

**ZANOTTA AG** Ökologie lohnt sich.

Aktenvernichtung St.Gallen  
071 244 55 03, [www.zanotta.ch](http://www.zanotta.ch)



**Sportradar-CEO Carsten Koerl:**  
**Millionenumsätze  
mit Sportdaten**

Seite 16

**In dieser Ausgabe:**

Roger Bigger,  
Michele Cedrola,  
Martin Wartmann,  
Andreas Züllig,  
Hans-Dietrich Reckhaus



ab Seite 54

**THOMANN**  
NUTZFAHRZEUGE AG  
SCHMERIKON · CHUR · FRAUENFELD · ARBON

Neu: preisgünstiger Online-Transporterkauf  
unter [thomannag.com](http://thomannag.com)/PREISGENOSSEN.



[thomannag.com](http://thomannag.com)

## Fokus Nachfolgeplanung

Der Generationenwechsel im Unternehmen ist fast immer komplex. Verläuft er nicht erfolgreich, sind Konflikte vorprogrammiert. Tipps von Experten und Beispiele von perfekten Übergaben.

Ab Seite 44

# Sauber bleiben!

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

**pronto**

Wir verstehen mehr  
als Reinigung.

freicom.

# Erfolgreiche Veränderung beginnt immer mit guter Kommunikation.

Auch wir verändern uns.  
[facebook.com/freicom](https://facebook.com/freicom)



# Alles Fakten oder was?

Das Wort des Jahres 2016 lautet gemäss Urteil der Gesellschaft für deutsche Sprache «postfaktisch». Der Begriff soll zum Ausdruck bringen, dass Fakten in unserer Zeit an Bedeutung verlieren. Viele politische Entscheidungen, so die These, würden heute nicht mehr anhand von Fakten gefällt. Stattdessen biegen Politiker die Tatsachen so zurecht, dass sie in den Ohren ihrer Wähler gut klingen. Das geschieht durch die Verzerrung von Statistiken, durch Verwässerung, durch Ablenkungsmanöver – oder einfach durch plumpe Lügen.

Mit Verlaub: Das ist Unsinn. Hier wurde ganz einfach ein neues Wort kreiert für einen Vorgang, den es schon lange gibt – und der nur natürlich ist. Natürlich wünschen wir uns keine lügenden Politiker. Aber wenn es um Politik und ihre Auswirkungen geht, gibt es erstaunlich wenige klare Fakten, bei denen jede Diskussion unnötig ist. Fast jede sogenannte Tatsache ist in Wahrheit eine Interpretationsfrage. Man kann beispielsweise eindeutig erheben, wie hoch ein Steuerfuss in einem Kanton ist. Es gibt wohl kaum einen Politiker, der diese leicht nachprüfbare Zahl verfälschen würde. Diese nackte Prozentzahl hat aber im Grunde keinerlei Aussagekraft. Denn jeder wird sie sofort in Relation setzen zur Vergangenheit, zu anderen Kantonen und zur allgemeinen Wirtschaftslage. Ob man den Steuerfuss zu tief, gut oder alarmierend hoch findet, ist eine Frage der persönlichen Perspektive – und nicht von Fakten.

Warum aber ist das Wort «postfaktisch» derzeit so beliebt? Vorgeworfen wird dieses Verhalten meist den sogenannten «Populisten», die sich – nach Darstellung fast aller Medien – in der Regel im rechten Lager befinden. Nun geschieht Folgendes: Linke nehmen Fakten, interpretieren sie nach ihrem Gusto, bezeichnen das Resultat wieder als «Fakten» – und wer etwas anderes behauptet, handelt dann eben «postfaktisch».

Entscheidend sind heute und auch in 100 Jahren nicht die nackten Tatsachen, sondern die Frage, ob wir mit diesen zufrieden sind oder nicht und was sie mit Blick auf die Zukunft bedeuten. Lassen wir uns nicht blenden von trendigen Begriffen, mit denen eine politische Seite diskreditiert werden soll. Nehmen wir die Fakten und denken darüber nach, was sie bedeuten – und ob wir handeln müssen.

Natal Schnetzer  
Verleger

Anzeige

Die Zeit läuft...



ISDN ist Vergangenheit.  
IP-Telefonie ist Zukunft.

ELEKTROTECHNIK  
**Huber+Monsch**  
Starkstrom | Automation | Telematik | Informatik  
[www.hubermensch.ch](http://www.hubermensch.ch)

**Wir verbinden Menschen  
und Technik.**



# VOLLSERVICE-DRUCKLÖSUNGEN SIND EINFACH BESSER

## Komfortable Komplettlösungen nach Mass

Dokumente erstellen, drucken und organisieren kann so einfach sein, wenn man den richtigen Partner mit dem richtigen Service und der richtigen Technik hat. Entlasten Sie sich von zeitraubenden Umtrieben und steigen Sie jetzt um auf eine Komplettlösung von COFOX mit Service nach Mass.

- ✓ Drucklösungen nach Mass
- ✓ Dokumenten Management
- ✓ Service und Finanzierung
- ✓ Alles aus einer Hand

Wir zeigen Ihnen gerne, wie komfortabel, vielseitig und sicher das Drucken und Archivieren von Dokumenten heute sein kann: 071 274 00 80

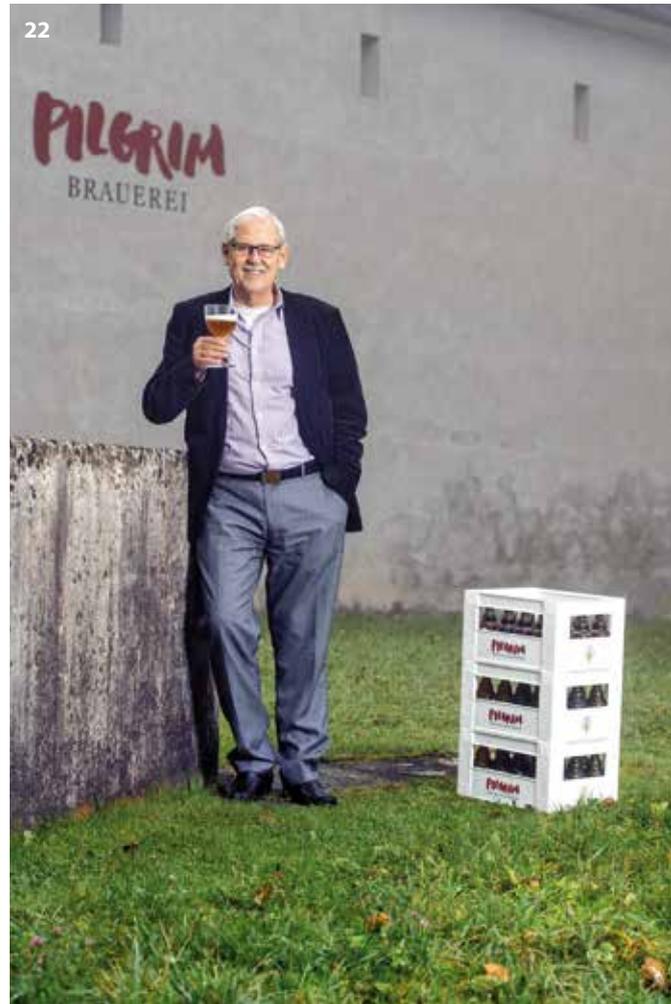


**COFOX** Office  
Bürotechnik für schlaue Füchse



## Heisse Phase für Leonteq

In den vergangenen Wochen sorgte das Finanzdienstleistungsunternehmen Leonteq praktisch ununterbrochen für Schlagzeilen: Eine ernüchterte Geschäftsleitung gab an einer Medienkonferenz einen um drei Viertel eingebrochenen Jahresgewinn von noch 17,2 Mio. Fr. bekannt. Verwaltungsratspräsident Pierin Vincenz und Leonteq-Chef Jan Schoch (Bild) entschuldigten sich mehrmals für das schlechte Ergebnis und die Fehler. Noch stellt sich der VR hinter die Führung. Die nächsten Monate wird diese aber zeigen müssen, dass das in sie gesetzt Vertrauen auch Früchte trägt.



**08 Roland Rino Büchel**  
Elefanten im Porzellanladen

**10 FC Wil**  
Der geplatzte Traum

**14 Michele Cedrola, Front Group**  
Schwarze Zahlen im Schweizer Fussball?

**16 Carsten Koerl, Sportradar AG**  
Sportlich gewachsen

**22 Martin Wartmann, Brauerei Kloster Fischingen**  
«Wir haben schon «Bier-Verweigerer» bekehrt»

**26 Andreas Züllig, Hotelleriesuisse**  
Für mehr Zusammenarbeit in der Miniaturschweiz

**28 Reinhard Frei, rhEin.raum.**  
«Wir brauchen diese Verbindung»

**30 Hans-Dietrich Reckhaus, Reckhaus AG**  
«Die Biozidbranche muss umdenken»

**33 Walter Locher, FDP-Kantonsrat**  
Vogel-Strauss-Politik

**36 Ramiz Ibrahimovic, Jungpolitiker**  
«Ich werde nachbohren und Druck machen»

**39 Michael Götte, Fraktionspräsident SVP SG**  
Entwicklung der Staatsfinanzen

**40 Sven Bradke, Mediapolis AG**  
Die SP übernimmt das Ruder

**4 1 Roland Waibel, FHS St.Gallen**  
Steuerreform-Nein und Trump

**44 Marcel Dörig, Bäcker**  
«Der Familienfrieden ist zentral»

**46 Thomas Osterwalder, Osterwalder St.Gallen AG**  
«Schnellschüsse liegen nicht drin»

**49 Jan Martel, Martel AG**  
Die Kreidekeller der Champagne



- 50 Heinrich Fischer, Hilti**  
Frühzeitige Nachfolgeplanung
- 54 Wirtschaftsforum Rheintal**  
Veränderung beginnt bei sich selbst
- 56 Reinhard K. Sprenger**  
«Viele Unternehmen trifft der Wandel wie ein Tsunami»
- 58 Reto Eicher, swissQprint**  
Weltklasse-Grossformatdrucker aus dem Rheintal
- 61 Rolf Staedler, awit consulting ag**  
Die Potenz der Maske
- 62 Martin und Lorenz Risch**  
Gebrüder Risch sind  
«Entrepreneur Of The Year»
- 66 Schlusspunkt**  
Autobremser geben Vollgas

**Markt/Publireportagen**

- 02 freicom ag
- 04 Cofox
- 12 Abacus
- 20 E,T&H Werbeagentur AG
- 42 BTV Vier Länder Bank
- 52 PwC St.Gallen/Chur
- 67 Paul kommt auch
- 68 Bildungszentrum Wirtschaft Weinfelden

## Die Karrer-Misere



Es ist in aller Regel weder fair noch korrekt, einer einzigen Person eine Abstimmungsniederlage anzuhängen. Müsste man die Pleite bei der Unternehmenssteuerreform III aber mit einem Namen assoziieren, würde der wohl zwingend Heinz Karrer lauten.

von Marcel Baumgartner

Der Präsident des Wirtschaftsdachverbandes economiesuisse steht stellvertretend für das, was letztlich wohl zur massiven Ablehnung dieser so wichtigen Vorlage geführt hat: mangelndes Gefühl für Volkes Seele. Der ehemalige Axpo-Chef wurde 2013 ins Amt gewählt, weil er in der Wirtschaft gut vernetzt ist. Eine der zentralen Aufgaben von economiesuisse ist es aber, Einfluss auf die politischen Rahmenbedingungen zu nehmen. Dazu muss man Kampagnen führen, und dafür wiederum sollte man eine Ahnung haben, wie der Stammtisch funktioniert – und nicht in erster Linie, wie man Smalltalk bei einem Apéro riche macht. Heinz Karrer und die restliche Führungsriege von economiesuisse haben zwar unablässig betont, wie wichtig die USR III für die Schweiz sei. Sie haben aber rückblickend betrachtet nicht einmal versucht, den ganz normalen Stimmbürgern verständlich zu erklären, warum das so ist.

Eigentlich ist es für eine Demokratie beruhigend zu sehen, dass Geld allein nicht reicht, um eine Abstimmung zu gewinnen. Davon hatte die unterlegene Pro-Seite nämlich mehr als genug. Schade aber, dass in diesem – keineswegs ersten! – Fall eine Vorlage betroffen ist, die man nicht hätte verlieren sollen. Waren Karrer und Co. in der heißen Phase der Meinungsbildung je unter ganz normalen Leuten und haben sich deren Bedenken angehört? Kaum. Wer nur vom Wirtschaftssymposium zum Galaabend rennt, bekommt natürlich nichts mit vom tief verwurzelten Misstrauen gegenüber internationalen Konzernen, die economiesuisse gebetsmühlenartig ins Feld führte. Dieses Misstrauen mag unberechtigt sein, aber es ist Realität. Und der Wirtschaftsdachverband sollte sich bei künftigen Kampagnen der Realität von Otto Normalverbraucher stellen – und nicht derjenigen einer abgehobenen Elite.

Marcel Baumgartner ist LEADER-Chefredaktor

## Elefanten im Porzellanladen

**Global ziehen Politiker über den amerikanischen Präsidenten her. Ohne Mass, dafür in Massen. Didier Burkhalter, unser Aussenminister, wollte da nicht hintanstehen: In unser aller Namen teilte er der Welt mit, dass die USA sich «eindeutig in die falsche Richtung» bewegten.**

von Roland Rino Büchel

Zum Anfang, und damit es klar ist: Mit dem neuen US-Präsidenten werde ich nicht wirklich warm, mit den meisten anderen Amis auch nicht. Sie kommen mir zu grosstuerisch daher. In der Interessenpolitik jedoch darf es keine Rolle spielen, ob man die Leute mag oder nicht. Die US-Amerikaner leben in der ältesten Demokratie der Welt. Und sie haben Donald Trump zu ihrem höchsten Repräsentanten gewählt. Ersteres verdient Respekt, das Zweite ist zu respektieren. Privatpersonen, Schauspieler, Journalisten und – von mir aus – Parlamentarier sollen wüten und berserkern, wie es ihnen beliebt. Fasnächtler und Komiker haben geradezu die Pflicht, sich lustig zu machen. Für eine Landesregierung gelten andere Regeln. «Der Bundesrat trifft Massnahmen zur Wahrung der äusseren Sicherheit, der Unabhängigkeit und der Neutralität der Schweiz», heisst es in Artikel 185 der Bundesverfassung. Die Vorgaben könnten eindeutiger nicht sein. Anstatt cool zu bleiben, hat Burkhalter aber reagiert wie ein pubertierender, dauerempörter Weltverbesserer.



### Keine Belehrungen

Wie viel Beifall bekomme ich vom Tagblatt? Wie fett sind die Jubeltitel im Blick? Haben mich die Klatsch- und Bildliheftli lieb? Ein Vertreter unserer Landesregierung muss über solchen Fragen stehen. Ist Donald Trump ein «Pflock» oder nicht? Das sollen die amerikanischen Wähler beurteilen. «Jedes Volk hat die Regierung, die es verdient», sagte ein französischer Philosoph schon vor über 300 Jahren. Es gehört nicht ins Pflichtenheft eines Bundesrats, die US-Regierung zu belehren. Besonders dann nicht, wenn es sich um inneramerikanische Angelegenheiten handelt. Neutralität ist der bewährte Leitgedanke unserer Aussenpolitik – und er muss es bleiben. Stellen wir noch einmal klar: Jeder Bürger ist frei, sich zu empören. Moralisierende Wichtigtuer sollen die Möglichkeit haben, sich in den Medien kundzutun. Platz dafür wird ihnen, dies nebenbei bemerkt, wahrlich genug geboten.

### Gelassen bleiben

Aber der Staat Schweiz und dessen offizielle Repräsentanten haben sich neutral zu verhalten. Es gilt: Nicht mäkeln, nicht ausrufen, nicht massregeln. Auch wenn es Hirn und Nerven braucht – das Motto heisst: gelassen bleiben. Vor allem dann, wenn einem die Dinge auf den Geist gehen. Die Interessen der Bürger und der Wirtschaft stehen über dem Ego einzelner Politiker. Diesen Grundsatz sollten sich unsere Bundesräte hinter die Ohren schreiben. Damit sie nicht selbst zum Rüsseltier werden, wenn sie meinen, dass Donald Trump sich wieder einmal aufführe wie der sprichwörtliche Elefant im Porzellanladen.

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

**Aufgefallen:**

SVP-Nationalrat Lukas Reimann will das Parlamentarier-Privileg auf ein kostenloses 1.-Klasse-GA streichen; Sie sollen nur noch ein Ticket 2. Klasse erhalten. Seine SP-Amtskollegin Edith Graf-Litscher ist laut «20 Minuten» dagegen, und zwar mit dieser kreativen Begründung: «In der zweiten Klasse sind die Sitzplätze ohnehin schon stärker belegt – es wäre kontraproduktiv, sie noch mehr zu belasten.» Die Thurgauerin ist also ernsthaft der Ansicht, dass die 246 Bundesparlamentarier zu einer Platznot auf dem SBB-Schiennetz führen könnten? – Die SP war schon immer erfinderisch, wenn es gegen den Abbau von eigenen Privilegien ging.

**Zitat des Monats:**

*«Der Weg hätte mitten durch unser Haus geführt. Unsere Tochter hätte dann zwar einen Sirupstand eröffnen können. Aber die Wanderer hätten es wohl weniger lustig gefunden, wenn plötzlich ein Haus im Weg steht.»*

FDP-Ständerat Andrea Caroni baut in Herisau sein Traumhaus. Dafür musste ein Wanderweg weichen.

**Übernahme:**

Die KünzlerBachmann Directmarketing AG mit Sitz in St.Gallen hat per 1. Januar die Schober Information Group (Schweiz) AG mit Sitz in Bachenbülach ZH übernommen. Mit dieser Übernahme stärken die beiden Traditionsunternehmen ihre Positionen im Dialogmarketing substantiell. Die Kunden

beider Unternehmen profitieren von einem breiteren Know-how und zusätzlicher Kompetenz im Direktmarketing. Gemeinsam können ganzheitliche, professionelle DM-Lösungen angeboten werden. Das Leistungsspektrum reicht von DM-Kampagnen über CRM- und Email-Marketing bis hin zu Mailingproduktion im Digitaldruck inklusive Lettershop.

**Weintipp:****Terrasse du Diable, Domaine Les Pallières, Rhône, 2014**

Die Domaine Pallières, die wunderbar an höheren Lagen an Ockerfelshängen bei Gigondas liegt, bringt von den «Terrassen des Teufels» einen monumentalen, kräftigen Wein hervor, der mit der Reifung grosse Komplexität entwickelt und eine seelenerwärmende Provence-Gewürzpalette offenbart. Erhältlich unter anderem bei [www.martel.ch](http://www.martel.ch).

**Chefsessel:**

Wechsel an der Spitze vom Unternehmerzentrum Schweiz der Raiffeisen-Gruppe RUZ: Urs Wehrle hat sich entschieden, sich in Zukunft wieder stärker auf die Leitung seines Unternehmens Liluca Pronuptia Suisse AG zu konzentrieren. Er gab die Geschäftsführung des RUZ Schweiz per 1. Februar ab. Ad interim wird das Raiffeisen-Unternehmerzentrum von Kurt Müller, Geschäftsleiter RUZ Gossau, geführt.

**Kopf des Monats:****David Ganz,  
WISG-Präsident**

Die Wirtschaft Region St.Gallen (WISG) bringt ihre Vision «Marktplatz+» in das partizipative Verfahren zur Neugestaltung des Marktplatzes vor: Diese will mit einer Verschiebung der Gebäude von Acrevis und Restaurant Marktplatz beim Vadian-Denkmal einen neuen, grossen und nach Süden ausgerichteten Marktplatz schaffen. Ausserdem schlägt die WISG eine flexible Überdachung beim Blumenmarkt, eine Erschliessung der Brühltor-Garage über das Waaghaus-Parterre, eine Passerelle zum neuen Parkhaus UG25 über den Unteren Graben und eine grosszügige Anbindung des neuen Uni-Campus an die Innenstadt vor.

WISG-Präsident David Ganz, der die Vision zusammen mit den Vorstandsmitgliedern Michael Hugentobler und Andreas Pfister präsentierte, betonte, wie wichtig für den Standort St.Gallen der Marktplatz und die Belebung der Innenstadt seien. Die WISG bringt auch Vorstellungen über mögliche Verfahren ein, damit nicht nur geredet und geplant, sondern auch umgesetzt wird: So fordert sie einen Verzicht auf zusätzliche Wettbewerbe und einen Rahmenkredit, damit nicht wieder Detaildiskussionen eine sinnvolle Lösung verhindern.

2011 und 2015 verwarfen die St.Galler die Vorlagen zur Neugestaltung des Marktplatzes. Das zweite Projekt wurde auch durch die WISG bekämpft. Nun werden 2017 in einem offenen Verfahren die Grundlagen für ein neues Projekt erarbeitet.

Die WISG ist überzeugt, dass ein partizipatives Verfahren konkrete Vorschläge und Visionen brauche, die als Basis für die Diskussion und für ein erfolgreiches späteres Projekt dienen können. Darum beteiligt sich die WISG und liefert konkrete Vorschläge und Vorstellungen zur Diskussion.



# Der geplatzte Traum

**Die Türken sind weg. Und mit ihnen das Geld. Der FC Wil steht damit einmal mehr vor einem Scherbenhaufen. All jene, die 2015 vor dem Deal gewarnt haben, sollten recht bekommen. Nur: Sowohl im Sport als auch im Unternehmertum muss man mitunter Risiken eingehen, um weiter zu kommen. Stellt sich der Erfolg ein, ruft er die Neider auf den Plan – der Misserfolg die Besserwisser.**

Es ist Teil des Spiels, dass im Fussball Träume zerplatzen: Spieler, die sich Hoffnung auf eine grosse Karriere machen, werden durch Verletzungen oder bessere Konkurrenz auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt. Ein Club, der Ambitionen auf eine höhere Liga hegt, holt in einer Saison nicht das Maximum seiner Möglichkeiten heraus und dümpelt im Mittelfeld der Rangliste. Die Realität kann mitunter hart sein. Denn im Sport geht es letztlich um Zahlen. Und diese wiederum führen nicht selten zum Kampf ums Überleben.

**Nun steht die Frage im Raum, ob beim Vertragsabschluss mit den Türken wirklich alle Eventualitäten berücksichtigt wurden.**

## Die Traumphase

Der FC Wil hatte Träume. Nicht wenige sahen diese als Luftschlösser an: Türkische Millionen sollten das bisher Unmögliche möglich machen. Sie sollten den Challenge-League-Club in höhere Sphären katapultieren. «Ich bin überzeugt, dass wir den Aufstieg schaffen – wenn nicht nächstes, dann halt im folgenden Jahr», sagte Roger Bigger gegenüber dem LEADER. Er präsidierte den Verwaltungsrat vor dem Türken-Deal über ein Jahrzehnt lang und tut dies nun – nach dem unschönen Abgang der Investoren – ein zweites Mal. Die Aussage machte Bigger im August 2015. Er träumt damals vom Sprung in die Super League 2017. Und er träumte auch von einem neuen Stadion in Wil. Beide Träume können nun für einige Jahre begraben werden.

## Farbe bekennen

Die gesamte Ausgangslage, die weiteren Entwicklungen und das daraus resultierende Desaster können aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Erstens ist da die sportliche: Aus dieser Perspektive kann man das Vorgehen des Verwaltungsrates

durchaus nachvollziehen. «Wenn Sie heute im kommerziellen Fussballumfeld überleben wollen, müssen Sie ein klares Konzept haben, das auf Wirtschaftlichkeit und sportlichen Erfolg ausgelegt ist», erklärt Bigger im besagten LEADER-Interview. Er, der sich über Jahre hinweg für den FC Wil eingesetzt hat, wollte endlich einen sportlichen Schritt nach vorne machen. Im Fussball benötigt man dafür vor allem eines: Kapital. Und dieses floss ab dem Tag, als man den FC Wil in türkische Hände gegeben hatte – das war im Sommer 2015 –, anscheinend in stattlichen Summen.

Anfang 2017 wurde dann der Geldhahn zudreht. Bigger und der übrig gebliebene Verwaltungsrat mussten am 8. Februar vor den Medien Farbe bekennen: Die türkischen Investoren rund um Multimilliardär Mehmet Nazif Günal hätten sich per sofort von ihrem Engagement beim FC Wil zurückgezogen. Konkret bedeutet dies: Alle türkischen Verwaltungsräte sind Knall auf Fall zurückgetreten, alle Zahlungen wurden eingestellt, alle Darlehen gekündigt.

Man kann sich vorstellen, was in Bigger vorgegangen sein muss, als er davon in Kenntnis gesetzt wurde. Die Türken zogen zwar während rund eineinhalb Jahren alle wesentlichen Fäden rund um den FC Wil, traten aber kaum greifbar in Erscheinung. Sie waren alles andere als Identifikationsfiguren. Dies überliessen sie auch Roger Bigger, der sich in den vergangenen Tagen in mehrerlei Hinsicht rechtfertigen musste. Denn bei einem Debakel sind die Kritiker sehr schnell zur Stelle. Und die meisten von ihnen haben eines gemeinsam: Sie suchen nicht nach Lösungen, sondern nach einem Schuldigen.

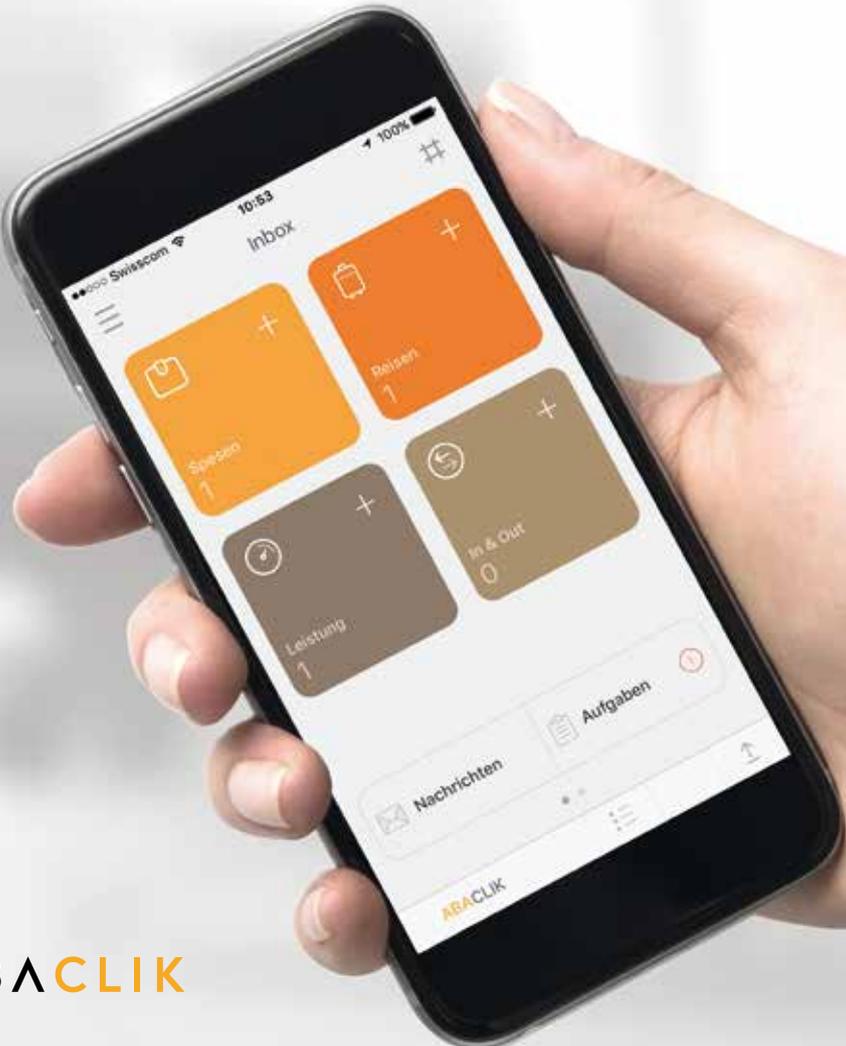
## Auf das Versprechen folgten Taten

Das alles führt zu der zweiten Perspektive, der unternehmerischen: Ein Fussballclub wie der FC Wil ist nicht wirtschaftlich. Einnahmen decken sich nicht mit Ausgaben. Um mit den Grossen mitspielen zu können, benötigt man einen Investor. Dieser trat in der Person Mehmet Nazif Günals anfangs als sprich-

*«Massiv enttäuschter» Roger Bigger:*

***Als erneuter Präsident des FC Wil ist er nun mit den Aufräumarbeiten beschäftigt.***





ABA CLIK

## Smartphone App AbaClik Arbeitszeiten und Spesen mobil erfassen

Sammeln, organisieren, ändern und verteilen Sie mit der Smartphone App AbaClik Informationen aller Art. Synchronisieren Sie sämtliche Daten mit der ABACUS Business Software:

- > Präsenz- oder Arbeitszeiten
- > Leistungen, Spesen, Quittungen
- > Persönliche Daten, Ferientage oder Absenzen (ESS)

Jetzt kostenlos installieren  
[www.abaclik.ch](http://www.abaclik.ch)

 **ABACUS**  
business software



*Der FC Wil hatte Träume. Nicht wenige sahen diese als Luftschlösser an.*

*(Bild: www.swiss-architects.com)*

wörtliche Lichtgestalt in Erscheinung. Auf das verlockende Angebot gingen die FC-Wil-Verantwortlichen aber nicht kopflos ein: Es wurde während mehrerer Monate durch eine externe Stelle ausgiebig geprüft. Unternehmerisch wurden die Chancen und Risiken abgewägt. Ebenfalls durch die unternehmerische Optik kann man nun kritisieren, dass es gefährlich ist, sich in eine dermassen grosse Abhängigkeit von einem ausländischen Partner zu begeben. Der Verlust von Freiheit und die Gefahr von Differenzen – auch aufgrund kultureller Unterschiede – stehen von vornherein im Raum. Dessen waren sich Bigger und Konsorten bewusst. Ihnen dürfte man einen Vorwurf machen, wenn sie im Sommer 2015 eine rosige Zukunft versprochen hätten, ohne Taten folgen zu lassen. Zwar folgten diese nicht in Form von Erfolgen auf dem Spielplatz, aber zumindest in Form von Geldflüssen. Die Türken hielten Wort – zumindest bis vor Kurzem. Bis die Träume platzten.

## **Roger Bigger und der übrig gebliebene Verwaltungsrat mussten am 8. Februar vor den Medien Farbe bekennen.**

Es ist nur menschlich – eine dritte Perspektive –, dass man gerne an etwas glaubt. Dass man sich Visionen hingibt, von Durchbrüchen träumt. Diesen inneren Glauben an etwas kennt jeder Unternehmer. Und dass man zwischendurch etwas wagen muss, um weiterzukommen, ebenfalls. Manchmal ist es die richtige Strategie, manchmal eine Sackgasse. Natürlich steht nun die Frage im Raum, ob beim Vertragsabschluss mit den Türken wirklich alle Eventualitäten berücksichtigt wurden. Wurde hier nach klar unternehmerischen Grundsätzen gehandelt, oder

machte man gewisse Abstriche, um den Geldgeber nicht vor den Kopf zu stossen?

### **«Enttäuschend» ist der falsche Ausdruck**

Dass die FC-Wil-Verantwortlichen nach dem Rückzug der Türken in ihrer ersten Stellungnahme Kritik an der Stadt Wil übten und ihr gar eine Mitschuld zuschrieben, war jedoch ein Fehler: Denn das Argument, die Stadt Wil sei bei der geplanten Stadioneverweiterung – ein erklärtes Ziel der türkischen Investoren – zu wenig kooperativ gewesen, und das hätte womöglich zum Rückzug bewogen, muss gesondert analysiert werden. Natürlich darf man hinterfragen, ob die Stadt Wil mit ihrem Vorgehen eine riesige Chance verpasst hat. Natürlich darf man bemängeln, wenn der gesamte administrative Apparat einmal mehr zu langwierigen Prozessen geführt hat. Aber dies ist ein anderes Thema und rechtfertigt in keiner Weise, dass sich die türkischen Investoren sang- und klanglos verabschiedeten. Dieses Vorgehen ist schlicht und einfach nicht akzeptabel.

Roger Bigger und seine Schweizer Verwaltungsratskollegen zeigten sich «massiv enttäuscht» über das Vorgehen der türkischen Investoren. Enttäuscht sein darf man, wenn man ein Spiel in Führung liegend in den letzten Minuten noch verspielt. Wenn ein Unternehmer aber Kapital einsetzt, einen ganzen Club umkrepelt und dann (aus welchen Gründen auch immer) plötzlich von der Bildfläche verschwindet und sich nicht darum kümmert, was aus den Zurückgebliebenen geschieht – es geht hier auch um Arbeitsplätze und Einkommensverluste –, dann ist dies nicht enttäuschend, sondern widerwärtig.

Text: Marcel Baumgartner

Bilder: Bodo Rüedi, zVg

# Schwarze Zahlen im Schweizer Fussball?

**Obwohl sich der Schweizer Fussball in den vergangenen Jahren sportlich erfolgreich weiterentwickelt hat – gute Beispiele sind die Nationalmannschaft, der FC Basel und zahlreiche Spieler, die sich im Ausland behaupten –, kämpfen viele Clubs der Super League und die meisten Vereine der Challenge League mit den Finanzen. Wo liegen die Gründe dafür? Eine Auslegeordnung.**

Der Fussball in der Schweiz ist nur schwer refinanzierbar: Als ein Land mit knapp acht Millionen Einwohnern hat unser Werbemarkt für Sponsoren und Fernsehen nur ein begrenztes Potenzial. Das ist der Grund dafür, dass die Engagements in diesem Bereich bescheiden sind – obwohl es in der Schweiz grosse und potente Unternehmen gibt.

## **Die Mäzene**

Die Schweizer sind grundsätzlich sehr fussballinteressiert. Allerdings hat der Fussball in unserer Gesellschaft nicht dieselbe Bedeutung wie in den führenden Nationen. Dort engagieren sich grosse Persönlichkeiten, Unternehmer und Politiker erheblich und nutzen den Fussball als Plattform. Auch hier gibt es

viele Milliardäre – nur haben diese kein Interesse am Schweizer Fussball. Was fehlt in diesem Land, ist also die grosse Leidenschaft für diesen Sport.

## **Die ausländischen Investoren**

Man sollte die ausländischen Investoren nicht grundsätzlich verteufeln. Als letztes Beispiel im Schweizer Fussball dient der FC Wil: Die türkischen Investoren haben in anderthalb Jahren fast 30 Millionen Franken in den Schweizer Fussball gebracht. Es war reales Geld. Aus mehreren, teilweise unbekanntenen Gründen haben sie sich zurückgezogen. Solche negativen Erlebnisse gab es in der Schweiz schon mehrfach. Sie zeigen auch, wie verzweifelt oder naiv die Managements oder Präsidien der Vereine jeweils

*Michele Cedrola:*

**«Es war  
reales Geld.»**



waren. In England sind die grossen Clubs alle in ausländischen Händen – und das funktioniert hervorragend. Wer investiert, muss sich einfach bewusst sein, dass man im Fussball nicht so leicht Geld verdienen kann. Ein finanzielles Investment bringt selten monetäre Gewinne, sondern eher Werbenutzfläche, soziale Bühne und natürlich Freud und Leid.

## «Wir verfügen über gut ausgebildete Trainer. Bei Führungsgremien und Managementstrukturen hat der Schweizer Fussball hingegen noch einiges aufzuholen.»

### Die Zuschauer

In den letzten Jahren haben Fussballspiele zwar immer mehr Zuschauer angezogen. Dennoch gibt es Clubs in der Super League, deren Spiele bloss von 3000 bis 6000 Personen besucht werden; in der Challenge League gibt es Vereine, die vor 500 bis 600 Zuschauern spielen. Was ist der Grund dafür? Ist das Ligaformat noch attraktiv? Und warum können auch grössere Clubs wie Servette oder GC nicht mehr Fans mobilisieren? Klar ist: Die Vermarktung wird nicht genug ausgeschöpft. Es braucht neue Ideen. Kreativität ist gefragt. Denn der Fussball ist heutzutage nicht mehr Sport, sondern Entertainment. Es muss auch in der Schweiz eine viel grössere Show im und um den Fussball gemacht werden. Da ist das Ende der Fahnenstange bei Weitem noch nicht erreicht.

### Die professionellen Strukturen

Der Schweizer Fussball hat sich in der Qualität markant verbessert. Das Langzeitprojekt mit der Nachwuchsförderung hat schon zu sehr guten Resultaten geführt. Auch hier darf man sich nicht auf den Lorbeeren ausruhen, aber der eingeschlagene Weg ist der richtige. Dass viele ausländische Clubs unsere Profiligen verfolgen und viele Spieler von der Schweiz ins Ausland wechseln, zeigt das.

Auch in der Trainerausbildung hat sich einiges getan: Wir verfügen über gut ausgebildete Trainer. Bei Führungsgremien und Managementstrukturen hat der Schweizer Fussball hingegen noch einiges aufzuholen. Teilweise wird in Managementpositionen ehrenamtlich oder im Teilzeitpensum gearbeitet, weil die Clubs versuchen, dort zu sparen. Aber genau da liegt der Hund begraben: Es braucht ausgewiesene Fachleute, die das Fussballgeschäft richtig kennen. Fachleute, die über ein Netzwerk in der Fussballwelt und der Wirtschaft verfügen. Es braucht professionelle Strukturen mit Managern und Scouts für das Sportliche, es braucht Fachleute für Vermarktung und Finanzen, und es braucht Visionen und klare Strategien. Wer sie sind, wofür sie stehen und was sie erreichen wollen, ist vielen Clubs nicht klar oder ändert sich immer wieder.

### Das positive Beispiel

Der FC Basel ist Vorzeigebispiel, wie man national und international, sportlich und finanziell erfolgreich sein kann. Der Club verfügt über eine sehr grosse Fangemeinschaft und über eine richtige Clubkultur. Auch dank der Hilfe von Gigi Oeri hat der FC Basel eine hervorragende Basis geschaffen und die Führungspositionen mit ausgezeichneten Leuten besetzt. Der Club hat bereits vor vielen Jahren begonnen, sehr gute Nachwuchsarbeit zu leisten und diese dann später auch gewinnbringend verkauft (Rakitic, Kuzmanovic, Shaqiri, Xhaka, Sommer oder Embolo). Er hat Topleute im Scouting, was sich ebenfalls mit grossen Gewinnen auszahlt (Salah, Elneny, Derlis, Delgado). Und je erfolgreicher man ist, desto attraktiver wird man auch für Sponsoren und Fans.

Man muss das Rad also auch im Schweizer Fussball nicht neu erfinden, sondern von denen lernen, die es meisterlich vorzeigen.

---

**Text:** Michele Cedrola, Managing Director der Front Group mit Sitz in St.Gallen

**Bild:** zVg

### Über die Front Group

Front Group ist ein Unternehmen, das in zwei Divisionen aufgeteilt ist: Im Bereich Sportsmanagement ist die Firma im internationalen Fussballgeschäft im Bereich Spielervermittlung und Beratung tätig. Die Dienste und das Know-how werden von den Vereinen, Spielern, Trainern, Agenten und Medien in Anspruch genommen. Renato Cedrola, der das Unternehmen zusammen mit Michele Cedrola führt, verfügt seit Jahren über die nötige Spieleragentenlizenz des SFV.

Front Group verfügt über ein derart grosses internationales Netzwerk, dass das Unternehmen durch die lokalen Vertragspartner (Argentinien, Brasilien und Marokko) und durch das riesige Kontaktnetz interessante Spieler aus der ganzen Welt im Portfolio aufweist.

Das Unternehmen bieten den europäischen, südamerikanischen, asiatischen und arabischen Clubs exklusive Beratung in Spielerempfehlung, Sondierungen des Marktes, Abklärungen der Vertragssituationen und Referenzen, Transferverhandlungen und Abschlüsse.

Tickets and Tours ist der zweite Bereich der Front Group: Seit 1997 hat das Team der Front Group gegen 15 000 aktive Reisegäste und Ticketkunden aufgebaut. Das Unternehmen hat sich zum Spezialisten für Fussballreisen und internationale Fussballtickets entwickelt.

# Sportlich gewachsen

**Die Sportradar AG hat ihren Hauptsitz in St.Gallen. Von hier steuert sie ihr weltweites digitales Sportdatengeschäft und deckt Betrugsfälle auf. Dabei nimmt nicht nur das Umsatzwachstum der Firma beeindruckende Dimensionen an, sondern auch die Technologie, die dahinter steckt. «Was noch nach Science-Fiction klingt, wird in naher Zukunft Realität sein», sagt CEO Carsten Koerl (\*1964).**

## **Carsten Koerl, was macht Sportradar genau?**

Wir erfassen und verwerten Sportdaten und bauen damit Produkte, die verschiedenen Industriezweigen dienen: Mit unseren Systemen stellen wir den Medien und Onlinekunden weltweit Livesportinformationen zur Verfügung. Buchmacher und staatliche Lotterien bekommen von uns Wettlivedaten und -quoten. Auch Online-Gaming-Unternehmen gehören dazu, denn sie sind interessiert an Wahrscheinlichkeiten, und hier kommen wir in die Artificial-Intelligence-Technologie, kurz AI, hinein. Also Berechnungen, wie so ein Match ausgehen könnte. Zudem sorgen wir für die Aufdeckung internationaler Betrugsfälle.

**«Wir liefern mittlerweile Daten von jährlich knapp 700 000 Spielen in etwa 40 Sportarten.»**

## **Wie decken Sie diese Betrugsfälle auf?**

Wenn man den Wettmarkt systematisch und umfassend analysiert, stellt man Veränderungen und Auffälligkeiten fest – vorausgesetzt, man versteht Sportwetten: Sie sind kein Glücksspiel, sondern haben mit Mathematik zu tun. Wir müssen die Wahrscheinlichkeiten berechnen, damit der Anbieter Risiken vermeiden kann. Im Idealfall hat der Anbieter kein Risiko, weil sich die Einnahmen und Ausgaben balancieren.

## **Können Sie ein Beispiel geben?**

Nehmen wir ein Fußballspiel zwischen dem FC Basel und den Grasshoppers. Die Einschätzung lautet: Es gibt eine Drittelchance für den Heimsieg, eine für Unentschieden, eine für den Auswärtssieg. Wetttechnisch heisst das, ich gebe für alle drei Ausgänge den Code von je 2.5 ein. Einer setzt mit 100 Franken auf Heimsieg, einer auf Auswärtssieg, einer auf Unentschieden. Gewinnen kann aber nur einer. Das macht 2.5 mal 100 Franken, dem Gewinner werden 250 Franken ausbezahlt. Der Anbieter nimmt aber 300 Franken ein, sprich, er hat einen Gewinn von 50 Franken.

## **Soweit so klar. Aber wo liegt hier die Wahrscheinlichkeit eines Betrugs?**

80% der Einsätze gehen in Livewetten hinein. Das heisst, es wird während des Spiels gewettet. Wenn also in der 40. Spielminute noch kein Tor gefallen ist, fällt die Wahrscheinlichkeit auf ein Tor proportional nach unten, weil nur noch 50 Minuten übrig bleiben. Folglich verändert sich auch das Angebot der Wettquoten auf das erste Tor. Hat der Markt aber schon zu Beginn gewettet, dass bis zu dieser Minute kein Tor fällt, muss das hinterfragt werden. Wir haben für alle Wettarten Wahrscheinlichkeitsmodelle entwickelt; stellen wir Abweichungen fest, haben wir ein Team von über 50 erfahrenen Analysten, die diesen auf den Grund gehen. Wir sind stolz, dass wir einen Kooperationsvertrag mit Europol und Interpol haben. Zudem unterstützen wir aktuell vier verschiedene nationale Polizeiinstitutionen bei laufenden Ermittlungen. Auch beim Internationalen Sportgerichtshof CAS haben wir es geschafft, dass unsere Manipulationsreports in der Beweisführung anerkannt werden. Man muss aber sehen, dass der Prozentsatz von manipulierten Sportwetten gering ist.

## **Und wie gross ist der Sportwettenmarkt?**

Der weltweite Markt für Sportwetten, der in regulierten Märkten stattfindet, liegt bei etwa 90 bis 100 Milliarden US-Dollar Umsatz. Den Gesamtmarkt schätzen wir konservativ bei circa 1,7 Billionen Euro... 75 bis 80% sind Livewetten, und etwa die Hälfte davon basiert auf unseren Algorithmen. Wenn die schlecht wären, würde ein Anbieter, der darauf Geld annimmt, Geld verlieren. Und das tut er nicht.

## **Sie liefern nicht nur Daten der Bundesliga, sondern auch Resultate kleinerer Ligen sowie verschiedener Sportarten. Wie stemmen Sie das?**

Wir haben aktuell knapp 1700 Festangestellte, circa 6000 freie Mitarbeiter und sind in 28 Ländern mit Niederlassungen vertreten. Die Erfassung der Daten erfolgt in drei Kategorien: Erstens die Liveerfassung.

Sportradar-CEO Carsten Koerl:

*«Ich könnte meine EBIT-Marge locker bei 35 % einfrieren, wenn ich nicht weiter Geld in unsere Firma und in technische Innovationen investieren würde.»*



Den Grossteil der Daten erfassen wir vom Fernsehbildschirm aus. Wo das nicht möglich ist, schicken wir unsere «Datenjournalisten». Diese sind täglich unterwegs und erfassen mit unseren mobilen Systemen die Daten direkt am Spielort. Dabei geht es mehr um Genauigkeit und Geschwindigkeit als um Datentiefe. Diese ist heute wichtiger denn je, weil die Leute schnell, aber exakt informiert werden möchten. Die Daten kommen dann auf eine Cloud, dort werden sie verarbeitet und in diversen Produkte weiterverarbeitet. Wir liefern mittlerweile Daten von jährlich knapp 700 000 Spielen in etwa 40 Sportarten. Neue Sportarten kommen stetig dazu, so haben wir gerade Cricket für den asiatischen Raum aufgenommen.

#### **Und welches sind die beiden weiteren Kategorien?**

Die zweite Methode, Daten zu erfassen, geschieht in unseren Servicecentern. Diese Operateure verfolgen die Spiele am Fernsehen und auf den digitalen Plattformen, z. B. Websites. Ein Servicecenter haben wir in Minneapolis mit rund 200 Leuten, die primär Daten von Basketball, Baseball, Football oder Hockey erfassen. Dann haben wir ein Center in Montevideo (Uruguay) mit Fokus auf Südamerika. Hier sind sie fanatisch auf Fussball, in Brasilien ist die blutige Sportart Free Fighting heiss begehrt. Auch hier gilt es, die richtigen Leute an der Hand zu haben, damit die Daten vertieft und versiert erfasst werden. Das dritte Center ist in Manila, wo 250 Mitarbeitende dasselbe für den asiatischen Raum machen. Im Backbone läuft das über zwei redundante Serverzentren, die Europa bearbeiten. Der dritte Bereich ist der spannendste.

## **«Die Millennials wollen sich auf dem Smartphone nur die wichtigsten oder spielentscheidenden Szenen anschauen.»**

#### **Der da wäre?**

Chips, Sensoren und trackingbezogene Daten. Es gibt zum Beispiel Sensoren oder Chips, die in die Sportbekleidung der Spieler eingenäht werden. So kommt man schneller, leichter und exakter auf viel mehr Daten, als wenn Operateure vor dem Bildschirm sitzen und diese erfassen. Der Sensor erfasst Laufwege, Geschwindigkeiten, Energielevels etc. Allerdings müssen diese Daten dann ausgewertet werden, zum Beispiel: War es ein Touchdown oder ein Wide Receiver? Mit der Zeit lernt das System: So war der Kontakt, also war es ein Touchdown – und löst dadurch den Menschen ab. In diese Richtung von «Cognitive intelligence» wird es künftig immer mehr gehen.

#### **Und diese Chips werden tatsächlich schon angewendet?**

Ja, wir haben konkret eine Kooperation mit der NFL. Die Chips sind etwa so gross wie ein 5-Franken-Stück. Unser Job dabei ist, die Daten der Spieler zu verarbeiten und Statistiken auszuwerten.

#### **Werden die Sportler so nicht zu Maschinen gemacht?**

Nein, diese Bedenken habe ich nicht. Sport ist Sport, und das wird auch so bleiben. Die Technik hält Einzug und passt zu unserer Zeit. Und es passt zu dem, was die Leute heute wollen: Viele Menschen nutzen diese Kontrollmechanismen bereits im privaten Bereich, indem sie auf ihrem Smartphone eine Fit-App installiert haben. Wichtig ist, die Sportethik nie ausser Acht zu lassen und die Sensorik nur dafür zu verwenden, die Konsumwelt mit exakteren Daten schneller zu beliefern.

#### **Ich sehe es Ihrem Schmunzeln an: Sie haben noch mehr «Verrücktes» auf Lager?**

Als ich neulich wieder im Silicon Valley war, hat man mich tatsächlich verblüfft: Eine Firma führte mir so eine Art zweite Haut vor, die man sich über die eigene legt, zum Beispiel über die Hand. Darin stecken Sensoren und Positionsmelder, ein Gyrometer – Schweiss und Herzrhythmus werden erfasst und in Echtzeit verarbeitet. Für den Sport bedeutet das, dass ich die Fingerposition des Spielers, wenn er den Ball abwirft, genau erfassen kann. Das wird die Zukunft sein, und daraus lassen sich tolle Produkte ableiten.

#### **Das wird vor allem den Digital Natives gefallen.**

Ja, absolut. Schon heutige Statistiken zeigen, dass das Publikum, das Sport am Fernsehen konsumiert, älter ist. Die werden dort auch bleiben. Aber die Millennials wollen sich auf dem Smartphone nur die wichtigsten oder spielentscheidenden Szenen anschauen. Beim Fernsehen bleiben sie nur, wenn sie parallel digitale Zusatzdaten erhalten.

#### **Und die werden sie sicherlich bekommen, oder?**

Aber natürlich! Der Markt entwickelt sich immer mehr in diesen Hyperdigital-Bereich hinein. Das kann so weit gehen, dass ich mir ein Fussballspiel anschau: Mein Freund sitzt dabei in Kapstadt, ich sitze auf meiner Couch in Zürich, wir haben beide unsere Brille auf – und mit ihr sehe ich meinen Freund auf dem Sofa Chips essen und wir schauen uns gemeinsam das Spiel an. Das wird noch weiter gehen, indem wir uns das Spiel auch aus der Vogelperspektive, als Schiedsrichter oder von Lionel Messis Schuh aus anschauen können.

#### **Was fasziniert Sie an dieser ganzen Geschichte?**

Mir macht es Spass, mit Menschen auf internationaler Ebene zu arbeiten, und ich liebe es, Menschen erfolgreich zu machen. Ich bewege mich in einer Gruppe dynamischer Leute, junge, sportinteressierte Menschen, und das ist eine echte Antriebsfeder. Kommt hinzu, dass Sport und Technik seit jeher meine Leidenschaft waren. Ich studierte Elektro- und Prozesstechnik und interessierte mich fürs Programmieren. 1996 startete ich mit der ersten Plattform für Sportwetten im Internet – in einer Zeit, als es das Internet als solches noch gar nicht wirklich gab. So führte das eine zum anderen.

**Gibt es in diesem Markt viele Mitbewerber?**

Ich nenne sie nicht Mitbewerber, sondern Marktbegleiter. Und natürlich gibt es sie. Manche kopieren alles von uns und versuchen, das dann zu verkaufen. Mein Job ist es, ihnen immer einen Schritt voraus zu sein. Es kann auch passieren, dass zum Beispiel Amazon oder Google in unsere Vertikale eintaucht, dann wird es eine grosse Challenge. Aber das macht letztlich auch Spass.

**Ihr Unternehmen erzielt jährlich 30 bis 40 Prozent Umsatzwachstum. Streben Sie noch mehr an?**

Ich könnte meine EBIT-Marge locker bei 35 % einfrieren, wenn ich nicht weiter Geld in unsere Firma und in technische Innovationen investieren würde. Mach ich aber, ich gebe viel Geld aus und zahle mir selbst nie eine Dividende aus. Diese Übereinkunft habe ich mit meinen Partnern getroffen, weil ich mir sage: Solange wir so stark wachsen, möchte ich auch alles in dieses Wachstum investieren. Das kostet zwar eine Stange Geld, wird unseren Umsatz aber eher noch um 50 % ansteigen lassen. Das würde dann heissen, dass wir an der 300-Millionen-Grenze kratzen. Und das treibt mich an.

**Das könnte aber auch Angst machen.**

Nein, wir sind ja komplett schuldenfrei. Mir würde es nur Angst machen, wenn ich viele Fremdmittel aufnehmen müsste, aber das ist nicht meins. Zwar sagen mir immer wieder Leute, dass das Schwachsinn sei, gerade

zu einer Zeit, wo man günstig Geld aufnehmen kann, aber ich bleibe bei meiner Strategie. Für mich muss es sich so anfühlen, dass ich mehr einnehme als ausbebe, sonst geht für mich dieser «Grip» fürs Geschäft verloren.

**Das ist Ihr Erfolgsrezept?**

Ja, mir ist wichtig, bodenständig zu bleiben und trotzdem visionär zu sein. Aber ich glaube, das machen viele Unternehmer: Sie bauen sich etwas Kleines auf, und wenn sie sehen, dass es funktioniert, machen sie es grösser. Dadurch verliere ich aber nicht das Gefühl für mein Geschäft. Wenn ich Geld aufnehme, komme ich in diesen Zwang, Kapitalgebern ausgeliefert zu sein. Und das Schlimmste, was ich mir vorstellen kann, ist, dass mir eine Bank sagt, wie ich mein Geschäft zu führen habe.

**Und Sie schlafen trotz dieser immensen Grösse noch gut?**

Ja, weil mich das überhaupt nicht stresst. Klar ist es eine grosse Verantwortung, dessen bin ich mir vollends bewusst. Aber solange ich in der Früh zu 95 % mit Freude aufstehe, ist alles in Ordnung. Und die restlichen 5 % haben mit VR-Sitzungen und Langzeitplanungen zu tun, das ist nicht so mein Ding.

Interview: Nathalie Schoch

Bild: zVg

Anzeige

TKF



Unsere Kundinnen und Kunden wissen genau, warum sie sich bei der Pensionskasse für die ASGA entscheiden. Zum Beispiel weil wir mit unserem unabhängigen Kapitalanlage-Management eine grundsolide Anlagestrategie verfolgen oder weil bei uns die Sicherheit der Vorsorgegelder unserer Mitglieder an erster Stelle steht. 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.

Josef Niederberger, Head of Finance & Administration, Storck (Schweiz) GmbH

*«Weil man sich hier eher an Jahrzehnten als an Quartalen orientiert.»*

Einfach ASGA  
pensionskasse

# Apps in B2B-Verkaufsgesprächen produktiver einsetzen

Die digitale Transformation der B2C-Kommunikation schreitet mit Themen wie z. B. Geo-Marketing rasch voran. Die B2B-Kommunikation hingegen – das persönliche Gespräch zwischen Anbieter und Kunde – verharrt in einer Transformations-Lethargie. Erstaunlich, erzielen doch viele Unternehmen einen Grossteil ihres Umsatzes im B2B-Geschäft. Was für handfeste Potentiale sich hier verbergen und wie sich diese mit vertriebsunterstützenden Apps erschliessen lassen, zeigt dieser Praxisbeitrag auf.

## Verkäufer befähigen, produktiver zu arbeiten

Die Hauptaufgabe eines Verkäufers ist es, Kunden zu gewinnen, zu halten und auszubauen. Dazu muss er beim Kunden sein. Effektiv verbringt ein Verkäufer heute immer noch viel Zeit mit dem Zusammenstellen von Dokumenten, um möglichst massgeschneiderte Kundenpräsentationen zu erstellen: bis zu 20 Stunden pro Woche und Verkäufer. Gemäss

## Produktivität in allen Gesprächsphasen steigern

Erster Anknüpfungspunkt zur Produktivitätssteigerung bleibt natürlich die **Gesprächsvorbereitung**. Die aktuellsten Dokumente finden sich heute jederzeit einsatzbereit in einer App auf dem Tablet. Ist die Anzahl an Dokumenten und weiteren Medien sehr hoch, kann ein automatisiertes «Appointment Board» wie bei Fresenius helfen, eine auf die Zielgruppe abgestimmte Auswahl an Inhalten auf Knopfdruck auf der App bereitzustellen. Ein Beispiel: Die Aussendienstmitarbeitenden von stürmsfs besuchen jeden Tag unterschiedlichste Kundentypen mit entsprechend heterogenen Informationsbedürfnissen. Bevor sie die App zur Verfügung hatten, mussten gedruckte Broschüren und digitale Dokumente entsprechend dem Besuchsplan zusammengestellt werden. Das entfällt nun, weil sie alles dabei haben. In diese App lassen sich auch Informationen aus anderen Systemen wie z.B. CRM, ERP oder auch RSS-Feeds aus z.B. Webseiten auf Knopfdruck integrieren. Über frisch bereitgestellte Inhalte sowie wichtige News informiert ein interner «Team-Room» auf der App wie z.B. bei Nestlé. Wer international verkauft oder mit vielen Distributoren arbeitet, schätzt die Möglichkeit, Inhalte auf Knopfdruck gezielt ganzen Nutzergruppen nach Sprache, rechtlichem Geltungsbereich oder Vertraulichkeit zugänglich zu machen oder entziehen zu können.

## Wöchentlich verbringen Verkäufer rund 20 Stunden mit dem Suchen und Erstellen von Unterlagen für Kundengespräche. (IDC-Studie)

einer IDC-Studie, weil Informationen in unterschiedlichsten Formaten und Versionen an unzähligen Orten abgelegt sind. Digitales «Sales Force Enablement» (SFE) verspricht hier Abhilfe: mit Applikationen für z.B. Tablets, welche gezielt die Produktivität steigern, Kunden aktivieren und damit Neugeschäfte anstossen.

**Während des Kundengesprächs** erlauben Apps das schnelle Aufsuchen und Aufrufen situativ gewünschter Inhalte; bei Nestlé in Form eines Archivs mit intelligenter Filterfunktion. Werden in Gesprächen nicht nur Ideen sondiert, sondern direkt Abschlüsse generiert, so schafft das «On Screen Signing» mit digitaler Unterschrift Produktivitätsvorteile. Was früher Gesprächsnachbereitung war, kann heute bereits während des Gesprächs ausgeführt werden.

Rhätische Bahn:  
Alle Dokumente dabei  
und direkt per E-Mail  
versendbar



Kurzfilm  
[www.kurz.video/rhb](http://www.kurz.video/rhb)



Raiffeisen zum Beispiel erfasst während des Gesprächs mit dem Kunden Informationen. Dies verhindert nicht nur Missverständnisse, sondern auch das Abtippen von Notizen danach. So entsteht gleichzeitig Transparenz und Verbindlichkeit. Pistor stellt während des Gesprächs für den Kunden interessante Dokumente in einen «Warenkorb»; dieser lässt sich auf Knopfdruck jederzeit als E-Mail versenden. Die bereits produktivere **Gesprächsnachbereitung** profitiert ferner von ausgefeilten Analytics. Ganz im Sinne des «Closed Loop Marketing» lassen sich objektive und zeitnahe Feedbacks aus der App-Nutzung herleiten. Ein Resultat aus dem Gespräch kann sein: Dem Kunden wird eine individuelle Website zum Download/Lesen ausgewählter Gesprächsinhalte angeboten. Damit kann das Kundeninteresse durch dessen Klick- und Surfverhalten besser beurteilt und es kann proaktiv darauf reagiert werden. Nutzungszahlen der App sind genauso wichtig und interessant für das eigene Vertriebsmanagement. Vodafone nutzt dieses Feedback, um Inhalte zu optimieren, definierte Gesprächs- und Verkaufsziele zu verfolgen und das eigene Vertriebsmanagement gezielt zu coachen.

**App-Lösung wirkungsbezogen angehen**

Inwieweit eine App hilft, die Produktivität zu steigern, Kunden zu aktivieren und Neugeschäfte zu entwickeln, hängt von ihrer fallspezifischen Konzeption und Umsetzung ab. Dies erfordert weit mehr als einen Hard- und Software-Entscheid. Ziehen Sie deshalb beim Schritt in das digitale SFE frühzeitig

einen Experten wie die E,T&H Werbeagentur AG LSA bei, welcher Verkaufs-, Content- und Technologie-Wissen vereint. Diese Kombination erlaubt: Erstens, eine Strukturierung und Didaktik, welche der Einsatzumgebung im Verkaufsprozess und dem Nutzerkreis voll Rechnung tragen. Zweitens, die kunden-zentrierte und mediengerechte Aufbereitung der Inhalte. Und drittens, die Entwicklung ausgewählter Funktionalitäten, welche messbare Produktivitätsvorteile schaffen.

**Schöpfen Sie Ihre Potentiale aus?**

Gesprächsvorbereitung, -führung und -nachbereitung bieten viel Potential zur Steigerung der Produktivität:

- 1 Wie viel Zeit verbringt Ihr Aussendienstmitarbeiter durchschnittlich mit dem Suchen und Zusammenstellen von Dokumenten vor einem Kundengespräch?
- 2 Wie oft kommt es vor, dass Dokumente im entscheidenden Gesprächsmoment vergessen gehen oder nicht in der aktuellsten Form zum Einsatz gelangen?
- 3 Wie schnell und mit welchem Aufwand wissen Sie, welche Dokumente wann, wo und wie oft eingesetzt wurden in Kundengesprächen?

*Nestlé: News und aktuelle Verkaufszahlen im Team-Room abrufen*



**Kurzfilm**  
www.kurz.video/nestle



Jetzt Kurzfilme anschauen per QR-Code oder auf [www.youtube.com/ethwerbeagentur](http://www.youtube.com/ethwerbeagentur)

Dr. Axel Thoma,  
Leiter Strategie der E,T&H Werbeagentur AG und Research Partner, Forschungsstelle für Internationales Management, Universität St.Gallen  
axel.thoma@ethcom.ch

Christian Hacker,  
Leiter Beratung der E,T&H Werbeagentur AG  
christian.hacker@ethcom.ch

**Was ist Sales Force Enablement (SFE)?**

Die gezielte Unterstützung des Vertriebs mit Inhalten und Tools, um in Verkaufsgesprächen (1) die Produktivität zu steigern, (2) Kunden durch Mehrwerte zu aktivieren und damit (3) situativ Neugeschäfte zu entwickeln. Applikationen für z.B. Tablets oder Touchtables schaffen neuartige und vielfältige Möglichkeiten der ergebnisorientierten Interaktion mit Kunden.

# «Wir haben schon einige «Bier-Verweigerer» bekehrt»

**2014 gründete Martin Wartmann zusammen mit Fredy Lienhard und Andreas Schoellhorn die Brauerei Kloster Fischingen. Das Start-up verkauft Qualitätsbiere, in denen viel Handarbeit steckt. Die Initianten taufte sie auf den Namen «Pilgrim», da das Kloster ursprünglich Pilgern auf dem Jakobsweg als Stützpunkt diente. Im Gespräch mit Wartmann wird rasch klar: Mit dem umgesetzten Konzept wollte man nicht nur auf eine Trendwelle aufspringen. Es geht viel mehr um Traditionen, Qualität und die Freude an einem Genussprodukt.**

## **Martin Wartmann, wie kamen Sie auf die Idee, die Brauerei Kloster Fischingen zu gründen?**

Ein Freund las mir aus einer Harvard-Untersuchung vor, wonach Start-ups von älteren Unternehmern erfolgreicher seien als von jüngeren. Das hänge mit der Erfahrung und dem Know-how, aber auch mit dem Netzwerk und der Risikofähigkeit zusammen. Als ich meinem Freund erzählte, dass die Gourmet- und Craftbeer-Welle aus den USA bald nach Europa überschwappen werde, sagte er zu mir: «Wenn Du das nicht mehr anpackst, bist Du wirklich alt.» Und wer will schon wirklich alt sein? Also begab ich mich auf die Suche nach einer Produktionsmöglichkeit.

Der private Verein Kloster Fischingen besitzt die Klosteranlagen seit 150 Jahren und sorgt seither für deren Unterhalt. Er betreibt die Förderschule, das Seminarhotel, die Gastronomie und die Schreinerei. 2014 schlossen wir einen langjährigen Vertrag mit dem Verein. Dieser bildet die Basis für unsere hohen Investitionen in das Gebäude sowie in die Brautechnik. Wir sind Mieter im Kloster – genau wie die Benediktinergemeinschaft. Die Mönche müssen sich heute nicht mehr mit weltlichen Aufgaben befassen. Mit ihrem Wesen und ihrem Tagesrhythmus prägen sie jedoch die besondere Stimmung im einzigen richtigen Kloster im Thurgau. Das verpflichtet uns natürlich: Mönche auf Bierdeckeln und Besäufnisse à la Oktoberfest kommen bei uns nicht vor.

## **«Mönche auf Bierdeckeln und Besäufnisse à la Oktoberfest kommen bei uns nicht vor.»**

### **Und Sie stiessen dabei auf das Kloster Fischingen?**

Das Kloster Fischingen war ein Zufall und ein Glücksfall für beide Seiten: Die Brauerei befindet sich einerseits an einem wunderschönen, geschichtsträchtigen Standort mit eigener Quelle. Andererseits tragen wir mit unseren Bieren den Namen des Klosters in die ganze Schweiz hinaus und so zum Unterhalt der barocken Anlagen bei. Um das Start-up zu finanzieren und die Risiken zu verteilen, schloss ich mich mit zwei Unternehmerfreunden zusammen: Fredy Lienhard aus Teufen und Andreas Schoellhorn aus Winterthur sind gleichberechtigte Partner. Als Braumeister konnte ich den talentierten Getränketechnologen Philipp Krickl gewinnen, der schon mal für mich gearbeitet hatte.

**Das Kloster beherbergt noch heute Benediktiner. Allerdings brauen nicht sie das Bier. Wie ist die Brauerei Kloster Fischingen organisiert?**

### **Ihre Marke «Pilgrim» gibt es erst seit 2014. Das Kloster besteht aber seit 1184. Wurde von Anfang an Bier gebraut?**

Die Mönche im Kloster Fischingen brauten zweifellos Bier. Zwar gibt es keine schriftlichen Nachweise, aber Bierbrauen war in allen Bodenseeklöstern üblich. Bier war ein einfaches Nahrungsmittel: eine Art vergorene, säuerliche Getreidesuppe, gewürzt mit allerlei Wurzeln und Kräutern. Diese ursprünglichen Klosterbiere erlebten während der Barockzeit einen qualitativen Entwicklungsboom. Damals fanden auch exklusive Gewürze Eingang in das Bier, die teilweise doppelt so teuer waren wie Gold. Unsere Rezepte stammen im Ursprung aus dieser Epoche. Wir haben sie aber an unseren heutigen Geschmack angepasst.

### **Sie sprechen die Rezepte an. Verwendet werden ausschliesslich natürliche Rohstoffe und Wasser aus der Klosterquelle. Welchen Einfluss hat das auf den Geschmack Ihrer Biere?**

Die Klosterquelle liegt im kühlen Wald direkt hinter dem Kloster. Sie versorgt Kloster- und Dorfbewohner



*Initiant Martin Wartmann:*  
**«Authentischeres  
Klosterbier gibt es nicht.»**

seit Jahrhunderten mit frischem Wasser. Wir glauben an die besondere Kraft dieses Quellwassers. Nebst dem Wasser sind exklusive Hefen strategisch für unsere Rezepte. Diese Sprosspilze sind die Basis für das typische Bieraroma. Wir setzen mehrere Arten ein und sind immer auf der Suche nach neuen Hefen, um diese zu testen. Die Brauerei ist für diese anspruchsvollen und heiklen Tests speziell ausgestattet: Wir können stärkere Würzen brauen als üblich und wir vergären nach alter Tradition im offenen Bottich. Damit haben wir jederzeit die Kontrolle über den Gärverlauf und können nötigenfalls eingreifen. Für unsere stärkeren Triples und Grand Crus ziehen wir sogar separate Hefezellen auf, die wir nur ein einziges Mal verwenden können. Unser Aufwand für Hefen ist grösser als für die gesamten übrigen Rohstoffe.

#### **Wie viele verschiedene Biere brauen Sie?**

Wir brauen in den drei Kategorien Craftbier (Alkoholgehalt: 5 bis 7 Prozent), Bière d'Abbaye Triples (Alkoholgehalt: 10 bis 11 Prozent) und Grand Crus (Alkoholgehalt: 14 bis 16 Prozent) jeweils drei bis fünf verschiedene Biere. Hinzu kommen unsere Saisonbiere, die in regelmässigen Abständen frischen Wind verleihen. So kommen in einem Jahr

## **«In unserer Brauerei verbinden wir klassisches Brauerhandwerk mit modernster Technik.»**

rund 15 verschiedene Biere zustande. Unsere stärksten Biere sind wie erwähnt Unikate: Wir können die Hefen für diese sehr alkoholhaltigen Biere nur einmal verwenden. Von Sud zu Sud variieren Geschmack und Aromen deshalb immer ein bisschen. Das fasziniert die Kenner. Es ist beim Brauen ähnlich wie beim Wein – erst die Abwechslung bringt Farbe ins Leben, macht die Verkostung spannend. Geschmäcker sind schliesslich genauso unterschiedlich wie Trinksituationen.

#### **Welche Arbeiten werden bei Ihnen noch von Hand gemacht, die in vielen Brauereien maschinell durchgeführt werden?**

Die Industrie braut ihre hellen Biere meist aus einer Sorte Malz. Die Biere sind immer genau gleich. Wir mischen für jedes Bierrezept fünf bis sechs verschiedene Malzsorten, wiegen und schroteten sie von Hand, mischen mehrere Sorten Hopfen oder Gewürze dazu. Unsere Würzen haben doppelt soviel Extrakt wie die gewöhnlicher Lagerbiere. Diese Sude braut der Meister von Hand – das schafft kein Computer. Wir gären offen und reifen im Tank nach klassischer Art. Das heisst: Hefen aufziehen, spindeln, Kräusen abheben, zwickeln, Tanks und Bottiche waschen. Bevor es in die Flasche kommt, wird fast jedes Bier vom Meister oder von mir verkostet. Sogar die Etiketten drucken wir selbst und bringen sie mit einem Dispen-

ser an. In unserer Brauerei verbinden wir klassisches Brauerhandwerk mit modernster Technik. Nebst dem Meister ist die junge Brauerin Johanna Häberle am Werk. Für die Füllarbeiten und das Verpacken beschäftigen wir vier bis fünf Rentner. Jeder von ihnen arbeitet an anderthalb Tagen pro Woche. Das ist eine wunderbare Win-win-Situation: Die Herren verdienen sich etwas dazu, und wir profitieren von deren Erfahrung und Flexibilität.

#### **Wie entwickelte sich das Geschäft seit der Gründung? Wie behauptet sich die Klosterbrauerei Fischingen gegen die unzähligen Konkurrenten?**

Wir bewegen uns erst seit 18 Monaten auf dem Markt, aber wir sind mit den ersten Ergebnissen zufrieden. Sie entsprechen in etwa dem Businessplan. Der Portfoliomix und der Umsatz der einzelnen Kanäle stimmen allerdings noch nicht: Wir verkaufen zu viel Craftbier und zu wenige Triples. Und der strategische Onlineshop mit Versand ist noch im Rückstand. Wir spüren die Konkurrenz von anderen Kleinbrauereien, die immer mehr Craftbiere auf den Markt bringen. Auch die grossen Brauereien haben den Trend entdeckt und beginnen, im Craftbier-Markt mitzumischen. Wir konzentrieren uns deshalb weniger auf grosse Volumen und mehr auf die Qualität der Gourmetbiere sowie auf unsere Marke «Pilgrim» mit ihrem einmaligen Standort. Unsere prioritären Kunden sind die Endkonsumenten. Diese wollen wir mit einem spannenden und qualitativ hervorragenden Sortiment überzeugen. Wir arbeiten nur mit wenigen Getränkespezialisten und Delikatessenläden zusammen. In der Gastronomie sind wir praktisch nicht vertreten, das ist schon aus Preis- und Logistikgründen Domäne der Grossbrauer. Unsere zwei Lead-Produkte, Triple Blonde und Triple Ambrée, finden sich jedoch in vielen grossen Coop-Filialen in der Deutschschweiz. Diese Präsenz im Spezialitätenregal macht uns ein bisschen stolz – und «Pilgrim» ein bisschen bekannter.

#### **In Ihrem Onlineshop können Ihre Kunden alle Biere im Internet kaufen. Was ist das Geheimnis Ihres Ladens vor Ort im kupfernen Sudhaus?**

Auch im digitalen Zeitalter sind persönliche Kontakte wichtig. Fans und Kunden, die uns im Internet entdeckten, kommen oft von weit her, um sich die Klosterbrauerei anzusehen. Erst im Sudhaus vor den Kupferpfannen wird die Geschichte um unsere Biere wahr. Es riecht nach Würze, Malz und Hopfen, und die Besucher sehen den Braumeister bei der Arbeit. Das ist besser als jede Internet- und Social-Media-Promotion. Kunden können sich vor Ort beraten lassen und erfahren, weshalb ein Bier gerade so schmeckt und nicht anders. Wir haben sogar schon einige «Bier-Verweigerer» bekehrt. Natürlich ist unser Laden auch aufgrund der wunderschönen Umgebung einen Besuch wert: Die Klostersilhouette, der Mariabrunnen, der Wald mit der Klosterquelle – authentischeres Klosterbier gibt es

nicht. Und ich staune immer wieder, von wie weit her die Bierfans anreisen. Freitags und samstags während der Ladenöffnungszeiten ist oft sehr viel los.

**Sie laden Ihre Newsletter-Abonnenten zum Anstich Ihrer Saisonbiere ein. Was erwartet Besucher an diesen speziellen Anlässen?**

Von 10.30 Uhr bis 15 Uhr schenken wir gratis das jeweilige neue Saisonbier aus – und sind immer wieder gespannt auf die Reaktionen. Ein typisch amerikanisches Raspberry White mit Himbeersaft und Holunderblüten ist schliesslich nicht gerade das, was die meisten Besucher von einer Klosterbrauerei erwarten. Dabei hat Saisonalität beim Bier Tradition.

**«Wir glauben an die besondere Kraft dieses Quellwassers.»**

Sie hat ihren Ursprung im Klosterleben: «Trinken bricht das Fasten nicht.» Der Leitsatz von Benedikt war der Ursprung der barocken Starkbiere. Weihnächtliche Bockbiere, leichtere Sommerbiere und so weiter und so fort folgten. Daran lehnen wir uns an und brauen jede Saison ein passendes Bier. So hat sich

**Zur Person**

Martin Wartmann ist 69 Jahre alt und lebt mit seiner Frau Edith in Frauenfeld. Das Paar hat vier erwachsene Töchter. Wartmann gründete sein erstes Unternehmen bereits 1973 in Müllheim: die Wartmann Getränke AG. Weitere Firmengründungen sollten folgen; Wartmann war an der Entwicklung des ersten Schweizer Weizenbiers sowie der ersten Schweizer Mikrobrauerei beteiligt. Der Unternehmer liest selbst in seiner Freizeit Fachliteratur rund um Bier und be gibt sich auf Reisen, die er mit Marktbeobachtungen verbindet.

in kürzester Zeit ein «Pilgrim-Bierfreunde-Stamm» etabliert, den wir mit unserem Newsletter pflegen. Meistens kommen rund 600 bis 700 neugierige Fans, die gleichzeitig ihren Vorrat an Pilgrim-Bieren aufstocken. Das hilft uns auch, neue Fans zu gewinnen und unsere Kassen zu füllen. Auf dass es die kleine Brauerei im Kloster Fischingen noch lange gibt.

Interview: Tamara Johnson

Bild: Stéphanie Engeler

Anzeige

Bereit für den nächsten Schritt? Jetzt weiterbilden.  
**Informationsabend**

**Donnerstag, 23. März 2017, 19 Uhr**  
Fachhochschulzentrum St.Gallen

**Details und Anmeldung:**  
[www.fhsg.ch/infoabend](http://www.fhsg.ch/infoabend)

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



FHO Fachhochschule Ostschweiz

# Für mehr Zusammenarbeit in der Miniaturschweiz

**Andreas Züllig (\*1958) ist im Thurgau aufgewachsen, hat Koch gelernt und einige Jahre in Zürich gearbeitet. Heute führt er das Hotel Schweizerhof in der Lenzerheide und präsidiert seit zwei Jahren den Branchenverband Hotelleriesuisse. Im Interview zieht er Zwischenbilanz und spricht über die Ostschweizer Hotelbranche sowie den idealen Gastgeber.**

**Andreas Züllig, Sie wurden vor zwei Jahren zum Präsidenten von Hotelleriesuisse gewählt. Wie fällt Ihre Zwischenbilanz aus?**

Zwei Jahre sind natürlich eine kurze Zeit. Vor allem, wenn man berücksichtigt, in welchem Umfeld ich mein Amt angetreten habe: Knapp zwei Wochen nach Amtsantritt kam der Entscheid der Nationalbank, den fixen Wechselkurs zum Euro aufzugeben. Die Branche war schon vorher, seit der Bankenkrise 2009, unter Druck. Der Entscheid der SNB hat die Situation noch einmal massiv verschärft. Trotz des rauen Umfeldes konnten wir einen neuen, jungen Direktor gewinnen, uns als Wirtschaftsverband mit der Kernkompetenz Beherbergung behaupten, das politische Lobbying ausbauen und die «Strategie 2021» erarbeiten.

**«Die Ostschweiz ist als Grenzregion mit ausländischen Mitbewerbern in Reichweite speziell gefordert.»**

**Und diese «Strategie 2021» wollen Sie dieses Jahr in Angriff nehmen?**

Genau, es geht an die konkrete Umsetzung. Unser Leitsatz heisst: «Wir sind der Verband der innovativen und nachhaltigen Beherbergungsbetriebe». Diesen gilt es jetzt mit Massnahmen zu konkretisieren. Wir wollen unseren Mitgliedern und Partnern einen Mehrwert bieten, der über die Dienstleistungen eines Wirtschaftsverbandes hinausgeht.

**Wie geht es denn Ihren Mitgliedern und Partnern, also der Hotelbranche, derzeit?**

Die Herausforderungen sind nach wie vor gross. Als standortgebundene Exportindustrie im internationalen Wettbewerb mit lokalen Kosten gilt es, die Rahmenbedingungen laufend zu verbessern. Das heisst: keine zusätzlichen Auflagen, Vorschriften, Regulierungen und vor allem keine zusätzlichen Kosten. Das

würde die Wettbewerbsfähigkeit der Branche weiter schmälern.

**Und wie sieht es bei den Ostschweizer Hoteliers aus?**

Die Ostschweiz ist als Grenzregion mit ausländischen Mitbewerbern in Reichweite speziell gefordert. Ich sehe aber, dass sich einiges bewegt und der Wille da ist, die Herausforderungen zu meistern. Die Ostschweiz hat ein sehr grosses Potenzial: wunderbare Landschaften und authentische Kulturräume. Vom Rheinfall über den Bodensee bis ins Voralpengebiet ist sie eine Miniaturschweiz. Schade, wurde die einmalige Chance einer Landesausstellung nicht ergriffen. Ein solcher Event hätte der gesamten Region einen gewaltigen Schub gegeben.

**Sie haben von den Rahmenbedingungen gesprochen, die verbessert werden müssen. Abgesehen davon: Wie kann die Branche die derzeitigen Herausforderungen meistern?**

Wir haben im globalen und digitalisierten Markt nur eine Chance: Wir müssen uns ein klares Profil geben. Zeigen, wofür wir stehen. Welche Gästegruppen wir ansprechen möchten. Dann müssen wir Produkte und Dienstleistungen verbinden. Das heisst, wir müssen regionen- und kantonsübergreifend arbeiten und uns vernetzen. Und am Ende müssen wir besser sein als die anderen in dem, was wir tun – die Gäste verblüffen und begeistern. Ich glaube an den Tourismus und an die Hotellerie in der Schweiz und der Ostschweiz. Der Trend geht hin zu intakten, einmaligen Landschaften. Die Menschen suchen das Authentische: regionale Produkte, regionale Küche, spezielle Geschichten, kulturelle Erlebnisse. Das hat die Ostschweiz zu bieten. Wir müssen einfach unsere Hausaufgaben machen.

**Sie sind selbst Ostschweizer, aufgewachsen im Thurgau. Schon Ihre Eltern waren Hoteliers. Kam eine andere Branche für Sie nie infrage?**



*Andreas Züllig ist in Romanshorn aufgewachsen, führt seit 26 Jahren ein Hotel in der Lenzerheide und präsidiert seit zwei Jahren Hotellerieuisse.*

Ich bin im Hotel Bodan in Romanshorn aufgewachsen. Meine drei Geschwister und ich haben von klein auf im Hotel mitgearbeitet – einmal mit mehr, einmal mit weniger Motivation. Für mich gab es seit dem Kindergarten keinen anderen Traumberuf als Koch. Und mein Vater hat dafür gesorgt, dass ich nicht wusste, dass es noch andere Berufe gäbe als Koch... Spass beiseite: Koch ist ein sehr kreativer handwerklicher Beruf, der viel Freude macht.

**Und trotzdem sind Sie heute Hoteldirektor.**

Ich koche heute noch leidenschaftlich gerne. Davon profitieren allerdings nur noch Familie und Freunde. Ich hatte mich aber, wegen der langen Wartezeiten, schon zu Beginn der Kochausbildung an der Hotelfachschule in Lausanne angemeldet. Diese habe ich dann nach der Lehre absolviert.

**«Wir haben im globalen und digitalisierten Markt nur eine Chance: Wir müssen uns ein klares Profil geben.»**

**Danach waren Sie einige Jahre in Zürich tätig. Was hat Sie anschliessend in die Lenzerheide geführt?**

Die Liebe und der Zufall: In Zürich arbeitete ich in der internationalen Stadthotellerie. Von Saisonhotellerie hatte ich keine Ahnung. Dennoch wurde ich eines Tages angefragt, ob ich mit meiner Frau Interesse daran hätte, ein Hotel in den Bündner Bergen zu übernehmen. Claudia ist eher ein Berg- und kein Stadtmensch, ausserdem hatte sie schon einmal in der Lenzerheide gearbeitet. Also haben wir uns entschieden zuzusagen. Daraus wurde ein längeres Engagement: Mit diesem Winter sind wir in unser 26. Jahr gestartet.

**In diesen 26 Jahren ist mit dem «Schweizerhof» viel passiert: Als Sie übernommen haben, war der**

**Betrieb defizitär, Sie haben das ganze Hotel umgekrepelt, immer wieder Geld investiert und schliesslich den Turnaround geschafft.**

Ja, der Betrieb hatte in den 1990er Jahren durch die Immobilienkrise dreimal Konkurs anmelden müssen. Wir waren damals als Direktionsehepaar angestellt. Dann haben wir durch die damalige Hausbank die Möglichkeit bekommen, uns selbstständig zu machen. Wir konnten unsere Vision von einem Ferienhotel für Familien und Wellness umsetzen und haben damit offenbar auch unsere Gäste überzeugt.

**Wie geht es dem «Schweizerhof» heute?**

Auch wir spüren die erschwerten Rahmenbedingungen und können unsere Rekordzahlen von 2008 bis 2010 nicht mehr erreichen. Trotzdem konnten wir während der letzten fünf Jahre die Umsätze halten; wir können weiterhin investieren und auf motivierte Mitarbeiter und zufriedene Gäste zählen. Zu uns kommen vor allem Familien und Wellnessgäste, 93 Prozent davon aus der Ostschweiz und aus Zürich. Viele sind Stammgäste.

**Würden Sie von sich sagen, ein guter Gastgeber zu sein?**

Ein guter Gastgeber muss gerne mit Menschen zusammen sein und Empathie mitbringen. Herzlichkeit und eine grosse Motivation, anderen Menschen eine Freude zu bereiten, sind auch wichtig für einen guten Gastgeber. Dieses Anforderungsprofil würde ich nicht zu 100 Prozent erfüllen. Dafür erfüllt es meine Frau zu 150 Prozent. Meine Stärken liegen eher im planerischen, analytischen und finanziellen Bereich. Wir ergänzen uns sehr gut – ich würde sagen, ich alleine bin nicht der ideale Gastgeber, aber wir sind ein ideales Gastgeberpaar.

Interview: Malolo Kessler

Bild: zVg

*Reinhard Frei, Unternehmer  
und Mitgründer von rhEin.raum.*



# «Es wird Zeit, dass auch Unternehmer auf die Strasse gehen»

**Vor gut einem Jahr wurde in Heerbrugg die Arbeitsgemeinschaft rhEin.raum gegründet. Sie setzt sich aus diversen Unternehmern aus dem Rheintal, dem Vorarlberg und dem Fürstentum Liechtenstein zusammen und hat sich bisher vor allem für die Verbindung zwischen der Schweizer und der österreichischen Autobahn engagiert. Weshalb diese so wichtig ist und was die Arbeitsgemeinschaft sonst noch erreichen möchte, erklärt rhEin.raum-Mitglied Reinhard Frei im Interview.**

**Reinhard Frei, Sie sind Inhaber der Agentur freicom und Mitgründer von rhEin.raum. Weshalb braucht es diesen grenzüberschreitenden Unternehmertreff?**

Der Auslöser für die Gründung war, dass einige Unternehmer fanden, dass sie sich mehr Gehör in der Politik und Öffentlichkeit schaffen möchten. Die Gruppe besteht aus mehr als 20 Unternehmern und leitenden Managern. Wir wollen Bewusstsein für die Wichtigkeit der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit schaffen, Grenzen in den Köpfen und am Rhein abbauen und Aussenwirkung erzielen. Unsere Wirtschaftsregion soll in Europa zu den «Top 3» gehören – dafür setzen wir uns ein.

**«Wir brauchen diese Verbindung, damit unser grenzüberschreitendes Verkehrsproblem nicht zum Verkehrskollaps wird.»**

**Bislang haben Sie sich vor allem für eine Verbindung zwischen der Schweizer und der österreichischen Autobahn eingesetzt. In den vergangenen Monaten hat sich da einiges getan – ist das Vorhaben auf gutem Weg?**

Ja, es konnte ein Meilenstein erreicht werden: Der österreichische Nationalrat hat Mitte Dezember der Aufnahme des Projekts ins Bundesstrassengesetz zugestimmt – somit kann endlich mit der Planung begonnen werden. Die Landesregierung Österreichs und die Bundesregierung Vorarlbergs müssen nun die konkreten Realisierungsschritte in die Wege leiten. Und wir müssen nun darauf schauen, dass dem Projekt in allen Instanzen höchste Priorität beigemessen wird. Denn wir brauchen diese Verbindung, damit unser grenzüberschreitendes Verkehrsproblem nicht zum Verkehrskollaps wird.

**Weshalb ist die Autobahnverbindung so wichtig für die Wirtschaft im Rheintal und im Vorarlberg?**

Aus unserer Sicht nimmt die Bedeutung einer verbesserten überregionalen Anbindung für den erfolgreichen Wirtschafts- und Lebensstandort Vorarlberg-St.Gallen-Liechtenstein von Jahr zu Jahr zu. Wenn wir uns weiterhin erfolgreich im internationalen Wettbewerb beweisen möchten, müssen wir auch die Voraussetzungen einer modernen, leistungsfähigen Infrastruktur am Standort zur Verfügung stellen. Eine dringende, kompromisslose Umsetzung der Verbindung der beiden Autobahnen hat dabei die höchste Priorität. Auch die Anwohner und die Natur werden von der Verbindung profitieren: Wenn man sieht, wie viele Autos auf der Senderstrasse zwischen Lustenau und Lauterach durch schönste Naturlandschaft fahren, dann wird die Aufhebung dieser Strasse durch das Riet dieses Naherholungsgebiet «ghörig» aufwerten.

**Sie haben im Oktober bei der Autobahneinfahrt St.Margrethen mit einer Guerillaaktion auf das Thema aufmerksam gemacht. Wie waren die Aktionen?**

Wir wussten ja, dass die Politik in Bern und Wien an der Sache dran war, und wollten von Unternehmenseite Gehör finden. Die Aktion ist in einem Workshop entstanden, in dem wir uns gefragt haben, wie man möglichst schnell Aufmerksamkeit erregen kann. Jedenfalls waren die Reaktionen durchwegs positiv; wir haben überhaupt nichts Negatives gehört. Sogar der heutige Ständeratspräsident Ivo Bischofberger hat uns dazu gratuliert.

**Interview:** Malolo Kessler

**Bild:** Stéphanie Engeler

# «Die Biozidbranche muss umdenken»

**Hans-Dietrich Reckhaus ist geschäftsführender Gesellschafter sowohl der deutschen Reckhaus GmbH als auch der 1999 gegründeten Reckhaus AG in Gais AR. Das deutsche Unternehmen entwickelt Insektenbekämpfungsmittel für Innenräume, das Schweizer Pendant vertreibt die Produkte auf dem hiesigen Markt. Das Unternehmen rettet ebenso viele Insekten, wie durch die Mittel getötet werden.**

2012 lancierte Reckhaus das Gütezeichen «Insect Respect». Dieses schafft Ausgleichsflächen für eine ökoneutrale Insektenbekämpfung und sorgt so auch für mehr Biodiversität in Siedlungsgebieten. Konkret heisst das: Das Unternehmen begrünt Flachdächer, die genauso viele Insekten und Insektenarten beheimaten, wie die Produkte anderswo vernichten. Und zwar entstehen diese Biotope im Vorfeld, wie Geschäftsführer Hans-Dietrich Reckhaus betont. Denn es lässt sich berechnen, wie viele Insekten welcher Art sterben werden.

## «Es lässt sich berechnen, wie viele Insekten welcher Art sterben werden.»

### Vom Insektenbekämpfer zum Insektenretter

Die innovative Idee entstand, weil Hans-Dietrich Reckhaus unzufrieden war mit der herkömmlichen Insektenbekämpfung. Er störte sich lange daran, dass seine Produkte dazu beitrugen, Insekten ohne Ausgleich zu töten und auf diese Weise die Umwelt zu belasten.

«In manchen deutschsprachigen Regionen sind die Fluginsekten in den vergangenen 15 Jahren um ganze 80 Prozent zurückgegangen», sagt Reckhaus. «Insect Respect stärkt das Bewusstsein für den Wert der Insekten in der Gesellschaft.» Der ehemalige Insektenbekämpfer und jetzige Insektenretter strebt nachhaltige Veränderungen in seiner Branche an. Und wünscht sich, er wäre vor Jahren auf das Ausgleichsmodell gekommen.

### Für Gesellschaft und Wirtschaft

«Dr. Reckhaus» von Reckhaus ist die erste Produktlinie der Welt, die das Gütesiegel Insect Respect trägt.

Das Gütesiegel sei deshalb so wichtig, weil Insekten viel leisten für Gesellschaft und Wirtschaft. Wie Reckhaus ausführt, steuern die Sechsbener wesentlich zur Produktion unserer Nahrungsmittel bei: Sie befreien von Kot und totem Material, unterstützen die Bodenfruchtbarkeit, helfen der Wissenschaft, fördern das Pflanzenwachstum, ermöglichen das Leben zahlreicher Fische und Vögel und vieles mehr.

«Die Branche muss umdenken», fasst Hans-Dietrich Reckhaus zusammen. «Mit der Transformation unseres eigenen Unternehmens machen wir den ersten Schritt.» Reckhaus wandle sich vom Hersteller von Biozidprodukten zum Anbieter ökologischer Dienstleistungen. Denn wer in Zukunft auf dem Biozidmarkt bestehen wolle, müsse nachhaltige Produkte entwickeln, im Einklang mit Mensch und Natur.

### Über Reckhaus

Die Reckhaus GmbH in Bielefeld gibt es seit 1956. Der Gründer, Klaus Reckhaus, ist Hans-Dietrichs Vater. Mitte der Neunzigerjahre übergab er heute 90-Jährige seinem Sohn die Zügel. Hans-Dietrich Reckhaus studierte an der Universität St.Gallen und promovierte in Betriebswirtschaftslehre. Er referiert und publiziert regelmässig zu Fragen der KMU-Führung und Nachhaltigkeit.

Die Schweizer Reckhaus AG in Gais agiert unabhängig vom deutschen Unternehmen. Ihr Marktanteil in der Schweiz beträgt über 30 Prozent, womit Reckhaus hierzulande zu den führenden Biozidanbietern gehört. Von den insgesamt 60 Reckhaus-Mitarbeitenden arbeiten zehn im Appenzellerland.

Text: Tamara Johnson

Bild: Stéphanie Engeler



*Hans-Dietrich Reckhaus:*

***Insektenbekämpfer und gleichzeitig Insektenretter.***

Visit  
[www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

Follow, like and share

 PwC Switzerland

 PwC Switzerland Careers

 @PwC\_Switzerland

# Lieber unter vier Augen als um sieben Ecken

Kurze Wege zu Ihnen sind uns wichtig. Im Raum Liechtenstein und Ostschweiz beschäftigt PwC über 130 Mitarbeitende. Als Branchenführer stellen wir Ihnen Expertise direkt aus der Region zur Verfügung – sei es für Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung oder Consulting – und erarbeiten so ganzheitliche Lösungen für Sie.

Beat Inauen, Leiter der Geschäftsstelle, +41 58 792 73 11

Roman Brunner, Leiter Steuer- und Rechtsberatung, +41 58 792 72 66

PwC, Vadianstrasse 25a/Neumarkt 5, 9001 St. Gallen



© 2017 PwC. All rights reserved. "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers AG, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.

**altherr**  
trucks & vans

**EINE  
KLASSE  
FÜR SICH.**



**altherr**  
trucks & vans

**ALTHERR NUTZFAHRZEUGE AG**  
CH-9650 Nesslau | T. +41 71 994 12 52 | [www.altherr.ch](http://www.altherr.ch)

**ALTHERR AG**  
FL-9494 Schaan | T. +423 237 50 50 | [www.altherrag.li](http://www.altherrag.li)



# 20. Unternehmerforum mit Knall eröffnet

**Am 19. Januar ist das Ströbele-Unternehmerforum zum 20. Mal erfolgreich über die Bühne gegangen. «Erfolgsgeschichten» war das Thema – begonnen hat es mit einem Knall.**

«Jetzt bin ich doch tatsächlich mit einer Drohne zusammengestossen», eröffnete «Mr. Tagesschau» Hansjörg Enz den Abend und zupfte seinen Superman-Umhang zurecht. Schon waren die 170 Zuschauer mitten in der ersten Erfolgsgeschichte. Nämlich in der Geschichte der beiden Erlebnishoteliers Monika und Andreas Rüedi vom «fasstastischen Hotel» in Trasadingen SH. Mit cleverer Pressearbeit erreichten sie innerhalb eines Jahres nachweislich 3.5 Millionen Leser. Das Resultat: Wer in einem ihrer Fässer übernachten will, muss sich sputen. Sechs solcher Erfolgsgeschichten standen im Zentrum des abwechslungsreichen Abends im Romanshorne «Autobau». Einmal mehr war dieser ausgebucht.

## Beeindruckende Erfolgsgeschichten

Beeindruckend ging es weiter: Passend zur tatsächlich gebrochenen Rippe von Moderator Enz erzählte Geschäftsführer Jürg Bachofen die Erfolgsgeschichte von TCMswiss. Vor 15 Jahren startete der Anbieter Traditioneller Chinesischer Medizin mit nur einer Praxis. Heute sind es 16 in der ganzen Deutschschweiz. Konsistentes Marketing brachte den Erfolg. «Natürlich nur, weil auch das Produkt stimmt», betonte Jürg Bachofen.

## Die Zutaten für erfolgreiches KMU-Marketing

In den folgenden Gesprächen mit den Inhabern von Meier Schreinerei, Bischof Hauswartung und Inauen Heizung wurde klar: Es sind ganz bestimmte Zutaten, die aus Geschichten Erfolgsgeschichten machen. «Selbst das beste Geschäftsmodell verkauft sich nicht von alleine», betonte Gastgeber Stefan Ströbele. «Die Essenz eines nachhaltig erfolgreichen KMU-Marketings ist eine klare Botschaft. Diese wird dann konsistent und auf mehreren Kanälen gleichzeitig erzählt.» Neben spannender Unterhaltung und wertvollen Anregungen fürs KMU-Marketing bot das 20. Unternehmerforum wieder Gelegenheit zum Austausch und zum Kontakteknüpfen. Für kulinarische Highlights sorgte das Catering des Landgasthofs Seelust.



*Hatten eine besondere Idee: Monika und Andreas Rüedi im Gespräch mit Moderator Hansjörg Enz (rechts).*

# Vogel-Strauss-Politik

**Momentan vergeht kein Tag, ohne dass nicht ent-rüstete Schreiberlinge und Politiker die Wahl von Donald Trump als Fehlentwicklung der Demokratie geisseln. Eine inhaltliche Auseinandersetzung mit der Politik von Trump findet nicht statt.**



von Walter Locher

Natürlich ist das Auftreten von Donald Trump immer wieder eine Zumutung – aber es greift zu kurz, sich über seine Frisur, das Outfit seiner Frau oder sein rüpelhaftes Benehmen aufzuregen. Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit den politischen Inhalten findet nicht statt. Wenn Trump zum Beispiel eine 20-prozentige US-Importsteuer fordert, weil europäische Staaten mit einer gleich hohen Mehrwertsteuer Exporte aus Europa in die USA massiv subventionieren, so ist es durchaus legitim, dieses Problem als Amerikaner anzusprechen. Oder: Was kann man dagegen sagen, wenn Trump die unsägliche Bürokratie in der Finanzindustrie beseitigen möchte? Weitere Beispiele gefällig?

Wichtig wäre eine Auseinandersetzung mit der Sache und über die Ursachen von Fehlentwicklungen. Kommentare über Politiker und ihre Art zu politisieren helfen dabei wenig. Kritik an einer Person ist eben weniger anspruchsvoll als eine Diskussion über Problemlösungen. Wer aber auf diese Weise Probleme aussitzt, statt sich um Lösungen zu bemühen, verkennt seine Aufgabe: Politiker haben eigentlich einen Lösungs-, Journalisten einen Informationsauftrag. Das Pflegen eines politischen Feindbildes gehört nicht dazu.

Auch in Europa stehen grosse Probleme an: Die EU hat sich mit dem Euro übernommen, die Sicherheit in Europa sinkt, und im Osten unserer Welt wachsen wirtschaftliche und militärische Mächte heran, die kluge Gegenmassnahmen erfordern. In der Schweiz müssen die Sozialwerke endlich gesichert, der überbordende Bürokratismus eingedämmt und ständig steigende Gesundheitskosten reduziert werden.

Wieso spricht man lieber über die Form und das Verhalten von politischen Gegnern statt über den Inhalt? Wieso ist man in der politischen Problemanalyse und in der öffentlichen Diskussion immer wieder so oberflächlich?

Man kann Probleme negieren. Aber irgendwann reagiert der Stimmbürger und macht seinem Unmut in Wahlen oder Abstimmungen Luft. Gewählt wird dann plötzlich nicht mehr das politisch Korrekte, sondern der Klartext. Die Vogel-Strauss-Politik hat ihre Grenzen.

*Walter Locher ist Anwalt und FDP-Kantonsrat des Kantons St. Gallen.*

# 8. Unternehmens- spiegel Ostschweiz

## Innovationen

Interessante Beispiele von ausgewählten KMU aus der Region St.Gallen und dem Appenzellerland. Der Unternehmensspiegel ist der Anlass für Gewerbebetriebe und KMU.

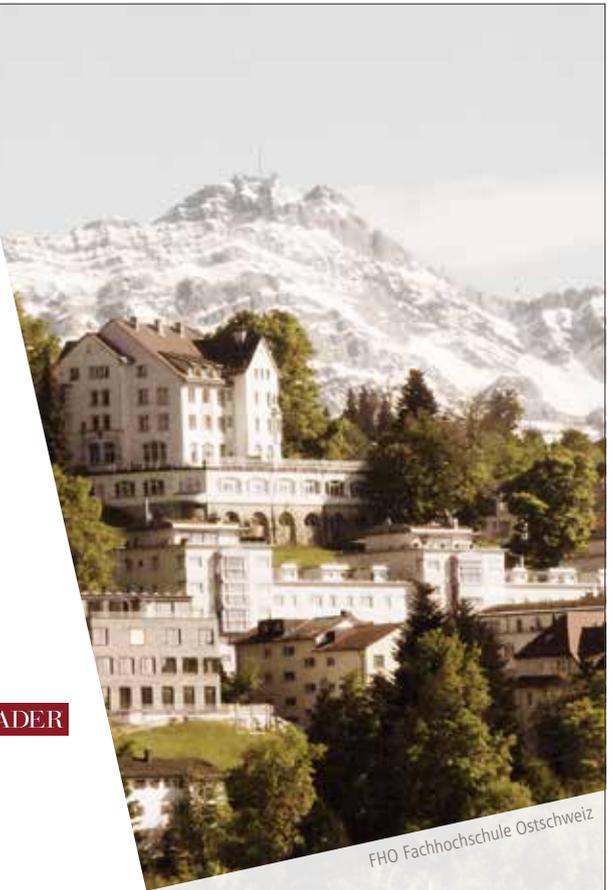
- 08. März 2017, 18.00 Uhr, Pfalz Keller St.Gallen
  - 21. März 2017, 18.00 Uhr, Hotel zur Linde, Teufen
- Jeweils mit anschliessendem Apéro riche

## Kostenlose Anmeldung unter:

[www.fhsg.ch/ifu-unternehmensspiegel](http://www.fhsg.ch/ifu-unternehmensspiegel)



Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften



FHO Fachhochschule Ostschweiz

Leistungsfähiger Logistikbetrieb hilft Ihnen  
effizient und preiswert bei:

- **Platzmangel / Engpässen**
- **Umschlag / Materialverwaltung**
- **Logistische Gesamtlösungen**
- **Kommissionieren / Versenden**
- **Etikettieren / Verpacken**
- **Abhol- und Lieferservice**
- **Transporte: Stückgut  
und Wagenladungen**

Beste Infrastruktur vorhanden. (Zentrale Lage,  
gute LKW-Zufahrt, moderner Fahrzeugpark,  
eigener Bahnanschluss, grosszügige Rampen  
und Lifte, beste Räumlichkeiten, zertifiziert für  
Bio-Produkte, sowie ISO 9001 und 22000.  
Eigene Kühl- und Lagerräume!

Interessiert? Rufen Sie uns an!  
Wir arbeiten prompt, zuverlässig und günstig!



Tel. 071 658 60 75  
Fax 071 658 60 76  
[www.hausammann-lagerhaus.ch](http://www.hausammann-lagerhaus.ch)

Lager- und Transportlogistik vom Feinsten!



## LEADER ist eine Marke – und davon profitieren auch Sie!

Der LEADER ist zum Label für ein starkes Unternehmertum mit Visionen geworden. Ob Firma, Verband oder Organisator einer Veranstaltung: Wir sind Ihr Partner und realisieren mit Ihnen ein Magazin, das vollumfänglich oder teilweise anzeigenfinanziert ist, professionell umgesetzt wird und direkt von unserer Marke profitiert. Bei Fragen stehen wir Ihnen per Telefon unter 071 272 80 50 oder via Email unter [leader@metrocomm.ch](mailto:leader@metrocomm.ch) gerne zur Verfügung.

Presented by  
**LEADER** **SPECIAL**

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

# Rotary Clubs: Gemeinsames Engagement

**Mitte Februar wurde die gemeinnützige Organisation «Rotary und Inner Wheel für Kinder und Jugendliche aus sozial benachteiligten Familien (ROKJ)» der Region St.Gallen – Appenzell gegründet. Ostschweizer Rotary Clubs engagieren sich gemeinsam für die Generationen von morgen.**

Das erklärte Ziel ist klar: mit dem Gemeinschaftsprojekt ROKJ setzen sich die Rotary Clubs St.Gallen Rosenberg, St.Gallen Freudenberg, St.Gallen, Appenzell Alpstein, Appenzell sowie der Inner Wheel Club St.Gallen für sozial und wirtschaftlich benachteiligte Kinder und Jugendliche aus der Region St.Gallen – Appenzell ein. Bereits zwölf Regionen werden in der Schweiz mit dem Projekt ROKJ abgedeckt. Mit St.Gallen – Appenzell stösst die dreizehnte Region dazu. «Wir streben ergänzende Massnahmen zu den bestehenden öffentlichen Sozialleistungen für die Unterstützung in den Grundbedürfnissen an, so dass wir eine nachhaltige Förderung von Kindern und Jugendlichen erreichen. In einem ersten Schritt gilt es nun, dieses Projekt und seine Möglichkeiten bei den Interessenten bekannt zu machen, so dass dann bald die ersten Kinder und Jugendlichen davon profitieren können», sagte Christian Isler, der Vereinspräsident. Das Ausschöpfen von Potenzial soll beispielsweise in Ausbildung, Sport oder Musik mit Unterricht, Nachhilfe oder auch individuellen Coachings ermöglicht und gefördert werden. Dabei wird die gesellschaftliche Integration der auf Hilfe angewiesenen Kindern und Jugendlichen erleichtert und letztlich deren Lebensumstände verbessert. Das Prozedere läuft dabei wie folgt ab: Gesuche (das Formular steht unter [rokj.ch](http://rokj.ch) zum Download bereit) können von jedermann, das heisst Privatpersonen oder Institutionen, eingereicht werden. Ein Gremium, welches sich bei Bedarf mit Fachleuten aus dem Sozialbereich berät, entscheidet dann auf Grundlage der erklärten Ziele und Werte von ROKJ über die Vergabe von Unterstützungsbeiträgen. Es handelt sich dabei in der Regel um überschaubare Beträge, mit denen beispielsweise eine Sportclubmitgliedschaft bezahlt, ein Paar neue Fussballschuhe oder ein Instrument gekauft oder eine Therapie oder Sprachkurs finanziert werden kann. Es werden nur zukünftige Ausgaben übernommen und die gesprochenen Beträge direkt dem Leistungserbringer erbracht, um Missbrauch zu vermeiden. Die Rotary Clubs stellen einen Teil des Jahresbudgets aus Clubbeiträgen, sammeln aus Eigeninitiative Gelder und nehmen auch Spenden entgegen.



Vereinsvorstand (von links): Rolf Bereuter, Ueli Manser, Sabina Lindqvist, Christian Isler, David Ganz, Werner Stauffacher, Christoph S. Schneider.

## Zwischen Praxis und Hochschule

**Claudia Brönimann ist stellvertretende Leiterin und Dozentin an der Wissenstransferstelle der Fachhochschule St.Gallen (FHS). Sie vertritt als Botschafterin der Leaderinnen Ostschweiz die Region Wil, wo sie aufgewachsen und noch heute zu Hause ist.**



**Ein Leaderinnen-Porträt.**

Neues lernen, Wissen weitergeben und beraten sind die Grundpfeiler im Werdegang von Claudia Brönimann: Sie absolvierte eine kaufmännische Ausbildung bei der Stadtverwaltung Wil und sammelte so erste Berufserfahrung. Um über zusätzliches theoretisches Wissen und dennoch eine praxisorientierte Ausbildung zu verfügen, studierte sie anschliessend Betriebsökonomie an der Fachhochschule St.Gallen.

Obwohl Claudia Brönimann Banken als mögliche Arbeitgeber immer ausgeschlossen hatte, überzeugte sie deren internationales Umfeld und die Möglichkeiten der Finanzbranche nach Abschluss des Studiums, sodass sie 2007 bei der Credit Suisse in Zürich begann. Während fünf Jahren war sie in unterschiedlichen Bereichen des Private Banking tätig. Zum einen an der Kundenfront, die zu jener Zeit aufgrund der Finanzkrise besonders herausfordernd und lehrreich war, zum anderen im Stab – zuständig für die Weiterentwicklung des Beratungsprozesses. Allerdings fehlte ihr an der Kundenfront die Möglichkeit der Projektentwicklung und im Stab der direkte Kundenkontakt.

Im 2012 ergab sich für Claudia Brönimann die Möglichkeit, an der Wissenstransferstelle der FHS ihre beruflichen Interessen und Erfahrungen zu kombinieren. An der FHS ist Claudia Brönimann zuständig für die praxisorientierte Ausbildung der Studierenden – im Rahmen von sogenannten Praxisprojekten berät sie zusammen mit Studierendenteams Unternehmen und öffentliche Institutionen bei für sie relevanten Fragestellungen. Berufsbegleitend absolvierte Claudia Brönimann einen konsekutiven Master in Zürich.

An den Leaderinnen Ostschweiz schätzt Claudia Brönimann besonders die vielfältigen Anlässe. «An jedem IMPULS-Anlass habe ich zu ganz spezifischen Themen Neues lernen können – und dies in einer sehr gediegenen und aufgeschlossenen Runde», sagt die Leaderin.

*Der Jungfreisinnige Ramiz Ibrahimovic:  
«Klar muss investiert werden.  
Aber massvoll und konzentriert.»*



# «Ich werde nachbohren und Druck machen»

**Nach der Wahl von Martin Stöckling zum neuen Stadtpräsidenten ist im Stadtrat von Rapperswil-Jona ein Sitz vakant. Wie schon im turbulenten Wahlherbst 2016 gibt es auch jetzt wieder einen grossen Kandidatenandrang. Unter den fünf offiziellen Wahlvorschlägen figuriert auch der Jungfreisinnige Ramiz Ibrahimovic. Was zieht den 30-Jährigen in eine städtische Exekutive? Und was will er dort erreichen?**

**Ramiz Ibrahimovic, Sie publizieren auf Ihrer Webseite diverse politische Forderungen, jede davon unterlegt mit einem ausführlichen Positionspapier. Arbeiten Sie hinter den Kulissen schon lange an dieser Kandidatur?**

Die Idee zur Kandidatur kam Anfang November auf. Wir haben uns dann sehr eingehend überlegt, ob wir diesen Weg einschlagen und Regierungsverantwortung übernehmen wollen. Es wäre den Bürgerinnen und Bürgern gegenüber unangebracht, ohne ernsthafte Absichten zu kandidieren. Was wir uns für Rapperswil-Jona wünschen, wussten wir zu diesem Zeitpunkt selbstverständlich schon. Wir sind ja schon lange in der Region und in der Stadt aktiv. Zu diesem Schluss kommt man auch, wenn man in den Protokollen der Bürgerversammlung meine Voten nachliest oder das politische Engagement der Jungfreisinnigen verfolgt.

in die Frage nach einer eigenen Kantonsschule oder in mühsame Standortfragen. Wie bereits in unserem Kantonsratswahlkampf angesprochen, bestünde aber beim BWZ dringend Handlungsbedarf – schon während meiner Lehrzeit waren die Zustände dort prekär.

**Sie wollen nicht nur ausbauen, sondern auch stoppen – konkret möchten Sie die Höhe der Investitionen deckeln. Muss eine Stadt der Grösse wie Rapperswil-Jona nicht gerade entschieden investieren, um im Standortwettbewerb mithalten zu können?**

Klar muss investiert werden. Aber massvoll und konzentriert. Wir brauchen keinen Flickenteppich halbgarer Ideen. Mit einem Investitionsdeckel zwingt man die Verantwortlichen, sich auf die wesentlichen Projekte zu konzentrieren. Lieber Qualität als Quantität!

**«Viele Projekte werden bis zur Unkenntlichkeit verändert und nachher nur halbherzig verfolgt.»**

**Sie wollen eine Alternative zur «verkrusteten Politik» bieten, wie Sie schreiben. Wie äussert sich diese Kruste in Rapperswil-Jona?**

Viele Projekte werden bis zur Unkenntlichkeit verändert und nachher nur halbherzig verfolgt. Überall müssen noch dieser und jener Anspruch befriedigt werden. Die Politik konzentriert sich auf einen engen Zirkel; die anderen Parteien engagieren sich opportunistisch nur vor Wahlen. Rapperswil-Jona hat aber eine aktive, dynamische Politik verdient.

**Sie wollen den Bildungsstandort ausbauen. Mit anderen Worten: Zuerst mal Geld ausgeben. Das deckt sich vermutlich mit linken Kandidaturen. Warum also (jung-)freisinnig wählen?**

Es stellt sich weniger die Frage, ob Geld ausgegeben wird, sondern: Wofür? Die lokale Politik verbeisst sich

**Ihre Stadt krankt seit vielen Jahrzehnten an der Verkehrsproblematik. Wie realistisch ist es, dass ein Jungpolitiker dieses Nadelöhr mit seinen Vorschlägen nun mal schnell beseitigt?**

Man hat dieses Problem einfach verschleppt, weil man es nicht hartnäckig angegangen ist. Die Verbesserung der Verkehrslage muss Chefsache sein. Ich bin zudem überzeugt, dass eine kritische, unverbrauchte Stimme in der Diskussion wichtig ist. Als Stadtrat werde ich daher nachbohren und Druck machen. Persönlich denke ich, dass wir die Herausforderungen rund um die Verkehrsproblematik nur meistern können, wenn wir fokussiert und gemeinsam mit den

**Ein Sitz, fünf Kandidaten**

Für die Ersatzwahl in den Stadtrat von Rapperswil-Jona vom 19. März sind fünf offizielle Wahlvorschläge eingegangen. Neben Ramiz Ibrahimovic von den Jungfreisinnigen treten an: Betim Bunjaku (parteilos), Ulrich Dobler (CVP), Eduard Hirschi (SP) und Nils Rickert (GLP).

**OSTSCHWEIZ DRUCK**

Hofstetstrasse 14 • 9300 Wittenbach • ostschweizdruck.ch



**Kluge  
Köpfe.**



## Qualität bleibt das beste Investment

Selection 1847 bietet Ihnen einen einzigartigen und exklusiven Service, durch welchen Sie auch beim Online-Einkauf immer die optimale Schuhpassform finden.

Eine Dienstleistung für all jene Männer, die unkompliziertes und hochwertiges Einkaufen schätzen. Persönlich, nachhaltig und effizient.



# Entwicklung der Staatsfinanzen

**Im vergangenen Jahr hat die St.Galler Regierung den Bericht «Langfristige Finanzperspektiven bis 2035» für den Kanton vorgelegt. Die finanziellen Aussichten sind düster.**



von Michael Götte

Auch der alljährlich diskutierte Aufgaben- und Finanzplan, der aktuell die detaillierte Entwicklung für die Jahre 2018 bis 2020 darlegt, lässt sich im Kanton St.Gallen nur dank einmaliger Finanzspritzen wie dem Verkauf der Spitalliegenschaften an den Spitalverbund zeigen. Und auch im Steuerranking belegt die Ostschweiz keine Spitzenplätze.

Wir hatten vor wenigen Tagen die Chance, mit der Unternehmenssteuerreform III eine Investition in die Zukunft zu machen. Auch wenn diese Massnahme kurzfristig etwas gekostet hätte, bin ich überzeugt, wäre es für unser Land langfristig ein lohnenswerter Entscheid gewesen. Die Kosten, die in den kommenden Jahren angefallen wären, hätten mit einem ausgewogenen Paket mit Beteiligungen von Bund, Kanton und Gemeinden überbrückt werden können.

Nun müssen wir versuchen, das Beste aus der Situation zu machen. Das können wir nur meistern, wenn wir gemeinsam an mehrheitsfähigen Lösungen arbeiten. Das Vertrauen unter den einzelnen Akteuren muss zwingend die egoistischen und misstrauischen Verhältnisse überwiegen. So kann es nicht sein, dass eine Mehrheit nur daran denkt, wie es sie selber betreffen könnte, und deshalb eine vernünftige Lösung bekämpft. Es kann auch nicht sein, dass ehemalige Magistratspersonen ihre Nachfolger öffentlich kritisieren. Mit solchen Ansätzen bringen wir unser Land nicht weiter.

Wir haben in naher Zukunft finanzielle Herausforderungen zu bewältigen. So wird schon bald eine weitere Sanierung der kantonalen Pensionskasse zur Debatte stehen. Ob der Steuerzahler für die vorliegende Variante Verständnis hat, kann ich mir kaum vorstellen. Wir benötigen ebenfalls zwingend Mittel für zukunftssträchtige Investitionen wie die IT-Bildungsoffensive. Nicht zu unterschätzen ist auch der gewaltig aufgestaute Unterhalt der kantonalen Liegenschaften.

*Michael Götte ist Gemeindepresident von Tübach und Fraktionspräsident SVP SG*

Nachbargemeinden sowie dem Kanton ans Werk gehen – selbstverständlich unter demokratischem Einbezug aller Bürgerinnen und Bürger. Nicht gebrauchen können wir aber chaotische Gänge in alle möglichen Richtungen. Der auch dadurch noch lange Weg muss durch kreative Ansätze zur kurzfristigen Linderung bestimmter Missstände flankiert werden.

**FDP-Präsidentin Petra Gössi will die FDP Richtung «KMU-Partei» bewegen. Sie sind Anlageberater – also ein Teil der «alten FDP» der Hochfinanz?**

Ich bin gelernter Polymechaniker und habe daher einen starken Bezug zum Gewerbe und zur industriellen Fertigung. Heute arbeite ich in einem Dienstleistungs-KMU. Mit 18 Mitarbeitenden würde ich meinen Arbeitgeber aber nicht zur Hochfinanz zählen. KMU sind das Rückgrat unserer Wirtschaft. Wenn sich die FDP unter Frau Gössi zukünftig noch stärker auf die KMU konzentriert, finde ich das als Liberaler äusserst begrüssenswert: Ein Markt mit vielen kleineren, hochinnovativen Mitbewerbern bringt Wohlstand.

**«Ich bin überzeugt, dass eine kritische, unverbrauchte Stimme in der Diskussion wichtig ist.»**

**Sie waren politisch bisher in erster Linie parteiintern aktiv. Warum machen Sie nicht die übliche Ochsentour über «kleinere» Ämter und wollen gleich Stadtrat werden?**

Rapperswil-Jona ist die grösste Stadt der Schweiz ohne Stadtparlament. Sogar wenn ich wollte, könnte ich diese Ochsentour nicht absolvieren. Diese Frage stellt sich also eigentlich nicht. Unabhängig davon braucht Rapperswil-Jona aber genau jemanden, der frischen Wind bringt. Und eben niemanden aus dem Establishment. Ich will etwas bewegen und mit meinem beruflichen Rucksack und meiner Persönlichkeit für meine Mitbürgerinnen und Mitbürger einen Mehrwert schaffen.

**Interview:** Stefan Millius

**Bild:** Stéphanie Engeler

## Zur Person

Der 30-jährige Ramiz Ibrahimovic hat ursprüngliche eine Lehre als Polymechaniker absolviert, danach an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) Betriebsökonomie studiert und den Master in Banking and Finance absolviert. Er ist heute als Anlageberater Firmenkunden tätig. Bei den Jungfreisinnigen ist Ibrahimovic seit einigen Jahren aktiv, amtiert seit 2017 als Regionalpräsident der Jungfreisinnigen See-Gaster und engagiert sich im Vorstand der kantonalen Jungpartei.

# Achtung: Die SP übernimmt das Ruder!



Dr. rer. publ. HSG Sven Bradke ist Geschäftsführer der Mediapolis AG für Wirtschaft und Kommunikation in St. Gallen

**Die Abstimmung über die Unternehmenssteuerreform III muss unbedingt vertieft analysiert werden. Warum lehnte das Volk sie ab? Warum erhielten der Bundesrat, das Parlament, die kantonalen Regierungen, die bürgerlichen Parteien, die Wirtschaftsverbände und der Gemeindeverband eine solch schallende Ohrfeige?**

Waren es die behaupteten 1000 Franken an zusätzlichen Kosten pro Haushalt, welche die SP wider besseres Wissen postulierte? War es die Angst vor allfälligen Steuererhöhungen bei Kantonen und Gemeinden? Oder waren die Aussagen von alt Bundesrätin Eveline Widmer-Schlumpf derart verunsichernd, dass sie unzählige bürgerliche Wählerinnen und Wähler ins Nein-Lager treiben konnten?

## Fehlendes Vertrauen

Fest steht, dass die Vorlage technisch schwierig und inhaltlich komplex war. Kaum jemand verstand die Begriffe, die Instrumente und die dynamischen Effekte. Zudem fehlte es am nötigen Vertrauen gegenüber den Behörden und den Institutionen. Der SP, die dem Kollektivismus huldigt und jüngst fast das Privateigentum abschaffen wollte, vertrauten offensichtlich mehr Stimmende. Dies, obwohl diese Partei offiziell

eine politische Klientel vertritt, die nur wenig oder gar keine Steuern entrichtet: Bezahlen doch beispielsweise heute die einkommensstärksten zehn Prozent der Haushalte 80 Prozent der direkten Bundessteuer.

## Verteilung des Erwirtschafteten

Misstrauen gegenüber der Politik ist in Mode. Gefährlich wird es aber, wenn wir nicht mehr wissen, woher der Wohlstand kommt. Früher galt: «Wenn es den Unternehmen gut geht, geht es allen gut». Heute scheint der Irrglaube zu bestehen, dass wettbewerbsfähige Unternehmen, Arbeitsplätze, Einkommen und Wohlstand «gottgegeben» seien und es nur mehr um die Verteilung des Erwirtschafteten gehe.

## Florierende Unternehmen sind nötig!

Dieser Irrglaube kann fatale Folgen haben. Dann nämlich, wenn es im Zeitalter der Digitalisierung nicht mehr attraktiv ist, in der Schweiz zu wirtschaften und Arbeitsplätze anzubieten. Egal, um welche Firma es sich handelt – wichtig ist, dass Gewinne und Einkommen erzielt werden können und Investitionen sich längerfristig lohnen. Ansonsten stellt sich bald einmal die Frage, wie der «Staatsapparat» bezahlt werden soll, wenn es weniger wettbewerbsfähige Unternehmen und Steuerzahlende gibt.

# Unternehmenssteuerreform – quo vadis?



Roger Krapf, Partner Tax, EY St. Gallen, lic. oec. HSG, dipl. Steuerexperte, dipl. Treuhandexperte FL

**Das Schweizer Stimmvolk hat die Vorlage zur Unternehmenssteuerreform III am 12. Februar mit 59.1% abgelehnt. Das Ausmass der Ablehnung überrascht, nachdem Bundesrat, Parlament, die bürgerlichen Parteien, die Wirtschaftsverbände und die Kantone die Vorlage unterstützt haben.**

Die Vorlage enthielt die Abschaffung der besonderen Besteuerungsregeln für Holding- und gemischte Gesellschaften, zusammen mit einem Werkzeugkasten an Massnahmen zur Abfederung der steuerlichen Konsequenzen.

Im Abstimmungskampf wurden durch die Gegner der Vorlage besonders die Einführung der zinsbereinigten Gewinnsteuer sowie die Teilbesteuerung von

Dividenden kritisiert. Allgemein stellten die Befürchtungen vor Steuerausfällen, die gemäss den Gegnern der Vorlage letztendlich die Bevölkerung zu tragen gehabt hätte, die ausschlaggebenden Argumente für die Ablehnung der Reform dar.

Die Aufrechterhaltung des Status quo ist aber keine Option.

Um die internationale Akzeptanz der Schweizer Unternehmensbesteuerung wieder herzustellen und den Unternehmen auch in Zukunft wettbewerbsfähige Rahmenbedingungen bieten zu können, bedarf es einer neuen, mehrheitsfähigen Gesetzesvorlage, die infolge der internationalen Entwicklungen so rasch wie möglich umzusetzen ist.

# Steuerreform-Nein und Trump: des gleichen Pudels Kern

**Das Schweizer Volk hat die Unternehmenssteuerreform (USR III) deutlich abgelehnt, obwohl alle bürgerlichen Parteien und Organisationen für ein Ja plädierten. Auch wenn es auf den ersten Blick keine Parallelen zur Trump-Wahl in den USA gibt, sind die Parallelen grösser, als es scheint. Zwar geht es um eine Sachfrage und keine Person, dennoch könnten in der Schweiz ein ähnliches Muster wie in Amerika wirken.**



*Roland Waibel ist Professor für systemisches Management an der Fachhochschule St. Gallen und leitet dort das Institut für Unternehmensführung.*

Warum sind so viele Schweizerinnen und Schweizer nicht den Empfehlungen der bürgerlichen Parteien gefolgt? Wie in den USA auch, argwöhnen breite Bevölkerungsschichten, dass hier (einmal mehr) Gewinne durch die Firmen privatisiert, Verluste jedoch auf dem Buckel des Volkes sozialisiert werden. Es geht also um Gerechtigkeit, und hier haben die letzten Jahre zersetzende Spuren hinterlassen. Überrasene Managerlöhne (bis hin in die Bundesbetriebe), Grossbanken, die vom Staat gerettet werden müssen und ihr Gebaren doch nie so richtig angepasst haben, eine Börsenhausse, die an den meisten kleinen Anlegern vorbeiging, sowie massive Stellenabbau szenarien im Zuge der Digitalisierung bzw. Robotisierung der Wirtschaft haben das Gros der Bevölkerung bis auf die Knochen ernüchtert.

## Ungleichheit vergrössert

Gemäss dem US-Philosophen Michael Sandel steckt im Kern der verbreiteten Politik-Frustration hüben wie drüben des Atlantiks die Wut über die verlorene soziale Wertschätzung. In den USA ist es Goldman Sachs&Co., in der Schweiz UBS und CS, die das Wertgefüge im Kapitalismus verändert haben: Wenn die Wirtschaft jenen enorme Belohnungen zuspricht, die mit reinen Finanztransaktionen beschäftigt sind, ist das gemäss Sandel eine «verheerende Botschaft an alle, die noch Industriegüter herstellen oder im Alltag nützliche Dienstleistungen erbringen. Der Aufstieg der Finanzindustrie hat nicht nur die Ungleichheit vergrössert, sondern auch die Aktivitäten am meisten belohnt, die am weitesten entfernt sind von einem konkret erlebbaren Beitrag an die Gesellschaft.» Die stagnierenden Löhne der breiten Mittelklasse signalisieren dagegen einer Mehrheit der Stimmbürger die Grenzen des Wertes des eigenen Beitrags an die Gesellschaft.

Das Gefühl wächst, dass nicht nur die eigene Arbeit, sondern auch die eigene Person weniger geschätzt und weniger respektiert wird als all die überbezahl-

ten Manager. Mit jedem Exzess mehr erodiert die Moral des staatstragenden Bürgersegments, bis der Goodwill der Mehrheit aufgebraucht ist. Die Eliten haben das Vertrauen verloren. Und dann siegt der Protest, in den USA Trump, während in der Schweiz eine Steuerreform den Bach runtergeschickt wird, bei der nur die Kosten klar sind, nicht aber die künftigen Gewinne, selbst wenn die Argumente der Befürworter für viele nicht unplausibel klangen. Basta! Genug der Worte, das Volk will Taten sehen. Das Vertrauensfundament, ohne das keine Marktwirtschaft funktionieren kann, wird seit der Finanzkrise zunehmend erschüttert. Und künftige Wohlstandsgewinne waren vielen zu wolkig, als dass handfeste Steuer ausfälle dafür in Kauf genommen worden wären.

## Kein Nullsummenspiel

Was hilft gegen Zukunftsangst und die Verführungsbotschaften populistischer Rattenfänger? Vieles, was die Schweiz Amerika voraushat: Direkte Demokratie und häufige Beteiligung an Entscheidungen in Bund, Kantonen und Gemeinden. Starke soziale Identitäten durch überschaubare politische Einheiten. Ein erfolgreiches Bildungssystem mit einer attraktiven Berufsbildung und Durchlässigkeit via Fachhochschulen bis in den universitären Bereich. Ausreichend Wirtschaftswissen auf allen Stufen, so dass beispielsweise eine Mehrheit versteht, dass wirtschaftliche Systemprozesse kein Nullsummenspiel sind: Durch gutes Management und gute Politik können vielleicht nicht alle, aber viele von Wohlstandsgewinnen profitieren. Und zuletzt und immer wieder ist die Wirtschaftselite in den USA und der Schweiz gefordert, die Wagen angekoppelt zu lassen: Viele müssen spürbar durch Unternehmensgewinne bessergestellt werden. Manager sägen am Ast, auf dem sie sitzen, wenn sie mit den eigenen Ansprüchen nicht massvoll umgehen. Sonst ist auch in der Schweiz das Mass bald voll und der Protest obsiegt endgültig.

# Die nächste Generation, bitte!

**Familiengeführte Unternehmen sind die tragende Säule der Wirtschaft. In der Schweiz sind rund 75 Prozent der KMU im Besitz von Familien. In den kommenden fünf Jahren sollen etwa 20 Prozent der KMU an die nächste Generation übergeben werden. Das sind rund 70 000 bis 80 000 Betriebe. Oftmals ist die Nachfolgeregelung von Emotionen geprägt. Vom Vertrauen, vom Loslassen, von unterschiedlichen Ansichten, wie das Unternehmen weitergeführt werden soll. Oder von der Frage, wer den Betrieb übernimmt. Welche Herausforderungen auf Inhaber zukommen, erklären Markus Scherer und Bruno Kaufmann von der BTV VIER LÄNDER BANK.**

**Im Tagesgeschäft geht die Nachfolgeregelung oftmals unter – bewusst oder unbewusst. Wann ist der richtige Zeitpunkt gekommen, um sich mit dem Thema zu beschäftigen?**

**Bruno Kaufmann:** Den richtigen Zeitpunkt zu finden, ist wohl die grösste Kunst. Nur etwa ein Viertel sieht die Nachfolgeregelung als oberste Priorität. Grundsätzlich gilt, je früher die Übergabe geplant wird, desto besser für das Unternehmen, die Beschäftigten und die Familie. Ausserdem stellt die demografische Entwicklung die Nachfolgeregelung auf eine weitere Probe. Niedrige Geburtenraten senken die Anzahl an eigenen Nachfolgern auf natürliche Weise. Auch die Akademisierung wirkt sich erschwerend auf die familieninternen Betriebsübergaben aus. Über 40 Prozent der Schweizer haben einen Hochschulabschluss. Sie entscheiden sich oftmals für andere attraktive Berufe und bünden sich den Druck, den eine solche Übernahme bedeuten würde, nicht auf.

**Markus Scherer:** Idealerweise macht sich ein Inhaber spätestens mit 50 Jahren konkrete Gedanken über seine Nachfolge. Nachdem das Durchschnittsalter der KMU-Geschäftsführer bei rund 55 Jahren liegt beziehungsweise immer weiter ansteigt, kann der «Senior» in diesem Alter den Übergabeprozess noch beeinflussen, steuern und aktiv gestalten. Gerade bei einer familieninternen Weitergabe ist der Faktor Zeit ganz wesentlich. Emotionale Aspekte wie etwa Loslassen oder das Vertrauen gegenüber der nächsten Generation spielen eine entscheidende Rolle. Und diese lassen sich nicht auf Knopfdruck erlernen. Immerhin wird in vielen Fällen ein Lebenswerk übergeben. Natürlich kann eine Übergabe auch in wenigen Monaten erfolgen. Knackpunkte sind die emotionale Bindung des Seniors sowie die Motivation des Nachfolgers aus der Familie. Sie entscheiden über die Dauer des Übergabeprozesses.

**Ist es also sinnvoll, einen externen Berater einzubinden?**

**Scherer:** Ja. Wenn Emotionen im Spiel sind, ist die Einbindung von externen Beratern absolut zu empfehlen. Für Spezialisten sprechen ihre neutrale Haltung, ihr Know-how und ihre Erfahrung. Ein Steuerberater, ein Nachfolgeberater, Experten für die Bewertung des Unternehmens und der Immobilien sowie die Hausbank stehen gerne mit Spezialwissen zur Seite. Sie haben diesen Prozess schon oft durchlaufen und begleitet. Über Tücken und Chancen einer Übergabe wissen sie meist sehr genau Bescheid.

**Über welche Nachfolgen kann sich ein Unternehmer Gedanken machen?**

**Scherer:** Unternehmen können zum einen intern weitergegeben werden. Erfolgt die Übergabe des Betriebes innerhalb der Familie, bleibt auch das

*Bruno Kaufmann, BTV Regionalleiter  
Firmenkunden Ostschweiz:*

*«In der Schweiz begleiten wir Unternehmer vermehrt bei externen Übergaben, bei denen ein erhöhter Finanzierungsbedarf nötig ist. Sowohl für den Übergeber als auch für den Übernehmer ist es daher wichtig, rechtzeitig die Hausbank einzubinden.»*





Markus Scherer, BTV Leiter Schweiz Firmen:

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

Eigentum in der Familie. Ein Vorteil gegenüber der externen Übernahme sind die deutlich geringeren Abwicklungskosten. Und ausserdem kennen die Familienmitglieder den Betrieb in den meisten Fällen bereits seit jungen Jahren. Dadurch ergibt sich ein oft unbezahlbarer Informationsvorsprung. Der künftige Inhaber kann zum anderen aber auch ein externer Interessent sein. Beispielsweise eine Führungsperson aus dem Betrieb. Die Vorteile des Management-Buy-outs (MBO) liegen in dem bereits bestehenden Vertrauen, das das Management genießt, den Kenntnissen über das Unternehmen und darin, dass die Mitarbeiter sowie Stakeholder bereits bekannt sind. Oder das Unternehmen wird an Investoren verkauft. Aufgrund umfangreicher Prüfungen und Analysen ist dies in der Regel der aufwendigste Prozess.

**Kaufmann:** In der Schweiz ist – im Gegensatz zu Deutschland oder Österreich – vermehrt ein Verkauf von Unternehmen an Investoren beziehungsweise Konzerne zu beobachten. Für diese stehen dabei die Implementierung neuer Geschäftsfelder, das Erreichen neuer Zielgruppen und Netzwerke und die Nutzung von Synergien im Vordergrund. Schweizer Betriebe sind hochinnovativ und trotz des starken Schweizer Frankens sehr begehrte Kaufobjekte.

#### **Das klingt nach teils kostspieligen Übergabe- bzw. Übernahmemöglichkeiten.**

**Kaufmann:** An wen ein Inhaber seinen Betrieb übergibt, hängt von mehreren Faktoren ab. Die Hälfte der Unternehmer in der DACH-Region möchte den Betrieb innerhalb der Familie weitergeben. Zwar hegen in der Schweiz auch etwa 40 Prozent den Wunsch, das Unternehmen in der Familie weiterzugeben, doch begleiten wir unsere Unternehmern Kunden immer mehr bei externen Übergaben. Bei diesen sollte unbedingt auf externe Experten

zurückgegriffen werden, da beispielsweise die Struktur der Finanzierung eine entscheidende Rolle spielt. Sowohl für den Übergeber als auch für den Übernehmer ist es daher wichtig, rechtzeitig die jeweilige Hausbank einzubinden. Sie kennt das Unternehmen, das Geschäftsmodell und die strategische Ausrichtung. Unsere Kunden sind dabei nicht nur die Inhaber, die das Unternehmen übergeben möchten, sondern wir begleiten unsere Kunden auch bei der Übernahme von Betrieben mit sogenannten Akquisitionsfinanzierungen.

**BTV** VIER  
LÄNDER  
BANK

BTV Staad am Bodensee, [btv.staad@btv-bank.ch](mailto:btv.staad@btv-bank.ch)  
BTV Winterthur, [btv.winterthur@btv-bank.ch](mailto:btv.winterthur@btv-bank.ch)  
[www.btv-bank.ch](http://www.btv-bank.ch)

1904 wurde die BTV in Innsbruck gegründet. Heute ist die BTV VIER LÄNDER BANK im attraktivsten Wirtschaftsraum Europas zu Hause: in der Schweiz, in Westösterreich, Wien, Süddeutschland. Kunden aus Südtirol werden von Österreich aus mobil betreut. In diesem Marktgebiet begleitet die BTV jährlich Dutzende Unternehmensnachfolgen und vernetzt mehr als 8000 Unternehmen und Unternehmer grenzüberschreitend. Auf Wunsch begleiten BTV Experten die Gespräche und stehen Übergebern wie Übernehmern mit ihrem Know-how zur Seite.

# «Der Familienfrieden ist zentral»

**Egal, ob ein Unternehmer kleine oder grosse Brötchen bäckt: Wenn es um die Nachfolge geht, sind viele Emotionen im Spiel – gerade familienintern. Wie geht man mit unterschiedlichen Erwartungen um? Das will vor finanziellen Fragen geklärt sein. Das Raiffeisen-Unternehmerzentrum RUZ in Gossau begleitet solche Übergänge. Im Interview schildern dessen Leiter Kurt Müller sowie der Bäcker Marcel Dörig aus Oberbüren und seine Tochter Corina ihre Erfahrungen.**

*Kurt Müller, Leiter RUZ Gossau, in der Backstube mit Corina und Marcel Dörig.*

**Marcel Dörig, erzählen Sie uns die Geschichte Ihrer Bäckerei?**

**Marcel Dörig:** 2016 hatten wir unser 55-jähriges Jubiläum. Mein Vater kaufte die Bäckerei 1961, Mitte der 1980er Jahre übernahmen sie meine Frau Patricia und ich. Mein Vater machte damals Brot, Weggli und samstags Crèmeschnitten. Wir gingen mit dem Trend und weiteten das Sortiment ständig aus – mit Spezialbrot, Feingebäck, Fast Food und so weiter. Zudem liefern wir Dessertbuffets für Caterings.

**Und weshalb kommen die Kunden gerade zu Ihnen?**

**Corina Dörig:** Wir sind bekannt für unsere Dinkelprodukte!

**Marcel Dörig:** Und wir machen ein gutes Brot wie früher. Heute muss alles schnell gehen. Viele arbeiten deshalb mit Backmitteln und viel Hefe. Das haben wir nie gemacht. Ich gehe jeden Abend in die Backstube, um Teig herzustellen. Das ist leider nicht mehr selbstverständlich, weil sehr zeitintensiv.



**Kurt Müller:** Und ich finde die Dörig-Bürli ausgezeichnet.

#### Seit wann beschäftigen Sie sich mit der Nachfolge?

**Marcel Dörig:** Mein Ziel war, mit 50 aufzuhören. Dann hätte jemand übernehmen sollen. Jetzt bin ich 57.

**Corina Dörig (schmunzelnd):** So hat er immer etwas Druck gemacht.

**Marcel Dörig:** Ich wollte eben nicht bis 65 warten und dann handeln. Wenn Kinder die Nachfolge antreten, ist es gut, wenn dies früh geschieht. Junge Leute bringen neue Ideen. Wenn man aufhören will, dauert es nochmals fünf Jahre, bis alles geregelt ist.

**Kurt Müller:** Marcel Dörig war da vorbildlich; er hat sich sehr früh um die Nachfolge gekümmert. Die Familie hatte für ihn zwar Vorrang, gleichzeitig wollte er den Nachfolgeentscheid im Sinne des Unternehmens aber nicht ewig hinausschieben. Das ist gar nicht so einfach. Viele beschäftigen sich ungerne mit dem Thema.

**Corina Dörig:** Wir sind ja vier Geschwister. Für uns stellte sich also die Frage: Wer macht's? Ich zögerte zuerst und wollte meinem Bruder den Vortritt lassen. Seit zwei Jahren bin ich nun aber dabei.

## «Plötzlich stellte sich die Frage: Wer macht's?»

#### Wie kam es dazu?

**Marcel Dörig:** Ich hatte mit verschiedenen Leuten darüber gesprochen, aber es ging mir zu wenig vorwärts. Ich wollte wissen, was ansteht und welche Hausaufgaben wir nun haben. Themen wie Finanzen und Vorsorge gehörten nie zu meinen Steckpferden. Irgendwie fühlte ich mich aber unverstanden. Vor zwei Jahren wurde mir dann das Raiffeisen-Unternehmerzentrum RUZ empfohlen. Mir gefiel die Idee, dass Unternehmer Unternehmer beraten – sie haben dort ein grosses Netzwerk.

**Kurt Müller:** Wir führen deshalb sogenannte Unternehmergespräche – kostenlos. Da hören wir zu. Wir versuchen herauszufinden, was wichtig ist, ohne gleich Lösungen vorzuschlagen. Wo steht jemand? Was hat er schon getan? Nachfolgeregelung ist – gerade familienintern – ein sehr emotionales Thema. Es geht vorerst um «Soft Facts»; Zahlen interessieren erst später. Marcel Dörig wollte sofort eine AG gründen – da nahmen wir erst mal etwas Wind aus den Segeln. Wir haben aber verstanden, dass er bis Ende 2016 wissen will, ob eine familieninterne Übergabe machbar sei. Wir vereinbarten deshalb einen weiteren Termin mit der ganzen Familie, um die Erwartungshaltung aller zu klären.

**Corina Dörig:** Mein Vater war sofort begeistert und überrumpelte uns sogleich. Alle mussten antraben. Dieses Gespräch – moderiert vom RUZ – war aber enorm wichtig: Das RUZ ermutigte uns, dass alle

alles sagen. In dieser Runde kamen alle Erwartungen auf den Tisch. Und da wusste ich erst richtig: Ja, ich will das Geschäft übernehmen! So klappt es! Zuvor hatte ich zwar Vorträge besucht – die können aber auch verunsichern. Das RUZ hat uns Schritt für Schritt begleitet.

**Kurt Müller:** Der Familienfrieden ist ganz zentral. Was löst es aus, wenn der Vater sagt, er höre auf? Das gibt uns ein erstes Bild. Es geht nicht, dass einer oder eine alles bekommt, und die anderen gehen leer aus. Darüber muss man reden. Solche Gespräche werden jedoch gerne verdrängt.

#### Ist das denn ein typischer Fall?

**Kurt Müller:** Nachfolgeregelung lernt man nicht. Das ist typisch. Meistens macht man das einmal in seiner Karriere, und dann muss es auf Anhieb sitzen, sonst gibt es Konflikte. Immerhin geht es um ein Lebenswerk. Typisch war hier auch, dass schlussendlich nicht alle Kinder ins Unternehmen involviert wurden. Trotzdem mussten alle in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Dabei sahen wir: Was sind No-gos, was sind Möglichkeiten? Im konkreten Fall haben wir mit den Direktbeteiligten Lösungsvorschläge erarbeitet. Dabei ging es zum Beispiel darum, ob die Liegenschaft zum Geschäft gehöre oder ob es nur um die Backstube gehe.

**Corina Dörig:** Meine Geschwister hatten so das Vertrauen, dass alles korrekt abläuft. Das lag uns auf dem Herzen.

**Kurt Müller:** Ja, die emotionale Ebene muss geklärt sein – insbesondere auch die Rolle des Abtretenden. Arbeitet er noch mit? Kommt er ständig zum Kaffee? Das muss man diskutieren. Darauf legen wir viel Wert. Alle müssen daran glauben, dass es gut herauskommt, dass es gut für die Mitarbeiter ist, dass Werte Bestand haben und so weiter. Der Rest der Nachfolgeregelung ist Handwerk und Fleissarbeit – meist finanztechnischer Natur. Dafür nutzen wir unseren Expertenpool.

#### Und wie ging es Ihnen dabei, Herr Dörig?

Das Expertenwissen war sehr hilfreich. Viele Dinge hätten wir sonst zu wenig beachtet. Eine gut geregelte Nachfolge hilft dabei, loslassen zu können. Ich bleibe noch in der Bäckerei angestellt. Aber ich musste mich schon fragen: Was mache ich, wenn ich plötzlich zwei Tage in der Woche freihabe? Das bin ich nicht gewohnt.

#### Worauf freuen Sie sich, Frau Dörig?

Ich arbeite hier einfach gerne. Für mich ist es ein Geschenk. Ich bin auch froh, dass mein Vater noch etwas bleibt und mich unterstützt.

Text: Pascal Tschamper

Bild: Gian Kaufmann

# «Schnellschüsse liegen nicht drin»

**Führungs- und Generationenwechsel bei der Osterwalder St.Gallen AG: Thomas Osterwalder (33) hat am 1. Januar den CEO-Posten seines Vaters Peter Osterwalder (67) übernommen. Sein jüngerer Bruder Martin (30) wird die strategische Weiterentwicklung des Familienunternehmens leiten. Ein Gespräch mit Vater und Söhnen Osterwalder am Hauptsitz der Holding in St.Gallen.**

**Peter, Thomas und Martin Osterwalder, Sie sind die fünfte und sechste Generation bei AVIA Osterwalder. Ist ein Familienunternehmen Lust oder Last für Sie?**

**Peter Osterwalder:** Das war und ist auch heute noch Lust für mich, keine Frage. Ich durfte ein gesundes Unternehmen mit über 90 Mitarbeitenden an meine beiden Söhne übergeben. Ich werde vorerst noch Verwaltungsratspräsident bleiben. Wir haben die Übergabe Schritt für Schritt während der vergangenen drei Jahre vorbereitet.

**600 Tankstellen das dichteste Tankstellennetz im Land. Die AVIA Osterwalder unterhält in der Ost- und Südostschweiz rund 100 Tankstellen. Woher so viel Mut zu Wachstum?**

**Thomas Osterwalder:** Wir stellen den Anspruch an uns, dass wir den Menschen ein gutes Versorgungsnetz zur Verfügung stellen. Dies auch dann, wenn sie zum Beispiel in Graubünden in einem engen, hochgelegenen Seitental wohnen. Zur Versorgung mit Energie kommen heute auch andere Angebote hinzu wie etwa Tankstellenshops, Tankstellenbistros, Waschboxen oder Waschstrassen und Wohnungen.

**«Wir sind nicht umsatzgetrieben; dies ist der wohl bedeutendste Unterschied zu den Grossen auf dem Markt.»**

**Thomas Osterwalder:** Ich freue mich auf die Herausforderung. Wenn ich sehe, was in diesem Unternehmen während den 160 Jahren seines Bestehens aufgebaut wurde, so erfüllt mich auch Demut. Die Generationen vor uns haben Ausserordentliches geleistet. Es ist nun meine Aufgabe, das Erreichte zu pflegen und mit einem erfahrenen Team weiter zu entwickeln. Keine Last, nein, auch für mich nicht. Etwas Druck ist da, doch betrachte ich diesen als positiv. Ich stelle mich gerne der Verantwortung, die auf mich zukommt.

**Peter Osterwalder:** Der Absatz von Brenn- und Treibstoffen ist rückläufig. Das ist zweifelsohne ein Fakt, den wir anerkennen müssen. Die AVIA Osterwalder kann mit Sicherheit nicht ihre Zukunft auf diesem Standbein aufbauen. Wir benötigen dringend Diversifikation. Deshalb begrüsse ich es, dass Martin, mein jüngerer Sohn, Ende 2016 ebenfalls in das Unternehmen eingetreten ist. Seine Aufgabe wird es sein, neue Marktfelder und Diversifikationen ausfindig zu machen und diese hoffentlich erfolgreich in die Osterwalder-Gruppe zu integrieren.

**Die AVIA Osterwalder ist dem Wirtschaftsstandort Schweiz verpflichtet. Was machen Sie anders als Ihre Konkurrenten?**

**Thomas Osterwalder:** Wir sind nicht umsatzgetrieben, dies ist der wohl bedeutendste Unterschied zu den Grossen auf dem Markt. Bestimmt ist einer unserer grossen Vorteile, dass wir äusserst kurze Entscheidungswege haben und so innert kürzester Zeit unbürokratisch reagieren können. Zudem sind wir durch unsere Firmengeschichte in unserem Marktgebiet gut verankert und können uns dadurch als zuverlässiger und langfristiger Partner profilieren.

**Peter Osterwalder:** Es gibt einige grosse Namen, welche die Schweiz bereits verlassen haben. Je mehr von ihnen abwandern oder Anteile verkaufen, umso besser für uns. Uns ist es wichtig, nahe bei unseren Partnern zu sein. Wir konnten gerade deshalb in den vergangenen Jahren viele Stationen übernehmen, denn viele Tankstellenbetreiber wollten nicht mit einem anonymen Partner verhandeln.

**Martin Osterwalder:** Dennoch muss man sich bewusst sein, dass wir in einem schwindenden Markt tätig sind, vor allem, wenn wir von Heizöl sprechen. Neubauten werde heute keine mehr mit Ölheizungen ausgestattet. Nur bei den Sanierungsobjekten haben wir noch eine Chance mit unserem Angebot.

**Die Geschichte der AVIA ist von stetem Wachstum gekennzeichnet. Die AVIA Schweiz betreibt mit**

**Die Zukunft gehört der Digitalisierung und der virtuellen Welt, gehört den Sensoren, den Robotern, den selbstfahrenden Autos, der e-Mobility –**

**kurz: Die Zukunft gehört wohl eher nicht den Verbrennungsmotoren und den mit Erdöl geheizten Häusern. Können Sie 2017 noch gut schlafen?**

**Thomas Osterwalder:** Trotz Wandel muss man realistisch bleiben: 88 Prozent aller Energie weltweit wird nach wie vor aus Erdöl gewonnen. Noch heute werden 50 Prozent aller Immobilien in der Schweiz mit Erdöl geheizt. Ich denke, es wird Jahrzehnte dauern, bis es zu einem dramatischen Rückgang kommt. Die AVIA Osterwalder wird dennoch ihre Chancen nutzen und neue Dienstleistungen entwickeln. Zum Beispiel ist das Auto-SPA Rossboden in Chur so ein Produkt.

**Martin Osterwalder:** Die Elektromobilität müssen wir unbedingt im Auge behalten. Da werden wir mit von der Partie sein, wenn der Markt soweit ist und die Kunden diese Bedürfnisse an uns richten. Im Moment befinden wir uns als Anbieter von Energie noch in der Phase des Beobachtens und Austauschens.

**Das heisst, die Automobilindustrie ist der Entwickler – und Sie als Mineralöl-Branchevertreter folgen hinterher? Abwartend?**

**Thomas Osterwalder:** Ja, wir allein sind zu klein, um Innovationen in diesem Ausmass anzustossen. Forschung und Entwicklung sind kostenintensiv.



*Von links: Thomas Osterwalder,  
Peter Osterwalder  
und Martin Osterwalder.*



7./8.4.2017  
Lilienberg | Ermatingen

Ein Leben ohne Plastik?  
Algo kratie?  
Insekten als Nahrung?  
Hechte und Migration?  
Grenzen der Freundschaft?  
...

Jetzt Ticket sichern!  
[www.grenzdenken.ch](http://www.grenzdenken.ch)



Wilhelm Schmid



Michael Glauser



Dieter Rappold



Daniela Widmer



Stefan Klettenhammer



Susan Rößner



Luciano Marinello



Mischa Ramseyer



Karl B. Rietmann



Catherine Debrunner



Roland Siegenthaler



#### Sponsoren und Gönner



Generalagentur  
Erich Marle

#### Medienpartner



Continuum zum Thema Familien-Strategie & Verfassung

# Falls noch nicht feststeht, wem wann wieviel zusteht

Es ist nie zu früh, die unternehmerische Nachfolge zu planen. Mit unserer langjährigen Erfahrung helfen wir Ihnen, die optimale Strategie in der Familie und in der Unternehmung zu ermitteln, zu konkretisieren und im richtigen Zeitpunkt umzusetzen: [www.continuum.ch](http://www.continuum.ch)

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



**CONTINUUM**  
Zukunft sichern.

Dies ist leider der Nachteil eines mittelständischen Betriebs, wie wir es sind. Schnellschüsse liegen nicht drin. Wenn wir solche Entscheidungen treffen, dann müssen diese auf fruchtbaren Boden fallen. Konzerne können sich diesbezüglich mehr Freiheiten herausnehmen. Bei grossen Entwicklungsschritten muss unsereins auf Nummer sicher gehen.

#### Gibt es ihr Unternehmen so wie heute noch in 20 Jahren?

**Thomas Osterwalder:** Bis in 20 Jahren wird sich das Mobilitätsverhalten der Menschen stark verändert haben. Die selbstfahrenden Autos werden auf den Markt kommen, das Ressourcenproblem müssen wir also heute anpacken. Doch wie sind diese selbstfahrenden Autos betrieben? Kann dies nur Elektrizität sein? Ich bin der Ansicht, dass die Energie aus der Steckdose nicht unsere Zukunft ist. Vielleicht ist es Wasserstoff oder etwas, das in naher Zukunft erst noch erforscht werden muss. So oder so wird es spannend bleiben. Die Mobilität wird für die Menschheit immer wichtiger. Sie ist für mich eine der grössten Errungenschaften des letzten Jahrhunderts. Und diese Freiheit möchten die Menschen wohl noch stärker ausbauen.

### «Wir benötigen dringend Diversifikation.»

**Peter Osterwalder:** Es wird bestimmt auch in Zukunft einen Energieträger geben, der verteilt werden muss. Wenn wir gute Standorte für unsere Kunde haben, können wir weiterhin als Anbieter an dieser Versorgung teilnehmen. Vielleicht wird es eines Tages nur noch etwas wie eine Batterie geben, die so gross ist wie ein Smartphone heute. Diese muss dann regelmässig ausgewechselt werden. Fertig. Das Entscheidende ist, dass die AVIA Osterwalder über gute Standorte verfügt.

Interview: Reinhard Frei

Bild: zVg

#### Facts & Figures

Unter dem Dach der Osterwalder St.Gallen Holding AG ist die Familie Osterwalder in den Bereichen Mineralölhandel (AVIA), Frostschutz-Wärmeträger, Immobilien und Waschstrassen (Auto-SPA) tätig. Die stetige Weiterentwicklung der Firmengruppe steht unter dem Motto: «Nachhaltig in die Zukunft.» Die Gruppe erwirtschaftete 2015 mit rund 90 Mitarbeitenden einen konsolidierten Umsatz von 400 Millionen Franken.

## Die Kreidekeller der Champagne

Das kleine, aber weltberühmte Anbaugebiet der Champagne liegt südöstlich von Paris. Zur Zeit der Römer lebten hier keltische Belger. Diese bauten die Siedlung Dorocorter – «runde Burg».



von Jan Martel

Heute ist Reims eine wunderschöne Schaumwein-Stadt mit eleganten Geschäften und hübschen Bistros. Die uralten und beeindruckenden Bauten im Herzen von Reims gehören inzwischen zum Weltkulturerbe der Unesco.

Damit eine solche Stadt entstehen kann, brauchte es viel Baumaterial. Dieses fand sich vor über 2000 Jahren direkt vor Ort in den weichen Kreidesteinböden. Diese Böden wurden im wahrsten Sinne des Wortes in eine Art Appenzeller Käse verwandelt.

Tausende Tagelöhner schufteten im Kreideabbau das wertvolle Baumaterial ab. Zurück blieb ein riesiges Netzwerk an Grotten, Hohlräumen und langen unterirdischen Gängen durch das Kreidestein. Diese Gewölbe-Unterwelt geriet, wie der Weinbau übrigens auch, nach dem Abzug der Römer in Vergessenheit. Die Grotten wurden von Spinnen und Fledermäusen besiedelt und blieben während Jahrhunderten ungenutzt, bis im Mittelalter die Benediktiner den Weinbau neu entdeckten und aus Zufall zum Schaumwein fanden. Das klassische Champagner-Verfahren entstand.

Da es dazumal noch keine Klimaanlage gab, erinnerten sich die Mönche der vor vielen Jahrhunderten erstellten Grotten und Stollen im Untergrund. Die Fledermäuse wurden verscheucht und die natürlich kühlen Räume als Weinkeller genutzt.

Die geheimnisvollen Keller entstanden also wegen des benötigten Aushubmaterials für den Bau des Ortes und waren lange vor dem Schaumwein da. Sie prägen den Mythos Champagner seit Jahrhunderten. Der Urvater der «Méthode champenoise», Dom Pierre Pérignon, meinte einst: «Ich trinke Sterne» – Sterne aus jahrtausendalten Kreidekellern. Und was trinken Sie morgen?

Jan Martel ist Geschäftsführer der Weinhandelsunternehmung Martel AG St. Gallen

# Hilti plant Nachfolge an der Spitze frühzeitig

**In der Führung des Martin-Hilti-Familien-Trusts sowie im Verwaltungsrat der Hilti-Gruppe stehen für die Generalversammlung am 5. April personelle Veränderungen an: Pius Baschera übernimmt die Funktion des Sprechers des Familien-Trusts von Michael Hilti, Heinrich Fischer folgt Pius Baschera als Verwaltungsratspräsident. Damit läutet das Unternehmen frühzeitig die Nachfolge an der Spitze von Trust und Gruppe ein.**



von links:  
Heinrich Fischer  
Michael Hilti  
Pius Baschera

Der Martin-Hilti-Familien-Trust ist Alleinaktionär der weltweit tätigen Hilti-Gruppe. Er wurde 1980 mit dem Ziel gegründet, die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens zu sichern und grösstmögliche Kontinuität zu gewährleisten. Entscheidende Grundlage dafür ist eine frühzeitige Nachfolgeplanung für die Führung von Trust (Treuhanderschaft)

Michael Hilti verbleibt als Trustee im Martin-Hilti-Familien-Trust und als Mitglied im Verwaltungsrat der Hilti-Gruppe. Darüber hinaus fungiert er weiterhin als Sprecher und Repräsentant der Familie Hilti. Pius Baschera wird per April 2017 Trustee und übernimmt im Trust die Rolle des Sprechers. Überdies verbleibt er als ordentliches Mitglied im Verwaltungsrat der Gruppe. Heinrich Fischer, der bereits seit 2007 Mitglied des Verwaltungsrates ist, folgt Baschera in der Position des Verwaltungsratspräsidenten.

## «Wir stehen vor einem Generationenwechsel, sowohl an der Spitze des Trusts als auch im Verwaltungsrat.»

und Verwaltungsrat. «Wir stehen in den kommenden Jahren vor einem Generationenwechsel, sowohl an der Spitze des Trusts als auch im Verwaltungsrat», erläutert Michael Hilti. «Mit dem ersten familienfremden Sprecher im Trust und dem ersten Verwaltungsratspräsidenten, der zuvor nicht operativ im Konzern tätig war, machen wir einen weiteren wichtigen Schritt im Rahmen unseres langfristig angelegten Nachfolgeprozesses.»

### Weiterentwicklung des Unternehmens

Mit Pius Baschera und Heinrich Fischer besetzt Hilti wichtige Positionen mit erfahrenen Wegbegleitern des Unternehmens. «Pius Baschera ist dem Unternehmen seit mehr als drei Jahrzehnten verbunden und hat dessen Erfolg wesentlich mitgeprägt. Es ist uns deshalb eine grosse Freude, ihn für diese verantwortungsvolle Aufgabe gewinnen zu können», erklärt Michael Hilti. «Heinrich Fischer kennt unser Unternehmen ebenfalls sehr gut. Als ausgewiesene Führungspersönlichkeit und mit seiner zehnjährigen Verwaltungsratsmitgliedschaft genießt er das volle

Vertrauen, auch in seiner neuen Position zur positiven Weiterentwicklung des Unternehmens beizutragen.» Heinrich Fischer freut sich auf seine neue Rolle: «Wir wollen mit diesem Wechsel im Verwaltungsrat nicht das Unternehmen ändern, sondern Bestehendes erfolgreich fortsetzen, um unsere ehrgeizigen strategischen Ziele zu erreichen». Pius Baschera ergänzt: «Die Entscheidung für die Veränderungen im Trust und im Verwaltungsrat haben die Familie Hilti, der Trust und der Verwaltungsrat gemeinsam getroffen. Wir alle sind davon überzeugt, es ist die richtige Entscheidung zur langfristigen Sicherung und Kontinuität der Führung in Trust und Gruppe. Zudem schafft dieser Schritt zusätzliche Klarheit und damit auch Sicherheit für unsere Mitarbeiter, Kunden und Partner.»

#### 24 000 Mitarbeiter

Die Hilti-Gruppe beliefert die Bauindustrie weltweit mit technologisch führenden Produkten, Systemen und Serviceleistungen. Die mehr als 24 000 Mitarbeiter in über 120 Ländern begeistern die Kunden und bauen eine bessere Zukunft. Hilti erwirtschaftete 2015 einen Umsatz von 4,4 Milliarden Franken.

Integrität, Mut zur Veränderung, Teamarbeit und hohes Engagement bilden das Fundament der Unternehmenskultur. Der Hauptsitz der Hilti-Gruppe befindet sich im liechtensteinischen Schaan.

Text: Matthias Hassler

Bilder: zVg

#### Künftige Zusammensetzung der Gremien

**Martin-Hilti-Familien-Trust:** Pius Baschera (Trustee und Sprecher); Michael Hilti, Egbert Appel, Giorgio Behr, Albert Dietrich, Michael Jacobi, Klaus Risch (Trustees)

**Verwaltungsrat Hilti-Gruppe:** Heinrich Fischer, Verwaltungsratspräsident (Rüschlikon CH), Michael Hilti (Schaan FL), Pius Baschera (Zürich CH), Barbara Milian Thoralfsson (Oslo NOR), Kim Fausing (Sonderborg DK), Michael Jacobi (Binningen CH) und Tis Prager (Zumikon CH).

Anzeige

Finanz- und Rechnungswesen

Steuerberatungen

Unternehmensberatungen

Nachfolgelösungen



**Lenz & Dudli**  
TREUHANDGESELLSCHAFT AG

St.Gallerstrasse 99 | CH-9201 Gossau | Telefon 071 388 81 50 | [www.lenz-dudli.com](http://www.lenz-dudli.com) | Mitglied von EXPERTSUISSE

# Generationenwechsel: Gut Ding will Weile haben

**Der Generationenwechsel im Unternehmen ist fast immer komplex. Verläuft er nicht erfolgreich, sind Konflikte vorprogrammiert. Schrittweises Planen mit einer ganzheitlichen Perspektive, weitsichtiges Konfliktmanagement, effiziente Kommunikation, Expertenwissen fürs Technische und gegenseitiges Vertrauen können helfen, die Gestaltung der Nachfolge als Reifeprozess und damit als Chance zu nutzen.**



*Roland Schegg  
Leiter Consulting Ostschweiz und Liechtenstein  
PwC St. Gallen/Chur*

In der Schweiz werden in den nächsten Jahren rund 60 000 Betriebe mit der Herausforderung der Nachfolgeplanung konfrontiert. Diese beschäftigen heute knapp 600 000 Personen. Aufgrund von Studien und unserer Erfahrung gehen wir davon aus, dass der Generationenwechsel bei rund 9000 Betrieben nicht erfolgreich verläuft. Allein in KMU Betrieben wären über 60 000 Arbeitsplätze davon betroffen.

## **Komplexität und Konfliktpotenzial richtig beurteilen**

Die Planung der eigenen Nachfolge stellt für den Unternehmer ein aussergewöhnliches Projekt dar. Das zeigt schon die Vielfalt der betroffenen Anspruchsgruppen: Unternehmer, Familie, Nachfolger, Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und viele mehr. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, mögliche Zielkonflikte richtig einzuschätzen. Deren Lösung verlangt nach einer ausgewogenen Kommunikation. Die Regelung der Nachfolge bedingt erfahrungsgemäss einen mehrjährigen Reifeprozess.

## **Ganzheitlich denken**

Der Wechsel an der Unternehmensspitze verändert sowohl das Unternehmen selbst als auch das Leben des Unternehmers und seiner Familie. Im Projektverlauf fallen zudem betriebswirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Themen an. Da die Ausgangslagen sehr vielfältig sind, lässt sich meist nicht auf Standardlösungen zurückgreifen.

Ein Projektcoach – am besten ein Berater mit breiter Praxiserfahrung – kann dem Unternehmer als Sparring-Partner zur Seite stehen, mit seiner externen Sichtweise die Projektmoderation übernehmen und kritische Fragen stellen. Eine ganzheitliche Beurteilung, qualifizierte Fachexperten für technische Aspekte, die konsequente Lösung von Konflikten, gegenseitiges Vertrauen und eine wirkungsvolle Kommunikation bestimmen den Erfolg wesentlich mit.

## **Bewährtes und Zweckmässiges nutzen**

Für die Gestaltung der Nachfolge sind verschiedene Grundmodelle verfügbar: Neben der familieninternen Nachfolge sind in der Praxis besonders das Management-Buyout (MBO) oder der Verkauf an einen strategisch interessierten Partner von Bedeutung.

Steht kein familien-interner Nachfolger zur Verfügung, bietet das Fremdmanagement mit Familienkontrolle eine interessante Alternative. Für grössere Unternehmen sind ein Börsengang (IPO) oder der Verkauf an einen Finanzinvestor zusätzliche Optionen. Für die Umsetzung der Nachfolgeplanung empfehlen wir, auf bewährte Techniken des Projektmanagements zurückzugreifen. Die Grafik zeigt die wichtigsten Schritte.

## **Unternehmen auch fit machen**

Um das Unternehmen in die anstehende Übergabe möglichst fit zu übergeben, lohnt es sich erfahrungsgemäss sehr, ein entsprechendes Dossier aufzubereiten. Dabei gilt es neben Strategie und Geschäftsmodell auch an Strukturen und Finanzen zu denken. Diese Punkte sind in der Nachfolge spätestens dann von zentraler Bedeutung, wenn es einen Übergabewert zu bestimmen gilt.

## **Vorbereitung und Ausdauer gefragt**

Nachfolgeplanung ist eine zeitintensive, anspruchsvolle Thematik, die einen schrittweisen Lernprozess der involvierten Parteien sowie der Anspruchsgruppen voraussetzt. Der Vergleich mit einem Marathonlauf ist nicht abwegig: Neben einer professionellen Vorbereitung wird einiges an Ausdauer erwartet.



*Michael Jäger  
Consulting Ostschweiz und Liechtenstein  
PwC St. Gallen/Chur*

**Text und Grafik:** Roland Schegg und Michael Jäger

**Bilder:** zVg

## 1. Initialisierung

- Startentscheid Nachfolgeprozess
- Beizug Projektcoach
- Strukturierung Projekt: Ziele, Meilensteine, Team etc.

## 2. Auslegeordnung

### Unternehmensanalyse

- Externe Sicht: Chancen, Gefahren
- Interne Sicht: Stärken, Schwächen
- Zusammenfassung, SWOT-Profil

### Unternehmenswert

- Bereinigte Bilanz/Erfolgsrechnung in der Regel letzte 3-5 Jahre
- Budget-, Investitions-, Finanzplanung in der Regel mindestens 5 Jahre
- Bewertung nichtbetriebliche Substanz
- Herleitung Unternehmenswert, in der Regel auf Basis free Cash-flow

### Analyse Unternehmer

- Zivilrechtliche, ehe- und erbrechtliche Ausgangslage
- Einkommens- und Vermögensverhältnisse
- Lebensstandard, Lebenssituation etc.

### Konkretisierung Unternehmer

- Emotionale Bereitschaft für die konkrete Weitergabe Unternehmensleitung
- Konkretisierung eigener Ziele, Prioritäten herleiten bei Zielkonflikten
- Prüfung familieninterner Möglichkeiten

## 3. Wahl Nachfolgemodell

Die Wahl der Nachfolge-Grundform ist ein Prozess, welcher auf der Basis der laufend gewonnenen Erkenntnisse auch schrittweise gefällt werden kann. Situativ ist es zweckmässig, zunächst mehr als eine Variante zu verfolgen.

## 4. Umsetzung Nachfolgeplanung

Die konkreten Umsetzungsschritte können erst nach der Wahl der Nachfolge-Grundform definiert werden. Die nachfolgenden Schritte geben einen allgemeinen Überblick:

### Allgemein

- Detailplanung Umsetzung
- Beizug Fachexperten Steuern, Recht, BWL

### Unternehmung

- Businessplan
- Unternehmensstrukturen vorbereiten
- Nicht-betriebliche Substanz ausgliedern
- Juristische und steuerliche Umstrukturierung, ggf. Rechtsformen anpassen
- Kommunikation gegenüber Personal, Kunden, Lieferanten etc.
- Erfolgspotentiale des Unternehmens weiter ausbauen

### Unternehmer, Familie

- Familieninterne Kommunikation (laufend)
- Bestimmung Übergabezeitpunkt
- Verträge betreffend Familie, Lebenspartner und Testament ausarbeiten
- Altersvorsorge vorbereiten
- Verkaufsunterlagen Unternehmen vorbereiten (Basis Businessplan)
- Verkaufs-/Übertragungsverhandlungen führen, Verträge ausarbeiten
- ggf. Finanzierungskonzept Unternehmenskauf für Nachfolger erstellen
- Steuerliche Detailplanung, Tax-ruling
- Nachfolger vorbereiten und einführen

*Schritt für Schritt zur erfolgreichen Nachfolgeregelung*

# Veränderung beginnt bei sich selbst

**Die Aufbruchstimmung war deutlich spürbar: Mit 750 Gästen war das 23. Rheintaler Wirtschaftsforum vom Freitag, 27. Januar, in der Sporthalle Aegeten in Widnau ausgebucht. Das Thema «Die Kraft der Veränderung – Voraussetzungen für die neue Unternehmens- und Arbeitswelt» mobilisierte das Rheintal und die Ostschweiz.**

Bundesrat Johann Schneider-Ammann bekräftigte, dass er sich «zu Hause fühle» angesichts des vollen Saals mit zahlreichen Behördenvertretern, Politikern und Unternehmerpersönlichkeiten. Die aktuellen Signale aus Washington bezeichnete er jedoch als «nicht gerade positiv». Grundsätzlich jedoch stand der Stimmungspegel am Freitag deutlich auf Aufbruch: Die rasant fortschreitende Digitalisierung und Globalisierung fordern die Unternehmen längst auf, ausserhalb gängiger Muster zu denken.

#### Preis der Wirtschaft

Ein aussergewöhnliches Beispiel von unternehmerischem Wagemut und Beharrlichkeit wurde mit dem diesjährigen Preis der Rheintaler Wirtschaft ausgezeichnet: Aus den Händen von Jurypräsident Karl Stadler erhielt die Geschäftsführung von swissQprint – Hersteller und Entwickler von Highend-Inkjet-Grossdruckern aus Kriessern – den Preis überreicht. swissQprint, gegründet von Ingenieuren, schaffte es in nur neun Jahren, zu einem globalen Player zu werden.

#### Pfade verlassen

Jens Breu, CEO der SFS Group, Monika Ribar, Verwaltungsratspräsidentin der SBB, und Urs Haeusler, CEO und Gründer von DealMarket, bekräftigten, wie wichtig es sei, jeden Tag immer wieder ausgetretene Pfade zu verlassen. André Borschberg, Pilot der SolarImpulse 2, zeigte eindrücklich auf, wie sein Team und er über sich hinauswachsen und Unmögliches für ihn keinen Platz im Denken hat. Reinhard K. Sprenger, Experte für Führungskultur und Bestsellerautor, wies daraufhin, dass Veränderung vorgelebt werden müsse: Nicht vom andern – zum Beispiel vom Mitarbeiter – solle sie erwartet werden, Führungspersönlichkeiten müssten bei sich selbst beginnen. Wie auch in den früheren Jahren führte Susanne Wille Fischlin sympathisch und kompetent durch die Veranstaltung.

Text: Alexandra Frei

Bilder: Stéphanie Engeler







Reinhard K. Sprenger:

**«Das kann ich meinen  
beiden Buben zuhause in  
Winterthur nicht antun.»**

# «Viele Unternehmen trifft der Wandel wie ein Tsunami»

**Reinhard K. Sprenger (\*1953) ist ein bekannter Führungsexperte, der gerne mal gegen den Strom schwimmt. Der promovierte Philosoph schreibt Bestseller, leitet Kurse und arbeitet als selbstständiger Unternehmensberater. Seine Kunden? Internationale Konzerne sowie fast alle Dax-100-Unternehmen.**

**Reinhard K. Sprenger, Sie sind einer der gefragtesten Management-Gurus. War das von Anfang an Ihr Traum?**

Nein, ich wollte Musiker werden. Von ganzem Herzen. Aber Wille kann Talent nicht ersetzen. Ich bin trotzdem Musiker geblieben, schreibe Songs und Texte, nehme CDs auf, toure mit meiner Band «Sprenger». Ich bin Amateur im Wortsinne: der, der seine Sache liebt.

## «Wer von der Rente träumt, macht den falschen Job.»

**Sie haben verschiedene Management-Bücher geschrieben, allesamt Bestseller. Wovon wird Ihr nächstes Buch handeln und was lesen Sie privat?**

Ein herausragendes Buch ist «Warum – Über die Obszönität des Fragens» von Aron R. Bodenheimer. Die Lektüre hat mich damals umgehauen. Was ich als Nächstes schreibe, weiss ich noch nicht. Ich habe ja gerade erst «Das anständige Unternehmen» veröffentlicht. Das wird mich noch eine Weile beschäftigen.

**Was sind Ihre beruflichen Stärken? Und haben Sie auch Schwächen, an denen Sie noch arbeiten wollen?**

Es gibt keine Stärken, die nicht gleichzeitig Schwächen sind. Und umgekehrt. Es gibt nur Persönlichkeitsausprägungen, die unter bestimmten Umständen als Stärke oder Schwäche empfunden werden. Also suche ich mir Umgebungen, in denen mein Sosein ein Lächeln erzeugt. Ich habe keinerlei Neigung zur Selbstoptimierung. Die Hopi-Indianer sagen: «The sky is always perfect.» Soll heissen: Mach dich nicht abhängig vom Urteil anderer.

**Sie referierten am 23. Rheintaler Wirtschaftsforum zum Thema «Den Wandel gestalten – Bedin-**

**gungen für erfolgreiche Veränderung und Führung in Unternehmen». Warum ist dieses Thema so aktuell?**

Wir leben in wirtschaftlich, technologisch und sozial turbulenten Zeiten. Viele Unternehmen trifft der Wandel wie ein Tsunami. Da reicht dann Reparaturintelligenz nicht mehr. Da muss man grundsätzlicher werden. Wer glaubt, er könne mit den Erfolgsrezepten der Vergangenheit die Zukunft gestalten, wird wahrscheinlich keine Zukunft haben. Erfolg macht lernbehindert.

**Bestimmt gibt es noch weitere brandheisse Themen. Welches Ihrer Seminare ist zurzeit besonders gut besucht?**

Ein Seminar mit dem Titel «Radikal führen», das ich zweimal im Jahr in Zürich gebe. Es geht an die «Radix», an die Wurzel. Wir müssen über die Kernfunktionen von Führung nachdenken, uns auf das Wesentliche konzentrieren, radikal vom Kunden her denken. Nicht mehr «Was haben wir?» oder «Was können wir?», sondern «Was brauchen die?». Deshalb muss man sich auch von viel Management-Firlefnanz trennen. Das ist für die Teilnehmer von hohem Nutzen.

**Sie haben die 60er-Marke bereits geknackt. Haben Sie vor, in den nächsten zehn Jahren in Rente zu gehen?**

Wer von der Rente träumt, macht den falschen Job. Ich werde hoffentlich solange arbeiten können, bis ich vom Blitz erschlagen werde. Wir hören ja nicht auf, weil wir alt werden. Sondern wir werden alt, weil wir aufhören. Das kann ich meinen beiden Buben zuhause in Winterthur nicht antun. Die brauchen mich noch zum Fussballspielen.

Interview: Tamara Johnson

Bild: Stéphanie Engeler

# Weltklasse-Grossformatdrucker aus dem Rheintal

**Seit bald zehn Jahren entstehen bei swissQprint im Rheintal hochwertige Grossformatdrucker mit diversen Ausbauoptionen. Die neuste ist ein Roboter. Für ihre herausragenden Leistungen erhielt swissQprint kürzlich den Preis der Rheintaler Wirtschaft.**



*swissQprint-CEO  
Reto Eicher: «Da unsere  
Geräte teuer sind,  
ist der Kundennutzen  
umso wichtiger.»*

Im September 2007 gründeten Reto Eicher, Roland Fetting und Hansjörg Untersander die swissQprint AG in Widnau im Rheintal. Sie alle arbeiteten zuvor bei der Zünd Systemtechnik AG in Altstätten. «Damals entschied Zünd aus strategischen Gründen, sich auf den Cutter-Markt zu konzentrieren», sagt swissQprint-CEO Reto Eicher. «Meine beiden Kollegen und ich hatten uns ein grosses Know-how im Bereich der Grossformatdrucker mit UV-härtenden Tinten angeeignet und glaubten an das Potenzial in diesem Markt.» So gingen Eicher, Fetting und Untersander ihren eigenen Weg. Einen Entscheid, den sie bis heute nie bereut haben.

**Serienproduktion und Geschwindigkeitsrekorde**  
swissQprint entwickelt und produziert Digitaldrucksysteme für Grossformate. Ihr erster Grossformatdrucker, den sie auf den Namen «Oryx» taufte, feierte 2008 Premiere. An einer Randveranstaltung der drupa, der weltweit führenden Messe für grafi-

schon und industriellen Druck. «Die Nachricht über die neue, höchst präzise Maschine verbreitete sich wie ein Lauffeuer», erinnert sich Eicher. «Dank erster Abnehmer konnte die Serienproduktion sofort beginnen.»

Die nächste erfreuliche Überraschung folgte nur zwei Jahre später mit der Vorstellung der zweiten Maschine, genannt «Impala». «Mit diesem Drucker hatte niemand gerechnet», sagt Eicher. «Er schlug damals alle Geschwindigkeitsrekorde in seiner Klasse.» An der drupa 2012 brachte swissQprint die «Nyala» auf den Markt. Die Besonderheit dieser dritten Maschine war ein 3,2 Meter breiter Drucktisch. Bereits zwei Jahre später lancierte das Unternehmen die «Nyala 2». «Das war die erste Maschine der zweiten Generation. Noch heute unser wirtschaftlichstes Modell», weiss Eicher. «Sie hat einen sehr grosszügigen Druckbereich und verfügt über die neuste Druckkopftechnologie.»

## **Drei Grossformatdrucker und ein Roboter**

Anfang 2015 bezog swissQprint ein neues Domizil, um Raum zu schaffen für zukünftiges Wachstum. Seither ist das Unternehmen in Kriessern zuhause. «Im selben Jahr lieferten wir unser 500. Gerät aus», sagt Eicher stolz. Und sie vollendeten den Generationenwechsel: Anlässlich der Druckfachmesse Fespa 2015 präsentierte das Unternehmen sowohl die «Oryx 2» als auch die «Impala 2».

Die Drucker warten mit einem 25 Prozent grösseren Drucktisch und erheblich höherer Produktivität auf als ihre Vorgänger. Das heutige Sortiment umfasst die «Nyala», die «Oryx» und die «Impala» der zweiten Generation sowie «Rob», einen Roboter, der Grossformatdrucker bestückt und entlädt.

Am Standort in Kriessern arbeiten derzeit 73 Menschen, davon sind rund 15 Prozent in der Produktentwicklung beschäftigt. Die Montage der Präzisionsdrucker erfolgt unter demselben Dach, rund die Hälfte der Belegschaft ist damit betraut. Die regionalen Arbeitsplätze sind gut für die hiesige Wirtschaft. Doch sie zwingen swissQprint auch zu einer höheren Preispolitik.

**Produktionsstätte nach Mass**

«Da unsere Geräte teuer sind, ist der Kundennutzen umso wichtiger», erklärt Eicher. «Der zweite Schlüsselfaktor ist die Effizienz.» Mit der Einführung der zweiten Maschinengeneration hätten sich Synergien ergeben: Viele Komponenten wurden vereinheitlicht, wodurch sich die Losgrößen erhöhten. Und dank steigender Absatzzahlen verringerten sich die Herstellungskosten. «Auch der Umzug nach Kriessern half uns, die Produktivität zu steigern», sagt Eicher. «Das Gebäude ist genau auf unsere Abläufe zugeschnitten.»

### «Die Nachricht über die neue, höchst präzise Maschine verbreitete sich wie ein Lauffeuer.»

swissQprint liess den Firmensitz «Schützenwiese» nach eigenen Wünschen erbauen. Nebst der verbesserten Produktivität legte das Unternehmen dabei grossen Wert auf Umweltschutz. «Durch die riesigen Fenster und Oberlichter flutet Tageslicht die Werkplätze», erzählt Eicher. «Das sorgt für angenehme Arbeitsbedingungen und macht elektrisches Licht oft überflüssig.» Eine gefällige, wirtschaftliche und ökologische Lösung zugleich. Und wenn doch auf elekt-

risches Licht zurückgegriffen werden muss, braucht die LED-Beleuchtung in den Räumen rund 50 Prozent weniger Strom als herkömmliche Leuchtmittel. «Der Wärmeaustausch mit dem Grundwasser heizt und kühlt das ganze Gebäude», fügt Eicher an. «Und dadurch, dass wir uns mit zwei weiteren industriellen Hauptmietern zusammaten, konnten wir wertvollen Boden schonen.» Überdies sei swissQprint bemüht, keine unnötigen Abfälle zu produzieren. Unvermeidbare Abfälle würden konsequent getrennt und fachgerecht entsorgt.

**Botschafter des Rheintals**

Am 15. November 2016 durfte swissQprint den Preis der Rheintaler Wirtschaft entgegennehmen. Seit über 20 Jahren zeichnet dieser Firmen aus, die bemerkenswerte Leistungen erbringen und so als Botschafter des Rheintals gelten. Wie Reto Eicher sagt, kam der Preis völlig überraschend. «Wir fühlen uns geehrt», sagt der swissQprint-CEO. «Der Preis ist für uns Bestätigung und Motivation zugleich.»

Text: Tamara Johnson

Bild: Stéphanie Engeler

Anzeige

# Es gibt eben Handwerker und Handwerker.



## Der Profi Personalmanagement

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

**DERPROFI**  
PERSONALMANAGEMENT

freem.

## Raiffeisen bleibt am Ball



Anlässlich der SFL Award Night im KKL in Luzern gab Raiffeisen bekannt, ihr Engagement als Hauptsponsorin der Swiss Football League und als Titelsponsorin der Raiffeisen Super League um weitere vier Jahre zu verlängern. Raiffeisen unterstützt den Schweizer Spitzensport seit der Saison 2012/13 und engagiert sich seither nebst lokalen Engagements auch auf nationaler Ebene für den Fussball.

## Bundesrat Schneider-Ammann zu Besuch bei Syma

Der Syma-System AG bot sich die einmalige Gelegenheit, Bundesrat Johann Schneider-Ammann, Vorsteher des Eidg. Departementes für Wirtschaft, Bildung und Forschung, am Hauptsitz in Kirchberg zu begrüssen. Anlass dazu war das vom Tagblatt veranstaltete und von Mediapolis organisierte Podium zur Unternehmenssteuerreform III.

## Eigener Bachelorstudiengang Wirtschaftsinformatik

An der FHS St.Gallen wird Wirtschaftsinformatik ab Herbst 2017 als eigenständiger Bachelorstudiengang angeboten. Die Herauslösung aus dem Studiengang Betriebsökonomie ist eine Reaktion auf den anhaltenden Fachkräftemangel in der Informatik.

## Stadler liefert Strassenbahnen nach Tschechien



Stadler gewinnt die Ausschreibung der Betriebsgesellschaft Dopravní podnik Ostrava a.s. (DPO) über 40 Strassenbahnen. Das Vertragsvolumen beläuft sich auf insgesamt rund 45 Mio. Franken. Es ist das erste Mal, dass Stadler einen Auftrag für Strassenbahnen aus Tschechien erhält.

## Rhema-Sportdialog

Mit dem Rhema-Sportdialog entsteht an der Rheintalmesse eine völlig neue Plattform für den regionalen Sport. Folgende Sportlerinnen und Sportler nehmen am 1. Sportdialog vom 4. Mai in der Rheintal-Halle 4 an der Rhema teil: Tranquillo Barnetta, Jolanda Neff, Julie Zogg, Marcel Hug und Giulia Steingruber.

## International School St.Gallen schliesst

Die International School St.Gallen (ISSG) schliesst auf Ende des Schuljahres 2016/2017 per 31. Juli 2017: Nach einer siebenjährigen Aufbauphase habe sich gezeigt, dass die Ressourcen für eine International School in der Region St.Gallen nicht nachhaltig gesichert werden können. Für die 32 Schüler werden Anschlusslösungen angeboten.

## Eröffnung von Maestranis Chocolarium

Am 1. April eröffnet der Flawiler Schokoladenhersteller Maestrani nach fast zweijähriger Bauzeit das Ostschweizer Schokoladenlebenszentrum «Maestranis Chocolarium». Die Eröffnung wird an jenem Wochenende mit einem grossen Einweihungsfest gefeiert.

## City-Garage AG feiert Richtfest

Mit einem Neubau an der Zürcherstrasse 511 im Westen der Stadt St.Gallen möchte die City-Garage AG neue unternehmerische Möglichkeiten nutzen und den Kundendienst optimieren. Eröffnung ist im Sommer 2017. Im viergeschossigen Gebäude entstehen auf einer Fläche von über 10 000 m<sup>2</sup> attraktive Showräume und moderne Werkstätten. Auch das Porsche Zentrum St.Gallen, das seit Jahrzehnten zur City-Garage AG gehört, wird in den Neubau umziehen. Die räumliche Vergrößerung erlaubt zudem einen Ausbau der Serviceleistungen und schafft neue Jobs in der Gallusstadt.

## Schroth zieht nach Altstätten



Nun ist es klar: Der Palettenhersteller Schroth zieht noch dieses Jahr wegen Platzmangel nach Altstätten. Am neuen Stammsitz sind Verwaltung, Produktion und Lager unter einem Dach. Das international agierende Familienunternehmen ist auf die Herstellung, Reparatur und die Prüfung von Holzpaletten sowie Gitterboxen aus Stahl spezialisiert. Rund 5000 Paletten schlägt es täglich um. **Den neuen Stammsitz errichtet i+R Industrie- & Gewerbebau aus St.Gallen.** Läuft alles planmässig, geht der Umzug von Montlingen nach Altstätten bereits im Juni über die Bühne.

## Thurgauer Motivationspreis 2017 geht an die Stutz AG

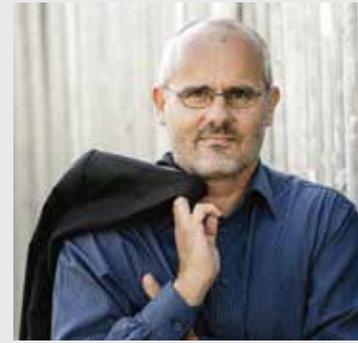
**Die Stutz AG mit ihren Baugeschäften in Hatswil TG, Frauenfeld und St.Gallen erhält den Motivationspreis der Thurgauer Wirtschaft 2017.** Die Jury zeichnet damit ein traditionsreiches Familienunternehmen aus, «das von starken Unternehmerpersönlichkeiten geprägt worden ist».

## Markteinführung Polarmond All-In-One-Schlafsystem

Seit das All-In-One-Schlafsystem im Sommer 2015 den OutDoor Industry Gold Award gewonnen hat, haben die beiden Entwickler Walter Krummenacher und Marcel Schubiger Tag und Nacht daran gearbeitet, aus dem damaligen Prototypen ein Serienmodell zu schaffen. **Nun werden die ersten Produkte an Fachhändler und Privatkunden ausgeliefert.** Dann wird das Schlafsystem aus Wil, das besten Schlafkomfort bei Temperaturen bis zu -30 °C ermöglicht, sowohl auf [www.polarmond.ch](http://www.polarmond.ch) als auch bei Fachhändlern und Polarmond-Botschaftern erhältlich sein.

## Die Potenz der Maske

**Denkmuster und Fehler beim Unternehmensverkauf. Wie man sich selber wiedererkennen, aber auch sich und andere motivieren kann. Eine Auslegung – wirtschaftlich, freundschaftlich, spirituell.**



von Rolf Staedler

Viele Wege führen nach Rom. Das gilt ganz besonders beim Unternehmensverkauf. Vermeintlich gute Verhandlungspositionen können sich negativ entwickeln – und umgekehrt. Wichtig ist vor allem eines: Analyse der eigenen Möglichkeiten. Sich bewusst sein, dass jede Situation das Potenzial hat, sich für oder gegen sich selber zu wenden. Um was geht es?

Möglichkeiten sind potenzielle Energien. Wir sprechen auch von der nicht einschränkenden Potenz, etwas gut oder schlecht zu machen. Der Irrtum, dass das Objekt (Dinge, Firmen) wir selbst seien, ist oftmals das, was gute Lösungen scheitern lässt. Es ist ein auf Angst beruhender Seins-Zustand. Mit anderen Worten: Wir warten immer auf Resonanz und spielen unsere Rolle so, dass wir vor allem der Gesellschaft genügen. Die gesellschaftliche Maske strebt danach, Anerkennung, Kontrolle und Macht nicht zu verlieren.

Das muss nicht sein! Bewusstsein kultivieren und dynamisches Treiben beobachten. Ganz so wie der Jäger auf dem Hochsitz. Sich Zeit nehmen mit der Natur in Verbindung zu treten und die Intelligenz des Lebens zu erfahren – zurückkehren in das eigene Bewusstsein. Dabei entstehen Varianten, kreative Ideen und vor allem für beide Parteien erfolgreiche Lösungen.

Das 30. Strategem der Kriegskunst in den fernöstlichen Philosophien meint auch den Wechsel der Maskerade in sich selber. Oder wie Jorge Bucay es viel treffender ausdrückt: «Ein kluger Kopf wird erkennen, dass er nicht länger mit der Welt hadert, wenn er sich wirklich von seinem Kontrollbedürfnis löst. Und das ist nur möglich, wenn das Ego bereit ist, seine Wahrheit zu überdenken und die Bühne zu verlassen.» Ein guter Verhandler vermag sich in die Rolle des Gegenübers zu versetzen, ohne dass er seine Position massgeblich vernachlässigt. Er weiss um die Möglichkeiten, die ihm die Veränderungen einer «Nachfolge» bringen. Er ist sich bereits heute bewusst, was nachfolgt und freut sich darauf.

Weitere Gedankenanstösse unter [www.awit.ch](http://www.awit.ch)

*Rolf Staedler ist Leiter «Firmennachfolge» der awit consulting ag  
[rolf.staedler@awit.ch](mailto:rolf.staedler@awit.ch)*

# Gebrüder Risch sind «Entrepreneur Of The Year»

**Lorenz und Martin Risch sind die Gewinner des Wettbewerbs «Entrepreneur Of The Year 2016/2017» in Liechtenstein. Die Eigentümer der labormedizinischen Zentren Dr. Risch mit Hauptsitz in Schaan sind am 17. Februar für ihre unternehmerischen Spitzenleistungen ausgezeichnet worden.**

Lorenz und Martin Risch konnten die Auszeichnung am 17. Februar im Eventcenter Kokon in Ruggell vor rund 170 Persönlichkeiten aus Liechtenstein, der Schweiz und Österreich entgegennehmen. Die beiden Brüder leiten die labormedizinischen Zentren

die labormedizinischen Zentren Dr. Risch zwei neue Standorte in Buchs und Vaduz bezogen.

## **Beeindruckende Entwicklung**

Acht Unternehmer aus Liechtenstein standen im Finale zur Wahl zum besten Unternehmer des Jahres. Die Brüder Lorenz und Martin Risch überzeugten die Jury durch ihre beeindruckende unternehmerische Leistung. «Es ist beeindruckend, wie dynamisch sich die labormedizinischen Zentren Dr. Risch im stark regulierten Gesundheitsmarkt bewegen. Durch ihre umfassende Dienstleistungskompetenz haben sie sich zu einem führenden Anbieter in ihrer Branche entwickelt und schreiben die Erfolgsgeschichte der Firma fort. Dabei ergänzen sich die beiden Brüder ideal in ihren Funktionen», sagte Jurymitglied Markus Kaiser in seiner Laudatio.

Alle acht Kandidaten wurden durch Regierungschef-Stellvertreter und Wirtschaftsminister Thomas Zwiefelhofer sowie Heinrich Christen von der Ernst

**«Es ist beeindruckend, wie dynamisch sich die labormedizinischen Zentren Dr. Risch im stark regulierten Gesundheitsmarkt bewegen.»**

Dr. Risch in zweiter Generation. Das Familienunternehmen wurde 1970 von Gert Risch gegründet und expandierte insbesondere seit dem Einstieg der zweiten Familiengeneration in die Schweiz. Das Unternehmen gehört mittlerweile zu den grössten Laborgruppen der Schweiz und unterhält mehr als ein Dutzend Niederlassungen. Die Gruppe beschäftigt aktuell über 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Jüngst haben



*Martin und Lorenz Risch:  
Beeindruckende unternehmerische Leistung.*

& Young AG (EY) für ihre unternehmerischen Spitzenleistungen ausgezeichnet: «Der Wettbewerb ist besonders wertvoll, weil er eine international renommierte Anerkennung für unternehmerische Spitzenleistungen darstellt. Er ermöglicht liechtensteinischen Unternehmen den Zugang zu internationalen

Monte Carlo teil und werden in die «Hall of Fame» der besten Unternehmer der Welt aufgenommen. EY kürt den «Entrepreneur Of The Year» jedes Jahr in mehr als 50 Ländern weltweit. «Der Wettbewerb öffnet den Kandidaten den Zugang zu einem einzigartigen Netzwerk – sie gehören zu einer exklusiven, weltumspannenden Community und profitieren von Kontakten rund um die Welt, von Türöffnern für Ideen und Märkten und vom Zugang zu Fachwissen auf der Höhe der Zeit», sagt Heinrich Christen von EY.

Lorenz und Martin Risch treten in Liechtenstein in die Fusstapfen namhafter Unternehmer. Der erste Entrepreneur Of The Year Liechtenstein war 2009 Harti Weirather, Inhaber der Sportvermarktungsfirma WWP in Ruggell. Zwei Jahre später ging die Auszeichnung an die Brüder Anton und Christoph Frommelt, Eigentümer der Frommelt Zimmerei und Ing. Holzbau AG in Schaan. 2013 gewann Markus Kaiser, Inhaber des Kommunalfahrzeugherstellers Kaiser AG in Schaanwald, die Auszeichnung. Die nächste Durchführung des Wettbewerbs ist im Jahr 2019 geplant.

## «Der Wettbewerb ist besonders wertvoll, weil er eine international renommierte Anerkennung für unternehmerische Spitzenleistungen darstellt.»

Netzwerken. Eines ist allen acht nominierten Unternehmen im diesjährigen Final gemeinsam: Sie werden durch innovative Unternehmer erfolgreich geführt. Insofern sind sie alle Sieger», sagte Regierungschef-Stellvertreter Thomas Zwiefelhofer. Träger des Wettbewerbs sind die Regierung des Fürstentums Liechtenstein und die Beratungsgesellschaft EY.

### Brüder Risch vertreten Liechtenstein in Monaco

Die Gebrüder Risch dürfen sich über die prestigeträchtige Auszeichnung und attraktive Sachpreise freuen. Sie nehmen unter anderem im Frühjahr am Wettbewerb «World Entrepreneur Of The Year» in

Text: Patrick Stahl

Bild: zVg.

Anzeige

 **EY Entrepreneur  
Of The Year™**  
2016/2017 Liechtenstein

Wir gratulieren herzlich den  
erfolgreichsten Unternehmern  
des Jahres in Liechtenstein,  
Martin und Lorenz Risch!

[www.ey.com/fl/eoy](http://www.ey.com/fl/eoy)

 **EY** Building a better  
working world

  
REGIERUNG  
DES FÜRSTENTUMS LIECHTENSTEIN

  
HUBER

  
amag  
 SWISS



## Vielfältige Herausforderungen für Führungskräfte

Das vierte EcoOst-Symposium unter dem Titel «Führung im Wandel» fand vor ausgebuchten Rängen statt. Fünf Referentinnen und Referenten beleuchteten verschiedene Aspekte des Tagungsthemas: HSG-Professor Wolfgang Jenewein legte das wissenschaftliche Fundament und Konzertdirigentin Lena-Lisa Wüstendörfer berichtete von ihrer Führungserfahrung im Orchestergraben. Drei Unternehmer bestritten die weiteren Referate: Hermann Arnold plädierte für eine breite Verteilung der Führungsverantwortung, Jens Breu berichtete von den Herausforderungen der Führung eines internationalen Unternehmens und Ruedi Heim zeigte das Geheimnis erfolgreicher Generationenwechsel auf. Mit der Veranstaltung wollen die Organisatoren (die Industrie- und Handelskammern St.Gallen-Appenzell und Thurgau, die Universität St.Gallen und die St.Galler Tagblatt AG) einen Beitrag zum Wissenstransfer in der Wirtschaft leisten und die Ostschweiz als einheitlichen und starken Wirtschaftsraum positionieren.

Weitere Bilder unter [facebook.com/leadermagazin](https://facebook.com/leadermagazin)



# Ein Kongress für Querdenker

**Manche sind bekannt, andere weniger. Aber alle dürften sie viel Spannendes zu erzählen haben: Zehn Referenten sind am 7. und 8. April im Kongresszentrum Lilienberg in Ermatingen bei «Grenzdenken» zu Gast.**



Grenzdenken-Organisator Christoph Lanter.

So zum Beispiel Daniela Widmer: 2011 wurden die Polizistin und ihr Ehemann in Pakistan von den Taliban entführt. Nach achteinhalb Monaten gelang ihnen die Flucht. Die beiden veröffentlichten ein Buch über ihre Erfahrungen und mussten einiges an Kritik einstecken: Viele fanden es fahrlässig, dass sie in ein so risikoreiches Gebiet gereist waren. Daniela Widmer erzählt in ihrem Referat «Am Ende bleibt das Leben» davon, wie man eine solche Erfahrung verarbeitet.

Eine weitere Referentin ist die Unternehmerin Susan Rössner: Sie hat den plastikfreien Onlineshop [www.monomeer.de](http://www.monomeer.de) gegründet und lebt plastikfrei. Bei «Grenzdenken» erzählt Rössner von ihrer Vision einer plastikfreien Welt und wie es ist, ganz ohne Plastik zu leben. Eine Vision hat auch Stefan Klettenhammer: Insekten als Nahrung. Der Biotechnologe und Jungunternehmer befasst sich mit alternativen Proteinquellen und möchte Lebensmittel aus Insekten gesellschaftsfähig machen.

Weitere Themen in Ermatingen sind zum Beispiel «Grenzen der Freundschaft» (Philosoph Wilhelm Schmid), «Im Rollstuhl nach Rio» (Paralympics-Teil-

nehmerin Catherine Debrunner) und »Facebook-Algorithmen«: Unternehmer Dieter Rappold geht der Frage nach, ob wir auf dem Weg von einer Demokratie in eine «Algokratie» sind.

Organisiert wird der zweitägige Anlass auch dieses Jahr von Christoph Lanter, Thurgauer Internetunternehmer. «Das Programm dieses Jahr ist wohl das philosophischste, das wir bis jetzt hatten», sagt er. Sinn und Motto von «Grenzdenken» ist aber jedes Jahr gleich: Gewisse Dinge aus einer anderen Perspektive anschauen, Anschauungen überdenken und sich inspirieren lassen.

Für die diesjährige Veranstaltung gibt es noch wenige Plätze. Eine Anmeldung ist erforderlich und unter [www.grenzdenken.ch](http://www.grenzdenken.ch) möglich. Die Teilnahme am zweitägigen Anlass mit zehn Referaten und anschliessender Diskussion kostet 349 Franken inklusive Parkplatz, Essen und sämtlichen Getränken (auch abends an der Bar).

Anzeige



Universität St.Gallen

**Weiterbildung für Unternehmer und Führungskräfte aus KMU**

**Intensivstudium KMU**

Das HSG Diplomprogramm in Unternehmensführung speziell konzipiert für KMU  
50 Seminartage in 10 Blockwochen – April 2017 bis August 2018

**Letzte Plätze!**

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



*«Das Intensivstudium KMU und der inspirierende Austausch mit Teilnehmenden aus unterschiedlichen Branchen gaben mir wertvolle Impulse und praxistaugliche Werkzeuge für den spannenden KMU-Alltag in die Hand.»*

Thomas Wälti – Inhaber u. Geschäftsführer, Wälti AG

# Autobremser geben Vollgas

**Die St.Galler Parkplatz-Vernichtungspolitik in der Innenstadt geht munter weiter: Die Stadt budgetiert für 2017 Mindereinnahmen von rund 700 000 Franken, weil 86 weitere Parkplätze aufgehoben werden sollen. Der rot-grüne Verkehrs-egoismus wird zum Totengräber eines lebendigen St.Gallen: Besucher bleiben aus, Geschäfte schliessen, Arbeitsplätze werden vernichtet.**

von Stephan Ziegler

Konkret sollen im angebrochenen Jahr allein auf der Parkierungsanlage Kreuzbleiche nochmals rund 35 Parkplätze und auf Marktplatz, Bohl und Blumenmarkt alle 51 oberirdischen Parkplätze aufgehoben werden, um den Bereich völlig autofrei zu machen. Für diese steht, wen wundert, kein Ersatz zur Verfügung. Und von den schon längst aufgehobenen Parkplätzen in der nördlichen Altstadt, die vor Jahren mit dem scheinheiligen Argument gekillt wurden, es gäbe ja bald Ersatz dafür in der Parkgarage Schibenertor, redet heute niemand mehr. Dem neuen Parkhaus werden von Stadtrat und Stadtparlament immer wieder Steine in den Weg gelegt – ob es je wie versprochen gebaut werden kann, steht in den Sternen.

Doch damit nicht genug: Nach der Baubewilligung für die Erweiterung des Parkhauses Unterer Graben sollen bald 65 weitere weisse Plätze aufgehoben werden. Es handle sich dabei um drei am Blumenmarkt/Unteren Graben, vier an der Kirchgasse, sechs an der Müller-Friedberg-Strasse, 14 an der Schwertgasse, 22 am Unteren Graben und 16 am Platztor, zählen die «St.Galler Nachrichten» auf – ein verkehrspolitischer Wahnsinn, denn sämtliche Parkplätze werden grund- und sinnlos aufgehoben.

Warum das rot-grün dominierte St.Galler Stadtparlament mit diesem Amoklauf ohne Not an dem Ast sägt, auf dem es sitzt, ist nur mit einem blindwütigen Verkehrs-egoismus zu erklären, der ohne Rücksicht auf Verluste das Feindbild Automobil mit

allen Mitteln bekämpft. Den linken Stadtparlamentariern scheint das Wohlergehen «ihrer» Stadt egal zu sein: Bekanntlich leben eine Stadt und ihr Gewerbe auch von der guten Erreichbarkeit mit dem Individualverkehr – gerade in Zeiten des grassierenden Einkaufstourismus im Ausland und im Web sind die Verantwortlichen umso mehr gefordert, die Rahmenbedingungen fürs städtische Gewerbe wo immer möglich zu optimieren. Und dazu gehören in erster Linie genügend Parkplätze in der Innenstadt.

Beschämenderweise ist von bürgerlicher Seite kaum nennenswerter Widerstand gegen die verheerenden Pläne der Linken zu vernehmen – selbst die (zustande gekommene) «Mobilitätsinitiative» traut sich nicht, klar für das Auto Stellung zu nehmen, sondern fordert verschämt, bei der Entwicklung des Gesamtverkehrs sollen vermeidbare Behinderungen und Gefährdungen reduziert werden. Eine Schande für Wirtschaft und Politik, dass hier nicht versucht wird, dem linken Gesinnungsterror energischer Einhalt zu gebieten. Argumente gäbe es genug.

Wenn dieser Irrsinn so weitergeht, werden noch mehr Geschäfte schliessen, noch mehr Arbeitsplätze vernichtet und noch mehr Menschen die Stadt meiden – eine ruinöse, aber für Links-Grün typische Politik. Zumindest können dann die neuen Erwerbslosen auf den entstandenen «Freiflächen» ihre arbeitsfreie Zeit geniessen. Fürs Einkaufen bleibt halt etwas weniger Geld, dafür hat man ja dank weniger Geschäfte auch weniger Versuchungen.



## LEADER 1/2017

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  
Malolo Kessler  
Tamara Johnson  
Nathalie Schoch
- Autoren in dieser Ausgabe:** Roland Rino Büchel, Michele Cedrola, Michael Götte, Walter Locher, Rolf Staedler, Pascal Tschamper, Reinhard Frei, Jan Martel, Sven Bradke, Roger Krapf, Alexandra Frei
- Fotografie:** Stéphanie Engeler, Bodo Rüedi, Gian Kaufmann
- 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:** Fabienne Schnetzer  
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:** Ostschweiz Druck AG,  
Wittenbach

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

# KOMMUNIKATIONSTAG ST.GALLEN

10. März 2017  
im Pfalz Keller  
St.Gallen

#2

PAUL

KOMMT

AUCH

**JETZT  
ANMELDEN:**

[PAUL-KOMMT-AUCH.CH](http://PAUL-KOMMT-AUCH.CH)

«Paul kommt auch» ist die etwas andere Tagung, die sich vom Kommunikationsexperten Paul Watzlawick und seinen Erkenntnissen inspirieren lässt. Der Kommunikationstag bietet dank seiner Kreativität, Frische und Einzigartigkeit eine Erlebnisplattform für alle, die sich in der Kommunikationsbranche bewegen. Bereits zum zweiten Mal werden an diesem Ostschweizer Event die Werkzeuge aller Kommunikations-Disziplinen spielerisch und doch kompetent vereint.

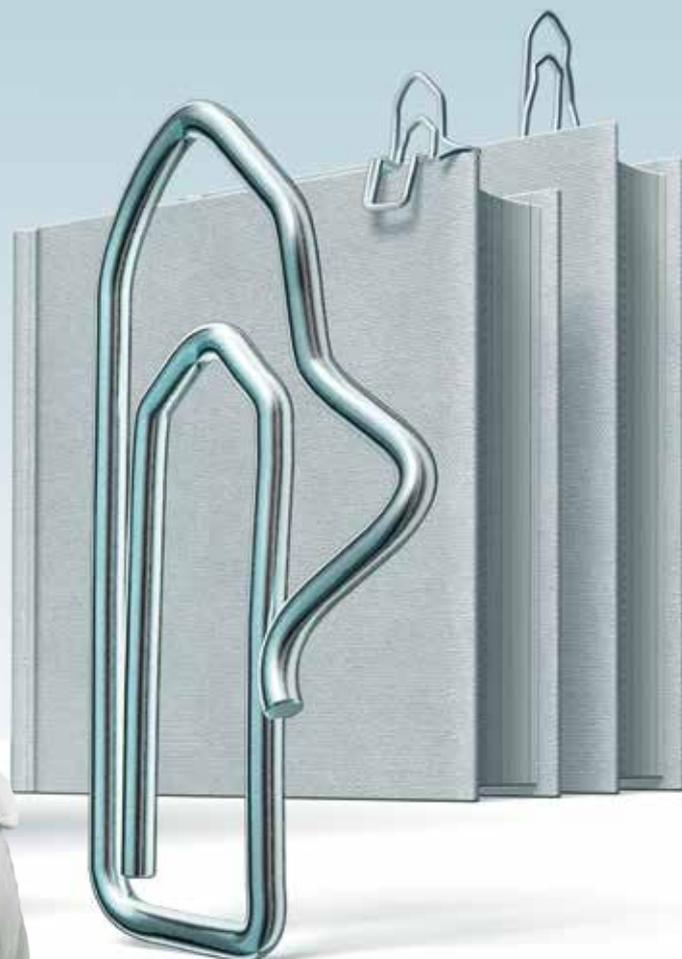
[facebook.com/paulkommtauch](https://facebook.com/paulkommtauch)  
[twitter.com/paulkommtauch](https://twitter.com/paulkommtauch)

alea iacta

Werbeclub  
Ost

pr suisse  
PROL Public Relations Gesellschaft  
Ostschweiz/Liechtenstein

LEADER



**Jetzt  
anmelden**  
*Weiterkommen!*

- **Personalassistent/in**
- **HR-Fachfrau/-Fachmann**

Die Lehrgänge starten im April und August 2017

Jetzt informieren, anmelden und weiterkommen: [wbbzww.ch](http://wbbzww.ch)

