



MASERATI

AUTOZENTRUM WEST www.maserati-west.ch
Piccardstrasse 1 • 9015 St. Gallen • Tel. 071 311 66 66

Outfittery GmbH

Ein Online-Handel erobert Europa

Seite 20

Nachfolgeplanung

Von rechtlichen Vorkehrungen und emotionalen Komponenten

Seite 34

Sonderteil Mobilität

Das aktuelle Verkehrssystem der Ostschweiz ist geprägt von extremer Ineffizienz. Einfache Massnahmen können die komplexen Problemstellungen beim Thema «Mobilität» aber nicht lösen.

ab Seite 68



Logistik
2000 AG

logistik2000.ch



EY

Building a better
working world

**Mehr Erfolg
beginnt bei
uns auch mal
mit einer
Kopfwäsche.**

Ein offenes Wort zur rechten Zeit: Auch das schätzen unsere Kunden an uns, wenn man einmal von den aussergewöhnlich hoch motivierten Teams und den umfassenden Services absieht. Doch jetzt haben unsere Kunden das Wort:

[www.ey.com/ch/
betterworkingworld](http://www.ey.com/ch/betterworkingworld)



Jetzt werden die Stärken sichtbar

Ohne die Situation um den Euro verniedlichen zu wollen: Aus der Distanz einiger Wochen und nach dem Verebben der ersten Panikwellen kann man als Betrachter den ganzen Ereignissen durchaus etwas Erheiterndes abgewinnen. Dass die Währungspolitik unsere Wirtschaft beeinflusst, dass es Branchen gibt, die von den Entscheidungen der Nationalbank unmittelbar betroffen werden: Niemand stellt das in Abrede. Aber es ist symptomatisch, dass das Wehklagen in den Metropolen wie Zürich besonders laut war. Dort, wo angeblich der Motor der Schweizer Wirtschaft brummt, dort, wo man sich als Nabel des Standorts Schweiz versteht, war das Entsetzen gross, wie die von Medien eingeholten Stimmen zeigten.

Umgehend wurden baldige drastische Einschnitte angekündigt und Negativszenarien beschworen. Fast überall – aber kaum in der Ostschweiz. Natürlich wurde auch hier nichts beschönigt, aber stets mit nüchternen Worten und ohne den Teufel an die Wand zu malen. Das ist kein Zufall: Die hiesigen Unternehmen profitieren in solchen Situationen von der Unaufgeregtheit und Bescheidenheit, die sie allgemein auszeichnet. Erfolge werden bei uns nicht mit dem Knallen von Champagnerkorken zelebriert, schwierige Momente dafür auch nicht medial beklagt. Von der Industrie bis zur Gastronomie: In unserer Region wird weitergearbeitet, egal, wo der Euro steht – im Wissen, dass Jammern nichts bringt.

Es gibt Branchen, die unmittelbar unter einem starken Franken leiden. Der Tourismus ist das klassische Beispiel. Abseits davon gilt für Unternehmen aber: Wenn sie so aufgestellt sind, dass ihr Geschäftsmodell bei veränderten Rahmenbedingungen sofort zerplatzt wie eine Seifenblase, dann krankt es grundsätzlich. Ohne esoterisch klingen zu wollen: In jeder Veränderung liegt auch eine Chance. Natürlich sind viele unserer Exportprodukte auf einen Schlag teurer geworden und haben damit im globalen Preiskampf einen Nachteil; gleichzeitig sind viele benötigte Rohstoffe und Bestandteile aus dem Ausland günstiger zu erhalten. Der Januar 2015 ist für findige Unternehmen nicht das Ende, sondern ein Anlass, über die Bücher zu gehen und sich zu fragen: Wo liegt unsere Chance in dieser Situation? Und das können wir vermutlich sogar besser als Zürich und Co.

Natal Schnetzer
Verleger

Anzeige

International School St. Gallen
experience the
international spirit!

www.issg.ch

International School St. Gallen
Tel. +41 71 220 84 11, office@issg.ch



International
School
St. Gallen



Büroratgeber für schlaue Füchse

PAPIERSCHWEMME AM DRUCKER?



So senken Sie den Papierverbrauch

Kennen Sie das? Trotz Computer und Internet hat sich der Papierverbrauch im Büro kaum reduziert. Ohne viel zu überlegen, wird fleissig gedruckt und kopiert. Dabei könnte man deutlich Papier und Kosten sparen, wenn man die Möglichkeiten der modernen Bürowelt nutzt. Die folgenden Tipps geben einige Anregungen dazu.

Spartipps für die Mitarbeiter

Think twice - überlege zweimal, ob das Dokument überhaupt ausgedruckt werden muss - lautet die goldene Regel für clevere Mitarbeiter. So lassen sich viele unnötige Ausdrücke vermeiden, was zudem den Aufwand bei der Ablage reduziert. Auch mit der richtigen Drucker-Verwendung kann man viel Papier einsparen, wenn man unsere ‚Papierspar-Tipps für Mitarbeiter‘ in der Textbox befolgt.



Ganzheitliche Organisation

Auf dem Weg zum papierlosen Büro sind die meisten Unternehmen auf halben Weg stecken geblieben. Die Papierablage kann man noch nicht aufgeben, weil die elektronische Ablage noch nicht vollständig ist. Daher betreibt man in beiden Bereichen zu viel Aufwand. Eine moderne, ganzheitliche Lösung für die Archivierung und Kom-

munikation kann hier vieles einfacher, effizienter und übersichtlicher machen.

Zeitgemässe Bürotechnik

Die moderne Bürotechnik hält viele Lösungen bereit, um volle Transparenz über Druckvolumen und Kosten zu erhalten, Drucker einfacher zu verwalten und Papier und Kosten zu sparen - Stromspareffekte inklusive. Die kompetenten Berater von Cofox kennen sich damit bestens aus.

Lassen Sie sich beraten

Nutzen Sie die Kompetenz und das umfassende Komplettangebot von Cofox, um Ihre Bürowelt fit für die Zukunft zu machen. Unsere erfahrenen Berater nehmen sich gerne Zeit für die Analyse Ihrer Bürotechnik vor Ort, für kompetente Beratung und die Entwicklung eines effizienten Gesamtkonzeptes. Anruf genügt: 071 274 00 80.



Papierspar-Tipps für Mitarbeiter

1. Notwendigkeit prüfen: Nur drucken, was wirklich nötig ist.
2. Dokumentkontrolle vor dem Druck: Mit ‚Druckvorschau‘.
3. Doppelseitige Ausdrücke bei mehrseitigen Dokumenten.
4. Mehrere Vorlagen-Seiten auf dieselbe Seite drucken.
5. Erst auswählen, dann drucken: mit ‚Auswahl/Markierung‘.
6. Doppelseitigen Druck als automatischen Standard festlegen.
7. Papierlose Meetings - Infos vorab elektronisch bereitstellen.
8. Keine Extrakopien ‚zur Sicherheit‘ - die landen nur im Papierkorb.
9. Briefe, Rechnungen und Faxe usw. durch Emails ersetzen.



Bewährt seit 20 Jahren

Christian Lienhard, Hof Weissbad

Seite 14

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>6 Peter Eisenhut, ecopol ag
Der SNB-Schock</p> | <p>63 Handschriftlich
Kantonsratspräsident Paul Schlegel</p> |
| <p>8 «Die Politik ist intern gefordert»
Unternehmer-Statements zum SNB-Entscheid</p> | <p>67 Roland Rino Büchel
Liberale «Weltoffene» mit viel Linksdrall</p> |
| <p>12 Konrad Hummler, M1 AG
Zwingend inhärente Ungleichheit</p> | <p>68 Thomas Sauter-Servaes, Mobilitätsforscher
«Mobilität muss nicht physisch stattfinden»</p> |
| <p>18 Pierin Vincenz, Raiffeisen
Der Chefverkäufer</p> | <p>72 Manfred Trütsch, ACS
Infarkt des Autobahnnetzes verhindern</p> |
| <p>20 Outfittery
Männer von der Last des Shoppings befreien</p> | <p>76 Carmen Haag, Regierungsrätin
Eher autolastige Verhältnisse</p> |
| <p>24 Eveline Frischknecht
Raum für Inspirationen</p> | <p>79 Kaspar Schläpfer, Regierungsrat
Bisher keine unpopulären Entscheide</p> |
| <p>28 Nischenstrategien
Von den «Hidden Champions» lernen</p> | <p>82 Walter Locher, IG Engpassbeseitigung
Nachhaltige Verkehrslösung für die Region</p> |
| <p>30 Karl Schefer, Delinat AG
«Befreien Sie sich von allen Ablenkungen»</p> | <p>86 Werner Thurnheer, Ostwind
Vor- und Nachteile des Systems</p> |
| <p>34 Nachfolgeplanung
Das «Kind» loslassen – ohne Wenn und Aber</p> | <p>90 Daniel Oehry, Hilti AG
Anreize zum Umsteigen schaffen</p> |
| <p>42 Sven Blum, Rukka
«Alles geht nur noch über den Preis»</p> | <p>94 Ernst Boos, Turbo AG
Bezahlbare statt maximale Qualität</p> |
| <p>52 Reto Eugster, FHS St.Gallen
Weiterbildung: Die Qual der Wahl</p> | <p>97 Subventionierung
Wie viel zahlt der Nutzer, wie viel der Staat?</p> |
| <p>56 Spotlight
Von Wertschöpfungspotenzial und «alten Hüten»</p> | <p>98 Schlusspunkt
«An ihren Taten sollt ihr sie erkennen!»</p> |
| <p>61 Rückblick «EcoOst»
Wachstum trotz Frankenstärke?</p> | |

Der SNB-Schock

Die Schweizerische Nationalbank hat die Franken-Untergrenze aufgehoben und damit grosse Verunsicherung ausgelöst. Weshalb hat sie das getan? Wie ist dieser Entscheid zu beurteilen? Wer ist am meisten davon betroffen? Droht der Ostschweiz nun eine Rezession? Was können Politik und Wirtschaft tun?

Text: Peter Eisenhut Bild: zVg.

Am 15. Januar, mehr als drei Jahre nach der Einführung des Mindestkurses für den Euro, hat die Schweizerische Nationalbank (SNB) die Verteidigung des Eurokurses aufgegeben. Die unmittelbare Begründung war, dass die divergierende Entwicklung in den grossen Währungsräumen dazu geführt habe, dass eine Verteidigung des Mindestkurses nicht mehr sinnvoll war. Einige Tage nach der Medienorientierung wurde immer deutlicher, dass die SNB im Kampf um den Wechselkurs die Waffen gestreckt hat. Insbesondere die Aussichten auf das Kaufprogramm von Anleihen der Europäischen Zentralbank (EZB) hat die Gefahr erhöht, dass die SNB massiv zum weiteren Kauf von Devisen gezwungen worden wäre. Es war deshalb wohl auch richtig, diese temporäre Massnahme aufzuheben.

Die schlechtere Situation am Arbeitsmarkt drosselt den Lohnanstieg und bringt noch mehr Konsumzurückhaltung mit sich.

Nur: War es auch der richtige Zeitpunkt? Ich meine nein, die SNB war zu spät! Sie hätte mehrere Gelegenheiten gehabt, das Medikament abzusetzen, als es eigentlich gar nicht gebraucht wurde. Das hätte den Entzug insofern vereinfacht, als ein Überschiessen des Wechselkurses, wie wir es gegenwärtig sehen, wohl nicht in dem Masse eingetroffen wäre. Ein Wechselkursschock von rund 20 Prozent von einem Tag auf den anderen stellt die Wirtschaft jedenfalls vor grosse Herausforderungen.

Nun, der Entscheid ist gefallen, wir müssen das Beste daraus machen. Zudem weiss die SNB natürlich auch, dass eine kleine, offene Volkswirtschaft nicht einfach den Turbulenzen an der Währungsfront ausgesetzt werden kann. Aus diesem Grund hat sie Negativzinsen eingeführt: Sie hat den Zins für Guthaben der Banken bei der SNB auf minus 0,75 Prozent festgesetzt. Negativzinsen haben zwar nicht annähernd die gleiche Wirkung wie ein Mindestkurs, sie

sollten aber zu einem Attraktivitätsverlust des Frankens führen und damit den Kursanstieg in Grenzen halten.

Massiver Druck auf Exporte und Tourismus

Direkt betroffen von der Frankenaufwertung sind die Exporte und die Tourismusbranche. Kurzfristig lässt sich ein um gut 15 Prozent stärkerer Frankenkurs weder auf die Kunden überwälzen noch durch Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen wettmachen. Für das Mass der Auswirkungen sind natürlich die weiteren Entwicklungen an den Devisenmärkten zentral. Gehen wir von einem Kurs des Frankens gegenüber dem Euro zwischen 1 und 1.05 aus, ist vor dem Hintergrund des schleppenden Konjunkturverlaufs in der EU ein Rückgang der Auslandlieferungen bzw. der ausländischen Gäste nicht abzuwenden.

Die Ostschweiz wird dabei aus mehreren Gründen überdurchschnittlich betroffen sein. Erstens ist der Industriesektor bei uns überdurchschnittlich vertreten, d. h. dass Exporte in der Ostschweiz einen höheren Stellenwert als in den meisten anderen Regionen der Schweiz haben. Zweitens exportieren die Ostschweizer Unternehmen vor allem Investitionsgüter, vorwiegend Waren aus der Metall-, Elektro- und Maschinenindustrie (MEM). Die Produkte dieser Branchen haben eine hohe Preiselastizität, d. h. die Kunden reagieren auf Preiserhöhungen mit einem relativ starken Nachfragerückgang. Viel weniger preissensibel sind z. B. die Kunden der Chemie- und Pharmaindustrie – eine Branche, die in der Ostschweiz unterdurchschnittlich vertreten ist. Zudem bringt es die Grenzlage der Ostschweizer Kantone mit sich, dass auch die Touristen- und Konsumentenströme sich nach den billigeren Preisen orientieren können, ohne grössere Kosten in Kauf nehmen zu müssen.

Signale der Rezession

Aus den genannten Gründen ist in der Ostschweiz im laufenden Jahr bei einem Paritätskurs des Frankens zum Euro mit einem Rückgang der Exporte von etwa zwei bis drei Prozent zu rechnen. Dieser aussenwirt-



Peter Eisenhut ist Inhaber der ecopol ag, Dozent an der Executive School der Universität St.Gallen, Lehrbuchautor und Verwaltungsrat von mehreren Unternehmen.

schaftliche Effekt wird sich über mehrere Kanäle auch auf den Binnenmarkt übertragen. So wird die Arbeitslosigkeit zunehmen, die ihrerseits das Wachstum des Konsums beeinträchtigt. Weil auch weniger Personen in die Schweiz einwandern, drohen die Bauinvestitionen um rund ein Prozent zurückzufallen.

Die schlechtere Situation am Arbeitsmarkt drosselt den Lohnanstieg und bringt noch mehr Konsumzurückhaltung mit sich. Die Konsumschwäche ist in Kombination mit sinkenden Importpreisen dafür verantwortlich, dass die Preise in der Schweiz um gut ein Prozent sinken werden.

Auch die öffentliche Hand kommt nicht ungeschoren davon: Die angespannte Lage der Unternehmen, die zunehmende Arbeitslosigkeit und stagnierende Einkommen führen zu Steuerausfällen.

Beide Medikamente haben eine zweifelhafte Wirkungskraft und unangenehme Nebenwirkungen.

Der Angriff auf die Sparer

Der Negativzins der Nationalbank hat sich schneller am Markt durchgesetzt, als viele erwartet haben. Bereits haben vier Banken beschlossen, die Strafzinsen der SNB an ihre Grosskunden weiterzugeben. Es droht aber ein Dominoeffekt: Eine Bank nach der anderen könnte sich zum Griff in den Giftschrank getrauen. Auf den Guthaben von durchschnittlichen Privatkunden verlangen die Schweizer Banken zwar noch keine Zinsen, aber unter Berücksichtigung von Gebühren und Spesen gibt auch er seiner Bank Geld, ohne es im vollen Umfang wieder zurückzubekommen. Opfer dieser Entwicklung sind auch Pensionskassen, welche nicht nur die Renten, sondern zusätzlich noch die Zinsen für die Banken finanzieren müssen.

Hingegen war Schulden machen noch nie so billig wie heute: Deutschland hat in den letzten Wochen erstmals Anleihen mit einer Laufzeit von fünf Jahren verkaufen können, ohne dafür Zinsen bezahlen zu müssen. Der Schweizerischen Eidgenossenschaft lei-

hen Anleger ihr Geld sogar bis zu 15 Jahren und sind bereit, dafür noch Zinsen zu bezahlen. Eine solche Situation hat es in der Geschichte noch nie gegeben und ist weltweit einzigartig. Eine verrückte Welt, die dem gesunden Menschenverstand nicht mehr Stand hält – ein untrügliches Zeichen für Krisenherde.

Was tun?

Zweifellos sind die Unternehmen herausgefordert. Sie haben vermutlich ihre Liste von Massnahmen noch zur Hand, die sie 2011 und 2012 schon geprüft haben. Damals ergab eine Studie von ecopol, die wir im Auftrag der St.Galler Kantonalbank und der Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell durchgeführt haben, dass die ein hoher Anteil von Ostschweizer Unternehmen auf Kostensenkungsprogramme, Produktivitätssteigerungen, Stärkung der Innovationskraft, Erhöhung der Flexibilität, die Erschliessung von neuen Märkten und vermehrtem Einkauf im Ausland gesetzt haben. Ein Rezeptbuch gibt es nicht, jede Unternehmung muss ein für sie massgeschneidertes Instrumentarium entwickeln.

Aufseiten der Politik werden die Forderungen nach Subventionen und Konjunkturprogrammen wieder an Lautstärke gewinnen. Aus Erfahrung sind deren Wirkungen eher bescheiden, insbesondere wenn die Wirtschaft nicht einem Nachfrage-, sondern einem Kostenschock ausgesetzt ist. Die Politik ist gut beraten, wenn sie auf Massnahmen zielt, welche die mittel- und längerfristigen Wachstumsbedingungen verbessern. Stichworte dazu sind: Verhältnis zu Europa, Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative, Freihandelsabkommen mit den USA, Unternehmenssteuerreform III, Flexibilität des Arbeitsmarktes, Bildungspolitik.

Und was kann die Nationalbank tun? Keine wirtschaftspolitische Massnahme hat kurzfristig dieselben Wirkungen wie eine Kursuntergrenze, die aber für längere Zeit Geschichte ist. Es bleiben ihr Interventionen am Devisenmarkt und eine weitere Erhöhung der Negativzinsen. Beide Medikamente haben eine zweifelhafte Wirkungskraft und unangenehme Nebenwirkungen.

«Die Politik ist intern gefordert»

Die Schweizerische Nationalbank hob am 15. Januar überraschend nach drei Jahren den Mindestkurs von 1.20 Franken pro Euro auf. Welche Auswirkungen hat der Entscheid der SNB auf regionale Unternehmen? Eine Gefahr für die Schweizer Wirtschaft? Eine Herausforderung? Einige Einschätzungen aus der Chefetage von regionalen Unternehmen.

Umsetzung: Daniela Winkler **Bilder:** zVg.



«Yes we can» reicht nicht

«Die kundenspezifischen Li/Ion-Batterien von Wyon AG werden zu 100 Prozent exportiert. Die Freigabe des Wechselkurses trifft uns hart. Mit vereinten Kräften werden wir auch diese Herausforderung meistern und weiterhin mit kostenbewusster Innovation den Kundennutzen verbessern und damit die Zukunft von Wyon absichern.

Der Bundesrat sieht keinen Handlungsbedarf betreffend Euro-Abwertung. Man betreibt einmal mehr Mikado-Politik. Dabei sind die Kosten des öffentlichen Sektors in den letzten zehn Jahren eklatant gestiegen. Zur Kostensenkung besteht nach meiner Meinung ein grosser Handlungsbedarf im Bereich der Personalkosten in Verwaltung und allen öffentlichen Betrieben. In den Budgets 2015 müssen die Personalkosten folglich auf allen Ebenen der Politik um sechs

bis acht Prozent gesenkt werden. Die so gewonnenen Mittel sollen mit einer generellen Steuerreduktion von fünf Prozent an Firmen und Mitarbeitende zurückgegeben werden. So wird der Binnenmarkt gestärkt und das Risiko einer Rezession reduziert. Die Politik ist im internen Bereich gefordert.

Vater Hayek wird in diesen Tagen von Politikern und Politikerinnen gerne als Vorbild erwähnt. Mit harter Hand hat Hayek vor 30 Jahren die Personalkosten drastisch reduziert und mit innovativen Impulsen die Marktfähigkeit der Uhrenbranche zurückerobert. Genau diese Führungsverantwortung fehlt heute in vielen Amtsstuben. «Yes we can» reicht nicht. Für uns alle gilt: «Yes we do it now!»»

*Paul J. Wyser
CEO, Wyon AG, Appenzell*



Gewerkschaften in der Pflicht

«Uns hat der Fall des Euro auch kalt erwischt. Die Herausforderung wird sein, konkurrenzfähig gegenüber den Mitbewerbern im Ausland zu bleiben, die über Nacht 20 Prozent günstiger wurden, ohne etwas dafür zu tun. Da in der Baubranche fast alles nur über den Preis geht, wird dies nur mit grossen Anstrengungen machbar sein. Als Schweizer Unternehmer sollte man jetzt nicht alles im Ausland einkaufen, da unsere Kunden ja aus der Schweiz kommen.

Wenn die Arbeitslosigkeit steigt und die Kaufkraft schrumpft, wird die Situation für alle noch schlechter. Wir haben keine Lohnkürzungen oder Arbeitszeiterhöhungen für dieses Jahr vorgesehen, müssen aber effizienter werden. Ebenso sind die Gewerkschaften in der Pflicht, den Mindestlohn auch bei ausländischen Anbietern zu kontrollieren, statt den Schweizer Firmen bürokratische Hürden aufzuerlegen.»

*Benito Tomasone
Geschäftsführer, ATEC Metallbau GmbH, Staad*



Situation wird sich einpendeln

«Dieser Schritt der Nationalbank war absehbar. Der Zeitpunkt dafür ist jedoch immer ungünstig. Wir haben bereits 2011 erste Ansätze entwickelt und umgesetzt. Damals fiel der Euro ja schon rapide. Die ganze Wertschöpfungskette findet in Kreuzlingen statt, somit fallen unsere Produktionskosten alle in Schweizer Franken an. Auch kommen unsere Kräuter wenn immer möglich aus der Schweiz. Wir werden jedoch wegen des aktuell starken Frankens

weder in Panik verfallen noch überhastet darauf reagieren. Stattdessen schaue ich zuversichtlich in die Zukunft. Die Situation wird sich bald einpendeln. Dann wird sich auch zeigen, welche zusätzlichen Massnahmen getroffen werden müssen. Ich möchte die Schweizer sensibilisieren und ermuntern, den Schweizer Qualitätsprodukten treu zu bleiben.»

*Lucas Baumann
Leiter Marketing und Kommunikation,
Rausch AG, Kreuzlingen*



Druck an Lieferanten weitergeben

«Der Entscheid der SNB hat gravierende Auswirkungen auf die Bauwerk Boen Gruppe. Als einziger Serien-Parkettproduzent produzieren wir 70 Prozent des Produktsortiments unserer Marke Bauwerk in der Schweiz. Unser Heimmarkt ist zudem unser wichtigster Absatzmarkt; wir haben hier unsere marktführende Position zu verteidigen.

Da unsere Wettbewerber fast ausnahmslos im Euro-Raum produzieren und ihre Leistungen an Schweizer Grosshändler auf Euro-Basis fakturieren, haben

wir direkt mit einem Euro-Bonus reagiert, der in wesentlichen Teilen gegen unsere Margen und damit Ergebnisse läuft. Da ein nachhaltiger Rückgang der Ergebnisse vermieden werden muss, sind wir gezwungen, den Druck an unsere Lieferanten weiterzugeben und sie in Einzelfällen zu substituieren. Zusätzlich wird der Fokus auf effizienzsteigernde Massnahmen in unserem Schweizer Werk nochmals verstärkt.»

Klaus Brammertz

President and CEO Bauwerk Boen Group, Bauwerk Parkett AG, St.Margrethen



Lohnkosten um 40 Prozent höher

«Grundsätzlich unterstütze ich den Entscheid der Nationalbank, da mir Staatseingriffe zuwider sind. Nur ist es sinnlos, wenn sich nur die Schweiz an Wettbewerbsregeln hält und alle anderen Währungen durch Staatseingriffe gestützt und dadurch die Wechselkurse verzerrt werden. Die Ergoswiss AG exportiert 92 Prozent ihrer Waren und verrechnet diese Exporte in Euro oder Dollar. Eine Preiserhöhung ist nahezu ausgeschlossen, da unsere Mitbewerber aus dem EU-Raum auf der Lauer liegen. Somit sind wir gezwungen, alle Kosten schnell und radikal zu reduzieren.

Wir erwarten von allen CHF-Lieferanten eine Beteiligung am Kostendruck (d.h. eine Reduktion zwischen fünf und 15 Prozent). Gleichzeitig versuchen wir, auch bei allen Euro-Lieferanten die Problematik darzulegen und erwarten zumindest eine temporäre Preisreduktion. Schwierig wird es bei Staatsbetrieben und Monopolisten. Dennoch wird weiterhin ein grosser Kostenblock in CHF anfallen (Lohnkos-

ten). Die Lohnkosten sind mittlerweile im Minimum 40 Prozent höher als die unserer Mitbewerber im EU-Raum. Auch wenn wir Prozesse anpassen und die Produktivität steigern, ist es naiv zu glauben, den Lohnunterschied wettmachen zu können.

Die Ergoswiss AG hat jedoch in den letzten Jahren grosse Investitionen im Marketing und in der Produktweiterentwicklung getätigt. So konnten wir kontinuierlich unsere Märkte ausbauen und Neukunden gewinnen. Mit diesen Schritten haben wir eine wichtige Grundlage gelegt, auch zukünftig zu bestehen. Trotzdem erwarte ich eine regelmässige Abschwächung des Euros, so wie es mit der D-Mark auch der Fall war, d.h., der Kostendruck wird bleiben. Nach meiner Einschätzung muss sich dies auch auf die Schweizer Löhne auswirken – als Notwendigkeit, um den Industriestandort Schweiz zu sichern.»

Martin Keller

Geschäftsleitung, Ergoswiss AG, Widnau



Die Schweiz wird zum Labor

«Die Frankenstärke lässt den CH-Produktionsmarkt schrumpfen; einerseits wird die starke Kaufkraft im Ausland realisiert, andererseits sinken die Preise. Um die Umsätze einigermaßen halten zu können, werden wir viel in Innovationen investieren – die Schweiz wird sozusagen zum Labor unserer europäischen Gruppe. Dazu kommen auch Investitionen in Produktivitätssteigerungen, weshalb wir – für viele

vielleicht überraschend – unsere CH-Investitionen eher steigern.

Auf der Kostenseite werden wir die notwendigen Anpassungen vornehmen: Die Löhne werden analog zu den Produktpreisen der Deflation ausgesetzt und die nicht unmittelbar mit der Wertschöpfung verbundenen Arbeitsplätze werden ausgelagert.»

Daniel Model

CEO Model-Gruppe, Model Management AG, Weinfelden



Auslagerung wird geprüft

«Unser Einkauf ist konsequent in Euro, ebenfalls auf der Rohstoffseite (Milch von den Handelsorganisationen), welche bei uns circa 75 Prozent des Netoumsatzes ausmacht. Im Export werden alle Preise in Euro gemacht, und durch die Austauschbarkeit der Produkte können Preiserhöhungen aufgrund von Währungsturbulenzen zu 95 Prozent nicht umgesetzt werden. Durch die laufenden Prozessverbesserungen können wir im besten Fall zwei bis drei Prozentpunkte des Währungsverlustes auffangen. Der Rest muss über unsere Lieferanten (hauptsächlich Milchproduzenten) getragen werden. Wir prüfen die Auslagerung von gewissen Produktionen ins Ausland sowie eine vorübergehende Erhöhung der Wochenarbeitszeit.»

Christof Züger

CEO, Züger Frischkäse AG, Oberbüren



Mit 3 Antriebsvarianten.

Der neue Vito.

altherr nesslau

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



altherr schaan

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



Wie kann meine
Organisation vom
Know-how der FHS
profitieren?

Angelika, 45, Geschäftsführerin

Fachhochschultag

Entdecken, lernen, staunen – die FHS
St.Gallen öffnet ihre Türen

Unternehmen fragen, die FHS antwortet:
interessante Forschungsprojekte, spannende Referate,
Infos zu Karriere, Studium und Weiterbildung.

21. März, 11 bis 16 Uhr, FHS St.Gallen
www.fhsg.ch/fachhochschultag

Jetzt schon Fragen? frage@fhsg.ch. Antworten ab 16.
März täglich auf TVO.

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

www.fhsg.ch
FHO Fachhochschule Ostschweiz



Einkaufskonditionen verbessern

«Wir sind ein Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Unsere Dienstleistungen werden vor Ort in der Schweiz erbracht und deren Kosten bestehen vorwiegend aus Personal und Infrastruktur. Diese Leistungen sind vom Wechselkurs kaum beeinflusst. Unsere Handelsprodukte werden zum überwiegenden Anteil in der Schweiz, teilweise exklusiv für uns, hergestellt.

Durch die Aufwertung des Frankens stehen wir partiell durch im Ausland produzierte Konkurrenzpro-

dukte unter Druck. Wir versuchen, bei unseren inländischen Produzenten unsere Einkaufskonditionen zu verbessern. Die Möglichkeiten sind allerdings stark beschränkt. Dem erhöhten Druck begegnen wir vor allem mit der Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen. Wir profilieren uns vor allem durch Mehrleistungen in Support und Beratung unserer Kundschaft.»

Patrik Lanter

CEO/VR-Präsident, NeoVac Gruppe, Oberriet



Massnahmen werden geprüft

«Mit dem Ausbau der internationalen Präsenz sowie der in den letzten Jahren getätigten Akquisitionen wurde das Ungleichgewicht zwischen Erträgen in verschiedenen Fremdwährungen und Kosten in Schweizer Franken deutlich reduziert. Dennoch hat die starke Aufwertung des Schweizer Frankens erhebliche Auswirkungen auf die zukünftigen Umsätze und Betriebsergebnisse der SFS Group, gemessen in der Konsolidierungswährung Schweizer Franken. Schon 2011 sahen wir uns mit einer ähnlichen Wäh-

rungssituation konfrontiert. Entsprechend haben wir vorausschauend unser Produktionsnetzwerk im Ausland weiter vorangetrieben und in der Schweiz auf Neuprodukte mit hohem Innovationscharakter gesetzt. Wir prüfen aktuell verschiedene Massnahmen und treffen entsprechende Entscheide in den nächsten Monaten.»

Claude Stadler

Head of Corporate Communications and Investor Relations at SFS Group AG, SFS Services AG, Heerbrugg



Nachteile in den Vertragsverhandlungen

«Im Beschaffungsumfeld mit europäischen Lieferanten ergeben sich Vorteile. Da wir mit den länderspezifischen Währungen kalkulieren, profitieren wir vom verbesserten Wechselkurs. Stark zu kämpfen haben wir bei den Fixkosten. Die Situation für Unternehmen mit Wirtschaftsstandort Schweiz hat sich durch den starken Schweizer Franken weiter verschärft. Nun gilt es, mit Qualitätskriterien auf dem internationalen Markt zu bestehen.

Unsere neue Windturbine Quinta99 geht ab März in den Verkauf. Für die Produktionsaufträge prüfen wir bestehende und auch neue Lieferanten. Viele Schweizer Firmen starteten bereits mit einem grossen Nachteil in die Vertragsverhandlungen – waren die meisten vorher noch konkurrenzfähig, können viele im harten Preiskampf mit Anbietern aus den EU-Ländern leider nicht mehr mithalten.»

Marcus B. Graf

CEO/Delegierter des VR, Envergate Energy AG, Horn

Anzeige

bb) business broker
Erfolgreich in die Zukunft

Business Broker AG
Florastrasse 44 CH-8008 Zürich
T +41 (0)44 420 11 11 info@businessbroker.ch

	Umsatz:	Preis:
Spezialist für Veredelung im Druckbereich	CHF 8'000'000.–	CHF 4'700'000.–
Marktführender Grosshändler von medizinischen Produkten	EUR 600'000.–	EUR 1'000'000.–
Sehr profitable Handelsfirma im Bereich Designermöbel	CHF 5'500'000.–	CHF 1'700'000.–
Margenstarker Ersatzteihändler für Oldtimer-Fahrzeuge	CHF 780'000.–	CHF 870'000.–
Traditionsunternehmen für Herrenkonfektion	CHF 1'033'000.–	CHF 200'000.–
Einzigartige Event- und Indoor Golf Lounge	Region Zürich	CHF 350'000.–
Verarbeiter von hochwertigen Lebensmittel	CHF 3'200'000.–	CHF 2'250'000.–
Produktions- und Handelsfirma in der Baubranche	CHF 2'650'000.–	CHF 2'250'000.–
Einzigtiger Restaurant- und Hotelbetrieb	In sehr bekanntem Ferienort	CHF 2'100'000.–
Internationale Marke für Outdoorprodukte	www.heatbbq.com	CHF 400'000.–
Stark wachsendes Werbetechnikunternehmen	CHF 2'000'000.–	CHF 1'800'000.–
Produktions- und Vertriebsfirma für Entertainment-Systeme	CHF 450'000.–	CHF 320'000.–

www.businessbroker.ch

Zwingend inhärente Ungleichheit

In einer Unternehmung geht es darum, vom Beginn an eines zarten Startup-Pflänzleins bis zur milliardenschweren M&A-Transaktion à la Sika massgebliche strategische Entscheide fällen zu können. Wer nicht mehr führen will oder kann, für den rechtfertigen sich die unternehmerischen Risiken nicht.

Text: Dr. Konrad Hummler

Unternehmungen sind durch Menschenhand geschaffene, durch Entscheide formbare, gegebenenfalls auch durch falsche Entscheide zerstörbare(!) künstliche Gebilde. Dass unternehmerischer Impetus und die Berechtigung, Entscheide fällen zu dürfen, durch die interne Verfassung einer Unternehmung möglichst nahe beieinander gehalten werden, hat seine ökonomische Logik. Dass umgekehrt jene Personen, die zwar mit Geld, aber weniger durch eigene Präsenz oder durch intellektuelle und physische Leistung zur Wertschöpfung beitragen, von solch ultimativer Kontrollkompetenz mehr oder minder ausgeschlossen werden, entspricht eben-

falls einer gewissen Logik. Die beinahe körperliche Verbindung von Personen und Personengruppen mit dem Gedeih und Verderben der Unternehmung – man mag in diesem Zusammenhang, etwas feierlicher vielleicht, von «unternehmerischer Verantwortung» sprechen – ergibt fast zwingend eine qualifizierte Stellung im Hinblick auf strategische Entscheide.

Unternehmerischer Impetus, qualifizierte Stellung

Es geht selbstverständlich um weit mehr als nur Aktivismus oder Wahrnehmung einer Machtposition.



Die Risikokonzentration und der unternehmerische Impetus gehören zusammen.



Konrad Hummler,
Partner der M1 AG
in St. Gallen.

Dieser Artikel ist ein Auszug aus der aktuellen 11. Ausgabe der *bergsicht* mit dem Titel «Eigentum und Entscheidungsmacht». *bergsicht* stammt aus der Feder von Dr. Konrad Hummler, ehemaliger unbeschränkt haftender Teilhaber von Wegelin & Co. Privatbankiers und nun Partner der M1 AG, einem privaten Think-Tank für strategische Beratung von Unternehmungen. Mehr Informationen finden Sie auf www.m1ag.ch.

Vielmehr verleihen Firmengründer, Patrons, Unternehmerfamilien ihren Firmen ein Gesicht, sie stiften Identität, sorgen dafür, dass Werthaltungen gelebt und auch in Zeiten der Anfechtung durchgehalten werden. Was unter den Bedingungen schnelllebiger Märkte möglicherweise wie leichte Nusschalen auf dem Wasser herumtanzen würde und leicht auch einmal im Spiel von Wind und Wellen untergehen könnte, erhält durch die Inhaber der Entscheidungsmacht einen gewichtigen Kiel, einen Stabilitätsanker. Solches Vertrauenspotenzial, häufig an den Namen einer Person oder einer Familie gebunden, hat, solange es gelebte Wirklichkeit bleibt, einen ökonomischen Wert. Dieser widerspiegelt sich nicht zuletzt sehr häufig in besonders loyalem und hoch qualifiziertem Personal, das solche Unternehmungen anziehen.

Der Verzicht auf Diversifikation macht den wesentlichen Unterschied zwischen dem Unternehmer und dem reinen Kapitalgeber aus.

Qualifizierte Stellung, konzentriertes Risiko

Die qualifizierte Stellung der Inhaber der Entscheidungsmacht hat ihr entgegengesetztes Korrelat in der Risikokonzentration, mit der sich die Unternehmerschaft konfrontiert sieht. Sozusagen sämtliche zur Verfügung stehenden Produktionsfaktoren, nämlich die eigene Arbeitskraft, das eigene Finanzvermögen, oft auch ein Teil oder sogar das ganze Realkapital in Form von Boden und Liegenschaften, die eigene Reputation (bzw. der eigene Name als «Marke») werden ja auf eine einzige Karte gesetzt. Der Verzicht auf Diversifikation macht denn auch den wesentlichen Unterschied zwischen dem Unternehmer und dem reinen Kapitalgeber aus. Dass über das Gesetz der Unternehmerschaft das Recht gewährt wird, die Kontrollmacht überproportional zur Kapitalbeteiligung ausüben zu können, entspricht sozusagen einer Voraussetzung dafür, dass es immer aufs neue so «verrückte» Menschen geben wird, die Unternehmer sein wollen.

Konzentriertes Risiko, unternehmerischer Impetus

Die Risikokonzentration und der unternehmerische Impetus gehören zusammen. Wenn die Konstellation sich so verändert, dass der unternehmerische Impetus nicht mehr vorhanden ist, sei es, weil die Fähigkeiten dazu fehlen, sei es, weil kein intrinsisches Interesse an der Unternehmung als solcher mehr aufgebracht wird, dann muss sich die Konstellation ändern. Oder noch etwas deutlicher gesagt: Wenn keine Unternehmerschaft mehr da ist, die ihre abgründig gefährliche Risikoexposition durch ihre eigene Präsenz und Fähigkeit zu bewirtschaften in der Lage ist beziehungsweise schlicht das Interesse daran verloren hat, dann muss sie sich auch von der Kontrollmacht trennen. Unternehmerische Verantwortung ist nämlich nicht teilbar und nur sehr schwer delegierbar.

Die Logik dahinter

Genau in dieser Situation befand sich die Familie Burkard mit ihrer Kontrollmacht über die Sika. Nach jahrzehntelang bewährter Wahrnehmung der Funktion eines «best owners» liess sich die familiäre Kohärenz zur Duldung einer so massierten Risikoexposition offenbar nicht mehr aufrechterhalten, geschweige denn liessen sich Vertreter in der Familie finden, die mit der einvernehmlichen Unterstützung aller anderen Familienmitglieder die Risikobewirtschaftung im unternehmerischen Sinne hätten vornehmen können. Seit Jahren war diese Aufgabe an den Verwaltungsrat und das Management delegiert. Dass diese dies mit Umsicht und Erfolg taten und den Spezialchemikalienhersteller als im internationalen Umfeld eher kleine, aber schlagkräftige selbstständige Unternehmung in einem hochkompetitiven Umfeld zu positionieren wussten, macht deren Enttäuschung über den Verkauf «ihrer»(!) Firma und mithin über das faktische Ende der Selbstständigkeit verständlich. Dennoch: Die Transaktion der Familie hat ihre Logik. Wer nicht mehr führen will oder kann, für den rechtfertigen sich die unternehmerischen Risiken nicht mehr. Er muss sie irgendwann aufgeben. Wie er dies dann tut, ist nochmals eine andere Frage.

Bewährt seit 20 Jahren

Die «SonntagsZeitung» kürte 2014 Damaris und Christian Lienhard vom Hof Weissbad im Appenzellerland mit dem Titel «Hotelier des Jahres». Und bereits zum zweiten Mal in Folge durfte die Geschäftsleitung den Preis für den ersten Platz beim «Swiss Arbeitgeber Award» entgegennehmen. SRF sprach daher jüngst auch vom «Hotelwunder von Weissbad». Worauf ist dieses Wunder aufgebaut? Was macht das Konzept nicht so leicht kopierbar? Und worin besteht die grösste Gefahr, wenn man ganz oben? Ein Gespräch mit Christian Lienhard.

Interview: Marcel Baumgartner Bild: Bodo Rüedi

Christian Lienhard, was macht einen guten Gastgeber aus?

Der gute Gastgeber ist vor Ort – und zwar möglichst viel und direkt an der Front. Er hilft als Vorbild mit und legt selber Hand an. Ich bin viel im Restaurant und räume auch Teller ab. Denn der Gast braucht heute mehr Aufmerksamkeit und will eine Bezugsperson haben.

«Bei jedem Essen auswärts oder bei einem Hotelbesuch vergleicht man automatisch das Angebot mit dem eigenen.»

Gibt es im Bereich der Gastronomie Umgangsformen mit dem Gast, die sich in den vergangenen zehn Jahren verändert haben?

Ja, der Gast sucht heute wieder mehr Wärme und Geborgenheit. Der Hotelier muss sich also mehr Zeit für ihn nehmen. Er muss sich im Büro administrativ anders organisieren, damit er eben den nötigen Freiraum für Gespräche und für die Front hat. Das heisst: Zurück vom Manager zum Gastgeber.

Geht es also letztlich darum, dem Gast jeden Wunsch von den Lippen abzulesen und ihm ein möglichst umfassendes Angebot zu präsentieren? Ist dies das Geheimnis vom «Hotelwunder in Weissbad»?

Es ist eigentlich kein Geheimnis. Wir müssen Lösungen und nicht Angebote verkaufen. Es braucht eine hohe Qualität, grosse Dienstleistungsbereitschaft, persönliche Flexibilität, einen hohen Anteil einheimischer Mitarbeitenden, tägliche Verblüffung und das persönliche Engagement direkt beim Gast. Den Satz «Es geht nicht» gibt's (fast) nicht. Der heutige Gast kennt sich aus, ist viel unterwegs. Er informiert

sich über Weine, isst gerne gut und gibt dafür auch gerne Geld aus.

Was war das schönste Feedback, das Sie von einem Gast erhalten haben?

Dass es bei uns so sei, als käme man nach Hause.

Andere Hotels sind starken Schwankungen ausgesetzt. Sie müssen sich laufend wieder neu definieren, um zu überleben. Bei Ihnen ist das anders: 2014 feierten Sie mit dem «Hof» das 20-Jahre-Jubiläum. Wann wurde das Konzept festgelegt, das auch heute noch für den Erfolg steht?

Wir haben immer noch das gleiche Konzept wie vor 20 Jahren. Als Hoteldirektion haben wir das mit dem damaligen Chefarzt Dr. Renzo Saxer entwickelt und bis heute nicht verändert. Es sind drei Erfolgsfaktoren, die dem Hof Weissbad seit Jahren eine Zimmerauslastung von 95 Prozent beschieren: Der Gästemix, die gute Finanzierung und eine zeitgemässe Mitarbeiterpolitik.

Rekordumsätze von Jahr zu Jahr. Eine Gesamtauslastung von beinahe 100 Prozent. Man möchte fast sagen: Mehr geht nicht. Wie motiviert man sich, wenn man an der Spitze steht?

Wie in jedem Dienstleistungsbetrieb – ob Hotel, Bank oder Kleidergeschäft – holt man sich die Motivation beim Gast beziehungsweise beim Kunden. Die Zufriedenheit der Gäste ist bei uns das höchste Gut. Selbstverständlich sind die guten Zahlen mit ein Grund für die hohe Motivation. Wir konnten auch im 20. Geschäftsjahr wieder ein Rekordergebnis ausweisen.

Hatten Sie schon einmal Alpträume, in denen der gesamte Erfolg in sich zusammenbrach?

Alpträume in dem Sinne nicht, aber wir alle im Hof Weissbad haben sehr grossen Respekt, wie sich die



*Gastgeber Christian Lienhard:
«Wir müssen im ›Hof Weissbad‹ Lösungen
und nicht Angebote verkaufen.»*



«Unser Credo für das Jahr 2015 lautet «Lust auf Leistung.»»

nächsten Jahre entwickeln. Faktoren wie Eurokurs, Saisonalität, Pauschalsteuern, Ausländerpolitik, teure Waren- und Mitarbeiterkosten, Last-Minute-Angebote, neues Buchungsverhalten auf den Internetbewertungsportalen etc. beschäftigen uns. Diese Komponenten sind allen bewusst – vom Verwaltungsrat bis runter zum einzelnen Mitarbeitenden – und werden intern auch immer wieder angesprochen. Darum lautet unser Credo für das Jahr 2015 «Lust auf Leistung». Wie sagte doch Aristoteles: «Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen!»

Dass der Traum nicht zum Albtraum wird, hat auch mit treuen Mitarbeitern zu tun. Ist bei der Rekrutierung der Standort gleichzeitig Fluch und Segen?

Mehr Segen. Von 187 Mitarbeitenden sind rund 120 aus der Region Appenzell. Es ist für uns wichtig, viele Einheimische zu beschäftigen – aber trotzdem offen für Neues und Anderes zu sein. Das Erfolgsrezept an-

derer Firmen aus der Region – beispielsweise die Appenzeller Brauerei Locher, die Mineralquelle Goba mit dem Flauder oder der Appenzeller Alpenbitter – ist ähnlich. Sie sind wie der Hof Weissbad offen, schnell, innovativ, zuverlässig.

Wo verbringt ein Mann, der beruflich in einem herrlichen Ambiente zu tun hat, seine Freizeit?

Möglichst viel im Alpstein mit Wandern, Schneeschuhlaufen oder auf den Tourenski. Ab und zu sieht man mich auf meiner 20-jährigen, gelben Harley-Davidson durch das Appenzeller Vorderland fahren.

In einem Interview sagten Sie kürzlich, dass Sie künftig gerne mehr Zeit für sich privat hätten. Stehen Sie sich dabei selbst am meisten im Weg?

Nein, wir sind ein Jahresbetrieb, der jeden Monat gleich viel Umsatz macht. Da können Sie auch besser planen. Ich habe hervorragende Stellvertretungen. Ich war 2014 zehn Wochen ferienhalber abwesend – vier Wochen davon an einem Stück am Mount Everest. Während dieser Zeit habe ich keinen einzigen Anruf aus dem Betrieb erhalten.

Wie ist das, wenn Sie selber Urlaub machen? Beobachten Sie dann mit Argusaugen das Personal und den Zustand der Infrastruktur?

Das mache ich natürlich immer und sehr gerne. Bei

Anzeige



Fachhochschultag

Entdecken, staunen, lernen – die FHS St.Gallen öffnet ihre Türen

Bildungsinteressierte fragen, die FHS antwortet: Infos zu Studium, Weiterbildung, Karriere und Bildungssystem sowie spannende Referate.

21. März, 11 bis 16 Uhr, FHS St.Gallen
www.fhsg.ch/fachhochschultag

Jetzt schon Fragen? frage@fhsg.ch. Antworten ab 16. März täglich auf TVO.

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

www.fhsg.ch
FHO Fachhochschule Ostschweiz

jedem Essen auswärts oder bei einem Hotelbesuch vergleicht man automatisch das Angebot mit dem eigenen. Das Gute nimmt man als Idee mit, und über das Negative freut man sich heimlich ein bisschen...

Ein aktuelles Projekt ist die Realisation einer neuen Wellnessanlage mit Sauna- und Bäderlandschaft für das Hotel. Wie weit ist man diesbezüglich schon?

Wir haben jetzt einen Zwischenhalt eingelegt und prüfen die verschiedenen Baustellen. Es ist ja nicht nur der Wellnessbereich. Die Badezimmer sind 20-jährig, es braucht eine neue Energiezentrale, das Mitarbeiterrestaurant platzt aus allen Nähten, ein zusätzlicher Seminarraum wäre ideal. Jetzt gilt es, alles zu bündeln und zu rechnen – und dann wird entschieden. Es geht in den nächsten Jahren um sehr viel Geld und lange Bauzeiten. Da lohnt sich ein gutes Abwägen – auch gegenüber den 3000 Aktionären.

«Ein guter Gastgeber ist vor Ort – und zwar möglichst viel und direkt an der Front. Er hilft als Vorbild mit und legt selber Hand an.»

Gibt es darüber hinaus weitere Visionen für die Zukunft des «Hof Weissbad»?

Die Vision wird konsequent weiter vorangetrieben – immer noch mit dem gleichen Versprechen: Appenzell und Gesundheit und das in möglichst hoher Qualität zu einem überdurchschnittlichen Preis. Das werden wir bei allen Überlegungen miteinbeziehen. Im Bereich «Hotel und Gesundheit» haben wir seit Jahren eine Kernkompetenz, die man nicht so schnell kopieren kann. Das Segment Gesundheit wird uns alle in Zukunft immer mehr beschäftigen und somit ein sicheres Gästepotenzial für unsere Vision.

Inwiefern bekommen Sie den Entscheid der SNB, den Franken-Euro-Mindestkurs aufzugeben, zu spüren?

Wir werden diese Auflösung des Mindestkurses sicher auch spüren, aber erst in zweiter Linie – wir haben zum Glück 97 Prozent Schweizer Gäste. Das hilft uns nun, es etwas weniger zu merken als die Saisonhotellerie. Wir werden es aber insofern spüren, als dass die jungen Schweizer Gäste, die übers Wochenende zu uns gekommen sind, nun für 30 Prozent weniger in den Bregenzerwald gehen. Dort sind nicht nur die Übernachtungen günstiger, sondern auch Essen und Getränke. Das wird für uns sehr schwierig zu kompensieren.

Gibt es Möglichkeiten, auf die neusten Entwicklungen zu reagieren?

Es geht nur über Qualität und Dienstleistung beziehungsweise die Investition in die Mitarbeitenden. Da bleiben wir auf jeden Fall am Ball.

International
School St.Gallen
inspiring
international-
mindedness



www.issg.ch

Volles IB Programm für Familien aus St.Gallen

Seit Januar 2015 kann die ISSG International School St. Gallen alle drei IB Programme anbieten für Familien, die im Raum St. Gallen wohnen. Im Moment können ältere Schüler ab dem 7. Schuljahr per Shuttle Bus die Kurse in Buchs besuchen, sobald möglich werden diese auch in St. Gallen weiter ausgebaut. Die IB Programme reichen vom Kindergarten (ab drei Jahren) bis zum Maturalevel (IB Diplom – 18-Jährige) über 15 Jahrgänge.

Das PYP bereitet Schüler auf ein aktives, umsichtiges lebenslanges Lernen vor. Der Fokus liegt auf der Entwicklung des ganzen Kindes als Entdecker, inner- und ausserhalb des Schulzimmers.

Das MYP bildet einen herausfordernden Rahmen, bei dem die Studenten ermutigt werden, praktische Verknüpfungen zu machen zwischen ihren Studien und der realen Welt. Das Wissen wird breiter und ausgeglichener.

Das DP Programm soll Studenten hervorbringen mit vorzüglicher Breite und Tiefe im Wissen. Die Studenten entwickeln sich physisch, intellektuell, emotional und ethisch. Das IB Diplom wird von den weltweit führenden Universitäten empfohlen und akzeptiert. Die drei Programme weichen in etlichen Punkten vom Lehrplan der öffentlichen Schulen ab. In sich sind sie aber konsistent. Der IB Lehrplan ist der am schnellsten wachsende und der weltweit breiteste anerkannte Lehrplan.

Für mehr Informationen kontaktieren Sie die beiden IS des Kantons St. Gallen und vereinbaren Sie einen unverbindlichen Schnuppertag.

Heiner Graf, Chair of the Board beider Schulen

International
School Rheintal
academic and
personal
excellence



www.isr.ch

Der Chefverkäufer

Seit 1999 stand der Name von Pierin Vincenz stellvertretend für Raiffeisen in der Schweiz. Sein kürzlich angekündigter Abgang per März 2016 kam – gegen aussen zumindest – überraschend. Es war nicht der einzige Coup des Bündners in seiner langen Karriere. Vincenz ist Banker durch und durch, verstand es aber meisterhaft, in der Öffentlichkeit nicht so wahrgenommen zu werden. Zum Vorteil seines Unternehmens.

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

Pierin Vincenz übernahm den Vorsitz der Geschäftsleitung von Raiffeisen Schweiz 1999. Das war das Jahr, als sich die ganze Welt fragte, ob am 31. Dezember die Lichter ausgehen und alle EDV-Computer ausfallen würden. Der GAU blieb aus, und seither stehen neue potenzielle globale Gefahrenherde im Fokus. Mit anderen Worten: 1999 ist eine gefühlte Ewigkeit her. Vor allem in der Finanzbranche. In einem Jahr wird Vincenz abtreten, und wenn er sich keinen Ausrutscher leistet, tut er das dannzumal als Lichtgestalt. Und das in einer Branche, der man als Normalverbraucher entweder Gleichgültigkeit, Misstrauen oder pure Antipathie entgegenbringt. Eine Meisterleistung.

Raiffeisen war nie eine wohltätige Organisation, und ihr Chef war nie ein Sozialarbeiter; auch bei Raiffeisen geht es um Marktanteile, um Umsatz und Gewinn, um Margen. Aber die Genossenschaft mit ihren über 300 eigenständigen Banken ist aus einem Stallgeruch heraus gewachsen. Und Pierin Vincenz war der perfekte Mann, um diesen Nimbus zu bewahren, ob er nun noch etwas mit der Wirklichkeit zu tun hat oder nicht. Das beste Beispiel dafür war der Coup mit der Bank Wegelin beziehungsweise einem Teil ihres Geschäfts, das unter dem Namen Notenstein zu Raiffeisen wechselte. Es gab kritische Stimmen aus der «Raiffeisen-Familie», aber wie lange hielten diese wirklich an?

Wenn es einen Hinweis auf die Bedeutung von Pierin Vincenz für Raiffeisen gibt, dann wohl die Ereignisse nach seiner Abtrittsankündigung.

Eine Bank (fast) wie jede

Die Geschichte des Mannes aus der Surselva ist immer auch die Geschichte der anderen Banker. Der Glanz, in dem man sich sonnt, wird grösser, wenn andere aus dem Weg und in den Schatten treten. Die beiden Schweizer Grossbanken hatten in den vergangenen Jahren einige Herausforderungen, um es positiv auszudrücken. Die Welt ganz allgemein und die USA ganz spezifisch dämonisierten unsere Finanzbranche systematisch. Ob zu Recht oder Unrecht, ist in Bezug auf das Image, das so entstand, unerheblich. Je stärker der Lack von den Vertretern der internationalen Finanzwelt abblätterte, desto mehr konnte sich eine urschweizerische Konstruktion wie die Raiffeisen-Genossenschaft im öffentlichen Zuspruch sonnen.

Das Geld wert

Als Aussenstehender lässt sich schlecht beurteilen, wie gross der Anteil eines Einzelnen am Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmen ist. Raiffeisen ist ohne Zweifel gut unterwegs. Vincenz kann also keinen schlechten Job gemacht haben. Er wäre allerdings sein Geld sogar dann wert gewesen, wenn er selbst keine einzige Entscheidung getroffen und die Arbeit seinem Stab überlassen hätte. Ganz einfach durch seine Rolle als Chefverkäufer einer Marke in einer Branche, die zwar jeder beansprucht, aber niemand richtig liebt.

Wenn es einen Hinweis auf die Bedeutung von Pierin Vincenz für Raiffeisen gibt, dann wohl die Ereignisse nach seiner Abtrittsankündigung. Die Medien interessieren sich in der Regel nicht für den, der geht, sondern für den, der kommt. Patrick Gisel, der Nachfolger, auch ein hervorragender Mann, der schon viele Jahre erfolgreich für Raiffeisen tätig ist, wurde selbst in den St.Galler Medien, immerhin der Hauptsitz der Bank, nur in Randspalten erwähnt und mit Details wie dem Hobby «Marathonlauf» definiert. Erstaunlich, aber vielleicht symptomatisch für unsere Zeit. Und siehe da, auch wir tun mit unserer Würdigung im Grunde nichts anderes...

*Pierin Vincenz:
In einem Jahr ist Schluss.*





*Die beiden Gründerinnen von Outfittery:
Julia Bösch und Anna Alex.*

Männer von der Last des Shoppings befreien

Die Idee ist nicht neu. Aber sie wurde optimiert und konsequenter umgesetzt. Im Kern ist das Unternehmen «Outfittery» ein Onlinehändler. Zum Erfolg führten jedoch die begleitenden Massnahmen. Von Berlin aus gestartet, wird seit Ende 2013 via St.Gallen auch die Schweiz bearbeitet.

Text: Marcel Baumgartner Bilder: zVg.

Eine Firmenübernahme? Kein Problem. Eine Präsentation vor 100 Personen? Wird ohne einen einzigen Schweisstropfen bewältigt. Eine Shoppingtour ist für die meisten Männer hingegen mit erheblichem Stress verbunden. In der Fülle der Angebote jene Produkte zu finden, die von Stil zeugen, kann ein echter Zeit- und Nervenfresser werden. Nicht selten endet das ganze Unterfangen in der Kapitulation beziehungsweise in einem Kompromiss, der nicht wirklich zufriedenstellend ist. Spätestens, wenn man das Erstandene zu Hause vorführt und mit einem bemitleidenswerten Blick der Partnerin konfrontiert wird, wird einem bewusst, dass sich einmal mehr Aufwand und Ertrag nicht die Waage halten. Die neuen Kleidungsstücke werden im Schrank ganz unten verstaut – und man greift am nächsten Tag einmal mehr zum Altbewährten.

Dass sich dieses typischen Männerproblems keine Männer, sondern Frauen angenommen haben, ist bezeichnend.

Der eigene Stil in einer Box

Dass sich dieses typischen Männerproblems keine Männer, sondern Frauen angenommen haben, ist bezeichnend. Es scheint so, als wüssten eben doch nur sie, was Männer wirklich wollen. Dieses ungeschriebene Gesetz haben die beiden deutschen Unternehmerinnen Anna Alex (29) und Julia Bösch (30) vor drei Jahren in eine Businessidee umgesetzt, mit der sie im September 2013 auch in die Schweiz expandierten. Das Ganze nennt sich «Outfittery» und bildet eine Kombination aus dem klassischen Onlinehandel und einer Stilberatung. «Outfittery» sieht seine Mission gemäss Eigenbeschreibung darin, Männer von der stressigen und zeitraubenden Last des Kleidungskaufs zu befreien – als eine Online-Variante des «Personal Shoppings».

Den Rahmen dazu bietet eine Mischung aus rund 150 bekannten Marken, Expertenwissen und Kun-

denservice. Der Mann wird dabei persönlich bedient und beraten. Eine im Hinblick auf die Bedürfnisse des einzelnen Kunden ausgewählte Stilexpertin stellt nach Onlinekontakt – hier gilt es einen Fragebogen auszufüllen – und persönlichem Telefonat zwei bis drei individuelle Outfits zusammen, die in Paketen in Kofferoptik nach Hause geschickt werden. Was gefällt, bleibt beim Kunden – was nicht gefällt, geht zurück in die Box und wird kostenlos retourniert.

Bei einem Selbstversuch stellt sich heraus, dass aufgrund des vorgängig geführten kurzen Telefonats durch die Stilexpertin durchaus die wesentlichen Wünsche herausgefiltert werden konnten. Die Box stellte sich als wahre Wundertüte heraus. Von Schuhen über Hemden und Hosen bis hin zu Jacken und Gürtel war alles zu finden. Und zur grossen Überraschung waren die meisten Stücke auch in der richtigen Grösse ausgesucht worden. So wurde die Box denn auch mit einem deutlich geringeren Volumen retourniert. Zusammen mit einem kurzen Fragebogen, auf welchem vermerkt werden konnte, ob ein Stück als zu gross, zu klein, zu farbig oder sonst unpassend empfunden wurde.

Investoren an Bord

Das Konzept hält, was es verspricht. Was durchaus überraschend ist. Denn gerade online tummeln sich unzählige Anbieter, die weder durch Wertigkeit noch durch Service überzeugen können. Genau darauf setzten die beiden Geschäftsführerinnen Julia Bösch und Anna Alex ab dem ersten Tag seit der Gründung im Januar 2012. Rund drei Monate nach dem «administrativen» Startschuss ging die Webseite online – vorerst mit einem Angebot für Deutschland. Das änderte sich aber mit dem Erfolg schnell. Im April 2013 expandierte das Unternehmen nach Österreich, seit September 2013 ist Outfittery auch in der Schweiz vertreten – mit einem Standort in St.Gallen. Vor einigen Monaten wurden zudem die Niederlande, Schweden, Belgien, Dänemark und Luxemburg «erschlossen».

www.pwc.ch

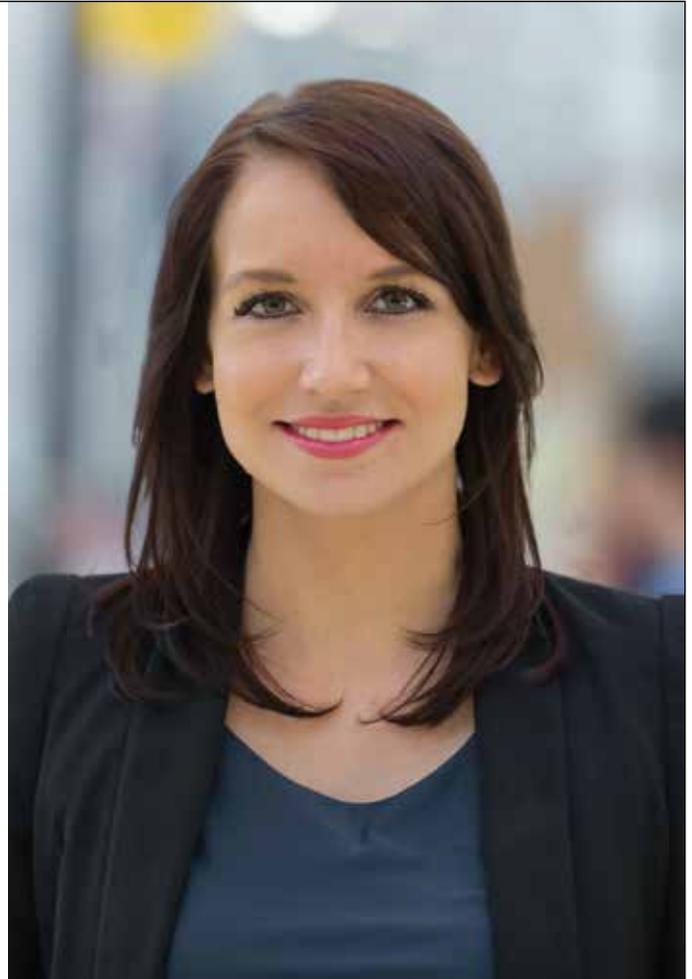
Wie Sie Ihr Lebenswerk in beste Hände geben

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

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



© 2015 PwC. All rights reserved. "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers AG, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.



Career Services Center



Universität St.Gallen

HSG TALENTS
CONFERENCE

HSG
BANKING DAYS

HSG
CONSUMER GOODS
AND RETAIL DAYS



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
www.unisg.ch/unternehmen

*Style-Expertin
von Outfittery:
Frauen wissen,
was Männer wollen.*



Das innovative Konzept rief natürlich auch potenzielle Investoren auf den Plan. Outfittery konnte vor einem Jahr den U.S.-amerikanischen Venture-Capital-Investor Highland Capital Partners gewinnen und erhielt eine Finanzierung in Höhe von 13 Millionen Euro. Damit konnte das Unternehmen nach den bestehenden Investoren – gital Ventures und dem von der IBB Beteiligungsgesellschaft gemanagte VC Fonds Kreativwirtschaft Berlin – einen weiteren internationalen Topinvestor gewinnen. Die Investition nutzt Outfittery, um seine führende Marktstellung weiter auszubauen und das schnelle Wachstum weiter zu intensivieren. Die beiden Gründerinnen scheinen selber überrascht von dieser rasanten Entwicklung zu sein: «Wir haben klein angefangen. Sind anfangs auf den Kisten sitzen geblieben. Aber unsere Idee, einen kostenlosen Personal Shopping Service für Männer im Internet zu etablieren, kam so gut an, dass wir bereits nach einem Jahr expandieren konnten», erklärt Julia Bösch.

«Outfittery» sieht seine Mission darin, Männer von der stressigen und zeitraubenden Last des Kleidungskaufs zu befreien.

Inzwischen zählt der Kundenstamm des Unternehmens rund 100 000 Namen – vorwiegend Männer im Alter zwischen 30 und 50 Jahren. Diese werden von 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – davon 70 Style-Experten – betreut.

Eigener Auftritt für die Schweiz

Dass im Hinblick auf die Schweizer Markterschliessung die Wahl auf den Standort St.Gallen fiel, hat zwei Gründe. Zum einen konnte hier ein für den Aufbau des Logistikzentrums benötigter Partner gefunden werden. Und zum anderen kennen die beiden Gründerinnen die Kantonshauptstadt aus ihrer Jugendzeit. Spricht man mit ihnen über St.Gallen, wird neben den businessorientierten Faktoren im

gleichen Atemzug auch von den «Drei Weieren» geschwärmt. Seit September 2013 wird von hier aus nun der gesamte Schweizer Markt beliefert.

In erster Linie werden vor Ort eine Teilabwicklung der Rückwärtslogistik, welche nicht zu unterschätzen ist, sowie administrative Aufgaben erledigt. «Schweizer Männer sind stilbewusst», kommentiert Gründerin Julia Bösch die Beweggründe, welche dazu geführt haben, in die Schweiz zu expandieren. «Da ich ursprünglich aus dem Dreiländereck Bodensee stamme, kenne ich die Schweiz natürlich sehr gut und bin überzeugt, dass die Schweizer Männer unseren neuen, anspruchsvollen Service lieben werden. Die Schweiz ist für uns ein wichtiger Markt, daher haben wir eigens neue Boxen kreiert, die es exklusiv nur in der Schweiz gibt», ergänzt Bösch.

Die zufriedensten Kunden

Nach mehr als einem Jahr können die Unternehmerinnen ein klares Fazit ziehen: Was man in der Schweiz erlebe, sei eine absolute Erfolgsgeschichte. «Interne Umfragen belegen regelmässig, dass unsere Schweizer Kunden die zufriedensten bei Outfittery sind. Wir glauben, das liegt vor allem daran, dass guter Service einfach noch geschätzt wird», so Anna Alex. Der Kunde lasse sich hier gerne beraten, anstatt alles zu diktieren und letztlich unzufrieden mit dem Ergebnis zu sein. «Dementsprechend dauert ein Telefonat mit einem Schweizer Kunden länger als in anderen Ländern, jedoch ist die Zufriedenheit mit dem Resultat, also den Outfits, die unsere Stylistinnen zusammenstellen, auch höher», ist Julia Bösch überzeugt.

Wachstum ist ein klares Ziel von Outfittery. Aber man will kein Wachstum um jeden Preis. Aus diesem Grund beschränkt man sich auch nach wie vor nur auf die männliche Kundschaft. Anna Alex: «Wir bekommen fast täglich Anfragen von Frauen, wann wir denn auch für sie einen Personal-Shopping-Dienst anbieten würden. Momentan fokussieren wir uns jedoch darauf, den Service für die Männerwelt zu perfektionieren und geografisch zu wachsen.»

Raum für Inspirationen

Kaum ein Bereich ist so stark mit Emotionen verbunden wie Schmuck. Praktisch jedes Stück ist mit einer Geschichte verknüpft. Aussergewöhnliche Accessoires stehen nicht selten für eine Tradition oder machen einen besonderen Anlass unvergesslich. Schon in der Entwicklung und Herstellung ist Leidenschaft gefragt. Diese spürt man bei Eveline Frischknecht Fine Jewellery in St.Gallen, sobald man einen Fuss ins Atelier setzt.

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

Die bemerkenswerten Kollektionen mit faszinierenden Schmuckstücken von Eveline Frischknecht sind geprägt von ihrer Philosophie, welche die Emotionalität, das Design und die traditionelle Handwerkskunst harmonisch und beeindruckend miteinander kombiniert und daraus Unikate entstehen lässt, die entsprechend Anklang bei den Kundinnen und Kunden finden. «Das Entwerfen von neuen Schmuckstücken basiert auf Leidenschaft und Herzblut», erklärt Eveline Frischknecht. Und wenn sie einem in ihrem Atelier in der St.Galler Altstadt einige Exemplare vorführt, wird klar, was sie meint. Jedes Produkt – wenn man diesen eher «kalten» Begriff in diesem Zusammenhang überhaupt verwenden darf – hat seine ganz eigene Entstehungsgeschichte.

Die Natur als Vorbild

Nur schon die Idee für ein neues Design kann mitunter aus ganz unkonventionellen Quellen entstehen. Nicht selten ist es aber die Natur, welche gemäss der Geschäftsführerin als Inspiration dient. Oder man stützt sich auf ein anderes Handwerk, wie bei einer kürzlich entworfenen Kollektion. Diese ist verbunden mit der Tradition der Stadt St.Gallen: Das Team von Eveline Frischknecht hat Schmuckstücke aus Stickereisujets entwickelt, die original von den Dessins der St.Galler Stickereiunternehmen übernommen wurden.

Mit einer einfallsreichen Technik wurden daraus Armbänder, Fingerringe, Ohrenringe, Ketten usw. gestaltet und produziert. So verfügt jedes Exemplar schon über eine eigene Geschichte, bevor es überhaupt zum späteren Besitzer übergeht und dort mit weiteren Emotionen «aufgeladen» wird. Diese Entstehungsgeschichte führe durchaus dazu, dass man sich von einem oder anderen Stück nur schwer trennen könne, gesteht Eveline Frischknecht. Genau diese Verbundenheit macht die Angebote aus dem Atelier aber so einzigartig.

Startschuss 2006

Die Leidenschaft und langjährige Erfahrung in dieser Branche hat Eveline Frischknecht mit dem seit 1894

bestehenden Juweliergeschäft ihrer Familie ausgelebt und im 2006 ihren eigenen Fine-Jewellery-Shop gegründet, der geprägt ist von ihrer Kreativität, Innovation und Perfektion. Nebst dem Goldschmiedberuf hat sie sich in den Bereichen Schmuckdesign und Gemmologie an internationalen Instituten fortgebildet und diverse angesehene Auszeichnungen und Preise erhalten. So ist beispielsweise die Kollektion «Lava» – mit Lavasteinen – international preisgekrönt worden, deren Energie und Ausstrahlungskraft verbunden mit Gold eine harmonische Symbiose erzeugt.

Trotz all der Begriffe wie «Emotionalität» und «Leidenschaft» war von Eveline Frischknecht beim Aufbau des eigenen Unternehmens natürlich auch Hartnäckigkeit gefragt. Als KMU in diesem Segment bestehen zu können, ist kein einfaches Unterfangen. Grosse Anbieter beherrschen einen grossen Teil des Marktes. Doch immer mehr Kunden suchen statt der Masse wieder die Klasse, die individuelle Beratung und eine «Begleitung» bei der Entstehung ihrer Schmuckstücke. Und dies nicht nur bei neuen Kreationen: Eveline Frischknecht macht mit acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch aus älteren Stücken, die Kunden in der bestehenden Art nicht mehr ansprechend finden, eine künstlerische Umwandlung.

Nachhaltige Erlebnisse

Auch mit der Atmosphäre im Atelier kann Eveline Frischknecht Fine Jewellery Akzente setzen. Es wird genügend Raum für einzelne Schmuckstücke geboten. Der Besucher wird nicht mit einer überbordenden Produkteschau überfordert. Er soll sich wohlfühlen und sich inspirieren lassen. Denn nur so kann aus einem Wunsch ein kostbarer «Weggefährte» entstehen. Mit dieser Philosophie ist Eveline Frischknecht nun bereits seit acht Jahren erfolgreich unterwegs. Wie viele Designideen sie in dieser Zeit entwickelt hat, kann sie nicht mehr beziffern. «Viel entscheidender als reine Zahlen ist auch hier die Gewissheit, dass wir mit unseren Angeboten schon unzähligen Kundinnen und Kunden unvergessliche Erlebnisse beschert haben», so die Geschäftsführerin.

Eveline Frischknecht:

*«Das Entwerfen von neuen
Schmuckstücken basiert auf
Leidenschaft und Herzblut.»*



Erbschaftssteuerinitiative – quo vadis?

Noch bevor die notwendigen Unterschriften von den Initianten gesammelt worden waren, sorgte die Initiative «Millionenerbschaften besteuern für unsere AHV (Erbschaftssteuerreform)» für Aufruhr. Ein Ansturm auf die Notariate und eine intensive Gültigkeitsdebatte im Ständerat waren die Folgen eines Initiativtexts, der viele Fragen, insbesondere bei der Unternehmensübertragung, offen lässt. Nachdem der Nationalrat in der Wintersession seine Debatte abgeschlossen hat, soll das Schweizer Stimmvolk am 14. Juni 2015 über die Vorlage entscheiden.

Vorhaben der Initianten

Die Debatte über Chancengleichheit ist aktueller denn je, nachdem letztes Jahr Thomas Piketty's Buch «Das Kapital im 21. Jahrhundert» erschien und zum Bestseller wurde. Seine These «Wer hat, dem wird gegeben» stärkt Befürworter einer höheren Besteuerung von Vermögen. Doch welche Auswirkungen haben Erbschaftssteuern und dergleichen auf KMUs? Bei einer Annahme der Erbschaftssteuerinitiative würde den Kantonen die heutige Kompetenz zur Erhebung der Erbschafts- und Schenkungssteuer entzogen und – mit einem Freibetrag von 2 Millionen Franken pro Erbschaft resp. einem jährlichen Freibetrag von 20'000 Franken pro beschenkte Person –

eine schweizweit vereinheitlichte Erbschafts- und Schenkungssteuer von 20% auf Schenkungen resp. dem Nachlass eingeführt. Pikant an der Sache: Es sollen rückwirkend alle über dem Freibetrag liegende Schenkungen ab dem 1. Januar 2012 herangezogen werden. Ehegatten, eingetragene Partner, sowie von der Gewinnsteuer befreite juristische Personen würden wie bisher nicht von der Erbschafts- und Schenkungssteuer erfasst. Durch eine solche Neuregelung hätten daher vor allem Erben und Beschenkte in direkter Linie das Nachsehen, da sie unter der heutigen Regelung in fast allen Kantonen von der Erbschafts- und Schenkungssteuer befreit sind.





*Roger Krapf
lic. oec. HSG,
dipl. Steuerexperte
Partner Tax,
Ernst & Young AG*



*Matthias Scheitlin
Master of Arts HSG,
dipl. Steuerexperte
Senior Manager Tax,
Ernst & Young AG*

Für die Übertragung von Unternehmen und Landwirtschaftsbetrieben werden im Entwurf Ermässigungen vorgesehen, sofern die Nachfolger den Betrieb während zehn Jahren weitführen. Der Gesetzgeber soll die Ermässigungen für Unternehmen und landwirtschaftliche Betriebe festlegen, damit «ihr Weiterbestand nicht gefährdet wird und die Arbeitsplätze erhalten bleiben».

Herausforderungen in der Nachfolgeplanung

Gemäss einer Studie der Credit Suisse sind rund 80% der KMU Familienunternehmen wobei in rund 40% der Nachfolgeplanungen eine familieninterne Lösung gefunden werden kann. Ein Generationenwechsel in der Unternehmung ist ein arbeitsintensiver Vorgang, welcher oftmals über einen längeren Zeitraum stattfindet und Ressourcen bindet. Da Erben in direkter Linie in den meisten Kantonen von der Erbschafts- und Schenkungssteuer ausgenommen sind, erfolgt bei familieninternen Nachfolgeregelungen bei geeigneter Planung derzeit keine zusätzliche Belastung von Seiten des Staates. Eine zusätzliche Erbschafts- und Schenkungssteuer könnte in vielen Fällen zu einem Verkauf oder gar zur Liquidation der Unternehmung führen, da die notwendigen flüssigen Mittel zur Begleichung der Steuerschuld betrieblich gebunden sind. Hinzu kommt, dass bei mehreren Erben die Pflichtteile berücksichtigt werden müssen und liquide Mittel i.d.R. bereits für deren Abgeltung benötigt werden.

Die möglichen Auswirkungen bei einer allfälligen Annahme der Initiative sind im heutigen Zeitpunkt kaum abzuschätzen, da u.a. der Unternehmensbegriff, die Voraussetzung der Weiterführung, die

zahlungen für höchstens zehn Jahre vereinbart werden können.

Kantonale Beispiele zur Ermässigung der Steuerlast

Gewisse Kantone verfügen bereits über Regelungen, welche Ermässigungen bei der Übertragung von Unternehmen vorsehen. Diese variieren zwischen Ermässigungen für direkte Nachfahren von 50% (Waadt) bis zu grosszügigen Ermässigungen in der Höhe von 90% ungeachtet der verwandtschaftlichen Beziehung (Appenzell Ausserrhoden). Eine umfassende Privilegierung der in Unternehmen investierten Vermögen bei der Erbschafts- und Schenkungssteuer wäre klar im Sinne einer möglichst reibungslosen Nachfolgeregelung.

Selbst wenn es jedoch gelingen würde, Unternehmensnachfolgen umfassend zu erleichtern, führt das Erfordernis der zehnjährigen Betriebsweiterführung zu einer massiven Einschränkung der Dispositionsfreiheit. Was, wenn der Betrieb aus Gründen eines sich verändernden Marktumfelds nicht profitabel weiter geführt werden kann und daher ganz oder teilweise liquidiert oder zu einem tiefen Preis veräussert werden muss? Der Unternehmer würde in einem solchen Fall einer auf dem Unternehmenswert per Schenkungs- resp. Erbschaftsdatum berechneten, nacherhobenen Steuerlast gegenüber stehen. Die Steuerlast könnte zur Existenzbedrohung werden, nämlich dann, wenn sie den Liquidations- resp. Verkaufserlös praktisch absorbiert oder sogar übersteigt.

Die obigen Ausführungen machen deutlich, dass in Bezug auf eine mögliche Erbschaftssteuerreform gerade für Unternehmensübertragungen viele ausschlaggebende Punkte ungeklärt sind. Es ist zu wünschen, dass die damit verbundene Recht- und Planungsunsicherheit mit der Ablehnung der Initiative im Juni behoben und der Motor der Schweizer Wirtschaft in den bereits genügend turbulenten Zeiten nicht zusätzlich belastet wird.

«Ein Generationenwechsel in der Unternehmung ist ein arbeitsintensiver Vorgang, welcher oftmals über einen längeren Zeitraum stattfindet und Ressourcen bindet.»

Bestimmung des Unternehmenswerts sowie die Art und Umfang der Ermässigungen bei Unternehmensnachfolgen nicht definiert sind. Ermässigungen bei Unternehmensnachfolgen sollen gemäss vorgesehenen Übergangsbestimmungen mittels Freibeträgen auf dem Gesamtwert des Unternehmens und einer Steuersatzreduktion auf dem Restbetrag gewährt werden. Ausserdem sollen Raten-



Roland Waibel ist Professor für Betriebswirtschaft an der FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, und leitet dort das Institut für Unternehmensführung.



Nischenstrategien: Von den «Hidden Champions» lernen

Was haben die Schweizer Firmen Temenos, Givaudan, Barry Callebaut und Lantal mit Stihl, Kärcher und Hipp aus Deutschland sowie Doppelmayr und Kässbohrer aus Österreich gemeinsam? Sie alle verfolgen eine fokussierte Nischenstrategie. Und sie sind Weltmarktführer in ihren Marktbereichen.

Text: Roland Waibel Bild: Tiziana Secchi

Der Experte für globale Nischenstrategien, Hermann Simon, erforscht diese Spezialisten seit Jahrzehnten und hat die Erkenntnisse in seinen Büchern zu den «Hidden Champions» festgehalten. Als «Hidden» werden sie bezeichnet, weil – anders als die oben aufgezählten – viele dieser Weltmarktführer so spezialisiert sind, dass man sie praktisch nicht kennt. Oder sind Ihnen Schweizer Unternehmen wie Fritschi, Universo oder Herrenknecht bekannt? Wahrscheinlich nicht, obwohl sie Weltmarktführer für Skibindungen, Uhrenzeiger oder Tunnelbohrmaschinen sind.

möchten, eine Überlegung wert? Typische Verhaltensweisen von «Hidden Champions» sind Fokussierung, Rückbesinnung auf das Kerngeschäft, Kundennähe, administrative Einfachheit, schlanke Organisation, Führungskontinuität und Empowerment der Mitarbeitenden. Diese Unternehmen haben eine überdurchschnittliche Wertschöpfungstiefe, produzieren also vieles selber und bauen so einen Schutz gegen Know-how-Abfluss und Nachahmer auf. Drei Viertel der verborgenen Weltmarktführer praktizieren Direktvertrieb und bieten den Kunden umfassende Problemlösungen aus einer Hand an. Sie sind in kleinere Abteilungen gegliedert, die eine starke Autonomie und Selbstständigkeit gegenüber den Kunden haben.

Nischenchampions stellen die Unternehmenskultur über alles und orientieren sich an zentralen Firmenwerten.

Strategische Weichenstellungen

Was können kleinere Firmen von den «Hidden Champions» lernen? Aktuell sind nicht nur Grossunternehmen, sondern auch viele KMU vom Frankenschock betroffen. Es lohnt sich, zusätzlich zu Kostensenkungsmassnahmen auch strategische Weichenstellungen ins Auge zu fassen. Nebst anderen kann eine sinnvolle Option sein, eine weitergehende Spezialisierung zu prüfen. Unternehmen, die sich auf interessante Nischen konzentrieren, können sich in der Regel besser von der Konkurrenz differenzieren und werden von den Kunden klarer und einheitlicher wahrgenommen. Die mit der Spezialisierung verbundenen Lerngewinne vergrössern die Effizienz, und eine höhere Marktmacht steigert die preisliche Autonomie. Durch Fokussierung auf spezifische Kundengruppen kann meist der Kundennutzen gesteigert werden. Zentral bei Nischenstrategien ist, dass das Risiko der Konzentration durch die Ausrichtung auf konstante Grundbedürfnisse kontrolliert wird.

Führungskontinuität

Welche Erfolgsrezepte der «Hidden Champions» sind für Unternehmen, die sich stärker spezialisieren

Zentrale Firmenwerte

Die Preise der «Hidden Champions» liegen meist zehn bis 20 Prozent über dem Marktdurchschnitt. Sie setzen auf Innovation und Service, nicht auf Preiskonkurrenz. Die kaum bekannten Marktleader haben eine höhere Eigenkapitalquote als die Branche und sind deshalb finanziell unabhängiger. Und sie sind sehr schlank und unbürokratisch organisiert. Vielleicht das wichtigste Merkmal: Nischenchampions stellen die Unternehmenskultur über alles und orientieren sich an zentralen Firmenwerten. Die Mitarbeiterorientierung ist ausgeprägt, was sich in einer rekordtiefen Fluktuation von weniger als drei Prozent niederschlägt (der schweizerische Durchschnitt liegt bei zehn Prozent). Und – angesichts des Frankenschocks gut zu wissen – in Krisenzeiten machen sie alles, um keine Mitarbeitenden entlassen zu müssen.

6. Unternehmensspiegel Ostschweiz

Input zum Thema sowie weitere regionale Beispiele zu «Nischenstrategien» vermittelt der 6. Unternehmensspiegel Ostschweiz, am 10. März in St. Gallen (u. a. mit Delinat und MS Mail Service aus St. Gallen) und am 25. März in Teufen (u. a. mit dem «Hidden Champion» Arcolor, Waldstatt, und Brädäx, Appenzell). www.fhsg.ch/ifu-unternehmensspiegel

«Befreien Sie sich von allen Ablenkungen»

Die Delinat AG ist internationaler Marktführer im Biowein-Distanzhandel. Das Schweizer Familienunternehmen mit Sitz in St.Gallen wurde 1980 von Karl Schefer mit der Vision gegründet, europaweit ökologisch nachhaltigen Weinbau mit hoher Biodiversität zu etablieren. FHS-Professor Roland Waibel geht im Gespräch mit CEO Karl Schefer der Nischenpositionierung der Delinat AG auf den Grund.

Interview: Roland Waibel Bild: zVg.

Karl Schefer, was hat Sie dazu bewogen, 1980 Delinat zu gründen?

Es war die feste Überzeugung, dass es mit der Gift-spritzerei im Weinbau so nicht weiter gehen kann und dass wir die Ersten sein können, die daraus ein Geschäft machen.

Warum waren Sie überzeugt, dass die Nische «Biowein» zukunftsfruchtig sein würde?

Weil ich als Chemielaborant und Homöopath abschätzen konnte, dass der Wunsch nach reinem Wein nicht nur legitim ist, sondern das Potenzial zu einem echten Bedürfnis hat.

Delinat hat in letzter Zeit einige prestigeträchtige Preise gewonnen. Experten attestieren Ihnen, dass kein Unternehmen mehr für den biologischen Weinbau in Europa getan habe. Die Delinat-Richtlinien gehen deutlich weiter als alle bekannten Biolabels. Warum?

Zur Profilierung und weil es unserer Überzeugung entspricht. Bio kann heute in reinster Monokultur erzeugt werden – das ist ein Skandal! Als Spezialist können und wollen wir uns solche Kompromisse nicht leisten.

Gibt es ein übergreifendes Grundbedürfnis, welches Delinat-Produkte erfüllen?

Sicherheit, Exklusivität, Ethik. In dieser Reihenfolge.

Firmen, die sich spezialisieren, berichten oft von grösserer Effizienz. Können Sie dies bestätigen?

Ja, in jedem Fall. Allein die klare Fokussierung beflügelt und der Verzicht auf Nebenschauplätze erleichtert alles Tun. Auch gibt es weniger «politische» Entscheidungen, weil man sich eine eigene Meinung leisten kann, mit denen man Andersdenkende durchaus vergraulen darf. Das gehört ein bisschen zur Nischenstrategie.

Ein weiteres Argument für strategische Fokussierung ist höhere Preis- und Marktmacht. Trifft dies für Delinat zu?

Auch hier ein klares Ja.



Gelingt es Delinat, durch die Konzentration auf Bioweine den Kundennutzen zu steigern?

In jedem Fall. Delinat-Wein ist etwas Besonderes, Weinfreunde können sich damit profilieren. Es geht zwar in erster Linie um Qualität und Sicherheit, doch nicht nur. Delinat gibt auch ein gutes Gewissen, sich selbst und der Natur etwas Gutes zu tun.

Erkennen Sie weitere Vorteile durch die spezifische Ausrichtung von Delinat?

Ein ganz grosser Vorteil ist die klare Positionierung. Man kann alle Kräfte bündeln und verliert sich weniger in erklärungsbedürftigen Verstrickungen. Pestizide sind ungesund und böse, Natur und reiche Vielfalt sind gut. Das reduziert zwar die Zielgruppe, erhöht aber Affinität und Kundenbindung. Das geht so weit, dass sich Fangruppen bilden und uns notfalls sogar verteidigen.

Sie rechnen in den nächsten Jahren mit mehr Umsatzwachstum als die Weinbranche allgemein. Was lässt den Absatz steigen?

Bio ist ein Trend und kaum umkehrbar. Wein als Genussprodukt liegt bei den Bioanteilen noch weit unter dem Durchschnitt, das Potenzial ist enorm. Und wir sind Pionier und Marktführer – Delinat ist das Original.

«Man kann alle Kräfte bündeln und verliert sich weniger in erklärungsbedürftigen Verstrickungen.»

Als Nachteil von spezialisierten Nischenstrategien wird oft das erhöhte Risiko genannt. Wie schätzen Sie das Risiko der Biostrategie von Delinat ein?

Ich glaube nicht, dass das Risiko einer Nischenstrategie insgesamt höher ist. Es hängt natürlich stark vom Produkt und der Marktsituation ab, die Entscheidung muss wohl überlegt sein. Dann aber darf nicht mehr gezögert werden. Der Erfolg in der Nische hängt stark vom Herzblut ab. Bei Delinat war das Risiko bei der Gründung 1980 noch erheblich, weil sogar die Gesetze Schranken setzten – Begriffe wie «Bio» und «Natur» waren in Zusammenhang mit Weinverkauf verboten. Erst einige Jahre harte Arbeit und Hartnäckigkeit haben zum Erfolg geführt.

Aufgrund Ihrer Erfahrungen: Was empfehlen Sie Firmen, die sich stärker spezialisieren wollen?

Wer vom Produkt überzeugt ist und wer sicher ist, dass er etwas besser als alle anderen kann, dem rate ich zu Mut und Entschlossenheit. Und auch, sich von allen anderen Ablenkungen zu befreien, denn Spezialisierung bedeutet auch Verzicht, das ist besonders nach der Startphase wichtig, wenn langsam Routine einkehrt.

Menschen erfolgreich mobilisieren

Prisca Koller (*1964) ist seit über 15 Jahren in der Unternehmensberatung tätig. Als Mitgründerin der Firma PRO4S Partner GmbH hat sie sich zum Ziel gesetzt, Menschen in Organisationen erfolgreich zusammenzubringen und zu mobilisieren. Mit ihrer



positiven und anpackenden Art hilft Prisca Koller den Unternehmen, die strategischen Initiativen rasch und wirkungsvoll umzusetzen. Die von Prisca Koller und ihrem Mann Walter entwickelte Simulation, das PRO4S-Räderwerk, zeigt dabei sehr anschaulich die betrieblichen Zusammenhänge auf und erlaubt es den Unternehmen, ihre Abläufe und Prozesse für jeden Mitarbeitenden nachvollziehbar darzustellen. Branche und Grösse der Unternehmen spielen dabei keine Rolle. Heute ist das Unternehmen in 23 Ländern tätig und zählt rund 30 PRO4S-Partnerinnen und -Partner.

PRO4S ist seit dem Jahr 2013 strategischer Partner des Raiffeisen Unternehmerzentrums RUZ mit Sitz in Gossau. In den RUZ-Werkstätten erarbeiten Unternehmerinnen und Unternehmer Antworten auf relevante operative und strategische Fragen. Prisca Koller engagiert sich bei der Ausbildung von Unternehmerinnen und Unternehmern, die als RUZ-Experten andere Unternehmer begleiten.

In jungen Jahren wies noch wenig auf Prisca Kollers späteren Werdegang hin: Als Bauerntochter wuchs sie mit neun Geschwistern auf. Nach einer Ausbildung zur Kosmetikerin folgte der Abschluss des Handelsdiplomes an der Kaderschule. Bis zum Tod ihres ersten Ehemanns im Jahre 1998 agierte sie als Unternehmersfrau im Bauunternehmen ihres Gatten, wo sie die Verantwortung für Verwaltung, Finanzen, Marketing und Personalfragen übernahm und ein Team von 40 Mitarbeitenden führte. Heute ist Prisca Koller in der Rolle als Beraterin, Trainerin und Moderatorin in Führungs-, Organisations-, Verkaufs- und Kommunikationsthemen für KMUs sowie Grosskonzerne weltweit im Einsatz.

In ihrer Freizeit engagiert sich Prisca Koller als Netzwerkerin. Darum ist für sie die Mitgliedschaft bei den Leaderinnen Ostschweiz ein Muss. Leaderinnen Ostschweiz ermöglicht es Frauen, sich gegenseitig weiterzubringen und sich auszutauschen.

Die Migros Bank als Partner für Gewerbe und Industrie

Die Migros Bank hat in den letzten Jahren ihre Präsenz in der Ostschweiz deutlich ausgebaut. Angesprochen werden dabei nicht nur Privatkunden, sondern auch Gewerbe- und Industrieunternehmen. Patrick Weibel, Leiter Region, und Alfred Schaub, Leiter Firmenkunden, nehmen zu aktuellen Bankthemen Stellung und erläutern, wie der Unternehmer bei der Migros Bank besonders profitiert.



Patrick Weibel (links) und Alfred Schaub (rechts).

Seit Juni 2011 sind Sie in leitender Funktion für die Migros Bank Ostschweiz tätig. Als «Grossbanker» zur Retailbank der Migros – wie gefällt es Ihnen?

Patrick Weibel: Danke der Nachfrage! Sehr gut, ich habe den Wechsel keinen Moment bereut.

Sie sind Leiter Region Ostschweiz. Was muss ich mir darunter vorstellen?

Patrick Weibel: Leiter der Region ist eine der vielseitigsten Funktionen, die man als Banker ausüben kann. Ich bin ergebnisverantwortlich für die Region und führe meine direkt unterstellten Segmentleiter. Zudem bin ich das Bindeglied zwischen der Geschäftsleitung und der Region. Ich befasse mich zusammen mit meinem Team mit strategischen Fragen wie dem Ausbau des Niederlassungsnetzes, der Teamentwicklung und natürlich auch mit direkten Anliegen unserer Kundschaft. In den letzten Jahren konnte die Migros Bank ihre Präsenz in der Ostschweiz mit vier neuen Niederlassungen deutlich ausbauen. Zudem haben wir uns mit dem neuen, erfolgreichen Firmenkundenstandort Winterthur in einem wichtigen Wirtschaftsraum etablieren können. Mit insgesamt 11 Niederlassungen und 170 Menschen sind wir ein bedeutender Anbieter auf dem Ostschweizer Bankenmarkt.

Die Bankbranche steht heute unter permanenter Kritik.

Patrick Weibel: Es ist ein Zeichen unserer Zeit, dass vieles hinterfragt wird. Die Diskussionen über Boni, un versteuerte Vermögen oder manipulierte Zinssätze fördern den Ruf der Branche nicht. Dabei geht vergessen, dass die Finanzbranche in den letzten vierzig Jahren mit Steuern, Sponsoring, Investitionen und über gut bezahlte Stellen einiges zum Wohlstand in der Schweiz beigetragen hat. Die Banken haben auch heute noch einen unverzichtbaren volkswirtschaftlichen Nutzen. Die Migros Bank hat seit ihrem Bestehen ihre Aufgaben stets tadellos wahrgenommen. Auf diesem Fundament werden

wir auch zukünftig zu den Gewinnern im Wettbewerb gehören.

Die Migros Bank ist vor allem für Wohnhypotheken bekannt. Mit regelmässig sehr attraktiven Konditionen lehrte sie den Mitbewerbern das Fürchten. Welche Dienstleistungen kann ich als Unternehmer von der Migros Bank erwarten?

Alfred Schaub: Wir sprechen mit unseren Angeboten vor allem national tätige Klein- und Mittelunternehmen an. Kleinunternehmen – wir nennen sie Geschäftskunden – profitieren von preisgünstigen Basisprodukten und administrativ schlanken Kreditprozessen. Mittelunternehmen – diese nennen wir Firmenkunden – kommen in den Genuss von individuellen Dienstleistungen. Firmenkunden haben jeweils einen persönlichen Betreuer, der sich umfassend um deren Bedürfnisse kümmert.

Ihre Firmenkunden sind wohl alles Migros-Lieferanten?

Alfred Schaub: Selbstverständlich zählen auch Migros-Lieferanten zu unseren Kunden. Die Mehrheit unserer Kunden hat jedoch keinen Bezug zur Migros-Gruppe. Wir decken alle Branchen ab, vom elektronischen Hightech-Unternehmen bis zum Immobilienpromotor.

Als Unternehmer stehen mir viele Dienstleister zur Verfügung. Kantonalbanken bieten ihren Service über die Kantonsgrenzen hinweg an, und auch international tätige Banken haben den Weg in die Ostschweiz gefunden. Was kann mir die Migros Bank speziell bieten?

Patrick Weibel: Für Firmenkunden streiche ich unsere Angebote für Leasing sowie für die Nachfolgelösung heraus. Beides sind Produkte, die eine hohe Professionalität in der Beratung und in der Abwicklung erfordern.

Nachfolgelösungen bieten heute alle Banken an!

Patrick Weibel: Die Migros Bank hat schon früh erkannt, dass die hohe Anzahl von Unternehmen, die inskünftig auf eine familienexterne Nachfolgelösung setzen, umfassend beraten werden müssen. Eine komplexe Nachfolgelösung kann nicht von einem Kundenberater im Tagesgeschäft abgewickelt werden. Deshalb hat die Migros Bank ein Kompetenzzentrum, das im Prozess der Firmennachfolge die Kundenberater unterstützt und die Kunden berät. Unsere Kunden schätzen die Offenheit im Gespräch und interessewahrende Beratung. Anhand von Finanzmodellen zeigen wir auf, wie nachhaltig eine angedachte Übernahmefinanzierung ist, und zeigen auch Alternativen auf. Wir klammern auch Themen wie Familie oder Kommunikation nicht aus – beides sehr wichtige Elemente in der Nachfolgethematik.

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

Alfred Schaub: Nachdem sich ein Unternehmer entschlossen hat, die Firma weiterzugeben, beginnt die Suche nach einem geeigneten Nachfolger. Um sein «Baby» jemandem zu überlassen, muss die Chemie stimmen. Aus reiner Bankensicht bevorzugen wir Nachfolger, die umfangreiche Branchenkenntnisse mitbringen. Selbstverständlich gibt es sehr erfolgreiche Quereinsteiger, doch die sind eher die Ausnahme. Ebenfalls herausfordernd ist der angemessene Kaufpreis. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Kommunikation. Es ist wichtig, dass alle betroffenen Personen, Instanzen und Behörden zur richtigen Zeit informiert werden und dass man Vertrauen schafft. Eine Firmenübernahme, insbesondere wenn der Käufer von extern kommt, ist ein Projekt, das dann erfolgreich ist, wenn es von Anfang an strukturiert angegangen wird und der Käufer auch gewillt ist, Unterstützung von aussen beizuziehen.

Zum Schluss noch einen Ausblick: Wie sieht das Bankenjahr 2015 aus?

Patrick Weibel: Das Jahr hat bekanntlich sehr turbulent begonnen. Die Migros Bank ist aber gut aufgestellt, was sich auch im ausgezeichneten Abschluss 2014 widerspiegelt. Wir sind schlank organisiert, kosteneffizient und technisch auf einem ausgezeichneten Stand. Das Personal ist bestens ausgebildet und motiviert. Für Hypothekenbanken wie die Migros Bank bleibt das tiefe Zinsniveau eine Herausforderung, mit der wir noch länger leben müssen. Ich bin aber überzeugt, dass die Bank hervorragend aufgestellt ist.

Planen Sie den Einstieg als Unternehmer?

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



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

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

Service Line 0848 845 400

MIGROS BANK

Das «Kind» loslassen – ohne Wenn und Aber

Jeder Unternehmer steht irgendwann vor der Frage der Nachfolge. Damit sie erfolgreich über die Bühne geht, braucht es nicht nur rechtliche und wirtschaftliche Vorkehrungen, sondern auch emotionale Sensibilität.

Text: Nathalie Schoch **Bilder:** zVg.

Die Unternehmensnachfolge ist für KMU sehr präsent. Denn 22 Prozent der Schweizer KMU planen, ihr Eigentum in den nächsten fünf Jahren zu übergeben. Damit dürften bis 2018 knapp 71 000 KMU mit 470 000 Angestellten neue Besitzer oder neue Chefs erhalten, wie eine Studie der Credit Suisse in Zusammenarbeit mit der HSG zeigt. Besonders betroffen

Es ist nicht immer leicht, eine Nachfolgeperson zu finden. Gerade bei den KMU ist die Übergabe meistens direkt mit dem Patron verbunden. Dieser hat ein Leben lang für sein Unternehmen geschuftet, es heranwachsen gesehen und zum Erfolg geführt. Dann auf einmal loszulassen, fällt schwer. Umso mehr, wenn auch die Kinder losziehen und ihren eigenen Weg gehen. Besonders Studierende, die aus einer Familie mit eigenem Betrieb stammen, zeigen nur mässiges Interesse daran, in die Fussstapfen der Eltern zu treten. Aber einige Jahre nach Abschluss des Studiums ist die Bereitschaft höher, wie eine weitere HSG-Studie ergab. Genau so erging es Christoph Heer.

Christoph Heer, Heer Verpackungen:

«Ich wollte auf eigenen Beinen stehen und mich nicht ins gemachte Nest setzen.»

sind Familienunternehmen, sie machen den grössten Teil der KMU aus. «Rund 40 Prozent werden innerhalb der Familie übertragen», sagt Frank Halter vom KMU-Institut der HSG und Mitinitiant der Studie.

Vom Arzt zum Industriellen

Christoph Heer wächst in einem Familienunternehmen auf. Es ist die Heer Verpackungen in St.Gallen,



Es kam anders als gedacht: Christoph und Balthasar Heer von der Heer Verpackungen AG in St.Gallen.



*Schicksalschlag:
Christian und Adrian
Krucker, Brauerei
Stadtbühl in Gossau.*

die Verpackungen für Konsum- und Investitionsgüter entwickelt und produziert. So läge es nahe, dass er eine kaufmännische oder wirtschaftliche Ausbildung absolviert. Doch Christoph Heer schlägt einen anderen Weg ein. «Die Medizin interessierte mich schon immer. Also musste ich mich entscheiden: Mache ich das Hobby zum Beruf oder verfolge ich den Weg meines Grossvaters und Vaters? Ich entschied mich für das Medizinstudium.» Auch für seinen Bruder kommt die Nachfolge nicht infrage, er studierte Biochemie. Nach Abschluss des Studiums ist Christoph Heer als Anästhesist tätig. «Ich habe nie erwartet, dass unsere Söhne die Firma übernehmen. Im Gegenteil, ich stellte mich darauf ein, die Firma mal extern zu verkaufen», sagt Balthasar Heer. Aber dann kommt es doch noch anders.

Adrian Krucker, Brauerei Stadtbühl:

«Es gibt nichts Schöneres, als seine Ideen in ein eigenes Produkt zu stecken.»

Christoph Heer setzt sich nochmals mit dem Gedanken auseinander, nimmt einen unbezahlten Urlaub und geht auf Tuchfühlung mit der Firma seines Vaters. Es folgt ein KMU-Intensivstudium an der HSG, 2012 ein Übergangsjahr, 2013 die offizielle Übergabe. Demnächst schliesst er auch noch den MBA ab. Heute ist Heer glücklich, diese Entscheidung gefällt zu haben. «Ich bin diesen Weg aus freien Stücken gegangen. Hätten meine Eltern damals gesagt, du wirst die Firma mal übernehmen, wäre ich heute vermutlich nicht hier.» Noch heute ist er mit einem kleineren Pensum bei der Rettung St.Gallen sowie der Spitalregion Fürstenland-Toggenburg tätig. «Solange mich mein Vater hier noch unterstützt, pflege ich das auch weiter.»

Unerwartet schnell zum Chef mutiert

Christoph Heer hatte mit seinem Vater ein gutes Vorbild. Denn wie sein Sohn, legte sich auch Balthasar Heer nicht fest, sondern ging den Weg des Juristen. Erst mit 38 übernahm er die Firma seines Vaters. Anders erging es Adrian und Christian Krucker von der Brauerei Stadtbühl in Gossau: Ihnen wurde die Firmenübernahme schon in der Kindheit schmackhaft gemacht. Seit 2001 arbeiten die beiden im Familienbetrieb. 2003 wird es komplizierter: Der Vater erleidet eine Hirnblutung und so stehen die beiden, damals 20 und 22 Jahre alt, plötzlich als stellvertretende Chefs da. Sie werden konfrontiert mit Konkurrenzdruck, Billig-Importbiere und hohen Darlehensbeiträgen in der Gastronomie. «Das war eine grosse Herausforderung, aber wir hatten Gott sei Dank unsere Mutter, die im Hintergrund die Fäden zog», sagt Adrian Krucker. «Manchmal haderten wir schon, aber wir haben Freude an unserem Beruf und wir sind stolz darauf, was wir machen.»

Sowohl bei der Familie Heer als auch bei der Familie Krucker verlief der Übergabeprozess unverkrampft und chancenreich. Aber nicht immer läuft die Nachfolge harmonisch ab. Der Senior-Chef ist auch nach der Übergabe häufig sehr präsent oder nimmt starken Einfluss in die Unternehmensaktivitäten. «Als ich während des Übergangsjahres an einem Familien-Assessment teilgenommen hatte, bekam ich mit, dass das Loslassen und Einmischen ein häufiges Problem ist. Ich kenne Kollegen, die wieder für ein Jahr weggehen, weil sie es einfach nicht mehr aushalten, ständig kontrolliert oder kritisiert zu werden», so Christoph Heer. «Mein Tipp an andere Väter ist, die Junioren machen zu lassen und ihnen zur Seite zu stehen, wenn sie es wünschen», sagt Balthasar Heer.

Mitarbeiter als Nachfolger sind selten

Fällt die Familiennachfolge weg, ist es naheliegend, einen Mitarbeitenden aus dem Kader nachzuziehen. Aber nur jedes fünfte Unternehmen wird intern übergeben. Zwar würden viele Unternehmer lieber an ihre Angestellten verkaufen als an Aussenstehende – hier sind es vielmehr die Mitarbeiter selbst, die davor zurückschrecken. Markus Beeli scheute sich nicht vor dieser Verantwortung. Er übernahm im Oktober 2012 die Firma seines Chefs, die Schwizer Haustechnik AG in St.Gallen. «Ich war schon seit vielen Jahren in der Geschäftsleitung, auch die Lehre habe ich hier absolviert. Diese Verbundenheit hat mich fast schon dazu verpflichtet, die Firma zu übernehmen.» Sein Vorteil war, dass er die Schwächen und Stärken der Firma bestens kannte und mit Bruno Schwizer ein gutes Verhältnis hatte. Er rät anderen Mitarbeitenden, die Firma auf Herz und Nieren zu prüfen und sich zu vergewissern, ob man der Sache auch wirklich gewachsen ist.

Kommt weder ein Familienmitglied noch ein Mitarbeiter infrage, bleibt nur noch der externe Ver-

A photograph of two men in white lab coats working in a cheese cellar. They are surrounded by wooden shelves filled with large wheels of cheese. One man is using a tool to inspect a piece of cheese. The scene is well-lit, highlighting the texture of the cheese and the wooden shelves.

Leidenschaft
aus Tradition.

Christian Oberli
Unternehmer

Herbert Haag
acrevis Bank Wil

acrevis –
weil es um Sie geht!

Traditionen zu wahren und trotzdem neue Chancen zu ergreifen ist kein Widerspruch. Im Gegenteil. Nur so ist es möglich, ein erfolgreicher Unternehmer zu sein, dem man vertraut: Weil er innovativ, kompetent und zugleich verlässlich ist. Auf diesem Weg begleiten wir Sie gerne. Mit langjähriger Erfahrung, Wissen und Begeisterung für die Chancen der Zukunft. www.acrevis.ch

acrevis
Ihre Bank, näher bei Ihnen



links: Er übernahm die
Firma seines Chefs:
Markus Beeli, Schwizer
Haustechnik AG.

rechts: Urs August Graf,
Steag & Partner AG:
«Das Bauchgefühl ist
ein guter Berater.»



kauf. Bei rund 40 Prozent der Unternehmen ist das der Fall. Aber auch hier gestaltet sich die Übergabe unterschiedlich. Frank Halter stellt in seiner Studie fest, dass KMU oft keinen Anforderungskatalog an den Nachfolger richten. Auch auf einen Trainingsplan zur Einarbeitung oder Kompetenzbildung werde bei 60 Prozent der Übergaben verzichtet. Durchgesetzt habe sich dafür die Due-Diligence-Prüfung (Stärken/Schwächen und Werte des Unternehmens). Erstaunlich sei zudem, dass zwei Drittel der KMU über keinen Plan verfüge, wie das Ganze kommuniziert werden soll. «Angesichts der Bedeutung der Übergabe für die Mitarbeiter und Geschäftspartner ein Aspekt, der Verbesserungspotenzial in sich birgt», so Halter.

Markus Beeli, Schwizer Haustechnik AG:

«Die Verbundenheit hat mich fast schon dazu verpflichtet, die Firma zu übernehmen.»

Nachfolge früh genug planen

Urs August Graf erlebte den Kauf positiv. Die St.Galler Steag & Partner AG übernahmen er und sein Bruder im Februar 2004. Dies geschah aber nicht über Nacht, sondern in einem dreijährigen Prozess. Dabei stellten sie sich immer wieder die Frage, ob das Unternehmen Wachstumspotenzial hat, ob sie sich mit den Dienstleistungen identifizieren können und natürlich die finanzielle Machbarkeit. «Und schliesslich ist das Bauchgefühl ein guter Berater», so Urs August Graf.

Letztlich gibt es immer noch die Möglichkeit, einen externen Berater hinzuzuziehen. Denn die Gefahren der Nachfolgeplanung lauern überall: gesetzliche Erbfolge, die Stellung des Inhabers, soziale und fachliche Kompetenz der Nachfolge, bestehende Verträge, Finanzierung und damit verbunden die Sicherheiten. «Man kann sich nicht früh genug

mit der Nachfolgeplanung auseinandersetzen. Ein Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren vor der Übergabe ist deshalb zu empfehlen», so Alfred Jung und Daniel Betschart, Partner bei K&B Rechtsanwälte in Oberuzwil.

Freiwilligkeit als Erfolgsrezept

Unternehmer, die erkennen, wie komplex und sensibel eine Übergabe ist, werden es leichter haben, ihr «Kind» loszulassen. Sei es, weil es die eigenen Kinder übernehmen oder weil es fremde Personen an die Hand nehmen. Markus Beeli und Urs August Graf haben es nie bereut, eine «fremde» Firma zu kaufen, und deren Verkäufer können über ihre jetzigen Erfolge nur erfreut sein. Christoph Heer kann die Firma auf seine Weise führen, weil ihm sein Vater völlig freie Hand lässt. «Freiwilligkeit ist das Wichtigste, sonst funktioniert es auf lange Sicht nicht. Und beide Generationen müssen ehrlich zu sich selbst sein. Nicht immer ist der Familiennachwuchs die beste Lösung. Man sollte im Sinne der Firma und nicht der Familie wegen handeln», so Christoph Heer.

Adrian und Christian Krucker haben bereits Nachwuchs. Sie können auf eine mögliche 7. Generation hoffen. Und wenn es soweit ist, werden sie bestimmt mit einem Stadtbühler Bier anstossen.

Nachfolgeproblem

54 953 Firmen in der Schweiz haben ein Nachfolgeproblem. Das sind elf Prozent aller aktiven Firmen, die im Handelsregister eingetragen sind. Davon sind auch die Ostschweizer Kantone betroffen:

SG	3427 Firmen
TG	1771 Firmen
AR	482 Firmen
AI	149 Firmen

Quelle: Bisnode D&B Schweiz AG in Urdorf. Nachfolge-Studie, August 2013.

«Effektiv am Puls der Unternehmen»

Im Dezember 2014 wurde das Team der Lenz & Dudli Treuhandgesellschaft AG in Gossau durch Urs Michel (*1965) ergänzt. Mit der Verstärkung durch den diplomierten Wirtschaftsprüfer ist das Unternehmen bestens auf die aktuellen Herausforderungen gerüstet. Gerade in Zeiten des wirtschaftlichen Umbruchs wird ein Element in der Beratung wichtiger denn je: das gegenseitige Vertrauen.

Text: Marcel Baumgartner **Bild:** zVg

Die Problemfelder von KMU und Grossunternehmen, mit denen sich Beratungsfirmen beschäftigen müssen, haben sich in den vergangenen Jahren markant ausgeweitet. Nicht erst der SNB-Entscheid, den Euro-Mindestkurs aufzuheben, stellt zahlreiche Firmen vor eine neue Situation. Auch Themen wie Umstrukturierungen, Ansiedlungen, Sanierungen oder Nachfolgeregelungen sind komplexer, da vielfältiger geworden. Die Lenz & Dudli Treuhandgesellschaft AG hat sich in den vergangenen Jahren den Ruf einer hoch spezialisierten, umfassenden und fairen Beratungspartnerin erarbeitet. Bei ihr sind Kundinnen und Kunden keine blossen Nummern, sondern Klienten auf Augenhöhe.

Nachfolgeregelung als Dauerthema

Ein komplexes Gebiet in der Beratung ist die Regelung einer Nachfolge. Diese lässt sich in einer Unternehmung nicht vermeiden, doch ist sie planbar. Je früher mit der Planung begonnen wird, desto grösser ist der verbleibende Gestaltungsspielraum.

«Eine Nachfolgeregelung bietet die Chance, ein Lebenswerk zu sichern oder einem Unternehmen neue Impulse zu verschaffen»

Eine Nachfolgeregelung bietet die Chance, ein Lebenswerk zu sichern oder einem Unternehmen neue Impulse zu verschaffen. Es empfiehlt sich, je nach Grösse und Komplexität ein Projektteam zusammenzustellen sowie eine kompetente Person zu bestimmen, welche den Nachfolgeprozess begleitet und koordiniert, damit sich ein solches Projekt erfolgsversprechend durchführen lässt. In der Regel geschieht ein solcher Prozess für einen Unternehmer nur einmal, weshalb für die Regelung der Unternehmensnachfolge eine kompetente Fachperson mit breiter Erfahrung für die Begleitung und Koordination des gesamten Nachfolgeprozesses eingesetzt werden sollte.

Leistung kommt vor Honorar

Ganzheitliche Beratung aus einer Hand – auch unter Berücksichtigung privater Verhältnisse – bietet grosse Vorteile. Schlanke Strukturen sorgen für kurze Entscheidungswege und führen die Spezialisten der Gesellschaft effektiv zum Puls der Unternehmerinnen und Unternehmer. «Man bekommt so eins zu eins mit, was sie bewegt und wo heute, aber auch in Zukunft der Schuh drückt», erklärt Urs Michel. Genau dies habe ihn an dieser neuen Tätigkeit gereizt. Nach mehreren Jahren, in denen der diplomierte Wirtschaftsprüfer in zwei grossen, bekannten Organisationen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung tätig war, suchte der 49-Jährige nach einem Umfeld, in dem er sein erworbenes Know-how noch gezielter einbringen kann. Nach einem Umfeld, in welchem die Leistungen und nicht das Honorar an erster Stelle kommen. «Der Kundennutzen hat bei Lenz & Dudli oberste Priorität – das wurde mir ab dem ersten Tag bewusst», so der Vater von zwei Söhnen.

Auf Netzwerk zurückgreifen

Neben der Pflege von eigenen Kunden, welche Urs Michel ins neue Unternehmen mitbrachte, setzte er in den ersten Wochen alles daran, jene Kunden von Lenz & Dudli näher kennenzulernen, die inskünftig durch ihn betreut werden. Die Themen sind dabei so vielfältig wie komplex. Doch der in Horn am Bodensee wohnhafte Spezialist hat in seiner Laufbahn schon zahlreiche Projekte – gerade auch in den Bereichen Umstrukturierungen und Nachfolgeregelung – begleitet und kennt folglich die Gesamtzusammenhänge. «Weiter muss man sich natürlich stetig auf dem Laufenden halten, um die aktuellsten Veränderungen in der Wirtschaft in die Beratungstätigkeit mit einfließen lassen zu können», so Michel. Und bei hochkomplexen Spezialgebieten sei es unerlässlich, auf ein Netzwerk aus Spezialisten und Experten zurückgreifen zu können.



*Urs Michel:
«Der Kundennutzen hat
bei Lenz & Dudli oberste
Priorität.»*

Rating-Analyst

Gerade die Grenzgängerbesteuerung, das Sozialversicherungsrecht in den bilateralen Verträgen mit der Europäischen Union, aber auch der SNB-Entscheid oder die Nachfolgeregelungen seien Beispiele von spannenden Knacknüssen, derer man sich als Beratungsfirma gerne annehme. Die Lenz & Dudli Treuhandgesellschaft AG hat schon in unzähligen Fällen bewiesen, dass sie sich diesen Themen stellen und eine ganzheitliche Beratung anbieten kann. Mit Urs Michel, der ausserdem über eine Ausbildung zum Rating-Analyst verfügt und somit auch die Sichtweise der Finanzierungsinstitute beispielsweise bei Kreditvergaben an KMU-Betriebe gut einschätzen kann, hat sie sich nun eine weitere Fachperson an Bord geholt, welche die eigenen Kundinnen und Kunden in sämtlichen relevanten Fragen begleitet und unterstützt.

Zum Unternehmen

Die Lenz & Dudli Treuhandgesellschaft AG mit Sitz in Gossau steht seit vielen Jahren für hohe Qualität und Fachkenntnis im Treuhandbereich. Das Unternehmen verfügt derzeit über rund 15 motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren kontinuierliche Weiterbildung aktiv gefördert wird. Zudem verfügt die Gesellschaft über zahlreiche Spezialisten in den einzelnen Fachbereichen und kann mit der Revisal AG und weiteren Kooperationspartnern auf ein breites Netzwerk zählen.

Lenz & Dudli

Treuhandgesellschaft AG
St.Gallerstrasse 99, CH-9201 Gossau
Tel. 071 388 81 50
admin@lenz-dudli.com, www.lenz-dudli.com

Finanz- und Rechnungswesen

Steuerberatungen

Unternehmensberatungen



Lenz & Dudli
TREUHANDGESELLSCHAFT AG

St.Gallerstrasse 99 | CH-9201 Gossau | Telefon 071 388 81 50 | www.lenz-dudli.com | Mitglied der **TREUHANDKAMMER**

Nachfolgeplanung – eine Herkulesaufgabe in der Unternehmensführung

Es ist eine Tatsache: Die Hausbank und viele andere Stakeholder werden oftmals erst gegen Schluss in die Nachfolgeregelung eingebunden. Im Interesse aller Beteiligten sollten ausgewählte Spezialisten jedoch möglichst früh in diesen Prozess integriert werden, denn Nachfolgeregelungen müssen immer ganzheitlich betrachtet werden. Finanzierung, Steuern, Erbrecht und Unternehmensbewertung sind nur einige Stichworte, die es frühzeitig zu beachten gilt.

Unternehmer sind sich gewohnt, schwierige Entschiede zu fällen und in den Augen der Mitarbeitenden scheinbar Unmögliches möglich zu machen. Sie stehen als Kapitäne auf der Brücke und geben Kommandos. Dabei orientieren sie sich an der Grosswetterlage genauso wie an der Seekarte. Untiefen müssen umschifft werden, Wind und Strömung bedürfen der genauen Beobachtung und einer raschen Reaktionszeit. Unternehmer müssen ihr Schiff und die Umgebung jederzeit genau beobachten und wissen, wo sie sich gerade befinden.

Antworten kennen

Übertragen auf die Nachfolgeplanung heisst das: Unternehmer müssen sich über die Unternehmensstrategie, die Märkte von Einkauf und Verkauf, die personelle Besetzung der Unternehmung aber auch über die Marktstellung ihrer Produkte im Klaren sein. Zu beantworten gilt es aber auch weitere Fragen, bevor die Nachfolgeplanung in Angriff genommen werden sollte. Wer kommt als Käufer in Frage? Welchen Stellenwert haben leitende Mitarbeitende im Betrieb? Kann es eine interne Lösung geben oder ist eine ex-





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

terne Lösung sinnvoller? Könnte die Unternehmung bei einem allzu forschen und öffentlich ausgeschriebenen Verkaufsprozess Schaden nehmen? Letztlich bleibt auch die Frage, ob der Verkäufer weiterhin im Unternehmen eingebunden werden soll oder nicht. Dies kann aus Gründen der Kontinuität, der Rentensicherheit des Verkäufers oder wegen der Finanzierungsmöglichkeiten des Käufers geschehen. In Anbetracht all dieser Überlegungen ist die Nachfolgeregelung zweifellos die grösste Herausforderung im Leben eines Unternehmers, weshalb ihr höchste Priorität zukommt.

Wie auch immer der Entscheid ausfällt und welche Vorgehensweise gewählt wird, hat es der Verkäufer letztlich immer verdient, dass eine gute Lösung gefunden wird. Denn es handelt sich um sein Lebenswerk. Alleine findet sich erfahrungsgemäss nur selten die beste Lösung, dafür sind versierte Spezialisten da, die sämtliche Stakeholder berücksichtigen. Zentrale Stellen in der Planung einer Nachfolge sind die leitenden Mitarbeitenden aber auch die übrige Belegschaft, Kunden und Lieferanten, Finanzierungsexperten, Steuerberater, Rechtsvertreter und Unternehmensbewerber wie Treuhänder. Sie alle übernehmen eine erfolgsentscheidende Rolle in diesem Grossprojekt.

Emotionen als Hürden

Es kann nicht stark genug betont werden: Der wichtigste und zugleich schwierigste Schritt in der Nachfolgeregelung ist die emotionale Hürde. Der Patron muss die Veräusserung im Interesse seines Unternehmens wirklich wollen und bereit sein, los zu lassen. Sich emotional vom Unternehmen zu trennen ist daher ein laufender Prozess. Hierzu gehört auch, Klarheit über das Danach zu schaffen, sprich, was nach der Ablösung geschieht und wie die neu gewonnene Zeit sinnvoll genutzt werden kann. Hier empfehlen sich Gespräche innerhalb der Familie sowie mit den engsten Vertrauten, und dies lange bevor ein Verkauf konkret wird. Die Einbindung eines erweiterten Kreises folgt danach. Damit sind die

wichtigsten Meilensteine gesetzt, bevor das Geplante an die grosse Glocke gehängt wird. Ein solcher Prozess kann durchaus mehrere Jahre dauern, auf die Zeit zu drängen ist erfahrungsgemäss sehr heikel. Für Menschen, die oftmals rasche Entscheide fällen müssen, ist dies eine entsprechend grosse Herausforderung. Nach der Übergabe des Unternehmens hat der Unternehmer selber die Chance, Neues in Angriff zu nehmen und seine Nachfolger können sich vollumfänglich auf ihre neuen Aufgaben konzentrieren.

Vertrauen bilden

Nebst der gezielten Einbindung von Beratern und Spezialisten spielt eine weitere Komponente eine entscheidende Rolle für die erfolgreiche Transaktion: Vertrauen, insbesondere zwischen Verkäufer und Käufer. Als Basis für die Gespräche dienen professionell aufbereitete Unterlagen. Auch für den Finanzierungspartner und die Steuerbehörde ist eine ausführliche Dokumentation der Transaktion zu erstellen. Ebenso wichtig ist die Kommunikation nach innen wie nach aussen. Die Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten hatten Vertrauen in ihren Patron, das unter der neuen Führung wieder gewonnen werden muss.

Bei der Nachfolgeregelung geht es nicht nur um Papierschlachten, die mit dem Speer des Excelsheets ausgetragen werden und die gesetzlichen Paragraphen die Schiedsrichter sind. Das Schlachtfeld sind nicht nur Businesspläne in Worddateien mit vollmundigen Versprechen und Erwartungen und das Schutzschild besteht nicht aus Konventionalstrafen, Rückforderungsrechten oder Erfolgsgarantien. Nein, Nachfolgeregelung und deren Planung ist ein Akt des Vertrauens – Vertrauen in die Gegenpartei und Vertrauen darauf, dass der Chef weiss, was er tut. Vertrauen in den gemeinsamen Willen aller Parteien, die Transaktion erfolgreich abzuschliessen und die Unternehmung in eine verheissungsvolle Zukunft zu führen. Davon profitieren letztendlich alle.

«Alles geht nur noch über den Preis»

Rukka gehört zu den ältesten und erfolgreichsten Outdoorbekleidungsfirmen der Schweiz. Das Unternehmen beschäftigt 28 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und hat seinen Hauptsitz in Tübach. CEO Sven Blum über den Kostendruck, Übernahmeangebote und den Versuch, «Swiss Made»-Produkte für den dreifachen Preis anzubieten.

Interview: Marcel Baumgartner **Bilder:** Bodo Rüedi

Sven Blum, beim Bekleidungsbereich hat man den Eindruck, dass laufend neue Hersteller ein Stück vom Markt für sich beanspruchen. Wie schafft es Rukka, sich in diesem Spannungsfeld zu behaupten?

Die Marke steht im Vordergrund und geniesst bei vielen Kunden ein hohes Ansehen – sie vertrauen in Qualität und Verarbeitung. Dazu bieten wir einen hervorragenden Lagerservice: Sämtliche Artikel können wir innert 24 Stunden ab unserem Schweizer Lager in Tübach liefern. Wir lagern permanent zwischen 250 000 und 300 000 Artikel. Grosse wie kleine Händler können ohne Warenrisiko bei uns ab Lager bestellen, wenn Bedarf besteht. Ausserdem bieten wir einen einmaligen Reparatur- und Änderungsservice: Unsere drei Schneiderinnen ändern, reparieren und beschriften ganz nach Kundenwunsch.

«Grösse ist nicht alles. Die Infrastruktur muss mitwachsen können. Die jetzige Überschaubarkeit bietet viele Vorteile.»

Ihr Vater Armin Blum startete 1966 mit dem Vertrieb von Rukka-Artikeln. Wie hat sich die Branche im Laufe der fast 50 Jahre entwickelt?

Die Anforderungen sind viel grösser geworden. Wo man früher noch ein Standardmodell in zwei Farben unisex herstellen konnte, braucht es heute ein breites Sortiment. Farben müssen permanent den Trends angeglichen werden, und die Schnitte sind zum wichtigsten Bestandteil eines Kaufentscheids geworden. Wenn die Passform nicht stimmt, geht gar nichts. Die Schnelllebigkeit der Produkte ist fast schon beängstigend. Ausserdem ist der Preisdruck grösser geworden. Alles geht nur noch über den Preis.

Neue Technologien machen neue Verarbeitungen möglich. Hat sich dies auch auf die Rukka-Produkte ausgewirkt? Wie geht man beispielsweise mit der Nanotechnologie um?

Natürlich hat sich dies auch auf unsere Produkte ausgewirkt. Wobei vor allem hochwertige Materialien wie auch Verarbeitungstechnologien viel zur Entwicklung beigetragen haben. Anforderungen und das Qualitätsbewusstsein haben allgemein heute einen sehr hohen Stellenwert; Endkontrollen werden viel strenger und strikter durchgeführt. Ein wichtiger Schritt ist in unseren Augen die ökologisch einwandfreie Herstellung der Stoffe und des Zubehörs, was zur Erhaltung der Umwelt beiträgt. Wir sind immer offen für neue Technologien, aber derzeit ist die Nanotechnologie kein Thema für uns.

Wie stark wird Ihre Branche von Innovationen angetrieben?

Innovationen waren für unsere Branche immer sehr wichtig. Vom «Ölzeug» ging es zu atmungsaktiven Membranen mit geschweissten Nähten, dann kamen Fleece, Soft Shells etc. etc. Alles wichtige Meilensteine in unserer Branche, die es den Konsumenten ermöglichen, sich in der freien Natur möglichst angenehm und vor Wind und Wetter geschützt zu bewegen.

Dem Standort Schweiz sind Sie treu geblieben. Insbesondere Entwicklung und Design sind hier angesiedelt. Verfügt der Heimmarkt über genügend Know-how in diesen Sparten?

Über Entwicklungen und Design Trends informieren wir uns natürlich nicht nur in der Schweiz. Es gibt sehr gute Messen im Ausland, die immer wieder die neusten Entwicklungen und Trends zeigen. Ein weiterer wichtiger Indikator ist, mit offenen Augen die Menschen und was sie tragen zu beobachten. Schliesslich wollen wir uns ja nicht selbst verwirklichen, sondern den Schweizer Markt mit Produkten bedienen, welche die Konsumenten gerne kaufen.

Anders sieht es bei der Produktion aus. Hier greifen Sie auf asiatische und osteuropäische Lieferanten zurück. Woran liegt es, dass die Schweiz hier nicht mithalten kann?



Rukka-CEO Sven Blum:
«Die Schnellebigkeit der Produkte
ist fast schon beängstigend.»

Erkennen Sie Ihr Steueroptimierungspotenzial!



Steuerzeit – unsere Lieblingszeit.

Wir beraten Sie engagiert und professionell, um Ihre Steuern zu optimieren und Ihre Effizienz zu steigern.

Entdecken Sie Ihr Potenzial – dank einer **Steuerberatung** von OBТ.

Wir freuen uns auf Sie.

OBТ AG

Berikon | Brugg | Heerbrugg | Lachen SZ | Oberwangen BE
Rapperswil SG | Reinach BL | Schaffhausen | Schwyz
St.Gallen | Weinfelden | Zürich

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



Zum Unternehmen

Gegründet wurde die Firma 1966 von Armin Blum. Blum importierte Produkte der finnischen Firma Rukka in die Schweiz und vertrieb sie von seiner Garage aus. 1970 baute Blum einen eigenen Produktionsstandort in Portugal auf. 1995 wurde das Sortiment stark mit Eigenkreationen im Freizeitbereich erweitert. 2001 übernahm Sven Blum die Rukka Schweiz AG in zweiter Generation von seinem Vater. Sieben Jahre später kreierten und lancierten Sven Blum und sein Team das Label «Silvertag». Das Lifestyle-Label wird in der Schweiz designt und wurde für die Sonderedition Herbst/Winter 2014/2015 dieses Jahr auch in der Schweiz produziert.

Das Hauptproblem sind die hohen Fixkosten wie Löhne und Mieten. Mittlerweile ist es aber auch schwierig, überhaupt noch Firmen zu finden, die in der Schweiz produzieren. Wir haben auf diesen Herbst für unser Lifestyle-Label «Silvertag» zwei Artikel in der Schweiz produzieren lassen. Es war eine interessante Erfahrung und wir sind gespannt, ob der Konsument bereit ist, für «Swiss Made» den dreifachen Preis zu bezahlen. Die ersten Reaktionen waren auf jeden Fall positiv.

«Man darf sich von den Tiefs nicht zu fest beeindrucken lassen, sollte immer nach vorne schauen, seiner Linie treu und in Bewegung bleiben.»

Sie selbst sind 1993 ins Unternehmen eingestiegen und haben die Führung 2001 übernommen. Was hat Ihnen Ihr Vater mit auf den Weg gegeben? Ein sicher wichtiger Grundsatz, den ich mit auf den Weg bekommen habe, ist, dass es immer Hochs und Tiefs im Unternehmerleben gibt. Man darf sich von den Tiefs nicht zu fest beeindrucken lassen, sollte immer nach vorne schauen, seiner Linie treu und in Bewegung bleiben. Auf den Lorbeeren ausruhen geht gar nicht. Der Markt verändert sich ständig, man darf den Anschluss nicht verpassen.

Wie hat sich die Firmenstrategie seither verändert? Die Strategie hat sich nicht wirklich verändert. Natürlich hat sich der Markt verändert. Onlinehandel ist genauso wichtig wie andere neue Wege beim Vertrieb zu finden. Trotzdem verfolgen wir immer noch ähnliche Strategien wie früher. Für uns steht nicht

unbedingt Wachstum, sondern Beständigkeit im Vordergrund.

Das Sortiment wurde kontinuierlich ausgebaut. Gibt es dennoch noch Bereiche, von denen Sie die Finger lassen?

Wir bieten vor allem Artikel an, die eine Funktion im Sinne von Wetter- oder Kälteschutz haben. Von den ganzen Baumwollprodukten wie T-Shirts, Hosen etc. lassen wir die Finger. Auch Schuhe und andere Hartwaren gehören nicht in unser Sortiment.

Welche Märkte werden derzeit bearbeitet?

99,9 Prozent der Umsätze machen wir auf dem Schweizer Markt. Ganz wenig Export findet unter unserer Marke «Silvertag» nach Deutschland und Österreich statt.

Ist eine Erweiterung auf weitere Märkte vorgesehen?

Wir streben im Moment keine Erweiterung der Märkte an. Grösse ist nicht alles. Die Infrastruktur muss mitwachsen können. Die jetzige Überschaubarkeit bietet auch viele Vorteile: Wir bleiben so flexibel und dynamisch und können immer noch schnell auf Kundenwünsche und Anregungen reagieren und eingehen.

Mit rund 28 Mitarbeitenden haben Sie nach wie vor eine überschaubare Firmengrösse. Dennoch ist der Name bekannt. Macht Sie das nicht mitunter zum Übernahmekandidaten?

In der Tat hatten wir schon Angebote. Ein Verkauf ist aber kein Thema. Rukka ist und bleibt ein Familienunternehmen. Wir wollen den Mitarbeitern keinen neuen Eigentümer zumuten, sondern einen beständigen Arbeitsplatz bieten.

Nachfolgeprozess erfolgreich umgesetzt

Bei der Nachfolgeregelung einer Firma geht es nicht selten darum, in einem geführten Prozess emotionale und psychologische Aspekte in konkrete Vorstellungen und schlussendlich in realisierbare Lösungen zu übersetzen. Einige Nachfolgeregelungen sind daran gescheitert. Nicht so die Interferenz FWT AG in Au (SG). Das ehemalige Gründer-Ehepaar Lieberherr übergab die Firma an neue Inhaber: Alfonso Severitano, der schon viele Jahre für das Unternehmen tätig ist, und Daniel Kopf als Investor.

*von links:
Dr. Daniel Kopf (Übernehmer), Anita und Kurt Lieberherr (Übergeber), Stephan Egger (Leiter Nachfolgedesk, SGKB), Alfonso Severitano (Übernehmer und Geschäftsführer)*

Kurt und Anita Lieberherr waren der Interferenz FWT AG rund 40 Jahre lang verbunden. Nach dem Einstieg als Kleinaktionär konnte Kurt Lieberherr sukzessive mehr Aktien erwerben und führt die Firma seit 1989 als Alleininhaber. Sein heutiger Nachfolger Alfonso Severitano ist ebenfalls bereits seit vielen Jahren im Betrieb tätig, der weitere neue Mitinhaber Daniel Kopf war der Interferenz FWT AG seit langem als Geschäftspartner verbunden. Im Gespräch zwischen den früheren und den neuen Besitzern und Stephan Egger von der St.Galler Kan-

tonalbank wird deutlich, wie der Nachfolgeprozess erfolgreich umgesetzt werden konnte.

Was war das Erfolgsrezept dieser Nachfolgeregelung?

Kurt Lieberherr: Zu Beginn dieses Prozesses sahen meine Frau und ich vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr. Die hohe Komplexität führte dazu, dass wir es nicht wagten, den Nachfolgeprozess selbst an die Hand zu nehmen. Wir waren deshalb sehr froh, hat uns Stephan Egger von der St.Galler Kantonal-



bank durch den gesamten Prozess zielgerichtet, kompetent und mit dem notwendigen Einfühlungsvermögen begleitet.

Sie sehen alle sehr glücklich aus. War denn schon zu Beginn klar, dass man die Firma dem Management übergeben wollte?

Kurt Lieberherr: Keineswegs. Es lagen uns einige Angebote von extern zur Übernahme der Firma vor. Wir haben uns mit diesen beschäftigt, aber so richtig zufrieden waren wir nicht. Das sogenannte Bauchgefühl und die emotionalen Sensoren standen auf Ablehnung. In einem von Stephan Egger subtil geführten Gespräch in vertrautem Rahmen kristallisierte sich unsere Wunschlösung heraus: die Übergabe an einen vertrauten und kompetenten Mitarbeiter unserer Firma. Und so machten wir uns behutsam, aber konsequent auf den Weg dieser Lösung. Aus den glücklichen Gesichtern erkennen Sie, dass dies für alle Beteiligten die richtige Lösung ist.

Welche grössten Hürden mussten im Prozess genommen werden?

Alfonso Severitano: Ich kenne unsere Firma schon seit vielen Jahren und habe mit Kurt Lieberherr partnerschaftlich zusammengearbeitet. Mit der konkreten Anfrage zur Übernahme der Firma konfrontiert, war ich schnell der Überzeugung, dass ich diese Herausforderung annehmen will. Ich habe mich zwar gefragt: Bin ich fähig und willens, diese Aufgabe zu meistern? Und ich realisierte, dass Angestellter zu sein oder als Inhaber plötzlich die gesamte Verantwortung zu tragen, zwei unterschiedliche Aufgaben und damit Lebenskonzepte sind. Ich habe mich überzeugt für letzteres entschieden. Mit Daniel Kopf habe ich auch einen ausgezeichneten Partner gefunden. Und mit ihm ist auch die Zuversicht gewachsen, dass wir diese einmalige Chance erfolgreich nutzen werden.

Welches war die grösste Herausforderung in diesem Nachfolgeprozess?

Stephan Egger: In diesem konkreten Fall lag die Herausforderung darin, vermeintliche Lösungen zu überdenken, subjektive Empfindungen in konkrete Vorstellungen umzumünzen und daraus eine realisierbare Ziellösung zu definieren bzw. umzusetzen. Möglich war dies, weil alle involvierten Personen offen, transparent und kompromissbereit auf die Nachfolgelösung hingearbeitet haben.

Wie leicht fällt es Ihnen, sich von Ihrer Firma zu lösen?

Kurt Lieberherr: Leicht fällt es wahrscheinlich den wenigsten. Wichtig ist jedoch, dass man einen Plan für die Zeit nach der Firmenübergabe hat. Ich habe das Glück, mit meiner Frau zusammen im Tessin ein schönes Hobby gefunden zu haben, und dass meine Frau und ich in meiner...oh, exgüsi (Lieberherr

lacht) in der neuen FWT Interferenz AG weiterhin erwünschte Mitgestalter sein dürfen.

Welchen Nutzen konnte die St.Galler Kantonalbank stiften?

Anita Lieberherr: Stephan Egger verstand es ausgezeichnet, uns auf dem gesamten Nachfolgeweg umfassend, ohne Druck, aber immer konsequent aufs Ziel ausgerichtet durch alle Fragenstellungen und Unwegsamkeiten professionell zu begleiten. Ein grosses Augenmerk legte er immer auf die Emotionalität und eine einvernehmliche Lösung.

Wie sind Sie mit der Tatsache umgegangen, dass Verkäufer und Käufer einer Firma möglicherweise diametral verlaufende Interessen verfolgen?

Daniel Kopf: Die gesamte Übergabe verlief ausserordentlich harmonisch. Selbstverständlich ergab es dabei immer wieder Diskussionen und Auseinandersetzungen. Beide Seiten müssen sich bewusst sein, dass die Optik des Übergebers oftmals komplett unterschiedlich zur Optik des Übernehmers steht. Dies ist normal, verständlich und auch belebend. Wir konnten dies immer zu Gunsten einer gemeinsam tragfähigen Lösung austragen. Besonders wertvoll war auch der Vorschlag der Kantonalbank, die Finanzstruktur neu in der Form einer Übernahmeholding zu gestalten.

Zur Interferenz FWT AG

Die Interferenz FWT AG ist in den Bereichen Feinmechanik, Optik und Oberflächenbehandlung tätig und vereint diese unter einem Dach. Zusammen mit dem Kunden werden individuelle Gesamtlösungen realisiert. Dazu gehören unter anderem Optik- und Laserbaugruppen, Feinmechanikanfertigungen, die Herstellung kundenspezifischer Linsen und Linsen-systeme sowie Oberflächenveredlung. Hohe Flexibilität in der Planung, kostengerechtes Denken in der Produktion und kurzfristige Bearbeitung gelten als tägliche Maxime.

Kompetenzzentrum Nachfolge

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



**St.Galler
Kantonalbank**

Nachfolge: Wie gerecht ist die Gerechtigkeit?

«Es war schon immer klar, dass Fredi, unserer Ältester, mal den Betrieb übernehmen wird». Die Unternehmerfamilie Müller mit vier Kindern ist stolz, dass der Betrieb nun auch in der 3. Generation Richtung Zukunft steuert.

Text: Dr. Frank Halter, Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG)

Bei einem Anlass wird plötzlich die Frage laut ob denn keines der anderen Kinder Übernahmeambitionen gehabt hätte? Verständnisloses Kopfschütteln und dann ratloses Schulterzucken – das habe man sich nie überlegt – aber ganz gerecht sei es für die anderen Kinder vielleicht nicht?

Die Gerechtigkeit ist ein fester Bestandteil in unserer Gesellschaft. Bereits als Kind wird unser Gerechtigkeitssinn geschärft: durch Strafe und Belohnung lernen wir, was gerecht sein sollte. Gerechtigkeit wird oft erst relevant, wenn etwas ungerecht erscheint. Bei der Unternehmerfamilie Müller war dies nie ein Thema, da die Nachfolge nicht als ungerecht empfunden wurde. Die Regel «der Älteste übernimmt den Bauernhof» (Firma) hat sich in diesem Fall bewährt. Wäre es nicht gerechter, wenn jedes der vier Kinder seinen Anteil am Unternehmen erhalten würde? Wie soll das Eigentum am Unternehmen nun verteilt werden? Nach dem Gleichheitsprinzip, Leistungsprinzip oder Bedürfnisprinzip? Mit dem Leistungsprinzip kann sich der Unternehmer Müller beim nächsten Apéro gut erklären: «Fredi hat es sich verdient – für das Weiterbestehen der Firma ist es die beste Lösung». Besonders in Familienunternehmen lösen derartige Fragestellungen rund um die Unternehmensnachfolge viele Emotionen aus. Was aus emotionaler Sicht als gerecht erscheint, mag aus rationaler Perspektive des Unternehmens nicht immer zweckdienlich sein. Was ist nun gerechter? Der langfristige Unternehmenserfolg sicherzustellen oder die Bedürfnisse aller Familienmitglieder möglichst zu gleichen Teilen zu berücksichtigen? Diesem Dilemma sehen sich viele Übergeber von Familienunternehmen konfrontiert.

Wie kann also eine Lösung gefunden werden, die sowohl aus Sicht des Unternehmens zweckmässig ist und gleichzeitig auch von allen Beteiligten als möglichst gerecht empfunden wird? Es sollte also ein Weg gefunden werden, der für alle als gerecht «empfunden» wird. Die Lösung liegt in einem Kompromiss – bei welchem jeder zum Teil verzichten muss. Dies fördert die Akzeptanz und Identifikation der einzel-

nen Familienmitglieder gegenüber der Nachfolgelösung, auch wenn manche Familienmitglieder mit dem Ergebnis der Nachfolge nicht völlig zufrieden sind. Im Wissen um die Unvollkommenheit der Gerechtigkeit leisten die Aspekte Nachvollziehbarkeit und Respekt einen wesentlichen Beitrag zur Förderung eines akzeptablen und fairen Endergebnisses.

Fazit: Gerechtigkeit ist subjektiv – und die Wertvorstellungen der Familienmitglieder sind so vielfältig wie die Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensnachfolge. Ist die Wahl eines Nachfolgers nicht bereits so klar wie bei den Müllers, gibt es Möglichkeiten, diesen Prozess zu unterstützen. Viele Unternehmen in der Nachfolgephase schätzen eine Unterstützung, denn es ist eine emotionale Zeit für alle Beteiligten, mit einem grossen Einfluss auf den Ausgang der Nachfolge eines Familienunternehmens.

*Quelle: Blogbeitrag im online Magazin Panorama von Raiffeisen
<http://panorama-magazin.ch/nachfolge-gerechtigkeit>*



5./6. Juni 2015

**Universität St. Gallen
Bad Horn Hotel & Spa**

Weitere Informationen
und Anmeldung:

www.fid.ch



links:
Dr. Frank Halter



rechts:
Dr. Thomas Zellweger

«Familienunternehmen im Dialog» (FiD)

3 Fragen an Prof. Dr. Thomas Zellweger, Managing Director CFB-HSG

Die FiD kommt nach St.Gallen – ist das etwas Neues?

Zellweger: Es handelt sich hierbei um eine traditionsreiche Tagung, in der Vergangenheit hat sie allerdings in Bad Ragaz stattgefunden. Wir freuen uns nun, dass wir VertreterInnen aus Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum neu nach St.Gallen ins Weiterbildungszentrum der Universität St.Gallen bringen können.

Wo liegt der Unterschied zum Schweizer KMU-Tag?

Zellweger: Bei der FiD liegt der Fokus auf dem Aspekt FAMILIENunternehmen, wobei der Dialog unter den

Teilnehmenden im Zentrum steht. Der Erfahrungsaustausch untereinander, gepaart mit Inputreferaten und Workshops sowie der bedeutend kleinere Rahmen – dies sind die wesentlichen Unterschiede.

Was können Sie über die Teilnehmer sagen?

Zellweger: In der Vergangenheit durften wir zunehmend mehrere VertreterInnen aus der gleichen Familie begrüßen. So bietet die Tagung die Gelegenheit, den Gedankenaustausch in vertrautem Rahmen untereinander zu pflegen. Ganz besonders freut es uns, dass ein hoher Anteil von Familien regelmässig an der FiD teilnehmen.



Universität St.Gallen

St.Galler Nachfolgeseminare

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

Ausführliche Informationen zu allen Seminaren finden Sie auf unserer Website:

«Das Nachfolgeseminar versteht es, die komplexen Zusammenhänge aller relevanten Prozessdisziplinen praxisorientiert zu vermitteln.»

Reinhard Vissa, Geschäftsführer
Vissa Consulting



CFB-HSG.CH

www.cfb.unisg.ch/wb

Generationen verbinden

Ein Viertel aller Schweizer Betriebe stehen in den nächsten fünf Jahren vor einer Nachfolgeregelung – das sind 15 000 Unternehmen jährlich. Warum sich eine frühzeitige Planung mit professioneller Unterstützung lohnt, erklären Markus Scherer und Bruno Kaufmann von der BTV VIER LÄNDER BANK.

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

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

Bruno Kaufmann: Im Idealfall erkennen Unter-

nehmer, wann die Zeit reif ist. Sie wissen, dass die wirklich wichtigen Dinge im Leben nicht von heute auf morgen passieren, sie machen sich die Nachfolgeregelung zur maßgeblichen Aufgabe. So nehmen sie schon frühzeitig wahr, wer aus den eigenen Reihen kann und will, wer das Zeug zum Führen hat, über entsprechende Erfahrung verfügt und das Geschäft versteht. 100 Prozent Vertrauen in den Nachfolger hilft beim Loslassen – denn natürlich bringt jede neue Führungspersönlichkeit frischen Wind.

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

Scherer: Ja. Wo Emotion im Spiel ist, ist die Einbindung von externen, neutralen Beratern absolut zu

Loslassen lässt sich nicht auf Knopfdruck erlernen. Externe, neutrale Berater helfen, den Blick zu schärfen und die beste Lösung zu finden. Wichtig sind: Steuerberater, Experte im Gesellschaftsrecht, Pensionsrechtsexperte und die Betreuer der Hausbank des Übergebers und Übernehmers.



Bild: gettyimages



BTV führt Unternehmer zusammen

Die BTV VIER LÄNDER BANK begleitet jährlich Dutzende Unternehmensnachfolgen ihrer Firmenkunden in der Schweiz, in Süddeutschland, Österreich und Norditalien. Aus ihrem Netzwerk an 7400 Firmenkunden führt sie immer wieder potenzielle Partner zusammen. Auf Wunsch begleiten BTV Experten die Gespräche und stehen Übergebern wie Übernehmern mit ihrem Know-how zur Seite. Ob strategische, rechtliche oder finanzielle Aspekte – die BTV bietet alle erwünschten Leistungen aus einer Hand an. Im Rahmen von Fachveranstaltungen trägt die BTV zudem zur Netzwerkpflege und zum Austausch interessierter Unternehmer aus vier Ländern bei.

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

empfehlen. Der professionelle Blick von aussen steigert die Erfolgsaussicht nachweislich. Für externe Spezialisten spricht nicht nur ihr nüchterner Blick, sondern vor allem ihr Know-how und ihre Erfahrung: Ein Steuerberater, ein Experte im Gesellschaftsrecht, ein Pensionsrechtsexperte und vor allem die Betreuer der Hausbank des Übergebers und Übernehmers stehen einem nicht nur mit ihrem Spezialwissen zur Seite – sie haben diesen Prozess schon oft durchlebt und können so wertvollen Input liefern. Sie kennen die Tücken und Chancen einer Übergabe sehr genau.

Die da wären?

Scherer: Im Vergleich zu Deutschland und Österreich erfolgt die Nachfolgeregelung in der Schweiz seit Jahren vermehrt an Personen ausserhalb der eigenen Familie. Entscheidend sind das Wollen – die Grundhaltung des Nachfolgers – und das Können: Welche Managementfähigkeiten hat der Nachfolger? Verfügt er/sie über Verkaufstalent und über die entsprechenden fachlichen Qualifikationen? Wenn dann noch die Mitarbeiter hinter ihm/ihr stehen, ist der Grundstein für eine erfolgreiche Nachfolge gelegt. Erfolgt die Nachfolge über eine Verschmelzung von Betrieben, ist das Zusammenführen unterschiedlicher Unternehmenskulturen ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor.

Ist eine grenzüberschreitende Nachfolgeregelung schwieriger?

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

Welche Vorteile bringt eine grenzüberschreitende Nachfolge sonst noch mit sich?

Kaufmann: Die Möglichkeit, neue Märkte zu erschliessen, ist sicher das Hauptargument für ein grenzüberschreitendes Engagement. Die Regionen entwickeln sich heute relativ unberechenbar – da ist es von Vorteil, breiter aufgestellt zu sein. Schwächelt der eine Standort, läuft es womöglich am anderen Standort besser. Unternehmen, die sowohl im Euroraum als auch in der Schweiz präsent sind, profitieren ausserdem von möglichen Währungsvorteilen. Gerade in den vergangenen Jahren hat dies vielen Betrieben genützt. Der Schweizer Franken ist eine der härtesten Währungen der Welt, wie auch die vergangenen Wochen gezeigt haben.

Kontakt

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



Markus Scherer, BTV Leiter Markt Schweiz, und Bruno Kaufmann, BTV Firmenkundenbetreuer, bringen mittelständische, exportorientierte Unternehmer länderübergreifend zusammen.

«Inspiration erlebt, wer bereit ist, sich überraschen zu lassen»

Die FHS St.Gallen bietet immer mehr Weiterbildungsangebote für Fach- und Führungspersonen an. Bei der Gestaltung der «Produktepalette» geht es laut Reto Eugster, Leiter Weiterbildungszentrum FHS St.Gallen, aber nicht um Masse, sondern um Klasse: Man arbeite intensiv daran, das Angebot zu einem konsistenten System zu «veredeln». Wie das erreicht werden soll und welchen konkreten Nutzen Führungskräfte von einer Weiterbildung bei der FHS haben, erklärt Eugster im Interview.

Interview: Marcel Baumgartner **Bild:** Tiziana Secchi

Reto Eugster, im Februar 2015 wird das Weiterbildungszentrum der FHS St.Gallen zweijährig. Mit dem Einzug in den Neubau wurden die bisherigen vier Weiterbildungszentren der Fachbereiche Wirtschaft, Technik, Soziale Arbeit und Gesundheit zusammengelegt. Welches Fazit können Sie heute ziehen? Haben sich die Abläufe verbessert?
Wir sind daran, sie zu verbessern, mit gutem Erfolg. Wichtig ist zurzeit vor allem, dass wir nun als interdisziplinärer Anbieter die Möglichkeit haben, einem

ten, sich weiterzubilden. Nebst Zertifikatslehrgängen oder Weiterbildungsmaster gibt es auch Transferseminare, Fallwerkstätten, Coaching Learning usw. – Angebote, die unterschiedlich kombinierbar sind. Die Pointe besteht darin, dass die Angebote an elaborierten inhaltlichen und didaktischen Konzepten ausgerichtet und kein Sammelsurium sind. Individualisierung in der Weiterbildung soll nicht zur postmodernen Beliebigkeit führen.

«Den individuellen Karriere- und Lernbedürfnissen gerecht zu werden, bedeutet, nicht primär von Disziplinen her zu denken.»

Trend in der Weiterbildung gerecht zu werden, der Nachfrage nach individualisierten Weiterbildungen. Moderne Gesellschaft, das bedeutet vor allem Differenzierung von Biografie und Lebenslauf. Die Rede vom «Lebenslangen Lernen» genügt nicht. Es braucht Weiterbildungsformen, die unterschiedliche Lernarrangements für unterschiedliche Lebensphasen und -lagen bieten. An dieser Stelle sind neue Ideen gefragt. Wir verstehen uns als Bildungsinnovatoren und nicht als «Lehrgangsschleudern». Es gibt genug Organisationen, die im Quartalsrhythmus bloss ihre Lehrgangliste verlängern.

Und wie hat sich die neue Struktur auf das Angebot ausgewirkt?

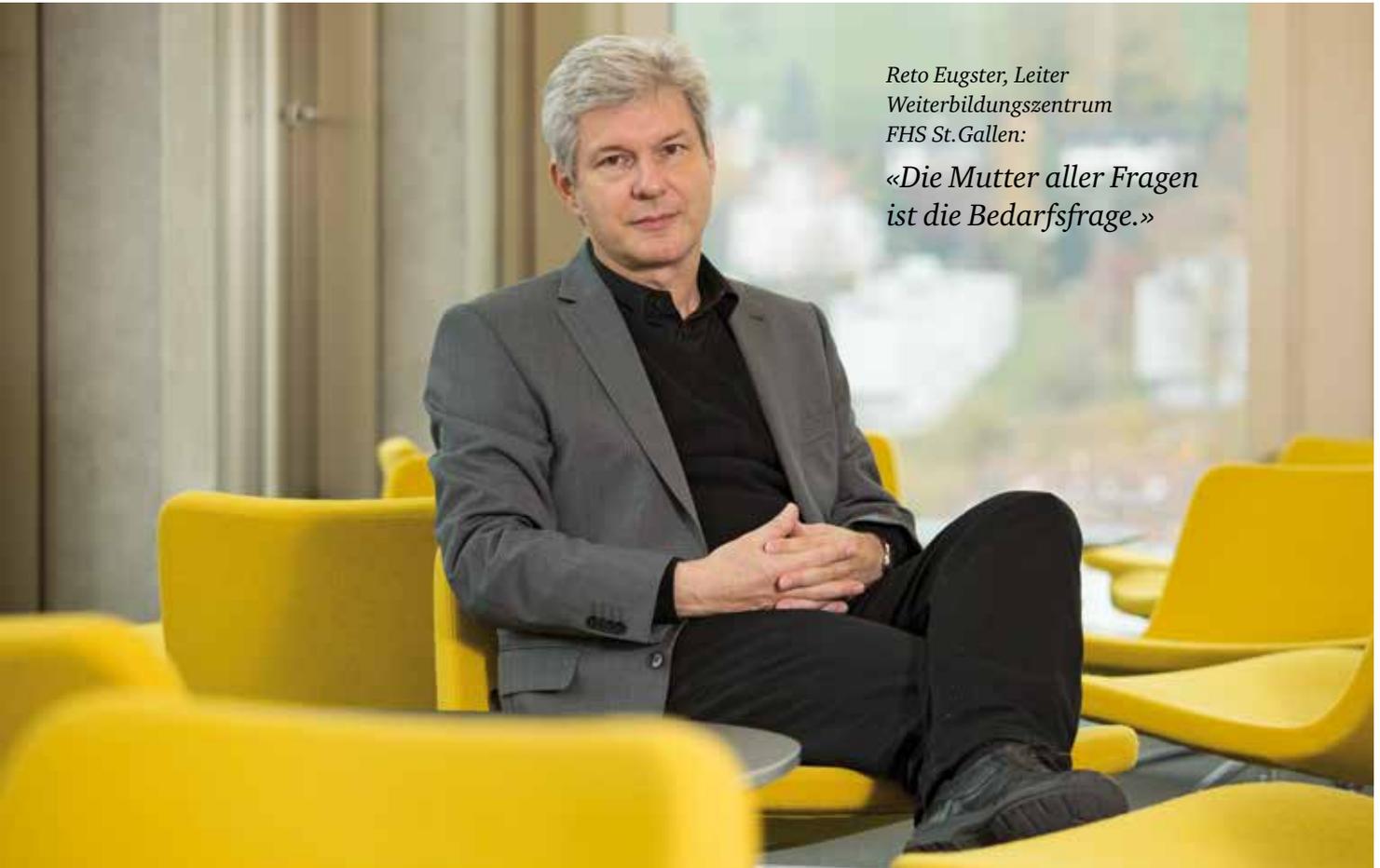
Wir können uns über Kompetenzfelder, zum Beispiel Swiss Finance, Public Services, Business Process oder Neue Medien usw., profilieren. In einem Kompetenzfeld bieten wir unterschiedliche Möglichkei-

Nun denkt man bei der Fachhochschule ja in erster Linie an ganze Studiengänge. Enorm ausgebaut wurde jedoch auch die Weiterbildungssparte für Fach- und Führungspersonen. Können Sie beziffern, wie viele verschiedene Bereiche es hier inzwischen gibt?

Bei uns gibt es acht Schwerpunkte und 72 Lehrgänge. Die Lehrgänge stehen nicht für sich allein, sie beziehen sich aufeinander, sie basieren auf definierten Kompetenzfeldern. Wir stellen uns ein Lehrgangssystem vor, das eine Antwort auf sich verändernde Bedarfslagen unterschiedlicher Praxen ist.

Was heisst das konkret?

Den individuellen Karriere- und Lernbedürfnissen gerecht zu werden, bedeutet, nicht primär von Disziplinen her zu denken, also nicht Bereiche wie Wirtschaft, Technik, Gesundheit oder Soziale Arbeit zu unterscheiden. Im Mittelpunkt stehen stattdessen Lern- und Kompetenzerwartungen. Zum Beispiel: Wie gelingt es künftig, Public Services effektiv und effizient zu gestalten? Was brauchen Fachkräfte des Gesundheitswesens, um Antworten geben zu können? Inwieweit und inwiefern ist die Frage für politische Akteure relevant? Wie sieht ein Sozialwesen aus, das die Fragen nach Effektivität und Ef-



*Reto Eugster, Leiter
Weiterbildungszentrum
FHS St. Gallen:*

*«Die Mutter aller Fragen
ist die Bedarfsfrage.»*

fizienz ihrer Dienstleistungen beantwortet hat? Um hier Antworten zu entwickeln, ist Know-how aus verschiedenen Bereichen gefordert, aus Betriebs- und Volkswirtschaft, aus Soziologie und Psychologie, aus Ingenieurwissenschaften und Ethik, aus Bildungs- und Medienwissenschaft usw.

«Wir stellen uns ein Lehrgangssystem vor, das eine Antwort auf sich verändernde Bedarfslagen ist.»

Welche Angebote werden am intensivsten genutzt?

Insgesamt nehmen wir, was unsere Angebote betrifft, eine steigende Nachfrage wahr. Zurzeit erfreuen sich diejenigen in den Bereichen Executive MBA, Public Services und Soziale Arbeit grosser Beliebtheit. Auch Flotten- und Mobilitätsmanagement, unsere neue Kreation, erreicht bereits eine beachtliche Resonanz.

Ist eine Erweiterung des Angebots geplant?

Es geht uns weniger um Erweiterung an sich. Wir arbeiten intensiv daran, unsere Angebote zu einem konsistenten System zu «veredeln». Grundlagen- und Rezeptwissen sind heute von überall her beziehungbar. Das Internet lädt geradezu ein, sich in modernen Wissensfarmen – Stichwort Google – zu bedienen. Wer heute Wissensrepräsentation mittels Powerpoint wünscht, sollte sich gut überlegen, ob er sich in ein Schulzimmer bemühen will. Das ist gegenwärtig

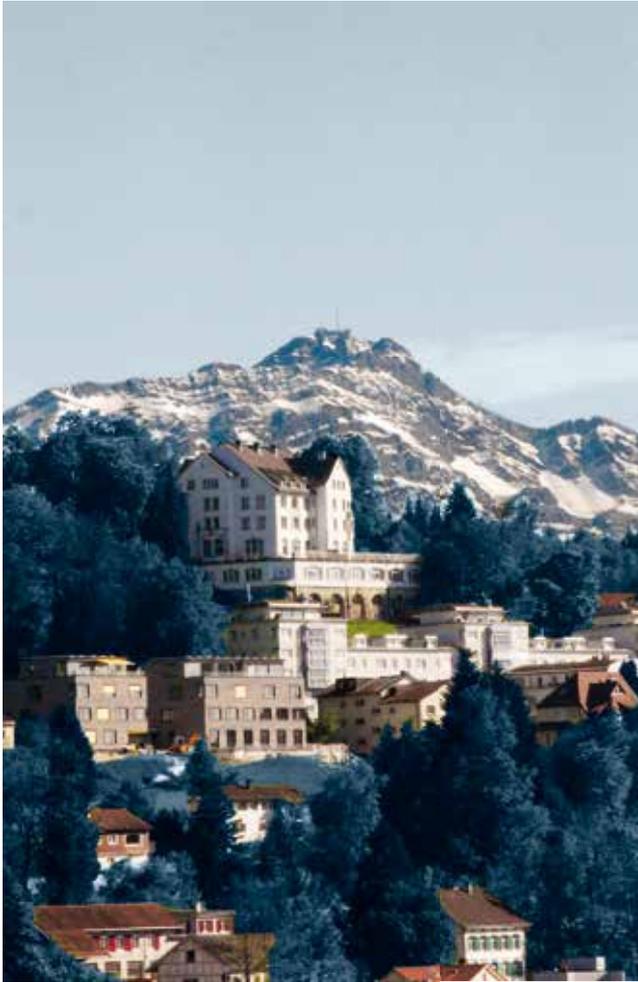
einfacher zu haben. Wenn es hingegen darum geht, Grundlagenwissen nutzbar, situativ wirksam, zu machen, braucht es Transferkompetenz. Die Arbeit mit Projektstudien oder Simulationen, in Fallwerkstätten, mittels unterschiedlicher Formen von Lern-Coachings usw. unterstützt beim Entwickeln dieser Transferkompetenz. Diesen Prozess meinen wir, wenn wir von Veredelung sprechen.

Auf welcher Grundlage werden neue Weiterbildungsmöglichkeiten geschaffen?

Die Mutter aller Fragen ist die Bedarfsfrage. Diese beantworten wir durch die Nähe zu den Märkten. Werden wir konkret: Unser Kompetenzfeld Swiss Finance beispielsweise haben wir mit einem Advisory Board entwickelt, in dem Vertreter unterschiedlicher Banken vertreten sind. Sie kennen die Trends in der Branche und stellen sich permanent Zukunftsfragen. Zudem bieten uns gezielte Bedarfsstudien wichtige Entscheidungsgrundlagen.

Gerade Führungskräfte haben oftmals ein Zeitproblem. Da kann eine solche Weiterbildung mitunter quer in der Landschaft liegen. Wie flexibel sind Sie?

Sie sprechen einen wichtigen Punkt an. Ziel unserer Weiterbildungen im Führungsbereich ist unter anderem, dass sie in der Praxis wirksam werden. Eine Führungsweiterbildung soll als etwas erlebt werden können, das nicht «quer in der Landschaft» steht, sondern dabei unterstützt, den Führungsalltag zu re-



6. Unternehmensspiegel Ostschweiz

Nischenstrategien

Interessante Beispiele von ausgewählten KMU aus der Region St.Gallen und dem Appenzellerland

Der Unternehmensspiegel ist der Anlass für Gewerbebetriebe und KMU

- 10. März 2015, 18.00 Uhr, Pfalz Keller St.Gallen
 - 25. März 2015, 18.00 Uhr, Hotel zur Linde, Teufen
- Jeweils mit anschliessendem Apéro riche

Kostenlose Anmeldung unter:

www.fhsg.ch/ifu-unternehmensspiegel

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

www.fhsg.ch
FHO Fachhochschule Ostschweiz



«Sie wollen engagierte Mitarbeitende. Wissen Sie auch, ob diese ihre volle Leistung bringen?» *Trudy Morgenegg*

Haben Sie Mitarbeitende die seit längerer Zeit niedergeschlagen zur Arbeit kommen? Mitarbeitende welche immer wieder krankheitsbedingt dem Arbeitsplatz fern bleiben? Schauen Sie genau hin und handeln Sie rechtzeitig.

Wir sprechen mit Ihren Mitarbeitenden und suchen Lösungen. Mit dem Ziel, dass in Ihrem Unternehmen zufriedene Menschen ihre Aufgaben mit Freude und Engagement erledigen und ihre volle Leistung bringen.

8500 Frauenfeld
Telefon 052 721 74 14
www.careplus-morgenegg.ch

care plus
morgenegg
center für nachhaltiges case management



PREFERA
Immobilien AG

VERMIETET IN MELS (SG)

repräsentative Geschäftsräume,
400 m²

an ausgezeichneter Lage, in moderner, repräsentativer Geschäftsliegenschaft, mit minimalem Aufwand lässt sich hier Ihr individuelles Raumkonzept realisieren, sehr guter Ausbaustandard, teilweise klimatisierte Räume, Personenlift, bis 30 Parkplätze, eignet sich für Arztpraxen, Anwaltskanzleien, Dienstleistungsbetriebe wie Versicherungen, Krankenkassen etc.



Auskunft erteilt gerne:

PREFERA Immobilien AG
Grossfeldstrasse 40, 7320 Sargans
immobilien@prefera.ch, www.prefera.ch
Telefon 081 720 48 48

Mitglied des 

flektieren, Führungshandeln zu optimieren, erfolgreicher zu intervenieren usw.

Es gibt zahlreiche weitere Institutionen, welche Weiterbildungen anbieten. Hinzu kommen Online-Angebote. Mit welchen Faktoren kann sich die FHS davon abgrenzen?

Natürlich gibt es verschiedene Wege, sich Informationen zu beschaffen, Grundlagenwissen anzueignen usw. Onlinekurse, beispielsweise MOOCs (Massive Open Online Courses), spielen hier mehr und mehr eine Rolle. Unsere Stärke ist die Veredelung von Grundlagenwissen, und dies geschieht im Transfer, in der Erprobung, im Experiment, in der Praxisanwendung. Dozierende werden zu Lotsen, Coaches, Türöffnern. Wir sind kein Event-Anbieter, sondern eine Hochschule, die sich über konstante Bildungsinnovation definiert.

«Eine Führungsweiterbildung soll als etwas erlebt werden können, das nicht ‹quer in der Landschaft› steht.»

Früher genügte es, wenn man vom Experten mit Informationen versorgt wurde. Allenfalls gab es noch Unterlagen für Zuhause. Heute wird mehr verlangt, Interaktivität lautet das Schlagwort. Wie hat sich in diesem Bereich der gesamte Ausbildungsbereich gewandelt?

Genau das ist der Punkt: Es genügt nicht, einige Schlagworte anzuführen, wie zum Beispiel Praxis- oder Projektorientierung. So etwas ist überall zu haben. Ziel muss sein, Lehr- und Lernarrangements anzubieten, die konsequent, methodisch kontrolliert und evaluiert transferorientiert sind. Beispielsweise arbeiten wir in einem Lehrgang mit Liveaufnahmen von Beratungsgesprächen, die in Fallwerkstätten behandelt werden – oder Unternehmungen bringen Problemstellungen ein, die unter Beizug firmeneigener Experten im Lehrgang angegangen werden usw. Ein eindrückliches Beispiel für die strikte Transferorientierung ist auch der Lehrgang Krisenintervention: Dort übernehmen die Studierenden für einige Tage ein Kriseninterventionszentrum, begleitet von den Experten vor Ort.

Wie wichtig sind in der Businesswelt Zertifikate und Titel?

Im Zuge von Bologna hat die Bedeutung von Zertifikaten und Titeln eindeutig zugenommen. ECTS-Punkte spielen in diesem Zusammenhang ebenfalls eine wichtige Rolle. Sie ermöglichen die Anrechenbarkeit von Leistungen auf unterschiedliche Lehrgänge im gesamten Bologna-Raum. Zurzeit stellen wir fest, dass Unternehmen darauf bedacht sind, ihre internen Schulungen und Weiterbildungen «hochschulfähig» zu machen. Dabei gibt es interessante Modelle der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und uns als Hochschule.

Aus der Vergangenheit

In den Schweizer Bergen gibt es ein Hotel, das seinesgleichen sucht. Seit über hundert Jahren thront es auf einem Hügel am Silsersee. Wenn man durch die Eingangstüre geht, fühlt man sich wie in einer Zeitmaschine. Nach wenigen Sekunden befindet man sich Jahrzehnte in die Vergangenheit zurückversetzt – Architektur, Stil der Möbel und das gesamte Ambiente. Märchenhaft, faszinierend und absolut einmalig.



Jan Martel, Geschäftsführer Martel AG St.Gallen

Vor wenigen Tagen durfte ich an diesem bezaubernden Ort über himmlische Weine referieren. Solche Weine passen in dieses Haus. Ganz bestimmt. Um Mitternacht leerten sich die Hallen, die Hotelgäste gingen zu Bett. Richtig alleine in der wunderschönen Lobby fühlt man sich trotzdem nie. Denn neben den guten Hausgeistern, die man dort immer spürt, beschützt der Nachtportier Adriaan aufmerksam und mit Charme das ganze Haus. Aus Erfahrung wusste ich, dass ich mich bestimmt nicht unbemerkt an ihm vorbei in die dunkle Nacht schleichen kann. Und so war es auch. Er erwartete mich am Eingang, und wie immer in solchen Situationen wird man mit einem Morgenstern-Gedicht verabschiedet. Für mich hat er das Folgende ausgesucht:

Verzicht, das ist der Wein, das ist die Waffe.
Von diesem Saft wirst du stark und still,
und wenn dein Wunsch sich nicht ergeben will,
sieh zu, dass dir dies Schwert den Frieden schaffe.

**Mit diesem Wein im Krüge lebst du gut.
Mit dieser Waffe wirst du mächtig sein.
Verzicht – so sticht ein Stahl ins Herz hinein.
Verzicht – so löst den Krampf der Rebe Blut.**
(Morgenstern, Melancholie, 1906)

Auf dem Heimweg dachte ich an die verkosteten Weine und an Adriaan. Den Mann, der dafür sorgt, dass man selbst beim Verlassen dieses Hotels am Waldrand stets auf Überraschungen gefasst sein kann.

Ausprobieren: Ein edler Süßwein passt nicht nur zum Dessert. Kosten Sie einmal einen zum Hauptgang, z. B. zu geschmortem Geflügel. Nicht alltäglich, aber bestimmt einen Versuch wert.

Von Wertschöpfungspotenzial und «alten Hüten»

Awards für Trunz und Haufe-umantis. Ein neues Mandat für Wörwag. Kein «oben ohne» am Unternehmerforum. Und eine alte, aber nach wie vor aktuelle Aussage von Peter Schönenberger.

Standortentscheid



MSA Safety Inc., weltweit führender Hersteller und Anbieter von Sicherheitsprodukten und Gasmess-technik-Systemlösungen zum Schutz der Menschen vor Gefahren bei der Arbeit, hat Mitte Dezember in Rapperswil-Jona seinen neuen europäischen Firmensitz eröffnet. Neben CEO William M. Lambert und Europachef Ronald N. Herring nahmen Beat Ulrich (Leiter Standortförderung im Amt für Wirtschaft und Arbeit, Kanton St.Gallen) sowie 40 geladene Gäste und MSA-Mitarbeiter an der Eröffnungsveranstaltung teil.

Ausbau

Die Otto Keller AG weihte Anfang Februar ihren Erweiterungsbau an der Romanshornerstrasse 101 ein. Im Beisein von über 100 Gästen – darunter auch Regierungsrätin Carmen Haag und Arbons Stadtmann Andreas Balg – präsentierten die Firmeninhaber Dennis Reichardt und Peter Stark stolz den rund zwei Millionen Franken teuren Erweiterungsbau,



der keinen einzigen zusätzlichen Quadratmeter an Land benötigte, handelt es sich doch um eine zusätzliche Etage, um die das bestehende Firmengebäude aufgestockt wurde.

Kooperation I

Die beiden internationalen Schulen im Kanton St.Gallen, die 2002 gegründete International School Rheintal (ISR) in Buchs und die seit 2009 bestehende International School St.Gallen (ISSG), kooperieren per 1. Januar 2015. Die Internationalen Schulen St.Gallen und Rheintal unterrichten ihre rund 180 Schülerinnen und Schüler weiterhin an beiden Standorten in St.Gallen und Buchs.

Auszeichnung I

Die Haufe-umantis AG aus St.Gallen hat Ende Januar den zweiten Platz beim New Work Award 2015 in der Kategorie «KMUs & Start-ups» gewonnen. Der Softwareanbieter, eine Tochter der Haufe-Gruppe, überzeugte die Jury rund um Thomas Sattelberger, ehemals Personalvorstand der Deutschen Telekom, und Thomas Vollmoeller, CEO der XING AG, sowie das Publikum von seiner Unternehmensphilosophie «Mitarbeiter führen Unternehmen».

Auszeichnung II

Die Trunz Water Systems AG mit Sitz in Steinach wurde kürzlich mit dem «Swiss Excellence Product Award 2014» ausgezeichnet. Die Swiss Excellence Stiftung vergibt jährlich einen Award für herausragende Schweizer Innovationsprojekte/-Firmen. Der Award zeichnet einzigartige, technisch anspruchsvolle und qualitativ hochstehende Projekte aus, die eine hervorragende Produktinnovation mit hohem Wertschöpfungspotenzial erforscht und marktreif entwickelt haben.

Rückgang

Die AFG Arbonia-Forster-Holding AG verzeichnet für das Geschäftsjahr 2014 einen Umsatz von 1.017

Milliarden Franken. Das entspricht im Vergleich zum Vorjahr einem Wachstum von 1,3 Prozent, währungs- und akquisitionsbereinigt resultierte allerdings ein Rückgang von 2,4 Prozent.

Expansionsgelüste

Aktuell feiert das Ostschweizer Softwarehaus Abacus Research sein 30-jähriges Bestehen. Zum runden Firmenjubiläum beschenkt sich das Unternehmen mit einem zusätzlichen Firmengebäude an seinem Wittenbacher Hauptsitz. In Hamburg eröffnet es sein zweites Geschäftsbüro in Deutschland. Für Smartphoneanwender lancieren die Entwickler zwei Gratis-Apps zur Organisation von Informationen wie Zeiterfassung und Projekte sowie zum Tracking des eigenen Standorts.

«Alte Hüte»

Sind «neue Hüte» besser als «alte Hüte»? Das war die zentrale Frage, die am 18. Unternehmerforum im Raum stand. 160 Gäste fanden am 15. Januar den Weg in den Autobau Romanshorn. Eine Rekordbeteiligung, wie Stefan Ströbele, Gastgeber des Abends, an seiner Auftaktrede freudig anmerkt. Eine Besonderheit des Abends: Nahezu alle Anwesenden – ob Besucher oder Referenten – kamen der Aufforderung des Gastgebers nach und trugen Hut.



Motivationspreis

Die Chocolat Bernrain AG mit Sitz in Kreuzlingen erhält den Thurgauer Motivationspreis 2015. Die Jury zeichnet damit ein Unternehmen aus, das eine breite Palette von Schokoladenprodukten mit einem hohen Bio- und Fair-Trade-Anteil herstellt.

Bestnote

Auch im 2014 durchgeführten Test der Vermögensverwalter hat das deutsche Fachmagazin «Elite Report» die Vaduzer Centrum Bank AG mit der Bestnote «summa cum laude» ausgezeichnet. Mit 550 Punkten erreicht sie mit sieben weiteren Instituten die höchste Punktzahl im deutschsprachigen Raum und schneidet auch 2014 als beste Bank in Liechtenstein ab.

Chefsessel



Die Internationale Bodensee-Hochschule hat einen neuen Vorstand. Er wurde von den Rektoren der 30 Mitgliedshochschulen gewählt. Prof. Dr. Sebastian Wörwag tritt als Vorsitzender die Nachfolge von Prof. Dr. Erwin Beck an, der dem IBH-Kooperationsrat seit 2008 vorstand. Neben Wörwag (FHS St.Gallen) bilden Prof. Dr. Werner Knapp (PH Weingarten), Prof. Dr. Carsten Manz (HTWG Konstanz), Prof. Dr. Silvia Mergenthal (Universität Konstanz) und Dr. Oskar Müller (FH Vorarlberg) den neuen Vorstand der IBH (im Bild von links nach rechts).

Vor 10 Jahren im LEADER

«Über kurz oder lang werden wir erneut über Spitalschliessungen diskutieren müssen», sagte der damalige St.Galler Finanzchef Peter Schönenberger im Gespräch mit dem LEADER. Schönenberger stellte sich in der Debatte um die Spitalpolitik gegen seine Regierungsratskollegen. Er trug den Verzicht auf Spitalschliessungen nicht mit und verwahrte sich gegen die Regierungsbeschlüsse.

Kooperation II

Raiffeisen-Gruppe und Helvetia-Versicherungen haben die seit 15 Jahren bestehende Kooperation um weitere fünf Jahre verlängert. Über 90 Prozent der Schweizer Raiffeisenbanken verkaufen heute auch Versicherungen – vor allem als Absicherung im Hypothekbereich. Seit 1999 generieren sie dabei ein Prämienvolumen bis zu 170 Millionen jährlich.

Expo2027

Mit Freude haben die drei Trägerkantone – Appenzell Ausserrhoden, St.Gallen und Thurgau – des Projektes Expo2027 Bodensee-Ostschweiz davon Kenntnis genommen, dass der Bundesrat Ende Januar dem Projekt seine vorläufige Unterstützung bis zum Vorliegen der Machbarkeitsüberprüfung im Jahr 2017 zugesagt hat. Sie werten diesen Entscheid auch als Anerkennung der bisherigen sorgfältigen Vorbereitungsarbeiten.

Erst in Basel, dann bei Frischknecht

Die Uhren- und Schmuckmesse Basel, kurz Baselworld, ist die grösste Luxusgütermesse der Welt. Die Neuheiten 2015 werden vom 19. bis 26. März von 1500 Ausstellern aus 40 Ländern dem interessierten Publikum präsentiert. Hier lernen Sie schon einige der Trends kennen, die bald nach der Baselworld bei Frischknecht Juwelier erhältlich sein werden.

Wenn es um Uhren, Schmuck und Edelsteine geht, erfüllt Frischknecht Juwelier am St.Galler Marktplatz jeden erdenklichen Wunsch. Engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen sich Zeit, um für die Kunden unvergessliche Augenblicke der Eleganz zu schaffen. Frischknecht Juwelier führt ein umfassendes Angebot renommierter Uhrenmarken – unter anderem Kollektionen von Certina, Chopard, Chronoswiss, Ebel, Eberhard & Co., Hanhart, Longines, Qlocktwo, Tissot und Zenith. Und im Fall der Fälle werden im hauseigenen Uhrenatelier Armband- und Grossuhren vom Frischknecht-Uhrmacher wieder zum Leben erweckt.

An der Baselworld inspiriert sich Frischknecht Juwelier jedes Jahr im Frühling, um für seine Kundinnen und Kunden die aktuellsten Trends und Neuheiten bald in seinem eleganten Geschäft verfügbar zu machen. Die Marken Chronoswiss und Zenith führt Frischknecht Juwelier exklusiv auf dem Platz St.Gallen, Qlocktwo als einziges Uhren- und Schmuckfachgeschäft. Lassen Sie sich von den News verzaubern, die erst in Basel präsentiert werden, und bald darauf auch in St.Gallen – bei Frischknecht Juwelier.

ZENITH



Zenith Academy Georges Favre-Jacot: Verneigung vor dem Gründer

Anlässlich des 150. Jubiläums von Zenith bietet die Academy Georges Favre-Jacot eine eindrucksvolle Retrospektive auf das Know-how der Manufaktur. Dabei ist das Meisterstück eine respektvolle Verneigung vor dem Zenith-Gründer Georges Favre-Jacot. Technisch basiert die Academy Georges Favre-Jacot

auf einem Hochfrequenz-Handaufzugswerk vom Kaliber El Primero 4810. Nur die besten Uhrmacher der Manufaktur dürfen an der Montage mitwirken, die auf 150 Exemplare limitiert ist.

EBEL

Ebel Wave: Ikonische Designelemente neu interpretiert

EBEL steht als Schweizer Luxusuhrenmarke mit über 100-jähriger Tradition für höchste Qualität und Tragekomfort. In der EBEL Wave Damenuhr Model 1216199 aus gebürstetem und poliertem Edelstahl mit Roségold, deren weisses Perlmutterzifferblatt mit acht Diamanten und EBEL-Symbol klassisch schlicht gehalten ist, tickt ein Automatikwerk. Das Merkmal dieser eleganten Uhr zeigt sich in den wellenförmigen Gliedern – die nicht zuletzt in der Namensgebung «EBEL Wave» zum Ausdruck kommen.



CHRONOSWISS



Timemaster Chronograph Day Date F4: Design von den «Fantastischen Vier»

In Kooperation mit Thomas D, Smudo, Michi Beck und And.Ypsilon, besser bekannt als «Die Fantasti-

schen Vier», lanciert Chronoswiss eine brandneue Sonderedition: den Timemaster Chronograph Day Date F4. Die Hip-Hop-Band, die gerade ihr neues Album «Rekord» lanciert hat, feiert dieses Jahr ihren 25. Geburtstag. Mit über sechs Millionen verkauften Tonträgern gehören Die Fantastischen Vier zu den grössten Bands der deutschen Pophistorie. Dazu passt die Partnerschaft mit einer hochwertigen und seriösen, dabei aber jung(geblieben)en Uhrenmarke wie Chronoswiss perfekt.

LONGINES
La Grande Classique de Longines: die Faszination eines zeitlosen Stils

Die Kollektion La Grande Classique de Longines spiegelt die älteste ästhetische Tradition der Marke mit der geflügelten Sanduhr wider. Aufgrund ihres sehr flachen Profils, dem Ergebnis der besonderen Gehäusekonstruktion, besitzt sie den Status einer zeitlosen Kollektion. Sie ist ihren ursprünglichen Merkmalen in allen Punkten treu geblieben und schmückt die Handgelenke derjenigen Besitzerinnen und Besitzer, die echte Werte zu schätzen wissen. Gehäuse Edelstahl mit Diamanten, Perlmutterzifferblatt und Longines-Quartzwerk L209.



TISSOT

TISSOT T-TOUCH EXPERT SOLAR:
Erste solarbetriebene Touchscreen-Uhr

Tissots Pioniergeist war es, der zur Kreation der Tastuhren 1999 führte. Heute ist Tissot das erste Unternehmen, das eine solarbetriebene Touchscreen-Uhr vorstellt und damit seine Führungsrolle in der taktilen Uhrentechnologie betont. Lichtstrahlen, die auf das Zifferblatt fallen, laden die Uhr auf und gewährleisten die Verfügbarkeit der Funktionen. Dabei überzeugt die Uhr durch ihr modernes, dynamisch-stilvolles Design. Mit vielen Funktionen wie Höhenmesser, Wecker, Kompass, Barometer, Stoppuhr und Timer.



CERTINA
CERTINA DS-1:
Neues Automatikwerk POWERMATIC 80

Die Buchstaben «DS» sind seit mehr als 50 Jahren das Markenzeichen der Certina Uhren. DS bedeutete vor einem halben Jahrhundert schon: «doppelte Sicherheit» – Robustheit, Dichtigkeit und Stabilität. Die DS-1 von Certina ist nun mit dem neuen Präzisions-Uhrwerk Powermatic mit 80 Stunden Gangreserve ausgestattet, sowie einer Reihe neuer, moderner Oberflächen erhältlich. Diese schlichte, hochwertige Automatikuhr mit einem Hauch von «Retro» ist inspiriert von den ersten DS-Modellen aus den 1960er Jahren.



QLOCKTWO
QLOCKTWO Classic in Edelstahl:
Die Zeit in zeitlosem Design

QLOCKTWO lässt innehalten und ermöglicht eine andere Sichtweise auf die Zeit. Die typografische Anzeige verbindet den Moment mit dem geschriebenen Wort und macht ihn zum Statement. «Es ist halb neun.» Die 45 x 45 cm grosse Uhr kann als Wanduhr oder als Standuhr verwendet werden. Das Frontcover der QLOCKTWO CLASSIC wird ohne sichtbare Befestigungen von Magneten getragen. Auf diese Weise kann es leicht gewechselt werden. Gebürsteter Edelstahl oder sieben Farben aus poliertem, synthetischem Glas stehen zur Auswahl.



Keine Experimente!



Dr. rer. publ. HSG Sven Bradke
Wirtschafts- und
Kommunikationsberater
Geschäftsführer,
Mediaplis AG für Wirtschaft
und Kommunikation
St.Gallen

Interessante Idee, falscher Ansatz, katastrophale Wirkung: So lässt sich die GLP-Initiative «Energie statt Mehrwertsteuer» zusammenfassen, die am 8. März zur Abstimmung gelangt. Die bewährte Mehrwertsteuer soll durch eine Steuer auf Benzin, Diesel, Öl, Gas und Strom aus nicht erneuerbaren Quellen ersetzt werden. Energie soll besteuert und Konsum steuerbefreit werden. Stellt sich nur die Frage, was passiert, wenn die Energiesteuer wirkt und eine vollständige Umlenkung erfolgt? Dann fehlen dem Bund nach heutigem Stand 22 Milliarden Franken an Einnahmen aus der Mehrwertsteuer. Wie sollen dann die Aufgaben des Staates, namentlich die Sicherheit, die Gesundheit, die Sozialversicherungen, der öffentliche Verkehr und vieles mehr, finanziert werden?

Falsche Ausgestaltung

Zu beachten gilt auch, dass die angedachte Energiesteuer vor allem tiefere Einkommen trifft, während die Mehrwertsteuer jene bezahlen, die auch viel konsumieren. Eine Energiesteuer im beschriebenen Aus-

mass würde vor allem das Wohnen und Autofahren verteuern. Berechnungen gehen soweit, dass das Benzin um 3 Franken und das Öl um 3.30 Franken pro Liter zunehmen würde. Auch der Strom würde weiter verteuert. Mit anderen Worten: Die Autofahrer, Mieter, Hauseigentümer sowie das Gewerbe und die Industrie müssten mit gewaltigen Mehrkosten rechnen. Und dies in einer Zeit, in der wir kurz vor einer Rezession stehen, die Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen wegen der Aufhebung des Euro-Mindestkurses stark leidet und Arbeitsplätze in Gefahr sind.

Spiel mit dem Feuer

Es kommt nicht von ungefähr, dass dieses gefährliche Experiment von fast allen Parteien in Bausch und Bogen abgelehnt wird. Wir können und dürfen uns solche ideologischen Reformen nicht leisten! Ökologische Anliegen sind wichtig und richtig. Derart radikale Veränderungen wären aber ein Spiel mit dem Feuer. Für den 8. März gibt es deshalb nur eine Parole: Nein!



Michael Götte
SVP-Fraktionspräsident
Gemeindepräsident
Tübach

Unsicherheiten im Wahljahr

Vor einem Jahr hat das Schweizer Stimmvolk mit einer knappen Mehrheit der SVP-Einwanderungsinitiative zugestimmt – die Verlierer dieser Abstimmung standen Kopf. Leider ist es den politisch verantwortlichen Personen bis vor kurzem nicht gelungen, während mehr als einem Jahr einen Lösungsansatz im Sinne der Stimmbevölkerung aufzuzeigen. Vielmehr werden von einzelnen Mitgliedern unserer Landesregierung unqualifizierte Aussagen getätigt. In den letzten Tagen hat es zum Glück eine erste Tendenz gegeben, dass der Umsetzungs-Prozess in Angriff genommen wird. Somit wird es realistischer, dass die neue Regulierung der Einwanderer bis in spätestens zwei Jahren aufgegleist ist, wie es die Initiative vorgesehen hat.

Noch mehr Unsicherheit hat Mitte Januar die Aufhebung des Euro-Mindestkurses durch die Schweizerische Nationalbank (SNB) ausgelöst. Zum Glück musste die Geschäftsleitung der SNB keine politische Debatte abwarten, bis der Entscheid gefällt wurde.

Mit dieser Ausgangslage müssen die Führungspersonen der Wirtschaft und Politik nicht nur schön Reden, sondern lösungsorientiert handeln. Wahlver-

sprechen, welche in diesem Jahr ganz häufig zu hören sind, genügen nicht. Die Unsicherheit vor einer Rezession und allen damit im Zusammenhang stehenden negativen Konsequenzen lösen Ängste in breiten Kreis der Bevölkerung aus.

Umso weniger ist für mich zu verstehen, dass die SP im Kanton St.Gallen die Auffassung hat, sich vom eingeschlagenen Sparkurs des Kantons abzuwenden und bereits an neuen Staatsausgaben und Reallohnerhöhungen zu denken. Ich bin überzeugt, dass die für das vergangene Jahr in Aussicht gestellten Nationalbank-Millionen im Eigenkapital gut angelegt sind (auch ohne Zinsen). Mit genügend Kantonsreserven können die bevorstehenden Herausforderungen hoffentlich einigermaßen bewältigt werden.

Es bleibt zu hoffen, dass die im nationalen Wahlkampf stehenden Personen sich den Aufgaben bewusst sind und dass die Wählerinnen und Wähler auf Kandidaten setzen, die eine wirtschaftsfreundliche und nachhaltige Politik verfolgen. Mit populistischen Themen die wirklichen Unsicherheiten für unser Land zu verkennen und nur das eigene Wohl im Vordergrund zu sehen, hat in wirtschaftlich schwierigen Zeiten keinen Platz.

EcoOst: Wachstum trotz Frankenstärke?

Gegen 300 Entscheidungsträger aus der Ostschweiz kamen am Montag, 9. Februar, an der Universität St.Gallen für das zweite EcoOst – das Symposium zusammen, um über das Tagungsthema «Wirtschaft und Werte: Kann Wachstum Sünde sein?» zu diskutieren. Nebst dem Wachstum wurde auch die Frankenstärke nach der Aufhebung des Euro-Mindestkurses zu einem dominierenden Thema des Symposiums. Mit einer kurzfristig organisierten Sondersession unter anderem mit Regierungsrat Benedikt Würth wurde dieser Aktualität Rechnung getragen.

Bilder: Tiziana Secchi



Wer die Importe aus der Schweiz organisiert, spart bares Geld!

Logistik2000 AG bündelt die Importprozesse ihrer Kunden und senkt so deren Kosten.

In kaum einem anderen Land des Europäischen Wirtschaftsraumes entstehen beim Warenimport so hohe Kosten wie in der Schweiz: Frachten, Zollabgaben, Vorlageprovisionen sowie fixe Taxen und viele andere Positionen bestimmen hauptsächlich das Bild einer klassischen Importrechnung. Um diese Kosten im Rahmen zu halten, ist es wichtig, dass die Importprozesse genau analysiert und wenn immer möglich auf einen Dienstleister, gebündelt werden.

Die Logistik2000 AG bietet hierfür neue Möglichkeiten.

Sämtliche Importaufträge laufen ausschliesslich über eine Stelle beim Dienstleister in der Schweiz. Alle Lieferanten melden Ihre Sendungen direkt beim «SPOC» (single point of contact) des Schweizer Spediteurs an und die Logistik2000 AG managt den gesamten Beschaffungsprozess wie Abholzeitpunkt, Route, Ankunftsaviso und vieles mehr.

Wenn gewünscht, kümmert sich das Diepoldsauer Unternehmen auch um die Ausfuhrabfertigung der Sendung im Abgangsland. Geringe Frachtkosten sowie kalkulierbare Aufwände für die Zollabfertigung sind nur einige Vorteile dieser Vorgehensweise. Zudem kann die Produktion dank der sauber geplanten Warenankunftszeiten der Rohmaterialien genauer getaktet werden.

Gerade bei der Zollabfertigung entstehen unnütz hohe Kosten, wenn mit einer vom Absender bestimmten Spedition deklariert wird und hier keine Vereinbarungen bestehen. Meist sendet der Absender mit der Frankatur DAP, bei welcher der Schweizer Empfänger die Kosten für die Eingangsabfertigung zu tragen hat. Immer mit dem Fokus, das beste Produkt zum vergleichsweise günstigsten Preis anzubieten, ist es der Logistik2000 AG nun gelungen, diese Kosten für ihre Kunden massgeblich zu reduzieren.



Alberto Aloï

Fa. Kaiser AG, Schaanwald

«Mit der Organisation der Importe über unsere zentrale Stelle bei der Logistik2000 AG ist es uns gelungen, die Warenankunftszeiten nahezu auf den

Tag genau zu planen. Mittels Routingorders haben wir unsere Lieferanten angewiesen, ihre Sendungen direkt bei unserem Spediteur anzumelden. Alles andere übernimmt unser Dienstleister für uns. Das ist eine sehr komfortable Lösung – und spart zudem Zeit und Geld.»



Fact Box

- Eine Anlaufstelle für alle Importe.
- Gesamtorganisation der Importe durch den Spediteur.
- Transparente Kosten im Vorfeld.
- Klar definierte Laufzeiten.
- Planbarkeit der Folgeprozesse.



Kontaktdaten

Logistik2000 AG | Arno Rhomberg
CH-9444 Diepoldsau | Tel. 071 747 10 00
rhomberg@logistik2000.ch | www.logistik2000.ch

> Ihr kompetenter Partner
in Sachen Logistik.

Schnell, zuverlässig, effizient und souverän ans Ziel.



Logistik
2000
AG

Logistik2000 AG
Wildenautstrasse 27
CH-9444 Diepoldsau
T: +41 71 747 10 00
F: +41 71 747 10 09
info@logistik2000.ch
www.logistik2000.ch



P. Schlegel

Paul Schlegel

Unternehmer, Kantonsratspräsident, FDP-Nationalratskandidat

Womit haben Sie Ihr erstes Geld verdient?

Mein Vater gab mir 50.- Startkapital, damit ich alte Tassen und Bestecke handeln konnte - dies im Alter von 13.

Hatten Sie als Kind einen andern Berufswunsch?

Unternehmer und Politiker

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

Ich lebe und lebe mein Leben, da gibt es nichts nachzuholen.

Was bedeutet Ihnen Erfolg?

Gesteckte Ziele erreichen und sie zu genießen.

Welchen Luxus gönnen Sie sich ab und zu?

Spontane Kurzreisen, Auszeiten für mich.

Welche Ostschweizer Persönlichkeit bewundern Sie?

Hans Huber, vom Sportartikelverkäufer zum Unternehmer.

Welche Lektüre kann Sie vom Schlafen abhalten?

Ich habe einen gesunden Schlaf, davon hält mich gar nichts ab.

Mit Leichtbau Kosten sparen und Ressourcen schonen

Airex Composite Structures in Altenrhein, ist Teil der Airex AG, die zur Firmengruppe 3A Composites gehört. Die Gruppe beschäftigt rund 2300 Mitarbeitende an 21 Standorten auf vier Kontinenten und ist eine Division der Schweiter Technologies AG in Horgen.

Interview mit Dr. Armin Raiber, General Manager bei ACS

links:

Ein Blick in die Fertigung der INNOCAB®-Kabinen.

rechts oben:

Aeroexpress Moskau von Stadler Rail mit INNOCAB®-Frontkabine.

rechts unten:

An der Fräsmaschine Dach- und Zwischenbodenfertigung XBODY®.

(Fotos: ACS)

Herr Dr. Raiber, das Thema Leichtbau ist in aller Munde. Warum ist die Gewichtsreduzierung gerade im Bereich des öffentlichen Verkehrs so wichtig?

Primär wird der Leichtbau mit der Energieeinsparung beim Betrieb der Fahrzeuge in Verbindung gebracht. Man kann sich das leicht vorstellen, wenn man beobachtet, wie viele Male ein Fahrzeug im urbanen Verkehr täglich beschleunigen und abbremsen muss. Mit einem leichten Fahrzeug geht das energieeffizienter. Die direkte Folge ist ein geringerer Verbrauch und damit auch geringere Betriebskosten.

Oftmals werden aber die sekundären Effekte nicht aufgezeigt. So kommen bei richtiger Auslegung Leichtbaufahrzeuge z.B. mit kleiner dimensionierten Bremsen aus. Auch der Systemverschleiss z.B. am Fahrwerk ist geringer. Dies spart Kosten und

schont Ressourcen insbesondere bei Fahrzeugen mit hoher Laufleistung im öffentlichen Verkehr. Auch kompensiert der Leichtbau die Zunahme des Fahrzeuggewichts von mehreren hundert Kilogramm bedingt durch unseren gestiegenen Komfortbedarf und durch sauberere, aber schwerere Motoren. Damit kann die Passagierzahl trotz höherem Komfort und geringerer Emission oftmals beibehalten werden ohne das Gewichtslimit des Fahrzeugs zu überschreiten.

Gewichtsreduzierung auf der einen, Fahrzeugsicherheit, Komfort und Funktion auf der anderen Seite – wie stark fordert dies Ihre Ingenieure?

Dieses Spannungsfeld ist eine grosse Herausforderung für unsere Technik, welches noch um das Thema Kosten erweitert werden kann. Um hier der opti-





Bushersteller Alexander
Dennis aus Gross-
britannien, mit
Doppeldecker-Bus-Modell
ENVIRO 400MMC.

malen Lösung nahe zu kommen, braucht es interdisziplinäre Teams aus Fach- und Systemspezialisten, die das Spektrum vom Werkstoff bis zur Fahrzeugtechnik abdecken können.

Welche Materialien verwendet ACS?

Wir nutzen die ganze Bandbreite von Leichtbauwerkstoffen, die der Markt zur Verfügung stellt. Unser Ansatz ist es das richtige Material am richtigen Ort im Fahrzeug zum Einsatz zu bringen. Dabei spielen neben den technischen Eigenschaften auch wirtschaftliche Gesichtspunkte eine erhebliche Rolle.

Wie stellen Sie fortlaufende Innovationen sicher?

Das ist eine Frage, die uns täglich bewegt. Als mittelständisches Unternehmen gehen wir dieses Thema eher pragmatisch an und entwickeln viele Dinge im Dialog mit unseren Kunden und Lieferanten. Dieser Austausch erlaubt uns eine kontinuierliche Verbesserung der bestehenden Produktlinien. Da Innovation nicht auf Knopfdruck funktioniert, muss man den Mitarbeitern auch Freiräume in der Entwicklung ermöglichen und kann damit den einen oder anderen Entwicklungssprung erreichen.

ACS hat früh die Bedürfnisse der Hersteller aufgenommen und die sogenannte Sandwich-Technologie eingeführt. Worin liegen deren Vorteile?

Wie die Bezeichnung Sandwich-Technologie schon vermuten lässt, handelt es sich um den schichtweisen Materialaufbau von Komponenten. Dabei werden so gegensätzliche Werkstoffe wie z.B. Aluminiumbleche und technische Schäume miteinander verbunden. Das Ergebnis sind Komponenten, die ebenso gegensätzliche Anforderungen wie z.B. hohe Steifigkeit bei gleichzeitig geringem Gewicht oder hohe Wärmeleitfähigkeit an der Oberfläche bei gleichzeitig guter thermischer Isolierung erfüllen. In einer zweiten Entwicklungsstufe haben wir nun begonnen, neben rein mechanischen Schichten auch aktive Schichten wie Solarfilme, organische

Leuchtdioden (OLED) sowie leitfähige Schichten zur Energie- und Informationsübertragung zu integrieren. Aus diesen Kombinationsmöglichkeiten lassen sich zig Mutationen ableiten und wir stehen hier erst am Anfang. Kurz gesagt: Es ist unser Ziel, strukturellen Leichtbau mit hoher mechanischer und elektrischer Funktionsintegration zum maximalen Nutzen unserer Kunden anzubieten.

Eine anerkannte Lösung sind die COMFLOOR-Böden von ACS. Was zeichnet diese aus?

Unsere COMFLOOR Bodensysteme sind Sandwich-Komponenten der zweiten Entwicklungsstufe wie zuvor beschrieben. Neben den mechanischen Anforderungen erfüllen sie auch das Beheizen von Fahrzeuginnenräumen. Sie werden in Schienenfahrzeugen und künftig auch vermehrt in Elektrofahrzeugen zum Einsatz kommen, bei denen die Abwärme von Verbrennungsmotoren zum Heizen fehlt.

Jedes Bodenelement ist eine geschlossene Einheit mit eigener Energiezufuhr und eigenen elektrischen Sensoren. Durch ein spezielles Klemmsystem lassen sich die Bodenelemente quasi im „Plug-and-Play“-Verfahren extrem schnell im Fahrzeug verlegen und sind später im Schadensfall leicht zu tauschen. Wenn sie z.B. in einem Doppelstockzugwagen zum Einsatz kommen, lassen sich pro Wagen mehrere hundert Kilogramm Gewicht einsparen und man gewinnt bis zu 300 mm mehr nutzbare Fahrzeugbreite. Im Vergleich zu klassischen Warmluftkanälen stellt sich ein höherer, zugluftfreier Komfort ein und der Reinigungsaufwand ist im Vergleich zu Luftkanälen bedeutend geringer. Das System ist wartungsfrei und wird von uns auf eine Lebensdauer von mehreren Jahrzehnten ausgelegt.

Die INNOCAB-Kabine ist die bekannte Frontkabine für Zugköpfe von ACS. Wie wurde diese über die Jahrzehnte weiterentwickelt?

Diese Produktlinie geht auf eine Entwicklung der ehemaligen Saurer Kunststofftechnik zurück und



Dr. Armin Raiber,
General Manager Airex
Composite Structures
(Foto: ACS)

wurde erstmals in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts für die bekannte Lok 2000 eingesetzt. Auch die INNOCAB-Kabine wird als Sandwich-Element hergestellt und ist hinsichtlich den Kernwerkstoffen und dem Laminataufbau permanent weiterentwickelt worden. Durch eine spezielle Fertigungstechnologie wird die gesamte Kabine in einem Stück gegossen und enthält bereits alle wesentlichen Schnittstellen zu anderen Anbauteilen wie Rückspiegel oder Scheibenwischer. Sie wird heute aus PVC freien Materialien aufgebaut und erfüllt die verschärften Brandnormen der Schienenfahrzeugindustrie.

Wo liegen die Vorteile der Sandwich-Anwendungen im Bereich der Busfertigung?

Hauptmotivation zum Einsatz dieser Technologie bei Bussen ist ebenfalls der Leichtbau, der im Vergleich zur herkömmlichen Bauweise mehrere hundert Kilogramm Gewicht am Fahrzeug einspart. Bereits heute kommen Dach- und Bodensysteme in Sandwichbauweise zur Anwendung. Aber auch andere grossformatige Karosserieteile wie z.B. Seitenwände können dargestellt werden. Diese Elemente werden an einem Stück hergestellt und als Module einbaufertig an den Bushersteller geliefert. Dort werden die Dächer parallel zur Fertigungslinie komplettiert und erst zum Schluss auf das Fahrzeug aufgesetzt. Anstrengende Montagetarbeiten über Kopf entfallen damit gänzlich. Die Sandwich-Bauweise hat zudem

den Vorteil, dass keine aufwändigen Isolierarbeiten im Dachbereich vorgenommen werden müssen. Bedingt durch die hohe Systemsteifigkeit lassen sich auch grosse Dachlasten wie z.B. Wasserstofftanks oder Batteriekästen problemlos montieren.

Wie stellt ACS bei seinen Leichtbau-Produkten die Crash-Stabilität sicher?

Für die Crashesicherheit eines Fahrzeugs ist in erster Linie der Fahrzeughersteller verantwortlich, da im Crashfall die Wechselwirkung aller Komponenten berücksichtigt werden müssen. D.h. das Crash-Verhalten unserer Komponenten wird in enger Zusammenarbeit mit dem Fahrzeughersteller ausgelegt. Je nach Zulassungsprozess werden zusätzlich Fahrzeugzellen zerstört und das Ergebnis auf Komponentenebene analysiert. Die Erkenntnisse aus Berechnung, Simulation und realem Crash fliessen dann in das Serienbauteil ein.

Wo liegen die Grenzen des Leichtbaus?

Das hängt stark von den Anwendungsfeldern des Leichtbaus ab. Bei Fahrzeugen für den öffentlichen Verkehr stossen wir heute weniger an technische Grenzen, sondern vielmehr an betriebswirtschaftliche. Aufgrund des hohen Preisdrucks in diesem Fahrzeugsegment wird das Verhältnis von Aufwand zu Nutzen in jedem Projekt neu bewertet.

Darüber hinaus führt eine einseitige Optimierung des Leichtbaus auch sehr schnell zu einer Einschränkung der Gebrauchseigenschaften oder der geforderten langen Lebensdauer.

In welchen geographischen Märkten ist das Unternehmen präsent?

Wir sind mit nahezu allen Bus- und Schienenfahrzeugherstellern im Gespräch was eine zunehmend internationale Aufstellung erfordert. Durch die Zugehörigkeit zu einer starken, weltweit operierenden Firmengruppe besteht die Möglichkeit projektbezogen global tätig zu sein. Der Schwerpunkt des aktuellen Geschäfts liegt heute noch in Europa, wo wir insbesondere in Polen durch einen Firmenkauf im Begriff sind zu expandieren. Wir haben aber auch schon erste Schritte in Asien unternommen. Der Schweizer Standort bleibt jedoch Kompetenzzentrum in allen technischen Belangen. In ihn haben wir erst vor kurzem mehrere Millionen Schweizer Franken für Fertigungsanlagen investiert.

Airex Composite Structures

Park Altenrhein

CH-9423 Altenrhein

Tel. +41 (0)71 858 48 48

Fax. +41 (0)71 858 48 58

www.airexcompositestructures.com

in kürze

LEADER

› Adrian H. Peterhans

Die Continuum AG baut den Standort St. Gallen aus: Adrian H. Peterhans ergänzt als Partner die Beratungsfirma.

› Albert Baumann

Albert Baumann, Unternehmensleiter der Micarna SA Bazenheid, hat den «Swiss Award» in der Kategorie Wirtschaft gewonnen.

› Andreas Balg

Der Arboner Stadtammann Andreas Balg (FDP) wird bei der Wahl am 8. März von Lehrer Peter Gubser (SP) herausgefordert.

› Marco Jaggi

Marco Jaggi hat am 1. Januar 2015 von Markus J. Hauri die Geschäftsführung der Bischofzeller Tefkon AG übernommen.

› Eduard von Kymmel

Eduard von Kymmel übernahm per 1. Januar 2015 die Verantwortung für die strategische Ausrichtung des gesamten Fondsgeschäftes der VP Bank Gruppe in Luxemburg und Liechtenstein.

› Robert Fürer und Christoph Tobler

Per 30. Juni 2015 treten Robert Fürer und Christoph Tobler aus dem Bankrat der Thurgauer Kantonalbank zurück.

› Peter Spuhler

Der Thurgauer Peter Spuhler, Eigentümer und Chef des Schienenfahrzeugherstellers Stadler Rail, ist von der «Handelszeitung» zum Unternehmer des Jahres 2014 gewählt worden.

› Reinhard Frei

Markus Vogt, Gründer des Wirtschaftsforums Thurgau (WFT), und sein Sohn Lukas übergeben 2015 die Organisation des WFT an Reinhard Frei von der freicom ag.

› Edgar Oehler

Seit dem 1. Dezember 2014 ist die STI Surface Technologies International (frühere Hartchrom AG) in Steinach wieder im Besitz ihres ehemaligen Eigentümers Edgar Oehler.

› Daniel Dal Santo

Daniel Dal Santo wird neuer Leiter der Internen Revision der Raiffeisen Gruppe. Er übernimmt im Frühsommer 2015 die Nachfolge von Kurt Zobrist, der dann wie geplant in den Ruhestand gehen wird.

Liberales «Weltoffene» mit viel Linksdrall

Heute nehmen wir die NZZ und den offensichtlich dehnbaren Begriff «liberal» unter die Lupe. Die 235-jährige «Alte Tante» hat ihren liberalen Kompass verloren. Gleich wie das ultralinke Kampfblatt WOZ bezeichnen deren Journalisten die Mehrheit der Schweizer als «isolationistisch» und «nationalkonservativ». von Roland Rino Büchel

Führungslose NZZ-Schöngeister etikettieren die Schweizer als bedauernswerte Menschen. Halbintellektuelle Phrasendrescher lästern über bodenständige Leute. Viele im Lande hätten nicht mitbekommen, dass Helvetien in der modernen Welt angekommen sei. In der Realität sind es weiss Gott nicht nur «Abschotter», die denken, dass eine übertriebene Annäherung oder ein Beitritt zur krisengeschüttelten EU keine gute Option für die Schweiz wäre.

Kein bürgerliches Bollwerk

Die Gifteleien der pseudoliberalen Journalisten sind nicht weiter schlimm. Fast unerträglich ist hingegen, was derzeit in der eidgenössischen Politik abgeht: Täglich baut der Bundesrat den Staat aus. Bei seiner verfehlten Energiestrategie und seiner exzessiven Regulierung des Finanzplatzes ist kaum noch viel Bürgerlichkeit zu erkennen. Beim Rekrutieren des Personals ist es nicht anders. Richtet wenigstens das Parlament den verdrehten Kompass der Regierung? Schön wärs!

Zu viele Parlamentarier tun das Gegenteil von dem, was sie in ihren liberalen Sonntagsreden erzählen; sie drücken oft und gerne auf den linken Knopf. Das war im Jahr 2014 ausgeprägt der Fall. Und es wird so weitergehen. Warum das? Ganz einfach: Es gibt kein bürgerliches Bollwerk mehr. Weil die FDP, die CVP und die SVP unsinnigerweise auf eine richtige Zusammenarbeit verzichten, können die Bundesräte Berset, Sommaruga und Widmer-Schlumpf immer wieder über die linke Flanke angreifen.

Das Dilemma der Liberalen

Linke EU-Turbos nutzen die Situation gnadenlos aus. Sie spielen dabei die Karte «Weltoffenheit». Welcher Liberale möchte nicht auch weltoffen sein, anstatt als Isolationist zu gelten? Doch Achtung – Denkfehler! Sich der EU in die Arme zu werfen, hat mit Offenheit nichts zu tun.

Betrachten wir die Fakten zum Thema: Die Schweiz ist erstens viel stärker in die Weltwirtschaft integriert als jedes EU-Land. Wir nehmen zweitens mehr Zuwanderer auf als alle, die uns entweder bösartig oder ohne besseres Wissen kritisieren. Und wir schliessen drittens mit der Welt mehr Freihandelsabkommen ab als unsere europäischen Mitstreiter.

Die Schweiz ist wesentlich demokratischer aufgebaut als die Europäische Union. Zudem ist unser Land liberaler organisiert als jeder einzelne EU-Staat. Ein Beitritt oder eine enge Anbindung bedeutete für uns, dass wir uns gegenüber der übrigen Welt verschliessen müssten. Das wäre für die Wirtschaft, gerade in der aufgeschlossenen Ostschweiz, ein Desaster. Unsere Unternehmen und wir Bürger wären weniger frei. Und weniger weltoffen.



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

«Mobilität muss nicht physisch stattfinden»

Das aktuelle Verkehrssystem ist geprägt von extremer Ineffizienz. Einfache Massnahmen können die komplexen Problemstellungen beim Thema «Mobilität» nicht lösen. Sind neue Technologien ein schnell wirkendes Heilmittel? Und wie stark muss jeder seine Gewohnheiten hinterfragen? Im Gespräch mit Thomas Sauter-Servaes, Mobilitätsforscher und Leiter des Studiengangs Verkehrssysteme an der ZHAW School of Engineering.

Interview: Marcel Baumgartner Bild: zVg.

Thomas Sauter-Servaes, die Bevölkerung wächst an. Ebenso der Drang jedes Einzelnen, sich individuell und rasch fortbewegen zu können. Wann führt diese Entwicklung auf der Strasse oder auf den Schienen zum Kollaps?

Der Kollaps ist bereits eingetreten. Zwar ist unsere Verkehrsinfrastruktur noch nicht vollständig überlastet, doch unser aktuelles Mobilitätsverhalten ist der grösste Treiber des Klimawandels. Der mittlere ökologische Fussabdruck jedes Einwohners der Schweiz ist gewaltig; unsere Mobilitätskultur hat daran einen grossen Anteil. Würden alle Erdenbürger unseren Lebensstil zum Vorbild nehmen, bedürfte es der Ressourcen von annähernd drei Erden. Rund zwei Drittel unseres nicht zukunftsfähigen Fussabdrucks stammt aus dem exzessiven Verbrauch fossiler Energieträger. Grösster Energieverbraucher der Schweiz ist der Verkehr, der zu 96 Prozent durch die Verbrennung von Erdöl angetrieben wird. Und seine Bedeutung in der Emissionsbilanz wächst stetig: Während andere wichtige Emittenten wie Haushalte, Industrie und Landwirtschaft seit 1990 eine Reduktion der Treibhausgasemissionen erzielt haben, stieg der Ausstoss im Verkehr um 20 Prozent an – und machte damit sämtliche Einsparungen der anderen Bereiche zunichte.

«Wir machen es uns zu einfach, wenn wir die Verantwortung auf die Verkehrswirtschaft abschieben.»

Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung ist die Bevölkerungszunahme.

Prinzipiell muss eine wachsende Bevölkerung aber nicht automatisch mehr Verkehr generieren. Unser aktuelles Verkehrssystem ist nur leider geprägt von

extremer Ineffizienz. Nehmen Sie das Beispiel Autoverkehr: Die durchschnittliche Nutzzeit von privaten Personenwagen liegt bei einer Stunde pro Tag und damit unter fünf Prozent. Im Berufsverkehr wird zudem nur rund ein Viertel der Sitzplatzkapazität der Fahrzeuge ausgelastet. Jedes normale Unternehmen mit einem derart ineffizienten Produktionssystem müsste innerhalb kürzester Zeit Konkurs anmelden. Gleichzeitig bedeutet das aber auch, dass wir riesige Reserven allein bei der Automobilität haben, um zukünftiges Wachstum emissionsneutral und flächensparsam abzufedern. Wir müssen nur bereit sein, die Produktionsmittel im Verkehr effizienter einzusetzen und uns dafür von eingefahrenen Mobilitätsroutinen zu verabschieden. Der Trend zur kollaborativen Mobilität, also dem Teilen von Vehikeln und Fahrten, wird hierbei eine bedeutende Rolle spielen.

Die einen fordern Massnahmen, die den Individualverkehr verteuern und damit unattraktiver machen sollen. Die anderen sehen die Lösung im Ausbau der Infrastruktur. Kann durch diese beiden Gegenpole überhaupt innert nützlicher Frist eine sinnvolle Veränderung erzielt werden?

Infrastrukturneubau ist kein schnell wirkendes Heilmittel, allenfalls eine sehr teure temporäre Notlösung. Denn alle Studien zeigen: Wer Strassen baut, wird zusätzlichen Verkehr ernten. Weitere Infrastrukturbauten senken den Raumwiderstand, machen es also einfacher, schnell von A nach B zu kommen. Was auf den ersten Blick positiv erscheint, fördert gleichzeitig aber die Zersiedelung, induziert damit vorher nicht vorhandene Mobilitätswünsche und damit schliesslich neues Verkehrsaufkommen. Die Realisierung von Kostenwahrheit im Verkehr ist dagegen ein richtiges und wichtiges Ziel. Aktuell werden viele externe Kosten, resultierend aus Lärm-, Treibhausga-

Mobilitätsforscher Thomas Sauter-Servaes:

«Der Kollaps ist bereits eingetreten.»



emissionen oder Flächenverbrauch, nicht vom Versacher getragen, sondern auf die Allgemeinheit abgewälzt. Das gilt in gleicher Weise für den GA-Vielreisenden wie den Fahrer eines SUV. Falsche finanzielle Anreize führen zur Übernutzung der ohnehin knappen Infrastrukturkapazität – mit den gegenwärtig zu beobachtenden Folgen für Umwelt und Infrastruktur.

«In der öffentlichen Diskussion dominiert seit Jahren der Personenverkehr, dabei wird der Güterverkehr bis 2030 die weit höheren Wachstumszahlen aufweisen.»

Man möchte meinen, dass durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien der Verkehr deutlich flüssiger gestalten werden könnte. Woran liegt es, dass diese Mittel bisher nur spärlich eingesetzt werden?

Tatsächlich verknüpfen sich mit der Digitalisierung riesige Hoffnungen zur Effizienzsteigerung im Verkehr. Sensoren in Parkplätzen sollen den Suchverkehr, der in Grossstädten inzwischen durchschnittlich 30 Prozent des gesamten Strassenverkehrs ausmacht, stark reduzieren. So genannte Bibo-Systeme (be in/be out) erkennen, an welchen Punkten ich die öffentlichen Verkehrsmittel betrete und verlasse, und berechnen auf dieser Grundlage den günstigsten Tarif. Google und diverse Fahrzeughersteller haben bewiesen, dass autonom steuernde Fahrzeuge in ersten Einsatzfeldern bereits alltagstauglich sind. All diese Innovationen erfordern jedoch erhebliche finanzielle Mittel, stellen neue rechtliche Fragen und das Überwinden langjähriger Verhaltensroutinen der Nutzer.

Entsprechend langsam ist demnach die Marktdurchdringung?

Genau. Insbesondere bei den Mobilitäts-Apps sehen wir jedoch, wie einschneidend der «digital shift» den Verkehrsmarkt verändert. Wer hätte vor fünf Jahren prognostiziert, dass der Automobilhersteller Daimler über seine App moovel heute diverse Fahrtalternativen vom ÖV über Carsharing bis zur Mitfahrgelegenheit gleichberechtigt anbietet und sogar ÖV-Tickets verkauft? Allerdings muss allen Beteiligten klar sein, dass die neuen Technologien zwar eine riesige Chance bieten, ohne flankierende Massnahmen werden sie unsere Verkehrsprobleme aber nicht lösen. Denn in der Vergangenheit hat sich immer wieder gezeigt, dass Systemrückkopplungen keine einfache Hochrechnung des technischen oder organisatorischen Fortschritts erlauben. Vergleichen wir beispielsweise einen VW Käfer aus dem Jahr 1955 mit einem VW Beetle von 2005, so lässt sich erstaun-

licherweise nur ein minimaler Rückgang des Treibstoffverbrauchs feststellen.

Woran liegt das?

Schuld daran sind höhere Ansprüche an Komfort und Fahrspass, die entsprechende Rückwirkungen auf das Fahrzeuggewicht und die Antriebsgestaltung hatten. Im Ergebnis bleiben die Effizienzgewinne von 50 Jahren Motorenentwicklung fast vollständig auf der Strecke. Diese Reboundeffekte lassen sich auch im Verkehrsverhalten beobachten: Junge Stadtbewohner verzichten immer häufiger auf ein eigenes Auto und nutzen stattdessen einen multimodalen Mix aus Velo, ÖV und Carsharing. Dieses Mobilitätsverhalten spart im Alltag nicht nur relevante Mengen Treibhausgase ein, sondern schon auch den persönlichen Geldbeutel. Wenn diese Ersparnisse dann jedoch in statu strächtige Flugreisen in ferne Länder investiert werden, hat die Umwelt am Ende nichts gewonnen.

Müsste die Politik handeln oder liegt es in erster Linie an den Herstellern – beispielsweise von Automobilen?

Wir machen es uns zu einfach, wenn wir die Verantwortung auf die Verkehrswirtschaft abschieben. Stattdessen müssen wir uns persönlich und als Gesellschaft darüber verständigen, in was für einer Welt wir leben möchten und wie der Verkehr darin aussehen soll. Ambitionierte Fahrzeugprojekte sind im Markt gescheitert, weil wir Konsumenten statt zum 3-Liter-Auto doch lieber zum SUV gegriffen haben. Aus Sicht des Einzelnen mag diese Entscheidung durchaus rational sein, wenn man nur den damit verbundenen persönlichen Gewinn an Status, Sicherheit und Komfort betrachtet. Aus systemischer Sicht wird uns dieses Mobilitätsleitbild ziemlich sicher in den Kollaps steuern. Weil aber nicht eine kleine «Koalition der Willigen» die Verkehrswende bewirken wird, muss die Gesellschaft politische Leitplanken für ein zukunftsfähiges Mobilitätskonzept festlegen, die dann für alle bindend sind.

Mobilität hat mit Freiheit zu tun. Aber hier geht das nicht selten auf die Kosten von anderen. Muss, ja kann sich die Gesellschaft überhaupt ändern?

Mobil zu sein heisst vorrangig, den Möglichkeitsraum zu haben, seine Bedürfnisse zu befriedigen. Diese Mobilität muss nicht unbedingt physisch stattfinden. Um ein bestimmtes Buch lesen zu können, ist es nicht zwingend notwendig, zum nächstgelegenen Buchhändler zu fahren, um die gewünschte Lektüre zu erwerben. Den gleichen Möglichkeitsraum eröffnen mir Onlineplattformen, auf denen ich das Buch für ein elektronisches Lesegerät erhalte. Wenn Mobilität in Zukunft nicht mehr unbedingt physisch in Form von Verkehr stattfindet, muss das demnach nicht unbedingt eine Einschränkung sein.

Auch muss Verkehr nicht unbedingt auf Kosten anderer gehen?

Wenn ich morgens fünf Kilometer mit dem Velo zur Arbeit fahre anstatt zwei Kilometer mit dem Auto, lebe ich potenziell gesünder, benötige weniger Fläche, verursache weniger Lärm, reduziere die Abhängigkeit dieses Landes von Ölimporten und Sorge somit insgesamt dafür, dass mehr staatliche Mittel für andere Bereiche übrig bleiben. Insofern wird es in Zukunft weniger darauf ankommen, wie mobil wir sind. Viel wichtiger wird die Form unserer Mobilität sein.

Zur Person

Der promovierte Verkehrsingenieur Thomas Sauter-Servaes leitet seit 2013 den Studiengang Verkehrssysteme an der ZHAW School of Engineering. Zuvor war er als Projektleiter in der Geschäftsentwicklung der DB Fernverkehr AG, Tourismusreferent beim Verkehrsclub Deutschland und Zukunftsforscher am Institut für Transportation Design in Braunschweig tätig. Ende November 2014 erschien das Buch «Schubumkehr», zu dem Sauter-Servaes unterschiedliche Mobilitätsszenarien beigetragen hat.

«Aktuell werden viele externe Kosten, resultierend aus Lärm-, Treibhausgasemissionen oder Flächenverbrauch, nicht vom Verursacher getragen, sondern auf die Allgemeinheit abgewälzt.»

Die individuelle Fortbewegung ist das eine, die Beförderung von Alltagsgüter das andere. Die Wirtschaft benötigt einen flüssigen Verkehr. Müssen diese beiden Komponenten – Privat- und Geschäftsverkehr – gesondert betrachtet werden, um eine Lösung zu entwickeln?

In der öffentlichen Diskussion dominiert seit Jahren der Personenverkehr, dabei wird der Güterverkehr bis 2030 die weit höheren Wachstumszahlen aufweisen. Daher müssen wir uns in Zukunft verstärkt Gedanken zum Güterverkehr machen, ohne die Entwicklungen im Personenverkehr aus den Augen

zu verlieren. Eine isolierte Betrachtung ist aber der falsche Weg, weil ein nicht geringer Anteil des starken Wachstums aus neuen Konsumstrukturen resultiert, die Personen- durch Güterverkehre ersetzen. So macht der Onlinehandel diverse Einkaufsfahrten des Personenverkehrs ins Stadtzentrum überflüssig, generiert dafür aber Zustellfahrten im Güterverkehr. Innovative Ansätze verschiedene r Logistiker versuchen gerade, Personen- und Güterverkehre gerade für diese Kleinstlieferungen zu vereinen und die sozialen Medien für die Organisation zu nutzen. Diese kleinen, pfiffigen Lösungen, die Lowtech wie Velofahrten mit Hightech in Form intelligenter Smartphone Apps zusammenführen, haben sicherlich ein grosses Potenzial, damit die Transformation unserer Mobilität und Logistik hin zu einem bedeutend nachhaltigeren Verkehrssystem gelingt.

Anzeige



**Whenever we move,
we go further for your business.**

44° 33' 21'' N 14° 53' 4'' E
gw-world.com/explore



**Entdecken Sie unsere Welt
der Logistik:**

www.gw-world.ch
T +41.58.458.5555

Gebrüder Weiss 
Transport und Logistik

Wie man den Infarkt des Schweizer Autobahnnetzes verhindert

Stautunden, die massiv zunehmen; Engpässe, die nicht resolut genug beseitigt werden; Abgaben, die laufend erhöht werden sollen; Zweckentfremdung der Strassenfinanzierungsmittel; provisorisch eingeführte Tempolimiten, die zu Dauerzuständen werden: Jetzt ist es genug – alle diese Baustellen will der ACS aktiv angehen.

Text: Manfred Trütsch* Bild: Tiziana Secchi

Der ACS befürwortet die Initiative «Höchstgeschwindigkeit 140 km/h auf Schweizer Autobahnen». Wir stellen uns hinter die Initiative, weil wir der Überzeugung sind, dass auf gewissen Autobahnabschnitten eine solche Höchstgeschwindigkeit bei guten Verkehrs-, Wetter- und Sichtbedingungen möglich ist und kein zusätzliches Sicherheitsrisiko darstellt. Auf Autobahnen ereignen sich am wenigsten Fahrzeugunfälle, und wenn, dann vornehmlich im Stau oder bei hohem Verkehrsaufkommen. Also typischerweise gerade nicht bei hohen Tempi. Zudem soll die «Mode» gestoppt werden, jedes Provisorium stillschweigend in einen Dauerzustand umzuwandeln: Die Tempolimite 120 km/h wurde 1985

«Es braucht dringend eine Stimme für die Anliegen der Automobilisten in Bundesbern.»

auf zwei Jahre befristet eingeführt wegen des sogenannten «Waldsterbens», das glücklicherweise nicht stattgefunden hat. Das Provisorium aber ist geblieben. Dagegen kämpft der ACS an. Zudem sind sich auch die sogenannten Verkehrsexperten nicht einig: Sie haben zu allen Massnahmen und Vorschlägen Pro- und Contra-Stimmen auch aus sogenannter Expertensicht.

Zu wenig resolute Engpassbeseitigung

Seit Jahren wird unsere Strasseninfrastruktur grob vernachlässigt. Der Netzbeschluss aus den 1960er Jahren, als das Autobahnnetz der Schweiz definiert wurde, ist bis heute nicht fertiggestellt. Die bekannten Engpässe auf dem Autobahnnetz wirken sich immer gravierender aus. Die neuen, zur Entlastung der Regionen geplanten Autobahnteilstücke, wie Glattal und Morges, sind blockiert. Die Verteufelung des Autos aus den 1980er und 1990er Jahren gipfelte in

einer Planungsblockade und führte dazu, dass unsere Strasseninfrastruktur vor dem Kollaps steht. Die Bevölkerung ist gewachsen, und eine angepasste Strasseninfrastruktur ist der Schlüssel zum Erhalt unseres Wohlstandes. Mit einer konsequenten und raschen Engpassbeseitigung kann man einem drohenden Verkehrskollaps effizient und effektiv Gegensteuer geben – das geht, wie wir es ja auch im ÖV sehen, natürlich nicht zum Nulltarif. Ausbauten sind dringend notwendig, denn unsere Strasseninfrastruktur befindet sich in einem chronisch überlasteten Zustand.

In unserm Sektionsgebiet haben sich ACS und TCS sowie die Wirtschaftsverbände in der IG Engpassbeseitigung zusammengeschlossen. Es geht darum, das grösste Nadelöhr in der Ostschweiz, die Stadtautobahn St.Gallen, möglichst schnell zu beseitigen. Die dritte Tunnelröhre ist im Programm Engpassbeseitigung im Modul II vorgesehen. Sicher ein Teilerfolg der IG Engpassbeseitigung dank erfolgreichem Lobbying in Bern. Ungemach droht mit dem Anschluss Güterbahnhof: Eine Initiative der Linken will den Anschluss Güterbahnhof ersatzlos streichen. Eine Abstimmung hat zwar wenig Erfolgsaussichten, hingegen drängt die Zeit. Das Bundesamt für Strassen (ASTRA) will den Ausbau der dritten Tunnelröhre nur mit einem bewilligten Anschluss Güterbahnhof vorantreiben.

Finanzierung der Verkehrspolitik

Wie selbst das ASTRA festhält, haben sich die Stautunden in den letzten vier Jahren verdoppelt. Ein Ende dieser unrühmlichen massiven Zunahme ist nicht absehbar. Heute haben wir bereits über 20 000 Stautunden pro Jahr, diese führen zu einem riesigen volkswirtschaftlichen Schaden. Ein Viertel des Nationalstrassennetzes ist regelmässig überlastet und muss ausgebaut werden. Nachdem am 9. Februar 2014 der Bahninfrastrukturfonds (FABI) an-

ACS-Sektionspräsident Manfred Trütsch:
«Seit Jahren wird unsere Strassen-
infrastruktur grob vernachlässigt.»





Testen Sie die neue Business-Class.

Der neue Audi A6 Avant.

Setzen Sie auf eine Business-Class, die wahre Emotionen weckt. Understatement, sportliche Eleganz, luxuriöse Ausstattung und innovative Technologien für wegweisende Mobilität: Der neue Audi A6 Avant bietet Ihnen alles inklusive 10 Jahre kostenlosen Service.

Jetzt bei uns Probe fahren

Audi **Swiss Service Package+**

Reparatur 3 Jahre oder 100 000 km

Service 10 Jahre oder 100 000 km

Es gilt jeweils das zuerst Erreichte



Zürcher Strasse 162, 9001 St. Gallen
Tel. 071 274 80 74, www.city-garage.ch

Verkaufsstelle:

Breitestrasse 3, 9532 Rickenbach
Tel. 071 929 80 30, www.city-garage.ch

genommen wurde, hat der Bundesrat nun einen Nationalstrassen- und Agglomerationsfonds (NAF) als Pendant dazu in die Vernehmlassung geschickt. Leider stellt man fest, dass die Spiesse zwischen öffentlichem und motorisiertem individuellem Verkehr (MIV) noch immer nicht gleich lang sind: Der Autofahrer bezahlt jährlich 9,5 Milliarden Franken an Abgaben, Steuern und Gebühren in die Bundes- und Kantonskassen. Davon wird nicht einmal ein Drittel in die Strasse investiert. Wir wollen verhindern, dass Abgaben erhöht werden, um anschliessend mangels realisierbarer Projekte – wie in der Vergangenheit – die gefüllte Strassenkasse für andere Zwecke «umzuwidmen», wie es in Bern beschönigend heisst.

Wir brauchen einen NAF. Es geht aber nicht, durch eine Abgabeerhöhung auf der Mineralölsteuer bzw. eine Benzinpreiserhöhung (um 12 bis 15 Rappen) mögliche künftige Projekte vorzufinanzieren, obwohl diese Projekte noch längst nicht baureif sind und durch die bestehenden Abgaben schon längst bezahlt sind. Sonst ist der NAF dann effektiv ein Etikettenschwindel, hinter dem wir nicht stehen können.

«Wir wehren uns dagegen, dass mit Abgaben auf Vorrat die Kasse gefüllt wird, bevor tatsächlich gebaut werden kann.»

Wir wehren uns dagegen, dass mit Abgaben auf Vorrat die Kasse gefüllt wird, bevor tatsächlich gebaut werden kann. Die Planung und Realisierung der Engpassbeseitigungen müssen dringend an die Hand genommen werden. Wenn baureife Projekte vorliegen und die Umverteilung der Strassengelder auf ein vernünftiges Mass reduziert wird, kann man über die schrittweise Anpassung von Abgaben reden. Vorher nicht. Über 80 Prozent unserer volkswirtschaftlich bedeutenden Mobilität werden auf der Strasse abgewickelt, die Hälfte davon über das Nationalstrassennetz. Wenn wir uns weiterhin für eine prosperierende Schweiz einsetzen wollen, muss die individuelle Mobilität erhalten bleiben und müssen die Rahmenbedingungen gegeben sein.

Frage der Kooperationen

Es ist seit einigen Monaten ein klares Aufbäumen und ein verstärktes Zusammengehen der Automobilverbände und der Strassenlobby feststellbar. Als Beispiel hierzu diene etwa das Stichwort «Milchkuh-Initiative», die am 10. März 2014 von der Autobby bei der Bundeskanzlei in Bern eingereicht worden ist. Sie verlangt, dass die Einnahmen aus dem Strassenverkehr konsequent zugunsten der Finanzierung der Strasseninfrastruktur eingesetzt werden. Dabei sind die gesamten Einnahmen der

Mineralölgrundsteuer von rund drei Milliarden Franken dem privaten Strassenverkehr zuzuweisen, das heisst rund 1,5 Milliarden Franken mehr als bis anhin. Der ACS fordert hier, wie die übrigen Strassenverbände auch, eine Verknüpfung der «Milchkuh-Initiative» mit dem NAF. Dieser ist eventuell als direkter Gegenvorschlag der Initiative gegenüberzustellen.

Wenn wir den Infarkt des Schweizer Autobahnnetzes abwenden wollen, müssen wir jetzt handeln. Wenn die Autobahnen verstopft sind, gibt es unerwünschten Ausweichverkehr auf Kantons- und Gemeindestrassen. Ein Zustand, den niemand will. Es ist fünf vor zwölf. Es braucht dringend eine Stimme für die Anliegen der Automobilisten in Bundesbern. Wir nehmen uns dieser Aufgabe – in der gemeinsamen Stossrichtung mit den verwandten Auto- und Strassenverbänden – differenziert und mit Weitsicht an. Parkplätze in den Städten

Wir sind für eine Verkehrsberuhigung in den Innenstädten. Wir sind aber gegen die ersatzlose Streichung von oberirdischen Parkplätzen. Vielmehr sollen die Parkplätze unter den Boden in Tiefgaragen rund um die Innenstädte verlegt werden. So haben wir zum Beispiel eine zweispurige Südumfahrung Kreuzbleiche-Neudorf in der Stadt St.Gallen gefordert. Auf der Höhe des Gallusplatzes sollte ein unterirdischer Kreisel die Ausfahrt in die Klostertiefgarage ermöglichen. Der ganze Stiftsbezirk würde damit touristisch aufgewertet. Die Stadt St.Gallen lobt sich selber als Standort eines Weltkulturerbes, kümmert sich aber nicht um die infrastrukturelle Erschliessung.

Bei Wahlen ins eidgenössische Parlament hat der ACS St.Gallen-Appenzell das Vorgehen wie folgt festgelegt: Mitglieder unserer Sektion erhalten die Möglichkeit, sich in unserem Publikationsorgan «acs aktuell» mit Foto und ihren verkehrspolitischen Anliegen zur Wahl zu empfehlen. Die Mitgliedschaft hat in all den Wahlen bis jetzt genügend Gewähr geboten, dass kein Widerspruch zu den verkehrspolitischen Grundsätzen des ACS zu erkennen war. Im Jahre 2011 waren fünf Mitglieder und aktive Mandatsträger ins eidgenössische Parlament gewählt worden. Die ACS Sektion St.Gallen-Appenzell zählt über 12 500 Mitglieder und gemäss WEMF eine Leserschaft des «acs aktuell» von über 30 000 Personen. Auch im Wahljahr 2015 werden über ein Dutzend Kandidaten und Kandidatinnen unser Angebot schätzen und benutzen wollen, um sich auf unserer Wahlplattform zu präsentieren.

**Manfred Trütsch ist Präsident des Automobil Clubs der Schweiz, Sektion St.Gallen-Appenzell*

Eher autolastige Verhältnisse

Die stark belasteten Strecken im Kanton Thurgau sind bekannt. Ziel ist es, die weiterhin wachsende Mobilität in den Agglomerationen wie Frauenfeld und Kreuzlingen mit guten Angeboten des öffentlichen Verkehrs soweit als möglich umzulagern. Im Gespräch mit Regierungsrätin Carmen Haag (*1973), Chefin des Departements für Bau und Umwelt Thurgau.

Interview: Marcel Baumgartner **Bild:** Archiv

Carmen Haag, wann haben Sie sich das letzte Mal darüber geärgert, in Ihrem Kanton im Stau zu stehen?

Nicht unbedingt verärgert, aber doch immer wieder beunruhigt bin ich über das sehr hohe Verkehrsaufkommen in und um Frauenfeld, speziell auf den Einfallachsen. Generell haben wir im Thurgau eher autolastige Verhältnisse: Etwa zwei Drittel der Tagesdistanzen werden mit dem eigenen Auto zurückgelegt,

im schweizerischen Durchschnitt liegt der Wert etwas tiefer. Zu berücksichtigen ist, dass überlastete Strassenabschnitte nicht nur für Autofahrer ärgerlich sind, sondern auch zu Sicherheitseinbussen für den Langsamverkehr führen können. Ich unterstütze deshalb die Verbesserung der Angebote in den Bereichen Langsam- und öffentlicher Verkehr sehr. Die Möglichkeiten dazu sind aber strukturbedingt begrenzt.

Regierungsrätin Carmen Haag:

«Ich unterstütze die Verbesserung der Angebote in den Bereichen Langsam- und öffentlicher Verkehr sehr.»



Welches sind denn die im Bezug auf hohes Verkehrsaufkommen neuralgischen Punkte im Thurgau?

Neuralgisch sind nicht die offenen Strecken, sondern verschiedene Kreuzungen, an denen die Kapazitätsgrenzen regelmässig überschritten werden. Hier kann es deshalb täglich mehrmals zu Stausituationen kommen. Im Gesamtverkehrskonzept Thurgau haben wir die sehr stark belasteten Strecken lokalisiert. Sie liegen in Frauenfeld an der Zürcherstrasse

«Die Möglichkeiten sind strukturbedingt begrenzt.»

Ost mit einem durchschnittlichen Tagesverkehr von 25 000 Fahrzeugen, in Kreuzlingen zwischen Bottighofen und dem Ziikreisel mit einem sogenannten DTV (durchschnittlicher Tagesverkehr) von 24 500 sowie in Amriswil mit täglich 22 500 Fahrzeugen. Knapp darunter liegen Weinfelden mit 19 000, die Strecke zwischen Bürglen und Sulgen mit 16 000 sowie die Arboner-/Romanshornstrasse von Romanshorn über Salmsach nach Egnach mit täglich durchschnittlich 15 000 Fahrzeugen.

Wo besteht am meisten Handlungsbedarf, damit dieses Verkehrsaufkommen aufgefangen werden kann?

Ziel ist es, die weiterhin wachsende Mobilität in den Agglomerationen wie Frauenfeld und Kreuzlingen mit guten Angeboten des öffentlichen Verkehrs so weit als möglich umzulagern. Damit aber Busse nicht im Stau stehen bleiben, müssen einerseits Verkehrsmanagementmassnahmen zur Lenkung ins Auge gefasst – beispielsweise Busspuren vor Knoten und gezielte Bevorzugungen – und andererseits Entlastungen realisiert werden. Ein Beispiel für eine wirkungsvolle Entlastung sind die geplante Bodensee-Thurtalstrasse BTS und die Oberlandstrasse OLS, die zu einer deutlichen Reduktion des Verkehrs auf den Ortsdurchfahrten des Thurtals und entlang der Seestrasse zwischen Arbon und Kreuzlingen führen werden – das steigert auch die Lebensqualität in den betroffenen Städten und Dörfern.

Die Stimmbürger haben die Strassenbauvorlage BTS-OLS vor rund zwei Jahren angenommen. Was hat sich seither getan?

Sehr vieles. Das generelle Projekt für die erste Etappe der BTS von Arbon bis Amriswil wird voraussicht-

Anzeige



Der neue Golf GTE Plug-In-Hybrid.

Buchen Sie Ihre Probefahrt und erhalten Sie mehr Informationen zum Golf GTE, dem ersten Plug-In-Hybrid von Volkswagen, jetzt bei uns oder unter www.roadtoblue.ch



Das Auto.

amag

AMAG Heerbrugg

Auerstrasse 20, 9435 Heerbrugg

Tel. 071 727 27 27, www.heerbrugg.amag.ch

printed in switzerland



Ostschweiz Druck

Kataloge · Zeitschriften · Bücher · Werbeprospekte

www.ostschweizdruck.ch

DER NEUE LEXUS NX 300h.

KOMPAKTE FASZINATION ALS VOLLHYBRID.

JETZT MIT EURO-BONUS!



DER NEUE KOMPACTE PREMIUM-ALLROUNDER NX 300h: atemberaubende Linienführung, vereint mit wegweisender Technologie. Dank E-Four-Allradantrieb und Lexus Hybrid Drive bietet er ein unvergleichliches Fahrvergnügen. JETZT TESTEN UND VON PRICKELNDEN ANGEBOTEN PROFITIEREN! MEHR AUF LEXUS-FAHREN.CH/NX

THE NEW
NX 300h

LEXUS
NO.1 PREMIUM HYBRID



Ihr Fachmann
seit 1924.

Emil Frey AG, Autopark St.Gallen

Molkenstrasse 3–7, 9006 St.Gallen

071 228 64 64, www.emilfrey.ch/autopark



New NX 300h (2,5-Liter-Vollhybrid, FWD, 5-türig) ab CHF 52.800.-, abzüglich Lexus Euro-Bonus CHF 6000.- = CHF 46.800.-. Leasingrate monatlich 419,35 inkl. MwSt. Ø Verbrauch 5,0 l/100 km, Ø CO₂-Emissionen 116 g/km, Energieeffizienz-Kategorie A. Abgebildetes Fahrzeug: New NX 300h F SPORT (2,5-Liter-Vollhybrid, AWD, 5-türig) ab CHF 72.000.-, abzüglich Lexus Euro-Bonus CHF 6000.- = CHF 66.000.-. Leasingrate monatlich CHF 590,90. Sonderzahlung 25 % vom Nettopreis. 48 Monate, 10.000 km/ Jahr. Eff. Jahreszins: 3,97 %. Kautions 5 % des Finanzierungsbetrags. Restwert gemäss Richtlinien der Multilease AG. Vollkasko obligatorisch. Eine Kreditvergabe ist verboten, falls diese zur Überschuldung des Konsumenten führt. Lexus Premium-Leasing und Lexus Euro-Bonus gültig für Vertragsabschlüsse vom 21. Januar bis 28. Februar 2015 bzw. bis auf Widerruf. Unverbindliche Netto-Preise in CHF, inkl. MwSt. Kraftstoffverbrauch gemessen nach den Vorschriften der Richtlinie 715/2007/EG. Durchschnittswert CO₂-Emission aller in der Schweiz immatrikulierten Fahrzeugmodelle: 144 g/km.

lich im Frühling 2015 vorliegen. Wir hoffen, dass bis dahin auch auf Bundesebene klar sein wird, wie es mit dem geplanten Nationalstrassen- und Agglomerationsverkehrsfonds NAF und der Finanzierung der neuen Nationalstrassen aus dem Netzbeschluss NEB weitergehen wird. Ab 2015 wird auch ein Vorprojekt für die OLS erstellt, auf dessen Basis eine neue Finanzierungsvorlage ausgearbeitet werden kann. Doch es geht um mehr als nur um Strassen: Zentral ist die aktive Koordination von Siedlung und Verkehr. Deshalb sind weitere wichtige Arbeiten im Gesamtprojekt Mobilität Thurgau-BTS/OLS gemacht worden. So wurden beispielsweise Konzepte für die Raumentwicklung im Zusammenhang mit den neuen Strasseninfrastrukturen und für die Gesamtmobilität erarbeitet wie auch landwirtschaftliche und gestalterische Fragen geklärt.

«Die Wartezeiten auf überlasteten Streckenabschnitten erzeugen wirtschaftlich erhebliche Staukosten, die es möglichst zu minimieren gilt.»

Was sind die grundlegenden Zielsetzungen für die nächsten Jahre?

Dem Langsamverkehr wird ein bedeutend höherer Stellenwert eingeräumt: Er ist die dritte tragende Säule neben dem motorisierten Individualverkehr und dem öffentlichen Verkehr. Der Regierungsrat wird deshalb 2015 ein Langsamverkehrskonzept vorlegen. Insgesamt ist das Strassensystem im Kanton Thurgau in einem guten Zustand. Ziel ist es, den bestehenden Anlagen, die einen Investitionswert von weit über zwei Milliarden Franken darstellen, auch künftig Sorge zu tragen, sprich die Substanz zu erhalten. Auch sollen die Thurgauer Strassen noch sicherer werden. Die diversen Sicherheitsinstrumente der «Via sicura» des Bundes werden auch im Thurgau umgesetzt.

Die Wirtschaft im Thurgau ist auf eine bestmögliche Erschliessung angewiesen. Ganz grundsätzlich: Können Sie die Ansprüche im Allgemeinen erfüllen?

Ja. Der Kanton Thurgau ist sehr gut erschlossen. Die Erreichbarkeit unseres Strassensystems ist grundsätzlich gewährleistet. Die Wartezeiten auf überlasteten Streckenabschnitten erzeugen aber wirtschaftlich erhebliche Staukosten, die es möglichst zu minimieren gilt.



Bisher keine unpopulären Entscheide

Kurzinterview mit Regierungsrat Kaspar Schläpfer (*1951), Chef des Departements für Inneres und Volkswirtschaft.

Kaspar Schläpfer, welche Note geben Sie dem derzeitigen Ausbaustand des Öffentlichen Verkehrs im Kanton Thurgau? In Schulnoten?
Eine 5-6.

Gibt es Gebiete, die nach wie vor zu wenig erschlossen sind?

Nein, alle Gebiete im Kanton Thurgau sind ihrer Bevölkerungsdichte entsprechend mit ÖV erschlossen.

Die Nachfrage nach besseren Verbindungen ist das eine, die Kosten für die entsprechende Infrastruktur das andere. Ist es mitunter schwierig, unpopuläre Entscheide zu kommunizieren?

Bisher musste ich im Bereich ÖV erfreulicherweise keine unpopulären Entscheide kommunizieren. Die Bevölkerung schätzt die gute Entwicklung des ÖV im Thurgau sehr.

Das Konzept «Öffentlicher Regionalverkehr Kanton Thurgau 2010 bis 2015» ist nun bereits vier Jahre alt. Welches Fazit können Sie heute ziehen?

Ein positives. Fast alle geplanten Massnahmen konnten bereits umgesetzt werden.

Ist ein neues Papier in Ausarbeitung?

Ja, es ist ein Konzept für die Folgejahre in Vorbereitung.

Das nachhaltige Mobilitätskonzept. BMW i.

BMW i steht für visionäre Elektrofahrzeuge, inspirierendes Design und nachhaltiges Premium. Und begeistert mit innovativen Fahrzeugen: Mit dem vollelektrischen BMW i3 als emissionsfreiem Fahrzeug für den Stadtverkehr und dem BMW i8 als Zukunft des Sportwagens. Erhältlich sind die beiden Zukunftsträger bei Christian Jakob in St.Gallen und Widnau.

BMW i3

Jedes Detail, jedes Merkmal am BMW i3 zeugt von hochwertigen Materialien und deren sorgfältiger Verarbeitung. Ein Hauch von urbanem Lebensstil schwingt dabei mit. Denn einmal im BMW i3 Platz genommen, fühlt man sich wie in einer gediegenen Lounge. Dass die schönen Türverkleidungen und die Instrumententafel aus einer nachwachsenden Naturfaser, natürlich gegerbtem Leder und einem offenporigen Eukalyptusholz aus 100% FSC®-zertifizierter Forstwirtschaft stammen, lässt so manchen Interessenten staunen. Insgesamt werden im Interieur des BMW i3 25 % nachwachsende Rohstoffe und Recy-

clate bei den Kunststoffen eingesetzt. Die textilen Sitzbezüge bestehen aus nahezu 100% recyceltem Polyester, das zu 34% aus PET hergestellt wird. Beim im Exterieur verwendeten Kunststoff kommen weitere 25% Recyclate zum Einsatz. Aber damit nicht genug: 95% der in einem BMW i3 verbauten Materialien können wiederverwertet werden.

Ganz abgesehen von der vorbildlichen Nachhaltigkeit in Produktion und Verwertung, überzeugt der elektrische BMW i3 mit seiner atemberaubenden Beschleunigung und Wendigkeit. Und was die Reichweite betrifft, so ist der BMW i3 ganz flott un-



FÜR ECOISTEN:
DER NEUE BMW i3.

links: Der BMW i3:
Das Lounge-Feeling
fährt mit.

rechts: Der BMW i8:
Eine Vision wurde
Realität.



terwegs – 100% elektrisch fährt er bis zu 160 Kilometer, mit dem optionalen Range Extender sogar bis zu 300 Kilometer.

Der BMW i8

Der BMW i8 ist ein Plug-in-Hybrid, der die Vorteile von Elektro- und Verbrennungsmotortechnologie in sich vereint. Er bietet faszinierendes Design mit Flügeltüren und überragenden Aerodynamik-Eigenschaften und ein Plug-in-Hybrid-System, bei dem Verbrennungs- und Elektromotor gemeinsam eine Leistung von 266 kW/362 PS erzeugen. Ein Sportwagen, neu gedacht. Effizienter – zum Beispiel durch intelligenten Leichtbau mit Carbon und aerodynamisches Design. Nachhaltiger – mit hocheffizienter BMW eDrive Technologie und recycelbaren Materialien im Interieur. Sein Antriebs- und Energiemanagement ermöglicht rein elektrisches Fahren mit bis zu 120 km/h, eine

Beschleunigung von null auf 100 km/h in 4,4 Sekunden sowie einen Verbrauchswert von 2,1 Litern je 100 Kilometer im EU-Testzyklus für Hybrid-Fahrzeuge (CO₂-Emissionen: 49 g/km). Dank der Effizienz des Antriebs und eines serienmässigen 42-Liter-Tanks kommt der BMW i8 auf eine Gesamtreichweite von über 500 Kilometern, die seine weit über die urbane Mobilität hinausgehende Fahrfreude und Alltagstauglichkeit unterstreicht.

BMW Euro Advantage Prämie bei Christian Jakob

Auch an BMW geht der Euro-Kurs nicht spurlos vorbei. Wie bei allen BMW Neuwagen, wurde auch der Preis vom BMW i3 und i8 stark angepasst und macht die Freude am Fahren noch attraktiver. Der BMW i3 ist in der Schweiz bereits ab CHF 33 600.– erhältlich, inklusive Service Plus.



Der BMW i3 ist das erste Fahrzeugkonzept für alle, die sich ganz bewusst für pure Fahrfreude entscheiden. Und im gleichen Zug auf kompromisslose Nachhaltigkeit setzen. Ein Auto für Ecoisten. Finden Sie heraus, ob auch in Ihnen ein Ecoist steckt. Bei Ihrem BMW i Agenten oder unter: www.ecoist.ch

BMW i. BORN ELECTRIC.

Christian Jakob AG
Schuppisstrasse 9
9016 St. Gallen
Tel. 071 282 49 69

Christian Jakob AG
Unterdorfstrasse 85
9443 Widnau
Tel. 071 727 20 40

www.christianjakob.ch

Weitsichtige und nachhaltige Verkehrslösung für die Ostschweiz

Die erfreuliche Erfahrung macht man in der Politik eher selten: Ein über alle drei staatliche Ebenen zu koordinierendes Projekt (Bund, Kantone SG, TG, AR und AI sowie die Stadt St.Gallen) zur Lösung der grossen Verkehrsprobleme der Ostschweiz im Raume St.Gallen erfüllt alle divergierenden sachlichen Forderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen und wird erst noch finanzierbar sein. Jetzt gilt es, die Umsetzung rasch und weiterhin geeint an die Hand zu nehmen.

Text: Walter Locher, Kantonsrat FDP St.Gallen, Präsident der IG Engpassbeseitigung **Bild:** zVg.

In der Schweiz vermögen die Autobahnen den stetig wachsenden Verkehr längst nicht mehr zu schlucken. In den Agglomerationen führt der Nahverkehr vor allem während der Stosszeiten regelmässig zum Verkehrskollaps. Die Folgen sind Staus und immense Schäden für die Volkswirtschaft: Im Jahr 2013 wurden allein auf den Nationalstrassen 20 596 Staustunden gezählt, doppelt so viele wie fünf Jahre zuvor. Der durch die Staus verursachte volkswirtschaftliche Schaden in Form von Arbeitsausfällen, Unfällen und Treibstoffverbrauch wird gemäss übereinstimmenden Studien auf jährlich eine Milliarde Franken geschätzt. Hauptursache sind die diversen Nadelöhre auf dem Nationalstrassennetz. Drei Viertel der Staustunden sind gemäss dem Bundesamt für Strassen (ASTRA) auf Verkehrsüberlastungen zurückzuführen. Werden Engpässe beseitigt, fliesst der Verkehr wieder.

Klares Sicherheitsproblem

Auch die seit bald 28 Jahren existierende A1 im Raum St.Gallen zwischen Winkeln und Neudorf ist heute sehr stark belastet. In Spitzenzeiten treten immer wieder Staus auf. Kleinste Störungen, ja selbst normale Strassen- und Unterhaltsarbeiten führen zu langen Staus und lästigen Wartezeiten. Autos, aber auch Trolley- und Autobusse sowie der Langsamverkehr sind behindert. Auf der A1 bestehen damit zunehmend Sicherheitsprobleme. Leidtragende sind täglich insbesondere Zehntausende von Verkehrsteilnehmern aus der Stadt, den angrenzenden Kantonen Appenzell Ausserrhoden und Appenzell Innerrhoden sowie Thurgau.

Die dicht aufeinanderfolgenden Anschlüsse verstärken die Problematik. In der Stadt St.Gallen sind ganze Quartiere zunehmend von täglichen Staus und

stehenden Fahrzeugkolonnen belastet. Mit der prognostizierten Verkehrszunahme bis 2020 wird sich die Situation noch verschärfen: Tägliche Stauzeiten von zwei bis vier Stunden werden ohne Gegenmassnahmen der Normalfall sein.

Engpassbeseitigung mit hoher Dringlichkeit

Dank kontinuierlicher Aufarbeitung der Probleme durch die Behörden und unterstützt durch die Öffentlichkeitsarbeit der IG Engpassbeseitigung wurden bisher klare Beschlüsse gefasst. Der Kantonsrat St.Gallen bewilligte die erforderlichen Projektierungskredite für die notwendigen Variantenstudien mit den vollständig geeinten Stimmen aller bürgerlichen Parteien.

Die Interventionen von Ständerätin Karin Keller-Sutter und Ständerat Roland Eberle sowie Nationalrat Andrea Caroni in Bern führten zu einer klaren Verabschiedung der Programmbotschaft in National- und Ständerat. Bern hat damit den dringenden Handlungsbedarf im Raum St.Gallen erkannt und bestätigt. Die dritte Röhre durch den Rosenbergertunnel mit möglicher Teilsperre ist als ideale Lösung zur Entlastung des Durchgangsverkehrs zwischen dem Rheintal/Thurgau und dem Grossraum Wil/Zürich derzeit politisch unbestritten.

Gesamtlösung liegt nun vor

Im November 2014 haben Bund, Kanton St.Gallen und die Stadt St.Gallen ergänzend eine sorgfältige und durchdachte Lösung zur nachhaltigen Verkehrs-entlastung auch im Anschluss an die dritte Röhre des A1 präsentiert und damit die Weichen für eine erfolgreiche Lösung der grossen Verkehrsprobleme richtiggestellt. Es darf ohne Übertreibung gesagt werden, dass es gelungen ist, den Gordischen Kno-

ten zur Verbesserung aller Verkehrsträger zu durchschlagen und eine verkehrstechnisch, ökologisch und raumplanerisch sehr nachhaltige und weitsichtige Lösung vorzuschlagen.

«Leider wird nun aber zunehmend auch die Finanzierung des Nationalstrassennetzes zu einem Engpass.»

Mit einer unterirdischen Verzweigungslösung am Rande des Güterbahnhofsareals und einer Zusammenlegung und Verlegung der Trassees von Appenzellerbahn, Autobahnausfahrt und Langsamverkehr in den Bereich zwischen den SBB-Geleisen und den heutigen SBB-Lagergebäuden wird der Anschluss an die A1 in die Hauptverkehrsrichtung nicht nur für die Stadt in idealer Weise ergänzt: Es wird auch Raum frei für das interessante Entwicklungsgebiet des Güterbahnhofs.

Die geplante direkte Verbindung ins Appenzellerland mit einem Tunnel in den Raum Liebegg führt zu einer massiven Verbesserung des Verkehrsflusses zwischen Riethüsli und Schorentunnel. Sie entlas-

tet die Quartiere Riethüsli, Oberstrasse und Tschudiwies vom Durchgangsverkehr.

Einreichung ohne Verzug

Öffentlicher Verkehr, Individualverkehr und Langsamverkehr werden ideal in einem Trasse zusammengeführt, ohne dass ein Verkehrsträger gegen den anderen ausgespielt wird. Vorhandene Flaschenhälse und Engpässe werden gesamtheitlich beseitigt. Langjährige verkehrliche Schwachstellen werden eliminiert. Die erarbeitete Lösung ist weitsichtig: Sie nimmt neben der A1-Situation auch die Anbindung des Appenzellerlandes ernst und hält ausserdem das Areal Güterbahnhof für sinnvolle Nutzungen frei. Auf sie haben die Bewohner und Verkehrsteilnehmer der Ostschweiz seit Langem gewartet. Die dringend erforderliche verkehrliche Entlastung ist damit in greifbarer Nähe gerückt. Es gilt nun, die Details inklusive flankierender Massnahmen in den Quartieren rasch näher auszuarbeiten, damit den zuständigen Behörden von Bund und Kantonen die erforderlichen Projekte ohne Verzug eingereicht werden können.

Politischer Verteilungskampf ist absehbar

Leider wird nun aber zunehmend auch die Finanzie-

Anzeige



Vorsprung durch Technik



Der neue Audi A3 Sportback e-tron. Mixt Strom und Benzin perfekt zusammen.

Dank serienmässigem Parallel-Hybrid-Antrieb bietet der Audi A3 Sportback e-tron 204 PS und eine Reichweite bis zu 940 km. Der neue Audi A3 Sportback e-tron kombiniert Elektro- und TFSI-Motor. Mehr Details erfahren Sie bei uns.

Jetzt mit attraktivem Sonderpaket

Audi A3 Sportback e-tron 1.4 TFSI, 204 PS, Normverbrauch kombiniert: 1,7 l/100 km, Stromverbrauch kombiniert: 12,4 kWh/100 km, 39 g CO₂/km (Durchschnitt aller verkauften Neuwagen: 148 g/km), Energieeffizienz-Kategorie: A. Einige Kantone gewähren Verkehrssteuerrabatte für ökologische Fahrzeuge.

amag

AMAG Heerbrugg

Auerstrasse 20/42, 9435 Heerbrugg
Tel. 071 727 27 27, www.heerbrugg.amag.ch



AUF UNS WERDEN IHRE GÜTER ABFAHREN.

Ihr Partner für Transport-, Logistik und Verzollungsdienstleistungen mit Standorten in Wil, Schwarzenbach und Konstanz:

- > 250 hochmotivierte Mitarbeitende
- > 100 Lastwagen
- > 40'000 m² Lagerfläche
- > 55'000 Palettenplätze



www.hostenstein-transport.ch

Einfach nur Rückenwind



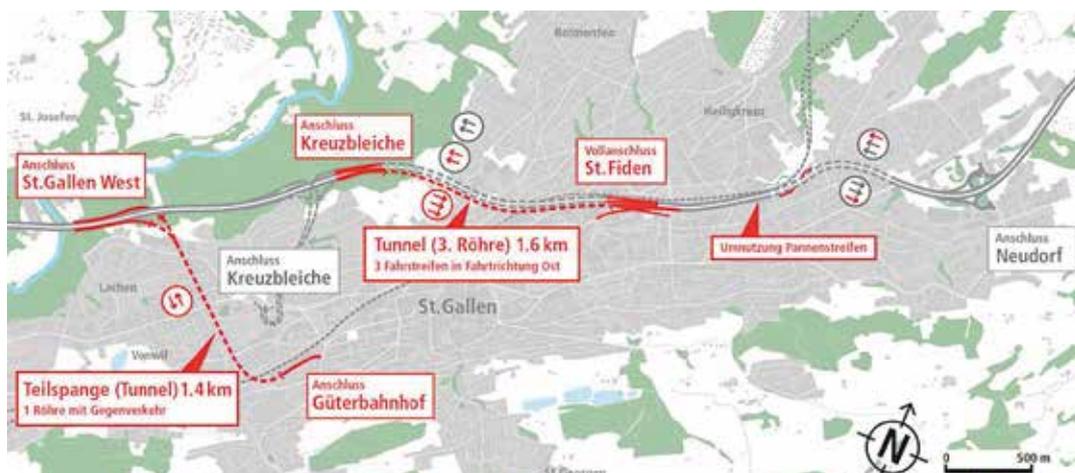
© Kontramotion.ch

IVECO ISUZU



NATER
Stad | Gossau | Müllheim

Die Engpassbeseitigung
im Raum St. Gallen
mit Teilspange.



zung des Nationalstrassennetzes zu einem Engpass. Ab 2017 werden, so die Berechnungen des Bundesrates, jedes Jahr rund 1,2 Milliarden Franken fehlen, um das Autobahnnetz fertig zu bauen und die Engpässe zu beseitigen. Für Betrieb, Unterhalt, Netz Fertigstellung und Kapazitätsausbauten wird heute ein Finanzbedarf von jährlich rund 2,5 Milliarden Franken benötigt. Dieser Betrag steigt ab 2018 auf gegen drei Milliarden, wobei das Fertigstellen des Autobahnnetzes immer weniger Geld beansprucht, die Engpassbeseitigung hingegen immer mehr. Zudem steigen die Kosten für Betrieb und Unterhalt wegen der steigenden Belastung kontinuierlich.

Erforderlich ist nun eine rasche und gesamtheitliche Umsetzung der zukunftsgerichteten Projekte. Die zukunftsweisenden, nachhaltigen Planungen liegen jetzt auf dem Tisch. Die zahlenmässig kleine Gruppe der Gegner wird hoffentlich zur Einsicht gelangen, dass die zukunftsgerichteten Projekte eine Jahrhundertchance sind und aus gesamtheitlicher Sicht Unterstützung verdienen, wenn nicht andere Regionen der Schweiz zulasten der Ostschweiz profitieren sollen. Erforderlich ist es, dass die Projekte nun rasch und zusammenhängend vorangetrieben werden. Einzelmassnahmen – insbesondere flankierende Massnah-

men – dürfen nicht herausgebrochen oder vorab realisiert werden. Sonst sinkt die Einsicht in die Notwendigkeit der Gesamtlösung.

Parallel ist die Finanzierung auf Stufe Bund und eine Aufteilung der Finanzierung zwischen Bund, den Kantonen St. Gallen und beiden Appenzell und der Stadt St. Gallen zu regeln. Es profitieren alle und es sollen sich auch alle an den Arbeiten und Kosten beteiligen – zum Wohle der Gesamtbevölkerung in der Ostschweiz.

Mitglied werden

Gegründet wurde die IG Engpassbeseitigung von den Wirtschafts- und Verkehrsverbänden der Stadt St. Gallen: Inzwischen sind der IG auch der Fahrlehrerverband Ostschweiz sowie verschiedene Kantonal- und Regionalparteien beigetreten, etwa die FDP und die CVP des Kantons St. Gallen, die SVP der Region Rorschach und die CVP Rheintal. Weitere Mitglieder (Firmen, Verbände, Vereine, Parteien, Privatpersonen) sind willkommen – einfach per E-Mail melden über: info@engpassbeseitigung.ch

Anzeige

AB fahren

www.appenzellerbahnen.ch

AB Appenzeller Bahnen

Auf dem richtigen Weg, aber noch nicht am Ziel

Der Tarifverbund Ostwind bietet ein Zonentarif-System für Fahrten mit allen öffentlichen Verkehrsmitteln in den Kantonen St.Gallen, Thurgau, Appenzell Ausserrhoden und Appenzell Innerrhoden, Glarus und Fürstentum Liechtenstein. Seit der Einführung des neuen Systems wurden kontinuierlich Verbesserungen vorgenommen und Hürden abgebaut. Kein leichtes Unterfangen, wie Werner Thurnheer, Geschäftsführer des Verbundes, erklärt.

Interview: Marcel Baumgartner **Bilder:** Tiziana Secchi, zVg.

Werner Thurnheer, auf der Webseite von «Ostwind» ist der folgende Satz zu lesen: «Auch wenn jetzt alles ein wenig kompliziert tönen mag – Sie brauchen keine Angst vor dem Billettlösen zu haben.» Entschuldigt sich der Tarifverbund damit gewissermassen für das unübersichtliche Zonen-System?

Der Abschnitt auf der Webseite bezieht sich auf die Aussage, dass man die Zonen nicht auswendig lernen muss. Am Automaten gibt man die Zielhaltestelle ein und erhält das Billett mit den richtigen Zonen.

Ganz grundsätzlich: Welches Fazit kann heute – rund fünfeinhalb Jahre nach der Einführung – gezogen werden?

Die Kunden verstehen das Zonensystem. Vor allem Reisen in städtische Zonen sind einfacher. Die Zielzone respektive die städtischen Verkehrsmittel sind bereits im Billett enthalten. Wir freuen uns, dass wir von Jahr zu Jahr mehr Kunden befördern dürfen. Die Resultate der Kundenzufriedenheitsumfrage zeigen uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Aber noch nicht am Ziel.

«Manchmal ist der Spagat zwischen korrektem Tarifsysteem und für den Kunden verständlichen Regeln nicht einfach zu schaffen.»

Der sogenannte Zonentarif ist seit dem 1. Juni 2009 auf dem ganzen Gebiet des Tarifverbundes gültig. Nach wie vor werden aber noch Anpassungen vorgenommen, beispielsweise werden bei einzelnen Zonen die Grenzen anders gesetzt. Kann bei einem solchen Projekt überhaupt jemals ein «Schlussstrich» gezogen werden oder ist eine laufende Überprüfung mit entsprechender Umstellung notwendig?

In einem System mit 100 Zonen gibt es immer Fälle, die man nicht oder nicht richtig berücksichtigt hat oder die sich seit der Einführung geändert haben. Meistens geht es um einzelne Haltestellen oder veränderte Gemeindegrenzen, zum Beispiel nach Gemeindefusionen. Die Zonenänderungen ab 14. Dezember 2014 haben den schönen Nebeneffekt, dass jetzt die Zonenpläne für Einzelfahrten und Abonnements im ganzen Ostwind Gebiet identisch sind, was den Systemunterhalt vereinfacht.

Im Ostwind-Gebiet sind 27 Transportunternehmen mit einem Streckennetz von 2800 Kilometern unter einem gemeinsamen Preissystem vereinigt. Wie schwer ist es, all diese Unternehmen zufriedenzustellen?

Hier liegt das eigentliche Erfolgsgeheimnis: Mit der Gründung der Genossenschaft sind die Transportunternehmen näher zusammengerückt. Wir konnten dadurch gemeinsame Projekte umsetzen, die alle Kunden darin unterstützen, sich im öffentlichen Verkehr zurechtzufinden, wie zum Beispiel die Fahrgastinformationen oder die Ostwind-App. Der Ostwind ist ein vernetztes System, das nur bei enger Zusammenarbeit der Genossenschafter funktioniert.

Wer den öV regelmässig benutzt, kennt sich mit der Zeit aus. Aber gerade für Personen, die nur selten ein Billett benötigen, stellt das System doch eine gewisse Hürde dar. Gibt es Bestrebungen, diese weiter abzubauen?

Manchmal ist der Spagat zwischen korrektem Tarifsysteem und für den Kunden verständlichen Regeln nicht einfach zu schaffen. Wir arbeiten daran, das System für möglichst viele Kunden zu vereinfachen und Kundenfallen abzubauen. Das ist vor allem für



Werner Thurnheer, Geschäftsführer
Tarifverbund Ostwind:

«Die Mobilität ist in der Schweiz
ein Grundrecht.»



Gelegenheitsfahrer manchmal eine Herausforderung. Zudem führt der Ostwind die Geschäftsstelle aller öV-Verbünde der Schweiz. Wir sind hier aktiv daran beteiligt, den öV in der Schweiz zu harmonisieren.

«Hier liegt das eigentliche Erfolgsgeheimnis: Mit der Gründung der Genossenschaft sind die Transportunternehmen näher zusammengerückt.»

Kann man sagen, dass das Reisen in Zukunft zwar noch komfortabler, aber – aufgrund der Vielzahl an Anbietern – auch komplizierter wird?

Das hoffen wir nicht. Aber der Vergleich zum Beispiel mit der Telekommunikation zeigt: Man erhält immer mehr Leistung und neue Produkte – einfacher wird es eher nicht. Im Ostwind fahren alle Transportunternehmen mit dem gleichen Tarifsystem. Alle Haltestellen im Ostwind erreicht man mit einem Billett. Auch der städtische Verkehr ist inbegriffen. Das war vor sechs Jahren noch nicht so.

Wie wird sich der Tarifverbund Ostwind in den nächsten Jahren entwickeln?

Der Tarifverbund Ostwind hat sich in den vergangenen Jahren stark ausgedehnt. Zudem wurden grenzüberschreitende Angebote Richtung Vorarlberg, Liechtenstein und dem Landkreis Konstanz eingeführt. Die Kundeninformation wurde verbessert, das Fahrplanangebot massiv ausgebaut und eine neue Plattform für Freizeitideen im Ostwind-Gebiet eingeführt. Wir werden jetzt diese Veränderungen besser bekannt machen, zusammen mit den passenden Produkten, wie der am 14. Dezember 2014 neu eingeführten 9-Uhr-Tageskarte für alle Zonen ab 20 Fran-

ken. Unsere Vision ist, dass schweizweit die Grenzen zwischen den Verbänden und zwischen dem Fernverkehr und den Verbänden weiter abgebaut werden – am besten ganz verschwinden.

Müssen sich die Kunden auf laufende Preissteigerungen einstellen?

Wir haben im Ostwind eine mehrjährige Tarifstrategie erarbeitet. Die Preise werden nur wenn nötig erhöht. Auch die grössere Verlagerung der Kosten im öffentlichen Verkehr auf die Nutzer basiert auf einem Beschluss des Tarifverbundrates, dem obersten Gremium des Ostwinds, wenn es um Preise geht.

Ganz allgemein dürfte uns das Thema «Mobilität» in Zukunft noch stark beschäftigen. Wird vonseiten der Politik heute den entsprechenden Fragestellungen genügend Beachtung geschenkt?

Ich kann hier nur hoffen, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Das Zusammenspiel von Siedlungspolitik sowie öffentlichem Verkehr und Individualverkehr ist sehr komplex. Die Mobilität ist in der Schweiz ein Grundrecht. Muss jeder Trend mit öffentlichen Geldern abgedeckt werden? Wir versuchen, den Modalsplit zugunsten des öffentlichen Verkehrs zu verändern. Die Ausbaukosten und die hohe Belastung von Schienen und Strassen setzen uns hier Grenzen.

Zum Schluss: Fahren Sie überhaupt noch Auto?

Der öffentliche Verkehr und der motorisierte Individualverkehr ergänzen sich. Grössere Einkäufe oder Skiferien mit der Familie sind einfacher mit dem Auto. Wir sind aber in der Schweiz in der komfortablen Situation, dass wir aus zwei Optionen auswählen können: Fast jeder Ort ist mit dem öV vernünftig erreichbar. Und ja, ich fahre auch Auto – und täglich mit dem Fahrrad.

Mit den neue Antrieben auf die Überholspur

Die Volkswagen AG bietet das grösste Angebot an Fahrzeugen mit neuen Antrieben an. Die AMAG Heerbrugg ist der regionale Stützpunkt für nachhaltige Modelle der Marken Volkswagen, Audi, VW Nutzfahrzeuge und ŠKODA.



Der Volkswagenkonzern meint es ernst mit der Verringerung des CO₂-Ausstosses. So hat Prof. Dr. Martin Winterkorn, Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, bereits anlässlich des Genfer Automobil Salons 2013 gesagt: «Volkswagen bekennt sich dazu, den CO₂-Ausstoss der europäischen Neuwagenflotte bis 2020 auf 95 Gramm pro Kilometer zu senken.» Die AMAG hat mit der Volkswagen AG einen Partner mit einer breiten Palette an Fahrzeugen mit neuen Antrieben und niedrigem CO₂-Ausstoss.

Neue Antriebe und Mobilitätskonzepte

Die AMAG legt im diesem Jahr starken Fokus auf Nachhaltigkeit und Verantwortung. Einerseits betreibt die AMAG Aufklärung: Derzeit startet die schweizweite «we care» CO₂-Initiative, um die neuen Antriebstechnologien in der Öffentlichkeit zu erklären und bekannter zu machen. Andererseits bietet sie nebst den schadstoffarmen Modellen auch Unterstützung beim Vergrössern des Netzwerkes von Ladestation für Elektro- und Erdgasfahrzeuge.

Im Erd-/Biogasbereich wurde Gasmobil von AMAG beauftragt, die AMAG eigenen Betriebe mit Migrol-Tankstellen auf die Machbarkeit von Gastankstellen zu prüfen. Daraus resultieren kurz und mittelfristig drei Standorte (Jona, Biel-Brügg und Schinznach), welche mit einer öffentlichen Gastankstelle ausgerüstet werden. Weiter hat die AMAG die Kooperation zwischen Gasmobil und der Migrol gefördert, um weitere Gastankstellen im Migrolnetz zu erstellen. Für die eigene Kundschaft subventioniert AMAG Import die ersten 100 Gas-Kleintankstellen: beim

Kauf eines Gasfahrzeuges der neusten Generation aus dem VW Konzern (TGI Motoren von VW, Audi, ŠKODA, SEAT) wird finanzieller Support von 50% der Material- und Installation gewährleistet.

Bei der Elektromobilität spielt die AMAG eine Vorreiterrolle. Seit 2013 ist sie Partner von EVite, einer privat finanzierten Initiative zur Errichtung eines flächendeckenden Netzes an öffentlichen Schnellladestationen. Mittlerweile konnte die AMAG an ihren Standorten acht solche Schnellladestationen eröffnen. Zudem wurden bereits erste Parkhäuser, die von der AMAG Gruppe betrieben werden, mit einer Ladeinfrastruktur ausgestattet.

Effizient, sparsam und schadstoffarm

Ob Plug-in-Hybride, Erdgashybride oder ein reines Elektrofahrzeug: Die Modelle der Volkswagenpalette bieten Fahrspass, Komfort mit gleichzeitig geringerem Treibstoffverbrauch und Schadstoffausstoss. «Für Kunden, welche ein effizientes und umweltfreundliches Fahrzeug fahren möchten, sind beispielsweise die Plug-in Modelle Audi A3 SB e-tron, VW Golf GTE oder auch einen A3 g-tron als Erdgas-hybrid geeignet. Wer ganz auf ein Elektrofahrzeug umsteigen möchte, dem empfehle ich den E-Golf, denn er bringt alle Eigenschaften eines klassischen Golfs mit sich», ist Ueli Scherrer, Geschäftsführer AMAG Heerbrugg überzeugt. Auch die beiden anderen von der AMAG Heerbrugg vertretenen Marken VW Nutzfahrzeuge und ŠKODA haben einige schadstoffarme Fahrzeuge in ihrer Modellpalette.

Das Team der AMAG Heerbrugg freut sich auf Anfragen und Probefahrten.

Nächste Termine:

Frühlingsausstellung: 14. und 15. März 2015
Testen Sie unsere Modelle mit neuen Antrieben!

Kontakt:

AMAG Heerbrugg
Auerstrasse 20/42, 9435 Heerbrugg
T +41 71 727 27 27, F +41 71 727 27 28
www.heerbrugg.amag.ch, info.heerbrugg@amag.ch

Anreize zum Umsteigen schaffen

Ein neues Innovationszentrum, das in den kommenden Monaten noch den letzten Schliff bekommt, eine neue Parkfläche und neue Fahrradabstellplätze: Bei Hilti in Schaan wird in die Zukunft investiert – auch was die Mobilität betrifft. Im Gespräch mit Daniel Oehry, HR Project Manager & University Relations and Human Resources bei der Hilti Aktiengesellschaft, über seine Initiative im Mobilitätsmanagement.

Text und Bild: Daniela Winkler

Daniel Oehry, wie sind Sie heute Morgen zur Arbeit gekommen?

Mit dem Velo. Wenn immer es möglich ist, benutze ich das Fahrrad für die sechs Kilometer Wegstrecke. Bei schlechtem Wetter weiche ich meist auf den öffentlichen Verkehr aus. Wir sind hier am Standort mit Bus- und Bahnhaltestellen in unmittelbarer Nähe optimal angebunden.

Sie sind 27 Jahre bei Hilti tätig, seit 2011 sind Sie unter anderem für das Projekt Mobilitätsmanagement zuständig. Was bedeutet dies im Detail?

Mobilitätsmanagement war schon vorher ein Thema. Die Pendlerströme nahmen zu, jeder kam mit

dem Auto zur Arbeit. Also musste darüber diskutiert werden, ob wegen der zunehmenden Autoströme ein neues Parkhaus gebaut werden muss oder eine Parkplatzbewirtschaftung eingeführt wird. 2011 bekam das Mobilitätsmanagement einen neuen Charakter: Wir haben unseren Mitarbeitenden offen kommuniziert, ein Projekt zu starten, bei dem es um Mobilitätsmanagement geht, und sie stärker einbezogen.

Wie wurden die Angestellten konkret eingebunden?

Eine Staffel von Workshops wurde lanciert. Mitarbeitende wurden gefragt, was geschehen müsste, damit sie mit dem öV oder dem Fahrrad zu Arbeit kom-

Daniel Oehry, Hilti AG:

«Die ersten zwei Jahre ging es lediglich um bewusstseinsbildende Massnahmen.»



men würden. Das Fazit der Mitarbeiterumfragen lautet: Wenn es dem Unternehmen wichtig ist, dass wir mit dem öV zur Arbeit kommen, dann unterstützt uns darin – finanziell. Die zweite Aussage: Wenn es dem Unternehmen wichtig ist, dass wir mit dem Fahrrad kommen, dann stellt uns eine passende Infrastruktur zur Verfügung mit Radwegen bis zum Unternehmen, Fahrradunterstellplätzen, Duschen und Umkleidekabinen. Zudem wurde eine Ansprechperson gefordert, die die Interessen intern, aber auch gegen aussen vertritt. Sei dies bei Busbetrieben, der Bahn oder den Gemeinden in der Region.

Hat sich im Unternehmen ein neues Bewusstsein entwickelt seit der Einführung des Mobilitätsmanagements?

Heute kann ich das bejahen. Das entwickelte sich aber nicht von heute auf morgen. Die ersten zwei Jahre ging es lediglich um bewusstseinsbildende Massnahmen, unter anderem mit Flyern im Personalrestaurant, einer viertägigen Aktion «bike to work» oder einer Radwegkarte sowie einer Ausstellung zum Thema Mobilität, in die wir auch externe Partner einbezogen. Die Angestellten begannen, sich vermehrt mit dem Thema zu beschäftigen und diskutierten rege untereinander. Das Thema ist bei den Mitarbeitern angekommen.

Das sind keine Quantensprünge. Aber die Kennzahlen entwickeln sich in die richtige Richtung.

Was heisst das in Zahlen?

Wenn ich auf 2011 zurückblicke, hatten wir fast 1100 Parkplätze, die Anzahl parkierender Autos ging sukzessive über die Jahre zurück. 2014 sind wir bei knapp 1000 Parkplätzen und bauen die Infrastruktur für Fahrradfahrer fortlaufend aus. Parallel nimmt die Anzahl Mitarbeitender zu, die mit dem öV zur Arbeit kommen. 2012 waren es um die 145, im März 2014 haben wir die Zehnprozentmarke überschritten und sind bei 170.

Was haben Sie 2011 für die nächsten drei Jahre erwartet? Sind Sie mit diesen Zahlen zufrieden?

Das sind keine Quantensprünge. Aber die Kennzahlen entwickeln sich in die richtige Richtung. Das ist nicht ganz selbstverständlich, denn das Land Liechtenstein hat beschlossen, den Busbetrieben weniger Geld zu Verfügung zu stellen, was zur Folge hatte, dass die Ticketpreise erheblich anstiegen und gewisse Buslinien ersatzlos gestrichen wurden.

In welcher Stossrichtung geht das Mobilitätsmanagement weiter?

Wir überlegen uns, zukünftig Bus- und Bahntickets finanziell zu unterstützen. Seit einigen Monaten erhalten neue Mitarbeiter gratis ein Testticket, mit dem sie zwei Wochen lang mit Bahn und Bus fahren können.

Der ist ein guter Zeitpunkt, um die eigene Mobilität zu hinterfragen, denn zu Beginn sind sie noch nicht auf ein Transportmittel fixiert. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Massnahmen: Wir optimieren beispielsweise die gesamte Verkehrsinfrastruktur oder sorgen dafür, dass wir in der Region bei den Bus- und Bahnverbindungen mitreden und mitgestalten können.

Wenn wir einen Blick in die Zukunft richten, welches sind Ihre Ziele?

Unser Ziel ist, bis 2020 auf 20 Prozent öV-Benutzer zu kommen. Das ist machbar, wenn ich mir die Erfahrungswerte von anderen Unternehmen ansehe. Das hängt auch davon ab, wie wir unsere Mitarbeitenden weiterhin für dieses Thema sensibilisieren und wie attraktiv das öV-Angebot sein wird. Der Ausbau der S-Bahn zwischen Buchs und Feldkirch käme uns sicherlich sehr entgegen.

Mobilitätsmanagement

Nicht nur die grossen Städte wie St.Gallen kämpfen mit der Reduktion des Autoverkehrs. Auch an Verkehrsknotenpunkten in Heerbrugg, Herisau, Rorschach oder Will wiederholt sich der tägliche Stau. Cleveres Mobilitätsmanagement ist da ein vielsprechender Lösungsansatz. Mobilitätsmanagement soll die Verkehrsnachfrage beeinflussen. Vor allem durch Information und Beratung, aber auch durch bessere Koordination des Angebots werden die Verkehrsteilnehmer zur Veränderung ihres Mobilitätsverhaltens motiviert.

Das Kantonsspital St.Gallen als der grösste Arbeitgeber der Region ist ein Beispiel dafür, mit welchen Massnahmen welche Wirkungen erzielt werden und welcher Mehrwert sich für Mitarbeitende und Unternehmen ergibt – zum Beispiel eine schlankere Fahrzeugflotte, eine bessere Umweltbilanz oder weniger Parkplatzprobleme. Selbstverständlich wird damit auch der volkswirtschaftlichen Relevanz Rechnung getragen, gerade in einer Zeit immer knapper werdender Infrastrukturkapazitäten. Rolf Geiger, Geschäftsleiter der Region Appenzell AR-St.Gallen-Bodensee, bekräftigt: «Wenn wir es gemeinsam schaffen, unsere Mobilität sinnvoll zu gestalten, stärken wir damit auch unseren Lebens- und Wirtschaftsraum. Wer clever ist, steigt deshalb um.»

Interessierte Unternehmen können von einer kostenlosen Initialberatung von «clevermobil» profitieren – ein Angebot der Regionen Appenzell AR-St.Gallen-Bodensee, St.Gallen Rheintal und Wil. Es stellt Unternehmen die Möglichkeiten des Mobilitätsmanagements vor und schafft eine Übersicht über die aktuelle Mobilitätssituation im Unternehmen. Danach begleitet eine externe Fachperson eine interne Arbeitsgruppe zu einem auf das Unternehmen abgestimmten Massnahmenplan.

«SwissPass» statt Halbtax oder GA

Der mit einem Chip ausgerüstete «SwissPass» wird den Zugang zum öffentlichen Verkehr der Schweiz vereinfachen. Integriert werden ab August 2015 General-, Halbtax- und schrittweise auch Verbund-Abonnemente. Die Grundidee: Eine einzige Karte für möglichst viele Mobilitätsdienstleistungen. SBB-Kundinnen und -Kunden werden nach Ablauf ihrer «alten» General- und Halbtaxabonnemente informiert. Gedruckt werden alle SBB-Schreiben für den SwissPass in St.Gallen.

Text: Stephan Ziegler Bilder: zVg.

Ab August 2015 verschwinden die traditionellen GA- und Halbtax-Abo-Karten sukzessive. Sie werden nach Ablauf jeweils durch den knallroten SwissPass im Kreditkartenformat ersetzt, auf den die Abos aufgespielt werden. Auf der Karte sind Name, Vorname und eine Kundennummer aufgedruckt; auf dem Chip wird lediglich eine unpersönliche Identifikationsnummer gespeichert. Die öV-Abonnemente und Dienstleistungen von Partnern sind auf dem Lesegerät des Kontrollpersonals ersichtlich, sobald ein Kunde den SwissPass an das Gerät hält.

Eine Plattform für alle

Der SwissPass schafft eine Plattform, auf die weitere Fahrausweise und Mobilitätsangebote integriert werden. Der «elektronische Schlüssel» für den Zugang zum öffentlichen Verkehr kann etwa für Angebote von PubliBike, SchweizMobil und Mobility Car-

sharing benützt werden. Auch Tickets verschiedener Schweizer Skidestinationen wird man auf seinen SwissPass laden können.

Mit dem SwissPass wird der öffentliche Verkehr schlussendlich rund drei Millionen Kundinnen und Kunden erreichen – die alle über die Neuerung informiert werden müssen. Die diesbezüglichen Schreiben kommen aus St.Gallen, genauer gesagt von der Direct Mail House AG. «Wir haben die entsprechende GATT-WTO-Ausschreibung der SBB gewonnen», freut sich Geschäftsführer und Inhaber Erich Zaugg. «Das bedeutet, wir erledigen für die nächsten fünf Jahre sämtliche SwissPass-Korrespondenz der SBB wie Rechnungen, Mahnungen, Kontoauszüge oder Kündigungen.»

Vom Zweimannbetrieb zum Marktführer

Dass die DMH die Ausschreibung gewinnen konnte,



Schweizer Marktführer im Digitaldruck: Die Direct Mail House AG in St.Gallen.

links:
 Bis zu 90 000 individualisierte A4-Seiten schafft die schnellste DMH-Anlage pro Stunde.



rechts:
 Hat die Direct Mail House AG 1992 gegründet: Geschäftsführer und Inhaber Erich Zaugg.



verdankt sie ihrer über 23 Jahre aufgebauten Kompetenz im Digitaldruck. «1992 habe ich zusammen mit Boris Roelli, der noch heute im Betrieb ist, die Direct Mail House AG mit dem Ziel gegründet, kostengünstige Kleinauflagen bis 50 000 Stück zu drucken.» Heute ist das Unternehmen an der Mövenstrasse Schweizer Marktführer im Digitaldruck mit einer Belegschaft von rund 50 Angestellten und einem

Sicher, individuell und wirksam

Sicher heisst, dass auch sensible Schreiben wie etwa Rechnungen, Mahnung, Kontoauszüge oder Lieferscheine bei der DMH in guten Händen sind – auf Diskretion und Vertrauen wird grösster Wert gelegt. Zu Zauggs Kunden zählen Banken, öffentliche Institutionen, Versicherungen, Detailhändler, Non-Profit-Organisationen, Hotels, Reisebüros und klassische KMUs – «kein Auftrag ist zu klein, um durch uns ausgeführt zu werden, aber auch keiner zu gross», unterstreicht Zaugg, und die kürzlich gewonnene Ausschreibung der SBB gibt ihm recht. Doch auch wenn ein Luxusautohaus 500 seine besten Kunden mit einem aufwendigen individualisierten Mailing anschreiben will, ist sie bei der DMH an der richtigen Adresse. Apropos individualisiert: Dank der immer präzisieren und umfangreicheren Zielkundendaten sind Mailings heute viel persönlicher und individuell auf die Adressaten zugeschnitten – mit dem doppelt vorteilhaften Effekt, dass Werbung einerseits nicht mehr als lästig, sondern wieder als interessant wahrgenommen wird und dass sich andererseits Streuverluste massiv minimieren lassen.

Dabei beschränkt sich das Angebot der DMH nicht auf den reinen individualisierten oder personalisierten Druck: Sie bietet auch Adressmanagement, Datenhandling sowie Druckvorstufe mit Beratung für Agenturen, sozusagen als deren Produktionsunterstützung, an. «Wir wissen, was möglich ist, und haben die Ideen, was wirksam ist», bringt es Erich Zaugg auf den Punkt.

«Wir erledigen für die nächsten fünf Jahre sämtliche SwissPass-Korrespondenz der SBB.»

Ausstoss von bis zu 50 Millionen Couverts pro Jahr. Modernste Hispeed-Inkjetanlagen sorgen dafür, dass Werbungen, Mailings, Korrespondenzen und Transaktionen sauber, personalisiert und attraktiv für das jeweilige Zielpublikum produziert werden. Und das mit einem Tempo, das vor einigen Jahren im Digitaldruck noch undenkbar schien: Bis zu 90 000 individualisierte A4-Seiten schafft die schnellste DMH-Anlage pro Stunde – Zahlen, die bis vor Kurzem nur im Offsetdruck möglich waren, ohne Individualisierung, wohlgebet. «Wir sind ein klassischer Outsourcingbetrieb», fasst Erich Zaugg zusammen. «Dank unseres Maschinenparks, unserer erfahrenen Mitarbeitern und unseres fundierten Know-hows schaffen wir es, alles, was personalisiert auf Papier an Kunden verschickt werden muss, schnell, schön und sicher zu produzieren.»

Mit dem SwissPass wird der öffentliche Verkehr rund drei Millionen Kunden erreichen.



«Gewisse Komforteinbussen lägen sogar im Interesse der Fahrgäste»

Es gibt kein Angebot des Regionalverkehrs in der Schweiz, das seine vollen Kosten deckt. Unter diesem Gesichtspunkt fordert Ernst Boos, Geschäftsführer der Thurbo AG mit Sitz in Kreuzlingen, eine Diskussion darüber, wie sich der öffentliche Verkehr dereinst entwickeln soll. Er plädiert für eine bezahlbare anstelle einer maximalen Qualität.

Interview: Marcel Baumgartner Bild: Tiziana Secchi

Ernst Boos, die Regionalbahn Thurbo AG wurde im September 2001 gegründet. Wenn Sie die Ansprüche an die Mobilität von damals mit heute vergleichen: Welches sind die grössten Veränderungen?

Thurbo ist von seinen Gründervätern beziehungsweise -müttern auf den Weg geschickt worden, generell den integralen Halbstundentakt einzuführen. Ich habe mich dagegen mit dem Hinweis gewehrt, dass gleichzeitig auch das Marktpotenzial eine Rolle spielen müsse. Heute ist diese Angebotsdichte die Norm. Sie lässt sich rechtfertigen, weil die Mobilität und der Anteil des öffentlichen Ver-

lassen. Die Rechnung gehe nicht auf. Was entgegenen Sie?

Wie weit die Rechnung aufgeht oder nicht, ist eine politische Frage. Eine Leistung des Service public ist immer auch gesamtwirtschaftlich zu betrachten. So gesehen ist die erwähnte Eigenfinanzierung zu rund 50 Prozent von Thurbo entweder ein halbvolles oder ein halbleeres Glas. Je nach Positionierung gilt die vermehrte Finanzierung durch die Nutzer – durch höhere Preise – oder zusätzliche finanzielle Mittel der öffentlichen Hand als richtig. Persönlich bin ich der Meinung, dass das Thema einer bezahlbaren anstelle einer maximalen Qualität zu wenig intensiv diskutiert und damit gesellschaftsfähig gemacht wird.

«Wie weit die Rechnung aufgeht oder nicht, ist eine politische Frage.»

kehrs tatsächlich flächendeckend gestiegen sind. Ich sehe, dass die gesellschaftliche und politische Akzeptanz des öffentlichen Verkehrs noch nie so hoch waren wie heute. Das lässt die Besteller, aber auch die Anbieter der Leistungen gerne die Kosten aus den Augen verlieren. Das ist meines Erachtens auch die grösste Gefahr.

Sie sprechen die Kosten an. Gerade die Finanzierung des öffentlichen Verkehrs führt immer wieder zu heftigen Diskussionen. Wie hoch ist der Selbstdeckungsgrad der Thurbo AG?

Ohne mit der Lupe hinzuschauen: ziemlich genau die Hälfte – was unter Berücksichtigung des Marktgebietes und im Branchenvergleich ein guter Wert ist.

Kritiker des Finanzierungssystems werfen ein, dass sich die derzeitigen Billettpreise, der dichte Fahrplan sowie der erhöhte Anspruch an den Sitzkomfort schon längst nicht mehr rechtfertigen

Die Qualität ist das Schlagwort. Auf was legen Ihre Kunden am meisten Wert? Ist es die Pünktlichkeit, ein dichter Fahrplan? Oder der Komfort in den Zügen?

Im Zuge der Individualisierung der Gesellschaft werden auch die Kundenbedürfnisse immer individueller. Das ist für ein kollektives Reisemittel die grösste Herausforderung. Generell lässt sich sagen, dass die Fahrgäste die von Ihnen erwähnten Qualitätsmerkmale grundsätzlich voraussetzen. Kundenreaktionen gibt es dann, wenn wir sie nicht im gewünschten Mass erfüllen. Emotionslos und wertfrei ist auch festzuhalten, dass die Ansprüche steigen. Die neuste Errungenschaft von heute ist die Norm von morgen. Das beweist die Entwicklung der Qualität des eingesetzten Rollmaterials. Thurbo hat sich mit dem konsequenten und schweizweit damals einzigartigen Einsatz von komfortablem Rollmaterial einen Namen gemacht. Heute ist sie eine unter vielen.

Im ständigen Dialog mit den Kantonen Thurgau, St.Gallen, Zürich, Schaffhausen, Appenzell AR und Aargau entwickelt die Regionalbahn Verbes-



*Ernst Boos, Geschäftsführer der Turbo AG:
«Die neuste Errungenschaft von heute
ist die Norm von morgen.»*

serungen im Fahrplan und erörtert die Finanzierungsmöglichkeiten. Wie viel Handlungsspielraum besteht bei diesen Möglichkeiten?

In den Grundzügen ist die Sache gegessen. Bestimmend sind in erster Linie die vorhandenen Streckenkapazitäten und die finanziellen Mittel der öffentlichen Hand. Herausfordernde Kunst jedes Unternehmens ist daher, aus den beschränkten Mitteln das Beste zu machen. Produktiv erbrachte Leistungen schaffen Spielräume für ein dichteres Angebot dort, wo Kapazitäten vorhanden sind. Attraktive Angebote regen den Appetit der Fahrgäste an. Und: Überzeugende Ideen haben sich im öffentlichen Verkehr der Schweiz immer durchsetzen können, auch wenn sie etwas kosten. Ein konkretes Beispiel. Dank eines rationellen, produktiven Angebots fährt Thurbo jetzt auch in den Kanton Graubünden – und zwar häufiger als ursprünglich vom Besteller geplant. Insofern wäre die Aufzählung in der Frage noch zu ergänzen.

ihre Organisation Gedanken machen. Für Thurbo selber sehe ich die grösste Herausforderung darin, dass nicht die Züge, sondern die Perronanlagen samt Unterführungen dem Ansturm der Fahrgäste nicht mehr genügen.

In den vergangenen Jahren hat sich die Ausstattung der Züge ja schon merklich verändert. Welches sind in diesem Punkt Neuerungen, auf die wir uns in Zukunft gefasst machen dürfen?

Wir müssen uns sicher überlegen, wie wir den immer schneller wachsenden Kommunikations- und Informationsbedürfnissen unterwegs gerecht werden. Aber offenbar gibt es auch schon in der Luft Kapazitätsengpässe. Hingegen bin ich ein erklärter Gegner von zusätzlicher technischer Komplexität der Fahrzeuge. Diese haben wir heute schon nicht mehr im Griff. Hier läge eine gewisse Selbstbeschränkung oder gar Komforteinbusse mit Sicherheit sogar im Interesse der Fahrgäste.

«Ich bin ein erklärter Gegner von zusätzlicher technischer Komplexität der Fahrzeuge. Diese haben wir heute schon nicht mehr im Griff.»

Kann man aufschlüsseln, wie viele Personen pro Jahr auf einer gewissen Strecke befördert werden müssten, um eine ausgeglichene Rechnung zu erhalten? Und gibt es Abschnitte auf Ihrem Netz, die klar unter diesen Werten liegen?

Es gibt kein einziges Angebot des Regionalverkehrs in der Schweiz, das seine vollen Kosten deckt. Die politische Diskussion dreht sich für Bahnen um einen Kostendeckungsgrad von mindestens 30 Prozent. Da liegen wir bei allen Leistungen darüber.

Die Thurbo AG gehört den SBB und dem Kanton Thurgau, ist aber selbstständig und eigenverantwortlich. Was bedeutet dies für Sie als Geschäftsführer? Gibt es keine Reibungspunkte mit der Eigentümerschaft?

Wenn es die nicht gäbe, würde ich meine Aufgabe nicht richtig erfüllen. Kontrollierte Reibungswärme hat schon jedes System vorwärts gebracht. Allerdings gäbe es bequemere Wege. Die SBB hat uns mitunter auch mit einer Querdenkerfunktion betraut, die wir dankbar wahrnehmen und die sicher auch positive Wirkung gezeigt hat. Der Eigner Thurgau ist uns generell gewogen.

Wo sehen Sie in puncto Mobilität für die nächsten Jahre die grössten Herausforderungen?

Als Geschäftsführer eines Mobilitätsunternehmens ist das zwar gewissermassen eine selbstquälerische Haltung: Wir müssen uns vermehrt über die gesamtwirtschaftlich erträgliche Grösse der Mobilität und

Die Ostschweizer Tochter der SBB

Die Thurbo AG gehört zu 90 Prozent den SBB und zu zehn Prozent dem Kanton Thurgau. Als Tochtergesellschaft der SBB ist Thurbo ein in der Ostschweiz verankertes Unternehmen, das selbstständig und eigenverantwortlich handelt. Der Hauptsitz befindet sich in Kreuzlingen. Thurbo fährt jene Leistungen im Regionalverkehr, welche die Kantone und der Bund bei ihr bestellen. Thurbo erbringt auch im grenznahen Ausland Leistungen: Im Auftrag der Deutschen Bahn fährt sie auf der Strecke Schaffhausen-Singen.

Mehr als elf Millionen Zugkilometer für rund 30 Millionen Fahrgäste legt Thurbo jährlich zurück. Auch im Freizeit- und Ausflugsbereich erbringt die Bahn Leistungen, insbesondere an den Wochenenden. Auf den meisten Linien verkehrt Thurbo heute im Halbstundentakt. Ein Team von 426 Mitarbeitenden hält Thurbo in Fahrt. 314 Lokführerinnen und Lokführer bringen die Züge Tag und Nacht ans Ziel. 75 Zugbegleiterinnen und Zugbegleiter übernehmen Kontroll- und Serviceaufgaben. In der Disposition planen zehn Spezialisten den zeitgerechten Einsatz der Mitarbeitenden und der Züge. Die zentralen Aufgaben in der Geschäftsstelle in Kreuzlingen werden von 27 Angestellten erledigt.

Wie viel zahlt der Nutzer, wie viel der Staat?

Immer mehr Menschen in der Schweiz fahren Bahn, Bus oder Tram. Der Ausbau des Verkehrsnetzes treibt die Kosten in die Höhe. Wer soll sie künftig übernehmen: Bahnfahrer oder Staat? Dieser Frage ging das SBB Lab am Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG) nach. Eine breit angelegte repräsentative Befragung zeigt, dass der gewünschte staatliche Subventionsbeitrag bei rund 50 Prozent liegt.



Christian Laesser, SBB Lab am Research Center für Tourism and Transport, Institut für Systemisches Management und Public Governance an der Universität St. Gallen.

Diese Einschätzung ist von mehreren Faktoren abhängig. Laut dem Verfasser der Studie, Prof. Dr. Christian Laesser, ziehen Personen ohne Abonnement eher eine Finanzierung durch die Nutzer vor. Personen mit Abonnement sprechen sich eher für eine Finanzierung durch die Allgemeinheit aus. Dies gilt unabhängig davon, wer dieses Abo bezahlt (selbst oder beispielweise Arbeitgeber). Unterschiede zeigen sich auch in Sachen Beruf: Personen in Ausbildung und Personen ohne Arbeitseinkommen, beispielsweise Pensionierte, neigen zu einer Finanzierung durch die

Die Höhe der Steuern ist sicher. Mehrkosten durch zukünftige Mehrfahrten dagegen nicht.

Allgemeinheit. Selbständig Erwerbende oder auch Personen des mittleren und oberen Managements bevorzugen eine Finanzierung durch die Nutzer. Alleinige Nutzerfinanzierung oder alleinige Finanzierung durch die Allgemeinheit sind unpopuläre Positionen. Die Mehrheit der Befragten will einen adäquaten Beitrag zum öffentlichen Verkehr beisteuern.

Konsens über gerechte Verteilung

Steuererhöhungen zur Finanzierung von Mehrkosten durch die Allgemeinheit sind wenig populär. Vielmehr würde eine grosse Mehrheit der Befragten hierzu lieber in anderen Bereichen sparen: Bei Landesverteidigung, Beziehungen zum Ausland und – unter Einschränkungen – bei der sozialen Wohlfahrt; nicht aber beispielweise bei der Bildung. Bestünde keine Alternative zu Steuererhöhungen, sprächen sich mehr Befragte dafür aus, die Nutzer bezahlen zu lassen. Die unmittelbare Spürbarkeit der steuerlichen Mehrkosten lässt die Finanzierung durch die Allgemeinheit offensichtlich weniger attraktiv erscheinen. Dennoch sind auch in diesem Fall Extrempositionen sehr selten. Es besteht Konsens, dass auch unter solchen eher härteren Annahmen steuerlicher Mehrbelastung beide Seiten zur Deckung der Kosten beitragen müssen, wenn auch etwas mehr zu Lasten der Nutzer.

Zukünftige Fahrtkosten

Man würde nun erwarten, dass Personen mit hohen Einkommen eher für eine Finanzierung durch die Nutzer plädieren, da sie aufgrund der Progression höhere Steuern bezahlen und von einer Finanzierung durch die Allgemeinheit eher betroffen wären. Dies trifft nur eingeschränkt zu bzw. der Zusammenhang ist nur schwach ausgeprägt. Der Grund liegt darin, dass viele dieser Personen auch im Besitz eines Abonnements sind und damit von einer Finanzierung durch die Allgemeinheit unmittelbar profitieren. So lässt sich denn auch bei vielen Befragten feststellen, dass die Summe ihrer derzeitigen Mobilitätskosten und zukünftigen Steuern über dem persönlich möglichen Minimum liegt: In der Festlegung des Mixes zwischen Nutzer- und öffentlicher Finanzierung wählen sie lieber – auch für sich selbst – höhere Steuern als unbedingt notwendig, um den finanziellen Spielraum für potentielle zukünftige Mehrfahrten für Freizeit oder Arbeitsplatzwechsel zu haben. Die Höhe der Steuern ist sicher. Mehrkosten durch zukünftige Mehrfahrten dagegen nicht.

«An ihren Taten sollt ihr sie erkennen!»

Der Schweiz. Gewerbeverband (sgv) liess erheben, wer in der laufenden Legislatur (2011–2014) im Bundeshaus wie gewerbefreundlich abgestimmt hat. Von den 50 KMU-freundlichsten Nationalräten gehören 41 der SVP, 8 der FDP und einer dem MCR an. Von den 15 KMU-freundlichsten Ständeräten sind 8 bei der FDP, 5 bei der SVP und je einer bei der CVP und der BDP. Die beiden gewerbefreundlichsten Ostschweizer Politiker belegen im National- wie im Ständerat den dritten Platz.

von Stephan Ziegler

Für einmal behelligen wir Sie in unserem «Schlusspunkt» mit schnödem Zahlenmaterial. Der sgv hat sich nämlich die Mühe gemacht, eine Rangliste der gewerbefreundlichsten Parlamentarier zu erstellen – dies mit einem komplizierten Verfahren, das sich auf deren Abstimmungsverhalten bei KMU-relevanten Vorlagen stützt (siehe sgv-usam.ch). Für die einen mehr, für die anderen weniger überraschend liegt nicht die «traditionelle» Wirtschaftspartei FDP an der Spitze, sondern die SVP – und dies sogar ziemlich deutlich.

Um es vorwegzunehmen: Die gewerbefreundlichsten Nationalräte zwischen Alpstein und Bodensee in den «Top 50» sind: Thomas Müller (SVP/SG, Rang 3), Walter Müller (FDP/SG, 14), Andrea Caroni (FDP/AR, 26), Roland Rino Büchel (SVP/SG, 39) und Lukas Reimann (SVP/SG, 46). Die gewerbefreundlichsten Ständeräte aus der Ostschweiz in den «Top 15» sind: Roland Eberle (SVP/TG, Rang 3), Hans Altherr (FDP/AR, 9) und Karin Keller-Sutter (FDP/SG, 10).

Als KMU-freundlichstes Mitglied des Nationalrats überhaupt erweist sich Pierre-François Veillon (SVP/VD). Es folgen Roland F. Borer (SVP/SO) auf Platz 2, Thomas Müller (SVP/SG) auf Platz 3 und Jean-François Rime (SVP/FR) auf Platz 4. Unter den ersten 50 Nationalratsmitgliedern des KMU-Ratings befinden sich 41 SVP-Mitglieder, 8 Mitglieder der FDP sowie der Genfer MCR-Vertreter. Von den anderen grösseren Parteien folgen die ersten CVP-Mitglieder mit Daniel Fässler (AI) auf

Rang 59 sowie Ruedi Lustenberger (LU) auf Rang 72. Das erste BDP-Mitglied (Hans Grunder, BE) liegt auf Platz 61. Der erste Vertreter der Tessiner Lega findet sich auf Platz 82 (Lorenzo Quadri). Nicht unter den 100 gewerbefreundlichsten Nationalratsmitgliedern vertreten sind, wen wundert's, die GLP, das links-grüne Lager sowie die EVP.

KMU-freundlichster Ständerat ist Peter Föhn (SVP/SZ). Es folgen auf Platz 2 Alex Kuprecht (SVP/SZ), Roland Eberle (SVP/TG) auf Platz 3 und Thomas Hefti (FDP/GL) auf Platz 4. Unter den ersten 15 Ständeräten des KMU-Ratings befinden sich 8 Mitglieder der FDP, 5 SVP-Mitglieder sowie je ein Vertreter der CVP und der BDP. Nicht einmal unter den 30 gewerbefreundlichsten Ständeratsmitgliedern sind die glp und das links-grüne Lager vertreten.

Wie aufgrund der Ergebnisse der einzelnen Nationalratsmitglieder zu erwarten war, zeigt sich auch bei den Parteimittelwerten zur Gewerbefreundlichkeit ein relativ deutliches Bild: Die ersten beiden Plätze belegen praktisch gleichauf der MCR und die SVP. Mit etwas grösserem Abstand folgt die FDP. Erneut mit grösserem Abstand folgen Lega, BDP und CVP. Am Ende der Skala rangieren GPS und SP. Auch beim Ständerat zeigt sich bei den Parteimittelwerten zur Gewerbefreundlichkeit ein deutliches Bild: Den ersten Platz belegt mit relativ grossem Abstand die SVP, gefolgt von der FDP. Danach folgen die BDP und die CVP. Am Ende rangieren SP und GPS.



LEADER 1/2015

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:** Peter Eisenhut, Konrad Hummler, Roland Waibel, Nathalie Schoch, Jan Martel, Sven Bradke, Michael Götte, Roland Rino Büchel, Manfred Trütsch, Walter Locher
- Fotografie:** Bodo Rüedi
Tiziana Secchi
Esther Gloor
- 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
- Satz:** Tiziana Secchi
- Produktion:** Sonderegger Druck AG,
Weinfelden

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

ISSN 1660-2757

metro
comm



ABACUS 
version internet

ABACUS Business Software goes mobile

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

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

www.abacus.ch/links/mobile

 **ABACUS**
business software

DIE ALLROUNDER



ZUSÄTZLICH BIS ZU CHF 4 000.- EURO-BONUS

WEITERE TOP-ANGEBOTE FINDEN SIE AUF WWW.LIGA.CH



PROFESSIONAL

www.fiatprofessional.ch

Die abgebildeten Fahrzeuge können vom tatsächlichen Angebot abweichen. Angaben exkl. MwSt.
Aktion gültig bis auf Widerruf und nur solange Vorräte.

WIR FREUEN UNS AUF IHREN BESUCH.

Liga

LIGA
Toggenburgerstr. 146 071 929 31 31
9501 Wil www.liga.ch

LIGA
Fürstenlandstr. 102 071 274 55 33
9014 St. Gallen www.liga.ch

LARAG
MORE THAN TRUCKS

LARAG AG St. Gallen
Nutzfahrzeuge
Lerchentalstr. 6
9016 St. Gallen

Tel. 071 282 90 50
www.larag.com

