in Roggwil
Thema: Merger & Acquisition / Unternehmenskauf und -verkauf
Schwerpunkt: Unternehmensbewertung und Präsentation Firmenmodell der Kybun AG

a w i t
Zusammen einfach mehr

Kanton St.Gallen
Kaufmännisches Berufs- und Weiterbildungszentrum



Akademie St.Gallen

Nachdiplomstudien NDS HF

- **Dipl. Expertin/Experte in Leadership u. Change Management NDS HF**
im Anerkennungsverfahren | Infoanlass: Mo, 17. März 2014, 18.30 Uhr
- **Dipl. Personalleiter/in NDS HF**
Eidg. anerkanntes Nachdiplomstudium | Infoanlass: Di, 29. April 2014, 18.30 Uhr
- **Dipl. Finanzchef/in NDS HF**
Eidg. anerkanntes Nachdiplomstudium | Start: 13. Juni 2014
- **Dipl. Business Banker/in NDS HF**
Eidg. anerkanntes Nachdiplomstudium | Start: 24. Oktober 2014

Nachdiplomstudien verstärken Ihre Fach- und
Führungskompetenz.

www.akademie.ch
**Akademie
St.Gallen -
mehr Wissen
garantiert.**

www.akademie.ch | info@akademie.ch | T 058 229 68 00

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



Ruedi Eberle

Geschäftsführer und VRP Golfplatz Gonten, Reg. Bezirkshauptmann Bezirk Gonten,
Grossrat Kanton Appenzell Innerrhoden

Womit haben Sie Ihr erstes Geld verdient?

Bei meinem Grossvater mit Kühe putzen.

Hatten Sie als Kind einen andern Berufswunsch?

Ich wollte immer Bauer werden. Deshalb habe ich die landw. Ausbildung gemacht. Mit der Heirat wechselte ich auch den Beruf, weil ich meinem Schwiegervater mithilfe den Golfplatz Gonten aufzubauen.

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

- Sprachen lernen
- Auslandsreisen

Was bedeutet Ihnen Erfolg?

Wenn meine Wünsche und Ziele in Erfüllung gehen. Bis anhin habe ich bis auf ganz wenige Ausnahmen alles erreicht was ich wollte. Darum bin ich ein glücklicher Mensch.

Welchen Luxus gönnen Sie sich ab und zu?

- Wandern im Alpstein
- im Winter Langlauf, Skifahren, Skitouren

Welche Ostschweizer Persönlichkeit bewundern Sie?

- als Politiker: Carlo Schmid. Seine Rhetorik, sein Scherz Sinn und seine väterliche Art macht ihn zu einer ausserordentlichen Persönlichkeit.
- als Unternehmer: Alle die aus nichts oder sehr wenig ein erfolgreiches Unternehmen aufgebaut haben.

Welche Lektüre kann Sie vom Schlafen abhalten?

keine

 **hosting**

Ihr Auto bringen Sie ja auch nicht nach Wien in die Werkstatt.

Mit einem Hosting-Partner in
Ihrer Nähe sind Sie und Ihre Daten
auf der sicheren Seite.

**:-hosting von EGELI Informatik –
individuell und persönlich, regio-
nal und verlässlich.**

 **EGELI**
informatik



IT-Outsourcing
Ein Leistungsbereich der
EGELI Informatik AG

www.egeli-informatik.ch

Finden Sie Ihren *Treuhänder.*

www.leaderonline.ch/markplatz

Weiterbildung, die sich lohnt

Das Weiterbildungszentrum FHS St.Gallen vereint 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?

Informationen erhalten Sie auch an unserem nächsten **Infoanlass:**
Freitag, 14. März 2014, 18 Uhr. Programm und Anmeldung unter
www.fhsg.ch/infoanlass oder rufen Sie uns an +41 71 226 12 50.

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

www.fhsg.ch

FHO Fachhochschule Ostschweiz



Karin Riegger, Absolventin Executive MBA

in kürze

LEADER

› Hans-Peter Härtsch

Hans-Peter Härtsch übergibt das Präsidium des Verwaltungsrates der Flawa AG an Hans Hofstetter, bleibt aber weiterhin VR-Mitglied.

› Christoph Loos

An der Spitze des Bautechnologiekonzerns Hilti kam es per Anfang Jahr zum angekündigten Wechsel im Top-Management. Christoph Loos übernahm die operative Leitung als CEO und folgte damit auf Bo Risberg.

› Karsten Sauer

Karsten Sauer wird neuer Geschäftsführer der Single-Gruppe aus der Looser Holding AG, Arbon. Der Deutsche wird seine Funktion per Anfang April 2014 antreten.

› Felix Merz

Felix Merz ist neuer Leiter Kommunikation von Swissmechanic. Die Stelle im Zentralsekretariat in Weinfelden wurde neu geschaffen.

› Robert Stadler

Robert Stadler wurde per 1. Januar 2014 zum stellvertretenden Direktor der IHK St.Gallen-Appenzell ernannt.

› Theodor Näscher

Mitte Februar übernahm Theodor Näscher von Urs Isenrich die Leitung der Abteilung «Firmenkunden Hauptsitz» bei der Thurgauer Kantonalbank.

› Martin Menrath

Martin Menrath, Mitglied der Konzernleitung, verlässt Bühler im Rahmen einer vorzeitigen Pensionierung im Laufe des Jahres 2014. Seine Nachfolge tritt Holger Feldhege an.

› Claudia Gietz Viehweger

Der Verwaltungsrat der St. Galler Kantonalbank schlägt der Generalversammlung 2014 zwei neue Mitglieder zur Wahl vor: Claudia Gietz Viehweger und Hans Wey.

› Richard Quaderer

Der Verwaltungsrat von RhySearch, dem Forschungs- und Innovationszentrum Rheintal, hat Richard Quaderer zum neuen Geschäftsführer gewählt.

Bundesrat lässt Chefs stempeln

Neu müssen Unternehmen auch oberste Kaderleute stempeln lassen. Als man mir das kürzlich sagte, dachte ich, es sei ein Thema für eine Fastnachtszeitung. Da täuschte ich mich: Es ist ein Thema für den LEADER. Ist die Vernunft im Generalstreik? von Roland Rino Büchel

Der Bundesrat will die Bürokratie aufblähen und die Chefs in den Firmen stempeln lassen. Wenn wir in diesem Land so weitermachen, müssen bald sehr viele Mitarbeiter stempeln – aber nicht mehr im Betrieb. Kopieren die Berner Beamten das nicht, oder es ist ihnen egal? Logisch, dass die einfachen Arbeiter in unserem Land nicht ausgebeutet werden dürfen. Daher ist es durchaus in Ordnung, dass das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) die Vorschriften zum Arbeitnehmerschutz überwacht. Doch jetzt wird gewaltig übertrieben: Der Bundesrat hat eine neue Weisung zur Dokumentation der Arbeitszeit erlassen. Die Inspektorate haben die explizite Order, sogar die Arbeitszeit von obersten Kaderleuten auf die Minute genau zu prüfen.



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

Erbsenzähler am Werk

Die bewährten flexiblen Arbeitsmodelle haben ausgedient. Neu werden alle Arbeitgeber verpflichtet, zusätzlich zur Arbeitszeit auch die Ruhetage und die Pausen lückenlos zu dokumentieren. Die Tatsachen völlig verdrehend, nennt das SECO diesen Unsinn eine «Vereinfachung der Deklarationspflicht». Ob die beamteten Erbsenzähler beim Verfassen des Papiers vor Scham wenigstens rot ange laufen sind, entzieht sich meiner Kenntnis.

Bis anhin haben die Inspektoren bei vielen Kaderpersonen auf die Kontrolle der genauen Dokumentation verzichtet. Dies im Wissen, dass in dieser Kategorie nicht die Präsenzzeit von Belang ist. Sondern die vereinbarte Leistung. Es war ein Akt der Vernunft. Im Gegensatz zu diesen sinnvoll gelebten Kontrollen weist das SECO die Inspektoren in der neuen Weisung explizit an, die Zeitdokumentationen der Kaderleute zu überprüfen. Ausnahmen sind nur möglich, wenn Spitzenleute eine «besondere Verantwortung» wahrnehmen. Ist dies der Fall, so müssen sie mit der Firma eine schriftliche Vereinbarung treffen, damit diese «nur» noch die Dauer der täglichen Arbeitszeit erfassen darf.

Hoffen auf die Vernunft

Was muss in diesem Papier stehen? Zuerst werden die Personalchefs genötigt, den Topkadern die gesetzlichen Ruhezeiten und Pausen sowie das Nacht- und Sonntagsarbeitsverbot schriftlich zu erläutern. Darüber hinaus muss festgeschrieben sein, dass Jahresendgespräche durchgeführt und dokumentiert werden. Das Thema der zeitlichen Arbeitsbelastung ist auch bei absoluten Spitzenverdienern anzusprechen. Etwa so: «Letztes Jahr habe ich in Ihrem Büro zwei Mal nach 18 Uhr Licht brennen sehen. Können Sie das mit Ihrer Work-Life-Balance vereinbaren?» Die gute Neuigkeit zum Schluss. Es war ein Arbeitsinspektor, der mich gebeten hat, diesen Unsinn in den LEADER zu bringen. «Weil ich nicht gewillt bin, Führungsleute wie Erstjahrstifte zu behandeln, werde ich mich den neuen Weisungen widersetzen», liess er mich wissen. Die Vernunft hat noch nicht ganz ausgedient.

Preis der Rheintaler Wirtschaft geht an Hans Huber

Das Rheintaler Wirtschaftsforum hat Ende Januar mit über 750 Teilnehmenden einen runden Geburtstag gefeiert. Zum 20. Mal luden die Organisatoren zum Forum nach Widnau ein. Mit Hans Huber, Ehrenpräsident der SFS Gruppe, erhielt eine grosse Unternehmerpersönlichkeit den diesjährigen Preis der Rheintaler Wirtschaft.

Text: freicom Bild: Tiziana Secchi

Nach einem Auftakt mit einem Ausschnitt aus dem Musical «Anything goes» des Theater St.Gallen erhielt Ende Januar am Jubiläumsforum mit Hans Huber eine grosse Unternehmerpersönlichkeit den Preis der Rheintaler Wirtschaft. Im Gespräch mit Moderatorin Susanne Wille Fischlin und Jury-Präsident Karl Stadler erzählte der 86-Jährige von den intensiven Gründungszeiten, der ra-

schen Weiterentwicklung des heute weltweit tätigen Unternehmens und von seinen wichtigsten Erfahrungen und Einsichten als Unternehmer. Hans Huber zeichnete sich immer wieder als weitsichtiger Unternehmer aus. Ein untrügliches Gespür für die wahren Kundenbedürfnisse kombiniert mit der grossen Freude an der technischen Weiterentwicklung der Produkte, liess

Karl Stadler im Gespräch mit Moderatorin Susanne Wille Fischlin und Jurypräsident Karl Stadler (links).



sein Unternehmen rasch wachsen. Heute beschäftigt die SFS Gruppe über 7000 Menschen und erwirtschaftet einen Umsatz von über 1.2 Milliarden Franken.

Hans Huber zeichnete sich immer wieder als weitsichtiger Unternehmer aus.

Erfolgsfaktor Bildung

Das Wirtschaftsforum präsentierte auch an seiner Jubiläumsausgabe hochkarätige Referentinnen und Referenten. Der deutsche Philosoph Richard David Precht erkundete das Tagungsthema «Erfolgsfaktoren – erkennen, entfalten, steuern» aus Sicht der Bildung. Er riet, ausgetrampelte Pfade, auch Denkwege, öfters zu verlassen. Und Professor Margrit Stamm, eine der profiliertesten Experten im Bereich Begabten- und Begabungsförderung, zeigte in ihrem Referat auf, dass es für den Lebenserfolg mehr als Schulweisheit und gute Noten braucht. Sie appellierte an «Best Practice-Kompetenzen», die von einer Kombination aus Selbstvertrauen, Intuition, Selbstmotivation und Durchhaltevermögen getragen werden. Susanne Wille Fischlin, die langjährige Modera-

torin, redete mit den beiden Sportlern Sean Simpson, Trainer der Schweizer Eishockey-Nationalmannschaft, und Nicola Spirig, eine der besten Triathletinnen weltweit, über Erfolgsfaktoren. Was unterscheidet den Einzel- vom Mannschaftssportler? Wie werden schwierige Situationen effektiv gemeistert?

Aktuelle Politik

Bundesrätin Simonetta Sommaruga schliesslich nahm ein hochaktuelles Thema auf. Wie kann der Erfolgsfaktor Zuwanderung richtig gesteuert werden? Hintergrund ihres Referats bildete die Abstimmung vom 9. Februar 2014 zur Zuwanderungsinitiative. Die Vorsteherin des Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartements sprach auch über Herausforderungen und Schwierigkeiten, die die Zuwanderung mit sich bringt, vertrat aber klar die Haltung des Gesamtbundesrates.

Unterstützt wurde das 20. Rheintaler Wirtschaftsforum von der Alpha RHEINTAL Bank, der Architektur und Bauunternehmung rlc ag, von Druckerei und Verlag galledia ag, der Versicherung Die Mobilar und Telekommunikation-anbieter Business Sunrise. Der Arbeitgeber-Verband des Rheintals trat wieder als Patronatsgeber auf. Das nächste Forum findet am 23. Januar 2015 statt.

Anzeige

Der Amateur.

Der Profi.



$$1 + 1 = \frac{\ln e^{\sqrt{625}} \cdot \left(\sqrt[3]{6^3} \cdot \sin(\lg 10^{\sqrt[3]{27}} \cdot \frac{51}{12}) \right)^0 + 4! + \frac{\ln e^0}{\pi^{27}} + \cos 360^\circ}{\int_1^4 \frac{1dx}{2\sqrt{x}} + 3\sin 30^\circ - 4(\sin 30^\circ)^3} =$$

Der Profi Personalmanagement

Altstätten . St.Gallen . Schaan . www.derprofi.ch . profi@derprofi.ch

Breite 29
CH-9450 Altstätten
Tel. +41 71 757 80 60
Fax +41 71 757 80 66
www.derprofi.ch
profi@derprofi.ch

Rosenbergstrasse 32
CH-9000 St.Gallen
Tel. +41 71 228 80 60
Fax +41 71 228 80 66
www.derprofi.ch
profi@derprofi.ch

Obergass 23
FL-9494 Schaan
Tel. +423 239 80 60
Fax +423 239 80 66
www.derprofi.li
profi@derprofi.li



foocom.ch





20 Jahre Rheintaler Wirtschaftsforum – das Original

1994 stand es nicht nur um die Rhema Rheintalmesse nicht gut, sondern auch um die Wirtschaft im Allgemeinen. Die Neunziger Jahre waren für die Schweiz «verlorene Jahre», wie es im Rückblick oft heisst. Unser Land wies in diesen Jahren ein äusserst schwaches Wachstum auf und bildete das Schlusslicht aller OECD-Länder. Nach der eigentlichen Rezession von 1991 bis 1993 folgten drei Jahre der Stagnation und dann ein moderater, aber immer noch schwacher Aufschwung bis 2000. Danach stagnierte die Schweizer Wirtschaft wieder mit einem Nullwachstum.

Text: Reinhard Frei Bild: zVg.

Für ein Exporttal wie das St. Galler Rheintal war dies eine besonders schwierige Situation. Innovationen, auch im Kleinen, waren gefragt. Eine solche Innovation war die Neue Rhema Rheintalmesse und das Rheintaler Wirtschaftsforum, welche beide erstmals 1995, also in einer für Tal und Kanton wirtschaftlich schwierigen Zeit, stattfanden.

Es war uns – den Organisatoren, dem AGV als Patronatsgeber und den Hauptsponsoren – daher klar, dass das Forum vor allem Themen wie Innovation, Standortwettbewerb oder Leadership aufnehmen musste.

«Das Wifo wurde aufgrund seines Konzeptes und seiner Inhalte zu einer der erfolgreichsten Tagungen der Deutschschweiz.»

Wifo – die Mutter des «Chancental»-Projektes

«Unternehmensentwicklung im Spannungsfeld des Standortwettbewerbes» lautete dann auch das Motto des ersten Wirtschaftsforums, das bereits so bekannte und kompetente Referenten wie den Fürsten von Liechtenstein, den Vorarlberger Landeshauptmann Martin Purtscher, Gerold Bühner, Gerhard Schwarz, Vreny Spoerry und Karl Stadler präsentierte. Und die Moderation? Susanne Wille steckte noch in den Kinderschuhen und Erich Gysling war uns (noch) zu teuer. Ein Einheimischer musste es richten: Der damalige AGV-Sekretär Peter Bürki orchestrierte die Runde.

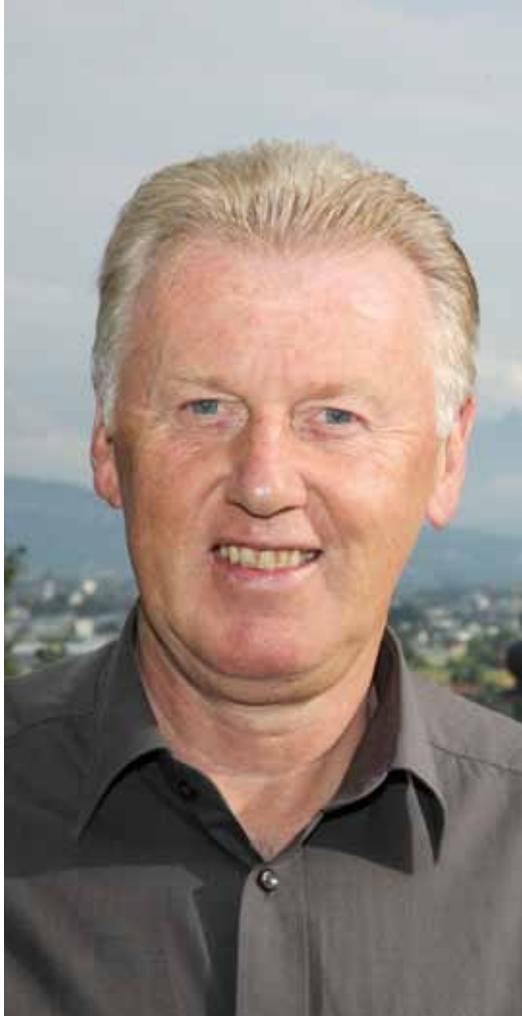
Stagnation, Wirtschaftskrise, Standortwettbewerb darüber wurde dann am ersten Forum auch intensiv diskutiert. Etwas muss geschehen, darin waren sich

die Teilnehmer einig. Es war Gerhard Schwarz, ein eigentlicher «Heimweh-Rheintaler», der dann die Idee eines gemeinsamen, grenzüberschreitenden Entwicklungsprojektes in die Runde warf. Der AGV nahm den Ball auf und gemeinsam mit uns wurde das Projekt «Chancental Rheintal» entwickelt.

Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig ein solches Wirtschaftsforum für eine Region wie das Rheintal sein kann und noch heute ist – es ist ein unerschöpfliches Reservoir an Ideen und Impulsen, für die Teilnehmer, die (Grenz-)Region, den Kanton.

Persönlichkeiten am Wifo

Innovationen in Wirtschaft und Politik waren auch nach den «verlorenen Jahren» gefragt und so haben wir in den kommenden Jahren immer wieder politische Schwergewichte und Innovationsspezialisten ans Wifo geladen – u. a. 1996 den damaligen Forschungschef von VW, Professor Ulrich Seiffert, und der wohl «cleverste» Ministerpräsident, den Deutschland je hatte – Lothar Späth. Er kam gleich zweimal; das zweite Mal als kurzfristiger «Ersatz» für den erkrankten Vaclav Klaus. Aber auch erfolgreiche Unternehmer wie Markus Rauh, Tito Tettamanti, Oskar Kambly, Pius Baschera, Peter Spuhler, Rolf Soiron und andere vermittelten am Wifo Impulse und Ideen. Ja, und im Jahr 2000 dann der eigentliche «Ritterschlag» fürs Wifo: alt Bundeskanzler Helmut Schmidt referierte über eine Stunde vor über eintausend Besuchern! Weitere grosse Persönlichkeiten folgten: Richard von Weizsäcker, Guido Westerwelle, Joschka Fischer (erstmalig an einem Wirtschaftsforum in der Schweiz nach seinem Ausstieg aus der Politik!), Wolfgang Schässel, Lord Sebastian Coe und viele mehr.



Reinhard Frei,
Geschäftsführer der
freicom ag:
«Innovationen in
Wirtschaft und Politik
waren auch nach den
«verlorenen Jahren»
gefragt.»

Zur Person

Reinhard Frei ist Geschäftsführer der freicom ag, welche für die Organisation des Rheintaler Wirtschaftsforums verantwortlich ist. Die freicom ag ist ein Kommunikationsunternehmen mit rund 20 Mitarbeitenden in den drei Bereichen Werbung, Public Relations und Eventmanagement. Angeboten werden Analyse, Konzeption und Umsetzung von Massnahmen in der ganzen Palette «integrierter Kommunikation».

Wifo – oft kopiert, nie erreicht ...

Eine weitere Innovation war der Überraschungsgast und natürlich der «Preis der Rheintaler Wirtschaft», vormals UBS KeyTrophy. Das Rheintaler Wirtschaftsforum wurde aufgrund seines Konzeptes und seiner Inhalte zu einer der erfolgreichsten und grössten Tagungen der Deutschschweiz. Zu den Erfolgsfaktoren zählen neben Inhalten, Themen und Referenten vor allem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die zum Teil von weit her anreisen und einen guten Nährboden für das wichtige Networking vorfinden. Das Rheintaler Wirtschaftsforum hat in den zwanzig Jahren seines Bestehens viele Veranstalter inspiriert und viele versuchten, es zu kopieren. Es ist niemandem gelungen. Das Wifo bleibt einzigartig.

Anzeige

sieber
the way of logistics

sieber@sea
sieber@sky
sieber@road
sieber@rail
sieber@customs
sieber@home
sieber@warehouse

www.sieber.ch

Wie wir mehr aus Bildung machen

«Bildung ist keine Datenvorratsspeicherung» – mit solchen Aussagen begeisterte der deutsche Philosoph und Bestsellerautor Richard David Precht am Rheintaler Wirtschaftsforum in Widnau die Zuhörerinnen und Zuhörer. Seine rhetorischen Fähigkeiten wie auch seine Überlegungen zum Erfolgsfaktor Bildung stiessen auf viel Gehör.

Text: freicom Bild: Tiziana Secchi



«Mathematik lernen wir doch nur, damit wir später den Kindern bei den Hausaufgaben helfen können.» Es schien, als ob der Philosoph Richard David Precht am Wirtschaftsforum mit solchen Aussagen den Boden bereite für seine Botschaften: Wir müssen in einer modernen Wissensgesellschaft aus (Aus-)Bildung mehr machen. Seine Aussagen über die europäischen Bildungssysteme trafen – wie seine zahlreichen Bestseller auch – den Nerv zahlreicher Wifo-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer. «Es geht nicht darum, nur zu kritisieren. Ich zeige oft auch konkrete Umbauvorschläge für Schulen auf», sagt Richard David Precht. In seinem jüngsten Werk «Anna, die Schule und der liebe Gott» bringt Precht seine Entrüstung über das Bildungssystem zum Ausdruck und entwirft das Bild einer besseren Schule.

Problemlösungsenergien mobilisieren

Am Wirtschaftsforum stand er rund 40 Minuten auf der Bühne und fesselte mit seinen Aussagen die Zuhörer. «Zwei Drittel der Kinder arbeiten später in Berufen, die es heute noch gar nicht gibt», erklärte Ri-

Anzeige



chard David Precht, deshalb solle Schulunterricht viel stärker Problemlösungsenergien mobilisieren statt nur losgelöstes Wissen abklopfen. Precht betonte auch die grosse Bedeutung motivierter und geeigneter Lehrkraft für die Bildungslaufbahn eines Kindes und provozierte mit der Aussage, dass der Lehrerberuf unglücklicherweise keine «Eignungsprüfung» kenne.

Glaubt die Lehrkraft nicht ans Kind und erwartet nur wenig, zeigt das Kind nicht, was in ihm steckt, und erbringt tendenziell auch wenig Leistung.

Kinder wollen lernen

«Dass Kinder lernen wollen, weiss jeder, der eigene hat.» So werden nach Precht die Kinder zu wenig intensiv gefördert und gefordert und das Notensystem diene einzig der Vergleichbarkeit von Leistung und nicht der Leistungsfähigkeit eines Kindes. Zudem seien Kinder viel zu stark der Meinung eines einzelnen Lehrers ausgesetzt, der sich bereits in den ersten drei Wochen ein Bild vom Kind macht, das er später kaum mehr ändert und das dann schliesslich auch im negativen Fall mit zur self-fulfilling prophecy beiträgt. Die selbsterfüllenden Prophezeiung: Glaubt die Lehrkraft nicht ans Kind und erwartet nur wenig, zeigt das Kind nicht, was in ihm steckt, und erbringt tendenziell auch wenig Leistung.

Zur Person

Der Philosoph, Publizist und Bestsellerautor wurde 1964 in Solingen geboren. Er promovierte 1994 an der Universität Köln. Im Jahr 2000 wurde Richard David Precht mit dem Publizistikpreis für Biomedizin ausgezeichnet. Mit seinem Philosophiebuch «Wer bin ich – und wenn ja, wie viele?», das seit fünf Jahren auf der Sachbuch-Bestsellerliste steht, begeisterte er Leser wie Kritiker. Auch seine Bücher «Liebe. Ein unordentliches Gefühl», «Die Kunst, kein Egoist zu sein» und «Warum gibt es alles und nicht nichts?» waren grosse Erfolge. Zuletzt ist von ihm das Buch «Anna, die Schule und der liebe Gott» erschienen, mit dem er sich dem Thema Bildung widmet. Als Honorarprofessor lehrt er Philosophie an der Leuphana-Universität in Lüneburg und an der Musikhochschule Hanns Eisler, Berlin. Seit September 2012 moderiert er die ZDF-Philosophiesendung «Precht».

Keine künstlichen Hürden

Unser Rheintal – das «Precision Valley» – ist eine sehr exportorientierte Region. Neben einigen Unternehmen wie der Leica Geosystems AG gibt es viele KMU, die sehr erfolgreich in spezialisierten High-Tech-Nischen und gleichzeitig als Global Player agieren. Unsere lokale Industrie ist damit in erster Linie angewiesen auf hochqualifizierte Fachleute,



Eugen Voit, Chief Technology Officer (CTO), Entwicklungsleiter von Leica Geosystems, Heerbrugg

die aus technisch-naturwissenschaftlichen Richtungen stammen. Daher ist es auch für uns enorm wichtig, dass in unmittelbarer Nähe eine ausgewiesene technische Hochschule existiert. In unserem Falle ist dies die Interstaatliche Hochschule für Technik NTB in Buchs. Sie «produziert» nicht nur jährliche etwa 100 Ingenieure in Disziplinen, die für die Region wichtig sind, sondern sie wirkt auch sehr aktiv in der Unterstützung der lokalen Industrie in Form von Technologietransfer. Das neu gegründete Forschungs- und Innovationszentrum «RhySearch» ergänzt dies durch eine Plattform, über die man vor Ort mit Institutionen wie der Eidgenössischen Technischen Hochschule ETH, der EMPA, der Universität Liechtenstein und dem CSEM in Neuchâtel kooperieren kann.

Durch die Existenz eines solchen Zentrums wird auch die Attraktivität der Region für Spitzenkräfte gefördert. Solche Spezialisten lassen sich nicht immer nur in unserem Land finden und rekrutieren. Deshalb ist es enorm wichtig, dass keine künstlichen Hürden für solche Einstellungen vorhanden sind oder geschaffen werden.

Schon der Gründer der Firma Leica Geosystems, Heinrich Wild, startete sein Unternehmen 1921 mit 15 Fachkräften aus dem Thüringischen Jena. Mithilfe dieser 15 Einwanderer sind über die Jahre Tausende von lokalen Arbeitsplätzen im Alpenrheintal entstanden.

Wir können mit Recht stolz auf unsere wunderschöne Region sein, die zudem einen enorm hohen Erholungs- und Freizeitwert bietet – Sonne, Berge, Wasser und Schnee in unmittelbarer Nähe. Das vielfältige Kulturangebot ist «grenzenlos». Es sind aber dennoch auch Aufgaben zu lösen im Rheintal. Die verkehrstechnische Erschliessung unserer Region muss sich weiter verbessern. Unsere hochqualifizierten Mitarbeiter geniessen zwar die schöne Umgebung, erwarten aber in zunehmender Masse auch alle Möglichkeiten einer modernen Mobilität.

«Jede Niederlage hat etwas Positives»

Nicola Spirig gehört zu den erfolgreichsten Sportlerinnen der Schweiz. Am Rheintaler Wirtschaftsforum ging die Triathletin dem Erfolgsfaktor «Wille» auf den Grund. Ein Gespräch über Misserfolge, Verzicht und neue Prioritäten.

Interview: Stefan Millius **Bild:** Tiziana Secchi

Nicola Spirig, Unternehmer können sich Misserfolge auch schönreden. Inwiefern ist das im Sport möglich?

Es gibt durchaus auch Athleten, die für jeden Misserfolg eine Ausrede finden. Es gibt oft Erklärungen für Misserfolge im Sport – das ist aber etwas anderes, als Ausreden zu suchen. Wenn man im Sport Niederlagen schönredet, kommt man auf lange Sicht nicht weiter, kann sich nicht entwickeln. Wenn man an die Weltspitze will, ist es notwendig, dass man sich mit Misserfolgen auseinandersetzt und ihnen auf den Grund geht.

Den Erfolg kann man nicht erzwingen. Wie geht man damit um, wenn man zwar will, aber der eigene Körper nicht mitspielt?

Es kommt darauf an, aus welchem Grund der Körper nicht mitspielt. Oft kann man die Ursache finden und somit das Problem lösen – auch wenn dies nicht immer einfach ist. Meist gibt es verschiedene Wege, um Erfolge feiern zu können. Wenn der Körper Probleme macht, klappt es manchmal auf einem anderen, wenn auch etwas umständlicheren Weg. Es gibt

aber sicher auch Situationen, in denen man akzeptieren muss, dass der eigene Körper den Anforderungen nicht gewachsen ist und man eine neue Herausforderung suchen sollte.

Was war für Sie persönlich das grösste Erfolgserlebnis?

Sportlich gesehen klar der Sieg an den Olympischen Spielen 2012 in London.

Wird man süchtig nach Erfolgsmomenten im Sport?

Es ist sicher ein wunderschönes Gefühl, sportliche Erfolge zu feiern, zu sehen, dass sich all der Aufwand und der Einsatz gelohnt haben und dass man alles richtig gemacht hat. Ich bin eine Person, die sich sehr gerne hohe Ziele setzt und diese zu erreichen versucht – dies kann aber auch in anderen Bereichen als im Sport sein.

Mussten Sie zugunsten des Spitzensports auf Bereiche verzichten, die Sie nachträglich vermissen?

Ich musste und muss sicher auf gewisse Sachen ver-



Triathletin Nicola Spirig:

«Es gibt durchaus auch Athleten, die für jeden Misserfolg eine Ausrede finden.»

zichten oder habe, anders gesagt, nicht für alles Zeit, was ich gerne machen möchte. Vermisst habe ich jedoch bis jetzt nichts, denn der Sport gibt mir um ein Vielfaches mehr, als ich dafür geben muss.

Kann man als Sportlerin auch feiern oder konzentriert man sich jeweils bereits auf die nächste Herausforderung?

Man kann und soll nach grossen Erfolgen feiern. Was nützen Erfolge, wenn man sich nicht daran freuen

«Niederlagen gehören zum Spitzensport, nur durch sie kann man sich weiterentwickeln und besser werden.»

kann? Aber es ist auch schön, bald wieder ein neues Ziel zu haben, in das man seine Energie stecken und das man motiviert verfolgen kann.

Wie gehen Sie mit Niederlagen um?

Ich versuche, daraus zu lernen. Niederlagen gehören zum Spitzensport, nur durch sie kann man sich weiterentwickeln und besser werden. Jede Niederlage hat also etwas Positives, auch wenn man dies im ersten Moment oft nicht so sieht.

Zur Person

Die bekannteste und erfolgreichste Triathletin der Schweiz begann bereits früh mit Leistungssport. Nicola Spirig (*1982) wuchs in einer sportlichen Familie auf und wurde über 15 Jahre lang vom eigenen Vater trainiert. Zunächst war Nicola Spirig in der Leichtathletik erfolgreich, 1992 bestritt sie ihren ersten Schülertriathlon. 1998 feierte Spirig den ersten Juniorenweltmeistertitel im Triathlon. Von da an ging die Karriere steil bergauf. Die mehrfach ausgezeichnete Sportlerin wurde wiederholt Europameisterin sowie 2012 auch Olympiasiegerin im Triathlon. Die Sportlerin des Jahres 2012 ist mit dem ehemaligen Spitzensportler Reto Hug verheiratet und wurde im Frühling 2013 zum ersten Mal Mutter.

Sie wurden im Frühling 2013 zum ersten Mal Mutter. Hat der Sport nun an Bedeutung verloren?

Die Prioritäten haben sich verändert: Unser Sohn und die Familie stehen jetzt ganz klar an erster Stelle. Der Sport ist jedoch immer noch meine Leidenschaft, und ich freue mich, dass ich Familie und Sport kombinieren kann. Ich denke zudem, dass ich auch eine bessere Mutter bin, wenn ich meinen Traumberuf ausüben darf und mich gut fühle.

Anzeige

**ge
ag** ● architektur

göldi+eggenberger ag
9450 altstätten
bahnhofstrasse 15a
071 757 11 55

göldi+eggenberger ag
9000 st.gallen
vonwilstrasse 23
071 277 57 00

info@geag.ch, www.geag.ch



**schwierigste aufgabe
hervorragend gemeistert**

die bedürfnisse der zukünftigen bewohner, die anforderungen der öffentlichkeit, der behörden, der nachbarn und des bauherren nach 25 jahren planung zum guten ende zu bringen, war eine herkulesaufgabe, die geag mit bravour gelöst hat.

dr. karl stadler präsident verwaltungsrat

Verglasungen und Wintergärten
Fenster, Türen, Metallfronten
Stahlkonstruktionen
Fassaden- und Dachsysteme
Schlosserarbeiten
Chromstahlarbeiten



Wüst Metallbau AG
CH-9450 Altstätten
Bafflesstrasse 16
T +41 71 757 18 18
www.wuest-metallbau.ch



Wie sich das Beste in uns entfalten lässt

Hoher IQ bedeutet nicht automatisch Lebenserfolg: Margrit Stamm, Erziehungswissenschaftlerin, sprach zum Auftakt des 20. Rheintaler Wirtschaftsforums über den Erfolgsfaktor «Begabung» und darüber, warum klassisch verstandene Intelligenz – der im IQ zum Ausdruck gebracht wird – nur ein Baustein im Erfolgsfaktor Begabung darstellt.

Text: freicom Bild: Tiziana Secchi

Professorin
Margrit Stamm:
«Der Erfolg muss aus
innerer Überzeugung
gewollt werden.»



Dass ausgerechnet Margrit Stamm, Professorin an der Universität Fribourg und Leiterin der Forschungsstelle Swiss Education, an Prüfungsangst litt, hätten die wenigsten Zuhörerinnen und Zuhörer gedacht. Die Spezialistin für Begabten- und Begabungsforschung bezeichnete sich zu Beginn ihres Referats sogar als «Dummkopf», der nur etwas gelernt hätte, weil der Deutschlehrer an sie glaubte und ihre Stärken förderte. In ihrer Forschung heute bestätigt sich vieles, was sie selbst in ihrem Werdegang erlebte.

IQ ist nicht gleich Erfolg

«Klassisch verstandene Intelligenz führt nicht zwangsläufig zu mehr Erfolg», erklärte Margrit Stamm, «viel mehr macht die Kombination verschiedener Intelligenzen den Erfolgsfaktor aus. Erfolg stellt sich gerne ein, wenn man seine analytischen Fähigkeiten mittels der praktischen und kreativen Intelligenz entwickelt und dabei hartnäckig seine Ziele verfolgt.» Intuition, die auf viel Wissen und Erfahrung basiert, spiele dabei eine grosse Rolle, sagte Margrit Stamm weiter, folgten doch gute Experten und auch erfolgreiche Unternehmer in vielen Entscheidungen ihrer Intuition.

«Best Practice» vor guten Schulnoten

Lehrausbildner irren sich gerne bei der Auswahl der Auszubildenden, meinte Margrit Stamm. Zu stark werde auf Schulnoten fokussiert. Aber nicht jeder Schüler könne der Erwartungshaltung des Bildungssystems gerecht werden, sagte sie, was nicht zwangsläufig bedeute, dass jemand nicht intelligent ist. Wichtig sei es, das Intelligenzkonzept breiter zu fassen und sich nicht stur auf Benotungen zu konzentrieren, betonte die Wissenschaftlerin.

Fünf Punkte

Fünf Punkte, wie man das Beste in sich entfaltet, hat Margrit Stamm den Zuhörern am Rheintaler Wirtschaftsforum mitgegeben: Selbstmotivation, Durchhaltevermögen, Fokussierung, Reflexion und Intuition. «Der Erfolg muss aus innerer Überzeugung gewollt werden, denn der Weg dorthin ist meist hart und steinig», so Stamm. Damit die Ziele erreicht werden, müssten sie immer im Visier bleiben und strukturiert sein. Ebenso sicherten Gewissenhaftigkeit und Durchhaltevermögen den langfristigen Erfolg. Und wer Fehler mache, solle diese analysieren und das eigene Verhalten reflektieren. Aber nicht zuletzt sei es sehr wichtig, der eigenen Intuition zu vertrauen.

Zur Person

Die Schweizerin Margrit Stamm ist eine der bekanntesten Erziehungswissenschaftlerinnen im deutschsprachigen Raum. Bis 2012 war sie als Professorin an der Universität Fribourg tätig. Heute ist sie Direktorin des «Swiss Institute for Educational Issues» in Bern, wo sie sich mit Themen wie der frühkindlichen Bildung, Talententwicklung und den Bildungslaufbahnen von Kindern und Erwachsenen beschäftigt. Stamm war zudem Mitglied des Rates des Eidgenössischen Instituts für Berufsbildung sowie Präsidentin des Departements für Erziehungswissenschaften.

Christian Jakob AG

christianjakob.ch



Freude am Fahren



DAS ERSTE BMW 4er CABRIO.

WELCOME EDITION
BIS ZUM 30. JUNI 2014
INKLUSIVE HEAD-UP DISPLAY.

CHRISTIAN JAKOB AG

Schuppisstrasse 9 Unterdorfstrasse 85
9016 St. Gallen 9443 Widnau
Tel. 071 282 49 69 Tel. 071 727 20 40

www.christianjakob.ch

Die neue Wettbewerbssituation im Rheintal

Wir sind gerüstet für den definitiven Aufschwung, nachdem wir die letzten fünf wirtschaftlich recht turbulenten Jahre durchlebt haben. Viele gute Tugenden sind wieder belebt worden, andere sind nie verlorengegangen. Gehen wir guten Mutes vorwärts.

Text: Bernhard Neuhold Bild: zVg.

Die Zielmärkte der metallverarbeitenden Zulieferer (mechanische und schlossertechnische Fertiger und Dienstleister) finden sich in den Bereichen Werkzeugmaschinenbau, allgemeiner Maschinenbau, Anlagenbau, Bahntechnik, Energietechnik, Automobiltechnik, Maschinen und Geräte für die Elektronikproduktion, allgemeiner Werkzeugbau, Baummaschinen, Medizinalbereich u.v.m.. Die Zielmärkte sind grösstenteils global, wenn nicht unbedingt für die Zulieferer selbst, so doch für deren Kunden, die in der Schweiz und in Europa angesiedelt sind und ihrerseits Kunden weltweit bedienen. Die Glessmann AG deckt einen Teil der oben beschriebenen Märkte ab und beliefert ihre Kunden als Dienstleistungsfertiger mit mechanischen Grossteilen. Dabei bietet die Glessmann AG Prozesse wie Fräsen, Drehen, Rund- und Flachsleifen sowie Schweißen und Schlosserarbeiten an.

«Die Nähe zu den Wirtschaftsregionen in Süddeutschland und Österreich ist nicht zu unserem Nachteil, sondern macht widerstandsfähig.»

Aufträge über Nacht gestoppt

Die Branche hat seit den Boomjahren, die bis in die Hälfte des 2008 hineinreichten, ein weites Tal durchschritten. In dieser Zeit galt die Regel: Wer Zugriff auf Produktionskapazitäten hat, macht das Geschäft. Es wurde wacker investiert und neue Kapazitäten geschaffen. Mit der Finanzkrise, die in der zweiten Hälfte des Jahres 2008 einsetzte und Auswirkungen bis weit in 2009 zeitigte, wurden in vielen Betrieben die Aufträge über Nacht gestoppt. Die Auftragsvolumen wurden drastisch reduziert. Übrig blieben für eine gewisse Zeitspanne grosse Überkapazitäten. Viele Betriebe überdauerten diese Phase mit Kurzarbeit. Die Margen erodierten schmerz-

lich, um die verbleibenden Aufträge kämpften viele, grösstenteils über die Preisbildung.

Als sich dann gegen Ende 2009 und Anfang 2010 die Nachfrage spürbar verbesserte, begann sich ein anderer Prozess parallel in Gang zu setzen – anfangs unmerklich, später jedoch um so schmerzhafter –, nämlich das Abschwächen des Euros und des Dollars. Anstatt wie erhofft die im 2009 erodierten Margen durch die anschliessend folgende grössere Nachfrage wieder positiv entwickeln zu können, blieben sie dadurch praktisch unverändert tief oder wurden durch die starken Wechselkursveränderungen noch einmal negativ beeinflusst.

Auf tiefen Niveau zufrieden

Was uns daraus bis jetzt erhalten geblieben ist, sind die schwachen Währungen um uns herum. Klar, die von der SNB verteidigte Untergrenze von 1.20 Franken für 1.0 Euro bringt Sicherheit und Stabilität in Wechselkursfragen mit dem Euroland. Das ist ein nicht zu unterschätzender Faktor. Aber: In diesem Fall sind wir auf einem recht tiefen Niveau zufrieden. Tatsache ist, dass wir ein breites Tal durchschreiten. Seit fünf Jahren ist unsere wirtschaftliche Tätigkeit geprägt von schwachen Margen, seit gut drei Jahren von einem stark ansteigenden Wettbewerbsdruck aus Ländern mit den erwähnten schwachen Währungen. Und hier handelt es sich nicht nur um klassische Billiglohnländer.

Es entstanden in kurzer Zeit teilweise völlig neue Wettbewerbssituationen, die bis jetzt anhalten. Anpassungen waren unumgänglich, die Betriebe haben ihre Kostenstrukturen massiv angepasst, mussten neue Absatzmärkte suchen und haben diese grösstenteils auch gefunden, sei es, weil neue Produkte lanciert wurden, sei es, weil vielerorts neue, kreative Wege gegangen wurden.

Erfolgsfaktoren – erkennen, entfalten, steuern

Der klassische metallverarbeitende Rheintaler Zulie-



Bernhard Neuhold,
Glessmann AG:
«In diesem Fall sind wir
auf einem recht tiefen
Niveau zufrieden.»

Zur Person

Bernhard Neuhold ist Mitglied der Geschäftsleitung der Glessmann AG mit Sitz in Rüthi. Das Unternehmen bedient als professioneller Partner im Bereich der mechanischen Grossteilfertigung und Apparatebau seit rund 80 Jahren seine Kunden erfolgreich, stabil und marktunabhängig und realisiert individuelle Problemlösungen vom einzelnen Bearbeitungsschritt bis zu Komplettanfertigungen.

ferer ist ein kleiner bis mittelgrosser Betrieb, hochspezialisiert, technologisch gut bis sehr gut ausgerüstet; er rekrutiert und beschäftigt bestens ausgebildetes Fachpersonal. Seine Maschinen und Anlagen sind sehr kapitalintensiv und oft hochkomplex. Die Herstellung hochwertiger Produkte stellt hohe Anforderungen an Mitarbeiter und Prozesse.

Im Dreiländereck – in dem sich das Rheintal befindet – treffen verschiedene Mentalitäten und Kriterien aufeinander, die sich in einer flexiblen, wertschätzenden und offenen Art manifestiert. Wer am Rand liegt, ist wachsamer, kann schnell reagieren. Deshalb ist die Nähe zu den Wirtschaftsregionen in Süddeutschland und Österreich nicht zu unserem Nachteil, sondern macht widerstandsfähig – einerseits durch die Auseinandersetzung mit verschiedenen Denkart, andererseits durch die Konfrontation zusätzlicher Mitbewerber mit unterschiedlichen Voraussetzungen. Das Rheintal liegt nicht etwa dort, wo die Schweiz aufhört, sondern da, wo die grosse, weite Welt beginnt.

Personenfreizügigkeit und Grenznähe

Die relativ grosse Exportlastigkeit trägt einiges zu den wechselbadartigen Gefühlszuständen bei, welche die Wechselkurse mit dem Euro und anderen Währungen durch viel Bewegung verursachen. Dies wirkt sich ja auch vorteilhaft aus, beispielsweise auf die Flexibilität oder auf die Robustheit der Betriebe. Das Rheintal ist geprägt von einer hohen industriellen Dichte. Herstellung und Entwicklung von Produkten für die ganze Welt sowie eine grosse Wertschöpfungskette beschreiben diese Wirtschaftsregion. Die Verfügbarkeit von gut ausgebildeten Fachkräften ist unabdingbar. Rahmenbedingungen sind grösstenteils vorhanden und werden weiter ausgebaut, ich denke da an unser duales Ausbildungssystem mit dem guten Angebot an Lehrstellen – hier im Rheintal hat, anders als in den übrigen urbanen Regionen der Schweiz, die Lehre einen hohen Stel-

lenwert –, dem breitgefächerten Angebot an Weiterbildungseinrichtungen und an gut erreichbaren universitären Ausbildungsplätzen, aber auch der relativ einfachen Möglichkeiten zur Rekrutierung von Fachpersonal und Spezialisten aus dem Ausland.

Kundenfokussierung und Kostenstrukturen

Die ganze Region, aber auch wir als Glessmann AG haben allen Grund, recht optimistisch in die Zukunft zu gehen. Obwohl die gesamte wirtschaftlich zögerliche Phase länger andauert als gerne angenommen, scheint eine kontinuierliche Fortsetzung der leichten Aufwärtsbewegung in Gang zu sein. Um mit diesen Voraussetzungen wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben, dürfen wir unsere Stärken weiterhin nie aus dem Fokus verlieren: Kundenfokussierung als zentrales Thema, dabei Qualität, Liefertreue und Preise dauerhaft hoch priorisieren und in den Betrieben etablieren und etabliert halten. Neue Absatzmärkte suchen, dies mit kreativen und unkonventionellen Methoden, um abgewanderte Aufträge zu kompensieren und hart umkämpfte Marktsegmente wieder zurückzugewinnen. Kernkompetenzen identifizieren, abgrenzen und weiterentwickeln und auf dem Markt zielführend positionieren. Kostenstrukturen anpassen und optimieren, dabei alle Kosten transparent machen, Kosten dauernd hinterfragen, Prozesse und Abläufe entschlacken und dauerhaft schlank und effizient behalten. Noch näher zusammenrücken, Netzwerke stärken und nutzen, Synergien erkennen und profitabel einsetzen.

Des Weiteren sind anderen Umgebungsfaktoren, die nicht oder nur teilweise von den Betrieben selbst beeinflusst werden, Sorge zu tragen: die stabilen Faktoren, die die Standortregion beziehungsweise der Kanton sicherstellt, die Wechselkursuntergrenze, welche die SNB verteidigt, die gute Vernetzung von Politik und Wirtschaft, die Vermarktung des Wirtschaftsstandortes, das duale Ausbildungssystem oder die Stärkung der Region als Ausbildungsstandort.

Potenzial Zukunft mit der bzb Weiterbildung Buchs

Wie zeigt sich die Zukunft? Welche Mitarbeitenden benötigen Unternehmen um erfolgreich diese Zukunft zu meistern? Was benötige ich als Individuum? Mit Mut zum Erfolg!



Wie kann die bzb Weiterbildung die Weiterbildungsbedürfnisse der Unternehmen aufnehmen und umsetzen? Weiterbildungen mit eidgenössisch oder international anerkannten Abschlüssen erhöhen die Arbeitsmarktfähigkeit. Nicht immer aber sind diese Diplome auf die Bedürfnisse der Wirtschaft abgestimmt. Hier bietet die bzb Weiterbildung zusätzliche Möglichkeiten an. Sie versteht sich als Weiterbildungstankstelle für die Stufe der Höheren Berufsbildung und für die allgemeine berufliche Weiterbildung. Praxiserprobte und gut ausgebildete Kursleiter unterrichten und moderieren mit moderner Infrastruktur eine erfolgreiche Bildung.

Ausbildung für zukünftige Führungskräfte – Höhere Fachschule Wirtschaft

Die Höhere Fachschule Wirtschaft ist eine berufsbegleitende Kaderschule. Sie bietet die Chance, Theorie und Praxis miteinander zu verknüpfen. Das Studium dauert sechs Semester. Die einzelnen Ausbildungsjahre werden mit intensivem Präsenzunterricht und mit geeigneten Lernprojekten gestaltet. Die bzb Weiterbildung bietet die HF Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik an.

Der Bereich der Betriebswirtschaft nimmt eine wichtige Rolle im Studium an der Höheren Fachschule Wirtschaft ein. Unternehmensführung basiert auf dem Zusammenspiel zahlreicher Bereiche. Führungsentscheidungen sind längst nicht mehr auf einer einsamen Insel zu treffen. Vielmehr müssen die ge-

genseitigen Abhängigkeiten aufgedeckt und fundierte Arbeiten mit Hilfe des Rechnungswesens und des Controllings vorgenommen werden. Das Studium an der Höheren Fachschule für Wirtschaft bietet eine ideale Möglichkeit, die für heutige Führungspersonen notwendigen Kenntnisse zu erwerben.

Brush up in Unternehmensführung

Kann man Führung lernen? Die einfachste Lösung: man besucht den Lehrgang für Führungsfachleute mit einem eidg. Fachausweis als Führungsfachfrau in der bzb Weiterbildung. Erfahrene Führungspersonlichkeiten benötigen meist anderes. Dazu bietet die bzb Weiterbildung einen «Brush up in Unternehmensführung» an. Unter Moderation zweier erfahrener Unternehmer lernen Teilnehmende das eigene Unternehmen auf neue Weise zu beobachten. Dadurch arbeiten sie nicht nur im, sondern auch am Unternehmen. Das eigene Unternehmen steht im Vordergrund. Es geht nicht um allgemeine und meiste bekannte Wahrheiten der Unternehmensführung, sondern um die Beobachtung des eigenen Verhaltens in der eigenen Unternehmung. Teilnehmende sind Führungspersonen und Inhaber von Klein- und Mittelunternehmen.

Nebst Moderation von Prozessen und Projekten werden Expertengespräche für und mit Fachleuten aus Unternehmen und Verwaltung sowie «Up dates» in verschiedenen Fachgebieten angeboten. Inhalte aus dem gesamten Kursprogramm der bzb Weiterbildung werden als interne Angebote in der Unternehmung angepasst und dann mit Erfolg durchgeführt. Beratung von Unternehmen und von Einzelpersonen ist ein Anliegen der bzb Weiterbildung. Die weisse Marmorskulptur «Tor zur Zukunft» steht vor dem Weiterbildungszentrum und drinnen wird an der Zukunft gebaut.

bzb Weiterbildung

Berufs- und Weiterbildungszentrum
Hanflandstrasse 17, CH-9470 Buchs
Tel. 058 228 22 00, Fax 058 228 22 01
weiterbilden@bzbuchs.ch
www.bzb-weiterbildung.ch

Normalisierung an den Börsen geht in die nächste Runde

Mit einem verbesserten wirtschaftlichen Ausblick gewinnen fundamentale Faktoren an den Finanzmärkten wieder an Bedeutung gewinnen. Dies gilt sowohl für den Anleihen- als auch für den Aktienmarkt. Aktien sollten von der weiteren Normalisierung profitieren, Anleihen stehen hingegen vor einem herausfordernden Jahr.

Die Weltwirtschaft wird 2014 einen Gang höher schalten. So erwarten die Ökonomen der VP Bank einen Zuwachs des globalen BIP von 3,7%. Nach der Stagnation im Jahr 2013 sollte der weltweite Warenumsatz wieder etwas höhere Zuwachsraten verbuchen. Die Industrieländer werden als Schrittmacher fungieren, wobei vor allem die US-Wirtschaft spürbar zulegen wird. Gleichzeitig stabilisiert sich aber auch die Konjunktur in Europa.

Fundamentale Treiber übernehmen wieder

Durch den schrittweisen Rückzug der US-Notenbank (Fed) aus den Anleihenkäufen wird das Renditeniveau wieder stärker durch fundamentale Faktoren bestimmt. Zwar ist derzeit kein Teuerungsdruck auszumachen, die anziehende konjunkturelle Dynamik dürfte jedoch für Aufwärtsdruck bei den Renditen sorgen. Am deutlichsten wird der Anstieg in den USA ausfallen, weniger stark hingegen in der Schweiz und vor allem in der Eurozone. Im historischen Vergleich wird das Renditeniveau jedoch weiterhin unterdurchschnittlich bleiben, denn weiterhin gilt: Aufgrund der hohen Staatsschuldenlast besteht wenig Interesse an einem hohen Renditeniveau, zumal die Staaten nach wie vor auf die Unterstützung der Notenbanken angewiesen sind. Bei Anleihen mit Kreditaufschlag – wie etwa Unternehmens-, High-Yield- und Schwellenländeranleihen – ist angesichts des bereits tiefen Niveaus der Risikoaufschläge das Potenzial für eine weitere Einengung beschränkt. Dennoch sind sie gegenüber Staatsanleihen vorzuziehen. Unter Berücksichtigung der Teuerung werden Anleihenrenditen im laufenden Jahr insgesamt unbefriedigend ausfallen.

Aktien: Gewinnwachstum schafft Potenzial

Der Haupttreiber für die starken Kursgewinne am Aktienmarkt war die Normalisierung der Bewertungen. Im historischen Vergleich sind wichtige Aktienmärkte jedoch nicht mehr unterbewertet und auch der geldpolitische Stimulus verliert an Schwung. Nichtsdesto-

trotz besteht weiteres Potenzial: Zum einen sind Aktien gegenüber Anleihen weiterhin attraktiv bewertet, weshalb weitere Umschichtungen folgen. Zum anderen dürfte das organische Wachstum der Unternehmensgewinne auch ausserhalb der USA wieder zurückkehren. Aus fundamentaler Sicht sind Zugewinne in Höhe des Gewinnwachstums gerechtfertigt. Aufgrund des Anlagenotstands kann sich auch die Bewertungsausweitung weiter fortsetzen.

Regional differenzieren

Die Bewertungsunterschiede innerhalb der Aktienmärkte sollten sich angesichts des konjunkturellen und anlagepolitischen Umfelds wieder verringern, es dürfte eine Rotation einsetzen. Dies bedeutet, dass zurückgebliebene und heute günstig bewertete Regionen über Aufholpotenzial verfügen. Hierzu zählen beispielsweise die Aktienmärkte der Eurozone. Die Konjunktur in der Währungsunion stabilisiert sich und dürfte 2014 sogar ein leichtes Plus ausweisen. Dies sollte sich nicht nur positiv auf die Unternehmensgewinne auswirken, sondern auch zu einer Rückkehr des Investorenvertrauens führen. Auch Schweizer Unternehmen sollten profitieren, allerdings ist der lokale Aktienmarkt im historischen Vergleich nicht mehr günstig bewertet. Dies gilt auch für US-Aktien. Hier sollten vor allem Technologiewerte vom anziehenden Investitionswachstum profitieren. Auf der Suche nach günstigen Aktienmärkten wird man derzeit vor allem in den Schwellenländern fündig. Im Gegensatz zu den Industriestaaten sind hier die Unternehmensgewinne stärker gestiegen als die Aktienkurse. Dies widerspiegelt die vorherrschende grosse Skepsis gegenüber den einstigen Anlegerlieblingen. Für langfristig orientierte Anleger stellt diese Konstellation jedoch eine interessante Kaufgelegenheit dar.

Rohstoffe können nicht profitieren

Sehr enttäuschend entwickelten sich im Vorjahr die Rohstoffe. Anders als Aktien gehörten sie nicht



*Bernd Hartmann, Chefstrategie und
Leiter Investment Research & Advisory
bei der VP Bank Gruppe*

*«Aktien sind gegenüber
Anleihen vorzuziehen.»*

(mehr) zu den Profiteuren der expansiven Geldpolitik. Zu schwer wiegt der Strukturwandel in den Schwellenländern. Trotz konjunktureller Aufhellung bleibt angesichts von Überkapazitäten und voller Lager die Situation schwierig. Etwas positiver sind die Aussichten für Edelmetalle, wobei vor allem Platin über Potenzial verfügt.

Veränderte Risiken

Zu den Hauptrisiken in den vergangenen Jahren zählten ein Rückfall in die Rezession und eine Eskalation der Schuldenkrise. Diese Ängste sind aber sukzessive in den Hintergrund gerückt, weshalb sich jüngst an den Aktienmärkten wieder viel Optimismus breitgemacht hat. Hellt sich die Stimmung weiter auf und wird sie euphorisch, könnte eine Zwischenkorrektur folgen. Dies wäre jedoch eine Korrektur im bestehenden Aufwärtstrend und nicht der Beginn eines neuen Bärenmarktes. Das anziehende Wirtschaftswachstum sollte als Kurstreiber an die Stelle des allmählich nachlassenden geldpolitischen Stimulus treten. Dieser Übergang könnte den Markt vorübergehend verunsichern.

Fazit

Fundamentale Faktoren gewinnen wieder an Bedeutung. Nach den breiten und starken Zugewinnen der Vorjahre dürften sich die einzelnen Anlageklassen unterschiedlich entwickeln. Die Anleihenrenditen werden vom Anstieg der Renditen geprägt sein. Um dennoch positive Erträge zu erzielen, sind Abstriche bei der Schuldnerqualität notwendig. Grundsätzlich sind Aktien gegenüber Anleihen vorzuziehen, denn an Aktien dürfte 2014 kein Weg vorbeiführen. Zwar fällt die Bewertung als Kurstreiber weg, steigende Unternehmensgewinne sorgen aber für Potenzial.

Über den Autor

Bernd Hartmann ist Chefstrategie und Leiter des Investment Research & Advisory der VP Bank Gruppe. Er ist verantwortlich für makroökonomische Analysen, das Research von Währungen, Anleihen, Aktien und Alternative Anlagen. Als Vorsitzender des Anlagetaktikausschusses ist er zudem verantwortlich für die taktische Positionierung der Vermögensverwaltungsmandate. Vor seinem Wechsel zur VP Bank war Bernd Hartmann als Aktien-Fondsmanager bei der Liechtensteinischen Landesbank tätig. Er hält einen Master (Financial Services) und einen Bachelor of Business Administration in Wirtschaftswissenschaften der Universität Liechtenstein.
Kontakt: bernd.hartmann@vpbank.com

Über das Unternehmen

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

«Wir bieten ein tolles Ambiente mit modernster Infrastruktur»

Mit dem «IGP Sportpark Bergholz» verfügen Stadt und Region Wil über die modernste Sportanlage der Schweiz, die zudem als erste im Minergiestandard geplant und errichtet wurde. Was die Bevölkerung und künftige Nutzer vom neuen Sportpark erwarten dürfen, beschreibt Bergholz-Geschäftsführerin Kathrin Weber (*1971) im Interview. Die dipl. Hotelière mit MBA-Abschluss war vor ihrem Engagement in Wil Leiterin der Ostschweizer Jugendherbergen. Sie sieht im «Bergholz» nicht nur Sport und Erholung, sondern auch Business und Kultur.

Text: Stephan Ziegler **Bilder:** Tiziana Secchi

Kathrin Weber, was gibts mit dem Bergholz neu in Wil, was es vorher nicht gegeben hat?

Der neue Sportpark Bergholz umfasst – wie die bisherige Sportanlage – ein Freibad, eine Eishalle und ein Fussballstadion. Als neues Element, das es in Wil vorher noch gar nicht gegeben hat, ist ein Hallenbad mit Wellnessangebot hinzugekommen: Mit einem 25-Meter-Becken, einem Lernschwimmbecken mit Hubboden, einem Kinderplanschbereich und einem von der Schwimmhalle direkt zugänglichen Warmwasseraussenbecken mit Sprudelliegen und Massagedüsen enthält der Sportpark ein modernes und für alle Bevölkerungsschichten attraktives Hallenbad.

«Die Gesamtanlage erfüllt – als schweizweites Novum – die Minergievoraussetzungen für kombinierte Bad- und Eissportanlagen.»

Sind dessen einzelne Bereiche auch architektonisch unterschiedlich entwickelt?

Ja. Die grosse, überhohe Schwimmhalle, der niedrigere, leicht abgesenkte Nichtschwimmerbereich und der rückwärtige Kinderplanschbereich schaffen differenzierte räumliche Erfahrungen. Im Hallenbad integriert ist eine Black-Hole-Rutsche mit spannender Streckenführung. Via Hallenbad oder direkt vom Haupteingang gelangt man in die attraktive Wellnessanlage mit finnischer Sauna, Softsauna, Dampfbad, Whirlpool sowie Abkühl- und Erlebnisduschen. Eine Terrasse und Ruheräume mit grossen Oblichtern laden zum Entspannen ein. Reliefwände, Glasmosaik sowie dunkle Farben und eine spezielle

Farbabwicklung im Abkühlbereich zeichnen den Bereich aus.

Und wer ist das Hauptzielpublikum des gesamten Sportparks?

Die ganze Bevölkerung der Stadt und Region Wil – Alt und Jung, Gross und Klein: Die zeitgemässe und bedarfsgerechte Sportanlage bietet Freizeitsporttreibenden und Erholungssuchenden sowie Vereinen die Möglichkeit für Aktivitäten in einem attraktiven Umfeld. Schon die bisherigen Sport- und Freizeitanlagen Bergholz der Stadt Wil wurden nicht nur von Wilerinnen und Wilern sowie von städtischen Vereinen, sondern auch von Besuchenden und Vereinen aus der weiteren Region genutzt. Eis, Wasser und Rasen können also auch von Vereinen und Privaten gemietet werden.

Der neue IGP Sportpark Bergholz ist also nicht nur auf Wil, sondern regional ausgerichtet?

Ganz klar. Der Stadtrat Wil hat deshalb bereits 2008 die umliegenden Regionsgemeinden dies- und jenseits der Kantonsgrenze bezüglich einer Beteiligung an den jährlichen Betriebskosten für die Bereiche Schwimmen und Eislaufen des neuen Sportparks angefragt. Mit einer Kostenbeteiligung kann die Bevölkerung der entsprechenden Regionsgemeinde für Abonnemente und Einzeleintritte von den Einheimischentarifen analog jenen für die Bevölkerung der Stadt Wil profitieren. Zehn Regionsgemeinden – vier aus dem Kanton St.Gallen, sechs aus dem Thurgau – haben Vereinbarungen mit der Stadt Wil abgeschlossen. Es sind dies Jonschwil, Kirchberg, Niederhelfenschwil und Zuzwil sowie Bettwiesen, Braunau, Eschlikon, Rickenbach, Sirnach und Wilen.



*Bergholz-Geschäftsführerin Kathrin Weber:
Will auch Firmen als Nutzer gewinnen.*



Kathrin Weber und ihr Team sorgen für unbeschwertem Freizeitspass.

Also wurde auch die Finanzierung gemeinsam geregelt?

Das Parlament der Stadt Wil behandelte im Mai und Juli 2010 die vom Stadtrat ausgearbeitete und durch zwei Kommissionen intensiv vorberatenen Bau- und Betriebsvorlage für einen neuen Sportpark Bergholz und stimmte dabei dem Investitionskredit von brutto 57,539 Millionen mit 29 Ja zu 5 Nein zu. Dieser Kredit wurde vom Wiler Stimmvolk am 28. November 2010 an der Urne mit 60,9 % Ja- zu 39,1 % Nein-

«Eis, Wasser und Rasen können auch von Vereinen und Privaten gemietet werden.»

Stimmen bei einer Rekordstimmeteiligung von 63,9 % klar genehmigt. Abzüglich der Beiträge der Kantone St.Gallen und Thurgau (2,2 Mio.) und der Vereine FC und EC Wil (rund 1,8 Mio.) verbleiben für die Stadt Wil Nettoinvestitionen von 53,5 Millionen, verteilt auf eine mehrjährige Realisierungsphase. An den Betriebskosten beteiligen sich die zehn oben genannten Regionsgemeinden.

Auf was wurde bei der Planung besonders geachtet?

Nachhaltigkeit und ein neu definierter Minergiestandard: Die Stadt Wil formulierte bereits in der Ausschreibung klare technische und gestalterische Vorgaben und legte so den Grundstein für ein nachhaltiges Objekt. Da ein Sportpark energieintensive Nutzungen beherbergt, stehen Umweltaspekte im Vordergrund. Doch eine Minergie-zertifizierung alleine macht noch keinen nachhaltigen Sportpark aus, auch die Bereiche Gesellschaft und Wirtschaft müssen vorbildlich sein.

Die Adaption des eigentlich für Wohngebäude entwickelten Minergiestandards auf ein komplexes Projekt wie einen Sportpark stellte mit Sicherheit eine Herausforderung dar.

Oh ja. So wurden Hallenbad und Eishalle intensiv geprüft – mit Erfolg: Das übergreifende Energiekonzept beispielsweise nutzt neben Solar- auch Abwärme aus der Eiszerzeugung und ist auf eine Minimierung des Energieverbrauchs ausgerichtet. Diesbezüglich sei das Projekt durchdacht, lobte auch die Parlamentskommission: Sorgfältig vernetzte interne Energieflüsse, ein Biogas-Blockheizkraftwerk und Sonnenkollektoren würden dies unterstreichen. Die Gesamtanlage erfüllt – notabene als Novum schweizweit – die Minergie-voraussetzungen für kombinierte Bad- und Eissportanlagen. Beim Bergholz sind auch gesellschaftliche Aspekte durch eine attraktive Architektur sowie die öffentliche Zugänglichkeit und Nutzbarkeit für die Bevölkerung bestens gegeben. Und um auch eine wirtschaftliche Nachhaltigkeit zu erreichen, wurden unzählige Projektentscheide unter dem Aspekt Lebenszykluskosten gefällt.

Bei der Planung des Projektes wurde auch auf betriebliche Aspekte viel Wert gelegt, hat sich bei unserem Rundgang gezeigt.

Natürlich. Im Hallenbadgebäude wurde so beispielsweise ein gemeinsamer Eingangs- und Kassenbereich integriert. Diese Kasse, der ein Restaurant und ein kleiner Sportshop angegliedert sind, dient als Anlaufstelle und schafft Übersichtlichkeit und Nähe. Zudem sind die Garderoben von Eishalle und Fussballstadion multifunktional nutzbar und können für grössere Turniere wechselseitig belegt werden. Zudem ist das Fussball-Spielfeld mit einem modernen, durch die Fifa zertifizierten Kunstrasen ausgestattet. Dieser Belag erlaubt einen Ganzjahresbetrieb und eine ausgedehntere Nutzung nicht nur für die Spiele der ersten Mannschaft, sondern auch für Spiele, Turniere und Trainings von Junioren.

Nun steht der IGP Sportpark Bergholz ja nicht nur dem sportlichen oder erholungssuchenden Publikum offen, sondern soll auch als B-to-B-Plattform genutzt werden können?

Richtig. Wir bieten Raum für Tagungen und Kurse bis zu 60 Personen. So kann ein Unternehmen beispielsweise morgens ein Seminar bei uns abhalten, das mit einem Apéro beginnt, mittags in unserem Restaurant essen und nachmittags den Teilnehmenden einen entspannenden Abschluss in unserer Wellnessabteilung bieten – alles unter einem Dach. Aber auch die grossen Flächen – Eis und Rasen – werden wir für Veranstaltungen nutzen. So kann eine Firma die Eishalle etwa für eine Generalversammlung mieten oder ein Veranstalter das Stadion für ein Konzert. Wir können hier Unternehmungen und Institutionen schon ein tolles Ambiente mit modernster Inf-

rastruktur bieten, wie es kaum etwas Vergleichbares zumindest in der Ostschweiz gibt. Die einzige Einschränkung der kommerziellen Nutzung ist, dass sie die sportlichen Aktivitäten nicht tangieren darf. Aber wir haben ein ausgeklügeltes Reservationssystem, das garantiert, dass sämtliche Nutzer schlank aneinander vorbeikommen.

Dem Vernehmen nach ist auch geplant, Kunst und Kultur in den Sportpark zu bringen?

Ja. Abgesehen von den Konzerten im Stadion sind Ausstellungen in unserem öffentlichen Bereichen möglich oder Kleinkunst in den Tagungsräumen. Auch Vernissagen oder Kammerkonzerte kann ich mir vorstellen. Ebenso planen wir, auf der Piazza zwischen Stadion und Schwimmhalle Anlässe für die Bevölkerung durchzuführen – das kann von einer

Kleintierausstellung bis zum Flohmarkt vieles sein. Wir stehen ja noch ganz am Anfang der Entwicklung, und in den nächsten Monaten wird sich zeigen, was alles möglich ist. Wir sind jedenfalls Ideen gegenüber sehr aufgeschlossen – ich bin gespannt und freue mich auch darauf, was alles auf uns zukommt.

IGP Sportpark Bergholz

Wiler Sportanlagen AG
Feldstrasse 40, CH-9500 Wil

T +41 71 914 47 77

F +41 71 914 47 99

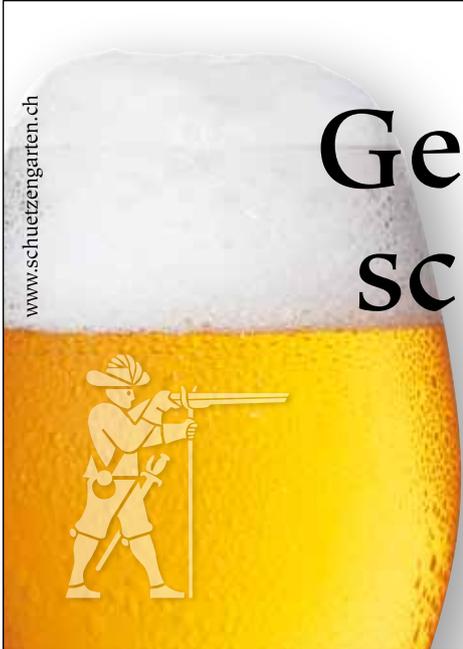
info@bergholz.ch

www.bergholz.ch

Bergholz-Meilensteine von der Idee bis zur Bauvollendung

Parlamentsauftrag zur Gesamtüberprüfung	September 2004
Parlamentarische Beratung Gesamtkonzept	September 2007
Gesamtleistungswettbewerb:	
Präqualifikation Projektteams	November 2007
Jurierung (Zuschlag an Implenia Schweiz AG)	Oktober 2008
Überarbeitung Wettbewerbsprojekt	2009/2010
Volksabstimmung	28. November 2010
Baueingabe bei der Stadt Wil	7. Oktober 2011
Erteilung Baubewilligung durch die Stadt Wil	9. Januar 2012
Baubeginn/Spatenstich	6. August 2012
Teilübergabe 1. Etappe Fussball	19. Juli 2013
Teilübergabe 2. Etappe Eishalle	15. Oktober 2013
Bauvollendung; Übergabe Gesamtanlage an die Stadt Wil	4. Dezember 2013
Einweihungsfeier	31. Januar 2014
Tag der offenen Tür und allgemeine Betriebsaufnahme	1./2. Februar 2014

Anzeige



Genuss in seiner schönsten Form.



Schützengarten

Das vortreffliche  Bier.

Die Wohnküche als neuer Familientreffpunkt

Als Italienerin bekocht Vittoria Rühli ihre Gäste mit Leidenschaft. Im vergangenen Frühling hat sie sich ihren Küchentraum erfüllt. Seither geniesst sie mit Ehemann Moreno und den beiden Kindern Elia und Tosca neue Lebensqualität. Der Familienalltag war aufgrund eines Schicksalsschlages ins Wanken geraten. Wenn Wohnbedürfnisse ändern, kann ein Umbau mit Grundrissveränderung Hilfe bieten.



Wegen Komplikationen bei der Geburt ist Sohn Elia auf besondere Betreuung angewiesen. Eine neue Situation für seine Eltern, die soeben ihr Eigenheim in Wilchingen fertiggestellt haben. Rasch zeigt sich, dass sein Kinderzimmer im Obergeschoss falsch platziert ist. Das Ehepaar beschliesst, den Grundriss den neuen Bedürfnissen anzupassen: Aus der bestehenden, geschlossenen Küche im Erdgeschoss wird ein schwellenloses Kinderzimmer. Eine neue Küche wird Herzstück im Wohnraum nebenan.

Traumküche wird wahr

Wie schon damals beim Hausbau holten wir die Umbauprofis des Ostschweizer Küchenbauers Hans Eisenring ins Haus, so Vittoria Rühli. Ich bin keine einfache Kundin, lacht sie. Sie wisse genau, wie sie ihre neue Familienküche haben will. Bei Daniel Kühnis, Kundenberater der Hans Eisenring Küchenbau AG, stösst sie damit auf offene Ohren. Mittels 3D-Visualisierung zeigt er Schritt für Schritt den Weg zu ihrer Traumküche auf.

Sorgloser Umbau

Eine helle Küche mit geraden Linien soll es sein als Kontrast zu den dunklen Bodenplatten. In der Küchenausstellung Sirnach wird die Familie schnell fündig. Die weissen Hochglanz Kunstharz-Fronten



Wunschzettel für den erfolgreichen Umbau

1. Beratung und Realisation aus einer Hand ✓
2. Hilfe durch erfahrene Umbauprofis ✓
3. Reibungsloser, sauberer Umbau ✓
4. Verbindliche Termine und transparente Kosten ✓
5. Vollservice mit Garantie ✓



Umbau

mit schlanken Griffen werden diesem Wunsch gerecht. Im Natursteinwerk Pfyn wird die Steinplatte für die Küchenabdeckung persönlich ausgewählt. Nach nur einer Woche steht die neue Traumküche. Die Klettgauerin schwärmt: Während ich als Hausfrau und Mutter alle Hände voll zu tun hatte, kümmerte sich Daniel Kühnis um einen reibungslosen und erstaunlich sauberen Umbau.

Neue Lebensqualität

Die moderne Küche mit Induktionsherd ist der neue Treffpunkt im offenen Wohnraum. Die äusseren Geschirrschränke mit Druckschnäpper verkürzen den Weg zum Esstisch. Und dank der Touch-Bedienung lassen sich die hinteren Oberschränke ohne Kraft und Aufwand öffnen. Das Deckenelement mit integriertem Umluft-Abzug und Spotbeleuchtung setzt die Insel gekonnt ins Scheinwerferlicht. Heute kann Elia ohne Umwege betreut werden und das Beisammensein mit Familie und Freunden macht noch mehr Spass. Unsere besten Gespräche finden nun in der Küche statt, lacht Vittoria Rühli.

Kontakt

Hans Eisenring
KÜCHENBAU

Hans Eisenring AG

Pumpwerkstrasse 4, 8370 Sirnach

Tel. 071 969 19 19

www.kuechenhauptstadt.ch

Mo bis Fr: 8.00–12.00 Uhr, 13.30–18.00 Uhr

Sa: 8.00–12.00 Uhr



Wir freuen uns auf Sie:
Daniel Kühnis, Verkauf

*Vorher (links):
Aus der geschlossenen
Küche wurde ein schwel-
lenloses Kinderzimmer.*



*Nachher (rechts):
Die neue Wohnküche ist
auf die Bedürfnisse der
Familie abgestimmt.*





*FC-Wil-Präsident Roger Bigger:
Freut sich über das moderns-
te Challenge-League-Stadion der
Schweiz.*

«Die ganze FC-Wil-Familie unter einem Dach vereint»

Am ersten Februarwochenende, an welchem der IGP Sportpark Bergholz offiziell der Bevölkerung übergeben wurde, bezwang der FC Wil den FC Winterthur im ersten Spiel der Challenge-League-Rückrunde 1:0. Auch das allererste Heimspiel in der «IGP Arena» am 4. August 2013 gewann der FC Wil – gegen Vaduz mit 2:1. Für Präsident Roger Bigger mehr als gute Omen.

Text: Stephan Ziegler Bilder: Tiziana Secchi

Roger Bigger, ich glaube, man darf sagen: Der FC Wil hat das zurzeit modernste Stadion der Schweiz.

Sagen wir mal: Das modernste Challenge-League-Stadion, dann stimmt's sicher. Die IGP Arena bietet Platz für rund 6000 Zuschauer. Davon sind 5300 überdachte Stehplätze und 700 überdachte Sitzplätze. Die Bauzeit dauerte rund ein Jahr und kostete rund zwölf Millionen Franken.

Das alte Bergholz genügte den Anforderungen nicht mehr?

In keinsten Weise, sowohl was Sicherheit, Infrastruktur und Hospitality angeht. In der Challenge League durften wir nur mit einer Sondergenehmigung spielen – das alte Bergholz erfüllte die Voraussetzungen der Swiss Football League für eine Challenge-League-Anlage nicht. Und: Ins neue Stadion ist nun

Und falls der FC Wil in die Super League aufsteigen sollte...

...das bleibt natürlich immer unser Ziel, klar. Aber ich weiss, worauf Sie hinauswollen: Das Stadion ist soweit vorbereitet, dass es mit relativ wenig Aufwand auf Super-League-Niveau gebracht werden könnte. Hier ginge es vor allem um die Überdachung der Gegentribüne. Entsprechende Projekte liegen in der Schublade – wir wollen schliesslich vorbereitet sein, wovon soweit ist.

Sie haben vorher «Hospitality» erwähnt. Wie meinen Sie das?

Nun, einerseits können wir Gäste und Sponsoren angemessen empfangen. Wir vermieten unsere Räume und Logen auch an Interessierte und bessern so unser Budget auf – je nach Aufteilung können wir bis zu 160 Gäste bewirten. Das ist aber nur der eine Aspekt. Der andere ist, dass Spielervermittler hier einen ganz anderen Eindruck vom «Drumherum» bekommen als im alten Stadion. Der FC Wil ist ja traditionell der Club, der am meisten Spieler in die Super League bringt – in den letzten drei Jahren etwa waren das 21, während der nächste, der FC Winterthur, gerade mal elf in die Königsklasse gebracht hat –, und ich kann mir lebhaft vorstellen, dass in Zukunft noch mehr unserer Spieler hier entdeckt werden. Die Manager und Agenten achten eben auch auf die professionelle Infrastruktur, in der sich ein Spieler bewegt, das ist nun einmal so.

«Waren's im alten Bergholz noch rund 1000 Zuschauer pro Spiel, sind wir heute bei etwa 1500 – Tendenz steigend.»

auch die Geschäftsstelle integriert, die früher in Containern untergebracht war. Wir, die ganze FC-Wil-Familie, sind nun buchstäblich unter einem Dach vereint. Das erleichtert vieles.

Auch die Fans scheinen das neue Stadion zu goutieren – die Zuschauerzahlen sind gestiegen, scheint mir.

Da haben Sie recht. Waren's im alten Bergholz noch rund 1000 pro Spiel, sind wir heute bei etwa 1500 – Tendenz steigend. Oder anders gesagt: Wir haben um die 50 Prozent mehr Zuschauer.

Der FC Wil hat insgesamt über zwei Millionen Franken ans neue Stadion beigetragen. Für einen relativ kleinen Verein mit einem Jahresbudget von gerade mal drei Millionen eine stolze Summe. Das ist so. 1,1 Millionen an Infrastrukturkosten für das Bergholz müssen wir in 30 Jahren der Stadt zu-

**Den LEADER gibt's nun
auch im Format 24 x 18**



**Immer und überall über das Ostschweizer
Wirtschaftsgeschehen informiert sein.**

- Aktuelle Ausgabe
- Spezialausgaben
- Magazinarchiv

LEADER
DAS UNTERNEHMERMAGAZIN
www.leaderonline.ch

**metr
comm**

Die Gratis-LEADER-App wird Ihnen offeriert von der MetroComm AG, www.metrocomm.ch

EINFACH NÄHER



Walter Pfister
Verkaufsleiter

Aufzüge sind mein Ding

Bei mir und meinen Kollegen sind Sie richtig, wenn Sie Ihren Lift planen. Schnelligkeit und Spezialanlagen-Kompetenz zeichnen uns aus.

Sprechen Sie mit uns. Ganz einfach.

 **AS Aufzüge**

AS Aufzüge AG, Zürcher Strasse 501, 9015 St.Gallen, 071 788 25 25, as-stg@lift.ch

Ihr Projekt & Unser Know-how

perfekt kombiniert

Herzlichen Dank für das Vertrauen

Hälg & Co. AG Heizung, Lüftung, Klima, Kälte
Hubstrasse 64, 9500 Wil, Tel. +41 71 912 21 10, haelg@haelg.ch, www.haelg.ch



BUILDING SERVICES GROUP

rückzahlen, eine Million haben wir cash gebracht, dank Spenden, Gönnern, Sponsoren und Darlehen von Freunden. Dafür liefen und laufen zahlreiche Finanzierungsaktionen – wir sind natürlich auch heute noch froh um jede Zuwendung. Auch unsere Supporterclubs, der Club 2000 und der «Wir sind Wil»-Club, freuen sich immer über neue Mitglieder.

Und die IGP Pulvertechnik AG bezahlt für das Namensrecht bis 2024 rund 120000 Franken pro Jahr.

Genau. Davon sind 77500 Franken zweckgebunden: Gedeckt wird damit einerseits die Stadionmiete für die Challenge-League-Zugehörigkeit von 27500

«Ich kann mir lebhaft vorstellen, dass in Zukunft noch mehr unserer Spieler hier entdeckt werden.»

Franken pro Jahr, die wir der Stadt zu entrichten haben, und andererseits der jährliche Beitrag des FC Wil an die Infrastruktur des Bergholz in der Höhe von 50000 Franken. Dank der IGP hat der Club Planungssicherheit und Flexibilität im Bezug auf das Zukunftsbudget.

Dass der Sportpark Bergholz als solcher überhaupt vom Stimmvolk abegesegnet wurde, ist sicher zum Teil dem FC Wil zu verdanken. Er hat die Leute mobilisiert.

Es freut mich, dass Sie das auch so sehen. Ich darf sagen, dass der gesamte FC Wil zusammen mit dem überaus engagierten Komitee «Pro Sportpark Bergholz» unter der Leitung von Albert Schweizer mit grossem Einsatz für die Vorlage gewiebelt hat – schliesslich ging es um fast 58 Millionen Franken, über die das Stimmvolk im November 2010 zu befinden hatte. Vom Vorstand bis zum Junior haben sich alle dafür eingesetzt, Veranstaltungen besucht, Strassenaktionen gemacht, mit den Leuten geredet. Schlussendlich hat sich das mehr als gelohnt – mit einer sensationellen Stimmbeteiligung von fast 64 Prozent und einem Ja-Stimmenanteil von über 60% haben sich die Wilerinnen und Wiler überaus klar für das neue Bergholz ausgesprochen.

Es gab aber auch Widerstand.

Natürlich – die üblichen Bedenkenträger: zu gross, zu teuer – schlicht überflüssig. Ich freue mich aber zu sehen, dass diejenigen Politiker, die damals am lautesten gegen den neuen Sportpark getönt haben, heute strahlend den Eröffnungsfeiern beiwohnen. Offenbar haben auch sie sich von Wert der Anlage überzeugen lassen...

Nun liegt im Stadion ein äusserst robuster Kunstrasen, auf dem dereinst wohl nicht nur Fussballschuhe zu stehen kommen?

In der Tat planen wir auch in der IGP Arena Drittvents in Zusammenarbeit mit der Wispag. Ich kann mir vorstellen, dass jährlich etwa drei Events hier stattfinden könnten – bei Konzerten würden wir gegen 10000 Besucher ins Stadion bringen. Aber auch Turnfeste sind möglich, ja sogar kantonale Schwingfeste. Sport und Kultur – nur die Fantasie setzt hier Grenzen.

Ein Wermutstropfen bleibt die Parkplatzsituation: Gerade mal 80 Plätze stehen zur Verfügung.

Nicht nur wir haben Mannschaften aus der ganzen Schweiz zu Gast, auch der EC Wil spielt gegen Auswärtige. Sollen alle Fans mit dem öV an die Spiele kommen? Das ist ein frommer Wunschtraum – schon nur nach Davos sind Sie rund drei Stunden unterwegs. Wir haben zu Beginn den Vorschlag eingebracht, unter den Sportpark eine Tiefgarage zu integrieren. Das wäre nicht viel teurer gekommen, und eine Tiefgarage hätte einen satten Batzen an die laufenden Kosten geleistet. Aber die Stadt – bzw. ein paar einzelne Politiker – wollte nicht. Nun sieht man, dass man hier eine grosse Chance vergeben hat.

Zum Schluss: Sie haben nun ein neues Stadion zur Verfügung, der FC Wil steht spielerisch gut da – gibt's noch Träume, die Sie nachts schlaflos halten?

Schlaflos vielleicht nicht gerade, aber ein Traum ist natürlich, dass dereinst die Gegentribüne überdacht werden muss. Denn das würde bedeuten, dass wir dann die Chance hätten, in der Super League zu spielen...



FC Wil 1900 AG

Feldstrasse 40
CH-9500 Wil SG

T +41 71 929 91 00
F +41 71 929 91 09

info@fcwil.ch
www.fcwil.ch



Prime Tower. Zürich



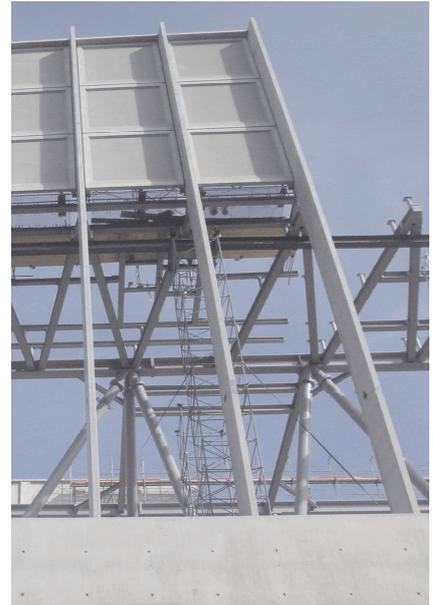
Regionale Sporthalle Sargans



Stadion Letzigrund. Zürich



Spertarena Allmend, Luzern



KVA Bern



Toni Areal. Zürich



Novartis Campus, Chipperfield Building



Elefantenpark Zoo Zürich

Die Tragwerke für den Sportpark Bergholz

Die anspruchsvollen Grossgebäude im Bergholz verlangten nach durchdachten Lösungen auch im Bereich der Tragwerke. Gearbeitet wurde in Massivbauweise, mit Stahl und mit Beton.

Stéphane Braune, dipl. Bauingenieur ETH/SIA, Walt+Galmarini AG

Die 27 Meter spannenden vorfabrizierten Betonträger des Hallenbad-daches im Bauzustand



Eishalle

Das Tragwerk der Eishalle setzt sich aus einem Tribünenkörper in Massivbauweise und der Tragkonstruktion des Daches in Stahl zusammen. Der überwiegende Teil der Tribünenkonstruktion wurde vorfabriziert: Die Wandscheiben bestehen aus vorgefertigten Doppelplatten, die mit einem vor Ort gegossenen Betonkern verbunden wurden. Die Decken der Tribünen sind analog aus vorfabrizierten Betonplatten und einem vor Ort eingebrachten Überbeton zusammengesetzt. Der Ortbeton stellt sicher, dass die einzelnen Elemente zusammenwirken, damit sie bei Wind- oder Erdbebeneinwirkung nicht wie ein Kartenhaus auseinanderfallen. Die L-förmigen Betonelemente für die Sitzstufen sind vollständig vorfabriziert und spannen in der Regel über 7.2 m. Bei der Wahl der Spannweite für die Sitzstufenelemente wurde darauf geachtet, dass die Elemente nicht durch hüpfende Eishockeyfans in unangenehme Schwingungen versetzt werden können. Das Dach der Eishalle wird von 2 m hohen und bis 46 m weit spannenden Stahlträgern getragen. Da sich sowohl

Zwei Meter hohe Stahlträger überspannen die Eishalle stützenfrei über 46 Meter



das Dach wie auch die verglaste Ostfassade aus drei zueinander geneigten Flächen zusammensetzen, sind die Achsen der Stahlträger sowohl im Grundriss wie im Schnitt geneigt. Dadurch bilden sich zwischen den Stahlträgern geneigte trapezförmige Flächen, die von parallel zur geraden Längsseite spannenden Pfetten und einem Trapezblech ausgefüllt werden. Die Hauptträger liegen über Brückenlager auf bis 8 m hohen vorfabrizierten Betonstützen auf. Die Betonstützen entlang der Westfassade sind in den steifen Tribünenkasten eingespannt und stellen so die horizontale Stabilität des Daches in Querrichtung sicher. In Längsrichtung wird die Halle über je zwei Betonwandscheiben an den Enden der Längsfassaden stabilisiert.

Hallenbad

Für das Hallenbad wurde eine reine Betontragkonstruktion gewählt. Betontragwerke sind gut geeignet, um der chloridhaltigen Atmosphäre der Schwimmbäder ohne nennenswerten Unterhalt zu widerstehen. Die Halle des Schwimmerbeckens umfasst ein Kranz aus geschosshohen Sichtbetonwänden. Auf diesen Wänden liegen die bis 27 m weit gespannten, schlanken vorfabrizierten Betonträger des Daches auf. Die Wände tragen ihr Eigengewicht und die Dachlasten als weit gespannte Scheiben ab auf die Stützen und kurzen Wände im Erdgeschoss. Die hohe statische Beanspruchung der Wände, gepaart mit der Sichtbetonoberfläche, stellten hohe Anforderungen an Planung und Ausführung. Für die Decke über dem Nichtschwimmerbecken war die Aufgabe zu lösen, ein Tragwerk zu entwickeln, das in der Lage ist, mit minimaler Bauhöhe die Lasten aus dem darüberliegenden Wellnessbereich stützenfrei über 15 m abzutragen. Eine Rippendecke, bestehend aus vorfabrizierten, vorgespannten rechteckigen Betonträgern im Abstand von 1.5 m und einer quer dazu spannenden, lediglich 16 cm starken Betonplatte, konnte die Anforderung optimal erfüllen: Die aufgelöste Konstruktion erlaubte, in derselben Schicht Tragwerk und technische Installationen zu integrieren, um so die Gesamtdeckenstärke zu minimieren.

Von der Idee bis zur Bauvollendung

Aus der Idee eines Gesamtleistungswettbewerbs wurden Pläne. Aus Plänen entwickelte sich ein Projekt. Und aus diesen Projektvorgaben baute Implenia als Totalunternehmerin im Auftrag der Stadt Wil den IGP Sportpark Bergholz. Ein sportliches Projekt – mit engen, fixen Terminen, vielen Akteuren und einem gemeinsamen Ziel: Für die Einwohnenden von Wil SG die Anlage termingerecht und zu den vereinbarten Kosten zu erstellen.

Text: Implenia **Bild:** Bruno Helbling (Architektur), Alex Bruggmann (Bau)

Vier Schaufeln werden von einer charmanten Dame und drei Anzugträgern in die Erde gerammt. Keine Schweissperlen zieren die Stirn, sondern ein fröhliches Lachen entspannt die Gesichter. Die Motoren der grossen Baggerschaufeln im Hintergrund liefern die perfekte Geräuschkulisse. 6. August 2012: Spatenstich im «Bergholz»!

Die Ausgangslage

Die Auftragsvergabe wurde mittels eines Gesamtleistungswettbewerbs von der Stadt Wil öffentlich ausgeschrieben. «Sports unlimited», die Eingabe von Totalunternehmerin Implenia mit K&L Architekten AG St.Gallen und ihrem Fachplanerteam, ging als Gewinnerin hervor.

Die Architektur drückt die Vielfalt und Dynamik des Sportangebots aus: Drei dem Quartiermassstab angepasste Gebäude prägen die Gesamtanlage.





Auf der rund 250 x 500 m grossen Baustelle wurde parallel mit Arbeiten in den verschiedenen Teilprojekten gestartet.

Nach dem Wettbewerb hatte das Kernteam fünf Monate Zeit, um das Projekt für die Parlamentsberatung und die Volksabstimmung aufzubereiten. Im November 2010 sprach sich an der Urne eine deutliche Mehr-

Das regionale Gewerbe in und um Wil konnte rund 60 % des Auftragsvolumens abdecken.

heit der Wiler Stimmberechtigten für das Projekt aus. Nach diesem «Ja» führen die Bagger noch nicht sofort auf – doch in den Büros der Implenia und der K&L Architekten aus St. Gallen wurde fleissig geplant.

Nach der Abstimmung arbeitete man aus dem ursprünglichen Wettbewerbs- ein Vorprojekt mit räumlichen Arbeitsmodellen aus. Im regelmässigen Abgleich mit der Stadt Wil wurden Varianten studiert

Die Eishalle umfasst 1000 Sitzplätze, das Eisfeld misst 30 x 60 m.



sowie Anpassungen und Optimierungen vorgenommen. Auch galt es beispielsweise, die aktuellsten Normen von Behörden und Sportverbänden einzuhalten.

Das bereinigte Vorprojekt mit den genauen Grundrissen, Volumen und Schnitten wurde Mitte Mai 2011 dem Stadtrat vorgelegt, von diesem geprüft und gutgeheissen. Nach dieser Projektfreigabe folgten die weitere Detaillierung und Projektausarbeitung des Sportparks, insbesondere auch die Anpassung der Haustechnikprojekte. Dabei entstand schliesslich das fertige Bauprojekt, welches – als Baugesuch eingereicht – das übliche Baubewilligungsverfahren in drei Monaten durchlief.

Die Architektur

Die Architektur drückt die Vielfalt und Dynamik des Sportangebots aus: Drei dem Quartiermassstab angepasste Gebäude prägen die Gesamtanlage. Von der Stadt kommend führt die flache Rampe entlang der Fussballarena zur zentralen Begegnungsebene, an die alle Nutzungen angegliedert sind. Gleichzeitig dient diese Ebene als Quartierverbindung.

Zentrales Element der Anlagenorganisation ist die Drehscheibe im Haupteingang – im Herz der Anlage sind der Empfang- und Kassenbereich sowie das Restaurant angeordnet. Vor hier erreicht man als Freizeitsportler und Besucher alle Anlageteile. Für Vereinssportler stehen sowohl für Eishalle als auch Fussballfeld separate Zugänge zur Verfügung. Eine konsequente Trennung von Sportlern und Zuschauern in Eisstadion und Fussballarena ermöglicht einen geordneten Matchbetrieb unabhängig vom Freizeit- und Erholungsbetrieb.

Mit einem 25 Meter-Becken, einem Lernschwimmbecken mit Hubboden, einem Kinderplanschbereich und einem von der Schwimmhalle direkt zugänglichen Warmwasseraussenbecken mit Sprudelliegen und Massagedüsen enthält der Sportpark ein moder-



**RYKART
Gerüstbau AG**

Alte Landstrasse 39
CH-8546 Islikon TG

Büro 052 366 58 08
Telefax 052 721 91 51

info@rykart-geruestbau.ch
www.rykart-geruestbau.ch

IHR GERÜSTBAU-PARTNER



**Wir schaffen Ordnung und Sauberkeit.
In jeder Liegenschaft und auf jeder Baustelle.**



Kontaktieren Sie eine unserer Niederlassungen in
Bern, Bülach, Lugano, Winterthur, Zug oder Zürich.
POLY-RAPID AG, Gebäude-Service, 058 330 02 02, www.poly-rapid.ch

POLYRAPID^{*}
SAUBERE ARBEIT



Wir bringen Blech in Form ...



Beni Burtscher AG
Metallwaren
Apparatebau
Stanzwerk
Metallrückerei
Lasercenter



9536 Schwarzenbach SG
Tel. 071 929 91 30
Fax 071 929 91 39

Internet: <http://www.burtscher.com> | E-Mail: admin@burtscher.com

9306 Freidorf TG
Tel. 071 454 64 64
Fax 071 455 15 33



Das «FIFA Field Certificate Nr. AA4376.1», signiert von Sepp Blatter, bestätigt, dass der Rasen freigegeben ist.

nes und attraktives Hallenbad. Vom Hallenbad oder direkt vom Eingangsbereich aus, gelangt man in die Wellnessanlage. Dort kann der Gast zwischen Finnischer Sauna, Soft-Sauna, Dampfbad oder Whirlpool wählen. Das Wellness-Angebot wird durch Abkühl- und Erlebnisduschen ergänzt. Eine Terrasse und Ruheräume mit grossen Oblichtern laden zum Verweilen und Entspannen ein.

Die Eishalle umfasst 1000 Sitzplätze, das Eisfeld misst 30 x 60 m. Die Sitzplätze sind dreiseitig um das Eisfeld angeordnet; das Publikum ist nah am Spiel und der Kür. Das Challenge-League-Stadion für den

bei die wichtigsten Aufgaben. Das regionale Gewerbe in und um Wil konnte schliesslich rund 60 % des Auftragsvolumens abdecken. Spezielle, nicht in der Region ansässige Gewerke wie Eis- und Badtechnik oder Aufgaben wie der Einbau des Fussball-Kunstrasens mussten ausserhalb vergeben werden.

Auf der rund 250 x 500 m grossen Baustelle wurde parallel mit Arbeiten in den verschiedenen Teilprojekten gestartet. Dadurch konnte die Bauzeit von 24 auf 16 Monate verkürzt werden. Einen engen Rahmen für die Terminplanung gab insbesondere der Sport vor: Im August 2013 musste das erste Fussballspiel angepfiffen werden können, in der Eishalle sollte der Trainingsbetrieb Anfang September 2013 aufgenommen werden.

Die Bauphase hielt viele Höhepunkte bereit. Eindrücklich war etwa das Setzen der Stahlträger für die Eishalle: Ein 150 Tonnen schwerer Spezialkran hievte dafür einen weiteren, rund 50 Tonnen schweren Kran über die Aussenwände auf das Fundament. Die elf Träger mit einem Gewicht von je 32 Tonnen und einer Spannweite von maximal 45 Metern wurden danach innert dreier Tage montiert. Der «kleine» Kran schwebte nach getaner Arbeit wieder nach draussen.

Die Installation der Badtechnik und der Becken war ebenfalls anspruchsvoll. So sorgen nun beispielsweise acht Filteranlagen im Untergeschoss für sauberes Wasser. Die Wasserbecken im Hallenbad ihrerseits wurden während zehn Tagen randvoll mit Wasser gefüllt und damit auf Dichtigkeit geprüft. Die Sanierung im Freibad umfasste neben Massnahmen zur Attraktivitätssteigerung auch den Komplettersatz der Schwimmbadtechnik und Verbesserung der Beckenhydraulik.

Die Bauzeit für das Fussballstadion betrug elf Monate. Dank Beton-Fertigelementen konnte im Winter weitergebaut werden. Der Aufbau des Kunstrasens

Es wurde ein Stück Rasen von einem aus Schottland angereisten Prüfer entfernt, um zu prüfen, ob das auf Papier vereinbarte Material auch tatsächlich eingebaut wurde.

FC Wil bietet 6000 Zuschauern Platz und den Sportlern ideale Bedingungen. Der Kunstrasen ermöglicht neben den Profisportlern auch dem Nachwuchs die Nutzung des Hauptstadions. Der Tribünenbau mit den überdachten Sitzplätzen gibt dem Stadion eine klare Ausrichtung.

Die Bauphase

Spatenstich – der Anpfiff für die Ausführung. Gefragt war dann das vierköpfige Implenia-Projektleitungsteam, dem die Verantwortung für die Realisierung gemäss Zeitplan und im vorgegebenen Kostenrahmen oblag. Die straffe Ausführungs- und Vorbereitungs- bzw. Planungsphase mit den Vergaben dauerte rund zwölf Monate. Die Organisation auf der Baustelle sowie die Koordination mit der Stadt Wil und den ausführenden Unternehmern waren da-



Das Hallenbad wird auch mit Abwärme aus der Eiserzeugung beheizt.

erforderte absolute Exaktheit. Sei es, bei der Bewässerung des ganzen Platzes, um die Abflüsse zu testen, oder beim mehrfachen Nachvermessen und Prüfen aller Flächen und Linien. Es wurde sogar ein Stück Rasen von einem extra aus Schottland angereisten Prüfer entfernt, um im Labor prüfen zu lassen, ob das auf Papier vereinbarte Material auch tatsächlich eingebaut wurde. Unzählige Dossiers wurden schliesslich in ein Zertifikat komprimiert: Das «FIFA Field Certificate Nr. AA4376.1», signiert von Sepp Blatter, bestätigt, dass der Rasen freigegeben ist. Der FC Wil bestritt nach der Teilübergabe bis zur Winterpause 2013/2014 «Fussball auf der Baustelle».

Wie im gesamten Sportpark war auch in der Eishalle Präzision gefragt: Die Abweichung der obersten Schicht auf dem Eisfeld durfte von Rand zu Rand

Das übergreifende Energiekonzept nutzt neben Solar- auch Abwärme aus der Eiserzeugung und ist auf eine Minimierung des Energieverbrauchs ausgerichtet.

maximal 2 mm betragen. Wil leistete zudem auch in der Eishalle Pionierarbeit. Rund um das Eisfeld wurden neue, flexible Banden montiert. Diese Neuerung war der Sendung «Einstein» von SRF einen Beitrag wert. In der Betriebsphase hilft übrigens die Abwärme aus der Eisanlage, das Hallenbad zu heizen.

Die Nachhaltigkeit

Die Stadt Wil definierte bereits in der Ausschreibung klare technische und gestalterische Vorgaben und legte so den Grundstein für ein nachhaltiges Projekt. Da ein Sportpark energieintensive Nutzungen beherbergt, stehen Umweltaspekte im Vordergrund. Doch eine Minergie-Zertifizierung alleine macht noch keinen nachhaltigen Sportpark aus, auch die Verantwortung für die Bereiche Gesellschaft und Wirtschaft muss vorbildlich wahrgenommen werden. Die Adaption des eigentlich für Wohngebäude entwi-

Bauherrschaft:

Stadt Wil, vertreten durch das Departement Bau, Umwelt und Verkehr

Totalunternehmer:

Implenia Schweiz AG, Buildings, St.Gallen

Architekt:

K&L Architekten AG, St.Gallen

Bauingenieure:

Walt + Galmarini AG, Zürich; Dr. J. Grob & Partner, Winterthur

Energie/Umwelt:

Implenia Schweiz AG, Engineering, Winterthur

Elektro-Ingenieur:

Elektroplanung Beerli AG, Frauenfeld

HLKS-Ingenieur/Fachkoordination:

Huonder + Partner AG, Gossau ZH

Kältetechnik:

Lorenzo Bertozzi, Chur

Schwimmbadtechnik:

Hunziker Betatech AG, Winterthur

Bauphysik/Akustik:

Braune Roth AG, Rorschacherberg

Sportplatzplanung:

Engeler Freiraumplanung AG, Wil

Landschaftsarchitekt/Freiraumplanung:

Tobias Pauli, St.Gallen

ckelten Minergie-Standards auf ein komplexes Projekt wie einen Sportpark stellte eine Herausforderung dar. So wurden Hallenbad und Eishalle intensiv geprüft – mit Erfolg: Das übergreifende Energiekonzept beispielsweise nutzt neben Solar- auch Abwärme aus der Eiserzeugung und ist auf eine Minimierung des Energieverbrauchs ausgerichtet. Sorgfältig vernetzte interne Energieflüsse, ein Gas-Blockheizkraftwerk und Sonnenkollektoren fördern die Nachhaltigkeit.

Beim IGP Sportpark Bergholz sind auch gesellschaftliche Aspekte durch eine attraktive Architektur sowie die öffentliche Zugänglichkeit und Nutzbarkeit für die Bevölkerung bestens gegeben. Und um auch eine wirtschaftliche Nachhaltigkeit zu erreichen, wurden unzählige Projektentscheide unter dem Aspekt Lebenszykluskosten gefällt.

Von der Idee bis zur Bauvollendung

Aus einer Idee entstand dank des unermüdlichen Einsatzes von unzähligen Köpfen und Händen der IGP Sportpark Bergholz. Man entwickelte Strategien und stellte Teams zusammen. Man rannte, schwitzte, lachte und legte auch ab und an auch einmal eine Pause zur Regeneration ein. Nach Abschluss der Arbeiten darf erfreut festgestellt werden: Der Puck ist im Tor, der Ball im Netz, der Whirlpool blubbert, im Restaurant kitzelt Kaffeeduft die Nase, die entengelt Rutschbahn erfreut die Kinder. Stolz dürfen alle am Bau Beteiligten auf «ihren» Wiler IGP Sportpark Bergholz sein!

Gratulation an Stadt und Region Wil

Es war ein bemerkenswerter Sonntag für Wil, der 28. November 2010: Mit einem Ja-Stimmen-Anteil von rund 61 Prozent hatte die Wiler Bevölkerung damals einen Kredit von gut 57 Millionen Franken für die Gesamterneuerung des Sportparks Bergholz gutgeheissen, die ein Freibad, ein Hallenbad mit Wellnessbereich, eine Eishalle, ein Restaurant und, natürlich, das neue Fussballstadion beinhaltet. Die alten Anlagen auf dem Bergholz hatten über 40 Jahre auf dem Buckel und genügten heutigen Ansprüchen nicht mehr.

Nun, gute drei Jahre später, steht der neue Sportpark Bergholz der Bevölkerung zu Verfügung: Seit August 2013 trägt der FC Wil seine Spiele in der IGP Arena aus, seit Anfang Februar 2014 ist der gesamte Sportpark Bergholz, der der Stadt Wil gehört, offiziell eröffnet. Dass der FC Wil sowohl sein allererstes Spiel in der IGP Arena am 4. August 2013 als auch das Spiel am Eröffnungswochenende vom 1./2. Februar 2014 gewonnen hat, sei als günstiges Vorzeichen für die Zukunft des Bergholz zu werten.

Mit der Realisierung des Gesamtkonzeptes Sportpark Bergholz erhalten Stadt und Region Wil ein modernes Fussballstadion mit Challenge-League-Approbation und rund 6000 Plätzen, eine Eishalle sowie ein Hallen- und ein Freibad in moderner Architektursprache, ausgeführt im Minergiestandard – ein Novum für die Schweiz. Damit entsteht eine kantonsübergreifende Sportanlage mit zeitgemässen Freizeitangebot für Sport, Spass und Erholung, wel-

che die Standortattraktivität der gesamten Region Wil erhöht.

Sowohl die Wiler Sportanlagen AG (WISPAG, im Besitz der Stadt Wil) als Betreiberin des Bergholz wie auch der FC Wil als Mieter der IGP Arena wollen die Anlage aber nicht nur für Sport und Spass nutzen, sondern auch für Kultur und Business: So können Firmen verschiedenste Räumlichkeiten für Tagungen, Seminare oder Versammlungen mieten und im ganzen Bergholz kulturelle Veranstaltung verschiedenster Art stattfinden. Weder Eishalle noch Fussballarena sind ausgenommen – eine wahrhaft multifunktionale Anlage also.

Es ist der Stadt Wil, ihren Behörden und der Bevölkerung zu verdanken, dass dieses Jahrhundertprojekt in kurzer Zeit realisiert werden konnte. Nur dank des engen Zusammenstehens von Politik, Sport und Gesellschaft konnten alle Hürden und der imposante Sportpark Bergholz der Bevölkerung ohne Verzögerungen übergeben werden. Besonders hervorzuheben ist das Engagement, das die Verantwortlichen an den Tag legten, als es darum ging, die Stimmbürger von der in Wil noch nie dagewesenen Bausumme von gegen 60 Millionen Franken zu überzeugen.

Wir gratulieren zum Erfolg und zum neuen Bergholz!

Stephan Ziegler, Dr. phil. I
Chefredaktor MetroComm AG



Neues Demokratieverständnis

Urs Schwaller, seines Zeichens Fraktionschef der CVP, gibt zu reden: Öffentlich tönt der Politiker, er wolle die Ecopop-Initiative für ungültig erklären lassen. Wegen «Verbindung sachfremder Forderungen». In Tat und Wahrheit geht's dem Herrn und weiteren Magistraten, die ins gleiche Horn stossen, um die Bodigung unliebsamer Volksbegehren schon vor dem Urnengang.

von *Stephan Ziegler*

Würden unsere geschätzten Politiker in Bern ihre Arbeit recht machen – dann bräuchte es keine Initiativen mehr, dürfte sich manch einer sagen, der sich ob des neusten Angriffs auf die demokratischen Volksrechte die Augen reibt. Denn diesmal kommt die Attacke nicht aus dem notorisch dafür verantwortlichen linken Lager, sondern vom Fraktionschef einer einst bürgerlichen Partei der Mitte, die gemäss Parteiprogramm «die Demokratie und den Rechtsstaat als unabdingbare Grundpfeiler der Gemeinschaft Schweiz» schützen will. Nun ja, es ist irgendwo verständlich, dass man sich als Politiker allerhand schlauer Winkelzüge bedienen will, sollte sich das störrische Stimmvolk an der Urne partout nicht so verhalten, wie man das gerne hätte. Ich meine, man sieht's ja etwa an der ungeliebten Ausschaffungsinitiative: Vom Volk klar angenommen, wird sie seit über drei Jahren von Regierung, Parlament und Justiz verschleppt. Das sagt schon vieles über das Demokratieverständnis mancher «Volksvertreter» aus.

Auch Schwallers Spiessgesellen wie etwa Verena Diener (GLP – auf dem Papier ebenfalls eine Partei der Mitte) schulmeistern: «Bundesrat und Parlament sollen die Ungültigkeit oder Teilungültigkeit von Initiativen strenger handhaben.» Angesichts der «Flut von Initiativen» komme die Politik daran nicht mehr vorbei... Schon die Wortwahl «Flut» zeigt, wie negativ die Grün-«Liberale» gegenüber Initiativen eingestellt ist. Mit Verlaub, liebe Frau Diener: Würden Sie und Ihre Artgenossen im Sinne des Volkes politisieren, wären Initiativen überflüssig. Wenn Sie das aber nicht können oder wollen, braucht es Richtungskorrekturen durch direktdemokratische Eingriffe.

Statt dass Politiker Initiativen als das ansehen, was sie sind – Ausdruck der Unzufriedenheit zumindest eines Teils des Stimmvolkes –, nehmen sie diese zum Anlass, sich in ihrem Wirken belästigt zu fühlen. Kluge Staatsmänner können aus Volksbegehren lernen, können aus ihnen lesen, was die Menschen beschäftigt, wo es der Schuh drückt, kurz: Was sie in ihrer Arbeit besser machen könnten. Leider ist diese politische Klugheit wenig verbreitet – Initiativen und Referenden werden vielmehr als Ärgernisse angesehen, die das Schalten und Walten von Legislative, Exekutive und Judikative stören. Also sollen sie es gar nie bis an die Urne schaffen.

Lieber ist den Demokratiefeinden in Bern, dass sie – selbstverständlich in Abstimmung mit der EU – ohne lästige Eingriffe durch das Volk bestimmen können, was für ebendieses das Beste ist. In ihrem Tanz um das europäische Goldene Kalb soll sie kein Anliegen aus der Schweiz behelligen; Recht soll nicht mehr nach Volkes Willen, sondern nach Brüssels Gnaden festgelegt, gesprochen und durchgesetzt werden. Die Vorstellung, dass fremde Richter bei uns nichts zu sagen haben, sondern das Volk immer das letzte Wort hat, ist für sie völlig abwegig.

Dieses Demokratieverständnis ist nicht nur eine Unverschämtheit gegenüber dem Arbeitgeber der Politiker – dem Volk –, sondern auch eine üble Tendenz, die Volksrechte auszuhebeln. Dieser gilt es gegenzusteuern, denn wie heisst es so schön: Politik ist zu wichtig, um sie Politikern zu überlassen. Für alle Demokratiefeinde gilt: Im Auge behalten und bei nächster Gelegenheit aus Amt und Würden wählen. Damit sie sich nicht mehr über die «Initiativenflut» ärgern müssen.



LEADER 1/2014

Magazin LEADER	MetroComm AG Bahnhofstrasse 8 Postfach 1235 9001 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
Autoren in dieser Ausgabe:	Jeannine Hegelbach, Jan Martel, Peter Kuratli, Andrea Caroni, Peter Eisenhut, Sven Bradke, Christoph Brunner, Bernhard Althaus, Markus Vogt, Frank Halter, Sonja Kissling, Nico Forster, Roland Rino Büchel, Reinhard Frei, Eugen Voit, Bernhard Neuhold
Fotografie:	Bodo Rüedi Tiziana Secchi Esther Gloor Philipp Baer
Herausgeberin, Redaktion und Verlag:	MetroComm AG Bahnhofstrasse 8 9001 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 Senn 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:	Tammy Rühli truehli@metrocomm.ch Tiziana Secchi Béatrice Lang
Produktion:	Sonderegger Druck AG, Weinfelden

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

ISSN 1660-2757

metro
comm

Solution Day 2014

Innovation durch Kooperation

17.+18. März 2014, Würth-Haus-Rorschach

Optimierter Informationsfluss in integrierten Supply Chains

Was Sie erwartet	Haupttag 18. März 2014	Vortrag 17. März 2014
<ul style="list-style-type: none">• Praxisbeispiele aus Beschaffungs-, Produktions-, Distributionslogistik sowie SCM• Stand der Forschung und Technik• Interaktiver Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, Herstellern und Anbietern und Ausstellern• Lösungen speziell für KMU• Interaktive Marktplätze mit Speakers Corner und Pitches für die Referenten• Ein hochkarätiger Teilnehmerkreis von 100 Personen	08:30 Empfang mit Frühstück am Marktplatz	13:30 VNL-Schweiz – Generalversammlung
	09:00 Begrüßung und Eröffnung, Speakers Corner	14:30 Ankommen der Besucher zum Innovation Day
	09:35 Neue Wege in Identifizierung und Labeling	15:00 Begrüßung der Teilnehmer
	Integrierte ERP-Systeme	15:10 Keynote: „Wettbewerbsfähigkeit durch Logistik-Innovationen!“
	10:20 Info im Speakers Corner, Marktplatz, Pausengespräche, Netzwerken	15:30 Innovationsförderung für die Logistik
	11:45 Intelligente Betriebsmittelsteuerung und Flottenmanagement	16:00 Marktplatz der Ideen - Open Space
	Connectivity und Datenaustausch in der Supply Chain	18:15 Zusammenfassung und Ausblick
	12:30 Mittagspause, Marktplatz, Info im Speakers Corner	19:00 Begrüßung und Eröffnung der Abendveranstaltung
	13:50 Track & Trace in der Supply Chain	19:30 Netzwerken mit Dinnerbuffet
	Big Data Anwendungen in der Logistik	21:00 Abschluss
	14:35 Info im Speakers Corner, Marktplatz, Pausengespräche, Netzwerken	
	16:00 Logistisch integrierte E-Commerce Lösungen	
	Effizientes Supply Chain Controlling	
	16:45 Abschluss, Speakers Corner	
17:00 Ende und Ausklang		

Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- Vorstände, Geschäftsführer und Supply Chain Manager
- Fachexperten und Wissenschaftler
- Ganzheitlich agierende Controller und Projektmanager aus den Branchen Industrie, Produktion und Handel
- Anbieter von Logistikprodukten, -lösungen und -dienstleistungen



VEREIN
NETZWERK
LOGISTIK

**VNL Österreich
Region West**
Ing. Peter Halder, MSc
Stadtstraße 33, 6850 Dornbirn
T +43 (0)5572 200720
F +43 (0)5572 200713
office.regionwest@vnl.at - www.vnl.at

VNL Schweiz
c/o EURElations AG
Dipl.-BW (FH) Katrin Reschwamm
Technoparkstrasse 1, 8005 Zürich
T +41 (0)44 271 33 33
F +41 (0)44 271 33 31
office@vnl.ch - www.vnl.ch

Kooperationspartner

kmu zentrum.
Kompetenzzentrum der Universität Liechtenstein für Klein- und Mittelbetriebe

In Zusammenarbeit mit der KTI

WTT-Support
Nationale thematische Netzwerke

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Kommission für Technologie und Innovation KTI



EY

Building a better
working world

Verstärkung hat viele Gesichter. Oder zwei Buchstaben.

Vorbildliche Unternehmen setzen auf nachhaltiges Wachstum. Packen Sie's an, wir sind dabei: Beim Erobern neuer Märkte, der Verbesserung der Kundenzufriedenheit, der Preisgestaltung, beim Ausbau von Transparenz für neues Vertrauen genauso wie als Träger des Unternehmerwettbewerbs **Entrepreneur Of The Year** in der Schweiz. Weil eine starke Gesellschaft eine gesunde Wirtschaft braucht.

[www.ey.com/ch/
betterworkingworld](http://www.ey.com/ch/betterworkingworld)