



MASERATI



AUTOZENTRUM WEST

www.maserati-west.ch

Piccardstrasse 1 • 9015 St. Gallen • Tel. 071 311 66 66

## St.Gallen vs. Luzern

# Hintergründe zur «Tagblatt»-Umstrukturierung

Seite 6



## Polarmond AG

# Weltneuheit aus der Ostschweiz

Seite 44

## Special LEADERIN

- Im Porträt: Elf weibliche Topshots der Ostschweiz
- Claudia Graf, Andrea Rüttsche: Frauen an der Spitze
- Erfolgreiche Netzwerke: für und unter Frauen

ab Seite 66



Logistik 2000 AG

logistik2000.ch

## PREIS-LEISTUNGS-SIEGER

- Top-Performance
- retrofreie Fonds
- mehrfach ausgezeichnet

## Dafür arbeiten wir.

Bei uns profitieren Sie von einer hervorragenden Performance, die wir seit Jahren mit besten Ratings und Auszeichnungen immer wieder unter Beweis stellen. Sei es mit dem Lipper Fund Award, dem FUCHS Performance Projekt oder den Dachfonds Awards des österreichischen GELD-Magazins. Alle unsere Fonds sind retrofrei und gehören damit zu den günstigsten aktiv gemanagten Fonds in Europa. Aber die wichtigste Auszeichnung bleibt für uns Ihr glückliches Lachen. Mehr unter: [www.llb.li/auszeichnungen](http://www.llb.li/auszeichnungen)



Liechtensteinische  
Landesbank<sup>1861</sup>



LIPPER  
FUND AWARDS 2014  
SWITZERLAND





## Die Ostschweiz ist noch mehr gefordert

Es liegt ein schmaler Grat zwischen der Forderung nach einem freien Markt und dem Schutz von regionalen Interessen. Grundsätzlich müssen Unternehmen frei in ihren Entscheidungen sein, wenn es darum geht, die Marktposition zu verteidigen. Eine Sonderrolle nehmen allerdings die Medien ein: Sie sind zwar einerseits ganz «normale» Unternehmen, andererseits beeinflussen sie die Wahrnehmung der Öffentlichkeit direkt.

Das gilt umso mehr in Regionen, in denen ein faktisches Medienmonopol besteht. In der Ostschweiz ist die Vormachtstellung der Tagblatt-Gruppe im Bereich Tagesinformation eine Tatsache. Eine Tageszeitung mit diversen Regional- und Lokalausgaben, eine Sonntagszeitung, Radio und TV, überall gekoppelt mit Onlineausgaben: Es ist schlicht nicht möglich, dieses organisch gewachsene Monopol zu brechen. Es lässt sich höchstens ergänzen mit anderen Medienformen wie Magazinen oder Wochenzeitungen.

Entsprechend viel Verantwortung liegt bei den Tagblatt-Machern. Sie sind in der Ostschweiz meinungsmachend. Dass das Tagblatt der NZZ-Gruppe untersteht, daran haben wir uns in den vergangenen Jahren gewöhnt, und es schien lange Zeit kaum eine Rolle zu spielen; Tagblatt und Co. blieben auch unter den neuen Besitzverhältnissen stets ausgeprägt «ostschweizerisch». Nun aber hat die NZZ schweizweit ihre Regionalmedien neu-organisiert. Was als Zusammenschluss zur Stärkung des publizistischen Angebots verkauft wird, ist eine klare Zentralisierung.

Es ist eine Illusion zu glauben, es werde spurlos an uns vorübergehen, dass die publizistische Linie des Tagblatts nun vom Leiter der NZZ-Medien in der Zentralschweiz vorgegeben wird. Niemand zweifelt an dessen fachlicher Kompetenz und dem guten Willen, die Ostschweiz gebührend zu berücksichtigen. Aber bei Regionalmedien sind die Leidenschaft für die Region und das über Jahre gewachsene Beziehungsnetz wichtige Voraussetzungen, und Daniel Ehrat, der bisherige Leiter der Tagblatt Medien, als Konkurrent im Umgang zwar zuweilen recht anforderungsreich, war sicherlich ein Garant für diese Werte. Die NZZ macht aus dem Tagblatt eine von mehreren Regionalzeitungen in der Schweiz, statt es zu «der» Regionalzeitung für die Ostschweiz auszubauen. Damit wird es für unsere Region noch schwerer, die eigene Identität zu prägen und eine starke Position im Wettstreit mit anderen Landesregionen zu schaffen. Und somit wächst die Bedeutung aller anderen Medien in der Ostschweiz.

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

# Für Sie immer das richtige Haus.

**NEU**  
**Highspeed Ink-Jet!**  
Fordern Sie noch heute Ihre Offerte an!



Adressen



Mailings



Rechnungsdruck



Digitaldruck



Kartendruck



CRM/Database



Fulfillment



Werbemittelproduktion

Wir bieten einfache Lösungen für komplexe Aufgaben. Nutzen Sie die Gelegenheit und profitieren Sie von unserer Erfahrung als führender Dienstleister im Bereich Digitaldruck, Mailings und Werbemittel. Erich Zaugg freut sich über Ihre Kontaktaufnahme.



**DIRECT MAIL HOUSE**  
Immer das richtige Haus

Jetzt Kontakt aufnehmen  
und Offerte verlangen!

071 313 01 01 oder  
ezaugg@dmh.ch

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



## «Ziel ist ein unternehmerisches Verständnis»

Stefan Pfister, KPMG Schweiz

Seite 20

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>6 «Tagblatt»-Strategie</b><br/>Qualität entsteht durch Ordnung</p> <p><b>7 Kommentar</b><br/>Hausgemachtes Problem</p> <p><b>8 Jürg Weber, St.Galler Tagblatt</b><br/>«Ich kommentiere keine Gerüchte»</p> <p><b>11 Franz Welte, St.Galler Nachrichten</b><br/>Bedenkliche Entwicklung</p> <p><b>13 Andreas Felder, Rembrand</b><br/>Vorsprung durch Technik?</p> <p><b>14 Ralf Kostgeld, Ammarkt</b><br/>Die Werbung der Zukunft</p> <p><b>16 Alexander Berger, marbet</b><br/>«Die Mittel sollten zweitrangig sein»</p> <p><b>24 Ruth Metzler</b><br/>Das Zufallsopfer</p> <p><b>28 Sigvaris</b><br/>Die Reduktion aufs Wesentliche</p> <p><b>32 Abacus</b><br/>Durch die Mitarbeiter geprägt</p> <p><b>34 Sport und Management</b><br/>Die Parallelen zum Arbeitsalltag</p> <p><b>38 Pater Vigeli Monn, Abt Kloster Disentis</b><br/>Herr über das «älteste KMU der Schweiz»</p> | <p><b>44 Polarmond</b><br/>Voller Körpereinsatz in der Kältekammer</p> <p><b>48 Roger Sträuli, Wilhelm Kaderselektion</b><br/>«Keine Weiterbildung auf Vorrat»</p> <p><b>51 Academia Euregio Bodensee</b><br/>Bindeglied zwischen Wirtschaft und Sozialbereich</p> <p><b>56 Spotlight</b><br/>Von Förderungen und Beförderungen</p> <p><b>58 Entrepreneur Of The Year</b><br/>Impressionen von der Preisverleihung</p> <p><b>60 Rückblick</b><br/>Eröffnung des neuen Priora-Standortes</p> <p><b>62 Kerstin Bund, Wirtschaftsjournalistin</b><br/>«Wir sind nicht grössenwahnsinnig»</p> <p><b>Special LEADERIN:</b></p> <p><b>66 Claudia Graf, Sonnenbräu</b><br/>Junge Chefin statt eingesessenem Patron</p> <p><b>70 Andrea Rüttsche, Spitaldirektorin</b><br/>«Erfolgsfaktoren sind nicht frauenspezifisch»</p> <p><b>72 Nadia Hutterli, Uhrmacherin</b><br/>Talent fürs Feine – und fürs Grobe</p> <p><b>74 Weibliche Führungskräfte in der Ostschweiz</b><br/>Elf Top-Shots, die die Wirtschaft prägen</p> |
|---|---|

# Qualität entsteht durch Ordnung

**Skandal! Das St.Galler Tagblatt strukturiert sich neu. Bereiche werden zusammengelegt. Ein Mitglied der Führungsriege muss über die Klinge springen. Die Zügel hält neu der CEO der Neuen Luzerner Zeitung AG in den Händen. In Tat und Wahrheit wäre es dann ein Skandal gewesen, wäre genau das nicht passiert.**

**Text:** Marcel Baumgartner **Bild:** Archiv

Sparrunden werden nur in den wenigsten Fällen als solche beschrieben. Viel lieber spricht man von «Konzentration der Kräfte» oder dem «Nutzen von Synergien». Für die zweite Bezeichnung entschieden sich die Verantwortlichen beim «St.Galler Tagblatt», als sie einerseits die neue Organisation und andererseits – als direkte Begleiterscheinung – den Abgang des langjährigen Leiters der Medien Ostschweiz, Daniel Ehrat, kommunizierten. Ehrat muss sich nach 15 Jahren im Medienunternehmen neu orientieren. Warum sich der Verwaltungsrat gegen ihn und für Jürg Weber entschieden hat, kommentierte

**Wesentlich ist, dass es nicht die Medien sind – und schon gar nicht irgendwelche Kommunikationsagenturen –, die darüber zu entscheiden haben, was uns Leser interessiert, sondern nach wie vor jeder Einzelne von uns.**

Ehrat auf «persoenlich.com» mit folgender Antwort: «Nebst persönlichen Faktoren hat die kommerzielle Seite sicher eine Rolle gespielt. Luzern ist seit Jahren schlanker und fokussierter aufgestellt, durch das auch (noch) rentabler.» Auf die Nachfrage, worum es seiner Ansicht nach bei der Neuausrichtung geht, entgegnet Ehrat trocken: «Begriffe wie «Synergien» sind Schlagworte. Mehr will ich dazu nicht sagen.»

## **Untergang in Schönheit**

Die gemachten Aussagen lassen viel Raum für Interpretationen. Unter dem Strich war der Verwaltungsrat gezwungen, eine Kursänderung vorzunehmen. Denn was für jedes andere Unternehmen Gültigkeit hat, vor dem bleiben auch die Medien nicht verschont: Die Bilanz muss stimmen. Wer vor diesem Umstand die Augen verschliesst, schaufelt sein eigenes Grab. Zwar wird gerade in der Welt der Printmedien gerne damit argumentiert, dass Zahlen eben nicht alles seien, dass es letztlich auf die Inhalte und die Qualität ankomme. Aber das heisst übersetzt im

Grunde genommen nicht anders, als dass man gewillt ist, in Schönheit zu sterben. Wenn man untergeht, dann bitteschön mit wehenden Fahnen.

## **Kann Qualität kostenlos sein?**

Was aber bedeutet Qualität in den Medien? Wenn es nach dem neusten «Jahrbuch Qualität der Medien» – herausgegeben vom fög Forschungsinstitut Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich – geht, dann hat Qualität nichts mit Unterhaltung zu tun. Und schon gar nicht kann Qualität kostenlos angeboten werden. Das fög schreibt dazu: «Unterhaltung, Gratisangebote und Infotainment bringen Reichweite und Werbegelder, der klassische Informationsjournalismus verliert. Damit verdrängt die Reichweite die Qualität.» Bei den Gratisangeboten leide die Qualität gemäss fög, weil sie nicht gepflegt werden muss, bei den Kaufangeboten leide sie, weil sie immer weniger finanziert werden kann. «Die strukturelle Krise, der Qualitätsverlust und die immer noch geringe Widerstandskraft in der Branche gegen möglichst billigen, reichweitzentrierten Journalismus sind Probleme, die die Medienkonsumenten als Bürger eines demokratischen Gemeinwesens betreffen.»

Die fög-Sichtweise ist innerhalb der Branche durchaus umstritten. Philipp Landmark, Chefredaktor des St.Galler Tagblatts kommentierte die «Analyse» in einem Blog etwa wie folgt: «Was ist für die Demokratie besser: Eine spannende, zugespitzte, personalisierte und, ähm, episodenhafte Politstory, die breites Interesse weckt, oder eine protokollartige Zusammenfassung, die schlicht niemand liest?» Und Landmark geht noch einen Schritt weiter: «Auch wenn die Lage für die Medien tatsächlich höchst bedrohlich ist – so viel guter Journalismus wie heute wurde nie zuvor produziert!» Jedoch sei vermehrt Kreativität gefragt – gerade auch dann, wenn zunehmend das Geld fehlt. Landmark trifft damit den Kern der Sache.

## **Zukunft sichern**

Für eine kreative Lösung hat sich das «Tagblatt» mit der Neustrukturierung entschieden. Wie man es von



*Umstrukturierungen beim «Tagblatt». Qualität kann letztlich nur in einem geordneten Rahmen von Tag zu Tag gewährleistet werden.*

einem Unternehmen erwartet, das seine Zukunft sichern möchte, suchte es nach innovativen Ansätzen. Ob der eingeschlagene Weg der richtige ist, ist eine andere Frage. Und die Antworten darauf werden nicht auf sich warten lassen.

Wesentlich ist jedoch, dass es nicht die Medien sind – und schon gar nicht irgendwelche Kommunikationsagenturen –, die darüber zu entscheiden haben, was uns Leser interessiert, sondern nach wie vor jeder Einzelne von uns. Die Medien bieten uns genau wie die Werber eine Palette an Möglichkeiten. Was wir daraus wählen, bleibt uns überlassen. Diese Wahl hat umgekehrt wieder einen direkten Einfluss auf die künftige Gestaltung der Inhalte. So funktioniert der Markt. Und das könnten auch die oftmals geforderten Fördergelder für «Qualitätsmedien» nicht ansatzweise ins Wanken bringen.

#### Qualität rechtfertigt höhere Preise

Roger Köppel, Chefredaktor und Verleger der «Weltwoche» richtet sich aktuell mit einem Schreiben an seine Abonnenten. Es trägt den Titel «Die Weltwoche – Qualität, Qualität, Qualität». Er führt darin auf, dass Qualität letztlich Geld koste. Keine Überraschung. «Es ist kein Geheimnis», so Köppel, «dass sich die Geschäftsgrundlagen des Qualitätsjournalismus weltweit rasant ändern. Vor allem die Anzeigenerlöse, dank denen die Zeitungen jahrzehntelang vergünstigt verkauft werden konnten, gehen strukturell zurück.» Als Verleger habe er vor diesem Hintergrund zwei Möglichkeiten. Er könnte entweder die Qualität senken oder die Abonnementpreise erhöhen. Für welchen Weg sich der «Weltwoche»-Verleger entschieden hat, dürfte klar sein. Eine einzelne «Weltwoche» kostet im Abonnement neu rund 5.70 Franken, also – um einen Vergleich zu ziehen, den Printmedien gerne machen – etwas mehr als ein Bier zum Feierabend. Die Preiserhöhung ist absolut logisch. Jedoch kann eine solche aus der unternehmerischen Sichtweise erst dann schlüssig begründet werden, wenn vorgängig die internen Prozesse optimiert worden sind. Denn Qualität kann letztlich nur in einem geordneten Rahmen von Tag zu Tag gewährleistet werden. Das «Tagblatt» ordnet die Abläufe neu. Das wird zu einem besseren Produkt führen. Und dereinst wohl auch zu einer Erhöhung des Abopreises.

## Hausgemachtes Problem

Wer den Briefkasten öffnet, hat nicht zwingend das Gefühl, wir würden unter einem medialen Einheitsbrei leiden: Neben dem St.Galler Tagblatt, der alternativen regionalen Tagesinformation, finden sich dort Wochenblätter wie «anzeiger» und St.Galler Nachrichten oder Wiler Nachrichten. Auf dem Weg zur Arbeit wird «20 Minuten», Ausgabe St.Gallen, behändigt, auf dem Heimweg ist es der «Blick am Abend». Der kulturinteressierte Zeitgenosse hat zudem vielleicht «Saiten» abonniert. Es fehlt also nicht an Papier «made in Ostschweiz».



Stefan Millius  
LEADER-Redaktor

Aber bei näherer Betrachtung sind wir dennoch ein mediales Ödland. «Saiten» beispielsweise wurde einst als klassisches Kulturmagazin begründet, was in einer kulturell aktiven und gleichzeitig unterschätzten Region wie der unseren durchaus seine Berechtigung hatte. Heute ist es ein als Hintergrundzeitschrift getarntes Klassenkampfblatt, das Wahlempfehlungen abgibt und in steckbrieflicher Manier alles rechts der Mitte zum Abschluss freigibt. Was macht man als kulturell interessierter und engagierter Mensch, der bei Themen wie Migration oder Sparmassnahmen eine andere Meinung hat als das vereinigte SP-Sekretariat, das «Saiten» längst unterwandert hat?

Selbst die öffentliche Hand beteiligt sich an den Massnahmen zur medialen Verarmung der Ostschweiz: Ohne Not und Notwendigkeit legte sich der Kanton Thurgau einst ins Zeug, um die Webplattform thurgaukultur.ch zu begründen, unterstützt von vielen zahlungskräftigen Unternehmen. Das rührige Portal wird weitgehend unter Ausschluss der breiten Öffentlichkeit betrieben. Das spielt keine Rolle, denn das Geld fliesst sowieso. Damals, vor rund sechs Jahren, gab es vielversprechende private Ansätze für regionale Medien im Internet, die dann angesichts der staatlich finanzierten Konkurrenz chancenlos waren.

Die Monopolvorwürfe an das St.Galler Tagblatt sind so gesehen völlig inhaltsleer. Es gäbe Möglichkeiten, zumindest in der Nische Alternativen zu bieten. Aber entweder werden bestehende Angebote von politisch motivierten Aktivisten zu unerträglichen Gesinnungsblättern gemacht oder gelangweilte Staatsbeamten kreieren neue Angebote, die zwar keiner konsumiert, die aber viele Mittel binden. Wie sollen vor diesem Hintergrund ambitionierte private Medienprojekte entstehen?

# «Solche Änderungen schaffen eine gewisse Verunsicherung»

**Der Abgang kam überraschend: Daniel Ehrat, seit 2011 verantwortlich für alle Medien der St.Galler Tagblatt AG sowie Mitglied der Unternehmensleitung der gesamten NZZ-Gruppe, verliess am 24. Oktober das Unternehmen. An seiner Stelle übernahm Jürg Weber, Geschäftsleiter der Neuen Luzerner Zeitung AG. Mit ihm soll das «Tagblatt» auf einen neuen Kurs gebracht werden.**

Interview: Marcel Baumgartner Bild: Tiziana Secchi

**Jürg Weber, die NZZ-Gruppe möchte Synergien zwischen ihren Regionalmedien ausschöpfen. Die Tagblatt Medien und die Luzerner LZ Medien werden nun etappenweise zum neuen Geschäftsbereich Regionalmedien zusammengeschlossen. Wäre für diesen Prozess das Know-how des bisherigen Gesamtleiters der Tagblatt Medien, Daniel Ehrat, nicht hilfreich gewesen?**

Know-how steckt immer im Team und bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, und darauf können wir bestens aufbauen.

**«Das kann ich derzeit noch nicht festmachen, darüber unterhalten wir uns in einem Jahr.»**

**Kaum machte die Nachricht vom Abgang Ehrats die Runde, wurde heftig über die effektiven Gründe spekuliert. Wie lautet die offizielle Stellungnahme?**

Dazu verweise ich auf die Medienmitteilung (siehe Box).

**Freistellung per sofort und Verschwiegenheits-erklärungen sind auf dieser Stufe keine Seltenheit. Dennoch: Wie kommentieren Sie Gerüchte, wonach Ehrat den angestrebten Sparkurs nicht mittragen wollte?**

Ich kommentiere keine Gerüchte.

**Die Medienlandschaft im Printbereich war – gerade auch in der Ostschweiz – schon bedeutend vielfältiger. Bekommen wir künftig ähnliche Themen serviert, wie die Leser in Luzern?**

Die regionale Verankerung ist unser Erfolgsmodell, und das wollen wir sicherlich nicht gefährden. Die Produkte und die dahinter stehenden Teams werden

ihren regionalen und lokalen Fokus behalten, das gilt ganz besonders für redaktionelle Themen. Online werden wir auf tagblatt.ch den regionalen Fokus sogar noch weiter ausbauen und hier auch investieren. Auch bei der überregionalen Berichterstattung werden wir weiterhin den regionalen Bezug herstellen, indem wir die Stimmen und Kommentare von lokalen Politikern und Vertretern der Wirtschaft einholen.

**Unter dem Begriff «Synergien» kann man vieles verstehen. Nicht selten führen sie zu einer Konzentration der Kräfte oder mit anderen Worten zu einem Stellenabbau. Ist ein solcher vorgesehen?**

Der Medienkonsum ist einem grundlegenden Wandel unterworfen: Die Leser sind unsteter geworden und wechseln von der reinen Printwelt hinüber ins Digitale. Die Printabonnementszahlen gehen zurück, die Werbeeinnahmen wandern ins Internet – und bleiben dort. Unsere Branche steckt in einer schwierigen Phase. Darum optimieren wir diejenigen Aktionsfelder, die unsere Leserinnen und Leser nicht direkt betreffen oder spüren, damit wir nicht plötzlich gezwungen sind, am falschen Ort zu schneiden. Synergien zu schaffen, bedeutet in unserem Fall, dass wir Doppelspurigkeiten beseitigen und dadurch kraftvoller und innovativer am Markt auftreten können.

**Wechsel an der Unternehmensspitze, gepaart mit einer «Strategieänderung», führen oft zu Verunsicherungen bei den Mitarbeitenden. Mussten Sie als eine ihrer ersten Amtshandlungen in erster Linie beruhigen?**

Änderungen dieser Art schaffen natürlich eine gewisse Verunsicherung. Das ist nachvollziehbar, und ich nehme das ernst. Ich spüre aber bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Verständnis dafür, dass die neue Organisation eine logische Weiterent-



*Jürg Weber, Geschäftsleiter  
der Neuen Luzerner Zeitung AG:  
«Ich kommentiere keine Gerüchte.»*

wicklung innerhalb unserer Unternehmensstrategie ist. Das Zusammenrücken von zwei starken regionalen Medienhäusern ist auch eine Chance für die Zukunft.

## Unsere Branche steckt in einer schwierigen Phase.

**Ansonsten dürfte es die Leserinnen und Leser hauptsächlich interessieren, was sich für sie ändert. Was wird am «Tagblatt» in einem Jahr anders sein als heute?**

Das kann ich derzeit noch nicht festmachen, darüber unterhalten wir uns in einem Jahr.

**Sie selbst werden künftig zwischen den einzelnen Standorten pendeln. Kann so trotzdem eine Verbundenheit – ob nun zum Produkt, zur Region oder zu den Mitarbeitenden – entstehen?**

Ich bin mit den Produkten unserer NZZ-Mediengruppe verbunden, da ich sie ja nicht erst seit gestern kenne. In der Region habe ich meine Studienzeit verbracht, ich bin also besonders mit St.Gallen vertraut und sehr gerne wieder öfter hier. Die Mitarbeitenden der Tagblatt Medien lerne ich derzeit besser kennen, es freut mich, wie offen und engagiert sie mir begegnen. Ich bin aufgeschlossen und neugierig – was gibt es Spannenderes, als interessante Menschen kennenzulernen? Und davon gibt es in der Ostschweiz viele.

### NZZ-Mediengruppe gruppiert die Regionalmedien in einem Geschäftsbereich

Der neue Geschäftsbereich Regionalmedien umfasst die regionalen Tages- und Sonntagszeitungen der NZZ-Mediengruppe, die Markenportale tagblatt.ch und luzernerzeitung.ch sowie Radio Pilatus und Tele 1. Die elektronischen Medien in der Ostschweiz, Radio FM1 und TVO, werden nicht Teil des Geschäftsbereichs Regionalmedien, sondern mit einem Projektteam Digitale Reichweiten zu einer Innovationszelle zusammengeschlossen, die – als Pilot für die gesamte Gruppe – Produkte entwickeln und testen soll, die Fernsehen, Radio sowie Online und Mobile stärker miteinander verknüpfen. Diese Innovationszelle rapportiert an Caroline Thoma, die das Operating Office des CEO der NZZ-Mediengruppe leitet.

Bereits seit 2009 werden wesentliche Bereiche der NZZ-Mediengruppe wie Finanzen, HR, IT oder der Online-Werbeverkauf weitgehend zentral geführt. In Zukunft werden die Regionalmedien enger zusammenarbeiten, u. a. im redaktionellen Bereich, in der Lesermarktbearbeitung und bei der Generierung von

Zusatzgeschäften – unter Wahrung der regionalen und lokalen Eigenständigkeiten.

«Wir wollen unser regionales und lokales publizistisches Angebot weiter verbessern», sagt Veit Dengler, CEO der NZZ-Mediengruppe. «Gleichzeitig wollen wir durch verstärkte Kooperation die Effizienz in den Bereichen steigern, die unsere Leserinnen und Leser nicht berühren.»

«Der Zusammenschluss der Regionalmedien wird zu ihrer deutlichen Stärkung führen», kommentiert Jürg Weber. «Indem wir unser Kooperationspotenzial vermehrt ausschöpfen, greifen wir kritischen Marktentwicklungen vor.»

Daniel Ehrat, der derzeitige Leiter der Medien Ostschweiz, hat sich entschlossen, das Unternehmen im Zuge der Neuordnung zu verlassen. Veit Dengler würdigt seinen Beitrag zur positiven Entwicklung der St.Galler Tagblatt AG: «Daniel Ehrat hat sich über 15 Jahre in verschiedenen Funktionen für die Tagblatt Medien eingesetzt und damit die Medienlandschaft in der Ostschweiz massgeblich mitgeprägt.»

Anzeige

## Begrünungen

individueller



## Casa Verde Hydro + Innenbegrünung AG

Rorschacherstr. 308  
CH-9016 St.Gallen  
071 28 800 28 [www.casaverde-ag.ch](http://www.casaverde-ag.ch)



# Bedenkliche Entwicklung

**Mit der Unterstellung des «St.Galler Tagblattes» unter den CEO der Neuen Luzerner Zeitung AG, Jürg Weber, und damit der Ablösung von Daniel Ehrat durch die NZZ ist der lokalen Verwurzelung der Ostschweizer Tageszeitung ein Schlag versetzt worden.**

Text: Franz Welte



Franz Welte, Redaktor  
«St.Galler Nachrichten»

Neu wird der redaktionelle Rahmen nicht mehr nur aus der NZZ-Zentrale in Zürich, sondern zusätzlich auch aus der Innerschweiz vorgegeben. Es soll zwischen den beiden regionalen Blättern in der schweizerischen Information auch verstärkt koordiniert

**«Nischenplayer, auch auf einzelne regionale Bereiche spezialisierte Wochen- und Monatsmagazine, haben hier eine Chance, die aber nicht so leicht wahrzunehmen ist.»**

werden, was die prägnante Darlegung des Ostschweizer Standpunktes natürlich erheblich erschwert. Gesamthaft ist eine Verarmung der journalistischen Leistungen in der Tagesaktualität abzusehen. Die Unkenrufe von Gottfried Langenstein bei der kürzlich durchgeführten Veranstaltung der SRG-Ostschweiz lassen allerdings eine noch viel bedenklichere Medi-

entwicklung erwarten, die zu einer Beherrschung auch unserer Medien durch amerikanische Grossunternehmen des digitalen Marktes führen soll.

## Mutige Verleger sind gefordert

Die Nacht-und-Nebel-Aktion der beschriebenen Neubesetzung lässt erkennen, dass es auch für eine Tageszeitung, die einen ganzen Landesteil mit Tagesneuigkeiten versorgt, schwierig geworden ist, die redaktionellen Aufwendungen auf ein finanziell tragbares Mass zu reduzieren. Deshalb ist abzusehen, dass noch viel ausgedehntere Kooperationen stattfinden werden, was vor allem die regionale Sicht beeinträchtigen wird.

Können andere Medien die regionale und lokale Sicht in die Zukunft retten? «Nischenplayer», auch auf einzelne regionale Bereiche spezialisierte Wochen- und Monatsmagazine, haben hier eine Chance, die aber nicht so leicht wahrzunehmen ist. Das Volumen der Werbung und der Abonnenten ist nicht gewachsen; im Gegenteil, es sind vor allem auch wegen der digitalen Möglichkeiten grösste Anstrengungen erforderlich, um im Markt zu bestehen. Daher sind auch Gratiszeitungen verschwunden oder haben Mühe, sich über Wasser zu halten. Dennoch ist zu hoffen, dass es weiterhin mutige Verleger gibt, die für alternative Informationen sorgen.

## Gefährliche Monopolstellung

Es fällt bei dieser Konzentration der Information ins Gewicht, dass das «Tagblatt» auch über Konzessionen für das regionale Radio und Fernsehen verfügt. Dies führt zu einer Informationsmacht und Monopolstellung, die gefährlich werden können, gerade wenn sich weitere Sparmassnahmen aufdrängen. Dann werden die einzelnen «Tagblatt»-Medien noch näher aneinandergelassen und die Information wird stärker vereinheitlicht.

Leider haben es die Konzessionsbehörden verhindert, dass bei der tagesaktuellen Information ein funktionierender Wettbewerb spielen kann und die Konzessionen trotz eines leistungsfähigen Mitbewerbers unbegreiflicherweise einzig dem «Tagblatt» zugesprochen.

**Pascal Strässle**  
Planung Printproduktion

**Corinne Sager**  
Webprojekte



Unsere 260 Mitarbeitenden überzeugen mit Spitzenleistungen. Sie garantieren einen exzellenten Service bei der Realisierung von Fachzeitschriften und Printprodukten sowie in der Umsetzung von Web- und Videoprojekten.

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

**galledia**  
Wir machen Medien



HSG TALENTS  
CONFERENCE

HSG  
BANKING DAYS

HSG  
CONSUMER GOODS  
AND RETAIL DAYS

HSG INDUSTRIAL  
CAREER DAY



Auch für KMU.

«Wissen schafft  
Wirkung» 

## Begeistern Sie unsere Studierenden auch für Ihr Unternehmen

Dank unseren vielfältigen Services stärken Sie Ihren Unternehmensauftritt an der Universität St.Gallen (HSG) und gewinnen so motivierte Studierende für Ihr Unternehmen.

- **HSG-Karriereplattform:** Hier schreiben Sie Ihre Praktika-, Teilzeit- und Vollzeit-Stellen aus
- **Rekrutierungsveranstaltungen:** Hier präsentieren Sie Ihr Unternehmen den Studierenden
- **Weiterbildung und Kooperationen:** Hier bilden Sie sich und Ihre Mitarbeitenden weiter

### Ihr Kontakt

Career Services Center der Universität St.Gallen (CSC-HSG)  
Patrick O. Brauchbar, Leiter Unternehmensservices  
Telefon 071 224 39 50, [patrick.brauchbar@unisg.ch](mailto:patrick.brauchbar@unisg.ch)  
[www.unisg.ch/unternehmen](http://www.unisg.ch/unternehmen)

# Vorsprung durch Technik?

**Big Data in aller Munde. Die ultimative Lösung für den Markterfolg im 21. Jahrhundert. Immer mehr Kanäle, immer mehr Daten. Multichannel, Real Time Advertising (RTA), Paid und Earned Media, Content Marketing sind angesagt. Die Online-Marketing-Branche und mit ihr die links-hirrig gesteuerten Controller geniessen Aufwind. Alles berechenbar, nichts dem Zufall überlassen. Schön wär's. Nur: Herzrate ist wichtiger als Klickrate.**

Text: Andreas Felder\* Bild: zVg.



Andreas Felder,  
Geschäftsführer  
der Rembrand AG.

Das Rezept könnte etwa so klingen: Man nehme ein CRM, füge Daten aus dem Site-Tracking-System dazu, verrühre das Ganze mit dem detaillierten Modelling, welches den Einfluss von Wetter, Wochentag und Tageszeit auf den Abverkauf abbildet, und schmecke das Ganze mit den Profildaten des Customer-Journey-Tracking-Systems ab. Alles im Griff dank dem neusten Daten-Dashboard.

## Was soll ich mit Damenschuhen?

Automatisch und in Echtzeit wird vom RTA-System entschieden, welchem User zu welcher Zeit welches Werbemittel eingeblendet wird, unter – man höre und staune – Berücksichtigung der Tatsache, in welcher Phase des Informations- oder Kaufprozesses sich der User gerade befindet. Der User ist also nicht nur gläsern, nein, wir sitzen quasi in seinem Hirn und steuern ihn zum Kauf. Technik macht's möglich. Stell dich mir nur eine Frage: Wieso belästigt mich Zalando permanent im Web, obwohl nicht ich, sondern meine Frau gelegentlich dort einkauft? Doch nicht alles berechenbar? Big Data – big Übertreibung?

**«Modernes Marketing braucht moderne Technologie. Modernes Marketing braucht aber vor allem anderen eigenständige Markenwerte, Relevanz und Emotionen.»**

## Menschen statt IP-Adressen

Eine gesunde Portion Skepsis gegenüber den jeweils gerade hippen Buzzwords der Branche ist angebracht. Immer wieder platzt nämlich eine der Wortblasen und verschwindet sang- und klanglos, während schon eine neue Wortblase die Runde macht. Die Absichten von Big Data & Co. sind grundsätzlich richtig: Ja, wir müssen den potenziellen Kunden auf unterschiedlichen Kanälen on- und offline ansprechen. Ja, wir müssen ihm jene Informationen anbieten, die ihn wirklich in-

teressieren. Aber nein, nur mit IT – und sei die gesammelte Datenmenge noch so gross – werden wir keine Kunden gewinnen. Wir kommunizieren nämlich mit Menschen, nicht mit Usern. Menschen kaufen unsere Produkte, nicht IP-Adressen. Und Menschen entscheiden immer auch emotional.

## Nur die Liebe zählt

Am Anfang jeder Beziehung steht immer ein Reiz, ausgelöst durch Faszination und latent vorhandenes Interesse. Erinnern Sie sich noch an Ihr erstes Treffen mit Ihrer zukünftigen Frau oder ihrem zukünftigen Mann? Genau so! Dann braucht es interessante Gespräche (im Marketing: Dialog und Content), das Finden gemeinsamer Werte, die Weiterentwicklung des ersten Interesses hin zu Sympathie und – vielleicht – Liebe. Das ist in einer Kundenbeziehung nicht anders. Auch nicht im 21. Jahrhundert, mit all seinen crossmedialen Möglichkeiten der Ansprache. Kein Zweifel: Modernes Marketing braucht moderne Technologie. Modernes Marketing braucht aber vor allem eigenständige Markenwerte, Relevanz und Emotionen, erzählt in spannenden Geschichten. Alle systemgestützte Analyse, Planung und alle gigantischen Datenberge zusammen sind wertlos, wenn die Marke nicht «berührt», sie keine Faszination ausstrahlt. Marken müssen Herzen erobern. Das gelingt nicht mit Big-Data-Realtime-Bombardement. Das gelingt mit kreativen Ideen und verführerischen Geschichten. Vorsprung respektive Kunden gewinnt man mit Emotionen, nicht mit Technik.

## Autor

\*Andreas Felder ist Geschäftsführer der St.Galler Rembrand AG, einer führenden Kreativagentur für Markenaufbau, Corporate Design und Marketingkommunikation. Rembrand betreut namhafte Kunden und Organisationen, u. a. aus den Branchen Technologie-/B2B, Hotellerie- und Tourismus, Detailhandel und Dienstleistungen.

# In Zukunft wird die Werbung sein wie vor 2000 Jahren

Neueste Studien belegen, dass jeder Mensch täglich etwa 6000 Werbekontakte hat. Und der Informations-Tsunami hat seinen Höhepunkt bei Weitem noch nicht erreicht. Viele Unternehmen sind deshalb auf der Suche nach neuen Werbeformen und -wegen, mit denen sie sich von der Masse abheben können. Fündig werden sie vor allem im digitalen Bereich. Hier haben sich zahlreiche neue und interessante Kanäle aufgetan, in die ein Grossteil der Werbegelder fließt. Liegt die Zukunft erfolgreicher Werbung also im Online-Bereich?

Text: Ralf Kostgeld\* Bild: Archiv

*Gilt selbst für Hipster:  
Ohne gute Idee schaffen  
auch moderne Online-  
Kanäle nur wenig Impact.*

Betrachtet man das Konsumentenverhalten und die interaktiven Möglichkeiten von Online-Kanälen, kann die Antwort nur ja heissen. Die zunehmende Konzentration der Werbeausgaben im Online-Bereich ist aber dennoch mit Vorsicht zu geniessen. Denn zum einen sind selbst innovative digitale Mög-

lichkeiten nur technische Optionen. Zudem stehen sie allen offen – und die Gefahr, im Online-Tsunami unterzugehen, ist gross.

Entscheidend ist vielmehr, mit welchem Inhalt diese Kanäle gefüllt werden. Eine Differenzierung zur Konkurrenz ist auch hier nur möglich, wenn die Botschaft





#### Autor

\*Ralf Kostgeld ist Creative Director und Mitglied der Geschäftsleitung von Ammarkt Agentur für Strategie, Marketing & Werbung in St.Gallen. Der gebürtige St.Galler war mehrere Jahre Creative Director von Publicis Zürich und hat weltweit mehr als 190 Kreativ- und Effizienz-Awards gewonnen. Als Jury-Mitglied ist er für verschiedenste nationale und internationale Wettbewerbe tätig.

klar und ihre Umsetzung überraschend ist. Die neuen Formen erfolgreicher Werbung liegen also immer noch bzw. mehr denn je wieder dort, wo alles angefangen hat: in neuen, richtigen und guten Ideen.

#### Wann ist eine Idee gut?

Richtig ist eine Idee, wenn sie authentisch ist, wenn sie also jene Markenwerte vermittelt, die das Unternehmen tagtäglich lebt. Das Unternehmen schafft damit die Grundlagen für einen langfristig erfolgreichen Marken- bzw. Produktauftritt: Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

## Eine gute Idee spricht Kopf und Herz also gleichermassen an und schafft einen Impact, der den Kunden nicht überredet, sondern überzeugt.

Gut ist eine Idee, wenn sie diese richtige Botschaft in einer Form vermittelt, die den Kunden überrascht. Dafür muss sie nicht nur die Relevanz zu seinen Bedürfnissen treffen, sie muss ebenso unterhaltsam, klug und emotional sein. Eine gute Idee spricht Kopf und Herz also gleichermassen an und schafft einen Impact, der den Kunden nicht überredet, sondern überzeugt und somit die Meinung über ein Produkt oder eine Marke nachhaltig positiv prägt.

Authentizität und Kreativität sind also unabdingbare Prioritäten für eine klare Differenzierung zur Konkurrenz und für eine Schärfung der Marke. Gerade für kleinere und mittelgrosse Unternehmen mit einem begrenzten Kommunikationsbudget ist dies von entscheidender Bedeutung. Denn nur Glaubwürdigkeit und eine überzeugende Idee generieren aus jedem einzelnen Werbefranken ein Maximum an Feedback.

#### Eine gute Marke lebt

Es ist also die Idee, die eine Marke zur Persönlichkeit macht. Ob und wie diese Persönlichkeit nun am

Leben erhalten wird, hängt entscheidend von zwei Faktoren ab:

Faktor eins: Wie nutzen die Spezialisten in Werbe- und Media-Agenturen die unzähligen Möglichkeiten moderner Crossmedia? Es ist viel Erfahrung nötig, um die optimale Synchronisation der Kanäle zu erarbeiten und damit die Touchpoints so zu setzen, dass die Marke den Menschen begleitet und sich mit ihm entwickelt. Online-Kanäle können dabei eine wichtige Rolle spielen. Und hier vor allem das Bewegtbild: Kaum ein anderes Medium kann so viel Emotionen vermitteln, ist durch die zunehmende technische Mobilität jederzeit und überall abrufbar. Und doch ist es nicht die allein selig machende Lösung. Eine erfolgreiche Marke spricht den Menschen über alle fünf Sinne an. Und erst die perfekte Abstimmung von Optik, Akustik, Haptik, Duft und weiterem mehr schafft jene Synergie, durch die eine Marke als Ganzes wahrgenommen wird.

Faktor zwei ist ebenso kurz erklärt, wie er von Unternehmen oft vergessen wird: Es ist die zentrale Botschaft, die mit jedem Touchpoint vermittelt wird. Sie ist sakrosankt, unabänderlich, welche Crossmedia-Strategie auch immer zum Einsatz kommt.

#### Organic Marketing

Die Persönlichkeit einer Marke lässt sich leicht mit einer echten Persönlichkeit vergleichen: Ein interessanter Mensch ist jener, dem ich vertrauen kann, der mich begleitet, mich inspiriert, mir hilft und mich unterhält. Auch eine gute Marke verfügt über gesunde Wurzeln, begleitet den Kunden und entwickelt sich mit ihm.

Dieser Prozess muss aber laufend gepflegt werden. Mit neuen, frischen Ideen und regelmässigen positiven Kontakten. Die Zukunft erfolgreicher Werbung liegt also nicht in neuen Medien und Kanälen, sie liegt in der Beweglichkeit der Marke – dem Organic Marketing. In einer gesunden und lebendigen Marken-Kunden-Beziehung.

# «Die Mittel sollten zweitrangig sein»

**Nach rund acht Jahren in der Verantwortung bei marbet Schweiz hat CEO Frank Marreau die Agentur auf Ende Oktober 2014 verlassen. Die operative Leitung für die beiden Standorte in Urdorf und Rorschach übernahm Alexander Berger (39). Im Gespräch erläutert Berger, inwiefern Rorschach strategisch Sinn macht, welche Angebote heute von einer Kommunikationsagentur erwartet und welche Kommunikationsfehler von KMU häufig gemacht werden.**

Interview: Marcel Baumgartner Bild: zVg.

**Alexander Berger, wann sind Sie zur Agentur marbet gestossen?**

Ich bin vor zwei Jahren zu marbet gekommen, als Würth seine neue Konzernzentrale in Rorschach eröffnet hat. Die Nähe zu meiner Heimat und die Möglichkeit, in einem weltweit agierenden Konzern zu arbeiten, hat mich gereizt.

**Mussten Sie sich anfangs an die Schweizer Eigenheiten und Sitten gewöhnen?**

Als gebürtiger Vorarlberger sind mir die Schweizer mit ihren Eigenheiten nicht so fremd. Unsere Dialekte sind sehr ähnlich und so auch unsere Mentalität.

## «Nur auf dem stabilen Fundament der Geschichte lässt sich die Zukunft aufbauen.»

**Die Agentur «marbet» ist Teil der internationalen Würth-Gruppe und in der Schweiz im neuen Würth Haus Rorschach stationiert. Wie hat man sich eingelebt?**

Wir haben uns in den zwei Jahren bestens eingelebt. Uns beschäftigen spannende Aufgaben in einem tollen Konzern gepaart mit dem direkten Blick auf den Bodensee. Die Ausgangslage ist wirklich gut.

**Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürften der Wechsel von Zürich nach Rorschach nur zähneknirschend vollzogen haben. War Überzeugungsarbeit notwendig?**

Da wir nach wie vor eine Niederlassung in Zürich-Urdorf haben, bestand durchaus die Möglichkeit, weiterhin in Zürich für die marbet zu arbeiten. Für Rorschach wurden zum Teil neue Mitarbeiter eingestellt, die sich in dem Moment bewusst für den Standort entschieden haben. Und so ganz verstecken muss sich der Bodensee ja auch nicht.

**Macht denn der Standort grundsätzlich Sinn? Sind die grossen Fische nicht im Zürcher Teich zu finden?**

Der Standort macht natürlich Sinn, weil die marbet dorthin gehört, wo der Mutterkonzern ist. Würth hat sich für Rorschach entschieden, somit war die Entscheidung klar. Und mit dem Standort Urdorf decken wir sehr wohl den sehr wichtigen Züricher Markt ab und können gleichzeitig in Rorschach die nicht weniger interessante Region Ostschweiz und das benachbarte Liechtenstein abdecken. Somit ist der Standort sehr sinnvoll.

**Kürzlich konnten Sie mit der Bühler AG eine grosse Ostschweizer Kundin gewinnen. Was umfasst das Paket alles?**

In erster Linie durften wir für die Bühler AG ein neues Messe- und Kommunikationskonzept für die GIFA 2015 entwickeln und dieses im Juni in Düsseldorf erstmals umsetzen.

**Haben wir damit in etwa die Kerndienstleistung der marbet erfasst? Anders als andere Agenturen bieten Sie ja ein ziemlich breites Spektrum an.**

Es stimmt, dass die Ausarbeitungen von Kommunikationskonzepten zu unseren Kompetenzen zählen – aber wir versuchen, uns viel breiter aufzustellen. Unser Leistungsspektrum verspricht eine «Alles aus einer Hand»-Synergie, woraus weitere Mehrwerte generiert werden können. Aktuell betreuen wir namhafte Kunden aus der Industrie, dem Handel und dem Dienstleistungssektor. Unsere Kunden haben es durchweg mit erfahrenen Spezialisten zu tun, die den hohen Ansprüchen durch absolute Kundenorientierung und partnerschaftliche Kooperation gerecht werden. Am meisten freut uns die Bestätigung durch die Kunden selbst. Zu unseren Kernkompetenzen zählen vor allem im Angebot als Full-Service-Agentur die Bereiche Events &

Alexander Berger von marbet:  
*Will sich unter den  
 drei Top-Agenturen  
 der Schweiz etablieren.*

Incentives, Guest & Travel Services, der Recherche nach dem richtigen Entertainment und der Kreation. Wir kreieren und schreiben unsere Konzepte alle selbst.

### «Vielleicht verderben manchmal zu viele Köche den Brei.»

**Ist dies die neue Form der Live-Kommunikation? Oder anders gefragt: Verlangt der Kunde heute nach einer Agentur, welche die gesamte Klaviatur beherrscht?**

Natürlich ist es für den Kunden von Vorteil, einen Partner zu haben, der ihn von A bis Z begleitet – für den Kunden bedeutet dies kürzere Wege, eine enorme Zeitersparnis und eine gleichbleibende Sprache in der Kommunikation. Vielleicht verderben manchmal zu viele Köche wirklich den Brei. Ausgewählte

Köche – um weiterhin bildlich zu sprechen – vereinen wir im Team der marbet. Wir haben auch unsere Spezialisten für verschiedene Themen – den kreativen Kopf, den Umsetzer, den Logistiker. Jeder bringt seine Stärke ein. Und der Kunde profitiert von diesem Netzwerk, hat aber mit seinem Projektleiter nur den einen, den richtigen Ansprechpartner.

**Um eine Unternehmensmarke optimal positionieren zu können, benötigt es entsprechende Mittel. Sprechen Sie mit Ihren Dienstleistungen demnach automatisch in erster Linie grosse Unternehmen an?**

Egal, in welcher Grösse ein Unternehmen ist, der Erfolg steht und fällt mit der richtigen Positionierung. Es gilt, die eigene Stärke zu erkennen und auf diese zu bauen. Diese Markenpositionierung von A bis Z ist ein Prozess – diesen gilt es richtig zu begleiten und zielorientiert zu erfüllen. Die Mittel sollten da-

Tickets & Infos:  
[www.finance-forum.li](http://www.finance-forum.li)



# FINANCE FORUM LIECHTENSTEIN

**FINANZPLATZ 2020 – PERSPEKTIVEN UND STRATEGIEN**  
29. Januar 2015, 13.30–17.30 Uhr, Vaduz

## REFERENTEN UND TALKGÄSTE:

- Josef Ackermann, ehemaliger Vorsitzender der Konzernleitung Deutsche Bank
- Philipp Hildebrand, stv. Vorsitzender BlackRock
- Roland Matt, Group CEO Liechtensteinische Landesbank
- Prinz Michael von und zu Liechtenstein, Chairman Industrie- und Finanzkontor Ets.
- Angelika Moosleithner, Miteigentümerin First Advisory Group
- Markus Neuhaus, VR-Präsident PwC
- Michael Spitzbart, renommierter Gesundheitsexperte
- Axel A. Weber, VR-Präsident UBS
- Reto Lipp, Moderator

## TRÄGER



## GOLDPARTNER



**Wir drucken ökologisch.**

Sie auch?



eps **eco-printing-system**<sup>®</sup>  
Chemie- und VOC-frei

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

# Leader lesen LEADER<sup>®</sup>

LEADER. Das Ostschweizer Unternehmernmagazin. [www.leaderonline.ch](http://www.leaderonline.ch)

bei zweitrangig sein, denn wenn man genau diesen Weg richtig geht, zahlt es sich immer aus.

**Mit welchen einfachen Mitteln kann denn ein KMU die eigene Position nachhaltig stärken?**

Letztlich geht der Erfolg immer über die Serviceorientiertheit. Dafür stehen wir auch bei marbet. Es gilt, die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und auf diese einzugehen. Dabei lassen wir nie die Grundwerte, niemals die Traditionen aus dem Auge. Nur auf dem stabilen Fundament der Geschichte lässt sich die Zukunft aufbauen.

**Das allgemeingültige Rezept gibt es nicht. Aber gibt es Fehler, die – gerade KMU – bei der Positionierung immer wieder machen?**

Vielleicht, dass sie aufgrund ihrer Grösse versuchen, auf allen Hochzeiten zu tanzen und in allen Segmenten vertreten zu sein. Über kurz oder lang geht das selten gut.

**«Egal, in welcher Grösse ein Unternehmen ist, der Erfolg steht und fällt mit der richtigen Positionierung.»**

**Was tut marbet selbst, um seine Stellung im Markt zu verbessern?**

marbet befindet sich im Moment sicherlich in einem Wandel. Die Konkurrenz ist auch in unserem Segment sehr gross. Punkten können wir dann, wenn wir mit unseren Konzepten den Kunden verstehen und seine Vorstellungen treffen beziehungsweise übertreffen. Das Angebot der marbet richtet sich vor allem an Kunden, die Konzepte mit intelligenter Kreativität suchen. Angebote von der Stange wird man bei uns nicht finden. Uns geht es um die Nachhaltigkeit, individuelle massgeschneiderte Konzepte und langfristige Kundenbindung. Und dann geht es einmal mehr um die Begeisterung am «Dienstleisten». Letztlich sind zufriedene Kunden unsere beste Werbung. Die Marke marbet ist immer ein Versprechen – in jeden Moment.

**Gibt es unterschiedliche Strategien in den verschiedenen Märkten, in denen Sie tätig sind?**

Wenn Sie von geografischen Märkten sprechen, ja. Ein Konzept in Zürich oder Genf muss dem Glamour der jeweiligen Stadt, des jeweiligen Kunden entsprechen, während es in der Ostschweiz oft ein Stück bodenständiger, nachhaltiger sein darf. Aber hier gilt: Kein Kunde ist wie der andere – überall gilt es, erst die jeweiligen Bedürfnisse herauszufinden und dann die passende Strategie zu entwickeln.

**marbet kann 2016 das 20-Jahre-Jubiläum feiern. Wenn Sie zurückblicken: Welches waren die wichtigsten Meilensteine, um die heutige Stellung zu erreichen?**

1996 klarerweise der offizielle Geschäftsbeginn, 2001 die Eröffnung des ersten Reisecenters in Künzelsau, 2003 dann die ersten Niederlassungen in Spanien und Italien. 2006 wurde marbet Konzerntochter von Würth, und 2007 begann die Ära von marbet in der Schweiz. 2008 war auch ein wichtiges Jahr, weil wir erstmals mit externen Kunden mehr Umsatz machten als mit der Würth-Gruppe. Dann eröffnete 2011 das Büro in Wien und marbet hatte das bisher erfolgreichste Jahr mit dem grössten Umsatz der Geschichte. Doch nicht nur Wachstum war wichtig für marbet, sondern auch die Implementierung eines transparenten Qualitätsmanagements und die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001. Ein langer Weg, ein guter Weg und ein weiter der noch vor uns liegt.

**Welche Visionen hat man denn für die Zukunft?**

Unser Ziel für die marbet Schweiz ist, dass wir uns langfristig unter den drei Top-Agenturen der Schweiz etablieren können. Der Schwerpunkt liegt dabei im Bereich Corporate Events, Incentives, Consumer Events, Roadshows und Public Events.

**Zum Unternehmen**

Die marbet Marion & Bettina Würth GmbH & Co. KG wurde im Jahr 1996 von den beiden Töchtern von Prof. Dr. h. c. mult. Reinhold Würth gegründet. Der Agenturname marbet setzt sich aus den Vornamen der Gründerinnen zusammen. Neben dem Kerngeschäft Events & Incentives wurde der Fokus von Anfang an auch auf den Bereich Travel gerichtet, der sich aus der Organisation von Geschäfts- und Gruppenreisen entwickelte.

2006 wurde marbet als Tochtergesellschaft in die Würth-Gruppe integriert und in den Branchenverband FAMAB, dem führenden Verband der Live-Kommunikationsagenturen, aufgenommen. Die Aktivitäten und Kundenbeziehungen des Unternehmens erstrecken sich sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene mit Büros in Deutschland, Österreich (2011), der Schweiz (2007) sowie Spanien (2003) und Italien (2003–2013). Heute arbeiten 170 Mitarbeiter für das Unternehmen, das sich neben dem eigenen Markenstatus auch eine Top-Platzierung unter den deutschen Eventagenturen erarbeitet hat.

Nach 18 Jahren kontinuierlichem Wachstum ist das Unternehmen inzwischen selbst zur Marke avanciert. marbet ist einer der führenden deutschen Live-Kommunikationspartner für Marken, Produkte und Botschaften, die auf nationalen und internationalen Bühnen agieren und kommunizieren. Als Profis für Live-Kommunikation und massgeschneiderte Travel-Dienstleistungen wissen die marbet-Spezialisten nur zu gut: Jede Marke hat ein Herz, das erst durch Begeisterung zu schlagen beginnt.



*Stefan Pfister, CEO von KPMG Schweiz:  
«Wenn ein Unternehmen weise  
geführt wird, dann wird es  
auch in der heutigen Zeit nicht  
von Neuerungen überrollt.»*

# «Ziel ist wachsendes unternehmerisches Verständnis»

**KPMG ist eine der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften weltweit. Das internationale Netzwerk ermöglicht es KPMG in der Schweiz, durch grenzüberschreitendes Wissen ihren Kunden vor Ort klare, konsistente Lösungen anzubieten. Seit dem 1. Oktober ist mit Stefan Pfister ein Ostschweizer an der Spitze des Unternehmens. Im Gespräch erklärt der CEO, mit welchen Mitteln KPMG ihre Stellung in der Ostschweiz stärken kann, wie wichtig Planbarkeit in diesem Business ist und welche Art von «Kathedralen» er baut.**

Interview: Marcel Baumgartner Bilder: zVg.

**Stefan Pfister, KPMG führte per 1. Oktober 2014 ein zweistufiges Governance-System ein. Dieses besteht aus einer Führung mit dem Verwaltungsrat und einer Geschäftsleitung. Werden diese Änderungen vor allem intern oder auch extern zu spüren sein?**

Die kommunizierten Änderungen sind hauptsächlich intern zu spüren. Es ist uns wichtig, eine den Marktbedürfnissen angepasste Governance-Struktur zu haben, in der die Handlungen der Geschäfts-

zen. Ich war über zehn Jahre Unternehmer und wünsche mir eine Marktwahrnehmung von KPMG als vorausdenkendes Prüfungs- und Beratungsunternehmen, das Problemstellungen der Kunden frühzeitig antizipiert und Lösungen für komplexe Problemstellungen anbietet. Weiter reizt mich der direkte Kontakt zu sehr verschiedenen Persönlichkeiten in unserer Firma, die einen grossartigen Fundus an Ideen bezüglich Entwicklungsmöglichkeiten, Personalfragen oder Sozialverantwortung haben. Nicht zuletzt sehen wir uns immer mehr mit Problemstellungen konfrontiert, die alleine aus einem Land heraus nicht mehr gelöst werden können. Die zunehmende Zusammenarbeit mit Partnerländern, die globale Interaktion innerhalb unseres Netzwerks und das gemeinsame Zusammenstellen perfekter Teams sind eine Bereicherung meiner Tätigkeit.

**«KPMG wird in der Ostschweiz sehr wohl wahrgenommen. Allerdings hauptsächlich als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater.»**

leitung, die strategische Ausrichtung und der Ausbau der Geschäftstätigkeit von einem sachverständigen und unabhängigen Gremium kritisch hinterfragt werden. Der Verwaltungsrat hat genau diese Aufgabe. Durch diese gegenseitige Herausforderung werden wir allfällige Fehlentscheide minimieren und eine breit abgestützte strategische Vorgehensweise sicherstellen. Zudem soll durch das neue System die kommunikative Transparenz innerhalb der Firma erhöht werden.

**Im Zuge dieses neuen Systems wurden Sie neuer Chef von KPMG Schweiz. Was reizt Sie an dieser Aufgabe?**

Mit meiner neuen Rolle innerhalb unserer Firma wird mir die Möglichkeit geboten, Ideen schneller und direkter voranzutreiben und mein Verständnis einer kundenorientierten Unternehmung umzuset-

**Inwiefern werden Sie KPMG ihren eigenen Stempel aufdrücken?**

Meine wichtigsten Ziele sind ein wachsendes unternehmerisches Verständnis auf allen Stufen, die Vernetzung von spezifischen Kernkompetenzen mit anderen Bereichen unserer Firma und die Bildung von Problemlösungen, die sowohl prüfungsspezifische, steuerliche und rechtliche als auch betriebswirtschaftliche Elemente miteinander verbinden. Weiter ist mir eine grösstmögliche Transparenz gegenüber meinen Mitarbeitenden hinsichtlich Strategie, Geschäftsgang und anstehenden Veränderungen wichtig. Eine proaktive und stufengerechte Kommunikation wird hier ein Kernelement sein.

**Sie sagten kürzlich, den Fussabdruck von KPMG in der Ostschweiz zu verstärken sei eine ihrer Ab-**



**sichten. Wird KPMG derzeit in dieser Region noch zu wenig wahrgenommen?**

KPMG wird in der Ostschweiz sehr wohl wahrgenommen. Allerdings hauptsächlich als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater und zu wenig als ganzheitliches Prüfungs- und Beratungsunternehmen. Diese breitere und vielseitigere Wahrnehmung möchte ich nicht nur in der Ostschweiz, sondern in allen Regionen der Schweiz stärken. Es ist mir als Ostschweizer auch persönlich ein Anliegen, sowohl mit bestehenden als auch potenziellen lokalen Kunden in Kontakt zu treten, um gemeinsam Problemstellungen und mögliche Lösungsansätze zu diskutieren.

**«Ich war über zehn Jahre Unternehmer und wünsche mir eine Marktwahrnehmung von KPMG als vorausdenkendes Prüfungs- und Beratungsunternehmen.»**

**Mit welchen Massnahmen soll der Fussabdruck verstärkt werden?**

Wir werden uns in den kommenden Monaten verstärkt als multidisziplinäres Unternehmen im Markt positionieren und dank Kompetenzen aus der Wirtschaftsprüfung, Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatung Dienstleistungen aus einer Hand für komplexe Problemstellungen anbieten. Wir beraten unsere Kunden in einer Welt mit zunehmenden Ansprüchen hinsichtlich regulatorischer Anforderungen, Governance, Compliance, steuerlicher und finanzieller Aspekte und agieren als One-Stop-Shop. Hierzu werden auch in der Ostschweiz Informationsfachanlässe zu aktuellen Marktthemen für die regionalen Unternehmen durchgeführt.

**Sollen Mitbewerber verdrängt werden? Grösser wird der vorhandene Kuchen ja nicht...**

Einerseits ist es sicherlich ein Verdrängungswettbewerb, andererseits führen neue Problemstellungen wie die zunehmenden regulatorischen Anforderungen im Finanzdienstleistungssektor auch zu neuen Marktpotenzialen.

**Sie beschäftigen sich mit komplexen Fragestellungen. Haben sich diese nach der Wirtschaftskrise aber auch durch aktuelle Debatten rund um den Finanz- und Steuerplatz Schweiz zusätzlich verschärft?**

Die Komplexität der Problemstellungen von Schweizer Unternehmen hat sich vor allem durch die stetig steigenden regulatorischen Anforderungen verschärft. Weiter stellen die Globalisierung und die politischen Rahmenbedingungen sowie betriebswirtschaftliche Herausforderungen immer grössere Anforderungen an Schweizer Unternehmen, um im Vergleich zur ausländischen Konkurrenz wettbewerbsfähig zu bleiben.

**Ist es heute wesentlich schwerer, unternehmerisch tätig zu sein?**

Wahres Unternehmertum mit einer soliden Geschäftsidee findet auch im gegenwärtigen Umfeld fruchtbaren Boden. Allerdings sind heute die meisten Geschäftsfelder von einem zunehmend internationalen Umfeld geprägt, was die Eintrittsbarriere für Jungunternehmer erhöht, den Kapitalbedarf vervielfacht und die Komplexität und damit auch die Risiken für gestandene Unternehmen steigen lässt.

**David Bosshart vom GDI sagte kürzlich, heute würden keine Kathedralen mehr gebaut. Was wir herstellen, sei vergänglich. Hat er recht? Werden wir von laufenden Neuerungen überrollt?**

Wenn ein Unternehmen weise geführt wird und offen gegenüber Veränderungen ist, dann wird es auch in unserer Zeit nicht von Neuerungen überrollt. Es ist vielmehr fähig, anstehende Trends zu antizipieren und diese im eigenen Kerngeschäft so zu nutzen, dass es die eigene Innovationskraft antreibt und man sich somit einen Wettbewerbsvorteil verschafft. Ständiger Wandel ist heute ein treuer Begleiter jeder Branche und muss deshalb ein fester Bestandteil der unternehmerischen DNA sein.

**Und was für «Kathedralen» baut KPMG?**

Wir helfen unseren Kunden, die gesamte Breite und Komplexität von anstehenden Anforderungen und Problemstellungen so zu lösen, dass das Fundament der Unternehmung gestärkt wird. Wir tun dies als Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder als Berater in einer Vielzahl von Themenfeldern wie Transaktionen, IT- oder Finanztransformationen oder Einkaufsoptimierung. Ob das Fundament dann zwingend

dem Bau einer Kathedrale dienen soll, überlassen wir dem Kunden.

**Als Chef einer Prüfungs- und Beratungsfirma sind Sie darauf angewiesen, die nahe Zukunft zu kennen. Ist das überhaupt noch möglich? Wir entwickeln uns ja immer schneller.**

Gerade weil die Entwicklung überall immer schneller voranschreitet, investieren wir alleine in der Schweiz sehr stark in eine sektorspezifische Marktanalyse und damit verbunden in die Entwicklung verbesserter oder neuer Dienstleistungen. Hinzu kommt ein riesiger Fundus an Analysen, Wissen und Entwicklungen aus dem globalen Netzwerk von KPMG, das als Unternehmen in praktisch jedem Land der Welt vertreten ist.

**Wohin wird sich KPMG in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren entwickeln?**

KPMG wird ihren Ruf als eines der besten Beratungshäuser in der Schweiz weiter zementieren mit einem Prüfgeschäft, das dem Markt durch zukunfts- und mehrwertorientierte Ansätze neue Impulse gibt. Zudem wird KPMG als schweizweit führendes Steuerberatungsunternehmen wahrgenommen, das innovativ und schnell auf die ständig ändernden Bedürfnisse der Marktteilnehmer proaktiv reagiert. Weiter zeichnet sich das Unternehmen durch ein Beratungsgeschäft aus, das sich als erste Adresse in der Lösungsfindung für die gesamte Palette an Problemstellungen der Schweizer Unternehmen etabliert hat.

#### Zur Person

Stefan Pfister (46) stiess 2005 zu KPMG. Als anerkannter Spezialist für Corporate-Finance- und Beratungsfragen im Immobilienbereich leitete er zunächst erfolgreich den Sektor Real Estate, in dem er auch international eine Führungsrolle innehat. 2009 wurde Pfister die Führung des Dienstleistungsbereichs Transactions & Restructuring anvertraut. Dabei gelang es ihm während der turbulenten Jahre der Finanzkrise und in einem beratungsfeindlichen Umfeld, Transaktionsdienstleistungen als profitablen Wachstumsbereich zu etablieren. 2011 wurde Pfister zum neuen Leiter Advisory und Mitglied der Geschäftsleitung von KPMG Schweiz ernannt. In dieser Funktion repositionierte er die Sparte vollständig, indem er das Dienstleistungsangebot auf die neuen Unternehmensbedürfnisse nach der Wirtschaftskrise fokussierte, Prozesse und Strukturen optimierte und neue Verantwortlichkeiten definierte. Mit einem Wachstum von über 16 Prozent im letzten Geschäftsjahr war die Sparte Advisory ein zentraler Wachstumstreiber für KPMG, und auch die aktuelle Geschäftsentwicklung lässt ein starkes zweistelliges Wachstum erwarten.

## Vorsicht Moralkeule!

Was haben die Nationalräte Margret Kiener Nellen, Hans Fehr und Geri Müller gemeinsam? Sie alle machten 2014 mässig rühmliche Schlagzeilen. Und sie alle werfen die Frage auf: Was sagt Scheinheiligkeit über Politiker und ihre Forderungen aus?



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

Am harmlosesten war **Geri Müller**: Seine Intim-Selfies waren für ihn zwar peinlich, und die Stimmung im Badener Stadthaus war lange Zeit angespannt. Müller hat aber weder gegen das Recht noch gegen eigene Predigten verstossen. Scheinheilig waren einzig manche Kritiker – haben sie alle gar kein Intimleben?

Schlimm hingegen war **Hans Fehr**: Mit seiner illegal und steuerfrei beschäftigten Asylbewerber-Putzfrau hat er nicht nur mehrfach Rechtsnormen gebrochen. Er hat vor allem in seinem politischen Kernthema (Kriminelle und/oder Ausländer) all seinen politischen und moralischen Ansprüchen gleichzeitig diametral entgegengehandelt.

In der Mitte der Skala nun hat sich **Margret Kiener Nellen** eingereiht: Ihre Steueroptimierung scheint rechtmässig. Doch wie schon Hans Fehr schlug auch sie sich mit der eigenen Moralkeule mitten ins Gesicht: Wer gegen Wohlhabende hetzt, die zweite Säule als unsägliches Steuerschlupfloch brandmarkt und auch noch einen Bundesrat indirekt zum Rücktritt auffordert, weil er legal Steuern optimiert hat, steht blöd da, wenn er selber zwölf Millionen Franken Vermögen hat und dank gezielten Pensionskasseneinkäufen seine Steuern auf 0 reduziert.

Meine Erkenntnis zu den zwei scheinheiligen Moralkeulen-Schwingern Fehr und Kiener Nellen:

Alleine der Umstand, dass Politiker «A» fordern und selber «B» tun, ist noch nicht widersprüchlich. Man kann z. B. im Fussball kleinere Tore fordern und doch auf die grossen schiessen, bis die Regeln geändert werden. Die Forderung nach «A» bleibt konsistent.

Schwierig aber wird es, wenn ein Politiker mit der Moralkeule auf andere einschlägt, die auch «B» tun. Damit stellt er sich über die andern. Stellt man dann aber fest, dass der Politiker mit verschiedenen Ellen misst, wirkt die Forderung nach «A» geschwächt: Soll sie etwa nur für die andern gelten?

Es tut weh, wenn einem die eigene Moralkeule auf den Kopf fällt und den (Schein-) Heiligenschein zertrümmert. Darum beende ich jetzt sicherheits halber meine eigene Moralpredigt.



*Ruth Metzler.  
Eine Art Soft-Variante  
der Welt von Kafkas «Der Prozess».*

# Das Zufallsoffer

**Manch anderer wäre aus dieser Geschichte mit Verbitterung zurückgeblieben. Nicht so Ruth Metzler. Die Abwahl aus dem Bundesrat, so tief sie dieses Ereignis getroffen haben mag, hat ihren Weg verändert, aber nicht beendet. Rückblickend war die politisch motivierte Aktion vielleicht sogar ein Segen für sie. Sie kann sich heute auf Sein statt Schein konzentrieren.**

**Text:** Stefan Millius **Illustration:** Esther Gloor

Menschen wollen Spuren hinterlassen. Ruth Metzler war zu wenig lange Bundesrätin, um das Land auf lange Sicht geprägt zu haben. Mehr noch: Sogar die Umstände ihrer Abwahl sind heute restlos getilgt, unsichtbar. Christoph Blocher, dem sie damals weichen musste, ereilte dasselbe Schicksal wenige Jahre später. Ein Nullsummenspiel von A bis Z, könnte man bilanzieren. Andere sagen vielleicht, dass nichts so schlecht ist, als dass es nicht auch für etwas gut ist. Blocher spricht gern und oft über diese Wegmarken seiner Laufbahn, weil er die Ereignisse nach wie

können. Das «Danach» kann man mehr oder weniger sinnvoll, nachvollziehbar und respektvoll gestalten. In diesem Raster hat Ruth Metzler eine perfekte Balance gefunden.

## **Richtige Zeit – falsche Zeit**

Die Ironie liegt darin, dass sie zunächst zur richtigen Zeit am richtigen Ort war, dann nämlich, als ihr Profil perfekt für eine Wahl in den Bundesrat wirkte. Dass man sich durch fleissige Arbeit im kleinen Appenzell Innerrhoden für dieses Amt aufdrängt, ist im Lauf der Geschichte immer wieder vorgekommen, aber dennoch nicht selbstverständlich. Und wenige Jahre später war sie zur falschen Zeit am falschen Ort. Dann nämlich, als die SVP die Schweizer Landschaft kraftvoll umpflügte und die Gesetzmässigkeiten, die kurz zuvor als heilig gegolten hatten, nichts mehr wert waren.

In einer Art Soft-Variante der Welt von Kafkas «Der Prozess» musste Ruth Metzler gehen, ohne etwas falsch gemacht zu haben. Was folgte, die Ära mit Blocher und Merz im Bundesrat, war aus wirtschaftsliberaler Sicht eine interessante Phase. Allerdings geht es letztlich stets auch um Menschen. Aus dieser Perspektive ist das, was damals geschah, zu bedauern. Ruth Metzler selbst hat sich nicht mit Bedauern aufgehoben. Sie hat weitergemacht. Und dafür gebührt ihr der Applaus, den sie heute gar nicht mehr sucht. Mitleid hat Ruth Metzler nie gesucht, vermutlich im Wissen, dass dieses im Politgeschäft ohnehin kaum jemand aufbringt. Sie hat es auch nicht nötig. Wer ihre heutigen beruflichen Aktivitäten unter die Lupe nimmt, erkennt schnell, dass die wenigen Jahre in höchsten Weihen nicht ohne Auswirkungen waren. Die Innerschweizerin in Appenzell hat spannende Persönlichkeiten kennen gelernt und ist einem Teil von ihnen in der Selbstständigkeit verbunden geblieben. Sie hat gewissermassen aus dem Amt das mitgenommen, was echten Wert hat: Ein starkes Beziehungsgeflecht. Was auf der anderen Seite die Schweiz durch ihre Abwahl allenfalls verloren hat, das sollen zu einem späteren Zeitpunkt die Historiker klären.

## **Ein schlauer Schachzug einer klugen Frau.**

vor politisch ausschalten kann. Ruth Metzler hingegen, die Innerschweizerin, die ihre politische Laufbahn in Appenzell Innerrhoden aufnahm, hat sich dem Politikzirkus entzogen. Sie muss nicht mehr über das sprechen, was war. Und sie tut das auch kaum mehr. Ein schlauer Schachzug einer klugen Frau.

## **Kaum Verletzungen erkennbar**

Wer aus einem Amt weichen muss, ohne dafür einen handfesten Grund zu liefern, könnte sich ob dem Verlauf der Dinge hintersinnen. Vielleicht hat die ehemalige Vorsteherin des Justizdepartements das auch getan, in stillen Stunden. Erkennbar wurde das jedenfalls nicht. Eine gewisse Verarbeitung der Geschehnisse hat sie in Form eines Buchs hinterlassen. Und natürlich scheinen dort die Verletzungen da und dort auf. In ihren Handlungen nach dem Ende der Bundesratszeit ist davon aber kaum etwas zu sehen. Ruth Metzler hat eine Art Schablone für den perfekten Umgang mit einer Abwahl aus höchsten Weihen hinterlassen. Sie ist in die Privatwirtschaft gewechselt, was viele tun, notabene aber zunächst in geografischer Distanz. Der Schritt hat dennoch nie wie eine Flucht gewirkt, sondern folgerichtig angemutet. Gleichzeitig hat sie ihr Netzwerk und ihren Bekanntheitsgrad für Ehrenämter genutzt, die ihr beim besten Willen nicht als Eigennutz ausgelegt werden

Wo regionale KMU-Unternehmerinnen und KMU-Unternehmer Zukunft schaffen.



**Falls Sie Ziele,  
Chancen und Risiken  
klarer sehen und die  
Energien bündeln  
möchten.**

Welche Handlungen oder Ereignisse hindern KMU daran, Ihre Ziele zu erreichen? Wo liegen die Chancen und die Möglichkeiten, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und die Marktposition zu festigen? In unseren Werkstätten wird Ihnen auf Augenhöhe geholfen, alle Ressourcen effizient zu bündeln.

Modernisierung betrifft alle Unternehmer. Wer nachhaltig konkurrenzfähig bleiben will, muss in permanenten Prozessen die Bedingungen dafür schaffen. In den RUZ Werkstätten erfahren Sie von Unternehmern, wie integrale Modernisierung von Organisations- und Produktions-Strukturen in Ihrem Unternehmen aussehen könnte.

#### **Club-Netzwerk**

Für Neukontakte, Erfahrungsaustausch und Lebensqualität

#### **KMU-Werkstätten**

Begleitung und Unterstützung durch Unternehmer

#### **Experten-Lehrgänge**

Gezielter Kompetenz-Aufbau zum RUZ Themen-Experten



Oder falls Sie wissen wollen, wie Sie Modernisierung effizient und praktisch anpacken.

Wir verzichten auf Theorie-Übungen und gehen lieber konsequent lösungsorientiert vor. **Erfahrene und erfolgreiche Unternehmer helfen bei uns KMU-Unternehmern, die sich neue Impulse wünschen.** Und das zu Kosten, wie sie für KMU lohnenswert sind.

**Das zweistündige Orientierungs-Gespräch mit unseren Begleitern** – selbst KMU-Unternehmer – **ist kostenlos und unverbindlich.** Dabei erfahren Sie, was Sie weiterbringt. Diesen RUZ-Effekt für eine positive Zukunftsgestaltung gibt's nur bei uns. 071 – 388 62 00.

# Vom Gemischtwarenladen zum Weltmarktführer

**Unternehmen, die auf eine 150-jährige Geschichte verweisen können, haben in der Vergangenheit einiges richtig gemacht. Im Fall der Schweizer Firma Sigvaris wurde ein mutiger Entscheid Ende der 1950er Jahre gefällt: Mit der Entwicklung des medizinischen Kompressionsstrumpfes «Sigvaris» in Zusammenarbeit mit Dr. Karl Sigg wurden die Weichen für die Zukunft gestellt. Die vorgängig sehr breite Produktpalette wurde massiv reduziert. Der Fokus wurde fortan auf jene Artikel gelegt, die Sigvaris schliesslich weltberühmt machten.**

Text: Marcel Baumgartner Bild: Tiziana Secchi

Eineinhalb Jahrhunderte muss man zurückblicken, um zu den Wurzeln von Sigvaris zu gelangen. Das Unternehmen wurde 1864 in Winterthur gegründet, damals noch unter dem Namen Ganzoni. Es produzierte während 100 Jahren gummielastische Textilien und vertrieb diese im In- und Ausland. Inzwischen ist Sigvaris zum weltweit führenden Hersteller medizinischer Kompressionstextilien herangewachsen und beschäftigt in der Schweiz 240 sowie weltweit rund 1400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## Der Betrieb wurde komplett restrukturiert und die ehemals breite Angebotspalette praktisch auf ein einziges Produkt heruntergefahren.

Ausschlaggebend für diese Erfolgsgeschichte war ein strategischer Entscheid vor über 50 Jahren: Von 1958 bis 1960 entwickelte das zu 100 Prozent im Familieneigentum stehende Unternehmen in Zusammenarbeit mit Dr. Karl Sigg den medizinischen Kompressionsstrumpf «Sigvaris» zur Verbesserung der Venenfunktion und zur Linderung venös bedingter Beschwerden. In den folgenden Jahren fokussierte man sich vollkommen auf entsprechende Produkte. Der Betrieb wurde komplett restrukturiert; die ehemals breite Angebotspalette praktisch auf ein einziges Produkt heruntergefahren. «Ein mutiger Entscheid, der sich als wegweisend herausgestellt hat», erklärt Verwaltungsrat Stefan Ganzoni. «Aus dem Gemischtwarenladen wurde ein Unternehmen mit klarem Profil.»

Denn nach einer betriebswirtschaftlichen Durchleuchtung 1962 wurde klar: Mit dem breiten, ständig

wechselnden Sortiment hat das Unternehmen längerfristig keine Überlebenschance. Die einzige Lösung sah das damalige Management in der Spezialisierung auf medizinische Kompressionsstrümpfe. In der Folge wurde die Produktion radikal umgestellt, die Gummibandweberei an ein Konkurrenzunternehmen verkauft und nach Gossau verlagert. Schon zwei Jahre später wurden am Standort St.Gallen neun von zehn Franken mit Kompressionsstrümpfen verdient. Und «Ganzoni» war am 100. Geburtstag ein stark spezialisiertes, exportorientiertes Unternehmen.

### Breite Zielgruppe

Noch heute lebt die Firmengruppe, welche eigene qualitätsgarantierende Produktionsbetriebe in der Schweiz, Frankreich, Basilien, USA sowie eigene Tochtergesellschaften in Deutschland, Österreich, England, Kanada, China, Australien und Mexiko umfasst, zu knapp 90 Prozent vom klassischen medizinischen Kompressionsstrumpf. Beliefert werden mittlerweile weltweit über 70 Länder, was Sigvaris zur klaren Weltmarktführerin macht. «Wenn man bedenkt, dass über zehn Prozent der erwachsenen Bevölkerung an einer Erkrankung der Venen leidet, besteht aber noch ein immenses Potenzial», rechnet Verwaltungsrat Christian Ganzoni vor. Denn für all diese Frauen und Männer gebe es eine schlüssige Antwort auf ihre Beschwerden: Kompressionsstrümpfe. Alleine in der Schweiz leide heute jede fünfte Frau und jeder sechste Mann an einer sogenannten chronischen Veneninsuffizienz. Kompressionstextilien werden hauptsächlich dazu eingesetzt, das Venen- und Lymphsystem zu entlasten. Damit helfen sie einerseits Patienten und un-



*Die Sigvaris-Inhaber Stefan und Christian Ganzoni (v.l.n.r.):  
«Ein mutiger Entscheid.»*



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](http://www.abacus.ch/links/mobile)

 **ABACUS**  
business software

terstützen andererseits die Prävention von Blutgefäßkrankheiten. «Ausserdem können gesundheitsbewusste Menschen ihre in Beruf oder Freizeit stark beanspruchten Beine so pflegen und kräftigen», ergänzt Stefan Ganzoni. Auch Sportler verwenden Sigvaris-Produkte zur Leistungssteigerung und Regeneration. «Unsere Kompressionstextilien entlasten die Beine und verkürzen die Erholung – sei es für Sportler oder Reisende. Für einen Langstreckenflug gibt es daher nichts Besseres», ist Christian Ganzoni überzeugt.

## Die Gruppe produzierte im Geschäftsjahr 2013 über sieben Millionen Paar Strümpfe und erzielte einen Umsatz von rund 250 Millionen Franken.

### Neue Linien

Seit 2009 gehören neben der Hauptlinie «Medical» auch die Linien «Sports» und «Well Being» zum Produkteportfolio. Letztere wird zur Prophylaxe und bei ersten Anzeichen von Beinbeschwerden eingesetzt, während die Sportprodukte klar für Athleten konzipiert wurden. Zu den Kunden von Sigvaris gehören denn auch in erster Linie Apotheken, Drogerien, Or-

thopädiefachgeschäfte, der Sanitätsfachhandel sowie Ärzte und Spitäler.

Die Sigvaris-Gruppe verfolgt eine internationale Wachstumsstrategie, getreu nach dem Motto «Jeden Tag einen Schritt weiter». Vorangetrieben wird der Kurs durch die erfolgreiche Nutzung der Kernkompetenzen und den nachhaltigen Ausbau der internationalen Präsenz. Die Gruppe produzierte im Geschäftsjahr 2013 über sieben Millionen Paar Strümpfe und erzielte einen Umsatz von rund 250 Millionen Franken. Und dies nicht mit Produkten «ab der Stange». Denn je nach Land sind auch die Umsetzungsformen anders: «In den USA haben wir es beispielsweise mit einer vollkommen anderen Beinform zu tun als in unserem wichtigsten Markt Frankreich», so Stefan Ganzoni. Entsprechend sei es wichtig, vor Ort die Bedürfnisse abzuklären und die Produktion darauf abzustimmen. Damit ist Sigvaris nun seit den 1960er Jahren sehr erfolgreich unterwegs. Und die beiden Inhaber sehen aus der heutigen Situation keinen Grund, die Strategie zu ändern. «Wir haben die Ausrichtung der Firma vor 50 Jahren neu definiert und letztlich das überzeugende Produkt entwickelt, auf das wir auch in Zukunft bauen können», so Christian Ganzoni.

Anzeige

Continuum zum Thema Entwicklung & Wandel:

# Zukunft nicht vergessen.

Die Frage ist nicht, ob sich Ihr Unternehmen verändern muss. Sondern in welche Richtung und auf welche Weise. Für unternehmerische Veränderung, die strategisch überzeugt und operativ greift: [www.continuum.ch](http://www.continuum.ch)

# «Abacus soll weiter durch die Mitarbeitenden geprägt werden»

**28 Jahre hat Abacus ausschliesslich den vier Gründungspartnern gehört. Seit vergangenem Jahr können langjährige Angestellte am Softwareunternehmen partizipieren.**

**Text:** Marcel Baumgartner **Bild:** Tiziana Secchi

Das erfolgreiche, nicht börsenkotierte Ostschweizer Softwareunternehmen stellte im November 2013 die Weichen für die Zukunft. Dazu hat es 20 Prozent des Aktienkapitals für Mitarbeitende, die mehr als zehn Jahre in der Firma arbeiten, reserviert. Bereits nach kurzer Zeit haben sich zahlreiche langjährige Mitarbeitende entschlossen, eigene Anteile zu erwerben. Dazu gehören unter anderem die Geschäftsleitungsmitglieder Ursula Beutter, Roland Günther und Martin Riedener sowie Entwickler, Produktmanager und Angestellte aus dem administrativen Bereich. Gleichzeitig ist auch der Leiter der deutschen Niederlassung Abacus Business Solutions, Rainer Kaczmarczyk, neuer Mitbesitzer des Schweizer Mutterhauses geworden.

**«Für eine Erweiterung des Aktionariats würde ein Börsengang definitiv nicht zu uns und unserer Philosophie passen.»**

## **Kontinuierliche Entwicklung**

Die Hintergründe für den Schritt sind einleuchtend: Die Gründergeneration von Abacus, die noch in der operativen Geschäftsleitung engagiert ist, wird in den nächsten fünf bis zehn Jahren die Verantwortung in jüngere Hände legen müssen, was einen Generationenwechsel an der Spitze des Unternehmens mit sich bringen wird. Claudio Hintermann, CEO von Abacus, erklärt den Schritt der Gründungsaktionäre folgendermassen: «Für eine Erweiterung des Aktionariats würde ein Börsengang definitiv nicht zu uns und unserer Philosophie passen. Die jetzt vorgenommene Möglichkeit der Mitarbeiterbeteiligung bedeutet die logische Fortsetzung der nachhaltigen und kontinuierlichen Entwicklung unseres Unternehmens. Dies ist ein Zeichen für unsere Kunden und Vertriebspartner, dass die Abacus auch zukünftig von ihren Mitarbeitenden geprägt sein soll.»

Und Geschäftsleitungsmitglied Thomas Köberl ergänzt: «Die langjährigen Abacus-Angestellten ha-

ben den grossartigen Erfolg unseres Unternehmens erst möglich gemacht. Es ist ihr tagtägliches Einsatz und ihr Engagement, der aus der Abacus das grösste, unabhängige Schweizer Softwareentwicklungsunternehmen, das auf die Entwicklung von Businesssoftware spezialisiert ist, hat werden lassen.»

## **Mehr als 50 Prozent nutzen Möglichkeit**

Mit dem Erwerb von Aktien des Unternehmens übernehmen die Aktionäre dieselben Rechte respektive Vorteile wie bei allen anderen Aktien: Das Recht auf Einsicht in die Jahresrechnung, die Teilnahme an der Generalversammlung mit Stimmrecht sowie das Recht, bei einer Dividendenausschüttung daran anteilmässig zu partizipieren. Einzige Pflicht für die Aktionäre besteht darin, die erworbenen Aktien bei einem allfälligen Ausscheiden aus dem Unternehmen oder bei einem Verkauf diese dem Unternehmen als Erstes zum dannzumaligen Aktienwert zum Kauf anzubieten. Eine weitere positive Geschäftsentwicklung vorausgesetzt, partizipiert ein Verkäufer so an der Wertsteigerung «seines» Unternehmens.

Im ersten Jahr – 2013 – haben sich 36 Mitarbeitende entschieden, Abacus-Aktien zu erwerben. 2014 sind fünf weitere Aktionäre hinzugekommen. Damit haben sich bis heute 41 Angestellte von 76 theoretisch berechtigten Mitarbeitenden entschieden, sich an ihrem Unternehmen zu beteiligen. Und dies nicht etwa zu einem Vorzugspreis: Für den Kauf wird der effektive Unternehmenswert von der Kontrollstelle ermittelt; dieser ist die Basis für die Festlegung des aktuellen Aktienwerts.

Aktuell hat jeder Mitarbeitende, der zehn und mehr Jahre im Unternehmen tätig ist, die Möglichkeit, sich am Unternehmen zu beteiligen. Eine weitere Öffnung für interessierte Kreise wie Vertriebs- oder strategische Partner ist vorläufig nicht vorgesehen. «Das Unternehmen soll in den Händen jener Personen bleiben, die im Unternehmen mitarbeiten», so Köberl.



Vier der 41 neuen Abacus-Aktionäre resp. Aktionärinnen:  
v.l.n.r. Markus Gasser,  
Elisabeth Filipaj,  
Roger Greutmann,  
Ursula Beutter.

#### Einblick vergrössert sich

Elisabeth Filipaj (\*1958) aus St.Gallen ist seit November 1987 bei Abacus tätig. Seit 2013 besitzt die Assistentin der Geschäftsleitung eigene Aktien. Zum Kauf bewogen hat sie laut eigenen Angaben die starke Verbundenheit mit der Firma. Dass damit nun die eigene Motivation steigen könnte, sieht Filipaj nur als kleine Begleiterscheinung an. Ob Aktionär oder nicht mache für sie keinen Unterschied aus. «Ich habe sowieso Freude an meiner Tätigkeit und führe sie daher auch motiviert aus.» Als Aktionärin gelangt sie nun an Informationen, die sie vorher nicht hatte. Doch auch dies sieht Filipaj pragmatisch: «Ein Interesse an der Entwicklung der Firma hatte ich vorher schon. Nun hat sich jedoch der Einblick etwas vergrössert.»

### «Die langjährigen Abacus-Angestellten haben den grossartigen Erfolg unseres Unternehmens erst möglich gemacht.»

#### «Geld ist gut investiert»

Markus Gasser (\*1971) aus Diepoldsau ist bei Abacus für die Koordination von Applikationen zuständig. Da er bereits seit 1991 im Betrieb ist, hat auch er die Möglichkeit zum Erwerb von Aktien erhalten. Davon machte er 2013 Gebrauch. «Ich glaube an die Entwicklung unserer Firma. Ausserdem kenne ich unsere Produkte sehr genau und weiss, welche hohe Qualität wir liefern. Ich bin mir sicher, dass das Geld gut investiert ist», erklärt Gasser seine Beweggründe. Die Verbundenheit zum Unternehmen sei dadurch aber nicht grösser geworden. Und zwar schlicht und einfach, weil sie vorher schon sehr stark

war. «Abacus ist zwar mein Arbeitgeber und ich bin Aktionär, aber die Verbindung zu unserem Unternehmen ist weit grösser. Ich habe viele Freundschaften in der Firma, ich trage täglich zur Entwicklung unserer Produkte bei, ich schätze die Firmenkultur und das Arbeitsklima. Zusammengefasst kann ich für mich sagen: Ich war schon vor dem Aktienkauf ein ‚Abacüssler‘ – durch und durch.»

Ein ähnliches Fazit zieht auch Roger Greutmann (\*1960) aus Speicher. Der Projektleiter Anlagenbuchhaltung ist seit 1987 im Unternehmen und spürt seither eine starke Verbundenheit mit «seiner» Firma. Daher stand es für ihn ausser Frage, Aktien zu erwerben. «Die Entwicklung von Abacus interessiert mich seit meinem Einstieg in den Betrieb. Nun kann ich mich noch intensiver dafür einsetzen, dass die positive Entwicklung auch in Zukunft Jahr für Jahr weitergeht», erklärt Greutmann.

#### Emotionaler Entscheid

Als GL-Mitglied war Ursula Beutter (\*1965) aus St.Gallen schon immer sehr nahe am Puls des Geschehens. Der Entscheid, Aktien zu kaufen, sei ein emotionaler gewesen. «Ich bin schon seit 1991 ein Teil von Abacus und habe mich vor Jahren schon aus Überzeugung an Abacus beteiligen wollen – sozusagen hat sich nun ein Traum erfüllt.» In ihrer Funktion hatte Beutter natürlich schon vorher Einblick in den Geschäftsverlauf. Und damit sei auch das Interesse am Unternehmen immer grösser geworden. Aber auch sie sagt: «Die Motivation und Verbundenheit der ‚Abacüssler‘ ist schon gross – vielleicht verstärkt sich als Aktionärin der Blick aufs Ganze. Das Denken wird allenfalls etwas langfristiger und die Identifikation noch höher.»



*Sportlich unterwegs:  
Stefan Grob, Milo Stössel,  
Raphael Schönenberger  
und Nicolas Härtsch*

# Viele Parallelen zum Arbeitsalltag

**Die drei CEOs Raphael Schönenberger, PMS Schönenberger AG, Nicolas Härtsch, Flawa AG, und Stefan Grob, Grob AG, haben im August zusammen mit drei Profisportlern als Team am mehrtägigen Nonstop-Radrennen der Schweiz «Tortour» teilgenommen. Milo Stössel, CEO der MS Mail Service AG, war 2013 der Initiant dazu. Die Vier sind der beste Beweis dafür, dass sich nicht-alltägliche Sportaktivitäten und Managementaufgaben vereinen lassen.**

**Interview:** Daniela Winkler **Bild:** Tiziana Secchi

**Sie haben als 6er-Team an der diesjährigen «Tortour» teilgenommen. Wie kam es dazu?**

**Milo Stössel:** Entstanden ist die Anmeldung für die erste «Tortour» 2013 aus einer spontanen Idee heraus. Die «Tortour» als Event hat mich von Anfang an fasziniert – besonders die Tatsache, dass man im Team non-stop durch die ganze Schweiz ein Rennen fährt. Der Terminplan war dieses Jahr bei mir leider verantwortlich dafür, dass ich nicht teilnehmen konnte. Ich freue mich aber umso mehr über den dritten Platz des diesjährigen Teams.

**Wie würden Sie das Erlebnis als solches beschreiben?**

**Milo Stössel:** Nicht als Tortour... weil man als Team antritt. Die Anforderungen sind hoch, aber machbar.

**Stefan Grob:** Zu sechst hat man sehr viel Spass und auch Zeit während des Events, um zusammen etwas zu erleben.

**Raphael Schönenberger:** Das kann vielleicht nicht jedes Team von sich sagen. Denn es ist zu bedenken: Wir haben zwei Nächte nicht geschlafen, es war anstrengend und dann noch Spass zusammen haben können – das spricht sicherlich für die Qualität des Teams.

**Nicolas Härtsch:** Für mich war es sportlich eine Herausforderung, aber trotzdem mit einem hohen Spassfaktor. Und ja, die Chemie im Team hat funktioniert. Zum Team zählen wir natürlich auch unsere Helfer, die uns ein Rundum-Sorglos-Paket ermöglichen haben. Das war mitentscheidend für den Spassfaktor.

**Milo Stössel:** Eine weitere Faszination waren die unterschiedlichen Ausgangslagen – sprich Trainingsstand – für das gemeinsame Ziel. Das bedeutet, die Schwächeren müsse mitgenommen werden und die Stärkeren ziehen die Schwächeren. Da finden sich auch viele Parallelen zum Berufsleben. Das Gefühl, miteinander – das Helferteam selbstverständlich mit eingeschlossen – etwas zu erreichen, ist im Nachhinein die schönste Erinnerung an den Event.

**«Das Gefühl, miteinander etwas zu erreichen, ist die schönste Erinnerung an den Event.»**

**Wie haben Sie zusammengefunden?**

**Raphael Schönenberger:** Als ich mich 2013 zusammen mit Milo Stössel zum Rennen angemeldet hatte, hatten wir beide keinerlei Erfahrung mit Radrennen. Wir mussten uns erst ein Rennrad und Radschuhe kaufen. Doch nach der ersten «Tortour» hat uns der Ehrgeiz gepackt und wir hatten Ambitionen. Wir wollten unser Team erweitern und haben in unserem Freundeskreis mit Nicolas Härtsch und Stefan Grob dann auch zwei gefunden, die seit Jahren Rennvelo fahren und ein gutes Niveau ins Team gebracht haben.

**Welches Training ging der «Tortour» voraus?**

**Nicolas Härtsch:** Unsere freundschaftlichen Aktivitäten haben sich aufs Radfahren verlagert. Anstatt sich in einer Bar auf ein Bier zu treffen, haben wir uns für eine Radtour zusammengefunden. Zudem hat jeder seine Etappe, die er während des Rennens fahren musste, einmal absolviert.

**Stefan Grob:** Natürlich gab es auch eine Challenge untereinander. «Warst du schon trainieren?», «Wie viele Kilometer bist du dieses Wochenende gefahren?» Das war der zusätzliche Ansporn für das eigene Training.

**Was machen CEOs an einem solchen Sportanlass?**

**Raphael Schönenberger:** Es war die Herausforderung, einmal an einem solchen Event teilzunehmen – und durchzuhalten.

**Nicolas Härtsch:** Für mich war es der Ausgleich zum Beruf, weil es mit einem durchlüfteten Kopf zu tun hat, wenn man sich in einem andern Umfeld bewegen kann. Der Anlass war besonders spannend, da er zum einen eine bereichernde kollegiale Komponente beinhaltet, zum andern konnte ich es mit dem Hobby und etwas Einzigartigen verbinden.

# SONNWEID

**FREIE  
BESICHTIGUNG**

an jedem 1. und  
3. Montag im Monat  
17.00–19.00 Uhr

## Sie glauben, früher war alles besser? Dann werfen Sie einen Blick in Ihre Zukunft.

Gönnen Sie sich höchsten Komfort, Selbstständigkeit und Sicherheit, nach Wunsch massgeschneiderte Serviceleistungen und zahlreiche Möglichkeiten, sich selbst Gutes zu tun. In den exklusiven 2½- bis 4½-Zimmer-Wohnungen der SONNWEID zeigt sich Lebensqualität in vielen Facetten.

Geniessen Sie beste Aussichten.  
Und geniessen Sie Ihr Leben.

**Wohnen können Sie überall.  
Hier sind Sie zu Hause.**

[www.sonnweid-speicher.ch](http://www.sonnweid-speicher.ch)



**HOF SPEICHER**  
Zaun 5–7  
9042 Speicher

Telefon 071 343 80 80  
Fax 071 343 80 81

**HOF  
SPEICHER**  
IM APPENZELLERLAND

Preis (netto) ab

**CHF 19'990.–**



**DER NEUE VIVARO**

**BEREIT FÜR GROSSES.**

- Laderaumvolumen: max. 8,6 m<sup>3</sup>
- Laderaumlänge: max. 2937 mm
- Nutzlast: max. 1270 kg
- Neue kraftvolle und sparsame BiTurbo-Dieselmotoren

Opel **FLEXCARE**

[opel.ch](http://opel.ch)



Wir leben Autos.

**Zil-Garage St. Gallen AG**

Zilstrasse 79 – 9016 St. Gallen  
phone: +41 71 282 30 40 – fax: +41 71 282 30 59  
info@zil-garage.ch – [www.zil-garage.ch](http://www.zil-garage.ch)

**hirn**  
AUTOMOBILE

**Milo Stössel:** Unser Unternehmen ist ein Dienstleistungsbetrieb. Insbesondere im Event «Tortour» sah ich Parallelen zu unserem Unternehmen: das Dienen und das Leisten. Das verlangen wir auch von unseren Mitarbeitern und Führungskräften. An der «Tortour» erfährt man das am eigenen Leib.

#### **Apropos Berufsalltag: Was ziehen Sie aus dem Sportevent für Ihren Alltag?**

**Stefan Grob:** Ich habe es ähnlich erlebt. Es gibt sehr viel Gemeinsames mit meiner Arbeit im Bereich Bedachungen, das ist mir auch während der «Tortour» bewusst geworden: Die Vorbereitung, die Planung müssen stimmen, das Material muss bereitstehen, es geht nur miteinander auf der Baustelle. Auch hier müssen die Stärkeren die Schwächeren unterstützen. Ich habe gelernt, den Wert jedes einzelnen Mitarbeiters neu zu schätzen...

### **«Nach der ersten «Tortour» hat uns der Ehrgeiz gepackt und wir hatten Ambitionen.»**

**Raphael Schönenberger:** ...und den Umgang mit Unvorhersehbarem. Man merkt, dass man an Grenzen kommt und Probleme hat und trotzdem nicht aufgibt, eine Lösung findet und weitermacht. Es kann im Moment schmerzen, aber am Schluss haben wir das Ziel erreicht – auf dem Fahrrad oder im Berufsalltag.

**Stefan Grob:** So sind auch Faktoren, die man nicht beeinflussen kann, wie das Wetter, in anderer Form im Geschäftsgang anzutreffen. Auch hier steht man vor der Frage: Wie geht man damit um?

**Nicolas Härtsch:** Man könnte das alles unter dem Stichwort Motivation zusammenfassen. Sich immer wieder motivieren, vermeintlich Unüberwindbares zu überwinden. Darauf trifft man im Berufsalltag genauso

**Milo Stössel:** Ich sehe das als grosse Parallele: Man lernt an der «Tortour», die eigenen Grenzen in einem neuen Kontext zu definieren, und kann sie somit auf den Berufsalltag übertragen.

#### **Nonstop-Radrennen «Tortour»**

Die Tortour ist das erste mehrtägige Nonstop-Radrennen der Schweiz. Sie kombiniert die besten Ideen aus allen bestehenden Langdistanzrennen. Damit ist das Rennen attraktiv für Leistungs-, Breiten- und Teamsportler sowie Firmen. Das Rennen läuft während Tag und Nacht – eine grosse Herausforderung für Fahrer und Betreuer.

Das Rennen startet in Schaffhausen und führt über rund 1000 Kilometer und 14'500 Höhenmeter rund um die Schweiz wieder zurück. Die Einzelfahrer und Teams benötigen für diese Strecke zwischen 32 und 48 Stunden.

Die Tortour 2015 findet vom 13. bis 16. August statt. Weitere Infos: [switzerland.tortour.com](http://switzerland.tortour.com)

## Strommangel?

In den letzten Wochen fand eine nationale Sicherheitsübung zum Thema Strommangel statt. Bund, Kantone und Gemeinden probten, wie nach einem zweitägigen Stromausfall eine graduelle Versorgung wieder möglich würde. Stromausfälle finden statt, wenn Netze instabil werden. Bereits kleinste Abweichungen vom Sollwert 50 Hertz bringen die Netzbetreiber in arge Schwierigkeiten. Schaffen sie es nicht, Stromverbrauch und Stromproduktion sofort wieder in Ausgleich zu bringen, droht ein nationaler «Blackout».



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

#### **Stromdrehzscheibe Schweiz**

Ein solcher ist keineswegs ein Horrorszenario: Alleine im Jahre 2013 gab es während über 2000 Stunden Stromengpässe, die zwar gemeistert werden konnten, aber besondere Anforderungen stellten. Als Stromdrehzscheibe Europas importieren und exportieren wir zudem Strom im grossen Stil. Somit regeln wir nicht nur unseren Stromhaushalt, sondern stehen auch in engem Kontakt mit unseren Nachbarn.

#### **Leben ohne Strom?**

In der heutigen komplexen, digitalen und arbeitsteiligen Welt wäre ein Stromausfall fatal. Man stelle sich vor, Strom wäre längere Zeit nicht verfügbar: Im Winter fielen alle Heizungen aus, warmes Wasser gäbe es nicht mehr, an den Tankstellen könnte nicht mehr getankt werden, Cash aus dem Bankomaten wäre nicht verfügbar, die Kassen der Grossverteiler liessen sich nicht bedienen, die Gesundheitsversorgung funktionierte nur mehr mit Notstromaggregaten, TV-Geräte, Computer und Smartphones könnten nicht mehr genutzt werden, nur mehr Radios mit Batteriebetrieb liessen Kommunikation zu, der öffentliche Verkehr, insbesondere die Bahnen, bräche sofort zusammen...

#### **Versorgungssicherheit gewährleisten!**

Unwahrscheinlich? Nein! Umso wichtiger ist es, dass wir uns mit einem solchen Szenario auseinandersetzen und die nötigen Vorkehrungen treffen. Eine davon ist, die Energiestrategie 2050 so anzulegen, dass die Versorgungssicherheit unseres Landes heute, morgen und übermorgen zu einem angemessenen Preis gewährleistet bleibt. Ansonsten droht unserem Land, unserer Volkswirtschaft und unserem Wohlstand grosse Gefahr.

# Abwechslungsreiches Klosterleben

**Im April 2012 wurde Pater Vigeli Monn (\*1965) zum Abt des Klosters Disentis gewählt. Er besuchte in Sedrun die Primarschule und in Disentis das Gymnasium. Es folgten die Rekrutenschule in Kloten, zwei Jahre Schweizergarde in Rom und ein Sprachaufenthalt in Grossbritannien und Irland. Heute steht Abt Vigeli dem wohl «ältesten KMU der Schweiz» vor, das 2014 sein 1400-Jahre-Jubiläum feierte. Ein Gespräch über Klosterleben und Ökonomie, die Benediktinerregel im Unternehmeralltag sowie Apps aus dem Kloster.**

Text: Stephan Ziegler Bilder: zVg.

**Abt Vigeli, freuen Sie sich über die Bezeichnung «KMU» oder finden Sie diese unpassend?**

Aus wirtschaftlicher Sicht ist der Begriff «KMU» sicher nicht falsch. In erster Linie sind wir jedoch eine Gemeinschaft von Mönchen, die Gott in einem Kloster suchen. Damit das aber auch regelmässig geschehen kann, bedarf es einer gewissen materiellen Basis. Dazu dienen heute auch die verschiedenen Betriebe.

**«Unsere Wirtschaftsleistung beträgt als Gesamtumsatz 11,9 Millionen Franken, alleine in der Region Surselva setzen wir davon 8,7 Millionen um.»**

**Ich kann mir vorstellen, dass der Spagat zwischen spirituellem Klosterleben und nüchterner Ökonomie manchmal nicht einfach ist. Sehen Sie diesen eher als lästige Pflicht oder als herausfordernde Aufgabe an?**

Nun, das Klosterleben ist ein abwechslungsreiches Leben. Es besteht nicht nur aus Gebet oder nur aus Arbeit oder aus reinem Studium. Ein «und» verbindet jeweils die drei Begriffe: Bete und arbeite und lese. Die Herausforderung besteht für mich darin, die richtige Balance zwischen diesen drei zu finden und zu wahren. Das kann eine sehr schwierige und herausfordernde Arbeit sein.

**Und «beisst» sich wirtschaftliches Verhalten nie mit der Benediktinerregel, die grundlegende Aussagen und Vorschriften über das Verhalten der Mönche innerhalb des Klosters enthält – und zwar aus dem 6. Jahrhundert?**

Das Ideal für Benedikt ist ein Kloster, in dem die Mönche von ihrer Hände Arbeit leben. «Sie sind dann wirkliche Mönche, wenn sie wie unsere Väter und die Apostel von ihrer Hände Arbeit leben» (RB 48,8). Doch die Formulierung im Satz davor lässt

darauf schliessen, dass bereits zu Benedikts Zeiten das nicht in allen Klöstern der Fall war. Im Kapitel 57 warnt Benedikt vor Betrug und Habgier. Wer die Erzeugnisse des Klosters verkaufen muss, achte darauf, dass er keinen Betrug begehe. Wie leicht könnte er etwas für sich zurückbehalten oder nicht den ganzen Erlös abliefern.

**Und Habgier zeigt sich etwa in überrissenen Preisen?**

Ja. So sagt Benedikt: «Man verkaufe sogar immer etwas billiger, als es sonst ausserhalb des Klosters möglich ist, damit in allem Gott verherrlicht werde» (RB 57,8.9). Benedikt geht es darum, dass die Integrität und die Glaubwürdigkeit des Einzelnen und der Klostersgemeinschaft gewahrt bleiben. Armut soll kein Darben sein, sondern Verzicht auf das Überflüssige, auf den Luxus.

**Es geht also nicht um Profit und Gewinnmaximierung...**

...sondern um die Sicherung des Unterhaltes der Gemeinschaft und die Verherrlichung des Herrn. Hat ein Kloster aber in der heutigen Zeit Angestellte muss es auch für diese sorgen. Es trägt also eine soziale Verantwortung.

**Wer sich als Mönch in die Gemeinschaft eines Klosters begibt, rechnet vielleicht nicht unbedingt damit, sich mit wirtschaftlichen Angelegenheiten «herumschlagen» zu müssen. Wie war das bei Ihnen – und wie sehen Sie diese Aufgabe heute?**

Als ich in das Kloster eintrat, hätte ich nie damit gerechnet, dass ich mich irgendwann mit solchen Dingen beschäftigen muss. Ich wollte Mönch und Priester werden. Als ehemaliger Schüler des kloster eigenen Gymnasiums rechnete ich eher mit einem Einsatz im Gymnasium oder im Internat. So wurde dann auch alles aufgegleist. Ich wurde zum Theologiestudium



Abt Vigeli:  
*«Ziel ist es, die Betriebskosten  
zu erwirtschaften.»*

nach Salzburg geschickt. Dort machte ich dann auch noch das Lehramtsstudium für Katholische Religionspädagogik und Latein an höheren Schulen.

#### Es kam aber ganz anders...

Ja. Ich konnte zwar am Gymnasium unterrichten, musste aber kurz nach meiner Rückkehr das Amt des Statthalters, des «Wirtschaftsministers» übernehmen. Das war eine rechte Herausforderung, war es doch ein völlig neues Gebiet für mich. Als Abt stehe ich nicht mehr direkt im operativen Bereich. Heute geht es vor allem darum, innerhalb der verschiedenen Gremien und Bereiche Ideen und Ziele zu entwickeln, damit das Kloster weiterbestehen kann.

**«Benedikt geht es vor allem darum, Menschen zum Heil zu führen, ja eine ganze Gemeinschaft. Es geht ihm nicht um Gewinnoptimierung in seinem «Betrieb»».**

**Das Kloster Disentis umfasst nicht nur 28 Mönche, sondern auch rund 70 Angestellte, die in verschiedenen Funktionen Dienste im Kloster verrichten. Können Sie beziffern, wie hoch die Wirtschaftsleistung des Klosters ist?**

Unsere Wirtschaftsleistung beträgt als Gesamtumsatz 11,9 Millionen Franken, alleine in der Region Surselva setzen wir davon 8,7 Millionen um. Die regionale Wertschöpfung beträgt etwa 6,7 Millionen Franken.

**Ist damit das Potenzial Ihres «KMU» bereits ausgeschöpft, oder gibt es noch Luft nach oben? Ich denke da etwa an die rund 2000 Logiernächte, die**

**das Kloster mit Bildungsveranstaltungen und Seminaren generiert.**

Das Potenzial ist nicht ausgeschöpft. Sowohl der Tagestourismus wie der Bereich der Bildungsveranstaltungen und Seminaren können ausgebaut werden. Da dies mit Investitionen verbunden ist, kann aber nur ausgebaut werden, was finanzierbar ist.

**Das Kloster Disentis ist einer der wichtigsten Arbeitgeber in der oberen Surselva. Ist das erst seit jüngerer Zeit so, oder war das Kloster schon immer der «Leuchtturm» in der nicht besonders reichen Talschaft, der den Menschen Lohn und Brot geben konnte?**

Das Kloster Disentis war immer ein wichtiger Arbeitgeber. Im Laufe der Zeit gab es Verschiebungen: Es gab Zeiten, in denen eine grosse Anzahl von Mönchen die Arbeit bewältigt hat. Bei einer kleineren Zahl von Mönchen sind mehr angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nötig, wenn die Aufgaben weiterhin wahrgenommen werden sollen. Es gab auch eine Verschiebung der Arbeitsbereiche: Früher war eine grössere Zahl von Mitarbeitern in der Landwirtschaft beschäftigt, heute sind mehr Lehrpersonen angestellt.

**Das Kloster Disentis ist eine stolze Anlage, die in Unterhalt und Betrieb ebenso stolze Kosten verursacht. Wie finanziert sich das Kloster heute – und wie sehen Sie diese in Zukunft?**

Das Kloster ist eine Non-Profit-Organisation. Es erbringt für die Öffentlichkeit viele Dienstleistungen, die nicht abgegolten sind. Wirtschaftliches Ziel ist es, die Betriebskosten zu erwirtschaften. Die Finanzierung des Unterhalts der Klosteranlage und ihre Erneuerung sowie die Erhaltung der Kulturgüter ist heute nur möglich mit der Unterstützung von Gönnern und Sponsoren.

Anzeige

*Ein schönes Beispiel für gelungene Familienplanung.*

*Die V-Klasse.*

**altherr** nessler

Altherr Nutzfahrzeuge AG · CH-9650 Nesslau  
www.altherr.ch · info@altherr.ch



Trucks & Vans

**altherr** schaan

Altherr AG · FL-9494 Schaan  
www.altherrag.li · info@altherrag.li



*Das Kloster Disentis umfasst nicht nur 28 Mönche, sondern auch rund 70 Angestellte.*

**Sind damit die beiden Pfeiler «Internat» und «Bildungsveranstaltungen» die Stützen, welche dem Kloster das wirtschaftliche Überleben sichern?**

Die Pfeiler «Gymnasium/Internat» sowie «Bildungsveranstaltungen/Seminare» sind wirtschaftliche Stützen. Überleben wird das Kloster durch sein spirituelles Engagement.

**Der Extrakt der Benediktinerregel lautet: Arbeite, bete und studiere. Tatsächlich umfasst sie aber über 70 Kapitel. Könnten Führungskräfte mithilfe der Regel des Benedikt Gewinn und Zufriedenheit für sich selbst und im Unternehmen steigern?**

Ganz sicher, sonst würden nicht immer wieder Referate zu diesem Thema von Äbten und Mönchen gewünscht. Benedikt ist ein sehr guter Menschenkenner und schreibt aus seiner eigenen Erfahrung

**«Die Pfeiler «Gymnasium/Internat» sowie «Bildungsveranstaltungen/Seminare» sind wirtschaftliche Stützen. Überleben wird das Kloster durch sein spirituelles Engagement.»**

als Leiter eines Klosters. Hier ein paar Stichworte, die aus der Regel abgeleitet werden können: Vorbild sein, Authentizität und Glaubwürdigkeit; Klarheit in der Führung; Mutig führen; Barmherzigkeit walten lassen; Vertrauen schaffen; Das Gespür für den rechten Augenblick; Entspannt sein – zur Ruhe kommen.

**Und wie lässt sich Nächstenliebe mit harten Marktwirtschaftsregeln vereinbaren?**

Benedikt geht es vor allem darum, Menschen zum Heil zu führen, ja eine ganze Gemeinschaft. Es geht ihm nicht um Gewinnoptimierung in seinem «Betrieb». So schreibt er im Kapitel über den Abt: «Er (der Abt) muss wissen, welche schwierige und mühevoll Aufgabe er auf sich nimmt: Menschen zu führen und der Eigenart vieler zu dienen. Muss er doch dem einen mit Gewinnenden, dem anderen mit Tadelnden, dem dritten mit Überzeugenden Worten begegnen» (RB 2,31). Im Kapitel über den Cellerar schreibt Benedikt: «Alle Geräte und den ganzen Be-

sitz des Klosters betrachte er als heiliges Altargerät. Nichts darf er vernachlässigen. Er sei weder der Habgier noch der Verschwendung ergeben. Er vergeude nicht das Vermögen des Klosters, sondern tue alles mit Mass und nach Weisung des Abtes. Vor allem habe er Demut. Kann er einem Bruder nichts geben, dann schenke er ihm wenigstens ein gutes Wort» (RB 31,10–13).

**Ebenso erlauben Sie es Gästen, am Klosterleben teilzuhaben. Wer benutzt dieses Angebot hauptsächlich?**

Das Angebot ist nur für männliche Gäste. Es sind sehr ganz unterschiedliche Personen aus allen Berufsrichtungen und sozialen Schichten (Priester, Studenten, Professoren, Unternehmer, leitende Angestellte, Handwerker etc.).

**Wie für viele Klöster ist es auch für Disentis nicht ganz einfach, Nachwuchs zu finden. Wie kommen Sie trotzdem dazu?**

Auch wir können den Nachwuchs nicht einfach bestellen. Wichtig ist hier, die Spiritualität der Klostergemeinschaft zu bewahren, wir müssen in erster Linie gottsuchende Menschen sein und bleiben, trotz der anderen Aufgaben und der wirtschaftlichen Belange. Daher muss das gemeinsame Gebet gepflegt und in grosser Treue verrichtet werden. Dann bietet die Gemeinschaft auch ganz spezifische Angebote für junge Männer an: Kar- und Ostertage im Kloster, Die Grosse Stille, Kloster auf Zeit, Klärungsgespräche, Jugendvigil. Zudem wird unseren jüngeren Mitbrüdern die Teilnahme an den nationalen und internationalen Weltjugendtagen ermöglicht. Der jüngste Mitbruder schreibt in zwei Blogs und neu haben wir auch eine App (Hora Benedicti) für Smartphones aufschalten können.

**Zum Schluss: Eines der dringendsten Vorhaben ist die Renovation der Klosterkirche St. Martin, die mit rund 15 Millionen Franken veranschlagt ist und bereits seit einigen Jahren aus finanziellen Gründen aufgeschoben werden musste. Wie soll sich die Renovation dereinst finanzieren – und wie kann der Einzelne helfen?**

Ein Projekt liegt bereits seit 2007 bereit. Durch das Moratorium des Bundes für die Beiträge an Denkmälern musste dieses aber um fünf Jahre aufgeschoben werden. Die ganze Krise in der Finanzwelt war ein zusätzlicher Dämpfer. Nun muss aber in Bälde mit den Restaurierungsarbeiten begonnen werden, sollen nicht irreparable Schäden entstehen. Finanzierung durch Beiträge von Bund und Kanton plus Mittel mittels professionellem Fundraising bei Stiftungen, Unternehmungen, Geldinstitute und Landeskirche. Ein wichtiger Teil wird auch die Spendenkampagne für ein breites Publikum sein. Helfen kann jede und jeder durch einen finanziellen Beitrag an die Stiftung Pro Kloster Disentis (IBAN CH32 0077 4110 1863 8940 1).

# Fastfood oder Gourmetküche?

**Vielfach ist der Preis das wichtigste Kriterium beim Kauf von Produkten und Dienstleistungen. Dank Internet können heute innert Kürze unzählige Angebote miteinander verglichen werden – so auch bei den Finanzierungen. Das günstigste Angebot ist allerdings nicht zwingend das Beste.**

Wenn es ums Essen auswärts geht, scheint allen klar: Das nüchterne Fastfoodlokal ist zwangsläufig preisgünstiger als das edle Sternerestaurant. Auch wenn ein konkurrenzfähiger Preis in jeder Branche eine entscheidende Voraussetzung darstellt, um sich am Markt erfolgreich behaupten zu können: Niemand käme auf die Idee, die beiden Konzepte preislich direkt einander gegenüberzustellen. Jedem Gast ist bewusst, dass die gepflegte Gourmetküche einen ungleich höheren Erlebniswert bietet und somit auch preislich in einer anderen Liga anzusiedeln ist als die zweckmässige Systemgastronomie.

Wie die Angebote des Gastgewerbes müssen auch Bankprodukte und -dienstleistungen einem Konkurrenzvergleich standhalten. Allzu oft scheinen aber auch hier allein Kosten und Preise zu zählen, während die qualitativen Faktoren zu wenig berücksichtigt werden. Doch gerade diese sollten eine gewichtigere Rolle spielen bei einer dermassen zentralen und langfristig wirksamen Entscheidung, wie

sie die Wahl des passenden Finanzierungspartners darstellt. Eine Geringschätzung der qualitativen Elemente kann nämlich auf Dauer viel weiter reichende Folgen und Kosten mit sich bringen als beispielsweise ein minimal höherer Zinssatz beim Abschluss einer Finanzierung.

## «Chef de Service» der Bank

Wer beim Gang ins Gourmetrestaurant ein Maximum an Genuss erleben will, verlässt sich mit Vorteil auf die Empfehlungen des «Chef de Service» oder auf die sachkundige Weinberatung durch den Sommelier. Noch viel bedeutender ist eine fachkundige Beratung bei Finanzierungen: Sei dies beim Erwerb einer Immobilie als Privatperson oder bei einer Betriebs- respektive Investitionsfinanzierung als Unternehmer. Umso mehr gilt es das Finanzierungsvorhaben sorgfältig zu planen und dafür auch professionelles Wissen und Erfahrung von engagierten Fachkräften in Anspruch zu nehmen.





#### Zur Person

Rolf Jermann ist Leiter Firmenkunden und Kredite der VP Bank Gruppe mit Hauptsitz in Vaduz. Bis zu seinem Wechsel zur VP Bank arbeitete er bei der St.Galler Kantonalbank sowie der Credit Suisse in St.Gallen, Zürich und Toronto, wo er im nationalen und internationalen Kreditgeschäft tätig war. Rolf Jermann ist eidg. dipl. Bankfachmann und hat sich an der Swiss Banking School sowie an der University of Toronto im Spezialgebiet International Banking and Finance weitergebildet.

Kontakt: rolf.jermann@vpbank.com

Ein kompetenter Finanzierungspartner kann bei grundlegenden Fragen, die nicht zwangsläufig finanzieller Natur sein müssen, wichtige Hilfestellung bieten. Es zahlt sich aus, bereits in einer frühen Phase sich mit dem (zukünftigen) Kundenberater auszutauschen, den Sachverhalt im Detail zu besprechen und den Grundstein für die gemeinsame Vertrauensbasis zu legen. Ein erfahrener, interessierter und kompetenter Kundenberater ist gewissermassen der «Chef de Service» des Finanzinstituts und somit für eine nachhaltige Zusammenarbeit erfolgsentscheidend.

Eine ganzheitliche und individuelle Beratung durch einen professionellen Kundenberater gehört bei einer seriösen Bank ebenso zum Finanzierungsgeschäft wie eine zeitnahe Kommunikation. Dazu zählt auch die Pflicht des Kundenberaters, im persönlichen Gespräch eine objektive Einschätzung bezüglich Realisierbarkeit des Finanzierungsvorhabens abzugeben und den Kunden gezielt auf allfällige Risiken hinzuweisen.

#### Drum prüfe, wer sich bindet

Fastfood hat zusehends an Popularität gewonnen. Die Produkte sind durchaus nahrhaft, schnell erhältlich und relativ preisgünstig. Die Immobilienfinanzierung beispielsweise kennt eine vergleichbare Entwicklung: Die Suche und Auswahl des Finanzierungspartners über das Internet haben an Bedeutung gewonnen. Heutzutage lässt sich eine Finanzierung schnell und bequem online von zu Hause aus abschliessen, zu scheinbar besten Konditionen, dafür beratungsfrei. Folglich muss die Wahl des günstigsten Angebots nicht zwangsläufig die beste sein: Die für den Einzelfall passende Lösung findet sich oftmals erst nach Abstimmung mit der individuellen Situation des Kunden.

Für den nachhaltigen Erfolg im Gastgewerbe von Belang ist nicht allein der zuvorkommende Umgang mit den Gästen, sprich die Gastfreundschaft und Kompetenz im Service. Gleichermassen wichtig sind Faktoren im Hintergrund wie die Künste der Köche

oder die Herkunft und Qualität der verwendeten Produkte. Genauso sollte bei Finanzierungsgeschäften neben Preis und Qualität von Beratung und Service auch das Bankinstitut als solches vertieft geprüft werden. Gerade bei Finanzierungen handelt es sich häufig um eine Partnerschaft über verschiedene Lebensphasen hinweg. So erfolgt bei mehrjährigen Festzinsvereinbarungen eine Bindung an ein Finanzinstitut auf längere Zeit, was gewisse Einschränkungen in der Flexibilität mit sich bringt.

#### Der ideale Finanzierungspartner

Wie nachhaltig hat sich die Bank im regionalen Kreditgeschäft bisher positioniert? Wie verhielt sie sich in früheren Krisen und wie agiert sie im aktuell unsicheren Umfeld gegenüber ihren Kunden? Wie kundennah und flexibel zeigt sie sich? Die Antworten auf solche Fragen können grundlegende Anhaltspunkte bei der Suche nach dem richtigen Partner liefern. Auch die finanzielle Stabilität eines Instituts wird von Kunden immer stärker gewichtet. Dies geschieht vor allem unter dem Gesichtspunkt, dass in Zukunft mit weiter sich verschärfenden regulatorischen Mindestanforderungen gerechnet werden muss, denen einige Banken bereits heute nur mit Mühe begegnen.

Preisgünstiges Fastfood mag in manchen Fällen die passende Wahl sein. Service- und qualitätsbewusste Gäste wägen allerdings sorgfältiger ab, welches Lokal ihren individuellen Bedürfnissen am besten entspricht und wo Betreuung und Erlebnis umfassender ausfallen. Ebenso lohnt es sich bei der Wahl des Finanzierungspartners genauer hinzuschauen. Damit sich dieser Entscheid langfristig als richtig erweist, sind offenkundig auch hier neben den reinen Kosten die qualitativen Aspekte zu berücksichtigen.

Natürlich gibt es rund ums Geld nicht nur Sternrestaurants. Auch Bankinstitute müssen zwischen industrialisierten Produkten (Systemgastronomie) und individuellen Lösungen (Gourmetgastronomie) unterscheiden. Finanzierungen sind dabei klar der vornehmen Küche zuzuordnen.

# Voller Körpereinsatz in der Kältekammer

**Walter Krummenacher (\*1966) und Marcel Schubiger (\*1973) haben aus einer Vision ein Business mit enormem Marktpotenzial geformt. Mit der Polarmond AG mit Sitz in St.Gallen entwickeln, produzieren und vertreiben sie die weltweit ersten selbstaufwärmenden und temperaturregulierbaren Schlafhüllen, Biwaks und Zelte. Die Testphase verlangte alles von den Gründern ab. Und die Zukunft sieht äusserst vielversprechend aus.**

Text: Marcel Baumgartner Bilder: Tiziana Secchi, zVg.

Die Businessidee hat ihre Wurzeln in einer äusserst sozialen Idee: CEO Walter Krummenacher spielte im September 2010 mit dem Gedanken, mittels eines neuartigen Produkts Obdachlose und Flüchtlinge künftig vor Erfrierungen zu schützen und vor dem Kälteod zu retten. Auslöser waren entsprechende Meldungen in verschiedenen Medien. «Der Gedanke, notleidende Menschen helfen zu können, erfüllte mich mit einer grossen Zufriedenheit. Ich wollte die Welt ein klein wenig besser machen», beschreibt Krummenacher seinen Antrieb.

**«Das Raumkonzept bietet unseren Kunden künftig die Möglichkeit, bei Veränderung der Aussentemperatur die Innenraumtemperatur manuell zu regulieren.»**

## Gemeinsam in die Zukunft

Umgehend macht er sich an die Definition der ersten und wichtigsten Produkthanforderungen. So sollte sich das multifunktionale Zelt fremdenergielos – also ausschliesslich durch die eigene Körperwärme – rasch aufwärmen, damit Hilfsorganisationen weniger Energie und Hilfsgüter zum Katastrophenort verfrachten müssen. Natürlich sollte die Frischluftzufuhr für die Atmung dennoch jederzeit gewährleistet werden. Auch Punkte wie der Liegekomfort, das Verhindern eines Wärmestaus sowie ein leichter und kompakter Transport kamen auf die Liste der Kriterien. «An diesen Produkthanforderungen arbeitete ich abends und an den Wochenenden, bis ich nach zwei Monaten ein vielversprechendes Konzept in den Händen hielt», erläutert Krummenacher. Dieses Konzept beinhaltete die Funktionen eines Zelts, eines Schlafsacks und einer Isomatte in einem Pro-

dukt und bildete die Basis für das heutige Sortiment. Die Patentanmeldung erfolgte im Januar 2011.

Nach einer umfassenden Marktanalyse bei Hilfsorganisationen und Städten stand für den CEO fest, dass zuerst der lukrative Outdoormarkt angegangen werden muss. Dort würden sich viel höhere Margen erzielen und so das unternehmerische Risiko reduzieren lassen. Doch mit dem Voranschreiten der Vision stieg auch der Arbeitsaufwand schnell an. Krummenacher benötigte Unterstützung. Neun Monate nach dem Projektstart holte er schliesslich den heutigen COO Marcel Schubiger mit ins Boot. Die beiden arbeiteten damals bereits seit vier Jahren im selben Produktmanagementteam bei der Firma Belimo in Hinwil zusammen. Aus der «losen» gemeinsamen Vergangenheit sollte nun eine zielgerichtete Zukunft entstehen. Im Dezember 2011 gründeten Krummenacher und Schubiger zusammen die Polarmond AG.

## Die ersten Schritte

Nach diversen erarbeiteten Funktionsmustern, welche die praktische Beweisführung der Raumaufwärmung erbrachten, konnten die «Jungunternehmer» die Hochschule Rapperswil für eine Studienarbeit gewinnen. Mit diesen Ergebnissen ging man auf die EMPA, das IPEK-Institut an der HSR und die Schweizerische Textilfachschule zu. Mit erfolgreichen Konsequenzen: Der gemeinsam eingereichte Projektantrag für die Entwicklung des weltweit ersten selbstaufwärmenden und temperaturregulierbaren Biwaks wurde gutgeheissen. Der Bund beteiligte sich in der Folge mit einem Kapital in der Höhe von 413 000 Franken. Zuvor konnte Polarmond zudem auch die Stiftung «Startfeld» überzeugen, welche den Gründern das maximal mögliche Darlehen von 300 000 Franken zusprach. Im November 2012 erfolgte ausserdem die Aufnahme der Polarmond AG in das glaTec Technologiezentrum an der



*Die Gründer der Polarmond AG:  
Walter Krummenacher und Marcel Schubiger.*

Die Zukunft beginnt  
mit einer Vision:  
Design-Studie vom  
«Alpha-Prototyp».  
(Bild: Polarmond)



EMPA in Dübendorf und ans tebo Technologiezentrum an der EMPA in St.Gallen.

Die wesentlichen Schritte, die vor dem eigentlichen Startschuss unternommen werden mussten, waren gemäss Krummenacher die Studienarbeit über die physikalische Beweisführung der Raumaufwärmung im Selbsttest, der Aufbau des erforderlichen Netzwerks, um ein solches Innovationsprojekt erfolgreich umsetzen zu können und – ganz wichtig – die Überzeugungsarbeit bei den Kapitalgebern.

## Die Patentanmeldung erfolgte für die Regionen EU, USA und China. In dieser Reihenfolge beabsichtigen die beiden Firmengründer auch, die Markteinführungen vorzunehmen.

### Bis –30 °C

Bei der Integration der herkömmlichen Produktfunktionen von Zelt, Schlafsack und Isomatte in ein «All-in-one-Biwak» und der Schaffung des Raumkonzepts ging die Polarmond AG ihre ganz eigenen Wege. «Das Raumkonzept bietet unseren Kunden künftig die Möglichkeit, bei Veränderung der Aussentemperatur die Innenraumtemperatur manuell zu regulieren», erklärt Walter Krummenacher. Dadurch könne der ganze Aussentemperaturbereich von –30 °C bis +20 °C mit einem Produkt abgedeckt werden. «Polarmond-Kunden werden deshalb jederzeit das richtige Outdoor-Equipment mit dabei haben. Schwitzen kann so komplett eliminiert werden.» Obwohl man sich deutlich von allen anderen Entwicklern und Herstellern von herkömmlichen Produkten in diesem Segment unterscheidet, orientiert sich Polarmond beim Gewicht, dem Packvolumen und der Produktlebensdauer an den besten Mitbewerbern. Denn diese Faktoren gehören laut Krummenacher zu den ausschlaggebendsten Kaufkriterien bei Zelten, Schlafsäcken und Isomatten im Outdoor-Markt.

Viel Zeit und Energie wurde auch in die Testphase der Prototypen investiert. Zuerst wurden in der EMPA-Kältekammer Messungen mit einem Torso durch-

geführt, der die Wärme- und Feuchteabgabe eines Menschen simuliert. Danach folgten vier sechsstündige Selbsttests bei –30 °C durch die Gründer und Forscher. Die Probanden wurden dabei am ganzen Körper mit Sensoren versehen. Um auch die Kerntemperatur des Inneren messen zu können, wurden zusätzlich Sensoren geschluckt. Mit anderen Worten: Hier wurde voller Körpereinsatz für die Innovation geleistet.

### EU, USA und China im Visier

Innerhalb der gestarteten Nullserie Entwicklungsphase geht es bereits in die Vertriebsphase. Bis Ende März 2015 wird Polarmond laut Krummenacher die Strategie definiert haben. «Bis dahin werden Gespräche mit nationalen Händlern und internationalen Outdoor Companies geführt. Beide Vertriebsstrategien haben Vor- und Nachteile. Die beste Option gilt es aus unserer Sicht zu evaluieren.» Ziele sind aber bereits weitere gesetzt: Polarmond wird 2016 ihre ultraleichten «All-in-one»-Sortimente für Expeditionsteilnehmer, Bergsteiger, Forscher und Alpinwanderer auf den Markt bringen, die für Temperaturen für –30 °C ausgelegt sein werden. Ein Jahr später will man mit dem Trekking-Sortiment nachdoppeln. Die Patentanmeldungen erfolgten für die Regionen EU, USA und China. In dieser Reihenfolge beabsichtigen die beiden Firmengründer auch, die Markteinführungen vorzunehmen.

Neben dem attraktiven Outdoor-Markt, sieht Polarmond ebenfalls ein enormes Potential im Business-Segment Militär und mittelfristig möchten die Gründer auch die ursprüngliche Idee realisieren – nämlich Produkte an Hilfsorganisationen, Städte und Kommunen für Flüchtlinge und Obdachlose zu verkaufen. In den Köpfen von Walter Krummenacher und Marcel Schubiger warten laut eigenen Angaben noch viele Ideen auf die Umsetzung. Gegenwärtig laufen zwei weitere Patentanmeldungen mit grossem Potenzial im Projektportfolio. «Den Fokus auf innovative Zelte, Biwaks, Schlafhüllen und Isomatten werden wir jedoch beibehalten», setzt der CEO klare Grenzen.

# STARTFELD Diamant für innovative Jungunternehmen

2012 wurde der Jungunternehmerpreis STARTFELD Diamant der St.Galler Kantonalbank zum ersten Mal verliehen. Seit Beginn ist das Interesse sehr gross. In den letzten Jahren haben sich über 100 junge innovative Unternehmen aus der Region für den Preis beworben.



Die Gewinner des STARTFELD-Diamanten 2014, Peter Fröhlich und Daniel Markward von AgriCircle AG, nehmen von Roland Ledergerber, Präsident der Geschäftsleitung der St. Galler Kantonalbank, den Hauptpreis entgegen.

Seit seiner Gründung im Jahr 2010 engagiert sich die St. Galler Kantonalbank bei der Förderplattform STARTFELD. So hat sie als Hauptstifterin der Stiftung STARTFELD ein Stiftungskapital von fünf Millionen Franken bereitgestellt. Darüber hinaus unterstützt die führende KMU-Bank die Stiftung mit zwei Mitgliedern der SGKB im Stiftungsrat. Damit nehme sie ihre volkswirtschaftliche Verantwortung gegenüber der Ostschweizer Wirtschaft wahr, so Roland Ledergerber, Präsident der Geschäftsleitung der St. Galler Kantonalbank. Und mit dem Jungunternehmerpreis STARTFELD Diamant mache sie das sichtbar.

## Fokus Ostschweiz

Der Jungunternehmerpreis STARTFELD Diamant fokussiert sich auf die Gründerszene in der Ostschweiz. Neben dem Preisgeld von insgesamt 50 000 Franken erhalten die fünf ausgewählten Finalisten exklusiv die Möglichkeit, an vier Management-Seminaren ihr Wissen – beispielsweise im Bereich Marketing – zu verbessern. Der Grund? «Die Bewerber haben eine gute Business-Idee und sind fähig, diese bis zur Markt-

reife zu entwickeln, sind andererseits aber unerfahren in der Vermarktung und im Vertrieb ihrer Produkte. Erfahrungsgemäss ist dieser Schritt elementar, damit Innovationen nachhaltig erfolgreich sind», so Ledergerber. Auf diesem Weg unterstütze die Bank die Jungunternehmen. Des Weiteren werden die ausgewählten Unternehmen während der gesamten Projektphase medial begleitet und gewinnen so zusätzlich an Publizität, was insbesondere in der Gründerphase von grossem Wert ist.

## STARTFELD Diamant – Jetzt bewerben

Das Interesse am Jungunternehmerpreis ist seit Beginn sehr gross. In den letzten drei Jahren haben sich über 100 junge innovative Unternehmen aus der Region für den Preis beworben.

Die Bewerbungsunterlagen für die laufende Ausschreibung können ab sofort bis zum 16. Januar 2015 elektronisch eingereicht werden. Der Bewerbungsprozess ist sehr einfach gestaltet. Bewertet werden die teilnehmenden Unternehmen nach folgenden vier Kriterien:

### – Geschäftsmodell:

Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen den Kunden?

### – Positionierung:

Mit welchem neuen Angebot differenziert man sich im Markt?

### – Unternehmerteam:

Welche Kompetenzen vereint das Unternehmen?

### – Finanzplan:

Wie beurteilt man die aktuelle und zukünftige Entwicklung des Unternehmens?

Weitere Informationen zum Preis und die Bewerbungsunterlagen findet man unter [www.sgkb/startfeld-diamant](http://www.sgkb/startfeld-diamant).

Gemeinsam wachsen.  **St. Galler Kantonalbank**

# «Sprunghaft muss nicht per se schlecht sein»

**Wer weiterkommen will, muss sich weiterbilden. Jedoch auf sinnvolle Art und Weise. Weiterbildung auf Vorrat zu betreiben liegt im Trend, sei jedoch der falsche Ansatz, wie Roger Sträuli (\*1961), Geschäftsleiter der Wilhelm Kaderselektion AG in St.Gallen, sagt.**

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

**Roger Sträuli, wie ist es im Allgemeinen: Wird bei der Kaderselektion darauf geachtet, dass sich ein potenzieller Kandidat stetig weitergebildet hat?**

Wenn wir von Kaderselektion sprechen, dann meinen wir in erster Linie die Besetzung von Führungspositionen, aber auch hoch qualifizierte Fachkräfte. In Zusammenhang mit Führungspositionen kann grundsätzlich festgehalten werden, dass, je verantwortungsvoller die Aufgabe ist, desto höher die Qualifikation und somit auch der Weiterbildungsstand sein muss. Höher heisst aber nicht unbedingt mehr. Menge und Inhalt der Weiterbildung müssen Sinn machen, quasi die Führungsperson zu ihrer aktuellen Funktion befähigen und legitimieren. Die

kommen, dass die rein fachliche Voraussetzung zwar erfüllt wird, es aber an der ebenso wichtigen Berufserfahrung fehlt. Der Werdegang sollte deshalb kontinuierlich und parallel zur Weiterbildung verlaufen. Sinnvoll ist, dass eine Weiterbildung dann in Angriff genommen wird, wenn die inhaltlichen Herausforderungen bekannt sind.

**Gerade für Kadermitarbeiter ist es nicht immer einfach, auch noch Weiterbildungen in den vollen Terminkalender zu platzieren. Wie ist Ihre Erfahrung: Wie handhabt man das am besten?**

Die Weiterbildungsangebote sind heute meist modular gestaltet, sodass sich die zeitliche Belastung in Grenzen hält und diese gut geplant werden können. Selbstverständlich nimmt eine Weiterbildung Zeit in Anspruch, die man sich bewusst nehmen muss. Kommt dazu, dass auch die Vorbereitung Ressourcen fordert. Eine gute Planung und Selbstorganisation reicht dann vielleicht nicht mehr. Kurz: Es müssen Prioritäten gesetzt werden, will man das Arbeitspensum nicht reduzieren. Führt die Weiterbildung letztlich zu einem Entwicklungsschritt, wird diese Frage aber kaum ein Problem darstellen.

**Was halten Sie von Weiterbildungen, die man bequem von Zuhause, online, absolvieren kann?**

Möglicherweise kann dies eine Lösung für die vorhergehende Frage sein. Ich kenne Leute, die auf diesem Weg ein Zweit- oder Nachdiplomstudium absolviert haben. Persönlich schätze ich den interdisziplinären Austausch, der bei traditioneller Weiterbildung vor Ort stärker möglich ist, den Lerneffekt zusätzlich bereichert und das soziale Netzwerk erweitert. Entscheidend sind letztlich aber Bedeutung und Anerkennung des Abschlusses.

**Gibt es Angebote von Weiterbildungsinstitutionen, bei denen bei Ihnen die Alarmglocken läuten?**

Eine schwierige und heikle Frage zugleich. Schwierig, weil es durch die Fülle von Weiterbildungsmög-

**Sinnvoll ist, dass eine Weiterbildung dann in Angriff genommen wird, wenn die inhaltlichen Herausforderungen bekannt sind.**

Weiterbildung ist aber bei Weitem nicht das einzige Kriterium. Entsprechend der Aufgabe müssen die Kompetenzen unterschiedlich ausgeprägt sein. Der Fachspezialist, der ebenso als Kadermitarbeiter bezeichnet werden kann, möglicherweise aber nicht führt, zeichnet sich vor allem durch seine Fachkompetenz mit entsprechender Weiterbildung aus.

**In anderen Bereichen gilt: «weniger ist mehr». Hat das auch im Bereich der Weiterbildung Gültigkeit?**

Wie erwähnt, ist nicht die Menge entscheidend. Kommt dazu, dass die Weiterbildung zur rechten Zeit, beispielsweise während oder kurz vor Antritt einer neuen Tätigkeit, geplant werden sollte. Aktuell besteht die Tendenz, dass Weiterbildung auf Vorrat betrieben wird. Dies führt dazu, dass junge Menschen über einen stark gefüllten Schulrucksack mit etlichen Abschlüssen verfügen, diesen unmittelbar aber nicht zweckmässig nutzen können. Besteht der Wunsch nach beruflicher Veränderung, kann es dazu



Roger Sträuli, Geschäftsleiter  
der Wilhelm Kaderselektion AG in St.Gallen:

«Generell führen unbekannte Weiterbildungen zu weitergehenden Abklärungen unsererseits.»

lichkeiten selbst in der Schweiz mittlerweile nicht ganz einfach geworden ist, den Überblick zu behalten – und heikel, weil die Anerkennung der verschiedenen Institutionen und deren Abschlüsse im Markt eine unterschiedliche Akzeptanz erfahren. Berücksichtigt man zusätzlich das Angebot im Ausland,

### Eine abrupte Richtungsänderung wirft Fragen auf, macht vielleicht sogar stutzig. Es entsteht erhöhter Erklärungsbedarf.

wird die Einschätzung zusätzlich erschwert. Bei der Stellenbesetzung, der vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie festgelegten Berufen wird fast immer ein eidgenössisch anerkanntes Diplom verlangt. Weiter gibt es inzwischen verschiedenste Rankings, die sowohl Bildungsinstitute als auch Diplomabschlüsse werten und so indirekt einen Anhaltspunkt geben. Generell aber führen unbekannte Weiterbildungen zu weitergehenden Abklärungen unsererseits.

**Den klaren beruflichen Werdegang gibt es nur noch selten. Wir alle sind sprunghafter geworden. Worauf achten Sie bei einem Lebenslauf in erster Linie?**

Die Aussage ist grundsätzlich richtig. Sprunghaft muss nicht per se schlecht sein. Ich komme aber wieder an den Anfang zurück: Der Werdegang muss letztlich einen Sinn ergeben. Eine berufliche Veränderung oder Weiterbildung sollte zumindest inhaltlich dort anknüpfen, wo die letzte aufgehört hat. Das heisst nicht, dass der Werdegang gerade verlaufen muss. Eine abrupte Richtungsänderung wirft aber Fragen auf, macht vielleicht sogar stutzig. Es entsteht erhöhter Erklärungsbedarf. Die heutige Arbeitswelt orientiert sich mehrheitlich nach wie vor an stringenten Lebensläufen. Das macht die Suche nach Arbeitskräften einfacher, kann den Prozess aber in die Länge ziehen, weil das Wunschprofil nicht auf Anhieb gefunden wird. Die Erfahrung zeigt, dass wir bezüglich Beurteilung künftig etwas offener werden müssen.

Anzeige

Mein Erfolgserlebnis:

«**ENDLICH SYNCHRON MIT MEINEM FITNESS-TRAINER.**»



## Vielseitige Fitnesskurse

Tun Sie etwas für Körper und Geist. Die Klubschule Migros bietet verschiedene Kurse im Bereich Gesundheit und Bewegung:

- Bodytoning
- Pilates
- Aerobic
- Zumba
- Ballett-Workout
- Yoga
- Rückentraining
- Indoor Cycling
- M.A.X.
- und viele weitere

Information & Anmeldung:  
0844 844 900, [www.klubschule.ch](http://www.klubschule.ch)





Kostenloses  
Kursbuch jetzt  
anfordern!



## Inselromantik und Abenteuer: das gibt es auf unseren Lerninseln.

Mit aktuellem Wissen in Kontakt zu kommen ist mindestens so erfrischend wie Kurzferien machen. Und es macht richtig Spaß, die neuen Fertigkeiten in Beruf und Freizeit anzuwenden. – Bestellen Sie das Bildungshandbuch «Kurse und Lehrgänge 14/15». Bei der Kurswahl oder beim Entscheid für einen Lehrgang beraten wir Sie gerne: Telefon 058 345 75 75 oder [wbbzww.ch](http://wbbzww.ch).

# Bindeglied zwischen Wirtschaft und Sozialbereich

**In der Schweiz werden im sogenannten zweiten Arbeitsmarkt jährlich rund 20 Millionen Arbeitsstunden geleistet. Das bedeutet, dass jeder Klient und jede Klientin in einem geschützten Arbeitsbereich knapp 30 Wochenstunden am Arbeitsleben teilnimmt. Damit dies überhaupt möglich ist, betreuen Arbeitsagoginnen und -agogen die unterschiedlich beeinträchtigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Ausgebildet werden diese seit zehn Jahren von der Academia Euregio Bodensee AG.**

**Text und Bild:** Michael Brunner/zVg.

«Es ist nicht selbstverständlich, dass unser Team praktisch die ganze Administration eines KMU selbstständig führt.» Was für Andrea Keller, Gruppenleiterin in einer Institution für betreutes Arbeiten, intensive tägliche Arbeit bedeutet, ist für Arbeitnehmer und Vorgesetzte des ersten Arbeitsmarktes ganz normaler Alltag. Damit dies auch im Team

nen und -agogen gezwungen, mit innovativen Ideen ihren Klientinnen und Klienten immer wieder neue Tätigkeitsfelder zu eröffnen. «Dadurch wird es in Zukunft schwierig sein, in geschützten Werkstätten einen Job als Fachperson zu finden, ohne eine Ausbildung in Arbeitsagogik absolviert zu haben», sagt Regula Buzziol, Geschäftsführerin von Academia Euregio Bodensee AG.

Hinzu kommt, dass Werkstätten aufgefördert sind, mindestens 50 Prozent ausgebildetes Personal zu beschäftigen oder diesem zumindest den Zugang zu einer anerkannten Ausbildung zu ermöglichen. Dies sei mitunter ein Grund, weshalb die in St.Gallen und Olten ansässige Bildungsinstitution seit nunmehr zehn Jahren erfolgreich Personen in Arbeitsagogik ausbildet. «In diesen zehn Jahren haben wir bereits rund 500 Personen ausgebildet – und das als eine von nur drei derartigen Bildungsinstitutionen in der Deutschschweiz», fügt Regula Buzziol an.

**Bis zum Jahr 2017 sollen rund 17 000 behinderte Menschen zurück in die Arbeitswelt gebracht werden.**

von Andrea Keller weitgehend zum Alltag wird, ist viel Arbeit von den Betreuungspersonen nötig. Arbeitsagoginnen und -agogen sind diplomierte Fachpersonen, die beeinträchtigte Menschen über Arbeit zurück in den Alltag begleiten (griechisch agōgós = führend, Führer). Arbeitsagogik sieht sich als Bindeglied zwischen Wirtschaft und Sozialbereich; Agoginnen und Agogen verfügen in beiden Bereichen über einschlägige Kompetenzen. So sind sie Profis im Umgang mit Behörden und sozialen Institutionen und Ämtern, verfügen aber auch über sehr gute fachliche Kenntnisse in einem früher erlernten Beruf, die sie den zu begleitenden Personen vermitteln können.

## **Ohne anerkannte Ausbildung gehts nicht**

Seit vier Jahren ist der Beruf der Arbeitsagoginnen und -agogen eidgenössisch anerkannt. Dass die Branche Zukunft hat, zeigt unter anderem ein in der 6. IV-Revision festgehaltenes Ziel: Bis zum Jahr 2017 sollen rund 17 000 behinderte Menschen zurück in die Arbeitswelt gebracht werden. Durch den wachsenden Markt der zweiten Arbeit sind Arbeitsagogin-

## **Arbeit als Instrument sozialer Integration**

Für Arbeitsagoginnen und Arbeitsagogen steht die Arbeit klar im Vordergrund. Schliesslich kommen die meisten Kunden von geschützten Werkstätten aus dem ersten Arbeitsmarkt, wo nach wie vor Qualität und die termingerechte Lieferung im Vordergrund stehen. Agoginnen und Agogen unterstützen sehr unterschiedliche Menschen mit sehr unterschiedlichen Hintergründen. So betreuen sie neben Personen mit einer körperlichen oder geistigen Behinderung auch Menschen, die aufgrund einer Beeinträchtigung infolge einer Suchterkrankung, Unfall oder einer Krankheit oder aufgrund eines Migrationshintergrundes Unterstützung benötigen – immer mit dem Ziel, dass diese Personen einmal selbstständig im ersten Arbeitsmarkt bestehen können.

# Ihre Pizza bestellen Sie ja auch nicht in Paris.

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.**



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



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

- Aktuelle Ausgabe
- Spezialausgaben
- Magazinarchiv



## Universität St.Gallen

Nutzen Sie die Chance Ihr Unternehmen an der  
Universität St.Gallen zu präsentieren. Es warten über  
1'600 Studierende auf Sie.

Jetzt teilnehmen: [www.hsgtalents.ch](http://www.hsgtalents.ch)

**24. Februar - 20. März 2015**

Opening Panel **24.02.2015**  
Messe **04.03.2015**

Präsentationen | Workshops | Interviews | Company Dinner |  
"Confect & Connect" – Pralinen selber machen

HSG TALENTS  
CONFERENCE

**Match  
Passion & Profession**

Sponsoren



Medienpartner



Naturalsponsoren



# «Theorie und Praxis eng verknüpfen»

**Die Academia Euregio Bodensee AG wurde im Juni 2004 gegründet. Als eine von nur drei Bildungsinstitutionen in der Deutschschweiz bildete sie bis heute an den Standorten St.Gallen und Olten rund 500 Arbeitsagoginnen und -agogen aus. Im Gespräch mit Geschäftsführerin Regula Buzziol.**



*Regula Buzziol,  
Geschäftsführerin  
der Academia Euregio  
Bodensee AG.*

## **Stellt dies besondere Ansprüche an das Ausbildungskonzept der Academia Euregio Bodensee?**

In der höheren Berufsbildung wird der Anspruch der Ganzheitlichkeit an eine Ausbildung gestellt. Das heisst, Theorie und Praxis müssen eng verknüpft sein und der Wissenstransfer soll sichergestellt werden. Da es sich um eine thematisch breite Ausbildung handelt, arbeiten wir mit vielen Dozentinnen und Dozenten aus den verschiedenen Fachrichtungen. Diese Vielfaltigkeit von Fachthemen und -dozenten in ein strukturiertes Curriculum zu verpacken und geeignete Leistungsnachweise abzufragen, stellt in der Tat einen besonderen Anspruch an das Ausbildungskonzept. Unser Ausbildungskonzept wurde von der Qualitätskommission der Höheren Fachprüfung Arbeitsagogik akkreditiert. Es werden nur Studierende an die Höhere Fachprüfung zugelassen, die unter anderem ihre Kompetenznachweise an einer Ausbildungsinstitution mit akkreditiertem Konzept erworben haben.

## **Regula Buzziol, welche Anforderungen werden an Arbeitsagoginnen und -agogen gestellt?**

Diese Fachleute müssen über hohe soziale und persönliche Kompetenzen verfügen. Sie haben ein positives Selbstkonzept, sind psychisch belastbar, zeigen Führungskompetenz, sind kommunikationsfähig, kooperations- und konfliktfähig. Zudem werden gute fachliche Kenntnisse in ihrem Herkunftsberuf verlangt.

## **Wie stark müssen sie sich im sozialen und im marktwirtschaftlichen Bereich auskennen?**

Da sie sich mit ihrer Tätigkeit und Aufgabe am Schnittpunkt von Wirtschaft und Sozialbereich positionieren, müssen sie in beiden Bereichen über einschlägige Fach- und Handlungskompetenzen verfügen. Einerseits gewährleisten sie im Betrieb gegenüber den Kunden eine qualitativ einwandfreie Produktion oder Dienstleistung, andererseits beherrschen sie die Grundlagen des agogischen Denkens und Handelns, um ihre Mitarbeitenden zu fördern und sie im Prozess der Integration und Wiedererlangung einer autonomen gesellschaftlichen Rolle zu unterstützen.

## **Die Bildungsinstitution wurde vor zehn Jahren gegründet. Was war der Beweggrund?**

Ursprünglich wurde die Academia Euregio als Tochterfirma der SBW Haus des Lernens gegründet mit dem Zweck der Erwachsenenbildung im St.Galler Managementmodell. 2005 wurde dann die Organisation und Durchführung der internen Ausbildung «Berufsagoge» vom Brüggl Romanshorn übernommen, was den Grundstein für die Weiterbildungsangebote im Sozialbereich legte.

## **Wurde auch schon über eine Erweiterung der Angebotspalette diskutiert?**

Wir konnten im August 2014 einen Lehrgang in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule St.Gallen starten. Es ist ein CAS in Arbeitsintegration/Supported Employment. Gleichzeitig führen wir seit diesem Jahr auch Fachseminare für Mitarbeitende in sozialen Institutionen durch. Diese neuen Angebote werden wir festigen. Wir befinden uns in stetem Kontakt mit den Organisationen der Arbeitswelt und den sozialen Verbänden, um unsere Angebote weiterzuentwickeln und am bildungspolitischen Diskurs teilzunehmen.

# Unternehmensentwicklung: Begleiten, aber nicht improvisieren

**Die Unternehmensnachfolge darf nicht improvisiert erfolgen, sondern muss systematisch entwickelt werden. Anhand der Themenfelder «Ich-Strategie», «Familien-Strategie», «Unternehmensstrategie» und «Vermögensstrategie» kann ein anstehender Generationenwechsel, der für alle Beteiligten mit grossen Chancen verbunden ist, systematisch und ungezwungen angegangen werden.**

Text: Rolf Brunner\* Bild: zVg.

Die Regelung der eigenen Nachfolge ist ein schwieriges Unterfangen. Die Statistik zeigt, dass der Übergang von der ersten zur zweiten Generation nur bei jeder dritten Regelung gelingt, von der zweiten zur dritten gar nur jede zehnte. Damit die unternehmerische Substanz bei der Stabsübergabe nicht leidet bzw. Kunden, Mitarbeitende und Geschäftspartner sich nicht enttäuscht abwenden, gilt es, frühzeitig, offen und gradlinig eine individuelle Lösung zu erreichen. Dabei ist es hilfreich, wenn der Unternehmer, zusammen mit seiner Familie seine Work-Life-Balance und seine Vermögensstrategie schon erarbeitet hat. Deshalb: Die Unternehmensentwicklung ist zügig, systematisch und strukturiert an die Hand zu nehmen.

## «Ein herausfordernder Prozess, mithin die Königsdisziplin des Unternehmers mit seiner Familie.»

Dieser Prozess ist idealerweise und erfahrungsgemäss zu begleiten, z. B. durch einen Coach, der eine neutrale Position einnimmt. Dabei soll das nachhaltige Wachstum des Unternehmens der Gradmesser aller Entscheidungen sein. Im Rahmen der Unternehmensentwicklung hin zur Nachfolge sind vier Vorgehensweisen empfehlenswert:

### Die Schlüsselpersonen ordnen frühzeitig ihre Work-Life-Balance

Es ist vorteilhaft, wenn der Eigner schon früh – etwa Mitte seiner 40er Jahre – beginnt, seine Lebensprioritäten zu ordnen und sich darum kümmert, seine Tätigkeiten neben der Firma zu gestalten: Was macht Spass? Was macht Sinn? Was macht mich und das Umfeld stark? Welche Spielwiesen können auch in späteren Jahren eine Herausforderung darstellen? Eine konsequent und täglich praktizierte Ausgewogenheit

zwischen Arbeit und übrigen Leben ist Grundlage für das Lebenskonzept in der Zeit danach. Denn die Work-Life-Balance ist nicht das Nacheinander, sondern das Nebeneinander von Beruf und Privatleben – und damit der Schlüssel zu einem erfüllten Leben.

### Die Familie setzt den unternehmerischen Zielkorridor fest

Ein Familienleitbild hat zur Aufgabe, die Interessen des Eigentümers mit denen der Familie in Einklang zu bringen. Denn die Familienmitglieder verfolgen unter Umständen eigene Ziele und haben als Mit-eigner ein legitimes Interesse daran, dass beispielsweise der bevorstehende Wechsel in der Firma sich nicht nachteilig auf die persönlichen Beziehungen und die Vermögensverhältnisse innerhalb der Familie auswirkt. Damit ist auch zu prüfen, ob die Nachfolge familienintern, aus dem bisherigen (erfolgreichen) Management oder mit externen Kräften erfolgen soll oder kann. Das Familienleitbild ist eine gut durchdachte Konzeption und damit Grundlage dafür, dass die emotionalen Aspekte («Nicht-Loslassen-Können», «Familienzank», «Verlust der persönlichen Macht» und «Überschätzung der eigenen Fähigkeiten» sowie «Unterschätzung der Potenziale möglicher Nachfolger/-innen») gebührend berücksichtigt werden.

### Das Unternehmen gibt den finanziellen Spielraum vor

Das Unternehmen und der Eigner stehen in einem sehr engen wechselseitigen Verhältnis. Veränderung in der persönlichen und familiären Dimension bewirken mögliche Gefahrenherde auf der unternehmerischen Seite. Wie die zwei Hälften eines Apfels braucht es daher unbedingt einen entsprechenden Fit. Insbesondere bei kleinen und mittelständischen Familienunternehmen tritt häufig erst bei



*\* Rolf Brunner ist Partner und Mitglied des Verwaltungsrates der Continuum AG, St. Gallen*

der Durchleuchtung der Zahlen im Zuge der Unternehmensnachfolge zum ersten Mal in aller Deutlichkeit zutage, dass das Unternehmen (unter Umständen schon seit Langem) nicht die gewünschte finanzielle Performance aufweist. Ein solcher Befund ist Zündstoff und doppelt kritisch, denn gerade bei einem anstehenden Generationenwechsel muss genügend Ertragskraft erwirtschaftet werden. Ausreichend frei verfügbare Erträge (free cash flow) aus dem Unternehmen sind erforderlich, um allfällige Erbenansprüche oder einzugehende Zinslasten (aus Neufinanzierungen) bedienen zu können, die das Betriebsergebnis zumindest vorübergehend belasten. Dem Management dient ein solcher Gap dann als Richtgrösse für die Festlegung der zukünftig gewünschten und erzielbaren unternehmerischen Eckwerte. Die Unternehmensentwicklung: Ein sorgfältiges Unternehmenskonzept soll das (neue) erfolgsgerichtete Geschäftsmodell widerspiegeln.

**Das Vermögen regelt die nicht nur finanziellen privaten Verhältnisse der Familie**

In vielen Familienunternehmen ist das (materielle) Vermögen zu sehr auf das Unternehmen fokussiert. Jahrelang haben mitarbeitende Familienmitglieder keinen marktgerechten Lohn erhalten, und oft wurden aus Steuergründen keine Dividenden ausbezahlt. Daneben wurde grosses ideelles Vermögen erschaffen: Reputation; Umgang mit Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten; gelebte Unternehmenskultur; Umgang mit sich selber und der Umwelt; Fürsorge; Philanthropie etc.. Unternehmerfamilien sollten sich deshalb auch konzeptionell mit der Ausgestaltung der materiellen und ideellen Vermögensverhältnisse befassen: einer Gesamtkonzeption für die Weiterentwicklung aller Besitztümer des Unternehmers und seiner Familie.

Dieser als Vermögensstrategie (auch Eignerstrategie) bezeichnete Baustein steht für die systematische integrierte Vermögensplanung der Familie, die Koordination des Mitteleinsatzes sowie die Abstimmung mit der persönlichen Risikoneigung aller Beteiligten. Die Bildung von strategischen Investitionseinheiten (SIE): «Don't put all your eggs in one basket» oder – Risikodiversifikation als weiteren Schlüssel zu einer erfolgreichen Nachfolgeregelung.

Unternehmensentwicklung hin zur Nachfolge – ein herausfordernder Prozess, mithin die Königsdisziplin des Unternehmers mit seiner Familie. Es bedingt ein erfolgreiches Veränderungsmanagement und keine solitäre Entwicklung von Entscheidungsgrundlagen, sondern deren gemeinsame Erarbeitung und intensive Kommunikation. Dies wiederum erfordert die Bildung eines Teams: der Unternehmer oder die Unternehmerin und der Coach, ein Begleiter mit neutralem und unabhängigem Gedankengut.

Anzeige

**IVECO ISUZU**



**NATER**  
Staad | Gossau | Müllheim

Rückenwind<sup>3</sup>



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

# Von Um- und Abbauten sowie Förderungen und Beförderungen

**Dölf Früh trumpft mit einer überraschenden Nachricht auf. Lässer wird vom Model zur Programmleiterin. Die Jansen AG zieht sich zurück. Plaston baut aus. Und «PanoramaKnife» hat einen weiteren Preis im Regal. Ausserdem: Was Paul Rechsteiner vor 10 Jahren verunsicherte.**



## Chefsessel

Sport- und Medienmanagerin Claudia Lässer wurde in die Geschäftsleitung der Teleclub Programm AG berufen, wo sie den neu geschaffenen Bereich Programmleitung verantwortet. Die 37-Jährige absolvierte nach der Matura die Lehrerausbildung in Kreuzlingen und arbeitete danach als Lehrerin und als Model. Seit 2008 war Lässer als Programmleiterin des Schweizer Sportfernsehens SSF für den kompletten Sendeinhalt, den Rechteeinkauf sowie die Lancierung neuer TV-Formate zuständig. 2011 wurde sie mit der Gesamtleitung des Senders betraut. Im Sommer 2012 wechselte die Sport- und Medienmanagerin als Programmleiterin zum Pay-TV-Anbieter Teleclub.

## Arbeitsplätze

Plaston kann nach einem erfolgreichen Ausbau des Produktportfolios und einer Stärkung ihrer Standorte die gesicherte «wez Kunststoffwerk» in Oberentfelden in neue Hände übergeben. Das Ostschweizer Unternehmen hat seit der Übernahme der «wez» zusätzliche Potenziale erschlossen und am Hauptsitz in Widnau 30 neue Arbeitsplätze geschaffen. Damit kann Plaston ihre Wachstumsstrategie in den internationalen Märkten erfolgreich fortsetzen.

## Geldsegen

Überraschend gute Nachrichten überbrachte Präsident Dölf Früh an der GV des FC St.Gallen den Aktionären: Die Geldgeber, die den Club 2010 vor dem Konkurs retteten, verzichten auf einen grossen Teil ihrer Darlehen. Zu den Gläubigern gehören neben Früh auch Rainer Sigrist, Vreni und Norbert Jann, Ralf Klingler, Edgar Oehler, Hans Sulser und andere.

## Nachwuchsförderung

Technologie, Naturwissenschaften und das damit verbundene Know-how sind unverzichtbar für eine zukunftsfähige Schweizer Wirtschaft. Doch der demografische Wandel und die grosse Berufsvielfalt

machen es immer schwieriger, talentierten Nachwuchs zu finden. Das Projekt tunOstschweiz.ch soll diesem Trend entgegenwirken und einen Beitrag für die Zukunft unseres Wissens- und Wirtschaftsstandorts leisten. tunOstschweiz.ch ist Erlebnislabor und Erlebniswerkstatt: Kinder und Jugendliche entdecken, experimentieren und forschen – und erleben so die Faszination von Technik und Naturwissenschaften. Geplant ist die erstmalige Durchführung im Rahmen der OFFA im Frühling 2015; die tunOstschweiz.ch soll dann periodisch weitergeführt werden.

## Auszeichnung

Am 6. November fand das 10. Jungunternehmerforum Thurgau im Pentorama in Amriswil statt. Der Jungunternehmerpreis STARTaward 2014, verliehen vom Startnetzwerk Thurgau, ging an PanoramaKnife aus Ermatingen. Die Gewinner Andy, Marie-Anne und Reana Hostettler konnten einen Scheck der Thurgauer Kantonalbank über 10000 Franken entgegen nehmen. Die zweitplatzierten Finalisten MARTE Kleinkrane und Apoveda Engineering GmbH erhielten ein Preisgeld von je 2500 Franken.



*Daniel Hauri, Präsident Startnetzwerk Thurgau (links) und die Gewinner von PanoramaKnife, Reana, Marie-Anne und Andy Hostettler*

## Fahrzeugflotte

Die St.Galler City-Garage AG liefert der Eupro AG insgesamt 15 neue VW Golf. Die in der Stellenvermittlung tätige Eupro AG ist eine schweizerische Firmengruppe, gegründet 1997, die über mehrere Filialen an strate-



gisch wichtigen Wirtschaftsstandorten in der Schweiz und dem Fürstentum Liechtenstein verfügt. Alfred Käser, Verkaufsleiter der City-Garage, freut sich zusammen mit Oliver Diesl, CEO von der Eupro Holding AG, über die Auslieferung der neuen Fahrzeugflotte. Mit der Wahl des VW Golf hat man sich für ein ökologisch vernünftiges und in Bezug auf das Preis-Leistungs-Verhältnis optimales Fahrzeug entschieden.

### Rückzug

Seit einem Jahrzehnt ist die Oberrieter Jansen AG im Solargeschäft tätig. In den letzten Jahren habe sich der Solarmarkt aber stark verändert, teilt das Unternehmen mit. Jansen zieht sich auf Ende Jahr aus dem Solargeschäft zurück, nachdem ihr Systemlieferant Schüco sich schon anfangs 2014 entschloss, sich ganz aus dem Solargeschäft zurückzuziehen und den Geschäftsbereich der Viessmann-Gruppe zu verkaufen.

### Auflösung

Die Kunz-Druck & Co. AG stellt im Frühjahr 2015 den Betrieb in Teufen ein. Die Angestellten werden künftig in Herisau für die neue Appenzeller Druckerei AG arbeiten. Kürzlich wurde bekannt, dass die Genossenschaft Appenzeller Volksfreund die Appenzeller Druckerei von der St.Galler Tagblatt AG übernimmt. Die Kunz-Druck, eine Tochter der Genossenschaft, wird im Zuge dieser Entwicklung aufgelöst.

### Standortförderung

Die Erstdurchführung von ProOst im Sommer 2014 war ein voller Erfolg. Rund 300 Professionals mit Hochschulabschluss haben sich bei 35 Ostschweizer Arbeitgebern über ihre Karrierechancen informiert. Aus diesem Grund haben die kantonalen Standortförderungen entschieden, dass es eine zweite Durchführung am Freitag, 14. August 2015 geben soll.

### Vor 10 Jahren im LEADER

Zu reden gab die LEADER-Rangliste der Wachstums-Verhinderer. Den ersten Platz belegte der Verkehrsclub der Schweiz (VCS), gefolgt von den Gewerkschaften, den Banken und der Verwaltung. In derselben Ausgabe publizierten wir auch ein Interview mit SP-Politiker Paul Rechsteiner. Dass Journalisten eine klar wirtschaftsfreundliche Position einnehmen – wie beim LEADER der Fall –, machte ihn damals merklich stutzig. Uns machte und macht hingegen seine damalige Aussage stutzig. Rechsteiner sagte: «Unsere Verschuldung ist schon fast idyllisch.»

## Uni St.Gallen: Mehr finanzielle Autonomie

Auch als bildungspolitisches Flaggschiff des Kantons ist die Universität St.Gallen (HSG) mit ihrem Status als öffentlich-rechtliche Anstalt nicht von den kantonalen Sparmassnahmen ausgenommen. Der Kantonsbeitrag wird 2014 und 2015 um jeweils 2 Mio. Franken gekürzt, ab dem Jahr 2016 sogar um 3,5 Mio. Franken. Insgesamt belaufen sich die Staatsbeiträge auf rund 45 Millionen pro Jahr.

Die Finanzierung der HSG ist Bestandteil der laufenden Rechnung des Kantons St.Gallen, der bisher eine Defizitgarantie übernahm. Nun soll mit einer Systemänderung einerseits die Kürzung der heutigen Staatsbeiträge kompensiert und andererseits die Autonomie der Uni gestärkt werden. Zu diesem Zweck wird mittels vierjähriger Leistungsvereinbarungen und fester Kantonsbeiträge die unternehmerische Freiheit der Uni und ihrer Institute erhöht. Das führt zum positiven Nebeneffekt, dass die HSG für Sponsoren und Mäzene attraktiver wird.

Auch wenn mit der erhöhten Autonomie gewisse Kompetenzen vom kantonalen Parlament und der Regierung an den Universitätsrat und andere Organe der HSG gehen, so hat der Kantonsrat dennoch gewissermassen das letzte Wort, indem er den mehrjährigen Staatsbeitrag und den Leistungsauftrag beschliesst.

Ich bin überzeugt, dass unsere Universität versteht, mit dieser «Freiheit» umzugehen und versuchen wird, das Optimum zu erreichen. Dies versteht sich nicht nur im finanziellen Bereich, sondern auch für alle relevanten Rankings. So belegt unsere Uni bspw. im aktuellen Financial-Times-Ranking der Master-in-Management-Programme mit dem SIM-Programm weltweit Rang 1. Solche Auszeichnungen können nur erreicht werden, wenn alle am gleichen Strick ziehen und auf unnötige politische Machtkämpfe verzichtet wird.

In der Wirtschaft werden Kosteneinsparungen durch die Erhöhung der Produktivität erzielt. Die Uni geht einen vergleichbaren Weg. Die notwendigen Sparmassnahmen und Bereinigungen des strukturellen Defizits des kantonalen Finanzhaushaltes können auch im staatsnahen oder staatlichen Bereich zu Innovationen führen. Solche hätte man mit grosser Wahrscheinlichkeit ansonsten als unwichtig erachtet.



Michael Götte  
SVP-Fraktionspräsident  
Gemeindepräsident  
Tübach

# Schweizer Unternehmer mit Sinn für Überraschendes

Der 24. Oktober 2014 stand ganz im Zeichen der **Entrepreneurs Of The Year™ 2014**. Im Stadttheater St. Gallen wurden die diesjährigen Award-Gewinner im Beisein von über 300 Gästen ausgezeichnet. Die Jury beurteilte den 17. Jahrgang des EY-Wettbewerbes in der Schweiz als beeindruckend kreativ. Die Gewinner in den einzelnen Kategorien sind: Beat und Martin Jucker, Jucker Farm AG; Viktor Calabrò, Staff Finder AG; Otto Hofstetter, Otto Hofstetter AG; Hans R. und Thomas H. Rüegg, Baumann Federn AG. LEADER war am Anlass dabei und erstellte eine Sonderausgabe mit Porträts von sämtlichen Finalisten.





# Priora St. Gallen mit neuem Geschäftsstandort

Im Herbst 2014 wurde das neue Büro- und Gewerbehaus «impuls@Lerchental» in St. Gallen fertiggestellt. Der neue Geschäftsstandort der Priora St. Gallen besticht durch eine reduzierte und schlanke Architektur. «Mit dem Objekt konnte an bester Lage ein modernes Gebäude für verschiedenste Anforderungen geschaffen werden», erklärte Stefan Domanig, Geschäftsstellenleiter der Priora in St. Gallen, an der offiziellen Eröffnung Mitte November. LEADER war am Event dabei.

Bilder: Tiziana Secchi





# «Wir sind weder faul noch grössenwahnsinnig»

**Sie wollen anders leben und anders arbeiten. Ihnen, der Generation Y, ist Zeit wichtiger als Geld. Die Wirtschaftsjournalistin Kerstin Bund spricht am Rheintaler Wirtschaftsforum über diese Generation, die jetzt in die Unternehmen drängt und ihren Vorstellungen von Leisten und Leben auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels eine neue Bedeutung verleihen kann.**

Interview: Andrea Haag Bild: zVg.

**Kerstin Bund, alle reden von der Generation Y, viele haben eine schlechte Meinung von ihr. Wer seid ihr wirklich?**

Wir – das sind in etwa die Jahrgänge zwischen 1980 und 1995 – wollen anders leben und anders arbeiten.

## «Wir wollen Mentoren, keine Manager.»

Wir wünschen uns eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben, wir wollen uns nicht zwischen Kindern und Karriere entscheiden müssen. Sinn ist für viele wichtiger als Status. Glück schlägt Geld. Weil wir

jetzt gerade massenhaft in die Unternehmen strömen, fragen sich viele, was wir dort anstellen werden. Manche Personalchefs halten uns ja für verwöhnt, selbstverliebt und grössenwahnsinnig.

### Sie wollen sagen, das stimmt nicht?

Wir sind eine verwöhnte Generation, aber wenn man uns richtig führt, sind wir extrem leistungsbereit. Nur müssen Chefs wissen, wie sie uns motivieren. Mit den alten Insignien der Macht können wir zum Beispiel wenig anfangen. Das Statussymbol meiner Generation heisst Selbstbestimmung. Wir wollen mehr Flexibilität, regelmässiges Feedback und gute Führung. Wir brauchen kein Alphatier, das sein Ego vor sich her trägt wie das Känguru seinen Beutel. Wir wollen Mentoren und keine Manager. Dabei erwarten wir keine stundenlangen formellen Gespräche, es reicht, wenn der Chef kurz den Kopf in die Tür streckt und zeigt, dass er uns und unsere Arbeit wahrnimmt.



Wirtschaftsjournalistin  
und Autorin  
Kerstin Bund.

### Zur Person

Kerstin Bund (\*1982) hat Kommunikationswissenschaften und Wirtschaft an der Universität Hohenheim studiert und Journalismus an der Axel-Springer-Akademie in Berlin gelernt. Zwischendurch arbeitete sie ein halbes Jahr in einem Waisenhaus in Guatemala. Anfang 2009 kam Bund als Redaktorin ins Wirtschaftsressort der ZEIT. Dort betreut sie Unternehmen wie die Deutsche Bahn. Ausserdem beschäftigt sich die Journalistin mit Managementthemen und der Arbeitswelt von morgen. Im März 2014 ist ihr Buch «Glück schlägt Geld – Generation Y: Was wir wirklich wollen» erschienen. Für ihre Berichterstattung hat Bund unter anderem den Ernst-Schneider-Preis für Wirtschaftsjournalismus erhalten.

### Rheintaler Wirtschaftsforum

Am 23. Januar 2015 findet das Rheintaler Wirtschaftsforum zum 21. Mal statt. Der traditionsreiche Anlass hat zum Thema «Wirtschaft 2.0 – Neues denken, Neues wagen, Neues schaffen» hochkarätige und spannende Referentinnen und Referenten eingeladen und präsentiert ein attraktives Programm. Das Anmeldeformular für das Forum ist aufgeschaltet und findet sich unter [www.wifo.ch](http://www.wifo.ch). Der LEADER ist Medienpartner des Events.

### Ihr Wunsch ist nicht neu. Der Neurologe und Psychiater Viktor Frankl, der von 1905 bis 1997 lebte, sagte: «Hat man sein Warum des Lebens, so verträgt man sich fast mit jedem Wie.»

Das stimmt in gewisser Weise. Nur heisst das nicht, dass wir jeden Job annehmen, der uns sinnvoll erscheint, auch wenn die Rahmenbedingungen schlecht sind. Ein angemessenes und faires Gehalt ist wichtig, das setzen viele voraus. Nur stiftet das allein noch keine Zufriedenheit. Wir wollen Freude bei der Arbeit haben. Das bedeutet nicht, dass wir «bespasst» werden müssen oder wir einen Ego-Trip fahren. Spass bedeutet doch letztlich, gern zur Arbeit gehen

### «Wir möchten an den Ergebnissen gemessen werden und sind auch bereit, Ergebnisse zu liefern.»

#### Was kann die Wirtschaft für euch tun?

Wir möchten selbst bestimmen, wo und wann wir arbeiten. Wir leisten dann am meisten, wenn man uns Freiheiten gibt und uns Verantwortung überträgt. Unternehmen, die uns halten wollen, müssen sich flexibler organisieren. Schliesslich müssen Arbeitgeber einsehen, dass ein gutes Gehalt nicht ausreicht, um junge Leute für einen Job zu begeistern. Sie müssen ihnen eine abwechslungsreiche Aufgabe und eine Perspektive zur Weiterentwicklung bieten. Wenn sie uns Vertrauen statt Kontrolle entgegenbringen, werden sie verantwortungsvolle und selbstständige Mitarbeiter bekommen.

#### Und was kann Ihre Generation für die Wirtschaft tun?

Wir möchten an den Ergebnissen gemessen werden und sind auch bereit, Ergebnisse zu liefern. Wir sind nicht faul. Wir wollen arbeiten. Und wer die Auswirkungen seiner Arbeit auf andere vor Augen hat, arbeitet gewissenhafter. Jetzt sind konkrete Ideen für die Wirtschaft 2.0 gefragt. Wir arbeiten da gerne mit.

## Auf vielen «Bühnen» zu Hause

Michaela Silvestri (\*1968) ist seit 2012 bei der Kommunikationsagentur *alea iacta pr & consulting gmbh* als Beraterin tätig. Seit Oktober 2014 als stellvertretende Geschäftsführerin und Mitglied der Geschäftsleitung.



Die Schwerpunkte der *alea iacta pr & consulting gmbh* liegen in der PR-Beratung, Interessenvertretung, Kampagnen- und Verbandsführung sowie in der Umsetzung von Grossprojekten. Als Coach und Supervisorin BSO verfügt Silvestri zudem über spezifische Kenntnisse und Kompetenzen als Prozessbegleiterin. Sie berät u. a. Teams, Führungskräfte, Politiker/-innen, Projektleitende und selbstständig tätige Personen mit spezifischen Fragestellungen im Arbeitskontext und begleitet Organisationsentwicklungsprozesse.

Vor ihrer Zeit bei *alea iacta* leitete Michaela Silvestri während vier Jahren das «Open office» der Dreischübe in St.Gallen und war als selbstständige Unternehmerin als Co-Projektleiterin für das Gallusjubiläum 2012 tätig. Zuvor prägte sie unter anderem während über 12 Jahren als Mitglied der Geschäftsleitung die erfolgreiche Entwicklung des *OpenAir St.Gallen* wesentlich mit. 2006 bis 2010 war Silvestri Mitglied des Stadtparlaments St.Gallen und Stiftungsrätin der St.Galler Museen.

Michaela Silvestri bezeichnet sich selbst als Querdenkerin. Sie bewegt sich seit vielen Jahren beruflich und privat auf vielen «Bühnen» und kennt die Anforderungen, die Führung, Projektmanagement und Arbeitsorganisation im Arbeitsalltag bereithalten, aus eigener Erfahrung. Als Mutter eines zwölfjährigen Sohnes kennt sie die Herausforderung, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen, sehr gut. Silvestri ist Mitglied im Verein *Leaderinnen Ostschweiz*. «Vernetzung und Beziehung sind das A und O für den beruflichen Erfolg. Netzwerke wie der Verein *Leaderinnen Ostschweiz* bieten die ideale Plattform dafür. Gerade für Frauen in Führungspositionen ist es wichtig, sich gegenseitig zu stärken und zu unterstützen» ist sie überzeugt. Michaela Silvestri stellt sich am «INTERMEZZO – Treffpunkt am Mittag» vom 12. Dezember 2014 vor. [www.leaderinnenostschweiz.ch](http://www.leaderinnenostschweiz.ch)



RHEINTALER  
WIRTSCHAFTSFORUM

## Wirtschaft 2.0

Neues denken. Neues wagen. Neues schaffen.

Eine neue Welt. Wirtschaft  
und Politik im Zeitalter von  
Digital und Generation Y.

## 21. Rheintaler Wirtschaftsforum

Freitag, 23. Januar 2015

13.30 – 17.40 Uhr, Widnau

Anmeldung unter [www.wifo.ch](http://www.wifo.ch)



Kerstin  
Bund



Patrick  
Warnking



Albrecht  
Hornbach



Christian  
Lindner



Moderation  
Beatrice Müller

Patronat



Hauptsponsoren



Medienpartner



# in kürze

LEADER

## › Nikolaus Senn

Der gebürtige Herisauer Nikolaus Senn, UBS-Ehrenpräsident, ist im Alter von 88 Jahren verstorben.

## › Thomas Müller

Die St.Galler SVP zieht definitiv mit Nationalrat Thomas Müller in den Ständeratswahlkampf.

## › Sandra Gschwend

Sandra Gschwend (Goba AG Mineralquelle und Manufaktur) hat Ende Oktober von Paddy Gloor (Webstobe GmbH) das Präsidentenamt der Jungen Wirtschaftskammer Appenzellerland übernommen.

## › Notenstein Asset Management AG

Mit der Gründung der Notenstein Asset Management AG als neuer Tochtergesellschaft stärkt Raiffeisen das Asset Management und die Anlagekompetenz innerhalb der Gruppe und setzt so ihre Diversifikationsstrategie fort.

## › Claudius Graf-Schelling

Der Thurgauer Regierungsrat Claudius Graf-Schelling tritt Ende Mai 2015 altershalber zurück.

## › Jakob Bösch

Die Biogasanlage Biorender AG in Münchwilen wird weiterbetrieben. Jakob Bösch, Inhaber des gleichnamigen Herisauer Lebensmittelrecyclers, mietet die Biorender vom Konkursamt und übernimmt deren Mitarbeiter.

## › Sitag AG

Der Schweizer Büromöbel-Hersteller Sitag AG steigt in den asiatischen Markt ein und wird über einen Standort in Shanghai seine hochwertigen Schweizer Qualitätsprodukte anbieten und verkaufen.

## › Thomas Ammann

Der 50-jährige Rütli Gemeindepräsident und CVP-Fraktionspräsident im Kantonsrat, Thomas Ammann, tritt für die CVP des Kantons St.Gallen als Ständeratskandidat an.

## › Nicolo Paganini

Olma-Direktor Nicolo Paganini will in den Nationalrat. Der 48-Jährige tritt für die CVP des Kantons St.Gallen an.

# Unabhängige Kleinstaaten stören die Messe

**Unabhängige Kleinstaaten sind gut für die Bürger. Aber nicht für ambitionierte Politiker. Jene tendieren Richtung Grösse. Dabei verlieren sie an Format.** von Roland Rino Büchel

Die direkte Demokratie, der Föderalismus und unsere freiheitliche Ordnung lassen einen belebenden Wettbewerb zu. Sie bilden das Fundament unseres Staatswesens. Selbstbewusste kleine Länder, die eigenverantwortlich handeln, sind nicht im Sinne grosser Staaten und internationaler Organisationen. Denn solche wollen von oben her regulieren. Ihnen ist die schweizerische Unabhängigkeit ein Dorn im Auge. Man könnte durchaus die Frage einwerfen: Wäre es nicht vorteilhafter für sie, wenn sie sich vom Erfolg kleinerer Länder mit einer freiheitlichen Staatsordnung inspirieren liessen, anstatt diese zu verunglimpfen, zu bekämpfen und zu drangsalieren?

Wer sich bei den Exponenten der so genannten «internationalen Gemeinschaft» unbeliebt machen will, muss nicht lange überlegen: Er stellt das Modell Schweiz vor – und zeigt die zahlreichen Vorteile auf. Wenn er noch darauf verweist, dass Politiker und Staatsangestellte vom Volk kontrolliert werden, anstatt umgekehrt, dann hat er die erlauchte Gesellschaft gegen sich, ohne dafür viel Aufwand zu betreiben...

## Glänzende Kulissen

Die internationale Politik findet immer mehr in Kreisen statt, die sich weit weg von der Lebensrealität der Bürger bewegen. In dieser künstlichen Welt sind kritische Fragen und Einwürfe oft ein Tabubruch. Das führt zu einer gekünstelten Harmonie. Schwülstige Worthülsen beherrschen die Diskussionen und die Verhandlungen. Doch gestylte Reden machen die Welt nicht besser. Im Gegenteil, sie ein Teil des Problems. Denn sie verschleiern die Missstände. Das Resultat? In den letzten Jahren hat sich die Kluft zwischen der Bevölkerung und den Eliten in verschiedenen Ländern gefährlich vergrössert, ganz besonders in Europa.

Die internationale Diplomatie errichtet glänzende Kulissen; die Realität dahinter sieht anders aus. Auch wenn in den Sonntagsreden Modeworte wie «Partnerschaft» und «Kooperation» dominieren – in Tat und Wahrheit geht es um knallharte Interessenpolitik und politische Einflussnahme.

## Rückkehr der Machtpolitik

Die Schuldenkrise verschärft die Interessengegensätze. Leere Kassen führen zu einem harten Kampf um Steuersubstrate und Investitionen. Das war schon immer so. Neu ist hingegen die Art, wie der Druck ausgeübt wird. Aufgrund internationaler Vertragswerke entstehen neue Abhängigkeiten. Diese werden machtpolitisch genutzt. Auch deshalb sollten wir nicht permanent kuschen und bei allem, was «international» tönt, unkritisch mitmachen. Es ist eine naive Hoffnung, dass man die Schweiz «lieb» hat, wenn unsere Politiker und Diplomaten kuschen, anstatt Rückgrat zu zeigen.



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

# Engagement und Kompetenz

**So stellt sich niemand eine Brauerin vor: Claudia Graf (\*1985) ist gertenschlank und bildhübsch. Nicht ohne Stolz erzählt sie, dass die Sonnenbräu AG in Rebstein, die 1891 gegründet wurde, den modernsten Flaschenfüller installiert habe.**

**Text:** Stephan Ziegler, Mélanie Knüsel-Rietmann **Bild:** Tiziana Secchi

Graf trat nicht in der Direttissima ins väterliche Geschäft ein, sondern absolvierte zuerst eine kaufmännische Lehre. Dann lockte sie – zur Überraschung der Eltern – doch der Hopfensaft. Sie liess sich zur Brauereimeisterin ausbilden, übrigens als Einzige in der Schweiz, und wagte sich in ein männerdominiertes Geschäft. Mit «Diva», einem süsslichen Wein-Bier-Mischgetränk, erobert Geschäftsführerin Graf nun auch die Frauenkehlen, nachdem ja bekanntlich vor allem Männer Lust auf Bier haben. Pro Jahr werden bei Sonnenbräu davon 3.2 Mio. Liter produziert.

**Claudia Graf, schweizweit trinken nur 14 % der Frauen Bier. Ähnlich dünn gesät sind Frauen, die wie Sie ein Unternehmen leiten. Wann hat es bei Ihnen Klick gemacht – ja, ich will die väterliche Firma übernehmen?**

Während der Berufsmatura. Es hat, wie Sie sagen, tatsächlich auf einmal Klick gemacht: Ich wollte in der Betriebswirtschaft tätig sein, und ich wollte die familiäre Tradition weiterführen.

**«Ich wünschte mir, dass sich Frauen mehr in Wirtschaft und Politik engagieren. Dann müsste man über das Thema gar nicht diskutieren.»**

**Wenn Sie auf Ihre Karriere zurückblicken: Hat man Sie in der Männerwelt jemals spüren lassen, dass Sie als Frau von einer Materie nichts verstünden? Immerhin waren Sie ein der ganz wenigen Frauen, die zur Braumeisterin ausgebildet wurden.**

Ja. Es gab Referenten an der Meisterschule in München, die mich spüren liessen, dass sie von Braumeisterinnen nicht viel hielten. Diese Herren waren aber von der älteren Generation. Damit mich die Männerwelt ernst nimmt, war es mir immer ein grosses Anliegen, mich zur Braumeisterin ausbilden zu lassen. Über Bier macht mir heute so schnell niemand, auch kein Mann, etwas vor (lacht).

**Wenn Sie Ihre Art der Geschäftsführung betrachten: Gibt es für Sie einen typisch männlichen und einen typisch weiblichen Führungsstil?**

Nein, ich bezweifle, dass es den gibt. Als junge Chefin habe ich sicher einen anderen Stil als ein eingessener Patron. Das hängt aber eher am Alter und an der Erfahrung. Ich mag es nicht, zu befehlen. Ich versuche, den Mitarbeitern verständlich zu machen, warum etwas getan werden muss. Ich versuche, zu motivieren und viel Selbstverantwortung zu vermitteln. Ich fühle mich mit diesem Stil wohl. Übrigens hat auch mein Vater, obwohl er als richtiger Patron angesehen werden kann, ähnlich geführt.

**Seit Sie 2012 die Geschäftsführung von Ihrem Vater Arnold Graf übernommen haben: Hat sich im Klima in der Firma und beim Auftritt nach aussen etwas verändert?**

Mir war es wichtig, dass sich die Brauerei durch die Übergabe nicht wesentlich verändert. Ich wollte zuerst alles kennenlernen und Erfahrungen sammeln, bevor Veränderungen vorgenommen werden. Aber ich muss ihre Frage trotzdem mit Ja beantworten: Wenn auf einmal eine junge Frau an der Spitze steht, wirkt sich das auf den Auftritt aus und auch auf das Klima im Unternehmen – wir stehen etwa auch mehr im medialen Interesse, darum machen Sie ja auch ein Interview mit mir (lacht). Ich versuche jedoch, immer noch die gleichen Werte zu vermitteln.

**Bundesrätin Sommaruga will eine Frauenquote gesetzlich festschreiben. Was halten Sie von Frauenquoten in Wirtschaft und Politik?**

Das ist ein kompliziertes Thema. Ich bin der Meinung, dass ein offener Posten immer mit der dafür besten Person besetzt werden sollte. Das Geschlecht spielt dabei weniger eine Rolle. Ich wünschte mir nur, dass sich Frauen mehr in Wirtschaft und Politik engagieren. Dann müsste man über das Thema gar nicht diskutieren.

**Wie siehts bei Sonnenbräu Rebstein aus – ist da Gleichstellung und Chancengleichheit für Mann und Frau ein Thema?**

Ich verteile die Aufgaben nach Kompetenzen, nicht nach Geschlecht. Zurzeit bilden wir etwa auch eine Lebensmitteltechnologin mit Fachrichtung Brauere-



*Claudia Graf, Sonnenbräu Rebstein:  
«Über Bier macht mir heute  
so schnell keiner was vor.»*

sen, kurz gesagt eine Brauerin, aus. Vor 20 Jahren war das noch kein Thema.

**Sehen Sie spezielle Erfolgsfaktoren, die eine Frau nach oben bringen?**

Engagement und Kompetenz. Genau wie bei den Männern. Frauen dürfen sich nicht kleiner machen, als sie sind. Wir alle, Mann oder Frau, müssen viel leisten für den Erfolg. Es gibt nur selten etwas geschenkt. Jede und jeder muss versuchen, seine Stärken auszubauen.

**Vielleicht ist ein Hindernis bei vielen Frauen das Selbstbewusstsein?**

Absolut. Kopf hoch und selbstbewusst geradeaus gehen, möchte ich diesen zurufen. Sei fleissig und zielorientiert. Nimm Rat an. Man muss nicht alles wissen, aber man muss wissen, woher man weitere Kompetenzen hinzuziehen kann. Und: Der weibliche Charme darf auch gezielt eingesetzt werden.

**Zum Schluss: Als junge, erfolgreiche Geschäftsführerin, die sich dazu noch in einer Männerdomäne behauptet, sind Sie eine gern gesehene Referentin auf Wirtschaftstagungen und Frauen-**

**Eine hat überlebt**

Fünf Generationen Graf haben dazu beigetragen, dass wenigstens eine der ursprünglich 34 Brauereien im Rheintal zu überleben vermochte: die Sonnenbräu. Im Restaurant Sonne in Rebstein legte Eduard Graf 1891 den Grundstein für die Sonnenbräu. Er soll damals gesagt haben: „Das frischeste Bier ist immer das Beste“. Auf Eduard folgten seine Söhne Walter und Arnold, dann sein Enkel Eduard. Und 2012 hat Claudia Graf die Geschäftsführung von ihrem Vater Arnold Graf, Urenkel des Firmengründers, übernommen. Das heutige Sortiment umfasst 20 Biersorten. Ihrem ältesten Bier, dem Bockbier, verdankt die Sonnenbräu ihr Markenzeichen: die Sonne mit dem Urbock (der Urbock ist das Bannerabbild des früheren Alt-Rheintals).

**foren sowie eine beliebte Interviewpartnerin. Wann, glauben Sie, werden Frauen wie Sie keine «Exoten» mehr sein, sondern als ganz selbstverständlich angesehen?**

Ich glaube, das dauert nicht mehr lange. Frauen werden immer selbstbewusster und haben auch immer öfter die Gelegenheit, sich beruflich zu entwickeln.

Anzeige



## SIE WOLLEN HÖCHSTLEISTUNG ERBRINGEN – WIR WOLLEN, DASS SIE GESUND BLEIBEN

Frauen neigen oft dazu noch mehr zu leisten, um in der männerdominierten Arbeitswelt, eine angemessene Position und Anerkennung zu erhalten. Das verdient unsere Hochachtung. Wir nehmen uns diese Frauen zum Vorbild: Denn dank modernster Medizin, interdisziplinärer Zusammenarbeit zwischen ausgewiesenen Fachärzten und erfahrenem Pflegefachpersonal, gepaart mit Hotellerieleistungen, zählt unsere Klinik zu den besten der Schweiz. Und das Wichtigste: Bei uns müssen Sie keine Höchstleistung erbringen – denn Sie stehen schon im Mittelpunkt.

**KOMPETENZ DIE VERTRAUEN SCHAFFT.**

HIRSLANDEN  
A MEDICLINIC INTERNATIONAL COMPANY

# Sich in einem männerdominierten Umfeld wohlfühlen

**Cornelia Gut-Villa wollte sich nicht zwischen den Stereotypen «Hausfrau» und «Karrierefrau» entscheiden. Dass es nicht immer leicht ist, die eigene Rolle in diesem Spannungsfeld zu finden und auf welche weiteren Karrierehemmnisse eine Frau treffen kann, weiss sie aus Erfahrung.**

Interview: Daniela Winkler Bild: zVg



**Cornelia Gut-Villa, haben Frauen, die auf der Karriereleiter nach oben wollen, gegen mehr Hemmnisse zu kämpfen als Männer?**

Ich persönlich würde nicht von Hemmnissen sprechen, sondern von Herausforderungen. Diese stellen sich aber auch Männern.

**«Die Erfolgswahrscheinlichkeit von Unternehmen, die von Frauen gegründet wurden, ist höher.»**

**An welche Herausforderungen denken Sie?**

In einem von Männern dominierten Umfeld fühlen sich Frauen oft unsicher und es ist wichtig, dass sie sich ihrer Fähigkeiten bewusst sind und sich aktiv einbringen. Das persönliche Umfeld spielt natürlich auch eine Rolle. Als Mutter von vier Kindern ist eine gute Organisation zwischen Familie und Beruf von zentraler Bedeutung. Als Frau wird man oft mit den Stereotypen «Hausfrau» und «Karrierefrau» konfrontiert. Es war für mich nicht immer leicht, meine Rolle in diesem Spannungsfeld zu finden, und ich musste lernen zu delegieren. Dies ist jedoch kaum frauenspezifisch, auch Männer müssen ihre Rolle finden.

**Wie können die grössten Karrierehemmnisse überwunden werden?**

Meines Erachtens ist es wichtig, Vorbilder für junge Frauen zu haben, die zeigen, dass eine Frau im Beruf erfolgreich sein kann. Das Frausein per se ist kein Hindernis, so wenig wie die Kombination Familie/Beruf. Es ist wichtig, Durchhaltewillen und Energie zu haben. Ein klares Ziel vor Augen hilft dabei. Hilfreich können auch Mentor-Programme sein, welche Frauen – und Männer – auf ihrem Karriereweg unterstützen.

**In Ihrer heutigen Tätigkeit als Geschäftsführerin der Stiftung Startfeld helfen Sie Jungunternehmern bei ihren ersten Schritten in die Selbstständigkeit. Wie sieht hier das Verhältnis künftige/r Unternehmer/Unternehmerin aus?**

Leider hatten wir bisher nur selten Frauen, die den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt haben. Ich hoffe aber, dass sich zukünftig mehr Frauen trauen, ihre eigenen Ideen unternehmerisch umzusetzen – insbesondere da die Erfolgswahrscheinlichkeit von Unternehmen, die von Frauen gegründet wurden, höher ist.

**Hat es eine Frau in der Selbstständigkeit schwieriger, sich in der Unternehmerwelt zu beweisen?**

Ich bin selbst seit Frühling 2014 selbstständig als Unternehmensberaterin und habe aber bisher keine negative Erfahrungen gemacht.

## **Cornelia Gut-Villa**

Wohnhaft in Maur, ist Dr. Cornelia Gut-Villa vierfache Mutter und seit 2014 selbstständige Unternehmensberaterin und Geschäftsführerin der Stiftung Startfeld. Von 2002 bis 2014 war sie bei der St.Galler Kantonalbank tätig als Leiterin Unternehmensentwicklung/Investor Relations, verantwortlich u. a. für interne und externe Kommunikation sowie Corporate Social Responsibility (CSR) und Mitglied der Direktion

# «Erfolgsfaktoren sind nicht frauenspezifisch»

**Andrea Rüsche (\*1964), gelernte Technische Operationsassistentin mit Matura und Weiterbildungen in Qualitätsmanagement/integrales Spitalmanagement, ist seit 2011 Direktorin der Hirslanden-Klinik Stephanshorn in St.Gallen. Als eine der ganz wenigen Frauen an der Spitze eines Spitals erklärt die sympathische Herrin über 400 Angestellte, wie sie dorthin gekommen ist, ob der Weg ein steiniger war und warum ihr Brustkrebszentrum führend bei Diagnose, Therapie und Nachbehandlung von Brustkrebs ist.**

Text: Stephan Ziegler Bild: Tiziana Secchi

**Andrea Rüsche, das Brustkrebszentrum ZeTup an der Klinik Stephanshorn wurde im Dezember 2013 als erste Klinik der Hirslanden-Gruppe mit dem Qualitätslabel der Krebsliga Schweiz ausgezeichnet. Wofür steht dieses?**

Es ist nicht nur das erste Zentrum innerhalb der Hirslanden-Gruppe, sondern generell die erste private Institution in der Schweiz überhaupt. Das Zentrum steht für Interdisziplinarität, den Teamgedanken und das Kollektiv. Es brauchte etwas Hartnäckigkeit während der Umsetzungsphase, aber dies ganz im Sinne und für die Sache der Frau.

**«Ich hatte nie den Eindruck von Vorbehalten, zu Beginn vielleicht etwas Zurückhaltung.»**

**Das heisst, dass Frauen für Diagnose, Therapie und Nachbehandlung von Brustkrebs – immerhin der am meisten vorkommende bösartige Tumor bei Frauen – in der Klinik Stephanshorn auf jeden Fall am richtigen Ort sind?**

Selbstverständlich. Es ist ein grosses Plus, wenn man als Patientin immer die gleichen Ansprechpartner hat, die Behandlungskette aus einem Guss kommt und aufeinander abgestimmt ist.

**Apropos am richtigen Ort: Sie leiten als eine von wenigen Frauen eine Klinik als Direktorin. War der Weg hierhin ein steiniger, oder hat das Geschlecht dabei keine Rolle gespielt?**

Aus meiner Sichtweise hat das Geschlecht nie eine Rolle gespielt. Der Weg war nicht gerade steinig, aber auch nicht geradlinig. Eines hat sich aus dem

anderen ergeben, ich habe mich stets weitergebildet. Ich denke, man kann sich Chancen erarbeiten, wenn man offen für Neues ist und an sein Potenzial glaubt.

**Und in der «Ärztewelt», die nach wie vor männerdominiert ist: Haben Sie hier jemals Vorbehalte gegenüber Ihrer Person verspürt, weil Sie eine Frau sind?**

Ich hatte nie den Eindruck von Vorbehalten, zu Beginn vielleicht etwas Zurückhaltung. Ich begegne jeder Arbeitssituation, unabhängig ob gegenüber Ärzten oder der Konzernleitung, immer gleich und zwar mit Sachlichkeit und Fachkompetenz. Verständnis und Kenntnis innerhalb der Materie sind essenziell, um ernst genommen zu werden – egal, ob man eine Frau oder ein Mann ist.

**Wenn Sie auf das Feedback Ihrer Angestellten schauen: Nehmen diese Ihren Führungsstil anders wahr als denjenigen eines Klinikdirektors?**

Das müssten Sie eigentlich meine Mitarbeitenden fragen... Mein Führungsstil ist geprägt von Vertrauen und Wertschätzung. Ich überlasse meinem Team einen hohen Handlungsspielraum, erwarte dafür aber zeitgerechte und kompetente Information und Kommunikation zu allen Themen.

**Sie haben 2011 die Leitung der Klinik Stephanshorn übernommen: Hat sich im Klima in der Klinik und beim Auftritt nach aussen etwas verändert?**

Ich denke, wir haben uns in der Art der Kommunikation verbessert und den Teamgedanken gestärkt. Dies spüren die Patientinnen und Patienten, das bekommen wir (fast) täglich zu hören.



*Spitaldirektorin Andrea Rütsche:  
Zählt auf Fachkompetenz,  
Leistungsbereitschaft und  
lösungsorientiertes Handeln.*

**Ein gesellschaftlicher Trend mit einer nachrückenden Generation, der Freizeit viel bedeutet, zeigt sich hin zum Jobsharing. Wie sieht das bei Ihnen aus, könnten Sie sich in Ihrer Führungsposition ein Jobsharing vorstellen?**

Ich weiss nicht, ob an der Spitze eines KMU mit über 400 Mitarbeitenden und einer relativ hohen Komplexität in der «Kernproduktion» ein Jobsharing möglich wäre. Wohl eher nicht. Ich glaube, es ist schon ein Erfolg, wenn mit einem guten Team an der Seite und einer hohen Delegationsmöglichkeit das Arbeitspensum in einem normalen Rahmen erbracht werden kann. Ich spreche von 50 bis 60 Stunden pro Woche.

**«Je operativer eine Stelle/Funktion eingebettet ist, desto besser lassen sich Arbeiten teilen.»**

**Und wie sieht dies für die Angestellten der Klinik Stephanshorn aus?**

Selbstverständlich, je operativer eine Stelle/Funktion eingebettet ist, desto besser lassen sich Arbeiten teilen. Mitarbeitende können bei uns bereits mit einem Pensum von 60% eine Kaderposition einnehmen. Für mich gilt: Der Job muss sehr gut gemacht werden, dann ist vieles möglich.

**Was halten Sie ganz allgemein von Frauenquoten in Wirtschaft und Politik?**

Persönlich bin ich gegen jegliche Art von Quoten. Aber aufgrund der tiefen Veränderungsbereitschaft in den Führungsetagen von Konzernen sehe ich die

Quote als möglichen Katalysator. Dies beweisen auch die skandinavischen Länder.

**Wie sieht das in der Klinik Stephanshorn aus – sind da Gleichstellung und Chancengleichheit für Mann und Frau überhaupt ein Thema?**

Eigentlich nicht, weil die Gleichheit die Realität ist, sowohl was die Lohngleichheit als auch was die Weiterbildungs- und Aufstiegschancen anbelangt.

**Was sind für Sie persönlich die Erfolgsfaktoren, die eine Frau auf der Karriereleiter ganz nach oben bringen?**

Erfolgsfaktoren sind nicht per se frauenspezifisch. Es sind für mich Fachkompetenz, Sachlichkeit, Geradlinigkeit, Leistungsbereitschaft und lösungsorientiertes Handeln.

**Und wo sehen Sie die grössten Hindernisse – und was kann man dagegen tun?**

Zu wenig Durchsetzungsvermögen und Mut, sich auch schwierigen Themen zu stellen, und der wenig ausgeprägte Wille, vielleicht aufgrund mangelnden Selbstbewusstseins, etwas bewegen zu wollen. Man muss an sich glauben, etwas wirklich wollen, und bereit sein, dafür auch etwas zu tun.

**Zum Schluss: Wenn Sie einer jungen Frau einen Ratschlag mit auf den Berufsweg geben könnten – wie lautete dieser?**

Alles, was man tut, soll mit Herz und Leidenschaft angepackt werden – wohlgermerkt: Das «Handwerk» muss gelernt sein.

# Talent fürs Feine – und fürs Grobe

**Scharfe Augen. Ruhige Hände. Nerven wie Drahtseile. Ausgezeichnete Feinmotorik: Die Anforderungen an einen Uhrmacher sind gross. Nadia Hutterli (\*1981) ist Uhrmacherin bei Frischknecht Juwelier in St.Gallen. Dass sie bei Uhren gelandet ist, habe mit Schicksal zu tun, ist die Egnacherin überzeugt. Denn früher arbeitete sie in einem ganz anderen Beruf.**

**Text:** Stephan Ziegler **Bild:** Tiziana Secchi

Wer die anspruchsvolle vierjährige Lehre erfolgreich absolviert hat, braucht sich um seine Zukunft keine Sorgen zu machen – die Stellenangebote für gelernte Uhrmacher übertreffen die Nachfrage bei Weitem. «Das war aber nicht der Grund, warum ich mich für eine Zweitlehre als Uhrmacherin-Rhabilleuse entschieden habe», sagt Nadia Hutterli. «Mich haben Uhren, grosse und kleine, schon immer fasziniert. Und als ich in jungen Jahren an einer Berufsausstellung auf das Berufsbild «Uhrmacher» gestossen bin, hats mich gleich gepackt. Ich wusste: Das ist es.»

**«Bei den Uhren ist es wie bei den Autos: Wenn Sie nicht das richtige Werkzeug und die richtigen Ersatzteile haben, basteln Sie besser nicht daran herum.»**

Wobei – «junge Jahre» muss man hier etwas relativieren, hatte doch Nadia Hutterli zu diesem Zeitpunkt bereits eine Schreinerlehre absolviert und arbeitete auf dem Beruf. Ein handwerkliches Multitalent also, schliesslich werden an eine Schreinerin andere Anforderungen gestellt als eine Uhrmacherin? «Mit den Händen zu arbeiten liegt mir einfach», sagt die grazile Frau, die man sich in ihrem «Reich» bei Frischknecht Juwelier viel besser vorstellen kann als in einer Schreinerei. «Und auch zuhause packe ich gerne mit an, mit Hammer, Bohrer, Säge.»

Es sei ja nicht so, dass ihr das Schreinern nicht gefallen habe, aber: «Die Uhrmacherei ist meine Bestimmung, ich liebe diese Arbeit.» Also hängte Nadia Hutterli kurzerhand noch eine Uhrmacherlehre an, bei einem Uhrenhändler im Toggenburg, einer der wenigen, die noch Uhrmacher ausbilden. «Die grossen Uhrenfirmen bilden aus, eben ein paar wenige Händler – und natürlich die Uhrmacherschulen in Biel, Genf, Le Locle, Le Sentier, Pruntrut und Grenchen.» Die Lehre dauert vier Jahre und kann in den Fachrichtungen Rhabillage oder Industrie gemacht werden. Uhrmacher ist, Nota bene, alles andere als ein «Männerberuf», sind doch rund ein Drittel aller Absolventen weiblich.

Nach der Lehre – während der sie jede Woche nach Solothurn an die Berufsschule gefahren ist – arbeitete Nadia Hutterli bei einer der renommiertesten Uhrenmarken der Schweiz, bei IWC. «Dass ich mich für Schaffhausen entschieden habe, hatte aber vor allem damit zu tun, dass es die Uhrenfirma ist, die meiner Ostschweiz am nächsten lag», erinnert sich die heimatverbundene Thurgauerin lachend. Bei IWC hat sie acht Jahre lang grosse Komplikationen gefertigt – das sind Zusatzfunktionen eines mechanischen Uhrwerks, die weit über die Anzeige von Stunden, Minuten und Sekunden hinausgehen, ewige Kalender zum Beispiel. „Eine solche Komplikation benötigt Dutzende, wenn nicht Hunderte von Mannstunden“, erklärt Nadia Hutterli. Kein Wunder, sind die Preise für damit ausgestattete Uhren auch nach oben offen...

Heute kümmert sich Nadia Hutterli nicht mehr um grosse Komplikationen, sondern um kleine Servicearbeiten: «Bei den Uhren ist es wie bei den Autos: Wenn Sie nicht das richtige Werkzeug und die richtigen Maschinen und Ersatzteile haben, basteln Sie besser nicht daran herum.» Kein Uhrenhändler kann ein Multimarkenspezialist sein, der für jedes Modell die richtige Ausstattung hat. So werden heute praktisch alle Uhren, die repariert werden müssen, ins spezialisierte Werk geschickt. «Nur dort verfügen sie übers entsprechende Equipment, um solche Arbeiten perfekt auszuführen.» Und noch eine Parallele zum Auto: Auch Uhren freuen sich über einen regelmässigen Service.

Bei Frischknecht Juwelier erledigt Nadia Hutterli in einem Teilzeitpensum kleinere Service- und Reparaturarbeiten. Dabei entscheidet die Fachfrau selbst, ob die Arbeit noch im Haus gemacht werden kann oder ob die Uhr ins Werk geschickt werden muss. Eine ausgebildete Uhrmacherin zu beschäftigen, ist für Uhrenhändler heute fast schon ein Luxus. «Meist werden schon Kleinarbeiten ausser Haus gegeben.» Nicht so bei Hutterlis Arbeitgeber. «Mit meinem 30-Prozent-Pensum geht die Arbeit wunderbar auf», freut sie sich. So hat sie genügend Zeit, sich um ihre fünfjährige Tochter zu kümmern. «Und dann erledige ich noch die Buchhaltung für meinen Mann, er ist selbstständiger IT-Spezialist.» Ein wahres Multitalent.



*Uhrmacherin Nadia Hutterli:  
«Bei einer Berufsausstellung  
hats mich gepackt.»*

# Jede eine LEADERIN

**Weibliche Führungskräfte? Gibt's in der Ostschweiz zuhauf! Wir stellen Ihnen acht Top-Shots vor, welche die hiesige Wirtschaft nachhaltig prägen. Ob im Baubereich (Daniela Spuhler, Katharina Lehmann, Rebecca Zuber), im Stahl- und Metallbau (Diana Gutjahr, Brigitte Lüchinger), in der Gastronomie/Hotellerie (Barbara Ehrbar, Gabi Thorbecke), im Verkehr (Andrea Ruf), in der Mode (Caroline Forster), in der Kosmetik (Caroline Magerl-Studer oder in der Unternehmensberatung (Prisca Koller): Diese vier Powerfrauen stehen stellvertretend für viele.**



*Daniela Spuhler*  
(\*1977)

## Bodenständige Power-Frau

Daniela Spuhler-Hoffmann gehört zu den wenigen Powerfrauen, die weder Alibifrau noch Anhängsel ihres Mannes sind. Den stellt sie selber als Geschäftsführerin der Esslinger AG und der Barizzi AG. Erstere ist vor allem im Tiefbau, letztere im Hochbau tätig, etwa bei der Sanierung des Landesmuseums oder beim Bau des neuen ZKB-Hauptsitzes. «Schon als kleines Mädchen habe ich meinen Vater auf Baustellen begleitet», erzählt die Thurgauerin. Werkhöfe waren ihre liebsten Spielplätze. Beiläufig erwähnt Spuhler, dass sie die beiden Firmen erworben hat. Noch ein Pluspunkt, wenn es um Unternehmerinnen geht, die nicht einfach als Erbin an die Spitze kommen. Und was tut die hübsche Vielbeschäftigte in der Freizeit? Sie boxt und taucht leidenschaftlich gerne, selbst wenn Haie in die Quere kommen. Beste Voraussetzungen für eine Unternehmerin, die in einem harten Umfeld bestehen muss.



*Diana Gutjahr*  
(\*1984)

## Hartnäckige Kantonsrätin

Die junge SVP-Kantonsrätin ist in jeder Beziehung eine Vorzeigefrau: talentiert, couragiert, hübsch und kompetent. «Ihre» Ernst Fischer AG ist im Stahl- und Metallbau tätig. Bekannt geworden ist der Familienbetrieb etwa durch die Mitwirkung an der AFG Arena. Aber auch beim Bau von Tankstellen hat er die Nase vorn. Dabei wollte Diana Gutjahr als kleines Mädchen Tierärztin werden. «Noch heute kümmere ich mich um verletzte Igel», erzählt die Thurgauerin. «Stachelig» wirkt die Mitinhaberin der Ernst Fischer AG zwar nicht, Gutjahr kann aber ganz schön hartnäckig sein, wenn es um ihre Anliegen geht: den Missbrauch im Sozialwesen etwa oder die (Wieder-)Eingliederung von älteren, erfahrenen Menschen in den Berufsprozess.



Barbara Ehrbar-Sutter  
(\*1966)

## Ausgezeichnete «Obermetzgerin»

Sie ist heute beruflich dort, wo ihre Vorfahren anfangen: Barbara Ehrbar-Sutter führt die Metzgerei Breitenmoser in Appenzell, für Spezialitäten aus der Region bekannt – etwa Mostbröckli, «Südwörscht» oder Landsgemeindschüblig. Sie hat es auch geschafft, in den Migrosregalen einen festen Platz zu erobern. Der Umweg zu ihrer heutigen Position als «Obermetzgerin» weit und breit führte über unerwartete Stationen. Klar, dass Ehrbar-Sutter als Kind im Betrieb mithelfen musste und unter den Gspänli einen hohen Rang hatte, weil sie Wursträdli in Hülle und Fülle verschenkte. Aber dass sie eine Banklehre machte und später Swissairhostess war, überrascht. Doch sie kehrte zu den beruflichen Wurzeln ihres Vaters zurück und kann Gold und Silber für Produkte aus ihrem Haus einheimsen, dass es nur so schnattert.



Caroline Forster  
(\*1980)

## Engagierte Geschäftsführerin

Seit 2007 führt Caroline Forster die Inter-Spitzen AG St.Gallen, die zur Forster-Rohner-Gruppe gehört – eine der bekanntesten Stickereifirmen im Wäschebereich auf dem internationalen Modemarkt: Forster ist eine der jüngsten Schweizerinnen, die ein Unternehmen führt, dessen Produkte weltweit ein Begriff sind. Aber das ist noch nicht alles: Sie sorgte für die erste Blutauffrischung der economiesuisse seit Langem und möchte der Untervertretung der KMU in diesem Gremium entgegenwirken. Zudem will sich Forster für bildungs- und gesellschaftspolitische Belange einsetzen. Daher auch ihr erfolgreicher Vorstoss für eine Kindertagesstätte in St.Gallen-St.Georgen, die sie zusammen mit ihrer Schwester und einer Freundin 2014 gegründet hat.



Gabi Thorbecke  
(\*1953)

## Herzliche Bauherrin

Wenn sie einen im Entree des Kurhauses empfängt, ist es wie die Begrüssung in einem Privathaus. Herzlich ist die Umarmung und nichts deutet darauf hin, dass Gabi Thorbecke gerade einen Zwölf-Stunden-Tag hinter sich hat. Als sie und ihr Mann sich entschlossen hatten, die ehemalige «Wasserheilanstalt» Oberwaid zu erwerben, hatte die quirlige Frau den Neubau – das alte Gebäude war nicht mehr zu retten – zur Cheffinensache erklärt. Mitarbeitende erzählen, dass sich Thorbecke um jedes Detail gekümmert, sogar die Bilder selber aufgehängt und stundenlang über Tapetenmustern gebrütet hätte. Auch das erlesene Interieur trägt ihre Handschrift. Und dafür, dass sich die Gäste wohlfühlen, sorgt die «Hausfrau» persönlich. Sie hat sich den Leitspruch der Baldegger Schwestern, die das abgebrochene Haus früher führten, zu eigen gemacht, «den Gästen Wärme und Geborgenheit zu geben».



Katharina Lehmann,  
(\*1972)

## Moderne «Hölzige»

«Holz isch heimelig» das dürfte in den Ohren derer, die den Slogan erfunden haben, heute kratzen, denn Katharina Lehmann hat neue Dimensionen dieses Wertstoffs salonfähig gemacht – etwa beim Neubau auf dem Werdareal in Zürich, dessen Skelett nicht aus Stahl und Beton, sondern aus einer filigranen Holzstruktur und einer transparenten Glasfassade besteht. «Wir beweisen, dass mit Holz konstruktiv mindestens soviel möglich ist wie mit anderen Werkstoffen», sagt Lehmann, die als 24-Jährige Knall auf Fall ins familienneigene Geschäft Blumer-Lehmann einsteigen musste, weil ihr Vater gesundheitlich angeschlagen war. Die Gossauerin hat sich ins Holzbusiness hineingeknielt und überall Anregungen gesucht, wie dieses Material in unsere heutigen Vorstellungen von moderner Architektur integriert werden kann. Seither werden Lehmann und ihr Team für anspruchsvolle Projekte beigezogen – und Holz erobert die urbane Welt.



Prisca Koller  
(\*1964)

## Spielerische Initiantin

Die Mitbegründerin von PRO4S hat rasch gelernt, auf eigenen Beinen zu stehen. «Ich war Nummer neun einer elfköpfigen Bauernfamilie», erzählt Prisca Koller. Frühförderung war kein Thema, dafür learning by doing. Die Gossauerin jobbte schon als Primarschülerin. Dass Koller nicht, wie ursprünglich geplant, der heimischen Scholle treu blieb, kommt all denen zugute, die PRO4S-Trainings besuchen. Hier wird ihnen das Funktionieren von Unternehmen buchstäblich «spielend» näher gebracht, ungeachtet der Hierarchiestufe. Koller ist Initiantin und Spielmitentwicklerin der Unternehmenssimulation. Dabei wird Transparenz für Betriebs- und Führungsabläufe sowie für Entscheidungsprozesse geschaffen. Davon profitieren KMU wie Grosskonzerne.



Brigitte Lüchinger  
(\*1972)

## Starke Metallbauerin

Sie bewegt sich in einer Domäne, die nach wie vor durch Männer beherrscht wird. Aber für Brigitte Lüchinger ist das kein Problem: «Ich bin mit drei Brüdern aufgewachsen. Sie haben mich wie ihresgleichen behandelt», blendet sie in ihre Kindheit zurück. Die Marketingspezialistin ist per Zufall in der Lüchinger Metallbau AG gelandet, wo sie heute Mitglied der Geschäftsleitung ist. Wobei dieser Zufall eigentlich Amors Pfeil war: Zusammen mit ihrem Mann schmeisst Lüchinger den Laden in einer Branche, die gegen eine grosse Konkurrenz ankämpfen muss. Wer im Metall-, Glas- und Torbau tätig ist, muss sich von ihr abheben. «Wir bieten mehr als 08/15-Lösungen und garantieren für einen erstklassigen Service. Das wird mehr denn je geschätzt.»



Rebecca Zuber  
(\*1972)

## Strebsame Architektin

Rebecca Zuber ist eine von wenigen Frauen an der Spitze einer Totalunternehmung. Die dipl. Architektin ETH ist Mitinhaberin der HRS Real Estate AG in Frauenfeld und als Chief Operating Officer für die Bauausführungen schweizweit verantwortlich. Dass Zuber dem HRS-Management angehört, kommt nicht von ungefähr. «Ich war schon immer eine Streberin und habe mir die Messlatte hoch angesetzt.» Ehrgeiz legte sie zunächst am Gymnasium, später an der ETH beim Architekturstudium an den Tag. Oft schlug sich Zuber die Nacht um die Ohren, um einen perfekt gezeichneten Plan abliefern zu können. Später, im Beruf, verbrachte sie ihre Freizeit damit, ihre Projekte zu optimieren. «Mein Ziel war es immer, mitentscheiden zu können und Verantwortung zu tragen als Unternehmerin. Dafür habe ich hart gearbeitet.»



Andrea Ruf  
(\*1970)

## Erste Flottenchefin

Andrea Ruf hat 2009 als Leiterin Marketing und Verkauf bei der Schweiz. Bodensee Schifffahrt begonnen. «So war ich in den folgenden Jahren in die Sanierung mit involviert.» Im Laufe des schwierigen Prozesses wurde Ruf 2011 angefragt, ob sie nicht die Geschäftsführung übernehmen wolle. Sie wollte. Sie hatte ja auch einen passenden Rucksack an: Nach einer Betriebswirtschaftslehre Ausbildung und dem Executive Master of Business Administration sammelte sie während 15 Jahre Sportmarketing Erfahrung bei über 30 Grossanlässen weltweit. Indem während der Sanierung alte Strukturen aufgebrochen wurden, konnten schnell Resultate erzielt und eine positive Dynamik entwickelt werden. Heute geht's der SBS wieder gut. Und Ruf ist immer noch die einzige Frau an der Spitze einer Schifffahrtsgesellschaft dieser Grösse.

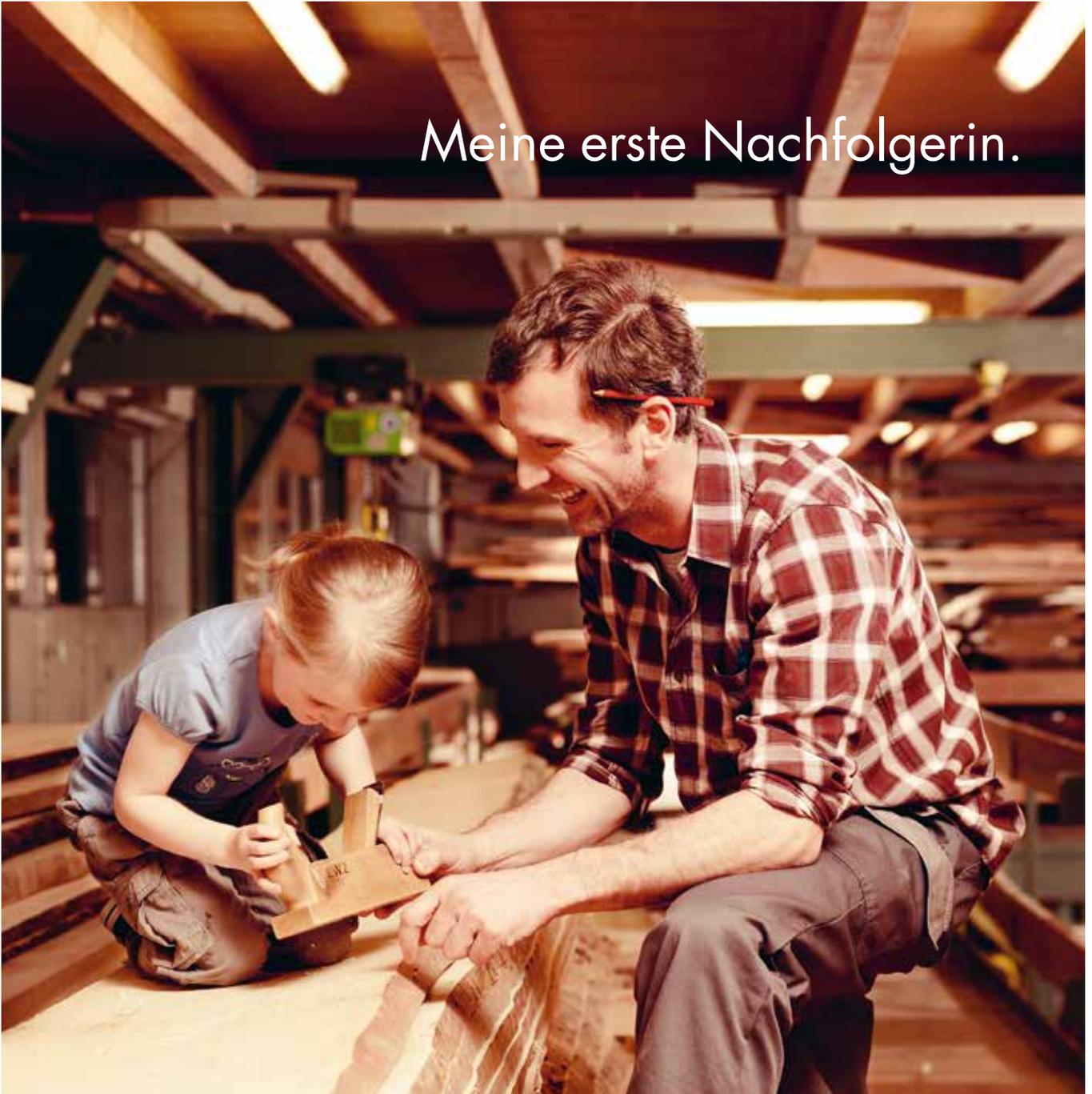


Caroline Magerl-Studer  
(\*1964)

## Sanfte Erneuerin

Als Mila Opitz-Altherr 1938 in St.Gallen eher zufällig begann, eine biologische Gesichtscrème herzustellen und zu verkaufen, ahnte noch niemand, dass sie damit den Grundstein zu einem bedeutenden Kosmetikunternehmen legte. Seit 2008 war Milas Enkelin Caroline Magerl-Studer in den elterlichen Unternehmen Mila d'Opiz AG und M.OPITZ & Co. AG als Marketing- und Verkaufsleiterin tätig; Anfang 2014 hat sie die operative Führung des Kosmetikunternehmens übernommen. Wurde unter ihr alles anders? «Jede Führungspersönlichkeit bringt ihren eigenen Stil mit, was aber nicht heisst, dass man alles umkrempeln muss.» Wichtig sei, Bewährtes beizubehalten und Neuerungen sanft und gezielt einfließen zu lassen. «Die Kosmetikbranche lebt von Neuerungen und Innovationen.» Diesen Weg geht Magerl konsequent weiter.

# Meine erste Nachfolgerin.



## Meine erste Bank.

Weichen stellen. Erfahrung weitergeben. Zukunft sichern. Nur wer frühzeitig die Nachfolge regelt, hält seine Firma langfristig auf Kurs. Für diese grosse Verantwortung steht die St.Galler Kantonalbank mit Rat und Tat zur Seite und nutzt dazu ihr enges Beziehungsnetz zu erfahrenen Fachexperten in der Region. Das hat sie für viele KMU zur ersten Bank gemacht. [sgkb.ch](http://sgkb.ch)

Gemeinsam wachsen.  **St.Galler  
Kantonalbank**

# Wie Frauen erfolgreich networken

**Fällt es Frauen schwerer als Männern, sich zu vernetzen, oder sind sie gar schlechte Networkerinnen? Wie entsteht dieser Eindruck und wie sieht erfolgreiches Networking für und unter Frauen aus?**

Text: Antonia Kirtz Bild: Daniel Ammann

Im privaten Umfeld networken Frauen in der Regel besser als Männer: Sie pflegen Freundschaften und Kontakte und laden ein. Wenn es jedoch darum geht, persönliche Kontakte im Beruf zu nutzen, sind sie zurückhaltender. Woran liegt das?

**«Networking spielt in Beruf und Karriere eine nicht zu unterschätzende Rolle.»**

Gemäss Karrierecoach Elisabeth Mlasko zweifeln viele Frauen daran, dass sie sich selbst gut verkaufen können. Besonders die gebildeten und leistungsstarken Frauen würden ein zu hohes Mass an Selbstreflexion betreiben, das anschliessend in Selbstkritik kippt. Sie wollen ausschliesslich Anerkennung für ihre Leistung und lehnen andere Parameter wie Networking zum Teil vehement ab. Dies ist auf mangelndes Selbstvertrauen zurückzuführen, aber auch auf die Angst, der Vetternwirtschaft oder der «Augenauf-

schlagsmethode» bezichtigt zu werden. Manchmal liegt es auch an der Schwierigkeit, in «Männernetzwerke» aufgenommen zu werden.

## **Erfolgreiche Manager sind hervorragende Networker**

Networking spielt in Beruf und Karriere jedoch eine nicht zu unterschätzende Rolle. Es reicht nicht mehr, mit Leistungen zu brillieren. Erfolgreiche Manager sind oft auch hervorragende Networker. Was macht erfolgreiches Netzwerken aus? Was können Frauen von den Männern lernen?

Männer vernetzen sich mit Leidenschaft, Lust und vor allem Strategie. Frauen hingegen suchen sich ihr Gegenüber kritisch aus, vermeiden den Smalltalk und networken meist nur, wenn es Freude bereitet. Und genau hier liegt der Fehler, denn nur strategisches Networking ist erfolgreich. Es ist wichtig, Ziele zu haben, bestehende Kontakte zu pflegen und interessante potenzielle Kontakte zu identifizieren.



Promotoren – bestehende Kontakte, die viele Leute kennen – und Mentoren können dabei helfen, das Netzwerk zu erweitern. Frauennetzwerke können wertvoll sein, um sich mit anderen Frauen in ähnlichen Positionen und mit ähnlichen Herausforderungen auszutauschen sowie Selbstvertrauen zu gewinnen und zu zeigen. Es ist aber unerlässlich, gute Kontakte zu beiden Geschlechtern zu pflegen und auch Zugang zu gemischten Netzwerken oder traditionellen Männernetzwerken zu suchen.

## «Frauen netzwerken meist nur, wenn es Freude bereitet.»

### 5 Tipps, mit denen Sie sich ein Netzwerk aufbauen

- Suchen Sie sich einen Mentor oder eine Mentorin  
Suchen Sie sich jemanden, dessen Laufbahn Sie beeindruckt hat und der ein Interesse daran hat, Sie zu fördern.
- Investieren Sie  
Es dauert, bis Beziehungen belastbar sind und sich Ihr Netzwerk für Sie auszahlt. Erwarten Sie keine sofortige Gegenleistung.
- Verlassen Sie Ihre Komfortzone  
Bei wem könnte es Sinn machen, auf dem Radar zu sein? – Es muss nicht jemand aus Ihrem Unternehmen sein.
- Trauen Sie sich  
Machen Sie sich keine Gedanken, was Ihr Gegenüber von Ihnen denkt. Sie haben nichts zu verlieren!
- Vorbereitung ist die halbe Miete  
Informieren Sie sich vor einem Gespräch über Ihren Kontakt und zeigen Sie echtes Interesse an Ihrem Gegenüber.

### Frauennetzwerke in der Ostschweiz

#### Leaderinnen Ostschweiz

Leaderinnen Ostschweiz vernetzt Frauen, die in der Ostschweizer Wirtschaft Führungs- und/oder Fachverantwortung übernehmen, stärkt sie und macht sie sichtbar. Dazu veranstaltet der Verein jährlich vier Kompetenzforen, an denen er Themen zur Erweiterung der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz vermittelt, elf Business Lunches, an denen jeweils ein Mitglied zu Wort kommt, sowie mindestens zwei Firmenführungen. Leaderinnen Ostschweiz arbeitet mit dem Ostschweizer Unternehmermagazin LEADER und der IHK St.Gallen-Appenzell IHK zusammen. [www.leaderinnenostschweiz.ch](http://www.leaderinnenostschweiz.ch)

#### Business & Professional Women – viel mehr als ein Netzwerk!

Business & Professional Women (BPW) sind schweiz- und weltweit der bedeutendste Verband berufstätiger Frauen. Ziel von BPW ist es, berufstätige Frauen zu unterstützen, ihre Interessen zu vertreten und sie miteinander zu vernetzen. BPW fördern proaktiv sowohl den Berufs- und Karriereweg als auch die persönliche Entwicklung der Mitglieder. Dabei agiert der Club über verschiedenste Branchen, Parteien und Religionen hinweg und ist in europäischen sowie internationalen Gremien (z. B. UNO) vertreten. [www.bpw-stgallen.ch](http://www.bpw-stgallen.ch)

#### Weitere Netzwerke

##### (ohne Anspruch auf Vollständigkeit)

- Wirtschaftsfrauen Schweiz, Region Ostschweiz
- KMU Frauen St.Gallen und Thurgau
- Soroptimistinnen St.Gallen

Anzeige

## EIN SPEZIALISTENTEAM – IM EINSATZ GEGEN BRUSTKREBS



BRUSTZENTRUM ZETUP KLINIK STEPHANSHORN

Das Tumor- und Brustzentrum ZeTuP Klinik Stephanshorn besteht aus anerkannten Spezialisten, die das gesamte Spektrum modernster Brustkrebsmedizin anbieten. Dies beinhaltet die umfassende Abklärung, Operation und Behandlung, je nach Bedarf ambulant oder stationär. Bitte zögern Sie nicht, uns bei Fragen oder Beschwerden unter [brustzentrumzetup@stephanshorn.ch](mailto:brustzentrumzetup@stephanshorn.ch) zu kontaktieren – wir sind für Sie da.

**Klinik Stephanshorn, Brauerstrasse 95, 9016 St.Gallen, T 071 282 71 11, [klinik.stephanshorn@hirslanden.ch](mailto:klinik.stephanshorn@hirslanden.ch)  
Tumor und Brustzentrum ZeTuP, Rorschacher Strasse 150, 9006 St.Gallen, T 071 243 00 43, [info@zetup.ch](mailto:info@zetup.ch)  
[www.hirslanden.ch](http://www.hirslanden.ch) - [www.zetup.ch](http://www.zetup.ch)**



**Hans Herzog**

Geschäftsführer der Pronto Reinigung AG in St.Gallen

Womit haben Sie Ihr erstes Geld verdient?

Natürlich in der Reinigung, in der Schulferienzeit half ich im elterlichen Betrieb Neubauten oder auch Wohnungen zu reinigen.

Hatten Sie als Kind einen andern Berufswunsch?

Als Kind haben mich LKW's fasziniert und damit auch der Beruf des Chauffeurs. Inzwischen habe ich zwar heute den LKW Führen ausweis, würde aber meinen Beruf nicht mehr tauschen.

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

Leider habe ich es in der Jugend verpasst ein Instrument zu spielen. Gerne möchte ich dies noch nachholen. Das Tenor Saxophon wartet bereits im Wohnzimmer.

Was bedeutet Ihnen Erfolg?

Es macht mich sehr stolz, ein traditionsreiches und innovatives KMU leiten zu können. Meinen Mitarbeitenden einen sicheren und zeitgemässen Arbeitsplatz zu bieten ist mein täglicher Ansporn.

Welchen Luxus gönnen Sie sich ab und zu?

Mit meiner Frau Heidi geniesse ich gerne Ferien, ob auf dem Töft, beim Trekking oder sonst irgendwie aktiv rund um die Welt.

Welche Ostschweizer Persönlichkeit bewundern Sie?

Christa Zingg vom LC Brühl, stellvertretend für alle, die sich mit viel Leidenschaft und Engagement für einen Sportverein einsetzen.

Welche Lektüre kann Sie vom Schlafen abhalten?

Um den Arbeitstag in aller Ruhe zu beenden, lese ich fast jeden Abend noch ein paar Seiten. Ein spannender Krimi kann mich dann nur schwer vom Ablegen abhalten.

# Kantonsrat auf Abwegen

**Wenn Sie das Privileg haben, nahe bei Ihrem Wohnort zu arbeiten, braucht Sie der neuste Streich des St.Galler Kantonsrats nicht zu interessieren. Wenn Sie hingegen zu den 60 000 Autopendlern gehören, die eine weitere Strecke zurücklegen müssen, um zur Arbeit zu gelangen, wird Sie der neuerliche Griff in Ihr Portemonnaie treffen. Und das mit Sukkurs vieler «Bürgerlichen». von Stephan Ziegler**

Um es vorwegzunehmen: Der sogenannte Pendlerabzug ist kein Instrument, damit sich Automobilisten an ihrem Arbeitsweg bereichern könnten. Er schafft nur einen Ausgleich zwischen Aufwand und Ertrag der Fahrerei. Dabei war der Pendlerabzug schon bis heute so gering, dass damit allenfalls die rein technischen Kosten für die Benutzung eines Fahrzeugs steuerlich geltend gemacht werden konnten; die eingesetzte Zeit der Arbeitskräfte wurde dabei nie berücksichtigt.

Wer pendelt, tut dies in den seltensten Fällen freiwillig. Gependelt wird, weil man so flexibel ist, dort zu arbeiten, wo sich Arbeit findet. Für diese Flexibilität sollen Arbeitende nun bestraft werden: Schon heute können Fahrten mit dem eigenen Auto nur dann abgezogen werden, wenn der Steuerpflichtige nachweisen kann, dass er keine Möglichkeit hat, auf die öffentlichen Verkehrsmittel zurückzugreifen – oder damit unverhältnismässig viel Zeit verliert. Der Betrag war jedoch bisher weder limitiert noch äusserte sich das Gesetz explizit zur Wahl des Fortbewegungsmittels. Dies soll sich ändern; der St.Galler Kantonsrat will den Pendlerabzug auf maximal 3000 Franken – oder die Kosten für ein SBB-Generalabonnement 2.Klasse (zurzeit 3550 Franken) – beschränken. Die Massnahme soll 34 Millionen Franken in die Staatskasse spülen.

Begründet wird der unverhohlene Griff ins Portemonnaie der Arbeitswilligen mit der «Gleichbehandlung der Auto- mit den öV-Pendlern». Nun gut, für diese Gleichstellung hätte man auch denjenigen, die mit dem öV reisen, den Betrag erhöhen können... Aber darum ging dem Kantonsrat

gar nicht. Es muss einerseits Steuersubstrat generiert werden, und das geht, wie man ja weiss, am besten auf dem Buckel des Autofahrers. Dabei muss dieser nicht einmal eine Übertretung begehen, um bestraft zu werden – es reicht, wenn er sein Fahrzeug benutzen muss. Andererseits soll der störrische Autofahrer mit Macht zum öV gedrängt werden.

Der St.Galler Kantonsrat leistet mit seinem Frontalangriff auf die Autopendler der Wirtschaft einen Bärendienst. Einerseits wird von Arbeitnehmern immer grössere Flexibilität bezüglich Ort und Zeit verlangt, andererseits tut der Staat alles, um flexibles Arbeiten zu verhindern. Besonders stossend am Entscheid des Kantonsrates ist, dass auch sogenannte bürgerliche Parteien, die sich gerne «wirtschaftsfreundlich» geben, die linke Attacke auf den Automobilisten unterstützt haben – mit Ausnahme der SVP und einiger Liberaler wie etwa Walter Locher.

Nicht auseinandersetzen wollte sich der Kantonsrat mit der Frage, ob Gewinnungskosten, die bei jeder Berufstätigkeit anfallen, steuerrechtlich überhaupt begrenzt werden sollen. Auch umstritten ist, ob Lenkungs- und Umweltmassnahmen über Steuerabzüge laufen dürfen. Denn neben dem Aufbessern der Kantonsfinanzen geht es bei dieser Steuererhöhung darum, den Autofahrer auf die Bahn zu zwingen. Egal, ob er damit eine oder zwei Stunden längere Fahrzeiten in Kauf nehmen muss. Der Kantonsrat foutiert sich damit sowohl um die Bedürfnisse der Wirtschaft als auch um die Entscheidungsfreiheit eines jeden, das Verkehrsmittel zu wählen, das ihm genehm ist.



## LEADER 14/2014

**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:** Franz Welte, Andreas Felder, Ralf Kostgeld, Andrea Caroni, Sven Bradke, Michael Götte, Andrea Haag, Roland Rino Büchel
- Fotografie:** Bodo Rüedi  
Tiziana Secchi  
Esther Gloor  
Daniel Ammann
- 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:** Verena Zäch  
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
- 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

GRÜN-WEISSE LIEBE



DACH.COM

LIBES CHRISTKINDLI  
ICH WÜNSCH MIR  
EINEN PULI VOM  
FC ST. GALLEN  
UND DASS MAMI  
AUCH MAL AN  
EINEN MÄTSCHE  
KOMMT.

Bis 17. Dezember  
bestellen –  
vor  
Weihnachten  
geliefert

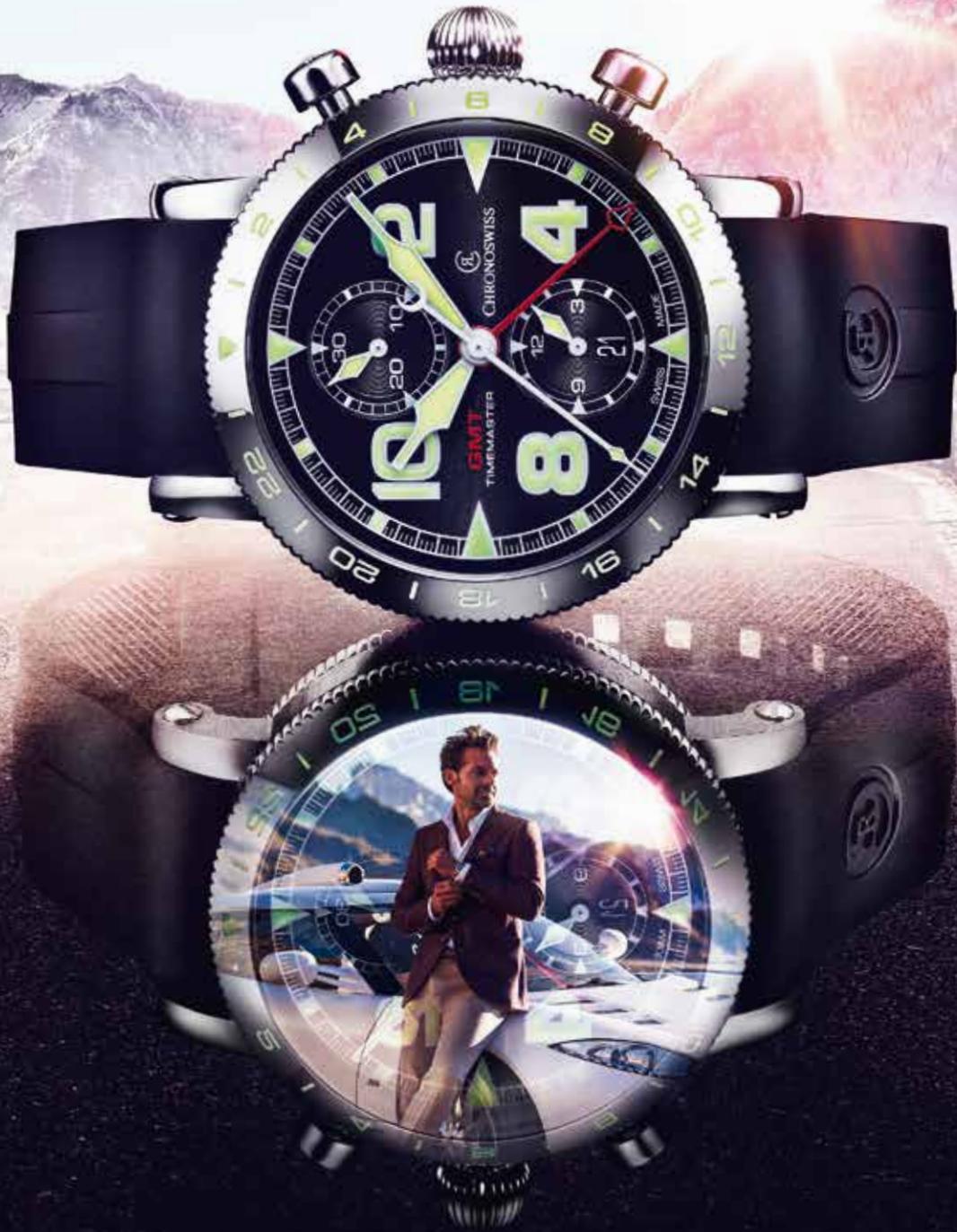
[WWW.FCSG.CH/SHOP](http://WWW.FCSG.CH/SHOP)  
Wo Wünsche in Erfüllung gehen.



**FCSG-STAND AM CHRISTKINDLIMARKT**

Shopping Arena, ab 29. November 2014, [www.shoppingarena.ch](http://www.shoppingarena.ch)

YOU CAN'T MEASURE STYLE  
BUT YOU CAN MEASURE THE TIME LIVING IT.



CHRONOSWISS

**Timemaster Chronograph GMT (CH 7553.1):** Sportlicher Automatik-Chronograph mit zweiter Zeitzone, verpackt in ein markantes 52-teiliges Gehäuse. Mit 28 800 Halbschwingungen pro Stunde eine Uhr für die Überholspur. Weitere Kennzeichen: Verschraubte, massive Zwiebelkrone, Fensterdatum und eine Wasserdichtigkeit bis 10 atm/100 m. [www.chronoswiss.com](http://www.chronoswiss.com)



**Frischknecht**

— LEIDENSCHAFTLICH SEIT 1894 —

UHREN SCHMUCK JUWELEN

Marktplatz 18-20 | 9004 St. Gallen | T 071 222 16 16  
[info@frischknecht-juwelier.ch](mailto:info@frischknecht-juwelier.ch) | [www.frischknecht-juwelier.ch](http://www.frischknecht-juwelier.ch)