



MASERATI



**AUTOZENTRUM WEST** [www.maserati-west.ch](http://www.maserati-west.ch)  
Piccardstrasse 1 • 9015 St. Gallen • Tel. 071 311 66 66

**Michael Pieper:**

## Der neue starke Mann bei der AFG

Seite 18



### Fokus Human Resources

Unternehmen werden in Zukunft Herausforderungen umso erfolgreicher meistern, je besser sie Entwicklungs- oder Veränderungsprozesse auch in Human Resources gestalten können.

Seite 52



[pronto-reinigung.ch](http://pronto-reinigung.ch)



Jetzt Kontakt  
aufnehmen:  
[sanitas.com/unternehmen](https://sanitas.com/unternehmen)



## Sie möchten nur das Beste für Ihre Mitarbeitenden?

Mit einer betrieblichen Personenversicherung von Sanitas sind Sie schneller am Ziel. Verwöhnen Sie Ihre Mitarbeitenden doch lieber mit einer Personenversicherungs-Lösung aus einer Hand. Es schützt Ihr Unternehmen vor Deckungslücken, Doppelversicherungen und vor zu viel bezahlten Prämien. Dazu profitieren Ihre Mitarbeitenden und deren Angehörige von Sonderkonditionen für die Krankenversicherung. Wann darf unser persönlicher Berater Ihnen einen ersten Vorschlag unterbreiten?

[sanitas.com/unternehmen](https://sanitas.com/unternehmen)

**sanitas**  
Ein Leben lang



## Der hungrige Vater Staat

Die Erbschaftssteuer-Initiative, über die wir im Juni abstimmen, ist nur einer von vielen Fällen, bei denen dieses Phänomen zu beobachten ist: Befürworter und Gegner liefern sich eine Schlacht der Argumente, aber im Grunde sind diese völlig nebensächlich. An der Urne entscheiden meist nicht die Fakten, sondern die Emotionen.

Das Thema «Erben» ist dafür perfekt. Niemand kann schlüssig erklären, weshalb wir für Geld, das zum Zeitpunkt des «Eintreffens» als Einkommen und dann Jahr für Jahr als Vermögen versteuert wurde, nach dem Tod noch einmal bezahlen müssen – für eine simple Transaktion. Niemand kann ernsthaft darlegen, warum ausgerechnet der Staat Anrecht haben sollte auf Geld, das Bürgerinnen und Bürger erwirtschaftet und zur Seite gelegt haben. Das Konzept der Erbschaftssteuer ist in sich absurd. Die Tradition, den direkten Nachkommen nach dem Tod etwas zu hinterlassen, ist vermutlich so alt wie die Menschheit selbst. Dass der Staat sich zwischen Vererber und Erber in die Reihe stellt und die hohle Hand macht, ist absolut inakzeptabel.

Aber eben: Emotionen entscheiden. Man füge einer solchen Initiative beeindruckende Zahlen im Millionenbereich bei, und schon wird bei so manchem Stimmbürger der «Neid-Knopf» betätigt. Warum soll der Nachbar, der weder besonders intelligent noch fleissig ist, nach dem Ableben des Vaters plötzlich reich sein? Diese Regungen sind durchaus menschlich. Sachlich ausgewiesen sind sie deshalb aber noch lange nicht. Wer absolute Gerechtigkeit will, müsste hingehen und jedes Erbe durchleuchten. Wurde das Vermögen hart erarbeitet, auf dubiose Weise erschlichen oder im Spielcasino gewonnen? Ist der Erbe ein feiner Kerl, der den warmen Regen verdient hat, oder wird er das Geld sowieso nur verprassen? Das sind spannende Frage, nur: Sie gehen uns alle nichts an. Und solange der Staat mit seinem Geld nicht besser haushalten kann, als er es heute tut, ist es nicht ratsam, ihm noch mehr davon zu geben.

Möglicherweise erbt hin und wieder jemand, dem wir das nicht gönnen. Aber wie viele staatliche Mittel – aus unseren Steuern – gehen an Leute, die das ebenfalls nicht verdient haben? Die Erbschaftssteuer-Initiative will den Umverteilungsapparat weiter füttern. Dabei sollten wir den dringend hungern lassen.

Natal Schnetzer  
Verleger

Anzeige

International School St. Gallen  
experience the  
international spirit!

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

International School St. Gallen  
Tel. +41 71 220 84 11, [office@issg.ch](mailto:office@issg.ch)



International  
School  
St. Gallen

Büroratgeber für schlaue Füchse

# DRUCKUMGEBUNG VON GESTERN?



Wüssten Unternehmen, was sie ihre alten Drucker wirklich kosten, hätten sich die meisten schon längst für eine Modernisierung entschieden. Bis zu 30% weniger Gesamtkosten, 20% mehr Produktivität und bis 30% weniger Investitionen liegen drin, wenn man Drucklösungen im Büro ganzheitlich erneuert - mehr Flexibilität und Mobilität inklusive.

## Das Future Office: flexibler und mobiler

Flexibler, effizienter und mobiler soll das Büro der Zukunft werden, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Der Weg dazu führt über eine ganzheitliche Lösung, die möglichst viele Kosten- und Produktivitäts-Faktoren in einer umfassenden Gesamtlösung nach Mass optimiert.



## Kosten ganzheitlich senken bringt mehr

Die Beschaffung billigerer Drucker führt nicht dazu, dass die Gesamtkosten gesenkt werden. Vielmehr lohnt sich der Blick aufs Ganze: Unterhalt und Verbrauch, Bedienung und Verwaltung,

Mitarbeiterproduktivität und Arbeitsprozesse - all dies sollte gesamthaft optimiert werden, um die Kosten nachhaltig zu senken.

## Produktivität und Flexibilität optimieren

Klare Organisation und schlanke Arbeitsprozesse sind das Rückgrat moderner Büros. Die Druckumgebung hat wesentlichen Anteil daran. Effiziente Gesamtlösungen für Druck und Dokumentenmanagement erhöhen die Produktivität der Mitarbeiter und lenken Arbeitsprozesse in die richtige Bahn.

## Systematisch zu nachhaltigen Lösungen

Tiefere Gesamtkosten, produktivere Mitarbeiter, weniger CO<sub>2</sub>, Strom- und Papierverbrauch: all dies macht eine Rundumerneuerung der Druckumgebung möglich. Alles was es dazu braucht, gibt es bei Cofox unter einem Dach, vom Know-how, über die grosse Hard- und Software-Auswahl bis zum prompten Service und dem Nachschub von Papier und Zubehör. Ein Anruf genügt, um Ihr Büro fit für die Zukunft zu machen: **071 274 00 80**. Wir zeigen Ihnen gerne die Möglichkeiten.



## Tipps zur Drucker-Erneuerung

1. Überblick über die wahren Gesamtkosten verschaffen
2. Bedürfnisse rund um Druck und Dokumente ermitteln
3. Ganzheitliches Konzept mit klaren Vorgaben erstellen
4. Anbieter mit möglichst umfassendem Angebot wählen
5. Möglichst ganzheitliche, einfache Lösungen anstreben
6. Kontrolle und Management sind Schlüssel zum Erfolg



# Hoch hinaus mit der Firma Synopta

Jens Kunde und Reinhard Czichy

Seite 30

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>7 Kommentar</b><br/>Freundliche Grüsse ans Steueramt</p> <p><b>8 Expo2027</b><br/>Wer soll die Landesausstellung repräsentieren?</p> <p><b>16 Patrik Gisel, Raiffeisen</b><br/>Der Schattenmann</p> <p><b>18 Michael Pieper, AFG-Investor</b><br/>Der Milliardär mit dem Vorführmodell</p> <p><b>20 Richard Kuhn, Kuhn Back &amp; Gastro</b><br/>Erfolgsrezept in fünfter Generation</p> <p><b>24 Adrian Bossart, Christoph Rossacher, Swisscom</b><br/>Den Weg zur Digitalisierung gemeinsam gehen</p> <p><b>34 Albert Manser, Holzbau Manser</b><br/>Holz im Blut</p> <p><b>38 Albert Gebhardt, Gartengold</b><br/>«Wir müssen unsere Nische finden»</p> <p><b>41 Leaderinnen</b><br/>Ursula Gebendinger</p> <p><b>42 Jvo Ruppanner, Michaela Brunner, Lakrits</b><br/>«Das Potenzial in der Ostschweiz ist gross»</p> <p><b>45 Andreas Löhner, FHS St.Gallen</b><br/>Verlässliche Finanzplanung</p> <p><b>46 Konrad Hummler, M1 AG</b><br/>Arbeitslohn – ein Auslaufmodell?</p> <p><b>49 Rheintal-Messe</b><br/>Der Rhema glückt der Neuanfang</p> <p><b>52 Fokus Human Resources</b><br/>Den Menschen wieder mehr gewichten</p> | <p><b>55 Michael Götte, Fraktionspräsident SVP SG</b><br/>Personen des öffentlichen Lebens</p> <p><b>56 Claudio Battocletti, Kurt Schindler AG</b><br/>Die Besten müssen zuerst gefunden werden</p> <p><b>58 Daniel Häuptli, PwC</b><br/>Effectuation: Eine Entscheidungslogik</p> <p><b>61 Axel Thoma, E,T&amp;H Werbeagentur</b><br/>Weniger Botschaften. Mehr Wirkung.</p> <p><b>64 Marie-Theres Hofmann, BGM Froum Schweiz</b><br/>Gesunde Führung im 21. Jahrhundert</p> <p><b>67 Walter Stürm, Econag Executive Consulting</b><br/>Nur wer Talente erkennt, meistert den Wettbewerb</p> <p><b>70 Spotlight</b><br/>Klitschko steigt in den HSG-Ring</p> <p><b>72 «Beste Köpfe»</b><br/>Impressionen vom Anlass in Herisau</p> <p><b>73 GV der St.Galler Kantonalbank</b><br/>Aktionäre füllen ganze Olma-Halle</p> <p><b>74 GV der IHK Thurgau</b><br/>Die Schweiz im Gegenwind</p> <p><b>76 Jeroen van Rooijen, Stilexperte</b><br/>Ausblick auf den Networking-Tag 2015</p> <p><b>80 Handschriftlich</b><br/>Christine Meyer, Brauerei St.Johann</p> <p><b>81 Roland Rino Büchel, Nationalrat SVP SG</b><br/>Schädlingsbekämpfung im Bundeshaus</p> <p><b>82 Schlusspunkt</b><br/>Abspecken</p> |
|---|---|

# Sparen Sie dort, wo es niemand erwarten würde.

Die neuen Mercedes-Benz Modelle überzeugen durch effizienten Treibstoffverbrauch, tiefen CO<sub>2</sub>-Ausstoss und attraktiven Flottenrabatt. Lassen Sie sich von Ihrem Mercedes-Benz Partner eine individuelle Offerte unterbreiten oder informieren Sie sich auf [www.mercedes-benz.ch/fleet](http://www.mercedes-benz.ch/fleet)



# Liebes Steueramt



Du hast mir einen Brief geschrieben. Wie jedes Jahr. Eigentlich ist es kein Brief. Es fehlt nämlich eine Anrede. Kein «Sehr geehrter Herr», von «Mit freundlichen Grüßen» ganz zu schweigen. Es ist ein unpersönliches Schreiben mit einer tabellarisch aufgelisteten Zahlenreihe und einem Einzahlungsschein. Dazu

kommen noch einige Bestimmungen. Ich will Dich nicht langweilen, liebes Steueramt meines Wohnkantons, Du kennst diese Bestimmungen ja. Aber der Vollständigkeit halber hier doch kurz, weil diese wenigen Zeilen sehr viel sagen: **«Der Steuerbetrag ist innert der angegebenen Zahlungsfrist einzuzahlen. Für verspätete Zahlungen ist ein Verzugszins zu entrichten. Das Ergreifen eines Rechtsmittels entbindet nicht von der Pflicht zur Zahlung der Steuern und des Verzugszinses. Die Zahlungsbestimmungen gelten auch für eine vorläufige Rechnung. Allfällige Sendungsgesuche sind mit Begründung innerhalb der Zahlungsfrist schriftlich einzureichen.»**

So weit alles klar. Aber weisst Du was, liebes Steueramt? Mir gefällt Dein Ton nicht. Du teilst mir mit, was ich zu tun habe, bis wann ich es zu tun habe und was mir alles blüht, wenn ich mich nicht dran halte. Deine Bestimmungen triefen von Formulierungen wie «ist zu», «sind zu», «entbindet nicht», «gelten» und so weiter. Das klingt alles nach «mach gefälligst» und hat einen bedrohlichen Unterton.

Offen gesagt: Obwohl ich meine Steuerschuld stets fristgerecht begleiche, habe ich nach dem Lesen der Zahlungsbestimmungen das Gefühl, irgendwas falsch gemacht zu haben. Weisst Du, liebes Steueramt: C'est le ton qui fait la musique. Meinen zwei kleinen Mädchen habe ich ein bestimmtes Zauberwort schon früh beigebracht: Bitte. Möglicherweise findest Du es vermessen, dass ich dieses Wort im Zusammenhang mit der Steuerrechnung ins Spiel bringe. Aber wieso eigentlich nicht?

Natürlich darfst Du Steuern eintreiben, das ist ja Deine Aufgabe. Und natürlich muss ich sie bezahlen. Aber das muss ich auch, wenn ich beispielsweise bei einer Firma ein Produkt oder eine Dienstleistung bestelle. Und dennoch fühle ich mich dabei ganz anders. Ganz einfach, weil die Privatwirtschaft anders mit ihren Kunden umgeht. Schau Dir mal eine typische Rechnung einer privaten Unternehmung an. Meist wird man dort zunächst persönlich angesprochen. Dann folgt ein kleines Dankeschön dafür, dass man sich für diese Firma und keine andere entschieden hat. Gut, klar, das fällt in Deinem Fall weg, Du bist Monopolist. Aber wie wäre es mit einem freundlichen Begleitsatz? Zum Beispiel, dass Du für die fristgerechte Begleichung der Rechnung herzlich dankst? Das hat denselben Informationsgehalt wie Deine «Ist zu»-Formulierungen, aber ich fühle mich dabei wohler. Wenn eine Botschaft verknüpft ist mit «Schön, dass Sie ...» verknüpft,

ist statt mit «Machen Sie gefälligst», dann kommt sie ganz anders an. Wirklich.

Oder wie wäre es, wenn Du statt dem blossen Abdrucken einer Absenderadresse aktiv darauf hinweisen würdest, an wen man sich im Fall von Fragen wenden kann? Verbunden mit einem freundlichen Angebot im Sinn von: «Haben Sie Fragen oder Bemerkungen? Wir sind für Sie da! Melden Sie sich jederzeit unter...» Gemerkt? Ein solches Schreiben hat eine ganz andere Ausstrahlung. Ich fühle mich ernst genommen, wir kommunizieren auf Augenhöhe und nicht von oben herab.

Gut, vermutlich ist es Dir egal, wie ich mich beim Erhalt der Rechnung und beim Bezahlen der Summe fühle. Und zwar, weil Du einer Täuschung erliegst. Aus Deinem Schreiben spricht so eine Art mittelalterliche Hierarchie: Hier der Staat und dort seine Untertanen, die den Zehnten abliefern. Glücklicherweise ist diese Wahrnehmung längst überholt. Ich arbeite nämlich nicht für Dich. Du arbeitest für mich. Ich bezahle Steuern, als Privatperson und als Unternehmer. Damit finanziere ich unter anderem Deinen Apparat. Du ziehst Steuern ein, um damit einen Staatshaushalt zu betreiben, den ich wiederum als Bürger aktiv mitgestalte, mehr noch: Von dem ich ein Teil bin. Deine Rechnungen wirken aber, als wäre ich auf Deine Gnade angewiesen, als würde da eine übergeordnete Stelle über mich verfügen. Dabei bist Du nur eines: der Geldeintreiber eines Dienstleistungsapparats. Aber weil dieser Apparat nach wie vor in vielen Bereichen das Monopol hat und die freie Wahl fehlt, scheinst Du eine freundliche oder wenigstens höfliche Kommunikation für überflüssig zu halten. Du musst Dir keine Mühe geben, weil ich Dich nicht abbestellen kann wie ein Zeitungsabo und Dich nicht auswechseln kann wie einen Telefonanbieter.

Sicher: Im direkten Vergleich mit Staaten, in denen Korruption zum Alltag gehört und wo nur der was von der Verwaltung bekommt, der ein bisschen Geld über den Tresen schiebt, haben wir paradiesische Zustände. Und dennoch: Von all diesem Gerede von «Der Bürger als Kunde», «Die Verwaltung als Dienstleister» und so weiter müsste doch irgendwas auch bei Dir hängen bleiben. Es braucht ja gar nicht viel. Umso mehr, als Du ja eine gute Ausgangslage hast: Niemand bezahlt gerne Steuern, aber uns allen ist bewusst, dass es ohne nicht geht. Wir akzeptieren ja Deine Existenz und Deine Forderung im Grundsatz. Wir haben uns an Dich gewöhnt.

Und jetzt stell Dir vor, Du schreibst in Zukunft einfach dort hin: «Wir danken Ihnen, dass Sie den Steuerbetrag innerhalb der angegebenen Zahlungsfrist einzahlen.» Na, wie klingt das? Freundlicher, oder? Eben. Manchmal sind es die kleinen Dinge, die den Unterschied machen.

Herzliche Grüsse

Stefan Millius, Stv. Chefredaktor LEADER



# Wer soll das Gesicht der Expo2027 werden?

**Die Vision nimmt Formen an: Bis 2018 wollen die Kantone St.Gallen, Thurgau und Appenzell Ausserrhoden dem Bund ihre Bewerbung für die Expo2027 einreichen. Für die Vorbereitungen wird mit Kosten von 9,5 Millionen Franken gerechnet. Gesucht wird zudem nach einer «Madame» oder einem «Monsieur Expo». Der LEADER greift schon einmal vor und sagt, wer für die Rolle geeignet wäre.**

Text: Redaktion LEADER Bilder: Archiv

Es geht um Geld. Um viel Geld. Und es geht um Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Will die Ostschweiz mit ihrem Konzept für eine Expo2027 sowie mit der entsprechenden Umsetzung auf ganzer Ebene punkten, darf nichts dem Zufall überlassen werden. Die letzte Landesausstellung, die Expo.02 in Biel, Neuenburg, Murten und Yverdon, hatte im Sommer 2002 zwar über zehn Millionen Besucherinnen und Besucher angezogen. Sie war aber im Vorfeld wegen finanzieller, organisatorischer und inhaltlicher Schwierigkeiten erheblich kritisiert worden.

## 2027 soll nicht ein Krisenmanager die Expo repräsentieren.

Natürlich rufen Projekte dieser Grössenordnung die ewigen Nörgler immer schnell auf den Plan. Aber es scheint, als wollten die Verantwortlichen in der Ostschweiz dieses Mal von Anfang an alles richtig machen, damit solche Stimmen schon frühzeitig verstummen. Derzeit läuft ein Konzeptwettbewerb, aus dem voraussichtlich im Herbst ein Siegerprojekt erkoren wird. Dieses wird ab 2016 in einer Machbarkeitsstudie mit rund 20 Einzelaufträgen – Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit, Energie, Verkehr, Sicherheit – detailliert geprüft. Kostenpunkt für dieses Unterfangen: circa vier Millionen Franken. Damit soll der Weg zu einer erfolgreichen Expo2027 zwischen Bodensee, Rhein und Säntis geebnet werden. Einer Expo, an der sich Appenzell Innerrhoden bis zum jetzigen Zeitpunkt übrigens noch nicht beteiligt. Gut möglich, dass man dort den weiteren Verlauf erst genauestens beobachten und analysieren will, bevor man dann doch noch auf den Expo-Zug aufspringen wird.

Ziel ist, dem Bund in drei Jahren eine überzeugende Bewerbung im Raum Ostschweiz-Bodensee einreichen zu können. Zu jenem Zeitpunkt sind dann auch Volksabstimmungen in den drei Trägerkantonen nötig. Bis dahin aber ist es wichtig, dass das Projekt ein Gesicht erhält. 2002 war der freisinnige Politiker Franz Steinegger gewissermassen diese Identifikationsfigur. Allerdings aus der Not heraus: Als vom Bundesrat eingesetzter Präsident der Expo.02 war es seine Aufgabe, das Projekt, welches kurz vor dem Scheitern stand, zu retten. Eine Aufgabe, die ihm durch eine Redimensionierung gelungen ist. 2027 soll aber nicht ein Krisenmanager die Expo repräsentieren. Viel mehr wird nach einer Persönlichkeit gesucht, die durch ihre Erscheinung und ihre Wertevorstellungen als perfektes Aushängeschild «vermarktet» werden kann. Hierfür planen die beteiligten Kantone die Einrichtung einer Geschäftsstelle mit 500 Stellenprozent und einer «Madame» oder einem «Monsieur Expo» an der Spitze. Ein blosser Verwalter darf diese Person nicht sein. Damit würde die Landesausstellung schon Staub ansetzen, bevor die Tore geöffnet werden können. Vielmehr sollte eine bekannte Ostschweizerin oder ein bekannter Ostschweizer mit einem entsprechenden Leistungsausweis mit der Funktion betraut werden. Wer aber hätte das Zeug dazu und wäre auch in zwölf Jahren noch fit genug?

### Expo2027

Die nächste Schweizer Landesausstellung soll 2027 in der Ostschweiz stattfinden. Die Kantone Appenzell Ausserrhoden, St.Gallen und Thurgau erarbeiten die notwendigen Grundlagen, um sich beim Bund erfolgreich um die Durchführung bewerben zu können. Auf der Webseite informieren die Trägerkantone regelmässig über aktuelle Entwicklungen. [www.expo2027.ch](http://www.expo2027.ch)



**Nicolas Härtsch, Flawa AG**

Als die Produktionsverlagerung der Flawa AG nach Polen schon beschlossene Sache war, kam er zum Vorschein. Per 1. Januar 2014 übernahm Nicolas Härtsch als neuer Mehrheitsaktionär die operative Leistung des Unternehmens in Flawil. Die Firma wird somit in vierter Generation von einem Familienvertreter geleitet.

Nicolas Härtsch hat bewiesen, dass er das Ruder herumreissen kann. Er steht für ein ehrliches und nachhaltiges Unternehmertum.

- Netzwerk: ★ ★ ★
- Leistungsausweis: ★ ★ ★
- Botschafterqualitäten: ★ ★ ★
- Glamourfaktor: ★ ★



**Karin Keller-Sutter, FDP-Ständerätin**

Keine andere Politgrösse aus der Ostschweiz ist schweizweit so bekannt und geniesst gleichzeitig Respekt über alle Parteien hinweg. Sie ist sich das Rampenlicht gewohnt und überzeugt durch ihre Souveränität. Mit der Wahl in den Bundesrat hat es bisher nicht geklappt. Aber was nicht ist, kann noch werden. Und das würde sich kaum mit dem Titel «Madame Expo» in Einklang bringen lassen.

- Netzwerk: ★ ★ ★ ★
- Leistungsausweis: ★ ★ ★ ★
- Botschafterqualitäten: ★ ★ ★ ★
- Glamourfaktor: ★ ★



**Peter Spuhler, Stadler Rail AG**

Überall wo ein gewichtiges Amt zu vergeben ist, wird sein Name ins Spiel gebracht. Spuhler war erfolgreicher Politiker und hätte es wohl bis zum Bundesrat geschafft. Er aber fokussiert sich lieber auf das unternehmerische Wirken und kehrte Bern deshalb den Rücken. Dass er aber stets sagt, was er denkt und mit Leistungen überzeugt, macht ihn zu einem perfekten Aushängeschild mit den nötigen Ecken und Kanten.

- Netzwerk: ★ ★ ★ ★
- Leistungsausweis: ★ ★ ★ ★
- Botschafterqualitäten: ★ ★ ★ ★
- Glamourfaktor: ★ ★ ★



**Christof Huber, Festivalchef OpenAir St.Gallen**

Nächstes Jahr findet die 40. Austragung des OpenAir St.Gallen statt. Nachdem der Event zwischenzeitlich mit finanziellen Engpässen zu kämpfen hatte, macht man aktuell vor allem mit Rekorden bei den Ticketverkäufen Schlagzeilen. Huber setzt sich seit jeher mit Herzblut für das Festival ein. Kein leichtes Unterfangen in einem Markt, der vollkommen übersättigt ist. Er weiss, wie man grosse Projekte stemmt. Und er kennt die Wichtigkeit einer Balance zwischen Kunst und Kommerz.

- Netzwerk: ★ ★ ★ ★
- Leistungsausweis: ★ ★ ★
- Botschafterqualitäten: ★ ★ ★
- Glamourfaktor: ★ ★ ★



### Miriam Meckel, Wissenschaftlerin

Mit ihr würde die Botschafterin auch über die Landesgrenzen hinaus für Schlagzeilen sorgen. Denn Miriam Meckel dürfte den Deutschen eher bekannt sein als den Schweizern. Sie lebt und arbeitet in St.Gallen und Berlin und könnte damit etwas weltliches Flair in die Ostschweiz bringen. Denn wenn es etwas an einer Landesausstellung nicht benötigt, ist es allzu grosse Bescheidenheit. Die Professorin der Uni St.Gallen, welche 2001 mit dem «Cicero Rednerpreis» in der Kategorie Wissenschaft ausgezeichnet wurde, kennt sich auf den grossen Bühnen der Welt aus.

Netzwerk:	★ ★ ★ ★
Leistungsausweis:	★ ★ ★
Botschafterqualitäten:	★ ★ ★
Glamourfaktor:	★ ★ ★



### Dölf Früh, Unternehmer

Den FC St.Gallen hat er bereits aus der Krise geholt. Und wer als «Retter» des Ostschweizer Fussballs bezeichnet wird, der darf sich eigentlich zurücklehnen. Dölf Früh ist aber mit Leib und Seele Unternehmer und als solcher sucht er keinen Stillstand. Dennoch: 2027 ist er 75-jährig und gönnt sich hoffentlich die eine oder andere Auszeit. Sein Ziel bis dahin dürfte eher der Meistertitel für den FC St.Gallen als eine erfolgreiche Expo sein. Zu Recht.

Netzwerk:	★ ★ ★ ★
Leistungsausweis:	★ ★ ★ ★
Botschafterqualitäten:	★ ★ ★
Glamourfaktor:	★ ★



### Amanda Ammann, Miss Schweiz 2007

Okay, es ist nicht ganz fair, Amanda Ammann einzig auf den Titel «Miss Schweiz 2007» zu reduzieren. Immerhin hat die Abtwilerin einen Masterabschluss in Internationalen Beziehungen und ist als Projektleiterin für die Steinacher Firma Trunz Water Systems tätig. In dieser Funktion half die 28-Jährige kürzlich unter anderem den Erdbebenopfern in Nepal. Die perfekte Mischung zwischen Glamour und Geist.

Netzwerk:	★ ★
Leistungsausweis:	★ ★ ★
Botschafterqualitäten:	★ ★ ★
Glamourfaktor:	★ ★ ★ ★



### Giulia Steingruber, Kunstturnerin

Dass nur grosses Engagement Erfolg bringt, muss man der Doppeleuropameisterin aus Gossau nicht erklären. Sie trainiert wöchentlich 20 bis 35 Stunden. Das verlangt nach Selbstdisziplin und einer fokussierten Zielsetzung. Die 21-Jährige wurde im Dezember 2013 zur Schweizer Sportlerin des Jahres gewählt. Die Verantwortlichen der Expo2027 sollten sich mit dem Engagement der Gossauerin beeilen. Denn ihr Marktwert steigt unaufhaltsam.

Netzwerk:	★ ★
Leistungsausweis:	★ ★ ★
Botschafterqualitäten:	★ ★ ★
Glamourfaktor:	★ ★ ★ ★



**Belinda Bencic, Tennis-Ass**

Sie gilt als grösstes Nachwuchstalents in der schweizerischen Tennislandschaft. Und eigentlich gibt es kaum eine bessere Botschafterin für eine Marke – egal ob nun die Expo2027 oder ein herkömmliches Produkt – als eine erfolgreiche Tennisspielerin. Mit ihnen verbindet man Ausdauer, Cleverness und Beweglichkeit. Die 18-Jährige wird in den nächsten Jahren noch mehr von sich Reden machen. Die Expo2027 könnte auf diesen Zug aufspringen.

- Netzwerk: ★ ★
- Leistungsausweis: ★ ★ ★
- Botschafterqualitäten: ★ ★ ★
- Glamourfaktor: ★ ★ ★ ★



**Albert Kriemler, Akris**

Wenn man die ganz grossen Promis an eine Veranstaltung locken will, dann benötigt man die entsprechenden Beziehungen zu dieser Szene. Wer sich wie Albert Kriemler auf den grossen Modebühnen der Welt bewegt, dürfte die eine oder andere Visitenkarte in der Ablage haben. Kriemler ist aber nicht nur weltgewandt, er ist auch erfolgreich. Und von diesem Erfolg profitiert seit Jahren auch der Standort St.Gallen. Fragt sich nur, ob Kriemler das Expo-Festzelt dem Laufsteg in Paris vorziehen würde...

- Netzwerk: ★ ★ ★ ★
- Leistungsausweis: ★ ★ ★ ★
- Botschafterqualitäten: ★ ★
- Glamourfaktor: ★ ★ ★ ★



**Frank und Patrik Riklin, Künstler**

Ob nun das Projekt «Bignik», das «Quatschmobil» oder jüngst die zur ewigen Ruhe gebettete Fliege Erika: Was die Zwillinge aus St.Gallen anpacken, stösst auf schweizweites Interesse. Und ihre Kunst ist stets auch mit einem äusserst unterhaltsamen Element versehen. So ernst nehmen sie weder sich noch den harten Alltag. Diese Unbekümmertheit täte der Expo2027 gut. Wer braucht schon Rist, wenn er zweimal einen Riklin hat?

- Netzwerk: ★ ★ ★
- Leistungsausweis: ★ ★ ★
- Botschafterqualitäten: ★ ★
- Glamourfaktor: ★ ★



**Sebastian Wörwag, FHS-Rektor**

Eine Expo will unterhalten. Und sie will informieren. Wer könnte diese beiden Bereiche besser vereinen, als ein Hochschulrektor, von dem man sagt, er sehe aus wie George Clooney? Sebastian Wörwag ist schneller Denker, Analytiker, Entscheider und Redner gleichzeitig. Ein optimale Mischung, wie wir finden.

- Netzwerk: ★ ★ ★ ★
- Leistungsausweis: ★ ★ ★
- Botschafterqualitäten: ★ ★ ★
- Glamourfaktor: ★ ★ ★



#### Marc Stoffel, Haufe-umantis AG

Er ist seit 2013 CEO der Haufe-umantis AG. Und darauf kann er sich etwas einbilden. Denn gewählt hat ihn die 150-köpfige Belegschaft. Ganz demokratisch. Ganz schweizerisch halt. Und damit ist sein Unternehmen gewissermassen das perfekte Abbild der Schweiz. Was läge näher, als auch die Expo2027 mit diesem Spirit zu verzaubern? Vorausgesetzt, er wird nicht vorher von seinen Mitarbeitenden als CEO abgewählt...

Netzwerk:	★ ★
Leistungsausweis:	★ ★ ★
Botschafterqualitäten:	★ ★
Glamourfaktor:	★ ★

#### Vreni Giger, Restaurant Jägerhof

Es geht ja, wenn wir ehrlich sind, an einer Expo2027 nicht nur um Wissen und Objekte. Es geht vor allem auch um Essen und Trinken. Im kulinarischen Bereich könnte die ehemalige «Köchin des Jahres» den einen oder anderen Akzent setzen. Denn eines ist sicher: Besucher, die unzufrieden mit der Verpflegung sind, werden auch keine Empfehlung für die Expo weitergeben.

Netzwerk:	★ ★
Leistungsausweis:	★ ★ ★
Botschafterqualitäten:	★ ★
Glamourfaktor:	★ ★



#### Andreas Sallmann, ISA Sallmann AG

08/15 ist nicht sein Ding. Er entwickelt Produkte, die für Know-how und Innovationen stehen. Erfolgreich ist er damit schon seit Jahren. Und dies in der hart umkämpften Textilbranche. Dass jeder National- und Ständerat ein Stück Unterwäsche aus seinem Unternehmen besitzt, ist ein offenes Geheimnis. Denn immerhin betreibt Sallmann eine aktive und attraktive Vermarktung. Genau eine solche benötigt die Expo. Spitzen-Ideen sind gefragt.

Netzwerk:	★ ★ ★
Leistungsausweis:	★ ★ ★
Botschafterqualitäten:	★ ★
Glamourfaktor:	★ ★

#### Paul Rechsteiner, SP-Ständerat

Der St.Galler Anwalt ist schon so lange in Bern, dass ihm ein Wechsel gut täte. Wahrscheinlich stellt er sich aber nach 2015 auch 2019, 2023 und 2027 zur Wiederwahl. Da fehlt die Zeit, um sich für ein Projekt wie die Expo2027 einzusetzen. Dafür haben wir Verständnis.

Netzwerk:	★ ★ ★
Leistungsausweis:	★ ★
Botschafterqualitäten:	★
Glamourfaktor:	★

Für brillante Augenblicke



Schmuck von Meisterhand gefertigt – einzigartig und unvergänglich.  
Besuchen Sie unser Geschäft und lassen Sie sich inspirieren.

Frischknecht Juwelier  
Marktplatz 18-20 | 9004 St. Gallen | T 071 222 16 16  
info@frischknecht-juwelier.ch | www.frischknecht-juwelier.ch



**Frischknecht**

LEIDENSCHAFTLICH SEIT 1894

UHREN SCHMUCK JUWELEN



### Hausi Leutenegger, Original

Er war Schauspieler. Er war Unternehmer. Er war Bobfahrer. Und alles erfolgreich. Hausi Leutenegger schaffte es vom Buezer zum Multimillionär. Die Aufzählung «Playboy», «Olympia-Sieger» und «Lebemann» würde er sicherlich gerne mit «Monsieur Expo» ergänzen. Für ihn dürfte es keine Hürde darstellen, dass er im Jahr 2027 bereits seinen 87. Geburtstag feiern wird. Wenn die Verantwortlichen die Landesausstellung in «ExpoHausi» umbenennen, sollte der Partnerschaft eigentlich nichts mehr im Wege stehen.

Netzwerk:	★ ★ ★
Leistungsausweis:	★ ★ ★ ★
Botschafterqualitäten:	★ ★
Glamourfaktor:	★ ★ ★



### Christian Lienhard, Hotel Hof Weissbad

Noch beteiligt sich er Kanton Appenzell Innerrhoden nicht an der Expo2027. Ein geschickter Schachzug wäre also, einen aus den eigenen Reihen zum Botschafter zu machen. Hier bietet sich Christian Lienhard förmlich an. Seinen «Weissbad» füllt er seit Jahren mit Heerscharen von Gästen. Der Mann weiss, was es braucht, um Menschen anzulocken. Dieses Wissen sollte man anzapfen.

Netzwerk:	★ ★ ★
Leistungsausweis:	★ ★ ★ ★
Botschafterqualitäten:	★ ★ ★
Glamourfaktor:	★ ★



### Linda Fäh, Schlagersängerin

Dass sie volkstümlich ist, beweist die ehemalige Miss Schweiz aktuell äusserst hörbar. Als Schlagersängerin verbucht sie beachtliche Erfolge und rückt zu den ganz Grossen dieser Szene auf. Die 27-Jährige dürfte – wenn sie diesen Weg beharrlich fortsetzt – auch 2027 noch so manches Festzelt füllen. Für die Expo sind uns Songtitel wie «Du oder keiner» oder «Unendlich wie das Meer» dann aber doch etwas zu seicht.

Netzwerk:	★ ★
Leistungsausweis:	★ ★
Botschafterqualitäten:	★
Glamourfaktor:	★ ★ ★



### Nayla Stössel, OK-Präsidentin CSIO St.Gallen

Die Zügel vom CSIO St.Gallen hat sie bereits erfolgreich übernommen. An diesem Event muss sie die Spitzen des Reitsportes ebenso im Zaum halten wie Sponsoren und Medienvertreter. Das gelingt ihr perfekt. Eleganz trifft auf Leistung: Das gilt sowohl für den jährlich stattfindenden Event als auch für Nayla Stössel. Mit ihr als Expo-Botschafterin wäre damit der Slogan bereits definiert.

Netzwerk:	★ ★ ★
Leistungsausweis:	★ ★ ★
Botschafterqualitäten:	★ ★
Glamourfaktor:	★ ★ ★

# Der Schattenmann

**Der «nächste Vincenz» kann und will der designierte Raiffeisen-Chef Patrik Gisel kaum werden. Dass er auf den ersten Blick schon fast wie ein Gegenentwurf zu seinem schillernden Vorgänger wirkt, dürfte sich zum Vorteil entwickeln. Die langjährige Nummer 2 der Bank ist der richtige Mann für eine Konsolidierung, wie sie nach der Ära Vincenz angezeigt ist.**

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

Was tun Medien, wenn sie jemanden ins Rampenlicht stellen wollen, der dort bislang nicht aufgetaucht ist und über den man daher denkbar wenig weiss? Man stürzt sich auf das Wenige und stellt es ins Zentrum, selbst wenn es mit der Aufgabe an sich nichts zu tun hat. So kommt es, dass Patrik Gisel, der ab 2016 an der Spitze der Raiffeisen-Gruppe mit ihren über 300 Banken stehen wird, in der Öffentlichkeit vor allem eines ist: Ein leidenschaftlicher Sportler. Noch bevor die Frage beantwortet wurde, wie Gisel denkt, was er will und wie er führt, erfuhr man in diversen Medien, dass er Triathlet sei und sich eine Karriere als Profisportler hätte vorstellen können.

**Dem Ausdauersportler Gisel wird es leichter fallen als Vincenz, zu konsolidieren, statt das nächste Feuerwerk zu zünden.**

## Schon lange in der Verantwortung

Es schien, als ginge es darum, dem «Neuen» damit so schnell wie möglich ein Profil zu verleihen, ihn zu etikettieren. Ein Profil hat Gisel natürlich bereits, und zwar durchaus auch als Banker und nicht nur auf dem Fahrrad oder der Laufstrecke. Er ist seit über zehn Jahren bei Raiffeisen und stieg damals bereits auf verantwortungsvollem Posten ein. Den erfolgreichen Weg durch die schwierigen letzten Jahre hat er also mitgeprägt. Aber eben stets im Schatten von Pierin Vincenz, dem kantigen Bündner, der wie gemacht war für die Mikrofone der Journalisten. Kein Wunder also, dass Patrik Gisel zunächst einfach mal der Triathlet war – zumindest ausserhalb der Branche.

Der Verwaltungsrat von Raiffeisen hat bei seiner Wahl in erster Linie auf fachliche Kriterien gesetzt und keinen «Posterboy» gesucht. Zu Recht. Vincenz

war auch nicht vom ersten Tag der Liebling der bankkritischen Öffentlichkeit, zu dem er sich nach und nach entwickelt hat. Gisel ist von Natur aus ein anderer Typ, repräsentiert aber künftig eine Marke, der ganz von allein viel Sympathie entgegenschlägt. Raiffeisen ist inzwischen zwar eine systemrelevante Bank wie die Grossbanken mit den prägnanten Kürzeln, wird aber dank der Genossenschaftsform und dem vor allem auch auf dem Land sehr dichten Filialnetz immer noch als «klein und nah» wahrgenommen. Und das ist in einer Branche, in der Grösse heute eher Misstrauen weckt, Gold wert.

## Kein externer «Star»

Der neue Chef muss also nicht am Image arbeiten – zumindest nicht im Sinn einer Korrektur. Seine Wahl unterstreicht das bestehende positive Image sogar. Da wird ein «Arbeiter», der jahrelang loyal war, vom zweiten ins erste Glied gerückt – eine perfekte Geschichte für Raiffeisen. Analog zu Grossbanken wie UBS und CS nach einem «externen Star» zu suchen, kam hier wohl nie in Frage. Oder kann man sich vorstellen, dass jemand wie Brady Dougan oder Oswald Grübel schnell bei der Raiffeisenbank Wittenbach-Hägenschwil vorbei geht, um Hallo zu sagen?

Dort, wo Patrik Gisel nicht nach seinen sportlichen Ambitionen, sondern nach beruflichen Zielen gefragt wurde, legte der Arboner offen, dass er alles andere als ein Verwalter des Bestehenden sein will. Er wolle neue Geschäftsfelder erschliessen und bestehende Aktivitäten ausbauen, meinte er unter anderem. Dennoch wird er das kaum in dem hohen Tempo machen, das sein Vorgänger in den letzten Jahren anschlug. Die zunehmende Regulierungsdichte in der Finanzbranche macht das auch denkbar schwierig. Dem Ausdauersportler Gisel wird es aber leichter fallen als Vincenz, zu konsolidieren, statt das nächste Feuerwerk zu zünden. Womit wir zum Schluss doch wieder beim Sport gelandet wären.



*Patrik Gisel:  
Kein Verwalter  
des Bestehenden.*

# Der Milliardär mit dem Vorführmodell

**Der neue starke Mann beim Arboner Industriekonzern AFG ist der Milliardär Michael Pieper. Sein Engagement war ein starkes Signal zur richtigen Zeit. Vieles spricht dafür, dass das für die Ostschweiz wichtige Unternehmen von der Erfahrung und dem Instinkt des industrieerprobten Mannes profitieren wird.**

Text: Stefan Millius Bild: zVg.

Zu behaupten, der Aktienmarkt verhalte sich stets logisch und nachvollziehbar, wäre vermessen. Emotionen, Ängste und Hoffnungen sowie Fehlbeurteilungen beeinflussen die Börse massgeblich. Aber eine Aussagekraft liegt im Auf und Ab durchaus: Es spiegelt die Erwartungen an eine Firma oder eine Person, unabhängig davon, ob sich diese später erfüllen oder nicht. Nachdem der Unternehmer Michael Pieper, einer der zehn reichsten Männer des Landes, als neuer Hauptaktionär der AFG bekannt wurde, legte die Aktie um fast 20 Prozent zu. Börsartige Stimmen schrieben diesen Effekt weniger Pieper zu als der Tatsache, dass dieser damit Edgar Oehler ablöste, der bei Investoren zuletzt gemischte Gefühle ausgelöst hatte. Mit dieser Interpretation tut man aber weder dem einen noch dem anderen recht. Tatsache ist: Michael Pieper ist ein Ausnahmeunternehmer, und wenn er seinen Glauben an eine Firma mit einem Einstieg in dieser Grössenordnung bekundet, ist das ein starkes Signal.

**Was die Resultate angeht, hat Michael Pieper angekündigt, geduldig zu sein; auf dem Weg dorthin hat er aber offenkundig nicht vor, einfach abzuwarten.**

## Stets auf Kurs gebracht

Zeitungen schrieben kurz nach Bekanntgabe bereits von der nun beginnenden «Ära Pieper». Sie bezogen sich damit auf die Vorgeschichte des Mannes, dem die Franke Holding gehört, einer der Weltmarktführer im Bereich Küchensysteme. Immer wieder war Michael Pieper bei Unternehmen eingestiegen, die zwar nicht gerade in einer ausgesprochenen Krise steckten, aber doch eher schwächelten. Mit einer erstaunlichen Verlässlichkeit konnte man stets beobachten, wie es mit den Unternehmen danach wieder aufwärts ging. Vielleicht ist die «Ära Pieper» also viel eher ein «System Pieper», wobei es schwer ist, ein solches konkret festzumachen.

Sicher ist: Michael Pieper scheint die Übersicht nicht verloren zu haben, obwohl er nicht nur bedeutende Anteile an Konzernen wie Rieter oder Feintool – oder neu AFG – hält, sondern auch noch unzählige kleinere Investments getätigt hat. Der Bogen spannt sich dabei von Immobilien bis zu Teakholzplantagen oder einem Restaurant. Es scheint dem 68-Jährigen also nicht primär um schiere Grösse zu gehen. Er sucht auch die Abwechslung, allerdings immer in Bereichen, zu denen er eine gewisse Nähe hat. Die AFG-Beteiligung durch seine Artemis-Holding war sicherlich nichts, was Pieper aus der Trinkgeldkasse finanzierte, aber angesichts eines geschätzten Vermögens von 2,75 Milliarden Franken («Bilanz») sind selbst solche Engagements überschaubar. Zumal sich Pieper auf diesem Segen nicht ausruht, sondern Unternehmen betreibt, die anständig Gewinn schreiben.

## Nachhaltiges Denken

Für die AFG und damit auch den Werkplatz Ostschweiz ist Michael Pieper ein Glücksfall. Ohne in Klischees verfallen zu wollen: Investoren, die den schnellen Erfolg suchen und dabei bereit sind, gewachsene Strukturen zu zerschlagen, gibt es viele, und sie hätten auch der AFG blühen können. Pieper setzt auf Nachhaltigkeit. In Interviews sprach er von fünf bis acht Jahren, die er der AFG einräume, um sich in die richtige Richtung zu entwickeln; sein Augenmerk liege nicht darauf, ob morgen ein Gewinn oder ein Verlust resultiere. Auch sein gutes Einvernehmen mit Peter Spuhler, einer der Galionsfiguren der Ostschweizer Wirtschaft, kann sich für die Region nur positiv auswirken. Gemeinsame Beteiligungen an Konzernen bis hin zu einem Restaurant im Engadin, das sie zusammen gekauft haben, zeigen, dass sie aus demselben Holz geschnitzt sind.

## Ohne Chauffeur und Privatjet

Nicht nur den Aktionären, auch den Medien dürfte die angekündigte «Ära Pieper» Vergnügen bereiten. Zwar ist der Nidwaldner kein glamouröser Show-



*Michael Pieper.*

*Er hält die Krawatte im Büro für Pflicht und mag es nicht, wenn geduzt wird.*

man, aber immer gut für ein markiges Zitat und lebt scheinbare Widersprüche vor, über die man gerne schreibt. Meetings hält er mit Vorliebe am frühen Morgen ab. Nach Details gefragt, meinte Michael Pieper im Sommer 2011 gegenüber dem «Tagesanzeiger», seine Leute könnten es sich ja einrichten,

**Vielleicht ist die «Ära Pieper» also viel eher ein «System Pieper», wobei es schwer ist, ein solches konkret festzumachen.**

«derzeit ist schon ab 4 Uhr hell». Seine konservative Ader hält er nicht geheim, er hält die Krawatte im Büro für Pflicht und mag es nicht, wenn geduzt wird; gleichzeitig führt und denkt er modern, wenn es beispielsweise um Expansion oder neue Produkte geht. Die Glaubwürdigkeit gegen innen erhält er sich, indem ihm der Reichtum nicht anzumerken ist. Einen Privatjet besitzt Pieper selbstredend nicht. Jedes

Auto, das er kaufe, sei ein ehemaliges Vorführmodell, meinte er einst, und natürlich steuert er es auch selbst. In Zeiten, in denen selbst der Chef einer ländlichen Genossenschaftsbank im Bedarfsfall in einen Helikopter steigt, kommt das gut an. Und zuguterletzt kann Pieper der Vorstellung, am Arbeitsplatz zu sterben, durchaus etwas abgewinnen, denn den Ruhestand auf einer Karibikinsel zu verbringen, wäre für ihn «das Schlimmste» – das würde er laut eigener Einschätzung nicht lange überleben.

Kein Wunder, denn in der Karibik könnte er die Zeit wohl nur totschlagen – doch Michael Pieper nützt sie lieber. Und vor allem verliert er nicht gern Zeit. Kurz nach dem Einstieg beim Industriekonzern AF erhöhte er seinen Anteil auf über 25 Prozent, kündigte die Entsendung zweier Verwaltungsräte an und liess ein Konzept ausarbeiten, mit dem die Internationalisierung des Arboner Unternehmens angekurbelt werden soll. Was die Resultate angeht, hat Pieper angekündigt, geduldig zu sein; auf dem Weg dorthin hat er aber offenkundig nicht vor, einfach abzuwarten.

# Erfolgsrezept in fünfter Generation

**Seit Generationen steht die Familie Kuhn in der Backstube. Heute führt Richard Kuhn das Unternehmen. Sein Ziel: Die 127-jährige Firmengeschichte weiterhin erfolgreich weiterzuschreiben.**

**Text:** Eva Hediger **Bilder:** Tiziana Secchi

Samstagnachmittag in der Shopping Arena St. Gallen. Die vielen Besucher sind in bester Einkaufslaune. Doch auch im Café-Restaurant der Bäckerei Kuhn herrscht reger Betrieb. Das Lokal im typischen Toggenburger Stil ist gut besucht; Leute kehren ein oder bestellen an der Theke Köstlichkeiten zum Mitnehmen. Wer diese moderne Betriebsamkeit beobachtet, vergisst leicht: Bei der Bäckerei Kuhn handelt es sich um ein wahres Traditionsunternehmen, das in der fünften Generation geführt wird.

**«Störend ist die Zunahme der Bürokratie. Bei jedem neuen Standort kämpft man monatelang mit Auflagen, Einschränkungen und Hindernissen.»**

## Vom Stickereilokal zur Bäckerei

1888 kaufte Jean Kuhn Senior das «Gasthaus zum Löwen» in Brunnadern im Neckertal SG. Das anliegende Stickereilokal baute er mit den einfachsten Mitteln in eine kleine Bäckerei um. Niemand ahnte damals, dass es der Anfang einer beispielelosen Erfolgsgeschichte sein sollte. Bis heute ist das Unternehmen stets in Familienhand; 2010 übernahm Richard Kuhn. Er ist sich bewusst: Die lange Geschichte muss erfolgreich weitergeschrieben werden. «Natürlich möchte ich zu einer gegebenen Zeit eine erfolgreiche Bäckerei Kuhn der sechsten Generation übertragen.» Doch noch ist dieser Tag in weiter Ferne. Von seinem Vorgänger, Vater Werner Kuhn, fühlt er sich nicht unter Druck gesetzt: «Er unterstützt mich tatkräftig im Geschäft und bei allen wichtigen Entscheidungen.»

Werner Kuhn hatte 1976 das Unternehmen übernommen und entwickelte in den Folgejahren den Betrieb weiter. Die Liegenschaft wurde um- und neu gebaut, die Backstube modernisiert, in Schönengrund AR eine Filiale eröffnet. 2000 zählte der Betrieb zwanzig Mitarbeiter. «Mein Vater hat das Unternehmen mit viel handwerklichem Know-how und als persönlicher Gastgeber weit gebracht», erzählt Sohn Richard. Diesen Werten fühle er sich verbun-

den. «Ich möchte sie allen meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergeben.» Wie bereite sich der Junior selbst auf diese Führungsposition vor? Kuhn erklärt: «Ein Bündel an Schulungen und Praxiserfahrungen gab mir den nötigen Rucksack für die Aufgabe. Doch im Mittelpunkt stehen die Liebe zum handwerklichen Produkt und die Leidenschaft, das Unternehmen weiter zu entwickeln.»

## Wachsen, um zu überleben

Seit 2000 wurde die Expansion kontinuierlich vorangetrieben, fast im Jahrestakt kamen neue Standorte hinzu. Wie kam es zu dieser Entwicklung? «Es war uns klar, dass wir im Markt Neckertal nicht mehr wachsen können», erklärt Kuhn. Aus diesem Grund wurde das Konzept der Kuhn Back & Gastro entwickelt. «Grundgedanke ist, dass möglichst viel vor Ort produziert und veredelt wird. So können wir den ganzen Tag frisch produzieren und den Kunden ofenfrische Produkte anbieten.» Das Angebot in der Gastronomie, im Ladenverkauf und im Take Away ist auf die Back-Kompetenz ausgerichtet. «Im Mittelpunkt stehen unsere Landbrote, Kuhn-Zöpfe, Land-Focaccia, Pizza, Toasts, Süssgebäcke und unsere Toggenburger Hausspezialitäten», listet Richard Kuhn das Angebot auf.

Das Konzept wurde 2008 erstmals in der Shopping Arena St. Gallen umgesetzt, die jüngste Filiale kürzlich in Wil eröffnet. Die Expansion ermöglicht dem Unternehmen das Überleben: «Durch die steigenden Mengen sinken die Stückkosten für uns.» So helfe die wachsende Grösse, konkurrenzfähig zu bleiben. «Gerne möchten wir auch in den nächsten Jahren vorsichtig weiter wachsen. Das ist aber abhängig davon, wie gut unser Konzept in den neuen Regionen ankommt und ob wir qualitativ hochwertige Standorte finden», sagt Kuhn – und betont: «Nur mit einem engagierten Führungsteam und Mitarbeitern werden wir uns erfolgreich weiter entwickeln.» Doch das Wachstum hat auch seine negativen Seiten: «Störend ist die Zunahme der Bürokratie. Bei jedem neuen Standort kämpft man monatelang mit Auflagen, Einschränkungen und Hindernissen.»

Neben den Lokalen betreibt das Unternehmen auch einen Catering-Service. Während den Anlässen ist



*Richard Kuhn, Geschäftsführer der  
Kuhn Back & Gastro AG mit Sitz in Brunnadern:  
«Es war uns klar, dass wir im Markt  
Neckertal nicht mehr wachsen können.»*



ABACUS   
version internet

## ABACUS Business Software goes mobile

ABACUS bringt Bewegung in Ihr Business. AaSmar, 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](http://www.abacus.ch)

 **ABACUS**  
business software



das Unternehmen nicht nur für das Essen, sondern auch für den Wein zuständig – und bei den Hochzeiten für die Torte. Wer diese bei Kuhn bestellt, setzt buchstäblich auf Gewinner: 1986 holte sich der Konditorei-Chef den Titel als Schweizer Meister, 2003 belegte eine Konditorei-Mitarbeiterin den 2. Rang an den Schweizer Meisterschaften und gewann zugleich den begehrten Kreativpreis.

## Beim Aufbau der mittlerweile sieben Standorte beruft sich das Unternehmen auf seine langjährige Tradition.

### Die Tradition im Blick

Beim Aufbau der mittlerweile sieben Standorte beruft sich das Unternehmen auf seine langjährige Tradition und überlebenswichtige Werte. Die typische Toggenburger Gastfreundschaft steht an oberster Stelle: «Deshalb pflegen wir in allen Filialen die traditionelle Bedienung und den Service.» Herzlichkeit und Fachkompetenz gehören zu den Grundkompetenzen der Angestellten. Auch in der Backstu-

be herrscht ein hoher Qualitätsstandard: Rohstoffe wie Mehle, Milchprodukte, Eier und Fleisch werden überwiegend aus regionalen Lieferanten bezogen. Zu den jeweiligen Landwirtschaftsbetrieben wird eine persönliche Beziehung gepflegt. Das stelle sicher, dass die strengen Kriterien an Ursprung, Anbau, artgerechte Tierhaltung, Mineralgehalt und Verarbeitungsqualität eingehalten werden. Richard Kuhn macht deutlich: «Bei den Rohstoffen gibt es keine qualitativen Kompromisse.»

Die natürlichen Rohstoffe werden in der Backstube in Brunnadern verarbeitet. Auch hier setzt das Unternehmen nur auf qualifizierte Bäcker-Konditoren – und auf Handarbeit. «Das spürt und schmeckt die Kundschaft», ist Kuhn überzeugt. Auf chemische Zusätze und Konservierungsmittel wird verzichtet. Bei den Teigen wird gar auf frisches Berg-Quellwasser gesetzt. Ebenfalls ein Qualitätsmerkmal: Zur vollen Aromaentwicklung ruht der Teig vor dem Ausbacken für mehrere Stunden.

Alle Rezepturen wurden in den letzten 50 Jahren entwickelt. Und auch einige Produkte von 1888 gehen bis heute über den Ladentisch: «Die Rezepturen der Mandelfische und Biber haben sich in dieser Zeit kaum verändert.» Diese zwei Süßigkeiten sind noch immer sehr beliebt. Doch auch die Backkunst unterliegt Trends, wie Richard Kuhn weiss. «Heute wünschen sich die Kunden fruchtige und leichte Patisserie.» Die schweren Buttercrème-Torten, die es im 19. Jahrhundert noch zum Tee gab, verlangt niemand mehr. Anders sieht es bei den Broten aus: «Wir beobachten einen Trend zurück zum Ursprung. Alte Getreidesorten, verarbeitet nach traditionellen Verfahren, kommen gut an.» Ein Beispiel aus dem Sortiment? Das Landbrot, das mit Toggenburger Bergweizen hergestellt wird. Der Teig reift sehr lange und wird von Hand verarbeitet. Qualitätsmerkmale, an denen es in anderen Grossbäckereien oft mangelt. Und die Gäste in der Shopping Arena? Für die zählt die Frische der Ware – nicht das Alter des Rezepts.

Anzeige

# Begrünungen

---

## individueller

### Casa Verde Hydro + Innenbegrünung AG

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






# Den Weg zur Digitalisierung gemeinsam gehen

**Per Ende 2017 plant Swisscom, die analoge und die ISDN-Telefonie auf All IP umgestellt zu haben. Was das für KMU bedeutet, erklären Adrian Bossart und Christoph Rossacher von Swisscom im Interview. Der LEADER hat die beiden ICT-Profis an der Delegiertenversammlung des Kantonalen Gewerbeverbandes St.Gallen (KGV) getroffen, wo Swisscom als Hauptsponsor mit einem Stand als «erste Anlaufstelle» für Fragen rund um die Digitalisierung präsent war.**

**Text:** Stephan Ziegler **Bilder:** Bodo Rüedi

**Adrian Bossart, Christoph Rossacher: Warum hatte Swisscom einen Stand an der Delegiertenversammlung des KGV in Mosnang?**

**AB:** Wir sind seit Anfang 2015 Hauptsponsor des Kantonalen Gewerbeverbandes St.Gallen. Wir möchten damit unsere Nähe zu den hiesigen KMU demonstrieren und dort sein, wo auch die KMU sind. Das spart diesen Zeit, weil sie sich an einem Anlass, an dem sie sowieso teilnehmen, gleich auch noch über die digitale Welt und deren Entwicklung informieren können.

**Wie sieht die Zusammenarbeit mit dem KGV aus?**

**AB:** Wir möchten für die KMU der Begleiter auf dem Weg in die digitale Welt sein – Sie wissen, Swisscom plant, per Ende 2017 die analoge Telefonie durch All IP abzulösen. Darum macht es für uns Sinn, eng mit Gewerbeverbänden zusammenzuarbeiten. Darüber hinaus fühlen wir den Puls von KMU so am besten. Wir engagieren uns auch in kleineren Gewerbeverbänden und liefern Informationen und Know-how, mit Vorträgen und Workshops, gerade auch im Zusammenhang mit der Umstellung analog-digital. Und



*Adrian Bossart,  
Head of Marketing East  
von Swisscom.*



Christoph Rossacher,  
Head of Sales East  
von Swisscom.

wir freuen uns auf weitere Anfragen für Referate zum Thema All IP von regionalen Verbänden und Vereinen.

**KMU sind also für das Unternehmen Swisscom wichtige Kunden?**

**CR:** Auf jeden Fall – und zwar alle Grössen und Branchen. Uns ist bewusst, dass die IT oft als «notwendiges Übel» angesehen wird. Hier halten wir den Unternehmen den Rücken frei, damit sie sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können. Wir verstehen die Anliegen der KMU, weil wir vor Ort präsent sind und die regionalen und branchentypischen Herausforderungen kennen.

**«Wir verstehen die Anliegen der KMU, weil wir vor Ort präsent sind und die regionalen Herausforderungen kennen.»**

**Wie profitieren KMU von der Zusammenarbeit?**

**CR:** Sie haben Zugriff auf die neuste Hard- und Software, verlässliche Technologie und kompetente Ansprechpartner. Wir beraten und helfen schnell und unkompliziert – entweder über unsere Hotline, in unseren Shops mit entsprechenden KMU-Spezialisten oder mit unseren Aussendienstmitarbeitern und Partnern vor Ort.

**Sie betonen den regionalen Gedanken. Wie wichtig ist Swisscom demnach die Verankerung in der Ostschweiz?**

**AB:** Sehr wichtig. Jeder unserer Gebietsverantwortlichen wohnt auch in seinem Gebiet. Er spricht die gleiche «Sprache» wie Sie und kennt die hiesigen Gegebenheiten. Nachdem Swisscom zugegebenermassen lange Zeit etwas zentralistisch operiert hat,

haben wir seit rund drei Jahren die Regionalisierung intensiviert. Christoph Rossacher etwa hat die Region «Zürich und Ostschweiz» aufgebaut, sie umfasst heute 45 Mitarbeiter, die nur für KMU zuständig sind, gegenüber 18 noch 2011.

**Für viele Nutzer ist die Daten- und Sprachübertragung über Internet noch ein «Buch mit sieben Siegeln». Können Sie Vorteile und Funktionsweise von All IP kurz erläutern?**

**CR:** Kurz gesagt brauchen Sie in Zukunft nur noch eine Verbindung für Daten und Sprache – nämlich die über das Internet-Protokoll. Und weil das kabelgebunden oder -ungebunden geschehen kann, haben Sie von überall her Zugriff auf alle Daten – egal mit welchem Endgerät. Mit der Digitalisierung haben Sie also viel mehr Möglichkeiten, die Sie nutzen können, aber nicht müssen. Für eher konservative Nutzer bleibt am Endgerät alles beim Alten, denn die Umstellung erfolgt hinter den Kulissen: Statt einer Telefonanlage braucht man in Zukunft salopp gesagt nur noch eine Internetverbindung. Der Router wird zum Herzstück. Wenn Sie so wollen, wird die Zentrale von Ihrem EDV-Schrank zu Swisscom verlagert.

**Was bringt mir das als Unternehmer konkret?**

**CR:** Sie sind unabhängig von Ort und Endgerät. Daneben haben Sie natürlich – anders als bei analoger oder ISDN-Telefonie – so viele Linien zur Verfügung, wie Sie wollen. Und können Daten und Sprache einfach verknüpfen. Das kann erheblichen Einfluss auf die internen Prozesse haben, weil sich vieles vereinfachen lässt.

**Haben Sie ein Beispiel für diese Vereinfachung?**

**AB:** Gerne: Sie sind als Handwerker beim Kunden und haben einen Auftrag ausgeführt – eine



Unsere Kundinnen und Kunden wissen genau, warum sie sich bei der Pensionskasse für die ASGA entscheiden. Zum Beispiel weil unsere Strukturen seit Jahrzehnten gesund sind oder weil wir bei unseren Investments konsequent auf Nachhaltigkeit achten. Möchten Sie mehr über die beliebteste Pensionskasse der Deutschschweizer KMU erfahren? Besuchen Sie uns im Internet auf [asga.ch](http://asga.ch) oder rufen Sie an: 071 228 52 52. Ganz einfach.

Gerald Girrbaach, CEO/Inhaber Kunststoff-Packungen AG

*«Weil nur langfristige  
Sicherheit auch wirklich  
sicher macht.»*

Einfach ASGA   
pensionskasse





**LONGINES**  
CSIO Schweiz  
St. Gallen

SWISST+SPORT

BLICK AUF  
SIEGE, SHOW  
UND SPASS.  
VOM 4. BIS 7. JUNI 2015.

TICKETS GIBT'S ÜBER  
DIE CSIO-TICKETLINE  
071 274 69 44  
ODER STARTICKET.CH

Hauptsponsoren:

**LONGINES**  
OFFICIAL TIMEKEEPER

  
**NOTENSTEIN**  
PRIVATBANK



Official  
Broadcaster:

**SRF** Schweizer Radio  
und Fernsehen

Medienpartner:

ST. GALLEN  
TAGBLATT

tv

FMI

Von links:  
 Stefan Stutz, KMU-Berater Swisscom Shop Neumarkt St. Gallen;  
 Oktay Seebli, Gebietsmanager Thurgau/Toggenburg; Stephan Lang, Gebietsmanager St. Gallen Süd/Glarus;  
 Natasa Tomas, Business Consultant Swisscom Shop Neugasse St. Gallen;  
 Sascha Krasensky, Gebietsmanager St. Gallen/Appenzell.



Wohnung gestrichen, einen Kamin gesäubert oder ein Schloss ausgewechselt. Nun können Sie Ihrem Kunden direkt auf Ihrem Tablet die Rechnung präsentieren, diese visieren und gleich bezahlen lassen – via Kredit- oder EC-Karte. Der Kunde erhält danach die Bestätigung, und bei Ihnen wird der Betrag verbucht. Das heisst: keine manuellen Rechnungsprozesse mehr.

#### Wie sieht die finanzielle Seite aus – erwarten mich dann auch höhere Kosten?

**CR:** Tendenziell wird das Angebot eher günstiger, sicher nicht teurer. Aber Sie haben viel mehr Möglichkeiten zum gleichen Preis. Und: Die Kosten werden kalkulierbarer, weil es weg von der Einzelberechnung (z. B. Gesprächsminuten) hin zur Flatrate geht – das sind Sie sich vom Mobiltelefonieren ja schon gewohnt. Am besten lassen Sie sich frühzeitig beraten, damit wir Ihnen das optimale Paket schnüren können.

**«Mit der Digitalisierung haben Sie also viel mehr Möglichkeiten, die Sie nutzen können, aber nicht müssen.»**

#### Zum Schluss: Können Sie in zwei Sätzen umschreiben, warum ich mich für Swisscom als Partner entscheiden soll?

**CR:** Die Swisscom ist Ihr vertrauenswürdiger Begleiter in die digitale Welt und vor Ort für die KMU da.

**AB:** All IP verändert die Schweiz – machen wir uns zusammen bereit dafür und nutzen dabei das Innovationspotenzial der Digitalisierung.

#### All IP

Mit All IP sprechen alle Geräte, das heisst Festnetz, TV, Mobiltelefon und Internet sowie alle damit verbundenen Dienste durchgängig dieselbe Sprache. Dadurch reduziert sich einerseits die Anzahl bisheriger Technologien, andererseits verkürzen sich Einführungszeiten und Inbetriebnahme neuer Dienste deutlich, da die Kompatibilität über die Geräte hinweg gewährleistet ist.

Nutzer gewinnen mehr Flexibilität, indem sie zeit-, standort- und geräteunabhängig kommunizieren können. Und die Telefonie wird noch komfortabler: Die Sprachqualität erhöht sich, Zusatzdienste wie Anrufe blockieren, Anrufumleitung und viele mehr sind bereits integriert. All diese Funktionen sind zudem auf verschiedenen Endgeräten verfügbar. So kann man etwa auch ausserhalb des Büros mit der Festnetznummer telefonieren. Zudem eröffnet die neue Technologie neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit wie Instant Messaging, Document Sharing, Transferieren und Synchronisieren von Files, Desktop Sharing oder die Möglichkeit, externen IT-Support auf dem Computer zuzulassen.

Die Umstellung auf All IP findet weltweit statt. Das Internetprotokoll IP ist die global erfolgreichste Technologie für die Übertragung von Daten und Sprache. Menschen, Inhalte und Geräte werden durch dank IP mühelos zeit- und ortsunabhängig miteinander verbunden. Zahlreiche Kommunikationsnetze grosser und mittelgrosser Unternehmen beruhen bereits heute auf dieser Technologie. Auch KMU können sich also darauf verlassen, dass ihre Telefonie mit IP in Zukunft genauso zuverlässig funktioniert wie heute – jedoch deutlich bessere Qualität und viel mehr Möglichkeiten bietet.

# Nachhaltigkeit – die Herausforderung für Unternehmen im 21. Jahrhundert

**In einer Welt beschränkter Ressourcen kann der Unternehmenserfolg nicht nur am finanziellen Gewinn bemessen werden. Das «Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit» fördert die Transparenz und schafft Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern.**

Die Herausforderung für moderne Unternehmen lautet «nachhaltige Wertschaffung». Was bedeutet diese Nachhaltigkeit? Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung definiert sie als «Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.» Diese Nachhaltigkeit gewinnt zunehmend an Bedeutung. Einerseits werden Unternehmen immer stärker dazu aufgefordert, neben wirtschaftlicher auch soziale und ökologische Verantwortung zu übernehmen. Andererseits streben die Unternehmen selbst nach Anerkennung, Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Dies gilt nicht nur für grosse Konzerne, sondern auch für KMUs.

## Drei-Säulen-Modell als Richtschnur

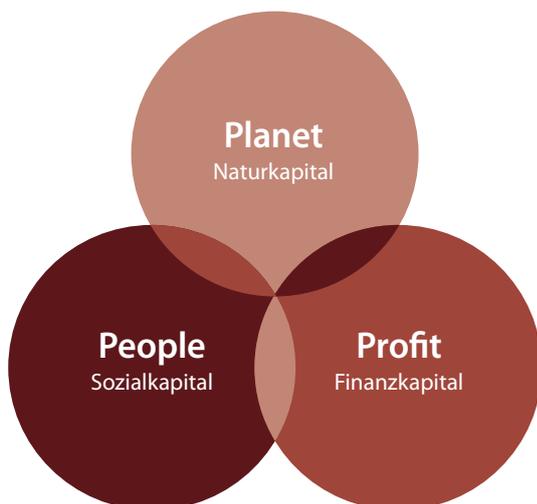
Das Modell der «Triple Bottom Line» – zu Deutsch «Drei-Säulen-Modell» oder die «drei P» – berücksichtigt neben den rein finanziellen Aspekten der unternehmerischen Aktivitäten und Berichterstattung auch die sozialen und ökologischen Auswirkungen der Wirtschaftstätigkeit. Für den Unternehmer bringt dies mehrere Vorteile. Zum ersten fördert es die integrierte Entscheidungsfindung innerhalb des Unternehmens, indem es durch die Triple Bottom Line gleich-

zeitig auf diese drei Aspekte des Unternehmensergebnisses fokussiert. Zum zweiten wird damit die soziale und ökologische Transparenz gefördert. Dadurch entsteht nicht nur ein Wettbewerbsvorteil, sondern es wird auch gleichzeitig ein markantes Differenzierungsmerkmal geschaffen.

Neben dem klassischen Finanzkapital (Profit) umfasst die Triple Bottom Line also auch das Sozialkapital (People) und das Naturkapital (Planet). Beim Sozialkapital handelt es sich beispielsweise um Mitarbeitende und Lieferanten, das Naturkapital befasst sich mit der Umwelt und betrifft unter anderem die Produktivität von Ressourcen, aber auch Emissionen und Abfall. Nachhaltige Unternehmen müssen in allen drei Bereichen erfolgreich sein.

## Nachhaltigkeit bei KMUs

Kann ein KMU nachhaltig sein? Im Prinzip hat jedes Unternehmen die Möglichkeit zu nachhaltigem Handeln. Ökonomische, soziale und ökologische Verantwortung sollte Teil jeder unternehmerischen Praxis sein, in der nachhaltige Kernprozesse umgesetzt und tagtäglich im Betrieb gelebt werden. Die soziale Verantwortung bedeutet zum Beispiel, den Mitarbeitenden faire und gesunde Arbeitsbedingungen zu bieten, ihnen eine langfristige Perspektive zu eröffnen und sich aktiv für personelle Vielfalt (Diversity) im Unternehmen einzusetzen. Die ökologischen Aspekte umfassen etwa die Reduzierung des Energie- und Ressourcenverbrauchs, Mülltrennung oder den Einsatz umweltfreundlicher Technologien und Lieferanten. Produktionsbetriebe haben darüber hinaus insbesondere im Bereich Umweltverträglichkeit ein breites Betätigungsfeld. Die Reduzierung von Energie- und Ressourcenverbrauch führt zu Kosteneinsparungen und gleichzeitig zu einer geringeren Abhängigkeit von Preisschwankungen auf den Rohstoffmärkten. Dieses Engagement lohnt sich: Denn es zeigt sich immer mehr, dass Verbraucher eher Produkte und Dienstleistungen von nachhaltig engagierten Firmen kaufen – und dafür zunehmend auch mehr zahlen würden.



Das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit (PPP)



#### Zur Person

Joachim Künzi ist seit 1. Oktober 2013 CEO der VP Bank (Schweiz) AG in Zürich. Davor war der Vater von zwei Kindern CEO der BHF-Bank (Schweiz) AG und hatte mehrere Führungspositionen bei Schweizer Banken inne. Joachim Künzi absolvierte erfolgreich die Ausbildung zum eidg. dipl. Finanzanalytiker und Vermögensverwalter sowie weitere Studiengänge an höheren Fachschulen.  
Kontakt: joachim.kuenzi@vpbank.com

#### Die VP Bank und Nachhaltigkeit

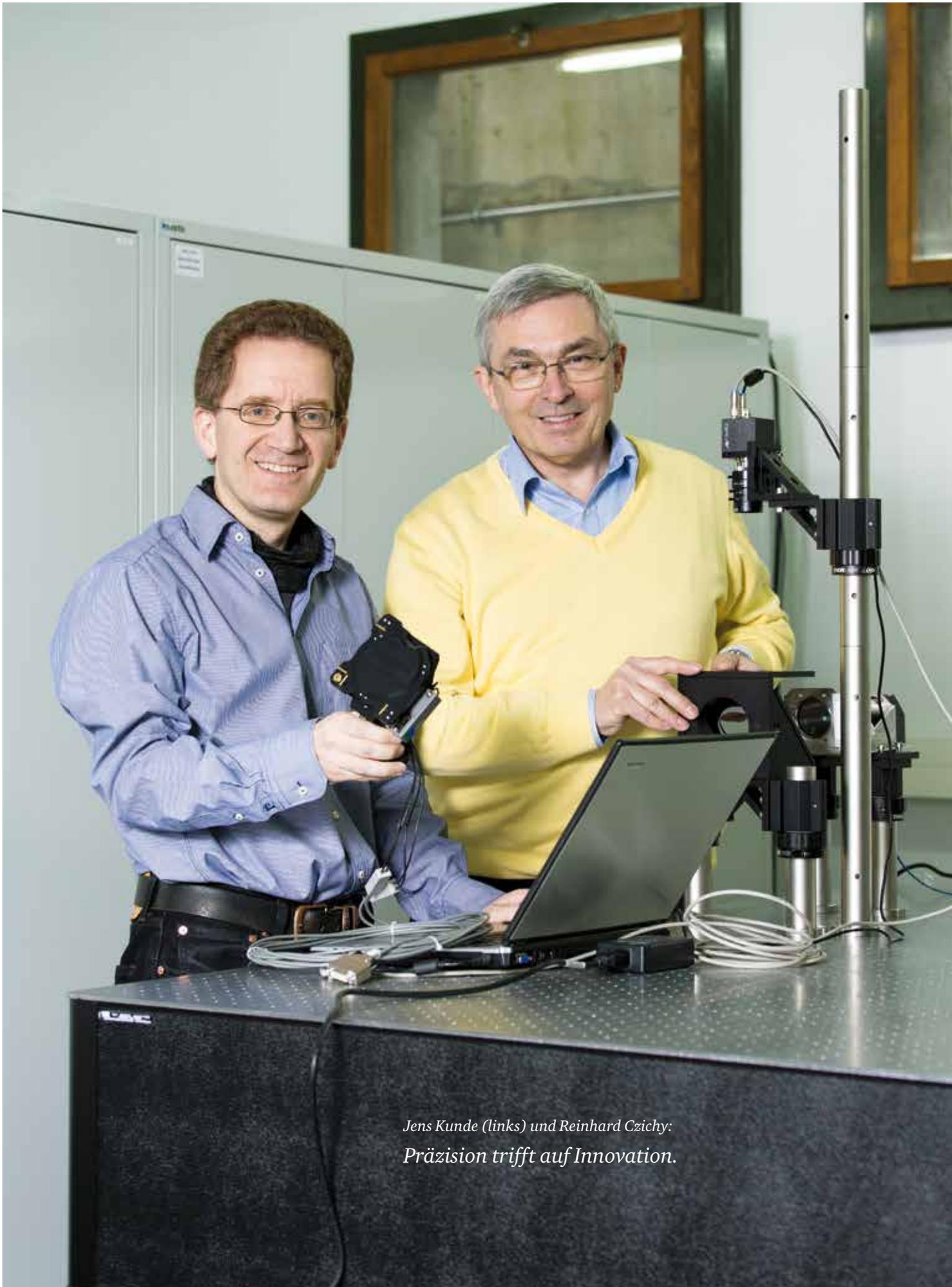
Auch ein Finanzdienstleister kann und muss nachhaltig agieren. Innerhalb der VP Bank Gruppe geschieht dies auf vielseitige Weise. Im Bereich der Nachhaltigkeitspolitik definiert und lebt die Bank ihre Verantwortung gegenüber allen Interessensgruppen sowie der Umwelt. Die Ausrichtung auf eine langfristige ökonomische, ökologische und soziale Verträglichkeit ist für sie ein wesentlicher Faktor unternehmerischer Tätigkeit. So achtet die VP Bank mit zahlreichen Initiativen auf den verantwortungsvollen Umgang mit Energie und reduziert seit Jahren den Papier- und Wasserverbrauch. Mit der VP Bank Stiftung und Kunststiftung, aber auch mit Spenden und Sponsoring nimmt die VP Bank gezielt ihre Verantwortung wahr. So unterstützt die Bank seit vielen Jahren ausgewählte Projekte in den Bereichen Soziales, Bildung, Kunst, Kultur, Wirtschaft, Umwelt und Sport. Ein professionelles Umweltmanagement optimiert die Energieverteilung der Gebäude, sorgt für effiziente Mobilitätskonzepte

für ihre Mitarbeitenden und engagiert sich in nachhaltigen Organisationen.

#### Fazit

Unternehmerische Verantwortung lohnt sich für alle Beteiligten. Nachhaltigkeit als strategisches Investment spart Geld, dient dem Image der Firma und schafft Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern. Zusätzlich haben nachhaltig agierende Unternehmen langfristig eine höhere Eigenkapitalrendite und eine bessere Kapitalverzinsung – und dies kann helfen, leichter an Finanzierungskapital zu kommen. Nachhaltigkeit bedeutet aber auch unternehmerische Risikovermeidung und Erkennen von Chancenpotenzialen, die einen Beitrag zum Unternehmenswert liefern. Es empfiehlt sich also, die Triple Bottom Line in die Gesamtstrategie eines Unternehmens zu integrieren. So ändert sich der Prozess der unternehmerischen Entscheidungsfindung und steuert das Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit und ökonomischer Profitabilität.





*Jens Kunde (links) und Reinhard Czichy:  
Präzision trifft auf Innovation.*

# Von Eggersriet direkt ins Weltall

**Eine kleine Firma aus Eggersriet SG entwickelt hochspezifische Technologie, die bei der neusten Satelliten-Forschungsmission der Europäischen Welt- raumorganisation ESA eingesetzt wird. Synopta baut Geräte zur optischen Datenübertragung von und zwischen Satelliten – und das sehr erfolgreich.**

**Text:** Jeannine Hegelbach **Bild:** Tiziana Secchi

Vor einigen Monaten wurden die ersten Erdbeobachtungssatelliten der Sentinel-Flotte vom Welt- raumbahnhof in Kourou in Französisch-Guyana mit einer Rakete ins Weltall geschossen. Sie umkreisen die Erde nun auf einer Höhe von rund 700 Kilome- tern und sammeln Tag und Nacht Radarbilddaten zur Beobachtung der Land- und Wassermassen un- seres Planeten. Überwacht werden damit Erdbe- wegungen und Veränderungen, die durch die Ver- schiebungen der tektonischen Platten oder Vulkana- ruptionen auftreten. Ausserdem beobachtet man das Schmelzen der Gletscher sowie die Bildung von Eis im Meer rund um die Polarkappen. Diese Daten werden unter anderem zur optimalen Navigation der Eisbrecher-Schiffe oder zur Überwachung der

Gerade in Katastrophen- und Krisenzeiten kann die- se Forschungsmission wertvolle Informationen lie- fern. Weiter sind sogenannte geostationäre Satelli- ten der Sentinel-Gruppe geplant, die in einer Höhe von rund 36 000 Kilometern um unseren Planeten kreisen. Die Entwicklung von Synopta soll bei diesen ebenfalls zum Einsatz kommen.

## Hochtechnologie aus der Ostschweiz

Wie aber schafft es ein kleines, regionales Unter- nehmen aus Eggersriet bis ins Weltall? Synopta- Geschäftsführer Reinhard Czichy: «Ich arbeite- te bereits in der Raumfahrtsindustrie in München und musste für ein Projekt zur Fisba Optik AG nach St.Gallen. Mir hat es in der Ostschweiz so gut ge- fallen, dass ich schliesslich hierher gezogen bin.» Nun wohnt Czichy schon fast 30 Jahre hier – zwi- schen St.Gallen und dem Rheintal – und genießt je- den Tag die wunderbare Aussicht auf den Alpstein. Die Ostschweiz beheimatet zudem viele Hightech- Unternehmen in den Bereichen Optik, Elektronik und Mechanik. Und mit der NTB in Buchs und der HSR in Rapperswil sind in der Nähe zwei hervor- ragende Ausbildungszentren für Hochtechnologien stationiert. «Da war es naheliegend, unsere Firma hier zu eröffnen.»

## Der Schritt vom reinen Beratungsgeschäft zur Herstellung hochkomplexer optoelektronischer Instrumente war kein Frühlingsspaziergang.

Klimaveränderung verwendet. Mit an Bord ist die Laserausrichtungstechnologie einer Firma aus der Region St.Gallen, die wesentlich dazu beiträgt, dass die gewonnenen Daten überhaupt erst auf die Erde gelangen können.

### Kommunikation aus dem Weltall

Sentinel-1A sind die ersten Modelle der sich stetig erweiternden Sentinel-Flotte, die mit der Synopta- Technologie ausgestattet ins All gereist sind. Wei- tere Sentinel-Satelliten, die hochauflösendes Bildma- terial der Vegetation, der Bodenbeschaffenheit und der Wasserwege liefern sollen, sind geplant. Essen- ziell dabei ist, dass die Übermittlung der grossen Datenmenge zur Erdstation funktioniert. Die Firma Synopta lieferte hier einen wesentlichen Techno- logie-Baustein für das Laserkommunikations-Terminal der Satelliten. Mithilfe ihrer Technologie kann der Laserstrahl für den Datentransport exakt auf einen anderen Satelliten oder die Bodenstation ausgerich- tet werden.

### Gut vernetzt im Weltraum-Business

Reinhard Czichy gründete die Synopta GmbH vor elf Jahren – zusammen mit seiner inzwischen verstorbe- nen Frau. Die Firma des Berliners spezialisierte sich zu Beginn auf den Beratungs- und Studienbereich in der Raumfahrt. Durch seine vorhergehende Arbeit bei der ESA, bei Contraves Space oder dem US-Kon- zern Lockheed Martin war Czichy in der Weltraum- industrie gut vernetzt und konnte sehr schnell Ber- atungsaufträge an Land ziehen. Relativ bald zeigt sich aber, dass die Nachfrage für Geräteentwicklungen seitens der Kunden vorhanden war.

Der Schritt vom reinen Beratungsgeschäft zur Herstellung hochkomplexer optoelektronischer Ins- trumente war trotzdem kein Frühlingsspaziergang. Die Entscheidung, in den Gerätebau zu expandie-

# Einfach nur Rückenwind

konturonline.ch



**IVECO ISUZU**



**NATER**  
Staad | Gossau | Müllheim



## ISDN geht 2017 in Rente.

Stellen Sie Ihr Telefonesystem jetzt auf IP-Telefonie um, damit Sie schon heute auf dem Stand von 2017 sind.

**Tel. 071 274 88 77**

ELEKTROTECHNIK  
**Huber+Monsch**

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

ren, war mit einem enorm hohen finanziellen Risiko verbunden. Umso mehr freute es die Firma, dass sie 2014 die erste erfolgreiche Inbetriebnahme deren Geräte auf einem Satelliten im Einsatz feiern konnten.

«Unser Geschäftsmodell sieht heute im Prinzip so aus, dass wir unsere Kunden bei der Bestimmung von Entwicklungsstrategien beraten und sie gegebenenfalls auch bei der Umsetzung bis hin zur Realisierung der Geräte unterstützen», erklärt Reinhard Czichy. Synopta baut optoelektronische Präzisionsgeräte für industrielle Anwendungen, insbesondere Strahlaustrichsysteme für die Laser-Kommunikation im Welt- raum und optische Bodenstationen für die Kommunikation mit Laser-Terminals auf Satelliten. Zu den Kunden gehören Firmen, Industrieverbände und Raumfahrtagenturen in der Schweiz, Europa und den USA.

**«Es ist nicht einfach, hoch spezialisiertes Personal mit langjähriger Erfahrung in der Raumfahrt zu finden.»**

#### **Zwei Berliner mischen die Ostschweiz auf**

Reinhard Czichy leitet Synopta seit 2009 zusammen mit Jens Kunde. Dieser war an der beruflichen Herausforderung, in einem kleinen Team an spannenden Projekten im Weltraumbereich zu arbeiten, sofort interessiert. Die beiden Berliner Geschäftspartner scharen heute ein Team aus Ingenieuren, Physikern, Informatikern, Konstrukteuren und Maschinenbauern um sich. Rund acht Personen arbeiten fest angestellt bei Synopta, sechs weitere Mitarbeiter werden projektbezogen eingebunden.

Essenziell für den Erfolg ihrer Firma sei vor allem eine gute Mischung aus älteren, erfahrenen Mitarbeitern und jungen, ehrgeizigen Leuten mit frischen Ideen. Die Ingenieure bringen Jahrzehnte an Erfahrung im Entwicklungsbereich mit. Sie wissen, welche Risiken man bedenken muss und welche möglichen Fallen umgangen werden müssen. «Schliesslich sollen die Geräte nachher rund 20 Jahre wartungsfrei im Weltall funktionieren. Da können wir uns keinen Fauxpas leisten», so Jens Kunde.

Natürlich ist es nicht einfach, hoch spezialisiertes Personal mit langjähriger Erfahrung in der Raumfahrt zu finden – und das dann noch in der Ostschweiz. «Die meisten meiner Mitarbeiter kannte ich bereits seit vielen Jahren. Für sie ist es ein Plus, in einem kleinen, dynamischen Team arbeiten zu können, wo sie eine hohe Eigenverantwortung haben. Für unsere Firma sind sie dann zu uns in die Ostschweiz gezogen», fügt Czichy hinzu.

International  
School St.Gallen  
inspiring  
international-  
mindedness



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

## Prepared for the future

Can schools really equip students with the skills needed for the future?

In recent years, and especially since the financial crisis of 2007-2008, many schools have started to focus more on the larger picture of what is needed to educate a child for the world they live in now and that which they will be faced with in the future. No longer is it sufficient to only teach mathematics, languages, history and the arts but it is also necessary for schools to ensure students also acquire the life skills necessary to cope with an ever-changing world. At the International School St. Gallen (ISSG) and the International School Rheintal (ISR) the International Baccalaureate Programs provide the framework for the curriculum. Students are admitted from the age of three and right from the start the focus is not only on academics, but also on critical thinking, personal development and looking at issues from a global perspective.

Our first grade students are asked what kind of community members they wish to be. Our third graders study history, geography and science, but are asked what difference do they make and what difference can they make in their immediate world and in the global community. The single focus is not about acquiring a body of knowledge. We strive to have our students become confident and independent world citizens. From the onset they are encouraged to contribute. If they become doctors, we want them also be empathetic. As a parent or spouse, we want them to identify and communicate their feelings. For us these skills embody self-determination and in essence will bring them closer to their own personal goals throughout their lives.

*Meg Sutcliffe, Director of both schools*

International  
School Rheintal  
academic and  
personal  
excellence



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

# Holz im Blut

**Aufgewachsenen auf dem elterlichen Holzbaubetrieb in Gonten AI, zusammen mit fünf Schwestern, wurde Albert Manser die Faszination für Holz in die Wiege gelegt. Mittlerweile führen er und seine Frau die Holzbau Albert Manser AG, die im vergangenen Jahr das 60-jährige Jubiläum feiern durfte. Zurzeit realisiert er sein bisher grösstes Bauwerk: ein Mehrfamilienhaus, das vom Liftschacht über das Treppenhaus bis zum Dachfirst komplett aus Holzelementen erbaut wird. Es soll bezüglich Architektur, Bautechnik und Nachhaltigkeit ein Ostschweizer Vorzeigeprojekt werden.**

Text: Katja Hongler Bild: zVg.

Albert Manser wurde 1962 als viertes von sechs Kindern und als einziger Sohn geboren. In dieser Familienkonstellation war es naheliegend, dass er einmal in die Fussstapfen seines gleichnamigen Vaters treten würde. «Ich habe mir nie Gedanken zur Berufswahl gemacht, es hat sich einfach so ergeben», sagt Manser rückblickend. Nach der Ausbildung zum Zimmermann stieg er 1981 im elterlichen Betrieb ein und bildete sich zum eidgenössisch diplomierten Polier und Zimmermeister weiter. 1995 übernahm er zusammen mit seiner Frau Sylvie die mittlerweile gegründete Aktiengesellschaft Holzbau Albert Manser AG.

Heute werden die Bauwerke am Bildschirm dreidimensional und bis ins kleinste Detail geplant, gestaltet und berechnet. Anschliessend werden Maschinen und Fräsen aufgrund dieser Daten programmiert und angesteuert. So werden die Holzbauelemente in hoher Präzision zugeschnitten und für den Bau in der Werkhalle vorgefertigt. Die Bauweise mit Holz ist schnell und – abgesehen vom Aufrichten – wetterunabhängig. Insbesondere bezüglich Energieeffizienz und Schalldämmung hat der Holzbau grosse Fortschritte erzielt: Holzelemente verfügen heute über hervorragende wärmedämmende Eigenschaften für die Aussenhülle. Um Lärm und Trittschall zu dämmen – insbesondere bei mehrgeschossigen Holzbauten –, ist Masse erforderlich. Deshalb werden Decken und Böden mit einer Aufbauhöhe bis zu einem halben Meter konstruiert, was eine gute akustische Isolation bewirkt.

## Die Branche hatte in den vergangenen zehn Jahren einen Beschäftigungszuwachs von 5000 Vollzeitstellen zu verzeichnen.

### Revolutionäre Entwicklung

Die Holzverarbeitung hat sich in den letzten Jahren technisch enorm entwickelt, und Holz als Baustoff gewinnt zunehmend an Bedeutung. Die Branche hatte in den vergangenen zehn Jahren schweizweit einen Beschäftigungszuwachs von 5000 Vollzeitstellen zu verzeichnen. Auch hat sich das Berufsbild der Zimmerleute gewandelt. Aufgrund der neuen Technologien und Marktanforderungen wurden die Inhalte der Lehre ausgebaut und diese von drei auf vier Jahre verlängert. Manser bestätigt: «Unser Beruf hat sich gewaltig verändert». Während Manser senior die Zimmerarbeiten noch hauptsächlich von Hand zeichnete und ausführte, arbeitet Manser junior inzwischen mit einem modernen Zeichnungsprogramm (CAD) und vielen Spezialmaschinen. «Die neuen technischen Möglichkeiten ermöglichen Formen und Konstruktionen, die früher nicht machbar gewesen wären», begrüsst Manser den technischen Fortschritt.

### Vorzeigeprojekt am Fusse des Kronbergs

Sein bisher grösstes Bauprojekt «Bartlimes» ist ein viergeschossiges Mehrfamilienhaus in Gonten in unmittelbarer Nähe des eigenen Betriebes. Zurzeit werden die neun Eigentumswohnungen im gehobenen Ausbaustandard fertiggestellt. Es ist ein exemplarisches Beispiel dafür, in welcher Grössenordnung und Komplexität sich heutzutage ein reines Holzbauprojekt umsetzen lässt. «Von der Betonplatte aufwärts ist alles mit Holz gebaut, auch Treppenhaus und Liftschacht», betont der leidenschaftliche Holzfachmann. Es ist bis anhin das grösste Holzbau-Mehrfamilienhaus in Appenzell Innerrhoden. Besonders ist auch der ökologische Standard Minerale A. Dieser bedeutet nicht nur eine sehr gut isolierte Aussenhülle, sondern definiert auch den Null-Energie-Standard. Was konkret heisst: Das Gebäude produziert die insgesamt benötigte Energie selbst. Das anspruchsvolle Energiekonzept wird mit fünf

*Albert Manser:*

*Vom traditionellen  
Zimmermann zum  
modernen Holzfachmann.*



## Unsere Experten übernehmen Verantwortung



Unsere Wirtschaftsprüfer bieten individuelle Lösungen für die Prüfung Ihres Unternehmens und versichern Ihnen eine optimale Beratung.

Nutzen Sie unser Fachwissen. Ihre erfolgreiche Zukunft ist uns wichtig.

### OBT AG

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen | T +41 71 243 34 34  
Bahnhofstrasse 3 | 8570 Weinfelden | T +41 71 626 30 10



## Rekrutieren an der HSG

Nebst Voll-/Teilzeitstellen und Praktika können Sie auf der HSG-Karriereplattform [www.hsgcareer.ch](http://www.hsgcareer.ch) auch Ferien-/Aushilfsjobs oder Projektarbeiten aus Ihrem Unternehmen ausschreiben.

### Angebot für LEADER-Abonnent(inn)en

Wir übernehmen das Erfassen und Aufschalten Ihrer Stelle auf [www.hsgcareer.ch](http://www.hsgcareer.ch) im Wert von CHF 100.–. Senden Sie Ihr Inserat mit dem Vermerk «LEADER» an: [corporate-services@unisg.ch](mailto:corporate-services@unisg.ch)

Angebot gültig bis 20. Juni 2015.

### Ihr Kontakt

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

Erdsonden und einer vollintegrierten Photovoltaikanlage umgesetzt. Eine grosse Herausforderung stellten der Brandschutz und die Schalldämmung dar. «Um diese Vorschriften zu erfüllen, haben wir Holz-Beton-Verbunddecken eingezogen, die weniger leicht brennbar sind und gleichzeitig Lärm und Schall dämmen», erklärt der Bauherr.

## «Mit 53 Jahren ist eine gewisse Distanz zum Geschäft nötig.»

Die Abläufe der Handwerker auf der Baustelle sind bestens eingespielt. «Es ist schon fast ein Selbstläufer, weil man sich kennt und schon so manches Projekt zusammen realisiert hat», beschreibt Manser seine positive Erfahrung auf seiner Grossbaustelle. Manser hat das Mehrfamilienhaus nach eigenen Ideen zusammen mit Architekt Michael Schläpfer und Innenarchitekt Walter Pedemonte konzipiert.

### Ausblick

Manser wird mit seiner Frau eine der neuen Wohnungen beziehen. «Am meisten freue ich mich auf

die neue Distanz zum Arbeitsplatz», gesteht er und begründet es so: «Wir haben die letzten 25 Jahre im Geschäftshaus im oberen Stock gelebt. Das war bis anhin auch gut so. Doch jetzt ist der Zeitpunkt gekommen für eine private Rückzugsmöglichkeit nach Feierabend. Mit 53 Jahren ist eine gewisse Distanz zum Geschäft nötig». Auch wenn es nur ein paar Schritte vom Arbeitsplatz bis zur neuen Wohnungstür sind, für Albert und Sylvie Manser beginnt mit dem Umzug ein neues Kapitel. Sie machen sich auch schon Gedanken zu ihrer geschäftlichen Nachfolge. Er möchte mit 60 Jahren kürzertreten. «Es ist mir wichtig, diesen Prozess möglichst früh anzustossen, damit eine nachhaltige und befriedigende Lösung erreicht werden kann», sagt Manser überzeugt.

Die Kinder von Sylvie und Albert Manser sind erwachsen und stehen im eigenen Berufsleben. Die Tochter ist im Detailhandel tätig, der Sohn in der Versicherungsbranche. Daher ist es eher unwahrscheinlich, dass die junge Generation Manser den Betrieb weiterführen wird. Die Holzbau Albert Manser AG ist bekannt für nachhaltige Lösungen. Deshalb darf man davon ausgehen, dass sich auch bezüglich Übergabe eine weitsichtige und zufriedenstellende Lösung finden lässt.

Anzeige

## DIE NEUEN CLUB & LOUNGE SONDERMODELLE.



### Jetzt mit Preisvorteilen von Fr. 700.– bis Fr. 8'140.–\*.

Alles andere als gewöhnlich. Die CLUB & LOUNGE Sondermodelle garantieren einen eindrucksvollen Auftritt bei jeder Gelegenheit. Ausgestattet mit einer Vielzahl an Extras und einem beeindruckenden Interieur mit zahlreichen Dekor-Elementen wie dem LOUNGE-Schriftzug oder den farbigen Ziernähten, sorgen die LOUNGE Modelle für gute Laune. Egal, wohin Sie fahren. Kommen Sie jetzt bei uns vorbei und erleben Sie die neuen Sondermodelle bei einer Probefahrt.

\*Berechnungsbeispiele: club up! 1.0 MPI, 60 PS, 5-Gang manuell, 3-Türer, Energieverbrauch: 4.5 l/100 km, CO<sub>2</sub>-Emission: 105 g/km (Durchschnitt aller verkauften Neuwagen: 144 g/km), Energieeffizienz-Kategorie: C. Preis Sondermodell: Fr. 16'350.–, abzüglich Innovationsprämie Fr. 700.–, tatsächlich zu bezahlender Preis: Fr. 15'650.–. Golf Variant LOUNGE R-Line 2.0 TSI BMT, 150 PS, 6-Gang-DSG, Energieverbrauch: 7.0 l/100 km, CO<sub>2</sub>-Emission: 163 g/km (Durchschnitt aller verkauften Neuwagen: 144 g/km), Energieeffizienz-Kategorie: D. Preis Sondermodell: Fr. 44'250.– (inkl. Kundenvorteil Fr. 5'940.–), abzüglich Innovationsprämie Fr. 2'200.–, tatsächlich zu bezahlender Preis: Fr. 42'050.–. Laufzeit der Innovationsprämie: 1.5.2015 bis auf Widerruf. Kumulierbar mit der Garantieverlängerung. Erhältlich nur bei offiziellen Volkswagen Partnern. Preisänderungen vorbehalten.



Das Auto.



### Scheidweg-Garage AG

Gontenstrasse 1, 9050 Appenzell

Tel. 071 788 18 18, [www.scheidweg-garage.ch](http://www.scheidweg-garage.ch)



«Gartengold»-Gründer  
Albert Gebhardt:

*Der soziale Gedanken  
stand an erster Stelle.*

# «Wir müssen unsere Nische finden»

**Gartengold ist ein Projekt aus dem Bereich soziales Unternehmertum (Social Entrepreneurship) der zwei St.Galler Studenten Albert Gebhardt (31) und Leonard Wilhelmi (27), die aus den natürlichen Ressourcen der regionalen Gärten und Wiesen Säfte herstellen und dabei die Zusammenarbeit mit benachteiligten Menschen fördern. Die Mission ist, aus vermeintlich überflüssigen oder ungenutzten Obstbeständen einen einzigartigen Apfelsaft herzustellen und Arbeitsplätze für Menschen mit Handicap zu schaffen.**

Text: Michael Brunner Bild: Tiziana Secchi

Die Idee besticht. Und wie so viele gute Ideen kam sie praktisch aus dem Nichts: Während einer ihrer Joggingtouren in St.Gallen fielen Albert Gebhardt und Leonard Wilhelmi die Vielzahl an ungepflückten Apfelbäumen in den Gärten auf. Sie stellten sich die Frage, ob es nicht möglich wäre, aus diesen Apfelsorten einen Saft herzustellen, anstatt sie verrotten zu lassen. Doch nicht nur die unternehmerische Sichtweise trieb die beiden Studenten an – auch die soziale Komponente sollte einen wesentlichen Faktor bilden. Ein Faktor, der, wie sich später herausstellen sollte, essenziell zur Erfolgsgeschichte beigetragen hat. Denn neben der Frage nach einer angemessenen Verwendung der Äpfel diskutierten sie auch die Möglichkeit, benachteiligten Menschen von der Ernte bis zum Verkauf eine Arbeit an der frischen Luft zu ermöglichen. Die Idee war geboren; die Umsetzung wurde vorangetrieben.

## Den Kunden von «Gartengold» zu überzeugen, ist im heiss umkämpften Getränkemarkt keine einfache Aufgabe.

### Harte Überzeugungsarbeit

Von der ersten konkreten Idee bis zum Projektstart dauerte es noch sechs Monate. In dieser Zeit haben die Initianten an der konzeptionellen Umsetzung gearbeitet sowie unzählige Gespräche mit Freunden, Verwandten und möglichen Partnern geführt, um die Idee greifbar zu machen. Die Suche nach potenziellen Partnerinstitutionen war dabei relativ einfach. Diese jedoch von der Vision zu überzeugen, war erheblich aufwendiger. «Unsere Mission wurde per se sehr willkommen geheissen, die effektive Teilnahme unserer Partner mussten wir uns jedoch hart erarbeiten», erklärt Albert Gebhardt.

Durch professionell ausgearbeitete Konzepte wie eine sauber ausgearbeitete Wertschöpfungskette, ein ansprechendes Marketingkonzept und eine verständ-

liche Finanzbuchhaltung habe man aber letztlich aufzeigen können, dass es sich nicht um eine «Bieridee» handelt, sondern um ein Projekt mit Hand und Fuss. «Die passenden Lieferanten in einer uns neuen Branche zu finden, hat deutlich mehr Zeit in Anspruch genommen. Die Überzeugungsarbeit war dort jedoch weniger aufwendig, da wir am Ende ein ‚gewöhnlicher‘ Kunde sind», ergänzt Leonard Wilhelmi.

### 30 Tonnen Äpfel

Inzwischen läuft die Produktion auf Hochtouren: Die von Angestellten von sozialen Einrichtungen frisch gepflückten Äpfel werden innerhalb von 48 Stunden nach der Ernte vermostet und abgefüllt. Die Verarbeitung liegt dabei in den Händen der Mosterei Kobelt in Marbach. Ihren Betrieb durchlaufen in der Erntesaison 2014 rund 25 bis 30 Tonnen Äpfel. Das Endprodukt, ein naturtrüber Apfelsaft oder eine Schorle, wird aktuell in erster Linie von Personalrestaurants und Kantinen grosser Ostschweizer Unternehmen erstanden. Weiter werden Privatkunden in St.Gallen und Umgebung beliefert. Gebhardt: «Den ersten Schritt in Richtung Detailhandel und auch in den Gastronomiesektor haben wir bereits gewagt. Seit geraumer Zeit sind wir auch «Culinarium» zertifiziert und hoffen so, weitere Interessenten anzulocken.»

Ferner werde man in Kürze einen schweizweiten Postversand anbieten können. «Wie Sie sehen, möchten wir uns breit aufstellen, um Gartengold erfolgreich am Markt zu etablieren», stellt Gebhardt klar. Und Leonard Wilhelmi ergänzt: «Man soll unser Produkt nicht nur wegen der Geschichte trinken, sondern weil wir einfach einen hochwertigen Saft mit einem einzigartigen Geschmack anbieten.»

Erst aufgrund der finanziellen Unterstützung durch einige Stiftungen konnten die beiden Jungunternehmen das Projekt überhaupt starten. Ziel ist jedoch, bereits im Jahr 2015 unabhängig von externen Mitteln operieren zu können. Dies können die beiden jedoch nur durch Wachstum in der Produktion errei-



# Karriereziel schon erreicht?

Bei uns finden Sie die passende Weiterbildung, um gut gerüstet Ihre beruflichen Ziele zu erreichen. Überzeugen Sie sich selbst davon. [www.fhsg.ch/weiterbildung](http://www.fhsg.ch/weiterbildung)

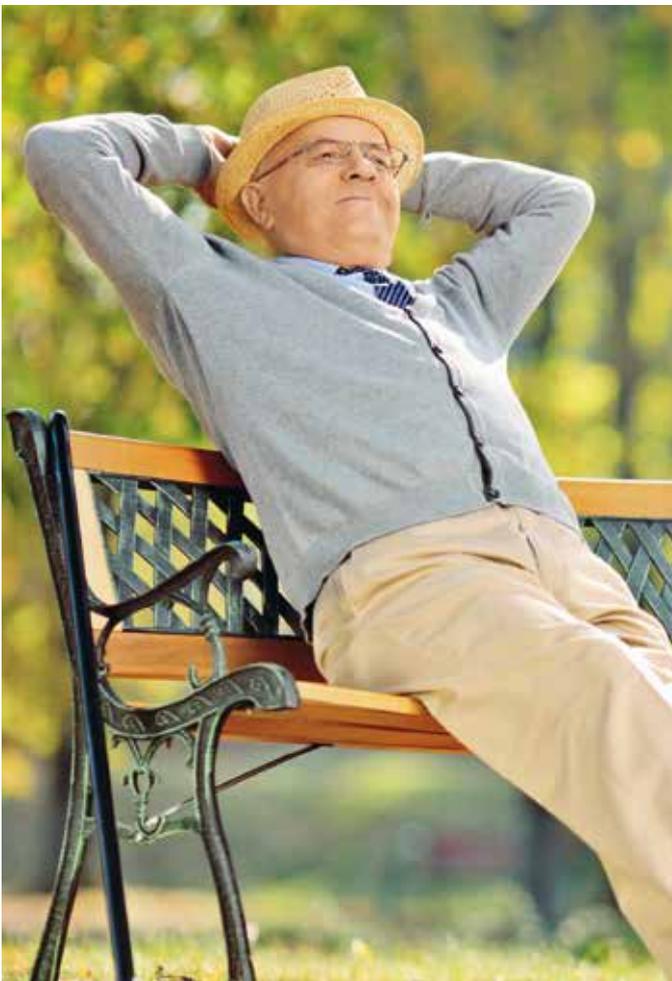
**Weiterbildungszentrum FHS St.Gallen –  
den eigenen Weg finden**

[weiterbildung@fhsg.ch](mailto:weiterbildung@fhsg.ch) | +41 71 226 12 50

**Infoanlass**  
27. Mai 2015  
[fhsg.ch/infoanlass](http://fhsg.ch/infoanlass)

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

[www.fhsg.ch](http://www.fhsg.ch)  
FHO Fachhochschule Ostschweiz



## ISDN geht 2017 in Rente.

Stellen Sie Ihr Telefonesystem jetzt auf IP-Telefonie um, damit Sie schon heute auf dem Stand von 2017 sind.

**Tel. 071 727 80 80**

 **ELEKTROFREI**  
RHEINTAL AG

[www.elektro-frei.ch](http://www.elektro-frei.ch)

chen – und selbstverständlich muss hierfür auch die Kaufbereitschaft des Kunden mitmachen. «Wir sind Produzent und Händler in einem Massenmarkt und müssen unsere Nische finden», so Albert Gebhardt. Wachstum schafft man folglich nur durch die Erhöhung der Produktionsmenge. Den Kunden von «Gartengold» zu überzeugen, ist im heiss umkämpften Getränkemarkt aber keine einfache Aufgabe. Jedoch sehen die Beiden für sich gute Perspektiven, dies in erster Linie aufgrund der regionalen Verankerung, des sozialen Gedankens und der Integration der Bevölkerung als Baumpaten.

#### «Legitimation des Geschäftsmodells»

*Albert Gebhardt, Leonard Wilhelmi: Sie wurden bereits für mehrere Awards nominiert oder gar ausgezeichnet. Was war in der Regel das ausschlaggebende Argument für die Jurys?*

AG: Ausschlaggebend war – so wurde es uns kommuniziert – zumeist die innovative Idee, das regionale und nachhaltige Geschäftsmodell, der sauber ausgearbeitete Businessplan mit realistischen Zahlen und Fakten und nicht zuletzt wir als überzeugendes Gründerduo mit der nötigen unternehmerischen Willenskraft, ein einiges Business aufbauen zu wollen.

*Haben diese Preise dazu beigetragen, den Absatz zu erhöhen?*

LW: Indirekt bestimmt. Wir haben diesen Effekt aber nie ausgewertet. Uns hat es vor allem eine Art Legitimation unseres Geschäftsmodells gegeben. Und dies bedeutet gleichzeitig Motivation, um weiter zu machen. Es gibt immer wieder Herausforderungen und Rückschläge, die einen zweifeln lassen oder stark beunruhigen. Diese Auszeichnungen haben uns Mut gemacht, haben uns neue Kontakte ermöglicht und uns geholfen, an unserer Mission festzuhalten. Der freundschaftliche Kontakt zu unseren Teams vor allem während der Erntephase hat uns aufgezeigt, dass wir hier etwas positives Bewirken können.

*Was sind die Visionen für die Zukunft?*

AG: Zunächst möchten wir die Marke Gartengold in der Ostschweiz weiter festigen und unsere Produkte am Markt etablieren. Durch den Postversand erhoffen wir uns, zunehmendes Interesse aus der gesamten Schweiz zu schaffen. Im kommenden Jahr könnte dann eine Expansion in andere Regionen wie Zürich, Aargau oder Luzern interessant sein. Auch sollen weitere Produkte ins Sortiment aufgenommen werden. Je mehr Saft wir vermarkten können, desto mehr Menschen können an diesem noch jungen sozialen Start-up teilnehmen – und desto eher können wir beweisen, dass soziale Verantwortung und wirtschaftliches Handeln nicht im Widerspruch stehen.

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

## Bodenständige Höhenfliegerin

**Landkind, Stadtfrau. Neugierige Entdeckerin und klassische Grafikerin. Nebenbei noch Erdweib im Aufschwung. Kontraste weben sich wie ein zarter silberner Faden durch das Leben von Ursula Gebendinger. – Ein Leaderinnen-Portrait.**



Gestalterin  
Ursula Gebendinger

Gross geworden ist die Gestalterin in Neftenbach ZH auf einem Bauernhof. Ein Leben, das Ursula Gebendinger die Waldluft näher brachte und gleichzeitig den Wunsch in ihr weckte, Schritt um Schritt weiter zu gehen. Mit 16 begann sie eine Lehre als eidg. dipl. Grafikerin. Ein Handwerksberuf, dem sie trotz ihrer Entdeckungslust immer treu geblieben ist. Mit 35 hat Gebendinger die vierjährige berufsbegleitende Weiterbildung zur visuellen Gestalterin HfG absolviert und währenddessen 15 Jahre Berufserfahrung in Zürcher Agenturen gesammelt. 1995 hat sie sich in St.Gallen selbstständig gemacht – und feiert 2015 das 20-jährige Bestehen. Ihr «ideenreich» konzentriert sich auf die klassische Grafik: Logodesigns, Printauftritte, Webseiten und Ausstellungs- und Messestandgestaltung. Zu ihren Kunden gehören Gemeinden, regionale KMU und auch NPO – eine Herzensangelegenheit.

Für grössere Projekte greift Ursula Gebendinger gerne auf Menschen in ihrem Netzwerk zurück, denn sie vertraut auf das Können von Fachleuten. Aufgrund des Netzwerkgedanken ist sie auch den Leaderinnen beigetreten: «Am Verein Leaderinnen Ostschweiz schätze ich die Professionalität, Fachvorträge und den Austausch mit engagierten Frauen: unkompliziert, lebendig und lehrreich.»

20 Jahre ideenreich stehen für traditionelles Design, das sich stets in frische Gewänder kleidet. Damit Ursula Gebendingers Kreationen immer wieder aufs Neue ihre Handschrift tragen, designt sie nicht nur für ein Produkt oder eine Firma, sondern immer für den Menschen dahinter. Auch der Austausch von Wissen mit der Jugend ist ihr dabei wichtig: Sie beschäftigt meist aufstrebende Talente der Schule für Gestaltung in St.Gallen und der Fachhochschule Dornbirn. Ihre persönlichen Höhenflüge lebt sie mit ihrem Zweit-Geschäft luftbildost.ch aus. Aus einem Sportflugzeug schießt Gebendinger Luftaufnahmen von Städten und Landschaften.

*Ursula Gebendinger porträtiert sich und ihr Atelier ideenreich St.Gallen am nächsten «Intermezzo – Treffpunkt am Mittag» am 11. Juni. Weitere Informationen und Anmeldung unter [www.leaderinnenostschweiz.ch](http://www.leaderinnenostschweiz.ch).*

# «Das Potenzial in der Ostschweiz ist gross»

Am 12. April, dem offiziellen Welt-Lakritztag, fiel der Startschuss der neuen Agentur «Lakrits» von Jvo Ruppanner und Michaela Brunner. Mit ihrem Atelier in Zürich verbinden die beiden Ostschweizer Kommunikation und szenische Architektur und gestalten für Marken und deren Botschaften erlebbare Räume. Ein Gespräch über Nischen, Identitätsentwicklung und die Kunst, Emotionen zu wecken.

Interview: Marcel Baumgartner Bild: zVg.

**Die Agentur «Lakrits» gestaltet für Marken und deren Botschaften erlebbare Rauminstallationen. Gibt es in diesem Bereich nicht schon eine immense Konkurrenz?**

**Jvo Ruppanner:** Die Konkurrenz ist sicher vorhanden, vielleicht teilweise aber noch etwas anders verpackt. Es gibt in der Schweiz noch nicht sehr viele Designateliers, die sich in erster Linie auf die Konzeption und Gestaltung von erlebbaren Räumen für Marken und Botschaften spezialisiert haben. Unser Ziel ist, einen roten Faden durch die gestalterischen Kompetenzen zu ziehen und so die Geschichte konsequent zu erzählen.

**Michaela Brunner:** Wir sind beide mit Leidenschaft und Ideologie bei der Sache – es ist weniger Arbeit als vielmehr Berufung. Unser Angebot zeichnet sich dadurch aus, dass wir unabhängig von Material und Produktion die Gestaltung kreieren können, die am besten zu unseren Kunden passt. Wir sind klar positioniert und haben uns ganz der Gestaltung verschrieben. So werden wir zu Partnern und können damit eine grosse Wertschöpfungskette anbieten.

**War es diese Nische, die Sie reizte? Oder was war der Beweggrund, eine neue Agentur zu gründen?**

**Ruppanner:** Eine Nische alleine genügt nicht, um ein



Michaela Brunner  
und Jvo Ruppanner  
von «Lakrits»:  
«Wir planen mit einem  
minimalen Wachstum  
in den ersten Jahren.»

szenisches Architektur- und Designatelier zu gründen. Zumindest ist das nicht unser Ansatz. Beweggrund war vielmehr die vorangegangene Marktentwicklung: Die Branche hat sich verändert und mit ihr das Bedürfnis, die Gestaltung in der Live-Kommunikation noch tiefer und konsequenter voranzutreiben. Hier wollen wir aktiv mitmachen. Darin liegt der Reiz.

**Brunner:** Wir sind Gestalter mit Herz und Seele. Unsere Suche nach neuen Wegen muss deshalb unabhängig und agil sein. Wir müssen den Markt spüren und darauf reagieren. Um erlebbare Räume zu gestalten, muss man sehr sensitiv sein und erkennen, was Menschen bewegt und wie sie die Umgebung wahrnehmen.

**Sie beide waren vorher in anderen ähnlich gelagerten Unternehmen in leitenden Funktionen tätig. Überwog schliesslich die Lust, etwas Neues auf die Beine zu stellen gegenüber der sicheren Stelle in einem etablierten Betrieb?**

**Ruppanner:** Für mich kam die Zeit, meine Stelle als Geschäftsführer und Creative Director der Firma «Konform» zu überdenken. Mein Ziel war auch dort, die Gestaltung und die Architektur zu verbinden und weiterzuentwickeln. Ich muss aber gestehen: Ich bin nicht sehr geeignet als Geschäftsführer, ich widme

konnten. Das zeigt uns, dass unser Angebot einem klaren Bedürfnis entspricht. Unser eingeschlagener Weg wird bestätigt.

**Sie starteten demnach hinsichtlich Kunden nicht bei Null?**

**Ruppanner:** Nein. Wir sind ja beide schon sehr lange in dieser Branche tätig und kennen sie in- und auswendig. Ich selbst startete vor über 20 Jahren als Lichtdesigner bei der Firma «Stagelight». So haben wir nicht nur die Entwicklung der Live-Kommunikation miterlebt, sondern konnten auch zahlreiche Kunden zu Freunden machen. Dieses Netzwerk ist natürlich immer noch vorhanden und soll genutzt werden. Wir sind uns jedoch bewusst, dass wir uns erneut behaupten und durch ein gutes Angebot und optimalen Service überzeugen müssen.

**Die Frage liegt auf der Hand: Wie kam es zum Namen «Lakrits»?**

**Brunner:** Das war ein längerer Prozess. Wir suchten nach einem kurzen, einprägsamen Namen, mit dem eine Geschichte, ein Erlebnis in Verbindung gebracht werden kann. «Lakrits» gibt uns die Möglichkeit, eine neue Welt aufzubauen, eine Story zu erzählen und so die Marke erlebbar zu machen. Letztlich kam mir der Einfall zu «Lakrits» auf einer Norwegenreise. Lakrits ist eine Süßigkeit, die polarisiert. Ob man sie nun liebt oder nicht: Sie ist und bleibt ein eindrückliches und einzigartiges Produkt. Das entspricht uns sehr.

## «Wir sind gewissermassen die Bühnenbildner für das Theater der Marken.»

mich lieber den kreativen Bereichen. So war es nur sinnvoll, das Zepter bei «Konform» zu einem Zeitpunkt weiterzugeben, an dem das Unternehmen auf einem sicheren und erfolgreichen Fundament steht.

**Brunner:** Sowohl «Konform» als auch meine eigene Firma – die «Medea-Design», die acht Jahre im Markt tätig war – waren spannende Betätigungsfelder. Aber wie Jvo sehnte auch ich mich nach einer Vertiefung des Angebots, nach einem Umfeld, in dem man sich noch stärker auf die Gestaltung konzentrieren und sie stetig verbessern kann.

**Wodurch möchten Sie in den ersten Monaten auf sich aufmerksam machen?**

**Brunner:** Wir möchten von der ersten Minute an unsere Kunden davon überzeugen, dass wir ihnen Mehrwerte ohne Mehrkosten bieten können. Hierzu setzen wir uns mit jeder Aufgabenstellung vertieft auseinander und zwingen uns immer wieder, alles zu hinterfragen und die Perspektive zu wechseln. So möchten wir am Schluss ein stringentes kreatives Ergebnis erzielen. Das setzt Ausdauer und Gewissenhaftigkeit voraus...

**Ruppanner:** ...und Loyalität in allen Phasen. Deshalb kommunizieren wir auch nicht über laufende Projekte. Es freut uns jedoch, dass wir schon einige spannende und umfangreiche Aufgaben gewinnen

**Einzigartigkeit ist das Stichwort: Wird heute in der Live-Kommunikation vermehrt nach dem «Noch-nie-Dagewesenen» gesucht? Möchten Firmen in erster Linie auffallen?**

**Brunner:** Auffallen ist der falsche Ansatz. Unternehmen müssen vor allem authentisch sein und sich und ihren Werten treu bleiben. Immer wichtiger wird die konsequente Ausrichtung der eigenen Identität. Es genügt nicht mehr, ein Corporate Design zu entwickeln und dieses entsprechend auf die Homepage und in Werbemittel zu adaptieren. Die ganze Identität muss in den Grundzügen erarbeitet und anschliessend auch gelebt werden. Hierfür muss man sich folgende Fragen stellen: Was ist unsere DNA? Wofür stehen wir? Und wie möchten wir wahrgenommen werden? Beim Menschen verhält es sich nicht anders. Wir werden anhand unserer Kleidung, unserer Erzählungen und Gesten sowie der Rituale, die wir zelebrieren, eingestuft.

**Ruppanner:** Die Firmenidentität wird sich in Zukunft noch stärker auf die erlebbare Raumgestaltung ausdehnen, da der direkte Dialog als Pendant zur virtuellen Kommunikation den Menschen als Individuum ins Zentrum stellt. Im Raum findet die Urform der Kommunikation statt – mit allen Facetten und Nuancen. Authentisch und gnadenlos als 360°-Wahrnehmung.

### Was ist in erster Linie entscheidend, damit eine Marke effektiv im Raum erlebbar wird?

**Ruppanner:** Entscheidend ist der rote Faden. Das Versprechen, das abgegeben wurde, muss eingelöst werden. Im Zentrum von erlebbarer Gestaltung steht immer die Wahrnehmung. Es sind Grundbedürfnisse wie Sicherheit, Vertrauen und Empathie, die vollumfänglich erfüllt werden müssen, um überhaupt an die Königsklasse der Wahrnehmung zu gelangen: Emotionen. Die Menschen müssen berührt werden.

**Brunner:** Freude, Hass, Lust oder Trauer sind die wirklich berührenden Emotionen und verankern sich tief ins Bewusst- und Unterbewusstsein des Menschen. Damit kann eine Botschaft nachhaltig spürbar gemacht werden. Wir konzentrieren uns dabei aber nur auf die Umsetzung der Botschaft und sind ein Teil der gesamten Schöpfungskette. Nur wenn eine echte Botschaft seitens des Unternehmens und eine tiefgründige und berührende Dramaturgie – ausgearbeitet von der Firma selbst oder von einer Agentur – vorhanden sind, können wir dazu die konsequente und erlebbare Welt schaffen.

### Sie beiden stammen aus der Ostschweiz. Wie gross ist dort das Potenzial für Ihre Dienstleistungen?

**Ruppanner:** Grundsätzlich sehr gross. Vor allem auch, weil sich das Bewusstsein für die «Below the line»-Kommunikation aktuell erst richtig entwickelt. Es geht dabei auch nicht nur um das Budget, sondern viel mehr um die Aussage und das Erlebnis. Und dieses Bewusstsein spüren wir auch in der Ostschweiz stärker.

### Und wie sieht es im Raum Zürich aus?

**Ruppanner:** Hier ist der Markt auch dank sehr vielen multinationalen Firmen schon sehr lange sehr ausgeprägt. Die Schweiz mit der eher bescheidenen und zurückhaltenden Art hinkt zwar noch etwas hinterher. Andere Länder wie Amerika, England oder Deutschland haben diese Entwicklung schon länger vollzogen und mitgeprägt. Aber grundsätzlich ist im Raum Zürich das Bewusstsein für diese Aufgabe gross. Und entsprechend ist ein Potenzial für unsere Dienstleistungen vorhanden.

## «Entscheidend ist der rote Faden. Das Versprechen, das abgegeben wurde, muss eingelöst werden.»

**Ruppanner:** Wir sind grundsätzlich ein Gestaltungsatelier. Aufgrund unserer Leidenschaft werden wir teilweise aber auch als Mitgestalter in den Prozess der Dramaturgie mit eingebunden, der unserem Wirken als Grundlage dient. Die Schnittstellen sind jedoch dermassen fließend, dass es zu einer gegenseitigen Befruchtung kommt. Im Kern sind wir für das Sicht- und Spürbarmachen von Geschichten und Botschaften zuständig. Wir sind gewissermassen die Bühnenbildner für das Theater der Marken.

### Wird dem Begriff «Werte» wieder ein stärkeres Gewicht beigemessen?

**Brunner:** Werte haben eigentlich immer eine zentrale Rolle gespielt. Firmen müssen diese nach aussen wie auch nach innen konsequent leben und überprüfen. Werte sind die Messlatten für Kunden und Gäste, mit denen sie sich schnell und einfach identifizieren können und so letztlich den Zugang finden. Diese Werte können sehr gut dargestellt und auch erlebbar gemacht werden. Aber auch in allen anderen Kanälen ist es wichtig, diesen Werten den notwendigen Stellenwert zu geben.

### Was macht für Sie einen perfekten Raum aus?

**Ruppanner:** Es ist schwierig, den perfekten Raum mit Worten zu beschreiben. Ein perfekter Raum muss sich zu 100 Prozent seiner Aufgabe bewusst sein und dieser vollumfänglich entsprechen. Räume sind per se immer geschaffen für Menschen, und erst im Kontext mit ihnen wird der Raum perfekt.

### Über «Lakrits»

Der Firmenname «Lakrits» bezieht sich auf die im Norden sehr beliebte Süßigkeit (auf Deutsch eher als «Lakritz» bezeichnet). So unterschiedlich wie sich die Geschmacksrichtungen und Formen der Lakrits präsentieren, so vielfältig will auch die Agentur von Jvo Ruppanner und Michaela Brunner den Markt bearbeiten. Der Fokus liegt dabei auf der szenischen Gestaltung. «Lakrits» spannt den roten Faden zwischen Vision und Realität. Mittels Kreativität und ausgewiesenem Know-how in den Umsetzungsmöglichkeiten sollen Werke entstehen, die eine klare Geschichte erzählen.

In diesem Feld verfügen beide Inhaber schon über eine umfangreiche Erfahrung: Jvo Ruppanner hat seine Gestaltungs- und Konstruktionskompetenzen über verschiedene Stationen – vom Bildhauer über den Zimmermann bis hin zum Lichtdesigner – erarbeitet, bevor er sich selbstständig machte und die Firma «Konform» mit 50 Angestellten inklusive Designabteilung und kompletter Produktion mit acht eigenständigen Gewerken formte. Bei «Lakrits» setzt er den Weg in neuer Umgebung konsequent fort. Michaela Brunner hat sich in mehreren etablierten Designagenturen den Blick aufs Wesentliche angeeignet. 2007 gründete sie mit «Medea-Design» ihr eigenes Unternehmen und schärfte dabei auch ihre ökonomische Sichtweise. Von 2011 bis 2014 war sie Art Director und Designerin bei «Konform». Bei «Lakrits» kann sie nun ihren reichhaltigen Erfahrungsschatz ausschöpfen und leidenschaftlich einsetzen. [www.lakrits.ch](http://www.lakrits.ch)

# Verlässliche Finanzplanung

**Das geflügelte Wort besagt: «Wer plant, irrt genauer.» Dem gegenüber basieren die finanzielle Bewertung und Führung in Unternehmen je länger, je mehr auf zukunftsorientierten Modellen und Methoden. Professor Andreas Löhner vom Institut für Unternehmensführung an der Fachhochschule St.Gallen erklärt, wie Simulationen einen wesentlichen Beitrag zur Planungsgenauigkeit und -verlässlichkeit leisten können.**

Interview: Christian Jauslin Bild: zVg.



Andreas Löhner, Institut für Unternehmensführung, FHS St.Gallen

**Andreas Löhner, ist eine Finanzplanung in unserer volatilen Welt über einen Horizont von drei bis fünf Jahren noch sinnvoll?**

Sehr wohl. Die Finanzplanung hat innerhalb der finanziellen Führung mehrere Funktionen: Sie ist beispielsweise das finanzielle Abbild der Strategie und ein wichtiges Instrument im Schaffen von Unternehmenswert. Eine gute Planung kombiniert mit einem institutionellen Controlling ermöglicht auch, das frühzeitige Feststellen von strategischen Fehlentwicklungen. Oder aber sie ist ein wichtiges Instrument in der Finanzierung.

**Woran mangelt eine Finanzplanung?**

Die Finanzplanung ist eine ganz spezifische, dedizierte und auf Annahmen gestützte Version der Zukunft eines Unternehmens und schliesst andere mögliche Entwicklungen aus. In der Realität bestehen jedoch Risiken, Unsicherheiten und auch Chancen, die zu einem andern Geschäftsverlauf führen können.

**Wie können demnach Sicherheit und Verlässlichkeit in der Planung erhöht werden?**

Es existieren dazu einige Methoden, wie Sensitivitätsbetrachtungen oder das Arbeiten mit Szenarien. Moderne Software ermöglicht ergänzend zufallsbasierte Simulationen. Dabei werden im Finanzmodell nicht beeinflussbare Faktoren zufällig, iterativ und parallel zig-tausend Mal simuliert – beispielsweise Kurse, Wetter, Konkurrenzverhalten.

**Wo bleibt die Übersicht, wenn beispielsweise 10000 zufällige Resultate vorliegen?**

Die Software bietet aggregierte Auswertungen. Selbst Laien können relativ rasch und effektiv Nutzen daraus ziehen. Diese Ergebnisse tragen wesentlich und substanziell zur Verbesserung der Planungssicherheit bei.

**Können Sie Beispiele nennen?**

Typische Aussagen wären beispielsweise «Wie wahrscheinlich ist es, dass die Unternehmung den Schul-

dendienst leisten kann?» Oder: «Wie wahrscheinlich ist es, dass die Unternehmung während der Planungsperiode Konkurs gehen wird?» Eine andere Möglichkeit ist die Analyse der Treiber: «Welcher Faktor der Finanzplanung hat den grössten Einfluss auf die Wertentwicklung der Unternehmung?»

**Was bringen diese Erkenntnisse?**

Interessant wird die Kombination von Wahrscheinlichkeiten und Treiber. Sind die Risiken mit der grössten Wirkung beispielsweise auf die Konkurswahrscheinlichkeit bekannt, können schon im Planungszeitpunkt gezielt Massnahmen getroffen werden. Gleiches gilt für Chancen, die damit systematisch nutzbar gemacht werden können. Die Finanzplanung wird so stabiler und verlässlicher.

**Mit Simulationen die Zukunft vorwegnehmen: Hokuspokus?**

Es ist wie immer eine Frage der Anwendung. Sie ergänzen sehr gut bekannte Methoden in der finanziellen Unternehmensführung. Mit Simulationen und deren Analysen kann die Entscheidungssicherheit in Finanzplanungen substanziell erhöht werden. Dennoch gilt auch hier: 100 Prozent Sicherheit wird es auch damit nicht geben. Zudem nimmt die Software einem das Denken und Interpretieren definitiv nicht ab.

Am 12. Juni 2015 findet das erste St.Galler Forum für Finanzmanagement und Controlling statt. An der Fachtagung bieten Referenten mit ihren Ausführungen Einblicke in die Praxis. Ein Thema an der Fachtagung wird die im Interview angesprochene Simulation in der finanziellen Unternehmensführung sein. Unter dem Titel «Ersetzen Simulationen in der Unternehmensführung den Besuch bei der Wahrsagerin?» referiert Prof. Andreas Löhner.

Weitere Informationen unter [www.fhsg.ch/forum-finanzen-controlling](http://www.fhsg.ch/forum-finanzen-controlling).

# Arbeitslohn – ein Auslaufmodell?

**Man stelle sich einmal vor: zwei idealtypische Welten, wie es sie niemals gegeben hat oder geben wird, aber zum Zwecke der sauberen Gedankenführung es wert sind, evoziert zu werden.**

Text: Konrad Hummler Bild: zVg.

In der einen Welt, nennen wir sie Arkadien, gibt es nur den Produktionsfaktor Arbeit. Jede Familie lebt von dem, was sie selber herstellt. Es gibt keine Maschinen, die anderen gehören, kein Telefonnetz, keine Strassen. Der – selbst in dieser extrem vereinfachten Wirtschaft unvermeidliche – Produktionsfaktor Land sei in dem Sinne unkritisch, als er einfach völlig regelmässig jeder Familie zur Verfügung steht. In der anderen Extremwelt, sie könnte Robotien heissen, gibt es just den Produktionsfaktor Arbeit nicht. Vielmehr nehmen intelligente Maschinen vor, was bisher Menschen erledigt hatten, von der Aussaat über die Getreideernte bis zum Brotbacken und hin zum Verteilen der Backwaren an die Bevölkerung. Die Kindergartentante sei ein Roboter, ebenso die Krankenschwester am Bett von Betagten. Von allen Produktionsfaktoren gibt es nur noch das Kapital.

**Die Kindergartentante sei ein Roboter, ebenso die Krankenschwester am Bett von Betagten. Von allen Produktionsfaktoren gibt es nur noch das Kapital.**

## Piketty's Bestseller

Irgendwo dazwischen liegt die real existierende Welt beziehungsweise sind die Tausenden von unterschiedlichen Wirklichkeiten, welche die verschiedenen Gesellschaftsstrukturen auf diesem Globus ausmachen. Ihnen gemeinsam ist die Kombination von Arbeit mit weiteren Produktionsfaktoren wie Land, Fabriken, Wissen, Know-how, Finanzkapital und anderen mehr. Die Kombinationsweise als solche sowie die Art und Weise, in wessen Hand sich welche Faktoren befinden, bestimmen sehr wesentlich die spezifische Form des Zusammenlebens: Wie friedvoll oder aggressiv die Menschen miteinander umgehen, wie erfolgreich sich eine Gesellschaft auf internationaler Ebene bewegt, wie optimistisch eine Jugend in die Zukunft blickt. Um die Kombinationsweise von Arbeit mit anderen Produktionsfaktoren geht es im Buch des bis vor kurzem völlig unbekanntem französischen Ökonomen Thomas Piketty «Le capital au XXIe siècle» (2013). In seiner englischen Übersetzung («Capital in the 21st Century», Harvard Univer-

sity Press, 2014) wurde der gut 700-seitige Wälzer bisher in über 300 000 Exemplaren verkauft. Solche Verkaufszahlen erzielt innert so kurzer Frist sonst nur Belletristik wie die Harry Potter-Bände oder der Da Vinci Code. Die Deutsche Übersetzung ist im Januar dieses Jahres erschienen. Alle Übersetzungen zusammen gerechnet erzielen angeblich eine Auflage von über 1.5 Millionen verkaufte Exemplare!

## Keine Probleme in Arkadien

Das Buch ist schwere Kost und bewegt sich in einer eigenen Gedankenwelt. Die Vorstellungswelt von Arkadien und Robotien hilft zu verstehen, worauf das Buch hinauswill. Keine Frage: In Arkadien stellt sich das «Piketty-Problem» nicht. Der erste Teil dieses Problems besteht nämlich darin, dass Arbeit, verglichen mit dem Ertrag, den andere Produktionsfaktoren erzielen, schlechter entlohnt werde, wie er behauptet und in unendlichen Datenreihen beziehungsweise Grafiken nachzuweisen versucht. In Arkadien verfügt jeder über sein Humankapital und dessen Ertrag, und damit hat es sich. Der Kapitalstock – das in dieser Versuchsanordnung den Familien zur Verfügung gestellte Stücklein Land – kann sich in Arkadien nicht vermehren. Damit stellt sich auch der zweite Teil des «Piketty-Problems» nicht, nämlich die Frage der künftigen Verteilung des Eigentums am Kapitalstock innerhalb der Bevölkerung. Piketty behauptet, dass die Verteilung dieses Eigentums immer ungleicher werde und dass das eine sozialpolitische Herausforderung globalen Ausmasses darstelle. Als Gegenmittel schlägt er eine scharfe, global wirksame Besteuerung der immer geringer werdenden Anzahl von Superreichen und Superverdienenden vor.

## Die Verteilungsfrage stellt sich in Robotien

In Robotien, wo niemand zu arbeiten braucht beziehungsweise gar niemand mehr zur Arbeit zugelassen wird, weil die intelligenten Maschinen alles besser können, das heisst produktiver als die Menschen sind, stellt sich hingegen nur noch das «Piketty-Problem», und zwar dessen zweiter Teil. Nämlich die Frage, wie das Eigentum am Kapitalstock verteilt ist, da infolge der Abwesenheit von Arbeit kein Arbeitseinkommen generiert werden kann und mithin die Er-



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

Dieser Artikel ist ein Auszug aus der «bergsicht» mit dem Titel «Das Piketty-Problem». «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](http://www.m1ag.ch)

träge aus dem Kapital lebensnotwendig sind. Befände sich in Robotien das Kapital in der Hand von ganz wenigen Superreichen, so würde sich für sie bald einmal eine «Dagobert Duck-Situation» einstellen, also die bedauernswerte Existenz im Innern eines Geldspeichers. Wovon sich der Rest der Menschheit ernähren würde, ob der Kreislauf von Produktion, Konsum und Kapitalerträgen so überhaupt denkbar wäre – hier stösst das idealtypische Exempel wohl an seine Grenzen, zeigt aber auch die Relevanz von Pikettys Überlegungen auf.

Was erklärt den stupenden Erfolg des Buches, das vom Nobelpreisträger Paul Krugman als «bahnbrechendes Meisterwerk» bezeichnet wurde? Der Erfolg gründet tief, denn Piketty trifft die Seelen, indem er einerseits die Sehnsucht nach Arkadien anstösst und andererseits die mulmige Befürchtung nährt, dass Produktivitätsfortschritte den Arbeiter (im weitesten Sinne gemeint) letztlich überflüssig machen und der Mensch in Abhängigkeit einer ihm immer unheimlicher werdenden Real- und Kapitalmaschinerie gerät.

Anzeige

Continuum zum Thema Familie & Vermögen:

# Über Geld spricht man, nicht?

In Vermögensfragen ist es nicht immer einfach, unternehmerische und persönliche Ziele gut in Einklang zu bringen. Als Experten für Familienunternehmen verstehen wir es, Klarheit und Nachhaltigkeit zu schaffen: [www.continuum.ch](http://www.continuum.ch)

Continuum AG | St. Gallen | Zürich  
Nachfolgeprozess | Unternehmensentwicklung | Familienvermögen

 **CONTINUUM**  
Zukunft sichern.



## 60 Jahre Elektro-Engineering auf höchstem Niveau



**IBG B. Graf AG Engineering darf auf eine beeindruckende, 60-jährige Firmengeschichte zurückblicken. Angefangen hat alles 1955. Ursprünglich vom St.Galler Bernhard Graf als Einzelfirma gegründet, entwickelte sich das Unternehmen im Verlaufe der Zeit zu einem der führenden Deutschschweizer Beratungsunternehmen für Elektro-Engineering. Seit Beginn hat sich IBG durch ihre Breite an Kompetenzen sowie das Gespür für neue Trends ausgezeichnet. Gerade in einer Branche, die einem derart starken technischen Wandel unterliegt, sind dies entscheidende Erfolgsfaktoren.**

### Umfassende Palette an Dienstleistungen

Spezialisiert hat sich das Unternehmen auf die Gebäude-, Energie- und Umwelttechnik. Ob Einfamilienhaus oder Industriegebäude – wenn es um die Planung und Betreuung der Elektrotechnik bei Bauten und Anlagen geht, ist IBG die richtige Ansprechpartnerin. Auch bei Aufgaben rund um die strategische Ausrichtung und die Gesamtplanung im Bereich der Energieversorgung, -verteilung und -optimierung überzeugt das Unternehmen mit seiner umfassenden Dienstleistungspalette. Weitere Schwerpunkte liegen in den Bereichen IT/Kommunikation, Automation und Inspektionen. Die langjährige Erfahrung in diesen Geschäftsfeldern macht IBG zu einer erfahrenen und kompetenten Partnerin.

**Regional verankert** 60 Jahre nach der Gründung beschäftigt IBG 180 Mitarbeitende und ist an sieben Standorten in der Nordost- und Zentralschweiz vertreten. Der Hauptsitz befindet sich in St.Gallen.

Weitere Geschäftsstellen wurden in Chur, Oberbüren, Baar, Biltlen, Weinfeldern und Winterthur aufgebaut. Dieses Netz an Niederlassungen ermöglicht, dass IBG in den verschiedenen Regionen hervorragend aufgestellt und direkt vor Ort präsent ist.

### Innovativ – umweltfreundlich – persönlich

Das Unternehmen befindet sich seit jeher in Familienbesitz. Diese familiären Strukturen haben die Unternehmenskultur der IBG massgeblich mitgeprägt. So steht die Firma seit 60 Jahren für langfristig orientiertes Wirtschaften und legt grossen Wert auf einen persönlichen Bezug zu den Mitarbeitenden. Zu den Grundwerten der IBG zählt auch der schonende Umgang mit den natürlichen Ressourcen. Denn langfristiger Erfolg bedingt, der Umwelt Sorge zu tragen und verantwortungsbewusst zu handeln. Diese Überzeugungen fliessen täglich in die Arbeit der IBG ein und motivieren, technologische Innovationen mit nachhaltigem Unternehmerteil zu vereinen.



Neubau der Fisba Optik AG in St.Gallen



Renovation des St.Galler Rathauses



Neues Bundesverwaltungsgericht in St.Gallen

# Der Rhema glückt der Neuanfang

**Nach einer «Kunstpause» meldete sich die Rhema in diesem Jahr wieder zurück. Die Verschnaufpause hat der Rheintal-Messe gut getan: Das neue Konzept überzeugte Aussteller und Besucher gleichermaßen. Auf dieser Basis ist die Rhema wieder ein wichtiger Faktor in der Messelandschaft Ostschweiz.**

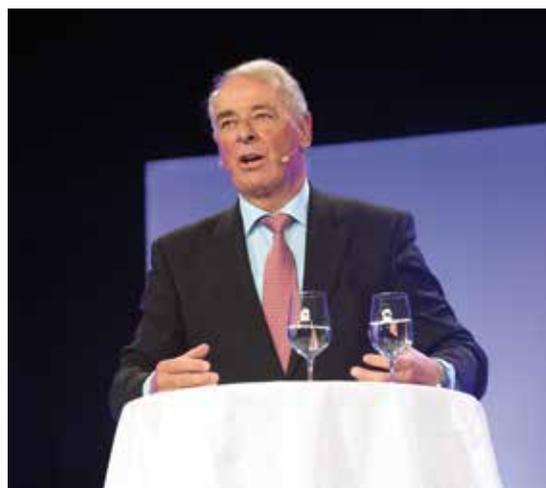
Text: Stefan Millius Bilder: zVg.

Rund 250 Aussteller präsentierten sich über fünf Tage hinweg in der Zeltstadt in Altstätten. Laut den Verantwortlichen stammten 90 Prozent davon aus dem Rheintal. Das bedeutet zweierlei. Zum einen trägt die Region «ihre» Rhema ganz offensichtlich weiterhin mit. Und zum anderen ist der Nutzwert für die Messebesucher ganz besonders hoch, denn sie erleben an der Rhema Produkte und Dienstleistungen, die direkt vor ihrer Haustüre angeboten werden.

Was ebenfalls überzeugte, war der Mix aus reiner Ausstellung und Veranstaltungen. Der Fokus lag auf Wirtschafts-Events mit Bodenhaftung. Zum Beispiel der bereits früh ausgebuchte «Gwerblertag», aber auch das Neuunternehmerforum. Mit der Sonderschau «Industrie Hightech Rheintal» präsentierte die Region das, was sie international auszeichnet

und abhebt – ein konsequenter, schlauer Schritt. Die Einbettung von Anlässen wie den Generalversammlungen von Arbeitgeberverband und Hauseigentümergeverband war ein starkes Symbol für die Verankerung der Rhema bei den Standortorganisationen. Und auch das neu konzipierte Messegelände bestand die Feuertaufe.

Regional verwurzelt muss nicht bedeuten, dass man sich abschottet. Mit dem ehemaligen Bundesrat Adolf Ogi oder auch Ski-Weltmeister Marc Girardelli holte die Rhema auch «externen» Glanz nach Altstätten. Dass die Rhema gleichzeitig auf eine mehrtägige Festhütte ist: Daran hat sich nichts geändert. Und es macht auch Sinn. Denn eine kopflastige Messe nur für einen Bruchteil der Bevölkerung: Eine solche Ausstellung hätte keine Zukunft.



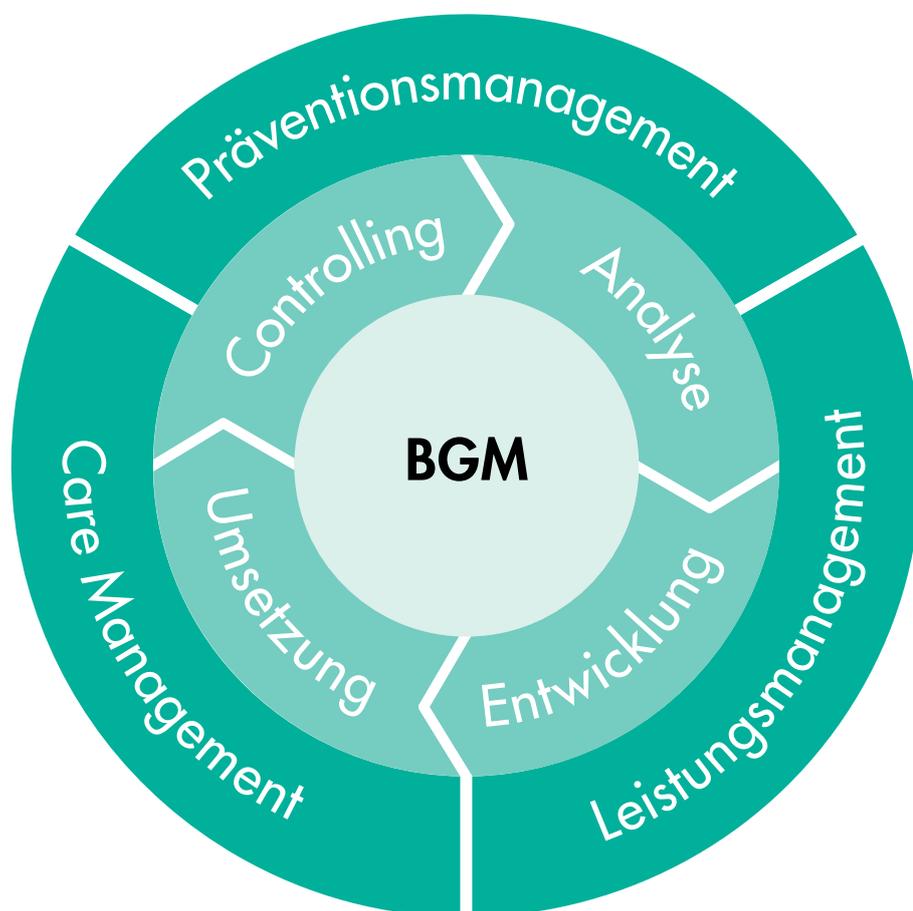
# Wie betriebliches Gesundheitsmanagement besser wirkt

**Wollen Sie eine bessere Wirkung Ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) erzielen? SWICA bietet Ihnen ein ganzheitliches BGM-Konzept, das auf Ihr Unternehmen und die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeitenden abgestimmt ist.**

Welchen Nutzen bringen kostenlose Früchte und vergünstigte Fitnessabonnemente den Mitarbeitenden, wenn sie keinen Gebrauch davon machen? Auch ein breites gesundheitsförderndes Angebot erzielt nicht die erwünschte Wirkung, wenn die einzelnen Aktivitäten keine klaren Ziele verfolgen. Roland Reilly, Leiter betriebliches Gesundheitsmanagement bei SWICA, rät den Unternehmen, ein BGM-Konzept auf Basis einer fundierten Analyse zu erstellen: «Das bedeutet zunächst einen Aufwand. Die Wirkung zielgerichteter Mittel und Massnahmen wiegt diesen jedoch mehrfach auf.» Gesunde und motivierte Mitarbeitende sind leistungsfähiger, wodurch sich die Produktivität des Unternehmens erhöht.

## Vom BGM-Konzept bis zur Auszeichnung

Der Vorteil der Wahl von SWICA als Gesundheitspartner ist, dass sie ein BGM-Gesamtpaket bietet, das von der Analyse der Ausgangslage über die Definition von Massnahmen und deren Umsetzung bis hin zum Controlling reicht. Bei der Umsetzung der Massnahmen arbeiten die SWICA-Spezialisten mit Netzwerkpartnern zusammen und sorgen für einen reibungslosen Ablauf. Auf Wunsch des Kunden begleitet ihn SWICA von der Erstellung des BGM-Konzepts bis zur Erlangung des Qualitätssiegels Friendly Work Space der Gesundheitsförderung Schweiz.





#### Umfassender Full-Service

Für SWICA-Kunden gehören das Leistungs- und das Care Management (s. Grafik) weitgehend zum standardmässigen Leistungsumfang ihrer Versicherungslösung. Dazu zählen die versicherungstechnische Abwicklung von Krankheits- und Unfallmeldungen, die Abklärung von Arbeitsunfähigkeiten sowie die Beratung erkrankter oder verunfallter Mitarbeitender bezüglich Behandlungspfad und beruflicher Wiedereingliederung. Die gesundheitsfördernden Massnahmen, die im Präventionsmanagement angesiedelt sind, werden aufgrund einer vertieften betriebsspezifischen Analyse vorgeschlagen und budgetiert, damit der Kunde eine solide Entscheidungsgrundlage zur Umsetzung der von ihm gewünschten Massnahmen hat. Dieses Angebot ist präventiv und trägt dazu bei, das Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeitenden langfristig zu stärken.

#### Nachhaltigkeit durch Evaluation

Greifen die Massnahmen, damit die Ziele erreicht werden können? SWICA führt je nach Bedarf Zweitbefragungen, Gesundheits-Checks oder Analysen der Absenzdaten durch. Diese Evaluation ermöglicht, eine allfällige Anpassung der Massnahmen, wodurch eine nachhaltige Wirkung erreicht wird.

#### Angebot SWICA: gesundheitsfördernde Massnahmen

- Medizinische Gesundheits-Checks
- Grippeimpfungen
- Referate und Workshops zu Ernährung, Burn-out, Stress und Entspannung
- Ergonomie-Abklärungen und Beratungen
- Seh- und Hörtest
- Schulung Absenzgespräche
- Medizinische Vorsorgeuntersuchungen für Nacht- und Schichtarbeit

#### Kontakt

Roland Reilly  
 Leiter betriebliches Gesundheitsmanagement  
 Telefon 052 244 27 78  
 E-Mail [roland.reilly@swica.ch](mailto:roland.reilly@swica.ch)



# Den Menschen wieder mehr gewichten

**Unternehmen werden in Zukunft Herausforderungen umso erfolgreicher meistern, je besser sie die erforderlichen Entwicklungs- oder Veränderungsprozesse auch in Human Resources gestalten können. Gerade im Bereich der Kaderstellen sind die Ansprüche markant gestiegen. Sowohl die Personalvermittlungsbranche als auch Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen inzwischen die verschiedensten Kriterien unter einen Hut bringen. Kein leichtes Unterfangen, wie Branchenexperten berichten.**

Text: Marcel Baumgartner Bilder: zVg.

Mit der zunehmenden Digitalisierung der Kommunikation hat sich der gesamte Bewerbungsprozess verändert: Es werden kaum noch Stelleninserate in

**Roger Nellen, Inhaber der Nellen & Partner AG:**

**«Die internationale Suche wird überbewertet.»**

den Printmedien geschaltet; der Bereich Social Media hat sich etabliert und ist zu einem festen Bestandteil geworden. Daraus ergeben sich neuartige Kommunikationsmöglichkeiten, die schneller, direkter, aber auch unverbindlicher sind. Kandidaten können

einfacher gefunden und angesprochen werden. Diese Entwicklung beobachtet auch Roger Nellen, Geschäftsführer und Inhaber der Nellen & Partner AG in St.Gallen: «Wir erhalten praktisch keine Bewerbungen mehr in Papierform. Das heisst, der Aufwand, sich zu bewerben, ist kleiner geworden.» Die Kehrseite der Medaille: «Dadurch bewerben sich oft Kandidaten, die das Anforderungsprofil nicht erfüllen. Dies bedeutet Mehrarbeit für die Selektion und die Administration.»

Doch auch sonst sind die Personalvermittler heute mehr denn je gefordert. Denn die Ansprüche der Arbeitgeber an den gesuchten Kandidaten sind markant gestiegen. Nellen: «Der Fokus im Anforderungsprofil wird häufig auf die fachlichen Eigenschaften gelegt, erst in zweiter Linie auf die persönlichen Skills.» Auf die Bedürfnisse der Generation Y werde zudem noch zu wenig eingegangen, was sich beispielsweise darin äussere, dass selten flexible Arbeitsmodelle wie etwa TopSharing (Arbeitsplatzteilung in Kaderpositionen) angeboten würden. Ebenso werde das Alterssegment 50-Plus nach wie vor zweitrangig behandelt.

## Direktansprache von Kandidaten

Muss man demnach – gerade um Kaderstellen besetzen zu können – den geografischen Fokus immer mehr ausweiten? Roger Nellen sieht hier keine Notwendigkeit. Selbstverständlich sei der Such- und Selektionsprozess von verschiedenen Faktoren wie etwa dem zu besetzenden Funktionslevel und auch der entsprechenden Branche abhängig. «Wir beobachten aber, dass bei Führungskräften neben der Qualifikation ebenso der kulturelle Hintergrund wie auch das Verständnis über die regionalen Gegebenheiten von Bedeutung sind. Unser geografischer Fokus liegt auf der Schweiz wie auch auf dem angrenzenden Aus-



Roger Nellen



Othmar Benz

land, zu dem wir die Regionen Süddeutschland und Vorarlberg zählen. Gemäss unserer Einschätzung wird die internationale Suche oft überbewertet.»

Nellen & Partner hat sich in den vergangenen Jahren vermehrt auf Direktansprachen von Kandidaten (Executive Search) ausgerichtet. Dafür wurde an den Standorten in St.Gallen und Zürich je ein Researchspezialist aufgebaut. Seit 23 Jahren pflegt das Unternehmen ein branchen- und fachorientiertes Netzwerk mit Kandidaten und Kunden. «Markt- und Branchenkenntnisse sowie die Fokussierung auf

#### Othmar Benz, Geschäftsleiter der Trio Personal Frauenfeld:

### «Eng gefasste Anforderungsprofile schränken stark ein.»

Fachbereiche erachten wir als unverzichtbar, um anspruchsvolle Suchmandate verlässlich und erfolgreich zu erfüllen», erklärt Roger Nellen. «Unsere acht langjährigen Consultants pflegen ein breites persönliches Netzwerk sowie einen aktualisierten Kandidatenpool. So unterstützen wir unsere Kunden dabei, genau jene Mitarbeitenden zu finden und auszuwählen, durch die sie erfolgreich sein können.» Aktuell stellt Nellen fest, dass sich die Unternehmen bei der Besetzung ihrer Vakanzen eher abwartend verhalten. Die zunehmende Spezialisierung der Aufgabebereiche führe dazu, dass Fachspezialisten unverändert eher schwierig zu finden seien beziehungsweise dass ein intensiver und fokussierter Rekrutierungsprozess notwendig sei.

#### Zunehmender Nachfragemarkt

Nicht die Kaderstelle per se mache die Besetzung schwierig. Ausschlaggebend sei das gesuchte Profil.

Diese Meinung vertritt Roger Sträuli, Geschäftsleiter der Wilhelm AG in St.Gallen. Meistens würde es bei Ausschreibungen für Kaderstellen nicht an Bewerbungen fehlen. Diese trafen in der Regel sogar sehr zahlreich ein, da eine Kaderstelle grundsätzlich attraktiv ist. Zudem würden solche Stellen auch passiv Suchende mobilisieren, was sich auf die Qualität der Besetzung positiv auswirken könne. Auch Sträuli will daher nicht von einer allgemeinen Notwendigkeit sprechen, den geografischen Fokus auszuweiten. Dies hänge grundsätzlich vom Anforderungsprofil ab. Werde die erforderliche Fach- und Branchenkompetenz in der Region gefunden, erleichtere dies natürlich einiges. Ist dies nicht der Fall, müsse der Radius erweitert werden. «Ein Erfolg kann damit aber nicht garantiert werden. In diesem Fall rücken dann meist auch kulturelle Fragen, Umzug und Vereinbarkeit mit den familiären Verhältnissen ins Zentrum», gibt Sträuli zu bedenken.

Im Kaderstellenbereich entwickelt sich gemäss Roger Sträuli zunehmend ein Nachfragemarkt. Dies hänge auch damit zusammen, dass die Menge an gut ausgebildeten Stellensuchenden steige. Ein Indiz dafür seien die immer zahlreicher werdenden Absolventen im tertiären Bildungsbereich. «Die Formel lautet vereinfacht: Weiterbildung = Karriereschritt», so Sträuli. «Auf der Strecke bleibt dann vielfach die erforderliche Berufserfahrung, um den Anforderungen vollständig gerecht zu werden. Aus Sicht des Stellensuchenden wäre es jedoch wünschenswert, man würde öfters bereit sein, in eine 80-Prozent-Variante zu investieren, als eine 120-Prozent-Lösung anzustreben.»

#### Psychologische Tests

Auch Roger Sträuli beobachtet im Segment der Personalvermittlung klare Veränderungen: In den vergangenen Jahren habe beispielsweise die Anzahl Personaldienstleister stark zu- und die Qualität der erbrachten Dienstleistungen in gleichem Masse abgenommen. «Eine Erkenntnis, die mir auch seitens der Kunden immer wieder bestätigt wird.» Ausserdem seien die Anforderungen im Bereich der Suchmethoden gestiegen. Eine Ausschreibung der Stelle alleine genüge meist nicht mehr, um ans Ziel zu kommen. «Weiter beschränkt man sich heute nicht nur auf Interviews. Assessments oder psychologische Tests entscheiden letztlich über die Wahl», so Sträuli. Abgesehen von der Expertise, welche die Berater mitbringen, habe sich die Wilhelm AG immer wieder von Neuem auf die Anforderungen des Marktes ausgerichtet. Sträuli: «Heute sind wir ein kompetenter Partner für alle HR-Dienstleistungen. Dazu gehören: Executive Search & Board Services, Rekrutierung von Führungspositionen und Fachspezialisten, Research, HR Consulting, Assessment sowie Outplacement und Outsourcing-Lösungen. Einzigartig dürfte aber vor allem das Zusammenspiel sein.»



Roger Sträuli

in allen Bereichen die Anforderungen an neue Mitarbeiter. Dies nicht nur auf Kaderstufe, sondern auch für einfachste Sachbearbeiterfunktionen.

Ein beschränktes Kandidatenangebot verlange generell nach mehr Flexibilität und oft nach einer Ausweitung des Suchradius. Othmar Benz: «Vor allem bei jüngeren Bewerbern, die noch nicht mit Familie und Eigenheim geografisch gebunden sind, besteht häufig die Möglichkeit eines Wohnortswechsels.» Grundsätzlich könne ein erweiterter geografischer Fokus das Problem des Fachkräftemangels aber nur bedingt entschärfen. Denn beispielsweise seien Arbeitgeber oftmals nur bedingt dafür zu begeistern, wenn ein Kandidat sich gegen einen Wohnortswechsel, aber für einen längeren Arbeitsweg entscheidet. Dies aus der Erfahrung, dass ein zeitlich aufwendiger Arbeitsweg mit der Zeit doch zur Belastung werde und dies zu einem weiteren Wechsel führen könne.

**Gesteigerte Anforderungen**

Gar von massiven Veränderungen in vielen Bereichen spricht Othmar Benz, Geschäftsleiter der Trio Personal Frauenfeld. Neben den komplett neuen Abläufen, die sich durch die technischen Entwicklungen ergeben haben, sei die fast vollständige Transparenz des Stellenmarktes für die Stellensuchen

**Verschiedene Vorstellungen**

«Neben dem mengenmässigen Mangel an Bewerbern schränken unserer Erfahrung nach die oft zu detailliert und damit sehr eng gefassten Anforderungsprofile die Anzahl potenzieller Kandidaten für eine bestimmte Stelle übermässig stark ein», erklärt Othmar Benz. Der verständliche Wunsch der Arbeitgeber nach einem perfekt passenden Kandidaten, der schon alle Kompetenzen und Erfahrungen mitbringt, kontrastiere mit dem Ziel der Stellensuchenden, in einem anderen Umfeld auch Neues kennenzulernen und unbekannte Herausforderungen zu finden. «Gerade gut ausgebildeten Kadern sollten aber diese Lernfreude und Lernfähigkeit nicht nur zugetraut werden, sie sollten Teil des Anforderungsprofils sein», ist Benz überzeugt. Der Mensch im Kandidaten müsse grundsätzlich gegenüber den technischen Details wieder mehr Gewicht erhalten. Trio Personal nutze sämtliche Möglichkeiten, Prozesse und Abläufe dauernd zu optimieren und den sich ändernden Bedürfnissen des Marktes anzupas-

Roger Sträuli, Geschäftsleiter der Wilhelm AG:

**«Die Formel lautet vereinfacht:  
Weiterbildung = Karriereschritt.»**

zu erwähnen. «Im Kontrast zu den markanten Geschwindigkeits- und Effizienzgewinnen, die in praktisch allen Branchen und Betrieben Eingang gefunden haben, stellen wir gleichzeitig fest, dass der Zeitbedarf für die interne Selektion und Entscheidungsfindung in vielen Unternehmen stark angewachsen ist» erklärt Benz. Stark gestiegen seien auch

Anzeige

Der führende Ostschweizer Online-Stellenmarkt erleichtert Ihnen die Personalsuche. Reduzieren Sie Ihren Aufwand und profitieren Sie von unseren situationsbezogenen Lösungen.

**ostjob.ch**  
Die besten Jobs in der Region.

sen. Othmar Benz: «Mit bald 35 Jahren Marktpräsenz haben wir schon auf einige Bewegungen im Personalmarkt reagieren müssen. Selbstständige Unternehmer in allen Geschäftsstellen, eine geografisch optimale Abdeckung der Ostschweiz und ein weites, gut gepflegtes Beziehungsfeld helfen uns, auf allen Ebenen die richtigen Menschen zusammen zu bringen.» Dabei zeige sich der Zugang zu Kandidaten, die nicht aktiv auf der Suche, aber immer offen für ein interessantes Angebot sind, als besonders wertvoll. «Woran wir nichts geändert haben und auch in Zukunft nichts ändern werden, ist, dass wir Kandidaten in erster Linie als Persönlichkeiten empfangen und wertschätzen. Dazu gehört auch die intensive und direkte Kommunikation auf allen Stufen», erläutert Benz. «Wir sind überzeugt, dass sich diese Werte und der persönliche Kontakt im Personalbereich langfristig immer gegen ‚technische Daten‘ auch in Zeiten von Digitalisierung und Social Media durchsetzen werden.»

#### 11. Ostschweizer Personaltag 25.6.15

«Zukunft HR – HR der Zukunft – wie wir die Herausforderungen meistern.» Mit diesem Thema beschäftigt sich der 11. Ostschweizer Personaltag in St. Gallen. Arbeitgeber und ihre Personalmanager sowie Arbeitnehmer sind gleichermaßen gefordert – der demografische Wandel und der Fachkräftemangel stellen den Arbeitsmarkt vor grosse Herausforderungen. Dadurch werden völlig neue Arbeitsmodelle und Organisationsstrukturen geschaffen. Mut zu Neuem und Innovationsfähigkeit sind gefragt. HR-Managern kommt dabei eine zentrale strategische Position für den künftigen Unternehmenserfolg zu.

Doch wie können sie diese Position erfolgreich einnehmen? Welche Technologien spielen für die Arbeitswelt der Zukunft eine Rolle? Was passiert bei Zäsuren im Job? Wie kommt man wieder auf die Beine? Auf diese und weitere wichtige Fragen geben führende HR-Vertreter am 11. Ostschweizer Personaltag in Auskunft – und stehen auch für ganz persönliche Fragen zur Verfügung. Als Referenten geladen sind: Daniela Eberhart, Leiterin des IAP-Institut für Angewandte Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft; Marcus Fischer, Leiter Employer Branding & Recruiting bei der Baloise Group in Basel; Marc Stoffel, CEO der Haufe-umantis AG; Iso Camartin, Essayist und Autor; Bascha Mika, deutsche Journalistin und Publizistin. Der Ostschweizer Personaltag wechselt nach zehn Jahren in Gossau nach St. Gallen. Er findet am Donnerstag, 25. Juni, ab 13.30 Uhr in der Olma-Halle 9.1.2. statt. LEADER ist Medienpartner. Weitere Infos und Anmeldung unter: [www.personaltag.ch](http://www.personaltag.ch).

## Personen des öffentlichen Lebens

In letzter Zeit gab es eine Anzahl von mehr oder weniger gravierenden Skandalen und Skandalchen, in die Personen involviert waren, welche in der Öffentlichkeit stehen. Neben strafrechtlich relevanten Verfehlungen waren es auch suspekte Interessenbindungen, unglücklich



formulierte Aussagen und wenig überlegte Einträge. Zusammen mit (un)passenden Fotos in den sozialen Medien sorgten diese Einträge für entsprechende Aufregung. Für die direkt betroffenen Personen, die in den meisten Fällen auch die Verursacher waren, sind die Konsequenzen unterschiedlich und reichen von grösserer Popularität bis zum Rückzug aus der Öffentlichkeit unter Schimpf und Schande. Die Kollateralschäden für die Organisationen, denen diese Personen angehörten, seien es Unternehmen, Institutionen oder politische Parteien, sind meist gravierend und langfristig, auch wenn sie selbst für die Taten ihrer Angehörigen nicht verantwortlich sind.

Bis die notwendigen internen Abklärungen abgeschlossen sind und den Verursachern die Gelegenheit gegeben wurde, sich zu erklären, ist die virtuelle Empörungswelle meistens schon voll im Gang. Auch die besten Kommunikationsagenturen sind dann praktisch machtlos, um den Reputationsschaden von den betroffenen Organisationen abzuwenden.

Die Häufung solcher Vorkommnisse bedeutet aber nicht, dass sich die Menschen gegenüber früher wesentlich verändert hätten. Vielmehr ist heutzutage jeder und jede in der Lage, mittels Neuen Medien einen gewissen Bekanntheitsgrad zu erlangen, auch wenn dieser ins Negative kehrt. Entsprechende interne Schulungen und Hinweise auf die Risiken und Nebenwirkungen der Neuen Medien und ihre Wirkung als öffentliche Katalysatoren sind notwendig und finden auch statt. Führungskräfte in Wirtschaft und Politik müssen sich aber wohl oder übel darauf einstellen, dass ihnen menschliche Eitelkeit, gepaart mit an Naivität grenzender Sorglosigkeit, jederzeit und immer wieder Aufregung in Form des neudeutschen Begriffs «Shit Storm» bescheren kann. Es bleibt zu hoffen, dass Personen, die den Umgang mit Neuen Medien nicht begriffen haben, nur sich selbst, nicht aber ihrem Umfeld Schaden zufügen.

*Michael Götte  
Gemeindepresident Tübach  
Fraktionspräsident SVP SG*

# Die Besten müssen zuerst gefunden werden

**Die Kurt Schindler AG ist seit 1980 im Human-Resources-Management aktiv. Sie verfügt neben dem Standort in St.Gallen über Niederlassungen in Basel, Bern, Fribourg und Zürich. Im Gespräch erklärt Claudio Battocletti, Inhaber und Managing Director der Kurt Schindler AG St.Gallen, sowie Managing Partner AIMS International Ltd. Switzerland Kaderselektion und Executive Search in St.Gallen, wie wichtig im Personalvermittlungsbereich die Erschliessung neuer Märkte ist und welche Ansprüche an Kaderpersonen gestellt werden.**

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

*Claudio Battocletti leitet seit 1990 die Kurt Schindler AG St.Gallen in den Bereichen Executive Search, Assessment, Unternehmensberatung und Coaching.*

**Claudio Battocletti, muss bei der Besetzung von Kaderstellen der geografische Fokus vermehrt ausgeweitet werden?**

Ja. Die internationale Personalsuche wird immer wichtiger. Denn gerade in Spezialgebieten steht nicht ein unerschöpfliches Potenzial an qualifizierten Mitarbeitern zur Verfügung. Auch kleinere und mittlere Unternehmen orientieren sich mittlerweile zunehmend International und mit der Erschliessung neuer Märkte wird dies somit auch das Personal.

**Worin bestehen heute die grössten Hürden?**

Es ist eine Tatsache, dass in Zukunft weniger, dafür aber qualifiziertere und leistungsmotivierte Mitarbeiter benötigt werden. Schlüsselstellen werden noch gezielter mit sogenannten «Top-Performern» besetzt. Denn wir stehen mitten in einem grossen wirtschaftlichen Veränderungsprozess. In diesem Prozess wird der Mensch als Erfolgsfaktor bei der Sicherung der Unternehmensentwicklung erkannt. In diesem Umfeld ist der Mensch der wichtigste Erfolgsfaktor. Dem Human-Resources-Faktor kommt in diesem Prozess eine zentrale Bedeutung zu. Es sind also nicht nur Systeme, Strukturen oder Technologien, die darüber entscheiden, ob ein Unternehmen letztendlich in der Zukunft zu den Gewinnern gehört. Das Gelingen der Veränderungsprozesse und die Wettbewerbsvorteile liegen einzig und allein im Human-Resources-Bereich. In diesen Strukturen ist die Qualität der Führungskräfte entscheidend.

**Hat sich der Markt deutlich verändert?**

Das «Just-in-time»-Prinzip gilt auch für die Rekrutierung von Kader- und Führungspersönlichkeiten. Setzte man früher noch vermehrt auf Nachwuchsleute oder baute einen potenziellen Nachfolger über Jahre auf, so sucht man heute vermehrt Kandidaten, die optimal in die zu besetzende Funktion/Position passen und sofort die volle Leistung erbringen können. Und: Der Trend zum «Direct Search» ist stark zunehmend, da mit dieser zwar sehr aufwendigen Suchmethode qualitativ hervorragende Manager sowie Kader- und Führungspersönlichkeiten lokalisiert werden können. Spitzenkräfte sowie Fachspezialisten bewerben sich meistens aus Diskretionsgründen



nicht auf Stelleninserate, sie werden von uns direkt angesprochen oder konsultieren uns, wenn es um ihre weitere Neuorientierung beziehungsweise Zukunft geht.

#### **Inwiefern hat Ihr Unternehmen auf diese Marktbewegungen reagiert?**

Seit 1980 pflegt die Kurt Schindler AG eine nationale, seit 1990 in St.Gallen eine regionale und seit 1992 eine internationale Datenbank für die gezielte und massgeschneiderte Besetzung von Führungs- und Fachpositionen. In Ergänzung sind wir in der Lage, aufgrund unserer Ressourcen und Beziehungsnetzes, effektiv und effizient beim Aufspüren und der direkten Ansprache möglicher Kandidaturen zu agieren. Wir sind seit über 35 Jahren ein versierter erfolgreicher Spezialist und verfügen über das notwendige Know-how sowie über Kontakte zu potenziellen Kandidaten, um die Probleme im Human-Resources-Bereich effizient zu lösen.

### **«Das «Just-in-time»-Prinzip gilt auch für die Rekrutierung von Kader- und Führungspersonlichkeiten.»**

#### **Wie beurteilen Sie zum heutigen Stand das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage?**

Die klassische Stellenvermittlung hat viele Unternehmen auf den Markt gebracht. Die Verunsicherung, dass die gleiche Position bei mehreren «Vermittlern» angeboten wird, veranlassen kompetente Führungspersonlichkeiten, sich zurückhaltend auf dem Stellenmarkt zu bewegen. Unsere Kunden bevorzugen die zeitnahe Präsentation und Auswahl von drei bis fünf sehr guten Kandidaten – und nicht wie bei der klassischen Stellenvermittlung einen Kandidaten und innert Wochen- und Monatsfrist weitere alternative Möglichkeiten.

Die Kurt Schindler AG verfügt über Niederlassungen in Basel, Bern, Fribourg und Zürich, ist Gründer und Mitglied von AIMS International TALENT ACQUISITION & TALENT MANAGEMENT WORLDWIDE mit Partnerfirmen in über 65 Ländern mit über 350 Consultants.

## Den Zähler auf null stellen

**Die Erbschaftssteuerinitiative zeigt in perfekter Weise, wie die linke Denkweise funktioniert: Wer besitzt, der soll abgeben. Wer wenig hat, soll erhalten. Ein klassisches Umverteilungsmodell, das Wachstum verhindert.**



Von Marcel Baumgartner

Die Erbschaftssteuerinitiative will Nachlässe ab zwei Millionen Franken mit 20 Prozent besteuern – auch rückwirkend. Aktuell streiten sich Befürworter und Gegner, wie sich dies auf KMU – insbesondere auf Familienunternehmen – auswirken würde. Laut der linken «Wochenzeitung» wären KMU in keinster Weise betroffen. Die entsprechende Argumentation hält jedoch nicht stand. Denn bei einer Annahme der Initiative wären zu viele Punkte nach wie vor undefiniert – wie so oft in politischen Prozessen. Unternehmer sähen sich einmal mehr mit unsicheren Rahmenbedingungen konfrontiert.

Letztlich bildet der Kern der Initiative aber der Angriff auf das Eigentum. In einem Nebensatz schreibt die «WOZ»: «Die Erbschaftssteuer ist ein urliberales Anliegen – genauso wie die politische Macht soll auch das Vermögen nicht vererbt werden können, damit alle mit den gleichen Chancen ins Leben starten.» Diese Äusserung lässt keinen Interpretationsspielraum zu. Und sie deckt sich zentral mit den Anliegen der linken Politik: Sie beruht auf der Annahme, dass Gerechtigkeit entsteht, wenn Besitz nach dem Giesskannenprinzip verteilt wird. Dass damit die Motivation, etwas zu erwirtschaften, und mir ihr das Wachstum, von dem wiederum alle profitieren, im Keim erstickt würden, blendet sie gerne aus.

Wer aber den Sozialstaat von Jahr zu Jahr weiter aufblähen will, der benötigt Mittel. Und wo findet man diese? Über zusätzliche Steuern. Die Linken sind Meister darin, Massnahmen zu entwickeln, die unter dem Schlagwort der «Gerechtigkeit» das Eigentum anzapfen, um den monströsen Staatshaushalt noch reichhaltiger zu füttern. Die Vermögenden – und auch Unternehmen – werden hierfür nur zu gerne ins Visier genommen. Dass nun auch Nachlässe in den immer grösser werdenden Topf fliessen sollen, ist die logische Weiterentwicklung dieses Planspiels. Wehe dem, der in seinem Leben Besitz für seine Nachkommen erwirtschaftet hat! Denn für diese soll – verwirklichen die Linken ihre Vision bis zur letzten Konsequenz – der Zähler nach seinem Ableben wieder auf null gestellt werden. Ganz im Sinne der Chancengleichheit.

*Marcel Baumgartner ist LEADER-Chefredaktor und geschäftsführender Mitinhaber der insomnia GmbH.*

# Effectuation: Eine Entscheidungslogik nicht nur für Gründer von Start-ups

**Nokia hatte lange vor Apple einen Prototypen eines Smartphones entwickelt. Frank Nuovo, ehemaliger Chief Designer bei Nokia, präsentierte sieben Jahre vor der Lancierung des iPhone ein Mobiltelefon, das die Funktionalitäten des späteren Kassenschlagers von Apple umfasste. Die Markteinführung fand jedoch nie statt: Nokia investierte zwar erfolgreich in Innovation, hatte aber letztlich die falschen Strukturen, um Innovationen aus der Forschungsabteilung auf den Markt zu bringen. Dieses Beispiel illustriert die typische Herausforderung für etablierte Unternehmen, wenn es um die Förderung von disruptiver Innovation geht.**

Text: Daniel Häuptli Bild: Tiziana Secchi

Auch wenn gute Ideen oder sogar erfolgsversprechende Prototypen vorhanden sind, fehlen für die Markterschliessung und -ausschöpfung oftmals die adäquaten Strukturen und Interessenskonvergenzen. Dies gilt nicht nur für grosse Unternehmen wie Nokia, sondern genau so für etablierte KMU. Etablierte Unternehmen sind geprägt von bürokratischen Routinen und Entscheidungsparadigmen, um den Erfolg in bereits erschlossenen Geschäftsfeldern

Effectuation-Logik vor allem bei disruptiver Innovation zu tragen kommen. Inkrementelle Innovation bezieht sich auf die stetige und schrittweise Verbesserung bestehender Produkte, Prozesse oder Geschäftsmodelle – es geht um die Weiterentwicklung. Bei disruptiver Innovation hingegen werden Prozesse, Produkte oder Absatzmodelle nicht nur in einzelnen Aspekten verändert, sondern signifikant erneuert und umgestellt. Als jüngere Beispiele für disruptive Innovation mögen die Online-Supermärkte Coopathome oder Le Shop von Coop und Migros oder die Carsharingplattform Catch-a-Car von Mobility herhalten. Aber auch die Einführung eines Wertschöpfungskette-durchgängigen ERP-Systems kann für ein Unternehmen disruptive Innovation zur Folge haben, wenn dadurch aufgrund integrierter Daten die Arbeitsabläufe signifikant umgestellt oder Teile der Wertschöpfung ausgegliedert werden.

Disruptive Innovation ist geprägt durch einen hohen Neuigkeitsgehalt. Für die Schaffung eines neuen Produkts kann beispielsweise oftmals nicht schlüssig eingegrenzt werden, anhand welcher Kundensegmente und auf welchen Absatzkanälen genau in Zukunft Geld verdient werden soll. Typischerweise bleibt es bei der vagen Vorstellung, dass das neu zu schaffende Produkt lukrativ sein wird. Planungstätigkeiten haben bei disruptiver Innovation erwiesenermassen einen beschränkten Nutzen. Schlussendlich ist die genaue Abschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit des Innovationsprojekts bei disruptiver Innovation in der Regel gänzlich unmöglich. All dies entspricht der Natur von disruptiver Innovation und macht nicht nur die Konzeption eines

## Üblicherweise wird in etablierten Unternehmen nicht die Effectuation-Logik angewendet, sondern der gegenteilige Ansatz, die Causation-Logik.

fortzuführen. Die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch kontinuierliche Verbesserungen – inkrementelle Innovation – ist dabei häufig auch ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Schaffung von disruptiver Innovation hingegen ist für erfolgreiche Unternehmen oftmals eine zum Scheitern verurteilte Herausforderung. In diesem Artikel wird der Effectuation-Ansatz von Sarasvathy (2001) erläutert, dessen Logik auf dem Verhalten von erfahrenen Entrepreneurien aufbaut. Die Effectuation-Logik verspricht, die Entscheidungsfindung bei Projekten zur Förderung von disruptiver Innovation in etablierten Unternehmen zu verbessern.

### Disruptive Innovation

In einem ersten Schritt gilt es auf den Unterschied zwischen disruptiver und inkrementeller Innovation aufmerksam zu machen, weil die Vorteile der



*Daniel Häuptli:*

*«Etablierte Unternehmen sind geprägt von bürokratischen Routinen und Entscheidungsparadigmen.»*

Gegenüberstellung der Kernprinzipien der Causation- und Effectuation-Logik.

(Quelle: Grichnik, Brettel, Koropp & Mauer, 2010)

Prinzipien	Causation	Effectuation
<i>Kernprinzipien:</i>		
1. Handlungsgrundlage	Zielorientiert	Mittellorientiert
2. Risikoorientierung	Erwarteter Gewinn	Tragbarer Verlust
3. Einstellung gegenüber Aussenstehenden	Kompetitiv	Kooperativ
4. Einstellung gegenüber unerwarteten Situationen	Vermeiden	Nutzen

Innovationsprojekts komplex, sondern erschwert insbesondere auch die Entscheidung zur Ressourcenfrengegabe.

**Das gewohnte Denkmuster: die Causation-Logik**  
 Üblicherweise wird in etablierten Unternehmen nicht die Effectuation-Logik angewendet, sondern der gegenteilige Ansatz, die Causation-Logik. Diese eignet sich auch für Innovationsprojekte mit nicht allzu hohem Neuigkeitsgehalt, wie zum Beispiel die Ausweitung eines Absatzmarktes auf eine neue Region. Diese Absicht konfrontiert Entscheidungsträger mit Neuem – die Region ist nicht identisch mit

vage Vermutung über den hohen Nutzen des Innovationsprojekts soll als Orientierung dienen, adäquate Mittel zur Verfügung zu stellen, um vorerst einmal den Weg zum Ziel zu erkunden. Im gleichen Atemzug ist dabei auch die Risikoorientierung anstatt der Zielorientierung des Effectuation-Ansatzes zu erwähnen. Für die Entscheidungsfindung ist die Abwägung vorzunehmen, ob der schlimmstenfalls eintretende Verlust tragbar ist.

Ein weiteres wichtiges Kernprinzip des Effectuation-Ansatzes ist, eine kooperative anstelle einer kompetitiven Haltung zu ermöglichen. Dies stellt in etablierten Unternehmen oftmals eine Herausforderung dar, weil bei innovativen Initiativen mit hohem Neuigkeitsgehalt oftmals Teams oder Abteilungen konkurrenziert werden. Die Erneuerung eines Prozesses oder Produkts greift bestehende Organisationseinheiten in ihrer Existenzberechtigung an. Die Schumpeter'sche kreative Zerstörung, welcher disruptiver Innovation zugrunde liegt, kennt keine organisatorischen Grenzen – Innovation zerstört alte Strukturen innerhalb eines etablierten Unternehmens gleich wie auf dem freien Markt. Hinzu kommt, dass beim Kampf um Ressourcen oftmals Kritik für risikoreiche und kostspielige Versuche eines Innovationsprojekts aufkommen. Es liegt in der Natur der Sache, dass versucht wird, für ein Innovationsprojekt den Handlungsspielraum einzuzugrenzen.

Daher soll sichergestellt werden, dass bei Projekten zur Förderung von disruptiver Innovation keine kompetitiven Auseinandersetzungen mit unternehmensinternen Akteuren ausgefochten werden müssen. Dazu gilt der Eingliederung des Innovationsprojekts in die Organisations-, Berichts- und Befehlsstruktur ein wichtiges Augenmerk. In erfolgreichen Beispielen für die Förderung von disruptiver Innovation kann oft beobachtet werden, dass Mitarbeiter, welche mit der Förderung von Innovation beauftragt werden, der Geschäftsleitung unterstellt werden. Mit der Anbindung der Berichts- und Befehlslinie an die oberste Unternehmensebene ist ein Schutz gegen Interessensdivergenzen aus anderen Unternehmensbereichen gegeben.

**Als Praxisbeispiel dient das Business Innovation Team von Daimler. Diese kleine Abteilung hat den Freiraum, Ideen nicht nur zu generieren, sondern auch bis zur Pilotprojektphase umzusetzen.**

bereits erschlossenen Regionen – und daher ist der Erfolg der Erschliessung der Region ungewiss. In diesem Fall besteht eine erfolgreiche Strategie zur Bewältigung des Neuen darin, umfassende Marktforschung und -Analysen durchzuführen. Durch das Zusammentragen von Informationen kann die Ungewissheit reduziert werden, sodass eine Prognose über den zukünftigen Erfolg des neuen Absatzgebietes möglich ist. Das Ausarbeiten eines exakten Geschäftsplans, dessen Umsetzung stringent überwacht wird, macht die Erschliessung der Region kontrollierbar. Es wird zielorientiert gehandelt und geführt, die Zukunft ist Mithilfe von Marktforschung und Analysen planbar. Der Ansatz beruht auf kausaler Logik – daher auch der Begriff «Causation».

Im Gegensatz dazu steht der Effectuation-Ansatz. Die Unterschiede sind in der aufgeführten Tabelle zusammengefasst.

**Das ungewohnte Entscheidungsmuster nach der Effectuation-Logik**

Dem Effectuation-Ansatz nach wird bei der Entscheidungsfindung über Innovationsprojekte mit hohem Neuigkeitsgehalt empfohlen, mittelorientiert anstatt zielorientiert zu denken. Konkret bedeutet das, für die Entscheidungsfindung den Mut zu haben, Ressourcen zu bewilligen, ohne einen detaillierten Plan für die Zielerreichung zu haben. Die

**Praxisbeispiel Business Innovation Team von Daimler**

Als Praxisbeispiel für das Anwenden des Effectuation-Ansatzes ist das Business Innovation Team von Daimler zu nennen. Diese kleine Abteilung hat den Freiraum, Ideen nicht nur zu generieren, son-

dern auch bis zur Pilotprojektphase umzusetzen. Dazu müssen keine Entscheide von übergeordneten Führungsebenen eingeholt werden. Interessanterweise und in Übereinstimmung mit dem Effectuation-Ansatz wird wenig Fokus auf Business- und Projektpläne gelegt. Stattdessen fokussiert das Innovationsteam auf das Ausprobieren von Ideen. Zu Beginn findet eine grobe Einschätzung des Potenzials und der Machbarkeit der Geschäftsidee statt, um über die Durchführung erster Umsetzungsschritte zu entscheiden. Nach ersten Umsetzungsschritten, wie der Konkretisierung der Geschäftsidee anhand eines Produktdesigns oder der Diskussion mit potenziellen Kunden, wird die Geschäftsidee vom Team re-evaluert. Die Umsetzungsschritte liefern wertvolle neue Informationen über die Geschäftsidee, welche eine neue und exaktere Einschätzung des Erfolges ermöglicht. Darauf basierend wird entschieden, ob mit der Geschäftsidee weitergefahren werden soll oder nicht. Der Leiter dieser Abteilung bringt die Handlungsmaxime auf den Punkt: «Wir sind keine Theoretiker, die Powerpoint malen. Sondern durchaus die Erwartung haben, relativ zügig zu probieren, um zu bestimmen, ob es sich lohnt, weiterzumachen.»

### Bei innovativen Initiativen mit hohem Neuigkeitsgehalt werden oftmals Teams oder Abteilungen konkurrenziert.

Dieses Verhalten entspricht dem Effectuation-Ansatz. Anstatt über den Einsatz von Ressourcen für eine innovative Idee anhand kausaler Überlegungen zu entscheiden, wird lediglich abgewogen, ob es sich lohnt Ressourcen einzusetzen für das Erproben der nächsten Umsetzungsschritte. Nach ersten Erkundungen wird diese Abwägung nochmals durchgeführt – ganz im Sinne eines Trial-and-Error-Ansatzes oder eines iterativen Vorgehens einer emergenten Strategie. Damit kann auch gegenüber unerwarteten Situationen die Einstellung eingenommen werden, diese zu nutzen, anstatt zu vermeiden – das vierte Kernprinzip von Effectuation.

#### Zum Autor

Daniel Häuptli hat an der Universität St.Gallen im Rahmen seiner Doktorarbeit untersucht, wie disruptive Innovation und bürokratische Routinen in etablierten Unternehmen aufeinander wirken. Es wurden Fallstudien über Innovationsprojekte bei ABB Schweiz (Innovationsfonds), Daimler (car2go) und Migros (m-way & sharoo) durchgeführt. Weiter hat der Betriebsökonom beim ETH-Startup Optotune während knapp drei Jahren die Finanzen geführt und in dieser Rolle Erfahrung mit Innovation ausserhalb etablierter Unternehmen gesammelt. Aktuell ist Häuptli bei PwC im Advisory tätig.

## Weniger Botschaften. Mehr Wirkung.

**Eine Grundregel wirkungsvoller Kommunikation lautet: Jede Kommunikationsmassnahme soll genau eine Botschaft – die Kernbotschaft – beinhalten. Diese sollte dann mit entsprechender Frequenz und Kontinuität an die Zielgruppe weiter getragen werden.**



Von Axel Thoma

Was logisch klingt, wird oft nicht praktiziert – egal ob in Anzeigen oder Broschüren; auf Plakaten, Websites oder Verpackungen. Entweder werden diese Werbeträger mit zu vielen Botschaften überladen in der Absicht, den Kommunikationsträger bestmöglich zu nutzen. Dieser kostet ja schliesslich viel Geld. Oder man glaubt, dass man auf Teufel komm raus sämtliche Vorteile der eigenen Produkte und Leistungen detailliert kommunizieren muss, an jedem Kontaktpunkt. Und verliert dabei das tatsächliche Wahrnehmungsverhalten des Empfängers aus den Augen. Denn während die Anzahl der Botschaften kontinuierlich zunimmt, nimmt die Bereitschaft des Empfängers, verschachtelte Inhalte zu verarbeiten, gleichzeitig ab.

Das Resultat: Diffuse, sich neutralisierende Botschaften, die aufgrund des Grundrauschens im Markt von der Zielgruppe kaum aufgenommen werden. Und die deshalb keine Chance haben, sich in den Köpfen zu verankern oder die erhoffte Reaktion auszulösen.

Doch wie lässt sich das Ganze umgehen und tatsächlich mehr Wirkung erzielen? Erstens: Indem man Botschaften konsequent priorisiert. Was die Bereitschaft voraussetzt, auf weniger wichtige Inhalte zu verzichten, respektive diese an einem späteren Zeit- und Kontaktpunkt einzusetzen. Dieser Verzicht fällt insbesondere crossfunktionalen Kommunikationsteams schwer. Zweitens: Indem man die – alles entscheidende – Kernbotschaft mit besonderer Sorgfalt und Fokussierung auf die Zielgruppe hin formuliert. Also: einfach, schnell verständlich, glaubwürdig, emotional und eine Reaktion auslösend.

Mehr auf [www.ethcom.ch/insights](http://www.ethcom.ch/insights)

*Axel Thoma ist Leiter Strategie der E,T&H Werbeagentur AG BSW*

# TALENTE GEWINNEN – Wissens-transfer von der Theorie in die Praxis

**Mit unseren Dienstleistungsmarken Personalberatung und Executive Search unterstützen wir seit Jahrzehnten Kunden diverser Branchen mit massgeschneiderten HR-Management-Lösungen. Der Schwerpunkt liegt dabei in einer zeitgemässen Rekrutierung und Selektion von Fach- und Führungskräften. Im Zuge dynamischer Marktbedingungen und demografischen Entwicklungen kommt der Gewinnung und Entwicklung von qualifizierten Mitarbeitenden heute eine zentrale Bedeutung zu. Um diese Herausforderungen auch zukünftig erfolgreich zu meistern, unterstützen wir Unternehmen gemeinsam mit Netzwerkpartnern und Bildungsinstituten mit einem neuen Ansatz im «War for Talent».**



Raphael Schönenberger  
CEO | lic.oec. HSG

In Ergänzung zu unserem bestehenden Dienstleistungsangebot bieten wir zusammen mit dem Steinbeis Center of Management and Technology (SCMT GmbH) ein innovatives Rekrutierungs-Tool zur Engpass orientierten Gewinnung von Fach- und Führungskräften.

## Projekt-Kompetenz-Studium

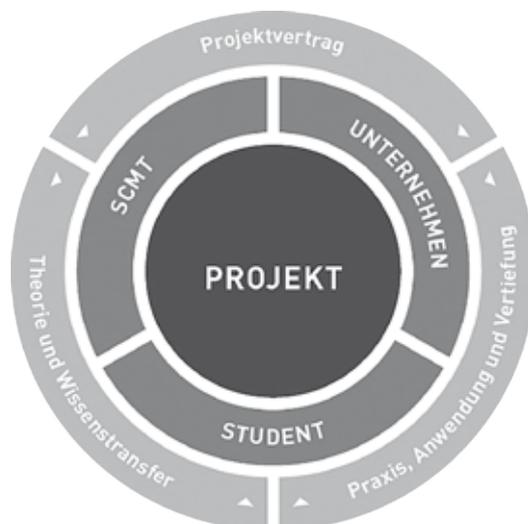
Das vom SCMT entwickelte Projekt-Kompetenz-Studium (PKS) ist ein einzigartiges Studiensystem, das eine echte Win-Win-Situation für alle Beteiligten schafft. Im Zentrum steht ein innovatives Praxisprojekt, welches Kandidaten während ihres Studiums für ein Unternehmen bearbeiten. Sie stellen dabei unter Beweis, dass sie das im Studium vermittelte Wissen zum Nutzen des Unternehmens anwenden können.

Die für die Projektbearbeitung notwendige methodische als auch fachliche Kompetenz erlangen die Studierenden in den Seminarphasen. Sie werden dabei von Professoren und Dozenten aus Wissenschaft, Praxis und Beratung professionell betreut und unterstützt. Die erlernten Inhalte werden direkt in der Praxis umgesetzt und das frisch erworbene Wissen unmittelbar angewendet. Die Unternehmen erlangen Zugang zu Know-how, das über die berufsintegrierte Projektbearbeitung in das Unternehmen getragen wird und dort zirkuliert. Dies führt für das Unternehmen zu Innovation, Wettbewerbsvorteilen und erhöhter Profitabilität, wodurch die Studierenden somit messbare Ergebnisse für das Projektunternehmen generieren.

## Mitarbeiterrekrutierung über das Fellowshipmodell

Das Fellowshipmodell ist ein ideales Rekrutierungs-Tool für Unternehmen und gleichzeitig ein Karriere-

sprungbrett für Nachwuchsführungskräfte. Durch das berufsintegrierte Prinzip können Sie über ein Beratungsprojekt Kontakt zu Nachwuchskräften aufnehmen, diese in einem zeitlich begrenzten und ergebnisorientierten Projekt hinsichtlich Arbeitsweise und Stil kennenlernen und schon während des Studiums Planungen für eine Festanstellung vornehmen. Nachwuchskräfte, sogenannte «Fellows», arbeiten in Ihrem Unternehmen und absolvieren gleichzeitig einen berufsintegrierten Masterstudiengang. Im Rahmen des PKS bearbeiten die Fellows in Ihrem Unternehmen ein von Ihnen definiertes Projekt, wodurch die Ergebnis orientierte Umsetzung unternehmensrelevanter Aufgaben verfolgt wird. Die Kandidaten durchlaufen vorab ein umfangreiches Auswahlverfahren, in welchem sie auf ihre Eignung, am Fellowshipmodell teilzunehmen, geprüft und ausgewählt werden.



**Konkrete Mehrwerte für Ihr Unternehmen**

Im Rahmen des Fellowshipmodells finden wir für Ihr Unternehmen motivierte und engagierte Young Professionals. Zusätzlichen Mehrwert schöpft Ihr Unternehmen aus dem Wissenstransfer von der Theorie in die Praxis.

**Rekrutierung von Talenten**

Potenzielle Nachwuchsführungskräfte können während der praktischen Projektphase hinsichtlich Arbeitsweise und Eignung kennengelernt werden.

**Wissenstransfer von der Theorie in die Praxis**

Den Studenten wird Know-how und aktuelles Wissen vermittelt, welches über die berufsintegrierte Projektarbeit in Ihr Unternehmen getragen wird.

**Erstklassige Projektbetreuung**

Das professionelle Projektmanagement und die Betreuung der Projekte sowie Studenten werden durch Experten aus dem Verbund der Steinbeis-Hochschule Berlin sichergestellt. Damit profitiert Ihr Unternehmen während der gesamten Dauer von den Coaches und Beratern der Steinbeis-Fakultät.

**Flexibler Kapazitätsausbau**

Durch den Einsatz der Fellows in Ihrem Unternehmen können Sie die Kapazität in den Fachabteilungen ohne sofortige Belastung des Headcounts ausbauen. Nach dem Programm ist es optional möglich, den Fellow in eine Festanstellung zu übernehmen.

**Imagetransfer und Employer Branding**

Als Partnerunternehmen des Fellowshipmodells profitieren Sie von einem positiven Imagetransfer und steigern die Attraktivität Ihres Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt durch eine innovative Bildungsperspektive.

**Leistungen im Rahmen des Fellowshipmodells**

Der SCMT Fellow-Pool mit Top-Absolventen aller Fachrichtungen bietet Ihnen Möglichkeiten der Eng-

pass orientierten Personalauswahl. Nach Ihrem Projektanforderungsprofil finden wir für Sie geeignete Kandidaten.

Im Rahmen des Fellowshipmodells bieten wir Ihnen folgende Leistungen:

**Assessment**

In einem mehrstufigen Auswahlverfahren werden Bewerber auf ihr Potenzial und die Eignung am Fellowshipmodell teilzunehmen, geprüft. Nebst einem Bewerbungsgespräch führen wir Fall-Studien in Deutsch und Englisch durch. Gerne führen wir unsere Assessment-Leistungen auch für Potenzialträger in Ihrem Unternehmen durch.

**Rekrutierung**

Nach Ihrem Projektanforderungsprofil finden wir für Sie qualifizierte und hochmotivierte Kandidaten aus unserem Fellow-Pool aller Fachrichtungen. Die Auswahl eines geeigneten Fellows treffen schlussendlich Sie.

**Qualifizierung**

Mit dem Fellowshipmodell wird der praxisorientierte Bildungsansatz konsequent umgesetzt: Aufgrund des berufsintegrierten Projekt-Kompetenz-Studiums werden die Fach- und Nachwuchsführungskräfte in direktem Bezug zu Ihrem Unternehmen qualifiziert.

**Unternehmensberatung inklusive**

Sowohl die Fellows als auch Ihr Unternehmen werden über die gesamte Projektlaufzeit von Professoren und Dozenten aus Wissenschaft, Praxis und Beratung professionell betreut und unterstützt, um ein erfolgreiches Projektmanagement zu erzielen. Damit profitiert Ihr Unternehmen im Rahmen des Projektes von den Coaches der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Mit diesem Rekrutierungsinstrument bieten wir sowohl für KMU's wie auch für Konzerne einen lösungsorientierten Ansatz zur Meisterung personalpolitischer Herausforderungen.

**Überblick der Masterprogramme:**

Die Studenten unseres Fellowshipmodells können zwischen folgenden Studienprogrammen wählen:

<b>Studienprogramm</b>	Master of Business Engineering (MBE), Master of Science (M.Sc.), Master of Business Administration (MBA), Master of Business Engineering (M.Eng.)
<b>Studiendauer</b>	2 Jahre (kürzere Laufzeiten sind möglich), davon verbringen die Studenten mindestens 80% der Studienzeit in Ihrem Unternehmen
<b>Studienorte</b>	Berlin, Dresden, Stuttgart
<b>Auslandsaufenthalte</b>	z.B. USA, Europa (Schweden oder England), Asien (Japan oder Korea)



**PMS SCHÖNENBERGER AG**  
 ST.GALLEN | ZÜRICH | MÜNCHEN  
 Büro St.Gallen, Oberer Graben 22, CH-9001 St.Gallen  
 Tel. +41 71 227 24 44, www.pms-schoenenberger.com



**SCMT GmbH**  
 Gottlieb-Manz-Strasse 10, DE 70794 Filderstadt  
 Tel. +49 711 44 08 08 516, www.scm.com

# Gesunde Führung im 21. Jahrhundert

**Immer mehr Frauen entscheiden sich für eine Karriere mit Führungsverantwortung. Auch Unternehmen entdecken, dass sie auf den Frauenfaktor nicht verzichten können. Nachgewiesen ist, dass gemischte Führungsteams die wirtschaftliche und strategische Entwicklung sowie die Organisationskultur und damit die Attraktivität eines Unternehmens massgeblich positiv beeinflussen und nachhaltig bessere Ergebnisse erzielen.**

Text: Marie-Theres Hofmann Bild: zVg.

Das Thema «Frauen in Führung» als entscheidender Wettbewerbsvorteil gewinnt zunehmend an Bedeutung. Auch von weiblichen Führungskräften wird heute viel erwartet: Sie sollen die Richtung vorgeben, Verantwortung tragen, Visionen entwickeln – und gesundes Vorbild sein. Sie fördern Ressourcen und treffen Entscheidungen. Diesen Anspruch aushalten und ihm gerecht werden kann nur, wer selbst klare Werte hat.

**«Als Führungskraft das adäquate Mass der Belastung wahrzunehmen und sich selbst und andere beim Umgang mit Stressoren wirkungsvoll zu unterstützen, ist eine zentrale Herausforderung.»**

## Was ist «gesunde Führung»?

Im Hernstein Management Report Nr. 2/2013 zum Thema «Aufgaben und Grenzen von gesundheitsorientiertem Führen» bestätigten 73% der befragten Führungskräfte den hohen Stellenwert von Gesundheit und Führung in ihren Unternehmen (82% in Schweizer Unternehmen). Zu den «Gesundmachern» gehören laut Hernstein-Umfrage:

- Anerkennung und Wertschätzung (56%)
- Sinngabung/Klare und eindeutige Zielsetzung (17%)
- Freiräume für selbstbestimmtes Arbeiten schaffen (12%)
- Konflikte kompetent lösen (11%)

Führungskräfte nennen als häufigste Belastungen im Alltag den starken Erfolgs-, Termin- und Zeitdruck sowie die ständige Erreichbarkeit und zunehmende Arbeitsverdichtung. Hinzu kommen häufige Unterbrechung der Arbeit, Informationsflut, Verlust an Handlungsfreiheit, kürzer werdende Planungs- und Veränderungsphasen, Überforderung durch Komplexität, Ad-hoc-Entscheidungen sowie operativer Aktionismus.

## Neue Arbeitsphilosophie

Gesundes Leadership wird geprägt durch neue Arbeitsphilosophien. Darin ist die Kreativität mehr als nur künstlerische Schöpferkraft. Kreativität heisst: Spass, Entwicklung Selbstverwirklichung, Selbstverantwortung, emotionale Intelligenz, holistische Denken, Spiritualität, Empathie, Weiblichkeit sowie die Suche nach dem individuellen sowie nach dem übergeordneten Sinn.

Basierend auf der Studie «Creative Work – Business der Zukunft» (2007, Imke Keicher und Kirstin Brühl vom Zukunftsinstitut) wird sich die Arbeit grundlegend ändern und dieser Wandel unsere gesamte Gesellschaft berühren. Eine neue Arbeitskultur wird sich verbreiten.

Denn während die ALTE Arbeit schwindet, was unüberhörbar beklagt wird, sind die Konturen der NEUEN Arbeit massgeschneidert für Frauen:

Die Charakteristika der NEUEN Arbeit:

- Kreativität als zentrales Persönlichkeitsmerkmal (= Zukunftskompetenz)
- Flexible Arbeitszeiten
- Flexibler Arbeitsort (Ort der Ruhe und Inspiration)
- Bezahlung nicht mehr nach Anwesenheit, sondern nach Leistung
- Arbeit als Sinnstifter
- Life Balance: Arbeiten und Leben kommen wieder zusammen

## Gesundheit am Arbeitsplatz

Diese neue Führungs- und Arbeitsphilosophie wird von einem Gesundheitsbegriff geprägt sein, der auf vier miteinander vernetzten Dimensionen basiert:

### 1. Autonomer Umgang mit Komplexität wird Voraussetzung für Gesundheit im Arbeitsleben.

Health Leadership zur persönlichen Gesundheit am Arbeitsplatz, an welchem Ort und in welcher Funk-



### Marie-Theres Hofmann

Marie-Theres Hofmann ist Geschäftsführerin und Inhaberin BGM Forum Schweiz, Leiterin des Female Board Pool am Center for Corporate Governance und Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM-HSG) sowie Coachingbeauftragte im Studiengang «WBB – Women Back to Business» an der Uni St.Gallen.

tion Arbeit auch stattfindet, ist die Gestaltungsaufgabe einer Work-Health-Zukunft, die von einem ethisch fundierten Verständnis von Freiheit und Verantwortung geprägt ist. Kreativ arbeiten heisst, den Mitarbeitenden einen deutlich höheren Gestaltungsspielraum zu ermöglichen.

## «Eine gut funktionierendes Health Leadership ist von einem klaren Wertesystem getragen.»

### 2. Das Verschwimmen von Arbeit und Freizeit macht selbstbestimmte Gesundheit zum zentralen Faktor eines erfüllten Lebens.

Health Leadership schafft ein Wertbild, in dem der Mensch im Mittelpunkt steht. Damit ist eine anspruchsvolle, leistungsorientierte Arbeitsumgebung gemeint, die Empowerment, sprich: die Selbstverantwortung des Mitarbeitenden für seine Arbeitsergebnisse, aber auch für sein eigenes Wohlbefinden und seine Gesundheit.

### 3. Health Leadership fördert mentale, emotionale und körperliche Gesundheit und fordert Selbstverantwortung der eigenen Gesundheit ein.

Health Leadership bedeutet Verantwortung für das eigene Leben und die eigene Gesundheit. Work-Health. Das heisst auch, dass betriebliche Gesundheit zu den obersten Maximen gehört – weil sie den künftigen Unternehmenserfolg signifikant mitprägt.

### 4. Health-Leadership braucht eine neue Ethik der Arbeit, die auf Eigenverantwortung setzt.

Health Leadership kombiniert eine humanitäre Einstellung mit einer ergebnisorientierten Ausrichtung und gewährt bei der Umsetzung weitestgehende Freiheitsgrade. Eine gut funktionierendes Health Leadership ist von einem klaren Wertesystem getragen und verantwortungsethisch ausgerichtet: Sie erfordert die Fähigkeit zur Selbstreflexion und das Erkennen der eigenen Grenzen. Als Führungskraft das adäquate Mass der Belastung bei sich und bei anderen wahrzunehmen und sich selbst und andere beim Umgang mit Stressoren wirkungsvoll zu unterstützen, ist eine zentrale Herausforderung.

Anzeige



Universität St.Gallen

## Weiterbildung für KMU

### Intensivstudium KMU

50 Seminartage in 10 Blockwochen  
26. Durchführung: April 2016 bis August 2017

### St.Galler Management Seminar für KMU

20 Seminartage in 8 Blöcken  
71. Durchführung: November 2015 bis Mai 2016

Ausführliche Informationen zu allen Weiterbildungsprogrammen für KMU finden Sie auf unserer Website:

«Das Intensivstudium KMU ist so vielseitig wie mein Unternehmen in der Verpackungsbranche, ich profitiere täglich von den vermittelten Lehrinhalten.»

Dr. Christoph Heer  
CEO Heer Verpackungen, St.Gallen

Nächster Info-Abend:  
28. Mai 2015 in Luzern  
Anmeldung online

[www.kmu.unisg.ch/wb](http://www.kmu.unisg.ch/wb)

KMU-HSG.CH

# Lernen von und mit den Besten

**Das neue WIFI Kursbuch ist erschienen! Weiterbildungshungrigen bieten sich über 2000 Veranstaltungen aus den unterschiedlichsten Wissensbereichen.**



*Dr. Thomas Wachter:  
«Im WIFI Vorarlberg wird  
das ausgebildet, was  
die Wirtschaft braucht.»*

Das WIFI als Weiterbildungsinstitution der Wirtschaftskammer Vorarlberg ist in der Bodenseeregion der Ansprechpartner, wenn es um berufliche Aus- und Weiterbildung geht. «Im WIFI Vorarlberg wird das ausgebildet, was die Wirtschaft braucht. Deshalb verfügt unser Programm über eine solch enorme Bandbreite», erklärt Institutsleiter Dr. Thomas Wachter. Das neue WIFI-Programm bietet ab Herbst 2015 insgesamt 2000 Kursveranstaltungen, in deren Rahmen 900 Trainer im Einsatz sein werden. Neben den Themenbereichen Management und Unternehmensführung, Persönlichkeit und Sprachen sind auch wieder Lehrveranstaltungen aus den Fachbereichen Betriebswirtschaft, EDV, Technik und Branchen fixer Bestandteil des WIFI-Programms.

«Wichtig ist uns die Durchlässigkeit der Bildungsweg – das heisst, bei uns kann man mit dem Vorbereitungskurs auf die Lehrabschlussprüfung beginnen,

sich durch den Besuch von hochwertigen Lehrgängen als Fachkraft weiterqualifizieren und schliesslich durch den Besuch einer akademischen Ausbildung ein Master-Degree erwerben», fasst Wachter die WIFI-Programmgestaltung zusammen.

## **FIT - massgeschneiderte Firmentrainings**

Da jedes Unternehmen anders ist und spezifische Anforderungen an Weiterbildung hat, wurde das WIFI Firmen-Intern-Training (FIT) konzipiert: Nach einer Bedarfsanalyse erarbeiten FIT-Fachleute mit den Unternehmen Trainings, die speziell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten sind. Firmen-Intern-Trainings garantieren somit massgeschneiderten, praxisnahen Wissenstransfer für Unternehmen aller Größen. Wachter: «Unsere Leistungen reichen von innerbetrieblichen Trainings der Mitarbeiter bis hin zum umfassenden Personalentwicklungskonzept.»

# Nur wer Talente erkennt, meistert den Wettbewerb

**Der Erkennung und Förderung von eigenen talentierten Mitarbeitenden kommt aufgrund des Fachkräftemangels und des zunehmenden Konkurrenzdruckes eine immer grössere Bedeutung zu. Denn diese engagierten Leistungsträger sind die Zukunft der Unternehmen. Die KMU sind deshalb angehalten, sich adäquate Massnahmen zu überlegen, die ein nachhaltiges Talentmanagement sicherstellen.**

**Text:** Christian Wild, Redaktor der Online Marketing AG **Bild:** zVg.

Die Schweizer Wirtschaft leidet unter dem Fachkräftemangel. Neben dem Einstellen von ausländischen Spezialisten gibt es für Unternehmen eine naheliegendere Möglichkeit, dieses Vakuum zumindest teilweise zu füllen: mit dem Finden und Fördern des eigenen, vielversprechenden Nachwuchses. Eine Studie zum Thema «Talentmanagement 2014» des Personaldienstleisters Manpower zeigt denn auch auf, dass rund 30 Prozent der befragten Firmen das Beheben der Knappheit an qualifizierten Mitarbeitenden in Schlüsselpositionen als dringendste Herausforderung in Sachen Talentmanagement ansehen. Allerdings hapert es bei der Umsetzung, denn nur 13 Prozent der Geschäftsführer sind von ihrem

ruch» der Firma bereits kennen und die Führung sich über ihre Persönlichkeitsmerkmale und ihre Fähigkeiten im Klaren ist.» Ferner ist Talentmanagement auch für die Gewinnung von neuen Mitarbeitenden nützlich, wenn der Ruf des Unternehmens als fortschrittlicher Arbeitgeber bekannt ist oder Angestellte positiv über ihre Firma sprechen und so neue Arbeitnehmer gewinnen.

## **Unterstützung beim Talentmanagement**

Wie sieht der Support im Bereich Talentmanagement konkret aus? «Wir sind neutrale Berater und verkaufen kein eigenes Instrument oder eigene Systeme, sondern wir erarbeiten zusammen mit dem Unternehmen ein individuelles und tragfähiges Konzept», erklärt Walter Stürm. «Wir leisten insbesondere in der Anfangsphase und bei der Überprüfung der bestehenden Talentförderung Hilfe, stimmen die Strategie der jeweiligen Firma auf die Personalplanung ab und kontrollieren die internen personellen Ressourcen auf der Zeitachse, zum Beispiel welche Mitarbeitenden das Unternehmen bis wann für welche Aufgaben einsetzen kann.» Econag definiert auch gezielte Fördermassnahmen in Bezug auf künftige Aufgaben, arbeitet bei der Einführung von einheitlichen Beurteilungskriterien mit, kontrolliert bestehende Qualifikationssysteme und prüft die Ergebnisse der notwendigen, periodisch stattfindenden Mitarbeitergespräche. Des Weiteren erhalten die Talente ein individuelles Coaching. «Konkret beinhaltet dieses eine umfassende Standortbestimmung mitsamt passenden und auf Aufträge/Projekte bezogenen Fördermassnahmen. Beispielsweise ist damit eine spezifische Schulung in einem Weiterbildungsinstitut gemeint, wobei diese stets auf die Fähigkeiten und Wünsche des Mitarbeitenden sowie auf die betrieblichen Bedürfnisse abzustimmen ist, falls sich der Arbeitgeber kostenmässig oder zeitmässig daran beteiligt», legt Walter Stürm dar.

**«Mit gemeinsam betriebenen Academies können diverse eigene Weiterbildungsangebote unter einem Dach gebündelt werden.»**

Konzept zur Förderung von Führungskräften überzeugt. Hier setzt Walter Stürm den Hebel an. Er ist Inhaber und Geschäftsführer von Econag in St.Gallen und Kloten und spezialisiert auf Beratungen in der Talententwicklung, im Führung coaching und Outplacement. Zusammen mit seiner Geschäftspartnerin Noëmi von Erlach unterstützt er Unternehmen bei der Entwicklung der Mitarbeitenden sowie der Karriereberatung. Für ihn ist klar, dass KMU nicht nur selber Talentförderung betreiben können, sondern auch müssen. «Das Talentmanagement ist lebenswichtig für die Unternehmen, weil diese so im umkämpften Arbeitsmarkt ihre Talente halten können. Zudem zeigen Untersuchungen, dass Talente mit ihren Stärken auch das Geschäftsergebnis spürbar positiv beeinflussen. Der grosse Pluspunkt besteht darin, dass die Mitarbeitenden den «Stallge-

# Es gibt eben Handwerker und Handwerker.



freicom.

## Der Profi Personalmanagement

Altstätten . Kriessern . Vaduz . [www.derprofi.ch](http://www.derprofi.ch) . [profi@derprofi.ch](mailto:profi@derprofi.ch)

PERSONALMANAGEMENT

Seminarhotel  
Arenenberg

Thurgau



## Königlicher Genuss am kaiserlichen Arenenberg

Es gibt Orte, die haben etwas Magisches. Der Arenenberg gehört zweifelsfrei dazu. Dem Besucher eröffnet sich ein einzigartiger Blick auf die Schönheit der Natur und die faszinierende Geschichte Napoleons. Nebst dem vielfältigen Rahmenprogramm finden Veranstalter ideale Bedingungen für ihre Seminare, Events und Feiern.

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

Nur rund 50 Min.  
von St. Gallen  
entfernt!



Tagespauschale «Bacchus» CHF **64.-**  
Raummiete, Mittagessen, Verpflegung, Weindegustation

# 1 > 4



WILHELM  
COMPETENCE  
IN HR SOLUTIONS.  
SINCE 1979.

## Die neue Formel für HR-Solutions.

Vier Firmen verschmelzen bei Wilhelm zu einer Expertenorganisation.

Mit der neuen Formel für HR-Solutions stellt Wilhelm die Mathematik radikal auf den Kopf. Eins ist grösser als vier: Die Marktarithmetik hat ihre eigene Logik. Mit der Vereinigung von vier Firmen unter einem Dach liefert Wilhelm den Beweis dazu. Wissen und Erfahrung aus allen Branchen und Fachrichtungen kumulieren sich und verstärken so die Kompetenz des führenden Schweizer Anbieters von HR-Dienstleistungen wie: Rekrutierung von Führungspersönlichkeiten, Assessment, Outplacement sowie Entwicklung von HR-Prozessen. Zum Nutzen der Kunden.

ZÜRICH  
ST. GALLEN  
VADUZ  
BASEL  
BERN  
LUGANO  
[www.wilhelm.ch](http://www.wilhelm.ch)

Walter Stürm, Geschäftsführer, und Noëmi von Erlach, Geschäftspartnerin und Senior Consultant der Econag Executive Consulting AG in St. Gallen, Kloten und im Thurgau.



### Stärken und Schwächen der KMU

Welches sind die spezifischen Stärken von KMU, die ein Talentmanagement betreiben? «Diese Unternehmen sind für ihre Arbeitnehmenden grundsätzlich attraktiv, weil gerade Talente dort eher breitgefächerte Aufgabengebiete antreffen und häufig eine flexiblere Organisation besteht. Zudem ist der Betrieb überschaubar, der Umgang persönlicher und die Führung näher bei den Mitarbeitenden. Und oftmals besteht eine ausgeprägte Firmenkultur – ein für die Talententwicklung wichtiger Nährboden», führt Walter Stürm aus. Ferner können KMU durch ein gut aufgebautes Talentmanagement auch das Thema Nachfolgeregelung auf allen Stufen frühzeitig anpacken.

Schwächen ortet Walter Stürm dagegen primär beim aufgrund der Grösse eingeschränkten Vorhandensein von unterschiedlichen und anspruchsvollen Jobs sowie beim geringen Angebot an internen Weiterbildungsmöglichkeiten. «Auch finanziell sind Limiten gesetzt, wenn es um die Implementierung eines eigenen Talentmanagements mit Beratung, Instrumenten und Assessments geht.» Zudem ist die Talentförderung eine langfristige Angelegenheit. Wer kurzfristig denkt und auf schnelle Weise die Früchte ernten will, wird enttäuscht oder wohl automatisch davon absehen.

### Lösungsvorschlag: gemeinsame Academies

Aus diesen Gründen rät Walter Stürm zum Aufbau gemeinsamer Weiterbildungsplattformen oder zur Nutzung von bestehenden Academies, wobei dies auch unternehmensunabhängige Institute sein können. «Wenn die KMU solche eigenen Organisationen aufbauen, betreiben oder sich daran beteiligen, fällt unter anderem ein Teil des teuren Schulgelds für externe Bildungsstätten weg.» Als positive Beispiele, die in diese Richtung gehen, sieht Walter Stürm zwei

regionale Institutionen an; so etwa die Jansen Academy in Oberriet, bei der sämtliche Mitarbeitende Fachausbildungen und Weiterbildungsmodule – in Projektmanagement, Sprachen, IT etc. – besuchen können und die Würth Business Academy in Rorschach, die das Management und den Nachwuchs für die zukünftigen Herausforderungen qualifiziert. Hilfe bei der Talententwicklung können auch Gewerbeverbände und Handelskammern wie die IHK St. Gallen-Appenzell sowie Arbeitgeberverbände leisten, indem sie Veranstaltungen wie etwa die Wissenstransfer-Plattform «EcoOst» (zusammen mit dem Raiffeisen Unternehmerzentrum) und die Tagung «Rheintaler Wirtschaftsforum» durchführen. Anlässlich von Workshops und Gesprächsrunden werden unter anderem aktuelle Fragestellungen rund um Unternehmenswachstum und die neuen Generationen thematisiert und die Ostschweizer Wirtschaft so hinsichtlich Talentförderung sensibilisiert.

### Die Zukunft des Talentmanagements

Die Richtung, in die sich die Förderung von Talenten entwickeln soll, ist für Walter Stürm klar: «Talentmanagement und dessen immense Wichtigkeit für die Wirtschaft, die Unternehmen und das Wachstum müssen von den jeweiligen Firmenverantwortlichen erkannt werden und in die Unternehmensstrategie, die Planung und die tägliche Führung einfließen.» Die KMU sollen sich vergegenwärtigen, welche Ressourcen – fachtechnischer und persönlicher Art – sie in Zukunft für die Talentförderung benötigen und was sie verlieren, wenn sie dem Talentmanagement zu wenig Bedeutung beimessen. Dabei müssen sie sowohl die Bedürfnisse der Generation Y (auch Millennials genannt) als auch der Generation Z (heute Teenagers) in ihre Planungen miteinbeziehen und Grundlagen schaffen, um deren Potenzial in Zukunft optimal zu nutzen.

# Klitschko steigt in den HSG-Ring

**Einseitige Sichtweise der Linken. Kleine Computer, die gross rauskommen. Und ein schlagkräftiger Dozent für die Universität St.Gallen.**



## Klitschko lehrt an der HSG

Im Frühjahr 2016 startet an der HSG ein Lehrgang, den der ukrainische Boxweltmeister Wladimir Klitschko zusammen mit der Universität entwickelt hat. Er selbst wird auch dozieren. Behandelt werden aktuelle Themen und Trends im Change- und Innovationsmanagement. Die Studierenden sollen lernen, wie sie sich auf die rasanten Veränderungen der Wirtschaftswelt einstellen und damit umgehen können.

## Walhalla in Zürcher Hand

Das Hotel Walhalla am Bahnhofplatz St.Gallen ist verkauft. Für Hoteldirektor Urs Majer hat der Verkauf Konsequenzen: Er wurde per 1. Mai freigestellt – nach 16 Jahren erfolgreicher Tätigkeit. Der Grund: Das Hotel Walhalla hat per 1. Mai die Eigentümer gewechselt. Es gehörte der Brauerei Heineken Switzerland, diese hat es nun an die Candrian Catering AG, ein grosses Zürcher Gastrounternehmen, verkauft.

## Prime-Computer auf Erfolgsspur

Grosser Erfolg für den 24-jährigen St.Galler Jungunternehmer Josip Sunic: Seine Prime-Computer sind ab sofort auch bei digitec.ch erhältlich. Bei Digitec ist man angetan vom neuen Produkt – nicht nur wegen des «Swissness-Faktors». «Darüber hinaus überzeugt uns der PrimeMini mit seinem hochwertigen Designgehäuse, der lüfterlosen Bauweise und dem geringen Stromverbrauch», so Digitec-Sprecher Lino Bugmann.

## Helvetia mit Kündigungen

Der St.Galler Versicherer Helvetia kündigt 70 Mitarbeitern. Zudem werden 30 Personen vorzeitig pensioniert – bei einem Personalbestand von rund 3850 Mitarbeitenden in der Schweiz. Grund seien Doppelspurigkeiten nach der Übernahme von Nationale Suisse. Ein Grossteil könne über natürliche Fluktuationen abgebaut werden, heisst es in einer Mitteilung: Seit Oktober 2014 etwa sind rund 200 Austritte von Mitarbeitern erfolgt.

## Biorender geht an Hunziker

Die Liegenschaft der konkursiten Biorender AG in Münchwilen geht an den früheren Besitzer Jacques

Hunziker. Dieser hat in letzter Minute die noch fälligen 4,8 der insgesamt 5 Millionen Franken an das Konkursamt Thurgau überwiesen. Welche möglichen Investoren hinter Hunziker stehen, ist weiterhin unklar. Die Anlagen zur Biogasproduktion werden noch bis Ende Oktober von der Herisauer Jakob Bösch AG betrieben.

#### «St.Gallen» fehlt

Der St. Galler Textilindustrielle Max R. Hungerbühler störte sich an der Tagblatt-Generalversammlung daran, dass die neue Tagblatt Medien Hodling AG ohne «St.Gallen» im Namen auskommen soll. Sein Antrag auf Namensänderung in «St.Galler Tagblatt Medien Holding AG» wurde aber abgeschmettert – durch die erdrückende Stimmenmehrheit der NZZ, die das «Tagblatt» seit 1991 beherrscht.

#### Chancen auf mehr Lohn

Die grössten Chancen auf eine Gehaltserhöhung haben in der Schweiz 2015 Mitarbeitende, die zusätzliche Aufgaben ausserhalb ihres Verantwortungsbereiches übernehmen und lernbereit sind. Sie können mit Einkommenssteigerungen von durchschnittlich 5,9 Prozent rechnen. Das zeigt die Arbeitsmarktstudie im Auftrag des Personaldienstleisters Robert Half, für die 100 HR-Manager in der Schweiz befragt wurden.

#### City-Garage AG unterstützt Festspiele

Vom 19. Juni bis 3. Juli finden auf dem Klosterhof wieder die St.Galler Festspiele statt. Damit die Festspiele als Grossanlass alljährlich logistisch reibungslos über die Bühne gehen können, stellt das St.Galler Autohaus City-Garage AG auch 2015 wieder diverse Fahrzeuge zur Verfügung. Bis Juli werden mit Autos der Marken Audi, Seat, VW und VW Nutzfahrzeuge verschiedenste Aufgaben rund um die Festspiele er-

füllt. «Eine Partnerschaft, die seit Jahren reibungslos funktioniert», freut sich Alfred Käser, Mitglied der City-Garage-Geschäftsführung.

#### Die böse Wirtschaft



Die Kasachstan-Affäre um FDP-Nationalrätin Christa Markwalder und die PR-Agentur Burson-Marsteller spitzte sich Anfang Mai laufend zu. Andreas Hugi, Präsident des Bundes der PR-Agenturen der Schweiz BPPA, bedauerte in einem Interview mit «persoendlich.com», dass die Kommunikationsbranche dadurch in ein schiefes Licht gerückt werde. Die Kommentare liessen nicht lange auf sich warten – von linker Seite wurde einmal mehr scharf geschossen. Der Tenor: Die Wirtschaft übe durch Lobbyisten starken Einfluss auf die Politik aus. Was die Linken in diesem Zusammenhang jedoch verschweigen, ist, dass sie selbst nicht minder von Institutionen und Verbänden «gelenkt» werden.

#### Vor 10 Jahren im LEADER

Fredi Hugelshofer, damals noch Geschäftsleiter der Hugelshofer Transport AG in Frauenfeld, sah schon vor zehn Jahren eine Gefahr in der ausufernden Bürokratie: «Das lasche, lauwarmer Verhalten vieler Schweizer Bürger und Politiker, die allgemeine Unentschlossenheit, die Resignation und Mutlosigkeit gegenüber all den neuen Schikanen der Behörden machen mir schwer zu schaffen. Ansonsten hat mich das Unternehmertum aber – so meine ich wenigstens – fast nur positiv geprägt: von einem etwas unbedachten zum ausgeifteten Rebellen.»



# Fairer Handel

Am 4. Mai fand in Herisau eine weitere Austragung der Veranstaltungsreihe «Beste Köpfe» statt. Mit Nadja Lang war eine Referentin zu Gast, die sich mit der Max Havelaar-Stiftung (Schweiz) einem fairen Handel in den Entwicklungsländern verschrieben hat, der eine soziale und wirtschaftliche Entwicklung sämtlicher Marktteilnehmer ermöglichen soll. Für den LEADER fotografierte Leo Boesinger.



# Aktionäre füllen ganze Olma-Halle

Die Generalversammlung der St.Galler Kantonalbank gleicht jeweils einem Volksfest. Rund 3800 Aktionärinnen und Aktionäre waren Ende April in der Olma-Halle 9 in St.Gallen anwesend. Sie stimmten sämtlichen Anträgen des Verwaltungsrates zu. Der zweite, gesellige Teil der GV bestritt traditions-gemäss eine Gastregion aus dem Marktgebiet der SGKB. In diesem Jahr wurden den Anwesenden diverse Köstlichkeiten und Attraktionen aus der Region St.Gallen geboten.



# Die Schweiz im Gegenwind

**«Der Wind bläst unserem Land aus verschiedenen Richtungen direkt ins Gesicht.» Dies sagte Präsident Christian Neuweiler an der GV der IHK Thurgau vom 23. April 2015 in Weinfelden. Engagement sei gefragt. Für den LEADER fotografierte Kirsten Oertle.**

Der IHK-Präsident erwartet, dass die negativen Auswirkungen des gegenwärtigen Frankenhochs ab dem zweiten Semester 2015 spürbar werden. Mit dem Entscheid der Schweizerischen Nationalbank, den Mindestkurs von 1.20 Franken pro Euro aufzuhe-

ben, sei der Werkplatz geopfert worden. Er forderte eine Bündelung der bürgerlichen Kräfte in der Politik, um der Wirtschaft weiterhin akzeptable Rahmenbedingungen bieten zu können. Der Staat müsse billiger werden. Auf unnötige Belastungen für die

*Spannende Diskussion zur Energiewende: Prof. Dr. Gian-Luca Bona, Moderator Hansjörg Enz und Prof. Dr. Gerd Ganteför.*



*In den Vorstand neu gewählt: Peter Hochuli, Heinz Huber und Andrej R. Jakovac. Es fehlt Otmar Hofer.*



*Christian Neuweiler, Präsident der IHK Thurgau.*

Unternehmen sei zu verzichten. Sorgen bereitet auch die Volksabstimmung vom 14. Juni 2015. Die Erbschaftssteuer-Initiative gefährde die Familienunternehmen. Sie wird deshalb engagiert bekämpft. Die Generalversammlung stimmte sämtlichen Anträgen des Vorstandes ohne Gegenstimme und diskussionslos zu. Aus dem Vorstand verabschiedet wurden Daniel Hauri, Rainer Sigrist, Peter Hinder und Daniel Frutig. Neu wählte sie Peter Hochuli (Stutz AG Hatswil), Otmar Hofer (Bischofszell Nahrungsmittel AG), Heinz Huber (Thurgauer Kantonalbank) und Andrej Rudolf Jakovac (Kaufmann + Vettorel AG, Frauenfeld) in den Vorstand. Im Amt bestätigt wurden Präsident Christian Neuweiler sowie die Vorstandsmitglieder Dominik Hasler, Thomas Maron, Peter Muri, Prof. Dr. Peter Rohner und Andreas Schmidt.



Aus dem Vorstand zurückgetreten: Rainer Sigrist, Peter Hinder, Daniel Hauri und Daniel Frutig. Präsident Christian Neuweiler überreicht das Abschiedsgeschenk.



Ständerat Roland Eberle mit IHK-Vizepräsident Dr. Beat Hirt.



Aufmerksame Zuhörerinnen und Zuhörer an der IHK-Generalversammlung.

Anzeige

Preis (netto) ab  
**CHF 17'590.-\***

**DER NEUE VIVARO**

**BEREIT FÜR GROSSES.**

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

Opel **FLEXCARE**

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

\* unverbindliche Nettopreisempfehlung exkl. MwSt. (8%).

**Zil-Garage St. Gallen AG**  
 Zilstrasse 79 – 9016 St. Gallen  
 phone: +41 71 282 30 40 – fax: +41 71 282 30 59  
 info@zil-garage.ch – www.zil-garage.ch



# Stil ist individuell

**«Werte? Mir doch egal...»: Unter diesem Motto steht der diesjährige Networking-Tag vom 4. September in St.Gallen. Unter den Referenten ist auch Stilexperte Jeroen van Rooijen. Für ihn ist klar: Welche Werte wir pflegen, drücken wir unter anderem über unser Äusseres aus.**

Interview: Marcel Baumgartner Bild: Beni Blaser

**Jeroen van Rooijen, Sie werden am Networking-Tag in St.Gallen aufzeigen, wie sich Werte in der äusseren Erscheinung widerspiegeln. An solchen Business-Veranstaltungen erscheinen gerade die Männer jeweils in ähnlichen Kleidern. Muss man nun daraus schliessen, dass alle dieselben Werte pflegen?**

Das scheint mir eine sehr oberflächliche und wenig gekonnte Sicht der Dinge zu sein. Denn auch wenn viele Herren im geschäftlichen Kontext zweiteilige

Anzüge in gedeckten Tönen, ein Hemd und Krawatte tragen, so manifestieren sich doch eben in dieser scheinbaren Uniformität enorme Unterschiede: Ein Kenner sieht ohne Mühe, ob jemand einfach nur ein «grauer Mitläufer» ist oder ein Quäntchen individuellen Stil hat. Man erkennt das an Schnitten, Stoffen, Details, Kombinationen und sehr oft auch an den Schuhen.

**Gerade in der Werbung geht es ums Auffallen. Bei der äusseren Erscheinung sind wir jedoch in der Regel zurückhaltend. Wieso wird hier deutlich weniger Mut gezeigt?**

An sich ist es nicht negativ, wenn man seinen eigenen Individualismus im geschäftlichen Kontext zugunsten von «corporate values» zurücknimmt. Man ist ja in den meisten Fällen «on the job» und nicht Verkäufer seiner selbst. Dezent Businesskleidung muss nicht mut- und farblos, sondern kann schön und individuell sein. Man muss nicht immer die ganz grosse Arie schmettern, manchmal reicht es auch, eine leise Melodie zu summen, um wahrgenommen zu werden.

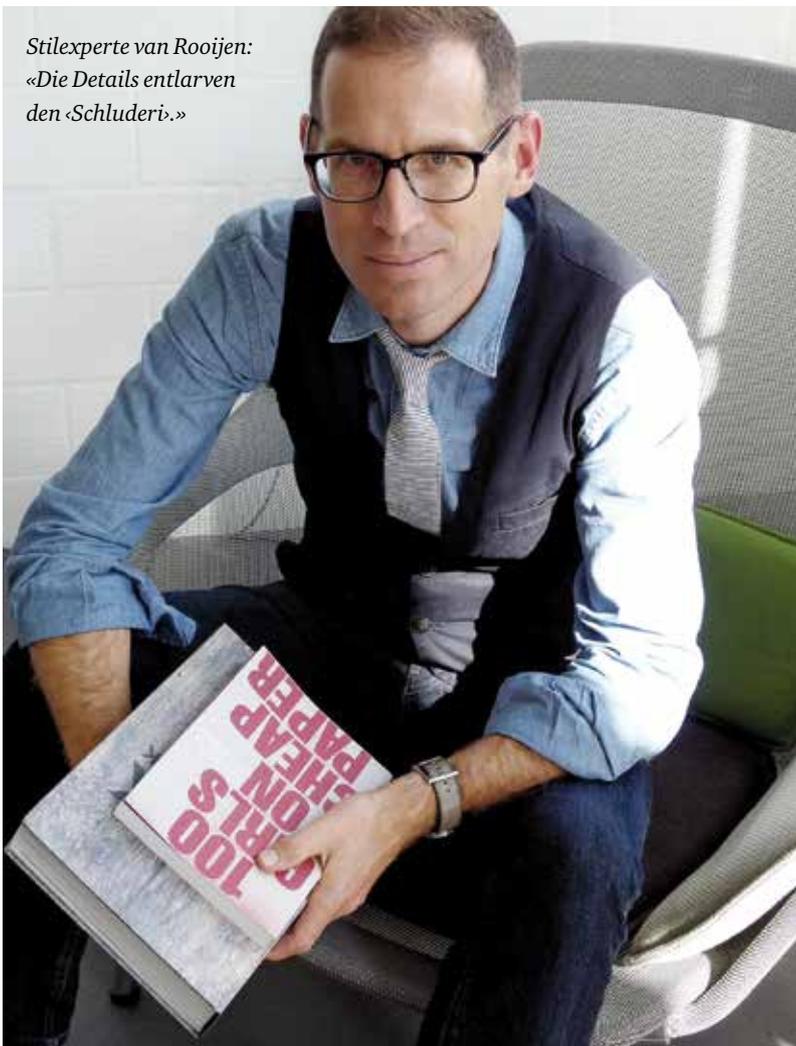
**Mit welchen einfachen Mitteln kann man in der Business-Welt hervorstechen?**

Wo alle gleich aussehen, ist es im Grunde ganz leicht, ein wenig über das Mittelmass hinaus zu ragen. Man holt sehr viel raus, wenn man sich Kleidung aus guten Stoffen gönnt, mit dem Schneider das Optimum an Passform aus der «Schale» rausholt, seine Proportionen optimiert und gekonnt wertvolle Accessoires dazu kombiniert. Umgekehrt sind es oft die Details, die den «Schluderi» entlarven: abgewetzte Kragenkanten, durchgehockte Hosenböden, glänzende Stellen am Anzug, Flecken, ungeputzte und abgeatschte Schuhe oder uninspirierte Schlipse.

**Ist es für Frauen einfacher aufzufallen als für Männer?**

Beide Geschlechter haben ähnliche Herausforderungen zu meistern. Für die Frauen ist es sogar noch etwas komplexer, weil die modischen Spielräume punkto Businessbekleidung grösser sind – damit wei-

Stilexperte van Rooijen:  
«Die Details entlarven  
den «Schluderi.»»



tet sich auch das Feld für mögliche Fehltritte. Korrekt, aber nicht langweilig angezogen zu sein, erfordert von den Frauen grosses Können.

**Im Grundsatz sind wir ja alle immer gestresster. Sobald am Morgen der Wecker klingelt, gilt es, den straffen Tagesplan einzuhalten. Nehmen wir uns zu wenig Zeit für die Garderobe?**

Gut aussehen kostet natürlich nicht nur etwas Geld, sondern auch Zeit. Aber das zahlt sich aus, denn: Eine gute, durchdachte Garderobe kann das Leben leichter machen und helfen, sich auf die wichtigen Dinge zu fokussieren. Es reicht aber, wenn man sich einmal in der Saison richtig gut Zeit für das Garderoben-Update nimmt und sich jede Woche genügend Zeit gönnt, die Dinge frisch und im Schuss zu halten.

**«Wo alle gleich aussehen, ist es im Grunde ganz leicht, ein wenig über das Mittelmass hinaus zu ragen.»**

**Was können die Besucherinnen und Besucher am Networking-Tag von Ihrem Referat erwarten?**

Eine Mischung aus praktischer Lebenshilfe, zeitgeistiger Fitness und bekömmlicher Unterhaltung. Ich predige keine scharfe Lehre oder wissenschaftliche Erkenntnis, sondern versuche, den Menschen Mut zur Mode zu machen und sie zu stimulieren, das Beste aus sich zu machen.

#### Networking-Tag 2015

Der diesjährige Anlass behandelt das Motto «Werte? Mir doch egal...». Zum Thema werden sich sieben Top-Referenten äussern: Jakob Kellenberger, langjähriger IKRK-Präsident und Spitzendiplomat, spricht über «Werte und Demokratien». Die ökonomische Sichtweise bringt Forscher Mathias Binswanger ein. Den Aspekt der Jugend beleuchtet Autor und Kabarettist Bänz Friedli. Ihre Gedanken zu «Werte und Führung» teilen FCSG-Präsident Dölf Früh, Sozialunternehmerin Sina Trinkwalder und Brigadier René Wellinger mit. Jeroen van Rooijen schliesslich wird sich dem Lifestyle-Bereich annehmen und zudem an der Networking-Party dem Publikum in einer Eins-zu-eins-Beratung die Wirkung des eigenen Auftritts zeigen. Der Anlass wird moderiert von SRF-Redaktorin Sonja Hasler.

Beginn ist am 4. September um 13 Uhr in der Olma-Halle 2.1 in St.Gallen. Der offizielle Teil endet um etwa 18 Uhr mit dem Schlusswort von Sigmar Willi, Leiter FHS Alumni. Der LEADER ist Medienpartner des Networking-Tages.

Weitere Infos und Anmeldung unter:  
[www.networkingtag.ch](http://www.networkingtag.ch).

## Trader des Monats April

**Stefanie Konrad aus Zürich hat im April bei der Swiss Trading Championship mit 6,84% die beste Monats-Performance erzielt. Sie verfolgt eine eher konservative «Global Macro»-Strategie und berücksichtigt sowohl fundamentale Kennzahlen als auch charttechnische Signale. Ein Kurzinterview.**

**Stefanie Konrad, wie haben Sie im Monat April eine Performance von 6,84% erreicht?**

Im Vergleich zu Europa sind die amerikanischen langfristigen Zinsen immer noch relativ hoch bewertet. Entsprechend ergeben sich attraktive Kaufgelegenheiten bei steigenden amerikanischen Bonds.

**Wie lange werden Sie diese Strategie weiterverfolgen?**

Nicht mehr sehr lange. Gegen Mitte des Jahres wird es immer wahrscheinlicher, dass sich das Blatt wendet und die Zinsen wirklich ansteigen. Überdies könnte auch in Europa einmal eine Verschnaufpause im aggressiven Trend zu immer noch tieferen Zinsen eintreten, was die Zinswende in Amerika begünstigen würde.

**Worin werden Sie dann investieren?**

Zur Zeit beobachte ich die Getreide-Märkte, insbesondere Weizen. Weizen hat nach langen guten Ernten historische Tiefpreise erreicht. Ich denke, das Blatt könnte sich hierbei wieder einmal wenden.

**Was halten Sie von der Swiss Trading Championship?**

Ich finde es eine sehr gute Idee und hoffe, dass sich noch viele Trader anmelden werden. Man lernt immer wieder von anderen Tradern dazu und ich möchte mich künftig gerne mit ihnen austauschen, was mit der Forum-Plattform sehr einfach möglich ist. Vor allem finde ich es gut, dass hier mit richtigem Geld gehandelt werden muss, und ich mich auf die ausgewiesene Performance verlassen kann. Meinerseits werde ich Anlageempfehlungen bei den Tradingtipps publizieren.

#### Steckbrief Stefanie Konrad

**Diplom:** Bachelor of Science

**Art von Investment:** Futures

**Kontrakte gehandelt:** US-T-Bonds (30-jährige Staatsanleihen), Weizen

**Anzahl Trades per Monat:** 15 Trades

**Initial investment:** CHF 30000.–

**Durchschnittlicher Stop loss per Kontrakt:** 1500 USD

**Durchschnittliche Gewinnerwartung per Kontrakt:** 1000 bis 2000 USD

**Anlagehorizont:** Mittelfristig

[www.trading-championship.ch](http://www.trading-championship.ch)



# Jungunternehmerforum

Mut zum Unternehmertum

3. Juni 2015 | Stadtsaal Wil

Plattform für Gründer/innen, Jungunternehmer/innen, Startups, KMU-Nachfolger/innen und junge Führungspersonlichkeiten.

Das

präsentiert das

Hauptsponsoren

**RAIFFEISEN**

**OBT**

**BZWU**  
Weiterbildung

**BUHLER**

Jung-Unternehmer-Zentrum

Patronat

**gewerbe**  
st.gallen

Co-Sponsor

**STARTFELD**

**local.ch** einfach finden

**imagevideo**  
Filmproduktion / Flugaufnahmen mit Videocine

Medienpartner

**LEADER**

**WILER ZEITUNG**

**PRÄSENTATION**

**VERLOSUNG**

**NETWORKING**

15.45 Uhr

A

## WORKSHOPS

Praxiswissen aus erster Hand für Gründer/innen und Jungunternehmer/innen

**Wie plane ich die Finanzierung meiner Geschäftsidee?**

**Simon Lumpert** | Raiffeisenbank Wil

B

**Rechtsformen und Versicherungen in der Gründungsphase**

**Christoph Brunner** | OBT AG

C

**Verkaufsstrategie planen und umsetzen**

**Edy Stillhard** | STILLHARD CONSULTING

**GET-TOGETHER**

17.30 Uhr

Informationen | Networking | Verpflegung

**MODERATION**

**BEGRÜSSUNG**

18 Uhr

**Yves Keller, «dä Chäller»** | Moderator FM1

**Monika Scherrer** | Präsidentin Jung-Unternehmer-Zentren

**Benedikt Würth** | Regierungsrat Kanton St.Gallen

## PRAXIS-REFERATE

Jungunternehmer berichten von ihren Erfahrungen

**Die Klippen der Gründungsphase überwinden**

**Rainer Hug** | ZimmereiHandwerk Hug GmbH, Schwarzenbach | Jungunternehmer

**Wie ein Startup mit der KTI die Wetterforschung vorantreibt**

**Dr. Martin Fengler** | Meteomatics GmbH, St.Gallen | Jungunternehmer

## JungUNTERNEHMER-Dialog

**Stimmen die Rahmenbedingungen für Startups?**

Yves Keller moderiert die Gesprächsrunde mit

**Benedikt Würth** | Regierungsrat Kanton St.Gallen

**Rainer Hug** | ZimmereiHandwerk Hug GmbH

**Christoph Brunner** | OBT AG

Premiere des Image-Videoclips «Funeral Planning»

3 BZWU-Bildungsgutscheine, 3 local.ch-Werbegutscheine und 3 LEADER-Jahresabos

Apéro und Ausklang



Jetzt  
anmelden!



Jung-Unternehmer-Zentrum

# 1. Jungunternehmerforum St.Gallen im Stadtsaal in Wil

## WORKSHOPS

Praxiswissen aus erster Hand für Gründer/innen und Jungunternehmer/innen

**Wie plane ich die Finanzierung meiner Geschäftsidee?**

**Simon Lumpert** | Raiffeisenbank Wil

B

**Rechtsformen und Versicherungen in der Gründungsphase**

**Christoph Brunner** | OBT AG

C

**Verkaufsstrategie planen und umsetzen**

**Edy Stillhard** | STILLHARD CONSULTING

**GET-TOGETHER**

17.30 Uhr

Informationen | Networking | Verpflegung

**MODERATION**

**BEGRÜSSUNG**

18 Uhr

**Yves Keller, «dä Chäller»** | Moderator FM1

**Monika Scherrer** | Präsidentin Jung-Unternehmer-Zentren

**Benedikt Würth** | Regierungsrat Kanton St.Gallen

## PRAXIS-REFERATE

Jungunternehmer berichten von ihren Erfahrungen

**Die Klippen der Gründungsphase überwinden**

**Rainer Hug** | ZimmereiHandwerk Hug GmbH, Schwarzenbach | Jungunternehmer

**Wie ein Startup mit der KTI die Wetterforschung vorantreibt**

**Dr. Martin Fengler** | Meteomatics GmbH, St.Gallen | Jungunternehmer

## JungUNTERNEHMER-Dialog

**Stimmen die Rahmenbedingungen für Startups?**

Yves Keller moderiert die Gesprächsrunde mit

**Benedikt Würth** | Regierungsrat Kanton St.Gallen

**Rainer Hug** | ZimmereiHandwerk Hug GmbH

**Christoph Brunner** | OBT AG

Premiere des Image-Videoclips «Funeral Planning»

3 BZWU-Bildungsgutscheine, 3 local.ch-Werbegutscheine und 3 LEADER-Jahresabos

Apéro und Ausklang



[sg.jungunternehmerforum.ch](http://sg.jungunternehmerforum.ch)

# Fach- und Führungskräfte treffen Unternehmen

Schon die Erstdurchführung von ProOst 2014 war ein Erfolg: 300 Professionals mit Hochschulabschluss haben sich bei 35 Arbeitgebern über ihre Karrierechancen in der Ostschweiz informiert. Am 14. August startet die Ausgabe 2015.

Insgesamt wurden 2014 über 700 Kontakte zu Fach- und Führungskräften geknüpft. Die ersten Vorstellungsgespräche haben bereits eine Woche nach dem Anlass stattgefunden. ProOst 2015 soll wiederum 300 Professionals eine Übersicht über die Karrierechancen, insbesondere auch bei KMU, in den Kantonen SG, TG, AR und AI geben und die hohe Lebensqualität der Region aufzeigen. Die Tagesveranstaltung findet am **Freitag, 14. August**, im Congress Center Einstein in St.Gallen statt.

Bis heute haben über 35 Ostschweizer Unternehmen ihre Teilnahme bestätigt. Neben «Grossen» wie Stadler Bussnang, Genossenschaft Migros Ostschweiz

oder Huber+Suhner nutzen auch viele KMU die Möglichkeit, sich als attraktive Arbeitgeber für qualifizierte Arbeitskräfte zu positionieren. So haben sich bereits Schmidhauser, Adcubum oder ELESTA angemeldet.

Hauptsponsor ist Helbling Technik. Zudem nehmen Universität und Fachhochschule St.Gallen teil.

Wollen auch Sie sich oder Ihr Unternehmen an ProOst 2015 vorstellen?  
Weitere Informationen: [www.proost.ch](http://www.proost.ch)

## ProOst 2015

Congress Center Einstein, St. Gallen · 14. August 2015

**Teilnehmende Unternehmen 2015**

**Hauptsponsor:** helbling

**Co-Sponsoren:** HUBER-SUHNER

**Kooperationspartner:** BOA LINGUA, electro, ost+tech, SWISS ENGINEERING

**Medienpartner:** Handelszeitung, LEADER, Neue Zürcher Zeitung, XING, together

**Veranstalter:** LEADER

→ Jetzt anmelden: [www.proost.ch](http://www.proost.ch)



C. Meyer

**Christine Meyer**  
Geschäftsleiterin Brauerei St. Johann AG

Womit haben Sie Ihr erstes Geld verdient?

Mit einem Praktikum in den Werkstätten  
des Jhannens in Wien St. Johann

Hatten Sie als Kind einen andern Berufswunsch?

Das Engagement in einem Hilfswerk  
im sozialen Bereich war über längere Zeit  
ein Wunsch.

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

Ergänzend nicht ich freue mich  
auf eine spannende Zukunft.

Was bedeutet Ihnen Erfolg?

Unser lokal gebranntes St. Johann Bier im  
Toggenburg bekannt zu machen, bedeutet  
für mich im Moment Erfolg.

Welchen Luxus gönnen Sie sich ab und zu?

Einige Stunden im Kajak in der Natur  
weiterwegs sein. Dabei kann ich richtig  
gut entspannen.

Welche Ostschweizer Persönlichkeit bewundern Sie?

Ich bewundere Hans Büchler, meinem ehemaligen  
Geschichtslehrer an der Santschwart, wie  
er sich unermüdet für das Toggenburg einsetzt.

Welche Lektüre kann Sie vom Schlafen abhalten?

Obwohl ich oft und gerne lese, schafft es  
keine Lektüre, mich von meinem Schlaf  
zu bringen.

# in kürze

LEADER

## › Rolf Olmesdahl

Rolf Olmesdahl wird ab 1. Juli 2015 in der Geschäftsleitung von Raiffeisen Schweiz die Leitung des Departements IT als CIO übernehmen.

## › Matthias Hutter

Der Rheintaler Matthias Hutter ist neues Vorstandsmitglied des Schweizerischen Verbands der Immobilienwirtschaft (SVIT) Ostschweiz. Dem Berufsverband gehören aktuell 192 Mitglieder an.

## › Walter Müller

Die FDP kritisiert ihren Nationalrat Walter Müller, der sich auf eine Reise nach Kasachstan einladen liess. Nun bezahlt Müller die Reisekosten in der Höhe von rund 2000 Franken nachträglich selbst.

## › Monica Müller

Ende April ist die Kreuzlinger Chocolat Bernrain AG unter der Führung von Monica Müller mit dem Thurgauer Motivationspreis ausgezeichnet worden.

## › Daniel Frutig

Der frühere Konzernchef der AFG Arbonia-Forster-Gruppe, Daniel Frutig, ist jetzt CEO der Medizinaltechnikfirma Medela mit Sitz in Baar.

## › Domenic Rimathé

Der Ostschweizer Domenic Rimathé ist neuer Marketingchef der Kreuzlinger Fotoproduktefirma Ifolor AG.

## › Stefan Müller

Die Appenzell Innerrhoder Landschaftsgemeinde hat Ende April den parteilosen Stefan Müller zum neuen Landeshauptmann (Land- und Forstwirtschaftsdirektor) gewählt. Der SVP-Gegenkandidat Ruedi Eberle unterlag.

## › Camion Transport AG

Camion Transport AG wurde am 24. April 2015 als erstes Schweizer Transport- und Logistikunternehmen nach EN 16258 zertifiziert. Damit bestätigt das Familienunternehmen die Vorreiterrolle in der Transportökologie.

## › Jack Markell

Anfang Mai besuchte Jack Markell, Gouverneur des US-Bundesstaates Delaware, den Industriebetrieb SFS Group in Heerbrugg.

## › Hilmar Gernet

Per 1. Mai 2015 übernahm Hilmar Gernet die Leitung des neu geschaffenen Bereichs Kommunikation & Politik bei Raiffeisen Schweiz.

# Schädlingsbekämpfung im Bundeshaus

**Für sogenannte «Öffentlichkeitsarbeit» gibt die Bundesverwaltung jedes Jahr 80 Millionen Franken aus. Dafür finanzieren wir mehr als 300 Vollzeitbeamte. Jetzt hat der Bundesrat auch noch einen Youtube-Kanal.**

von Roland Rino Büchel

Der Bund braucht Öffentlichkeitsarbeit. Doch es ist eine Frage des Masses: Seit 2007, dem letzten vergleichbaren Jahr, hat der Bund seine PR-Abteilungen um 71 Stellen aufgestockt. Auf wie viele Personen sich die 308 Vollzeitstellen verteilen, ist nicht klar. Gefunden habe ich einzig eine Zahl aus dem Jahr 2003: Damals wurden 286 Stellen von sage und schreibe 865 Beamten abgedeckt. Ein Drittel des Aufwandes betrifft die Presse- und die Informationsarbeit. Dabei wird täglich überflüssig orientiert: «Gemeinsam gegen Drosophila suzukii», heisst es zum Beispiel in einer Medienmitteilung aus der Bundesküche. Diese «Suzukii» ist weder ein Töff noch ein Auto. Sondern eine lästige Fliege.



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

## Die Kirschessigfliege

Was teilt man uns zum unerwünschten Insekt mit? Es habe Versuche gegeben, «einerseits, um die Biologie des Schädlings besser zu verstehen und andererseits, um effiziente Bekämpfungsstrategien zu entwickeln». Dass die Schädlingsverstärker ihren medialen Auftritt haben, sei ihnen gegönnt. Wenn überhaupt, dann interessiert mich, ob und wie das Insekt bekämpft werden kann. Das wird nicht mitgeteilt. Entweder gibt es diese Information nicht. Oder sie wird von den Beamten als nicht relevant betrachtet. Für fruchtportal.de, schweizerbauer.ch und die Berner Zeitung war der behördliche Spam offenbar relevant. Sie verbreiteten die Nichtinformation weiter. Arme Leser.

## 12 Millionen für «Kampagnen»

Die beiden Sozialisten im Bundesrat befehligen am meisten beamtete Phrasendrescher; im Departement von SP-Bundesrätin Simonetta Sommaruga wurde das grösste Ausgabenwachstum verbucht.

Allein die diversen Kampagnen des Bundes kosten zwölf Millionen Franken. Mit 7.4 Millionen kommt uns SP-Mann Alain Berset am teuersten. Seine Verwaltungsleute versuchen mit dem Geld der Steuerzahler, manipulativ in unser tägliches Leben einzugreifen.

Man wolle auf Werbekampagnen künftig verzichten, versprach der Bundesrat dem Parlament vor wenigen Jahren. Die Wirklichkeit sieht so aus: Monatlich wird eine Million dafür verbraten. Den Bürgern soll ein schlechtes Gewissen eingetrichtert werden. Aktuell betet uns eine Millionenkampagne vor, wie viel Alkohol wir vertragen würden. Brauchen wir tatsächlich irgendwelche Werbefilmchen, um das zu kapiern? Nein. Wenn wir es einmal übertreiben, so gibt uns der morgendliche Brummschädel eine bessere Antwort als Bersets beamtete Besserwisser.

Bei klarem Kopf kommen wir zum Schluss: Bundesbern fehlt die Zurückhaltung. Darum muss man den Leuten auf die Finger schauen, den Ämtern die Mittel kürzen – und den Bundesräten den amateurhaften Youtube-Kanal schliessen.

# Abspecken

**Am 14. Juni entscheidet das Volk, ob es eine neue Mediensteuer akzeptieren will, die alle Einwohner und Unternehmen zum Gebührengeld zwingt – TV-Konsum hin oder her. Mit salbungsvollen Einsparungsversprechungen versucht der Bundesrat zwar, die Stimmberechtigten zu ködern, doch es sieht so aus, als wolle der Bürger sich nicht über den Tisch ziehen lassen: Für die Billag-Steuer könnte es knapp werden.**

von Stephan Ziegler

Stellen Sie sich vor, Sie müssten – nur weil Sie einen Briefkasten haben – eine Zeitungssteuer bezahlen. Egal, ob Sie nun eine abonniert haben oder nicht. Sie könnten ja dank des Briefkastens eine Zeitung bekommen, theoretisch... Und zwar sollten Sie diese Zeitungssteuer sowohl privat wie auch geschäftlich, also doppelt, bezahlen – schliesslich hat auch Ihr Unternehmen einen Briefkasten, nicht? Genau so verhält es sich mit der Billag-Mediensteuer, über die wir am 14. Juni entscheiden.

Neu sollen nämlich alle Haushalte und Unternehmen eine Mediensteuer für die SRG entrichten. Selbstverständlich benamst sie der Bundesrat nicht als Steuer, sondern versucht sie uns als «Revision des Radio- und TV-Gesetzes» zu verkaufen. Dabei soll es künftig keine Rolle mehr spielen, ob in einem Haushalt überhaupt Empfangsgeräte vorhanden sind. Oder ob jemand die Programme schauen will. Es würde sogar keine Rolle mehr spielen, ob jemand überhaupt in der Lage ist, die Programme zu nutzen. Bezahlen müssten wir alle.

Ganz besonders die Unternehmen: Jede Unternehmerfamilie muss privat sowie schon zahlen. Über den Betrieb schneit dann noch eine zweite Rechnung von bis zu 39 000 Franken pro Jahr ins Haus. Genau gleich geht es jedem Mikro-KMU: Da die neue Billag-Mediensteuer als Kopfsteuer eingetrieben wird, sind wir alle als Einwohner zum Zahlen verdammt. Erwirtschaftet nun jemand mit seinem Unternehmen einen Umsatz von über 500 000 Franken pro Jahr, kommt automatisch eine zweite Rechnung oben drauf – fürs Geschäft. Es lässt tief in die Abzockermoralität der SRG und der Medienministerin

blicken, dass diese unverschämte Doppelbesteuerung als «Befreiung der KMU» angepriesen wird.

Neben diesem, sagen wir, Euphemismus ist dem Bundesrat noch ein zweites Kunststück gelungen: Doris Leuthard verkündet auf allen Kanälen, bei einer Annahme müsste der Einzelne ja weniger Gebühren zahlen – weil die Last auf mehr Schultern verteilt würde. Das kann sogar sein – im ersten Moment. Weil der Bundesrat aber die Möglichkeit hätte, die Steuern – Entschuldigung: die «Gebühren» – in Eigenregie anzupassen, wäre die Freude an der Ersparnis wohl nur von aller kürzester Dauer. Danach nähme auch diese Steuer den Weg aller Steuern, die keiner demokratischen Kontrolle unterworfen sind – nach oben. Der Blick in die Vergangenheit deutet ebenfalls daraus hin: Von 279 Franken 1990 ist die Billag-Rechnung pro Haushalt und Jahr bis heute um satte 65 Prozent auf 462 Franken gestiegen. Trotz jährlich über 140 Millionen Franken Mehreinnahmen wegen der Zuwanderung sind die Gebühren nie gesenkt, sondern immer nur angehoben worden. Wo stehen sie wohl in zehn Jahren?

Statt den Moloch SRG immer mehr zu mästen, muss nun die Gegenrichtung eingeschlagen und der rote Riese aus Leutschenbach auf Diät gesetzt werden – und zwar nicht nur beim Fussvolk, sondern auch in der Teppichetage: Über eine halbe Million Franken Gehalt für den Direktor sind schon fast Diebstahl am Volk. Geben wir der übergewichtigen SRG die Chance, wieder zu einer schlanken und unpräzisen Grösse zurückzufinden – mit einem Nein zur «Revision des Radio- und TV-Gesetzes» am 14. Juni.



## LEADER 6/2015

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
- Autoren in dieser Ausgabe:** Eva Hediger, Jeannine Hegelbach, Katja Hongler, Christian Jauslin, Konrad Hummler, Michael Götte, Daniel Häuptli, Axel Thoma, Marie-Theres Hofmann, Christian Wild, Roland Rino Büchel
- Fotografie:** Bodo Rüedi  
Tiziana Secchi  
Stéphanie Engeler  
Leo Boesinger
- 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@metrocomm.ch
- Marketingservice/ Aboverwaltung:** Verena Zäch  
info@metrocomm.ch
- Abopreis:** Fr. 60.– für 18 Ausgaben
- Erscheinung:** Der LEADER erscheint 9x jährlich mit Ausgaben Januar/Februar, März, April, Mai, Juni, August, September, Oktober, November/Dezember, zusätzlich 9 Special-Ausgaben
- Gestaltung/Satz:** Tammy Rühli  
truehli@metrocomm.ch
- Produktion:** Sonderegger Druck AG,  
Weinfelden

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

ISSN 1660-2757

metro  
comm

# Zukunft HR – HR der Zukunft – wie wir die Herausforderungen meistern

Neue Lokalität:  
**Olma Halle 9.1.2**

11. Ostschweizer Personaltag  
Donnerstag, 25. Juni 2015, 13.30 Uhr

Patronat



Prof. Dr. Daniela  
Eberhardt



Marcus Fischer



Marc Stoffel

Hauptsponsor



Die besten Jobs in der Region.



Dr. Iso Camartin



Bascha Mika



Sara Hildebrand  
Moderation

Medienpartner

LEADER

Details und Online-Anmeldung  
[www.personaltag.ch](http://www.personaltag.ch)

ostschweizer  
**personaltag**





# LAND ROVER SWISS DEAL



## DEFENDER

**SWISS DEAL Prämie\*:**  
**CHF 6'000.-**  
(alle Motorisierungen,  
inkl. Sondermodell LEGEND)



## DISCOVERY 4

**SWISS DEAL Prämie\*:**  
**CHF 8'000.-**  
(alle Motorisierungen)



## DISCOVERY SPORT

**SWISS DEAL Preis\*\*:**  
**ab CHF 36'100.-**



## RANGE ROVER EVOQUE

**SWISS DEAL Prämie\*:**  
**CHF 6'000.-**  
(alle Modelle PURE, inkl. Sondermodell Union MONOCHROME)  
**CHF 7'000.-**  
(alle Modelle DYNAMIC/PRESTIGE)  
**CHF 8'000.-**  
(alle Modelle AUTOBIOGRAPHY)



## RANGE ROVER SPORT

**SWISS DEAL Prämie\*:**  
**CHF 12'000.-**  
(alle 6-Zylinder-Motoren)  
**CHF 16'000.-**  
(alle 8-Zylinder-Motoren)



## RANGE ROVER

**SWISS DEAL Prämie\*:**  
**CHF 17'000.-**  
(alle 6-Zylinder-Motoren)  
**CHF 22'000.-**  
(alle 8-Zylinder-Motoren)



**Emil Frey AG, Autopark St. Gallen**

Molkenstrasse 3-7, 9006 St. Gallen

Telefon 071 228 64 64, [www.emil-frey.ch/autopark](http://www.emil-frey.ch/autopark)

Ihr Fachmann  
seit 1924.

\* SWISS DEAL Prämie gültig für Neuwagenbestellungen ab dem 22.01.2015 bis auf Widerruf. Für Lagerfahrzeuge gelten Sonderkonditionen. Defender: keine Energieeffizienz-Kategorie (EE-Kat.)-Angabe, da Nutzfahrzeug. Prämie CHF 8'000.-. Discovery 4 E 3.0 TD4, Gesamtverbrauch (GV) 7.8 l/100 km (Benzinäquivalent [BÄ] 8.8 l/100 km), ø CO<sub>2</sub>-Emissionen (CO<sub>2</sub>-E) 207 g/km, EE-Kat. F. Prämie CHF 6'000.-/CHF 7'000.-. Range Rover Evoque Pure/Prestige/Dynamic 2.2 eD4, GV 4.9 l/100 km (BÄ 5.5 l/100 km), ø CO<sub>2</sub>-E 129 g/km, EE-Kat. B. Prämie CHF 8'000.-. Range Rover Evoque Autobiography 2.2 SD4, GV 5.7 l/100 km (BÄ 6.4 l/100 km), ø CO<sub>2</sub>-E 149 g/km, EE-Kat. C. Prämie CHF 12'000.-. Range Rover Sport S 3.0 TDV6, GV 7.3 l/100 km (BÄ 8.2 l/100 km), ø CO<sub>2</sub>-E 194 g/km, EE-Kat. E. Prämie CHF 16'000.-. Range Rover Sport HSE 4.4 SDV8, GV 8.7 l/100 km (BÄ 9.8 l/100 km), ø CO<sub>2</sub>-E 229 g/km, EE-Kat. G. Prämie CHF 17'000.-. Range Rover HSE 3.0 TDV6, GV 7.5 l/100 km (BÄ 8.4 l/100 km), ø CO<sub>2</sub>-E 196 g/km, EE-Kat. E. Prämie CHF 22'000.-. Range Rover Vogue 4.4 SDV8, GV 8.7 l/100 km (BÄ 9.8 l/100 km), ø CO<sub>2</sub>-E 229 g/km, EE-Kat. F.

\*\* Discovery Sport S 2.0 eD4 (erhältlich ab Herbst 2015), 5-Türer, man., 2WD, 150 PS/110 kW. SWISS DEAL Preis ab CHF 36'100.-, GV 4.5 l/100 km (BÄ 5.1 l/100 km), ø CO<sub>2</sub>-E 119 g/km. EE-Kat. nicht bekannt. Abgebildetes Modell: Discovery Sport HSE 2.2 TD4, 5-Türer, man., 4WD, 150 PS/110 kW. SWISS DEAL Preis ab CHF 48'000.-, GV 5.7 l/100 km (BÄ 6.4 l/100 km), ø CO<sub>2</sub>-E 149 g/km EE-Kat. D. ø CO<sub>2</sub>-E aller in der Schweiz angebotenen Fahrzeuge 144 g/km.