

OpenAir-Chef Christof Huber: Erfolg mit Hoch- risikogeschäft

Seite 40

In dieser Ausgabe:

Christoph Brunner,
Stefan Traber,
Uli Hoeness,
Gianina Caviezel,
Daniel Holenstein,
Marc Stoffel,
Eduard Pfister



Schwerpunkt

LEADER hat erstmals in einer gross angelegten Befragung untersucht, was Firmenchefs an ihrer Tätigkeit gefällt und wie das Unternehmertum noch beglückender werden könnte.

Ab Seite 16

Sauber bleiben!

DAS SALZ DER KÜCHE ST-ONE

DIE NATURSTEIN-KÜCHENINSEL



WWW.ST-ONE.CH

AUSSTELLUNG HAUPTSITZ · Pumpwerkstrasse 4 · 8370 Sirnach · Tel. 071 969 19 19
AUSSTELLUNG BAUARENA · Industriestrasse 18 · 8604 Volketswil · Tel. 044 908 36 40
AUSSTELLUNG CRISTALLITH · Ostringstrasse 17 · 4702 Oensingen · Tel. 062 388 17 20

Hans Eisenring
KÜCHENBAU



Was muss der Staat?

Debatten über den Staat, am Stammtisch oder in der «Arena», kreisen meist um die Frage: «Was darf der Staat alles?» Stein des Anstosses sind dabei die Einschränkungen der persönlichen Freiheit und die Flut an Vorgaben für Unternehmen, also Verbote und Gebote. Viel zentraler ist aber eigentlich die Frage: «Was muss der Staat?» Denn aus der Antwort heraus lässt sich ableiten, welche der staatlichen Aktivitäten wirklich gerechtfertigt sind – und welche nicht.

Es gibt einige Aufgaben, die seit frühen Zeiten als klar staatlich anerkannt werden: Der Staat ist in erster Linie für die Sicherheit gegen innen und aussen verantwortlich. Damit ist auch eine (minimale) Sicherung für Menschen gemeint, die nicht für sich selbst sorgen können. Dazu kommen der Bau und Erhalt der zentralen Infrastruktur wie Strassen und Schienen und die Sicherstellung einer verbindlichen Rechtsordnung. Ist das alles gewährleistet, sind die Rahmenbedingungen für eine funktionierende Gesellschaft gegeben. Unter diesem «Dach» kann eine prosperierende Wirtschaft entstehen, die wiederum für Lebensqualität sorgt.

Heute tut der Staat aber noch viel mehr: Er erklärt uns, wie wir zu leben und uns zu verhalten haben. Es reicht ihm also nicht, den Rahmen des Zusammenlebens abzustecken, sondern sagt uns, was wir in diesem Rahmen tun sollen, sei es durch missionarische Präventionsbotschaften oder durch Bonus/Malus-Systeme. Angefangen bei Genussmitteln über Ernährung und Bewegung bis hin zum persönlichen Lebensstil. Für den Staat gibt es nicht etwa individuell verschiedene Vorlieben, sondern richtig und falsch – und er sieht es als seine Aufgabe, uns zum «richtigen Leben» hinzuführen, auf das wir alle möglichst gesund bleiben und alt werden. Aber wer hat dem Staat den Auftrag dazu erteilt?

Wer sich an Verboten stösst, sollte sich zunächst die Frage stellen, wie es soweit kommen konnte, dass der Staat sich zur Jury über Gut und Böse aufschwingt, nicht etwa im juristischen Sinn, sondern im moralischen. Und dann darüber nachdenken, wie wir den Staat wieder in seine Schranken weisen können. Denn eigentlich sind wir alle ja dieser Staat – und nicht überehrgeizige, vom idealen Menschen beseelte Ämter.

Natal Schnetzer
Verleger

Anzeige

Die Zeit läuft...



ISDN ist Vergangenheit.
IP-Telefonie ist Zukunft.

ELEKTROTECHNIK
Huber+Monsch
Starkstrom | Automation | Telematik | Informatik
www.hubermensch.ch

Wir verbinden Menschen
und Technik.

Zufriedenheit ist inbegriffen bei
unseren Komplettlösungen mit Service.
Drucklösungen nach Mass
Dokumenten Management
Service und Finanzierung

Unser St.Galler-Team
ist für Sie da: **071 274 00 80**



WIR NEHMEN QUALITÄT PERSÖNLICH.

Das St. Galler Team der COFOX (v.l.): Juan Albendiz (Technik), Debora Hauser (Verkauf Zubehör), Severin Piller (Technik), Bruno Klaus (Leiter Verkauf SG), Angelo Hohl (Technik), Delia Zihlmann (Verkauf), Nino Botta (Technik), René Hollenstein (Verkauf), Louis Bauer (Technik).

Bühler baut Innovations-Campus in Uzwil

Um Bühlers Vision «Innovationen für eine bessere Welt» beschleunigt umzusetzen und die Chancen der Digitalisierung in Kundennutzen zu transformieren, baut Bühler einen Innovations-Campus in Uzwil. Die bedeutende Investition von 50 Millionen Franken über die nächsten drei Jahre ist ein Bekenntnis des Unternehmens, die Innovationsfähigkeit und das technologische Knowhow am Standort Schweiz zu stärken. Die Realisierung des Projekts beginnt im dritten Quartal 2017, die Fertigstellung ist für Anfang 2019 geplant. «Unser Ziel ist es, durch Innovationen unser Geschäft weiter auszubauen, die zu einer besseren und nachhaltigeren Zukunft künftiger Generationen beitragen», sagt Stefan Scheiber, CEO von Bühler.





10



46



20

- 08 Marcel Baumgartner, LEADER-Chefredaktor**
Ein Selbstbedienungsladen?
- 08 Roland Rino Büchel, SVP-Nationalrat**
Genderwahnsinn
- 10 Einkaufstouristen**
Das «Zombieland» hat seinen Charme
- 12 Boris Tschirky, Gemeindepräsident**
Der Kumpeltyp
- 15 Barbara Gysi, SP-Nationalrätin**
Gefordert: Verantwortungsvolle Unternehmen
- 15 Michael Götte, Fraktionspräsident SVP SG**
Tourismuslandschaft Ostschweiz
- 16 Die LEADER-Unternehmer-Umfrage**
Ostschweizer Unternehmer sind
«glücklich, aber...»
- 20 Christoph Brunner und Stefan Traber, OB**
Generationenwechsel erfolgreich vollzogen
- 23 Sven Bradke, Mediapolis AG**
Ein Volk von «Bähnlern»
- 24 Uli Hoeness, Präsident FC Bayern München**
Der Präsident sprach Klartext
- 27 Walter Locher, FDP-Kantonsrat**
Mehr Selbstbewusstsein bitte!
- 30 Gianina Caviezel, Student Impact**
Die Consultingfirma der etwas anderen Art
- 34 Daniel Holenstein, Herold Taxi**
Ein Traditionsunternehmen
setzt auf Innovation
- 37 Michael Zeller, AXA Winterthur**
Fahrzeugflotten effizienter bewirtschaften
- 38 Brühwiler AG**
Die zweite Generation übernimmt
- 40 Christof Huber, OpenAir St.Gallen**
«Ein Festival ist nach wie vor e
in Hochrisikogeschäft»
- 43 Rolf Staedler, awit consulting ag**
Vom Schaf
- 44 Roland Schegg und Shin Szedlak, PwC**
Digitalisierung: neue Geschäftsmodelle
statt Technologie entscheidend?
- 46 Eveline Frischknecht fine jewellery**
Goldschmiedekunst – stimmungsvoll inszeniert



24



30



57



64

51 Stefan Schneider, Continuum
Nachfolge beginnt mit Selbstreflexion

54 Manuela Broz, HR-Expertin
«Unsere Kunden haben keine Mühe, qualifiziertes Personal zu finden»

56 Marc Stoffel, Haufe-umantis AG
Leistungskultur mit entmystifizierter Führung

62 Eduard Pfister, Experte für Projektcontrolling
«Wer Controlling macht, spart Zeit und Geld»

66 Schlusspunkt
Dickbrettbohrer gesucht

Anzeige

exponorm.

Messebau.

Ausstellungssysteme.

Präsentationsmedien.




Leuchtwand LED

Showroom St.Gallen
Expo Norm AG
Schachenstrasse 9
9016 St.Gallen
T 071 282 38 00

www.exponorm.ch

Ein Selbstbedienungsladen?



Von den Anreizen der Unternehmerrolle, Chancen der Adaption und falschen Sichtweisen.

von Marcel Baumgartner

Als der Verlag MetroComm AG den LEADER vor 15 Jahren lancierte, setzte er bewusst auf eine externe Redaktion. Das Magazin setzt seither nicht nur Unternehmer und ihre Sorgen und Nöte ins Zentrum, es wird journalistisch auch von Personen betreut, die selber ein Unternehmen aufgebaut haben, die folglich wissen was es heisst, mit den ganzen Lasten – und natürlich auch Freuden – eines Arbeitgebers zu leben.

«Der Staat darf kein Selbstbedienungsladen für die Firmen sein», schreibt SP-Nationalrätin in Ihrer Kolumne auf Seite 15. Sie fordert, dass das Pendel endlich wieder in Richtung Arbeitnehmer ausschlägt...

Nicht selten wird Unternehmertum falsch verstanden. Der Begriff deckt nur zu einem sehr geringen Teil Konzerne und Manager ab. Vielmehr sind es die KMU. Und diese konnten sich beim Staat noch nie selbst bedienen. Viel eher verhält es sich umgekehrt.

Diese und weitere Aspekte sind Teil unserer grossen Unternehmerumfrage in der vorliegenden Publikation. Sie ist nicht repräsentativ. Aber das Bild, das sie zeigt, dürfte vielen bekannt vorkommen. So bereiten der Mehrheit der Befragten die unternehmerische Freiheit und der Gestaltungsspielraum in ihrer Rolle am meisten Freude. Dass man die Resultate des eigenen Schaffens, der eigenen Ideen, erleben kann, ist ein nicht zu unterschätzender Anreiz.

Den erfolgreichsten Unternehmen gelingt es, diesen auch auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu adaptieren, sie damit zu Mit-Unternehmern zu machen. Die Arbeitnehmer haben den grossen Vorteil, dass sie sich in der Regel nicht um tiefgreifende finanzielle Aspekte, um Gesamtstrategien, um Akquisitionen, um Personalentscheide oder um administrative Aufgaben kümmern müssen. Sie können dadurch nicht selten befreiter an eine Sache herangehen. Ein Umstand, den man sich als CEO zu nutzen machen sollte – sobald man mal den Kopf frei hat.

Marcel Baumgartner ist LEADER-Chefredaktor

Genderwahnsinn

Diesen Sommer wird in Glasgow die Gowanbank Primary School renoviert und umgebaut. Separate Toiletten für Mädchen und Buben gibt es keine mehr. Geizige Schotten? Nein, es ist eine Ideologiefrage.

von Roland Rino Büchel

Büchel-Kolumne Ende letztes Jahr, Kurzversion: Eine tüchtige Schulabgängerin hatte sich für eine Lehre als Karosseriespenglerin entschieden. Der Lehrmeister wollte sie anstellen. Pedantische Arbeitsinspektoren bewerteten den Arbeitsplatz als nicht geeignet für die junge Frau. Warum? Im kleinen Betrieb hatte es nur ein WC. Der unterschriebene Lehrvertrag war nichtig.

Ganz anders in Glasgow. Dort genügt eine Sorte Häuschen für Dutzende Schülerinnen und Schüler. Ja, die dortigen Behörden sind fast aus dem Häuschen vor Begeisterung über den «moralischen Mehrwert der genderindifferenten Sanitäranlage». Dank solcher WCs würden die «LGBT-Anliegen» sinnvoll unterstützt: «Wenn wir Kinder haben, die sich unsicher sind über ihr Geschlecht und sich sorgen, ob sie auf die Mädchen- oder Buben-Toilette gehen sollen – mit unserem Konzept spielt es keine Rolle. Sie sind ihrer Sorgen entledigt.»

Herbeigeredetes Problem

Mich hat interessiert, wie viele Kinder solchermassen mit ihrer Identität ringen. Wie häufig kommt es vor, dass ein Mädchen oder ein Bub im Primarschulalter nicht weiss, auf welche Toilette es gehört? Ich nahm das Telefon zur Hand – am andern Ende meldete sich eine LGBT-Aktivistin. Ihre Reaktion? Nur ein ideologisch verbohrt MCP könne eine derart dumme Frage aufwerfen.

Nun ist es Zeit für zwei Definitionen. Erstens: MCP heisst «Male Chauvinist Pig», also Chauvinistenschwein. LGBT ist, zweitens, ebenfalls eine Abkürzung aus dem englischen Sprachraum. Die vier Buchstaben stehen für «Lesbian, Gay, Bisexual und Transgender». In der Schweiz wird auch die Abkürzung LSBTTIQ verwendet. Sie steht für «lesbische, schwule, bisexuelle, transgender, transsexuelle, intersexuelle und queere Menschen». Bei mir kommt all das ein bisschen quer rein.

Für LGBT-Lobbyisten haben Geschlecht und Natur kaum etwas miteinander zu tun. Die Annahme, dass sich Männchen und Weibchen aus biologischen Gründen zueinander hingezogen fühlen, ist für sie der Ausdruck einer «patriarchalen Herrschaftsanmassung». Da braucht es offenbar Gegensteuer. Zum Beispiel von Facebook. Dort können sich die zwei Milliarden User mittlerweile als «transweiblich, interweiblich, transgenderweiblich, polygender oder Intermensch» anmelden. Dazu kommen mehr als 50 weitere Geschlechtsidentitäten.

Zurück zu den hiesigen Arbeitsinspektoren: Wenn die erst einmal auf dem LGBT-Trip sind, werden sie nach der perfekten Lösung streben. Passen wir also auf, dass unser armer Autospengler nicht bald ein paar Dutzend WCs bauen muss – damit seine künftigen Stifte inspektorenadäquat aufs Häuschen können.

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





Rücktritt:

Elf Jahre lang hat sich Paul Scheiwiller (links im Bild) ehrenamtlich für das Abenteuerland Walter Zoo engagiert, davon zehn Jahre als Verwaltungsratspräsident und Vorsitzender der Geschäftsleitung. Nun tritt er zurück. Der Verwaltungsrat der Walter Zoo AG schlägt den Gossauer Unternehmer Reto Mock als neuen Verwaltungsratspräsidenten vor. Mock ist CEO und Inhaber der Mock Holzbau AG und CVP-Stadtparlamentarier in Gossau. Die Wahl findet an der Generalversammlung vom 21. Juni statt.

Zitat des Monats:

«Der Stadtrat tut sich vor allem damit hervor, möglichst viele Mandate für Beratungen zu vergeben.»

Josef A. Jäger, CEO der Camion Transport AG, wurde kürzlich zum fünften Botschafter der Stadt Wil gewählt – vom Verein Wil Tourismus wohlgeemerkt.

Akquisition:

Stadler hat sich gegen die Konkurrenz durchgesetzt und baut für Stockholm Transport (SL) 22 massgeschneiderte elektrische Triebzüge. Das Vertragsvolumen beläuft sich auf circa 232 Millionen Schweizer Franken. Die EMU (Electrical Multiple Units) werden auf der Strecke Roslagsbanan eingesetzt und verbinden Stockholm mit Bezirken im Norden und Osten der schwedischen Hauptstadt. Die Spurweite von 891 mm ist weltweit einzigartig.

Weintipp:

Côtes de Nuits-Villages AC, 2013

Die Domaine Denis Bachelet ist ein Paradebeispiel eines kleinen Burgunder Familienbetriebes, geführt von Vater und Sohn. Ihre herausragenden Weine aus Gevrey-Chambertin gehören bei Sammlern und Liebhabern zu den gesuchtesten Crus des Burgunds. Der Nuits-Villages stammt aus Gevreys Nachbargemeinde Brochon. Die bereits 1952 gepflanzten Vieilles Vignes verleihen ihm seine Klasse. Erhältlich unter anderem bei www.martel.ch



Neuer Schwung:

Giorgio Contini heisst der neue Trainer des FC St. Gallen. Der 43-jährige Schweizer trat die Nachfolge von Joe Zinnbauer an. Zinnbauer, dessen Vertrag mit dem FC SG bis 2018 läuft, wurde von seinen Aufgaben entbunden. Contini trainierte zuletzt den FC Vaduz, den er Anfang März dieses Jahres nach knapp viereinhalb Jahren Amtszeit verliess.

Köpfe des Monats:

Frank und Patrik Riklin, Künstler

Das immobilienbefreite Hotelzimmer ohne Wände und ohne Dach, das seit vergangenem Sommer im Safiental weltweit für Furore sorgt, wird nun nach langen Verhandlungen mit über 20 Schweizer Tourismusdestinationen definitiv im Appenzellerland fortgesetzt. Das «Null Stern»-Bett wird direkt auf der Grenze zwischen den beiden Kantonen Appenzell Innerrhoden und Appenzell Ausserrhoden stehen. Die Ostschweizer Konzeptkünstler Frank und Patrik Riklin und Daniel Charbonnier, Co-Founder der Marke «Null Stern – the only star is you», eröffnen das freistehende Doppelzimmer anfangs Juni in Kooperation mit beiden Tourismusorganisationen AI und AR. Der genaue Standort des «Null Stern»-Zimmers wird Ende Mai bekanntgegeben, sobald die Kunstinstallation gebaut ist. Was 2008 in einem Bunker in der Gemeinde Sevelen mit der Schlagzeile «Worlds first Zero Star Hotel» begann und 2009 in Teufen mit dem Brand «Null Stern – the only star is you» weiter entwickelte wurde, «radikalisierte» sich 2016 im Safiental zur Landversion und kehrt nun ins Appenzellerland zurück: Mit der Devise der «konsequenten Immobilienbefreiung» ohne Wände und ohne Dach erklärten die Riklin-Brüder die Schweizer Täler zu «Zimmern» und ihre Landschaft zu Tapeten.

Die Kunstinstallation der Landversion löste medial und international einmal mehr Begeisterung aus. Insgesamt haben in den vergangenen zehn Monaten mehr als 1000 Medien über das «Null Stern Hotel» berichtet. Die Folge dieses langanhaltenden Interesses zeigt sich auch im Kampf um die exklusive «Null Stern»-Suite inkl. Butlerservice. Bis jetzt liegen für das eine Bett über 1100 Reservationsanfragen vor. Gemessen an der Anzahl möglicher Übernachtungen wäre das «Null Stern»-Zimmer somit für die nächsten zehn Jahre ausgebucht, sagt Daniel Charbonnier.



Frank und Patrik Riklin (ganz links und ganz rechts) flankieren Daniel Charbonnier (Mitte) sowie Urs Berger (rechts), Geschäftsführer Appenzellerland Tourismus AR, und Guido Buob, Geschäftsführer Appenzellerland Tourismus AI.

Das «Zombieland» hat seinen Charme

Es gibt derzeit zwei unversöhnliche Lager: Diejenigen, die lustvoll im nahen Ausland günstig shoppen – und die anderen, die das nicht nur nicht verstehen, sondern die Einkaufstouristen gleichzeitig als Landesverräter brandmarken. Für beides gibt es gute Argumente. Statt Fremdshopper aber zu verdammen, würden wir besser unsere Hausaufgaben machen.

Zombieland: So nennt ein St.Galler Detailhändler in der Onlineausgabe des LEADER die Stadt Konstanz, den Anziehungspunkt vieler Ostschweizer, die vornehmlich am Wochenende die Grenze überqueren, um sich mit Produkten einzudecken, die bei uns zum Teil wesentlich teurer sind. Dort herrschen aus seiner Sicht «zombieartige Zustände unter den Konsumenten». Das löst bei dem Mann Unverständnis aus. Rational erklären lässt sich laut ihm Einkaufstourismus ohnehin nicht, da der Preisunterschied nach Abzug von Fahrtkosten nicht mehr so gross, der Stress dafür umso grösser und das Einkaufserlebnis kleiner sei. Für ein oder zwei Schnäppchen, rechnet der Kritiker vor, lasse man ungleich viel Geld anderweitig liegen.

eigenen Nachbarn zu berücksichtigen.

Nur: Man wird ja nicht immer von Wertschätzung überflutet, wenn man in der St.Galler Innenstadt einen Laden betrifft. Es gibt nicht haufenweise Geschäfte, die bewusst versuchen, mit zusätzlichen Dienstleistungen oder kleinen Aufmerksamkeiten um Kunden zu buhlen. Das Einkaufserlebnis bei uns wird zudem nicht gerade gefördert durch die laufende Stilllegung der Stadtzentren, die um Schlag 18.30 Uhr ausgestorben sind. Natürlich ist das nicht die Schuld der Detailhändler. Aber ist es die der Kunden? Und muss der Einzelne für die Wiederbelebung unserer Städte sorgen?

Einige der Destinationen, in denen sich «Zombies» tummeln, haben sehr viel Charme und bieten mehr als nur tiefere Preise.

Lohnt es sich?

Der Reflex, sich anderswo einzudecken, ist mit dem Blick auf das Preisschild zunächst ganz natürlich. Und die Gründe für den Preisunterschied zwischen der Schweiz und dem nahen Ausland sind zum Teil erklärbar – wir leben in einem Hochlohnland –, zum Teil aber bewegen sie sich in Dimensionen, die nicht mehr nachvollziehbar sind. Ob sich Einkaufstourismus tatsächlich rein rechnerisch nicht lohnt, bliebe ausserdem im Einzelfall abzuklären: Wer mit Fahrtkosten gegen den Einkaufstourismus appelliert, müsste ja gleichzeitig die Meinung vertreten, es sei für einen Unterrheintaler völlig in Ordnung, sich in Bregenz oder Lustenau einzudecken. Von dort ist es ein Katzensprung über die Grenze. Aber das wollte der Kommentator ja nicht suggerieren. Er sieht in diesem Tun ein grundsätzliches Fehlverhalten, unabhängig von der Distanz. Und er ruft dazu auf, die



Fehlendes Bewusstsein?

Dass bei uns ansässige Detaillisten nicht begeistert sind, wenn sich St.Galler, Thurgauer und Appenzeller in Deutschland oder Österreich eindecken, ist verständlich. Und natürlich ist es volkswirtschaftlich nachteilig, wenn der Anteil der Fremdhopper laufend wächst. Niemand würde ernsthaft aktiv dazu aufrufen, für die Einkäufe doch bitte das Land zu verlassen. Gemacht wird es aber ohnehin. Fehlt wirk-

Auch in St.Gallen stehen am Samstag Marktstände. Aber dort verweilt man nicht.

lich jedem, der sich im ausländischen Drogeriemarkt oder Herrenausstatter bedient, das Verantwortungsbewusstsein für die eigene Region? In einer freiheitlichen Gesellschaft besteht die richtige Antwort auf dieses Verhalten nicht darin, den Einkaufstouristen gewissermassen die Liebe zum eigenen Land abzusprechen, sondern darin, die Gründe – und zwar alle Gründe – emotionslos zu analysieren. Der Preis ist nämlich nicht der einzige.

Wer an einem Samstag, um nur ein Beispiel zu nennen, durch Dornbirn flaniert, sieht, was in einer (relativ kleinen) Stadt möglich ist: Das vielfältige Markttreiben erinnert an südliche Gefilde, die Atmosphäre ist gelöst, es tummeln sich unzählige Leute, die wohl nicht mal zum Einkaufen hier sind, sondern

einen Apéro mit Blick auf das Geschehen geniessen – an einem Stand oder in einer der unzähligen Gartenwirtschaften. Auch in St.Gallen stehen am Samstag Marktstände. Aber dort verweilt man nicht, man deckt sich mit einer Bratwurst ein, um dann weiter zu hasten, und nicht, um zu bleiben – wo denn auch?

Mehr tun für den Erfolg

Vielleicht ist es eine Mentalitätsfrage. Aber klar ist: Einige der Destinationen, in denen sich «Zombies» tummeln, haben sehr viel Charme und bieten mehr als nur tiefere Preise. Die ausländischen Städte an der Grenze haben Marktvorteile, sie profitieren von Schweizer Kunden und bezahlen Löhne auf dem Niveau von Deutschland und Österreich. Das darf einen Schweizer Detaillisten durchaus nerven. Aber statt sich über den Erfolg anderer zu ärgern, sollten wir uns Gedanken darüber machen, wie wir den Kunden mehr Gründe liefern könnten, hier zu kaufen. Den Preiskampf aufzunehmen, hat keinen Sinn. Aber wenn Shopping ja mehr als eine Rechnungsübung ist, wie die Kritiker des Einkaufstourismus sagen, warum bedienen wir dann diese anderen, weichen Faktoren nicht einfach stärker?

Die Originalkritik zum Einkaufstourismus ist auf www.leaderonline.ch unter «Meinungen» zu finden.

Text: Stefan Millius, Bild: zVg

*Die Stadt Konstanz:
Zombieland?*



Der Kumpeltyp

Wenn in Region und Kanton St.Gallen ein wichtiges politisches Amt frei wird, fällt sein Name. Darauf ist Verlass. Die Laufbahn von Boris Tschirky, derzeit Gemeindepräsident von Gaiserwald, wirkt wie eine Schablone aus einem Politlehrbuch. Das Problem ist nur: Als Anleitung kann die Karriere nicht dienen. Denn der Rheintaler lässt sich nicht kopieren.

Ziemlich genau ein Jahr ist es her, dass die Vereinigung St.Galler Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten (VSGP) Boris Tschirky zum neuen Präsidenten wählten. Der Rheintaler überflügelte damals seinen Gegenkandidaten. Dabei war Tschirky zu jenem Zeitpunkt eigentlich noch ein Novize im Amt, er war erst 2013 zum Gemeindepräsidenten von Gaiserwald gewählt worden. Die Wahl war nicht gerade von weltbewegender Bedeutung. Aber sie zeigt, was symptomatisch ist für seine bisherige Laufbahn: Nicht nur Tschirky selbst traut sich einiges zu, auch Wahlgremien tun das.

Anders als der aktuelle Tourismuschef, der vor wenigen Wochen das Handtuch warf, stand Tschirky an der Spitze des Tourismus kaum je in der öffentlichen Kritik.

Grosse Ambitionen

Das hat auch seine Partei, die CVP, längst festgestellt. Als der St.Galler Stadtrat Nino Cozzio seinen Rücktritt auf Ende Jahr bekannt gab, war der Name von Boris Tschirky einer der erstgenannten für die Nachfolge. Dass ihn einige nicht unbedingt in der Pole Position sehen, liegt nicht etwa an mangelnden Wahlchancen, sondern daran, dass ihm eher Ambitionen für die Kantonsregierung zugeschrieben werden. Für eine solche Kandidatur hat Tschirky bereits vorgespurt mit der erfolgreichen Wahl in den Kantonsrat 2016.

Eine Stadtratswahl allenfalls auszulassen, weil der Regierungsrat lockt: Diesen Luxus haben nicht viele Politiker. Boris Tschirky kann sich mittlerweile aussuchen, wann er den Hut in den Ring wirft. Die Frage drängt sich auf: Was macht der Rheintaler, der seinem Dialekt bis heute kompromisslos treu geblieben ist, anders als andere?

Kaum ein böses Wort

Es ist, vermutlich, eine Mischung aus geschickten Schachzügen und einer bestimmten Persönlichkeit.

Studiert hat Boris Tschirky einst Geschichte, Staatsrecht und Volkswirtschaft, hat danach einige Jahre unterrichtet und war bei einer Rheintaler Lokalzeitung tätig. Die weiteren Stationen zeigen, wie geschickt er zwischen Staat und Wirtschaft navigiert. Als Leiter Standortmanagement im St.Galler Amt für Wirtschaft war er Teil der Verwaltung, aber nahe bei den Unternehmen. Und als Direktor von St.Gallen-Bodensee-Tourismus war er der Kopf einer Ferienregion.

Anders als der aktuelle Tourismuschef, der vor wenigen Wochen das Handtuch warf, stand Tschirky an der Spitze des Tourismus kaum je in der öffentlichen Kritik. Es gibt Leute, die sagen, das liege daran, dass er weniger heisse Eisen aufgriff als sein Nachfolger, dass er heikle Geschäfte eher umging oder verschob. Von aussen ist das schwer zu beurteilen. Und es sind ohnehin nur leise Töne der Kritik. Wer Weggefährten auf Boris Tschirky anspricht, bekommt maximal zu hören, dass dieser ganz gerne und oft delegiere – was aber wiederum ja auch eine Fähigkeit in einer Führungsaufgabe ist. Böserer Worte findet kaum jemand.

Das hat seinen Grund. Was Boris Tschirky zweifelsfrei attestiert werden kann und woran viele seiner Berufskollegen scheitern: Er ist – auf professionelle Art – ein leutseliger Kumpeltyp. Wer an einem Apéro an seinem Tisch landet, wird bestens unterhalten, wer von ihm etwas wissen will, findet stets offene Türen vor. Und das, ohne dass deshalb jemand seine Autorität infrage stellen würde. «Gmögig», würde der St.Galler dazu sagen. Und letztlich wählen wir eben doch am liebsten die Leute, denen wir ein Amt nicht nur zutrauen, sondern mit denen wir auch ein Bier trinken würden.

Text: Stefan Millius

Bild: Archiv



Boris Tschirky:

*Nicht nur er selbst traut
sich einiges zu, auch
Wahlgremien tun das.*

DER NEUE LEXUS IS

JETZT PROBEFAHREN

IS 300h Vollhybrid | 4,2 l/100km | 97 g/km CO₂
Energieeffizienz-Kategorie A | Free Service
10 Jahre/100 000 km

www.lexus.ch



LEXUS THE NEW IS 300h
EXPERIENCE AMAZING



Ihr Fachmann
seit 1924.

Emil Frey AG
Autopark St. Gallen
www.emilfrey.ch/allrad
Ihr kompetentes 4x4 Zentrum

IS 300h (2,5-Liter-Vollhybrid, 4-türig) ab CHF 43 500,-, Ø Verbrauch 4,2 l/100 km, CO₂-Emissionen aus der Treibstoff und/oder der Strombereitstellung: 21 g/km, Ø CO₂-Emissionen 97 g/km, Energieeffizienz-Kategorie A. Abgebildetes Fahrzeug: IS 300h F SPORT (2,5-Liter-Vollhybrid, 4-türig) ab CHF 57 200,-, Ø Verbrauch 4,6 l/100 km, Ø CO₂-Emissionen 107 g/km, CO₂-Emissionen aus der Treibstoff und/oder der Strombereitstellung: 23 g/km Energieeffizienz-Kategorie A. Unverbindliche Netto-Preise in CHF, inkl. MwSt. Kraftstoffverbrauch gemessen nach den Vorschriften der EG-Richtlinie 715/2007/EG. Durchschnittswert CO₂-Emission aller in der Schweiz immatrikulierten Fahrzeugmodelle: 134 g/km. Lexus Premium Free Service inklusive kostenlose Servicearbeiten bis 10 Jahre oder 100 000 km (es gilt das zuerst Erreichte) inkl. Gratisersatzwagen zur Sicherstellung der Mobilität.



Lohn- und Personaladministration ist Vertrauenssache!

Seit nunmehr 10 Jahren erledigt unser Team von erfahrenen Spezialistinnen alle Aufgaben rund um die **Lohn- und Personaladministration**.

Dadurch sorgen wir bei unseren Kunden für Entlastung – bei Ihnen vor Ort oder im Outsourcing.

Zuverlässig, schnell, sicher.

Carlioni Consulting GmbH
Speicherstrasse 60
9000 St. Gallen
+41 71 245 45 35
info@carlioni-consulting.ch
www.carlioni-consulting.ch



CARLIONI
CONSULTING

Die linke Seite:

Gefordert: Verantwortungsvolle Unternehmen

Frankenaufwertung, Digitalisierung, flexible Arbeitszeiten – die Arbeitsbedingungen und damit die Arbeitnehmenden sind zunehmend unter Druck.



Doch die Mitarbeitenden haben viel dazu beigetragen, dass die grosse Krise nach dem Frankenschock ausgeblieben ist und die Schweizer Wirtschaft verhältnismässig gut dasteht. Viele Arbeitnehmende leiden unter der grossen Belastung, manche werden gar krank dabei. Und trotzdem kommen jetzt noch weitergehende Forderungen: Ausdehnung der Vertrauensarbeitszeit, Überisierung der Arbeit. Die Forderungen der Unternehmen an die Arbeitnehmenden sind gross, gleichzeitig verlangen sie weitere Erleichterungen im finanziellen Bereich, wie etwa Sondersätze bei der Mehrwertsteuer und Steuersenkungen.

Dabei geht meiner Meinung nach eines vergessen: Eine gut funktionierende Wirtschaft ist auf zufriedene und gesunde Arbeitnehmende angewiesen. Wenn das System zu einseitig wird, dann fällt es aus der Balance. Jetzt muss das Pen-

del endlich wieder Richtung Arbeitnehmende ausschlagen. Wirtschaft darf keine Einbahnstrasse sein, der Staat kein Selbstbedienungsladen für die Firmen.

Die kommenden Herausforderungen, wie Digitalisierung und Fachkräftemangel, können nur mit einer verantwortungsbewussten Wirtschaft, mit Unternehmen, die für ein ausbalanciertes System eintreten, gelingen.

Das heisst: Männer und Frauen müssen Teilzeit arbeiten können und wenn die Kinder mal krank sind, muss es zu einer Selbstverständlichkeit werden, dass auch Väter zu Hause bleiben können, respektive dass Mutter und Vater sich abwechseln. Die Umsetzung der Lohngleichheit für Frauen und Männer gehört genauso dazu, wie genügend Weiterbildungsmöglichkeiten für alle Mitarbeitenden.

Und: Endlich mehr Mitsprache und Gewinnbeteiligung aller Angestellten an den Firmen. Denn es sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den Wohlstand für die Unternehmen und damit für die Gesamtwirtschaft erarbeiten. Es ist höchste Zeit, dass sie dafür ordentlich entschädigt werden.

Barbara Gysi, SP-Nationalrätin, Wil

Die rechte Seite:

Tourismuslandschaft Ostschweiz

Jeder Landesteil hat seine touristischen Attraktionen, so auch die Ostschweiz. Wer vertritt aber den Ostschweizer Tourismus? Die Destination St. Gallen – Bodensee, Thurgau – Bodensee, Appenzellerland, Toggenburg, Heidiland, Rapperswil – Zürichsee Tourismus oder gar Liechtenstein?



Schnell stellt man fest, dass das Gärtchendenken zwischen einzelnen Destinationen oder der «Kantönligeist» der Entwicklung im Weg steht. Der Kantonsrat St.Gallen hat schon mehrfach eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Destinationen und den Ostschweizer Kantonen

gefordert – bis heute erfolglos. Diese Zusammenarbeit ist vor allem zwingend, wenn es um den Business- und Kongress-Tourismus (MICE) geht, in welchem wir auch ein enormes Entwicklungspotenzial hätten. Wer trägt die Schuld für den Stillstand? Die Touristiker finden die Sündenböcke in Politik und Verwaltung, und diese spielen den Ball den Tourismusdestinationen und ihren Verantwortlichen zu. Ob der Tourismusdirektor mit dem perfekten Netzwerk und dem unüberhörbaren Stimmorgan der richtige ist oder ob der auswärtige touristische Branchenexperte die Weichen besser stellen kann, müssen wir uns nicht mehr fragen. Mindestens die Destination St.Gallen – Bodensee und Heidiland können nach den Abgängen von Frank Bumann beziehungsweise Björn Caviezel einen Neustart ins Auge fassen. Bleibt zu hoffen, dass die Nachfolgerin oder der Nachfolger es versteht, die Verwaltung und Politik mindestens so zu überzeugen, dass aufgrund von Vertrauen eine langfristige Lösung angestrebt wird und die kurzfristigen Leistungsaufträge der Vergangenheit angehören. Diese neuen Personen müssen es aber auch verstehen, die Ostschweiz zusammenzubringen, um als eine schlagkräftige Region aufzutreten. Auf der anderen Seite muss die Verwaltung und Politik erkennen, dass es Märkte und Aufgaben gibt, bei denen unsere demokratischen Prozesse und die Zurückhaltung bei Entscheidungen negative Auswirkungen haben.

Michael Götte ist Gemeindepresident von Tübach und Fraktionspräsident der SVP SG

Ostschweizer Unternehmer sind «glücklich, aber...»

Den Ostschweizer Unternehmerinnen und Unternehmern geht es gut. Das ist nicht mit Blick auf Betriebsergebnisse gemeint, sondern auf das persönliche Befinden. LEADER hat erstmals in einer gross angelegten Befragung untersucht, was Firmenchefs an ihrer Tätigkeit gefällt, was ihre Arbeit erschwert – und wie das Unternehmertum noch beglückender werden könnte.

Wer einen Unternehmer nach seiner Zufriedenheit fragt, wird meist als Antwort Zahlen und Fakten erhalten. Wie entwickeln sich die Umsatzzahlen, weshalb ist der Gewinn eingebrochen, woran scheitert die geplante Erweiterung? Selten hört man etwas von der persönlichen Befindlichkeit des Gegenübers. Geht es um Schlagworte wie Work-Life-Balance oder die Gesundheit am Arbeitsplatz, stehen in der Regel die Angestellten im Zentrum der Aufmerksamkeit – und nicht die Leute an der Spitze. Dort oben ist es bekanntlich auch recht einsam.

LEADER wollte wissen, ob Unternehmer in der Ostschweiz gerne sind, was sie sind, was ihre Arbeit erfüllend macht und was sie belastet. Neben vorgegebenen Antwortmöglichkeiten hatten die Unternehmer auch die Möglichkeit, eigene Anmerkungen zu machen. Die Umfrage nimmt nicht für sich in

Anspruch, repräsentativ zu sein, doch mit weit über 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmern ergibt sich doch ein schlüssiges Bild zur Frage, wie es den Persönlichkeiten geht, die in den Kantonen St.Gallen, Thurgau und beiden Appenzell ein Unternehmen leiten.

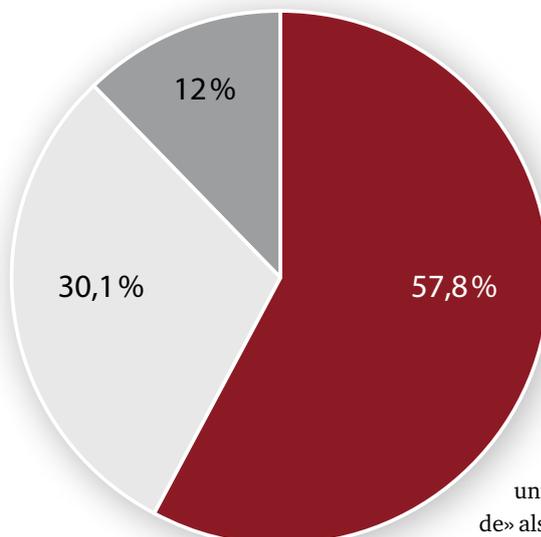
Als Bilanz aus den spannenden Einzelthemen zeigt sich: Die Ostschweizer Unternehmerinnen und Unternehmer sind zufrieden mit ihrem Leben und würden heute wieder dieselbe Aufgabe wählen. Im Detail bleiben aber erschwerende Faktoren, deren Beseitigung das Unternehmertum wohl noch befriedigender machen würde.

Text: Stefan Millius

Grafiken: Tammy Rühli

«Die Ostschweiz ist in Bezug auf den Arbeitsmarkt eine Dienstleistungswüste: Viele Jobs in der öffentlichen Verwaltung, aber kaum Jobs bei privaten Dienstleistern.»

- Es war ein bewusster Entscheid, ich wollte Unternehmer sein
- Es hat sich aus der Situation ergeben (Familienbetrieb usw.)
- Ich bin durch zufällige Umstände in diese Rolle geraten



Frage 1:

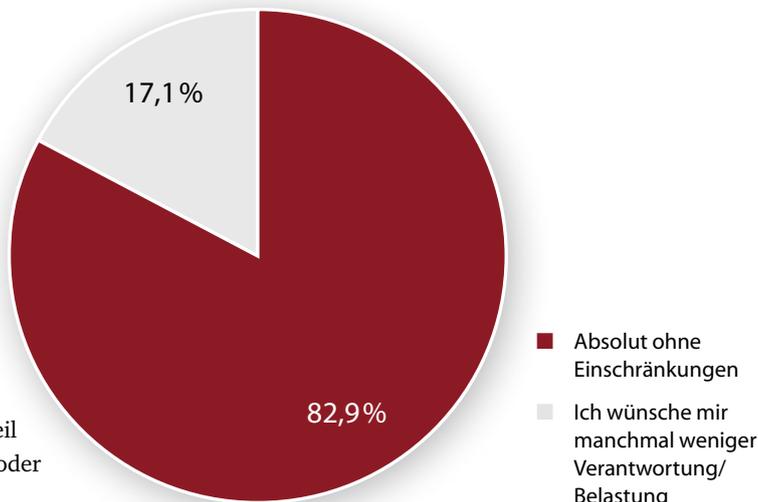
Warum sind Sie Unternehmer geworden?

Eine Mehrheit der Befragten gibt an, ganz bewusst diese Rolle gewählt zu haben, bei rund einem Drittel war die vorliegende Situation entscheidend, beispielsweise, weil es darum ging, den Familienbetrieb zu unternehmen. Zwölf Prozent nennen «zufällige Umstände» als Grund für das heutige Unternehmertum.

Frage 2:

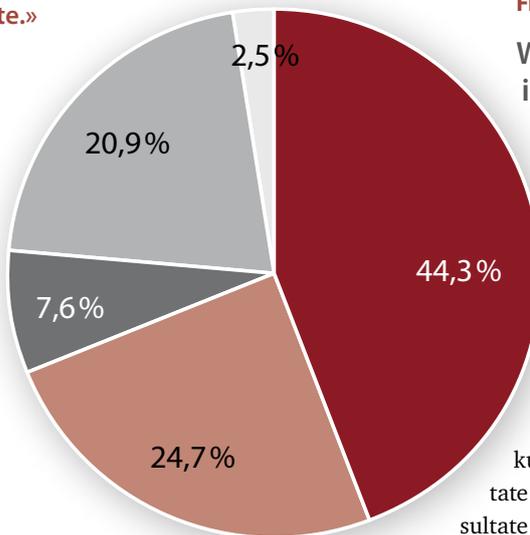
Sind Sie glücklich in der Rolle als Unternehmer?

Die wichtigste Erkenntnis voraus: Kein Einziger der Befragten gibt an, seine Wahl zu bereuen. Da die Umfrage anonym durchgeführt wurde, wäre hier die Gelegenheit gewesen, sein Herz auszuschütten. Aber ganz offensichtlich war das nicht nötig. Über 80 Prozent sind ohne Einschränkungen glücklich als Unternehmer, ein kleiner Teil gab an, dass es Phasen gibt, in denen die Verantwortung oder die zeitliche Belastung drückend sind.



«Man kämpft gegen alle, hat aber auch viele schöne und befriedigende Momente.»

- Die unternehmerische Freiheit und der Gestaltungsspielraum
- Die Zusammenarbeit mit Menschen
- Finanzielle Anreize
- Einen Beitrag an die Wirtschaft und Gesellschaft zu leisten
- Wollen Sie etwas anfügen



Frage 3:

Was macht Ihnen am meisten Freude in der Unternehmerrolle?

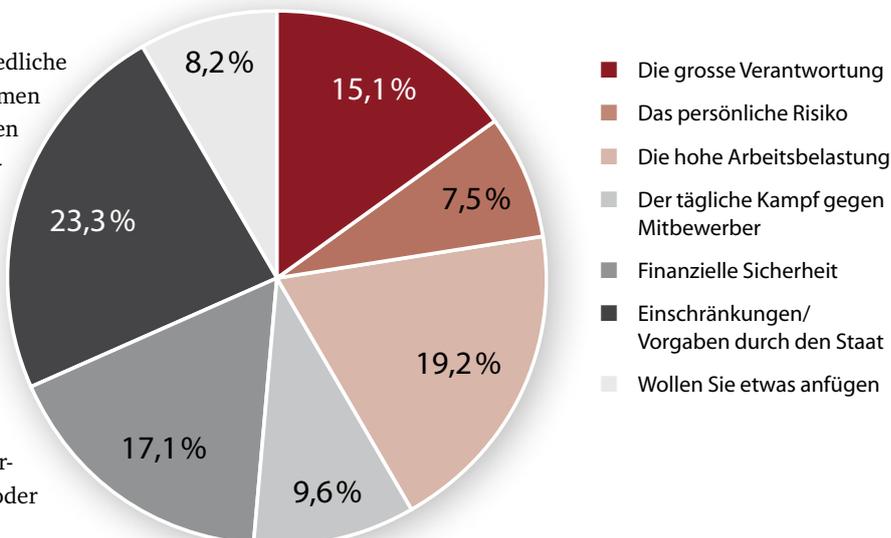
Hier zeigt sich ein vielfältigeres Bild, aber doch mit einem klaren Schwerpunkt. Über 44 Prozent sagen, die unternehmerische Freiheit und der Gestaltungsspielraum seien die grössten Vorzüge. Ebenfalls oft genannt wurden die Zusammenarbeit mit Menschen und die Möglichkeit, etwas für Wirtschaft und Gesellschaft zu leisten. Finanzielle Anreize spielen nur für einen Fünftel eine Rolle. Bei den Bemerkungen wurde beispielsweise genannt: Die Resultate des eigenen Schaffens erleben, KMU stärken, Resultate des eigenen Schaffens erleben.

«Oft ist Angestellter zu sein finanziell attraktiver. Trotzdem schätze ich es sehr, Unternehmer zu sein: Viel Freiheit, Eigenverantwortung, Motivation.»

Frage 4:

Was belastet Sie am meisten als Unternehmer?

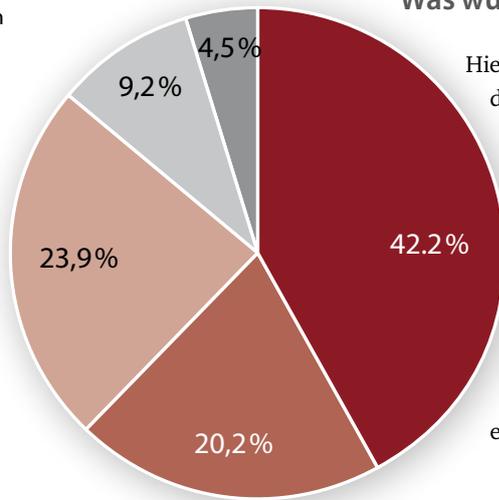
Die Befragung zeigte, dass ganz unterschiedliche Dinge als belastende Faktoren wahrgenommen werden. Die Einschränkungen und Vorgaben durch den Staat schwingen mit über 23 Prozent der Nennungen zwar oben aus, aber dicht gefolgt von der hohen Arbeitsbelastung, der finanziellen Unsicherheit und der grossen Verantwortung. Bei den eigenen Anmerkungen gab es zusätzliche Faktoren: Die wachsende Administration im Personalbereich, Schwankungen in der Auslastung und der Druck, ständig und täglich besser zu sein als andere. Mehrfach genannt wurden auch ganz allgemein Personalthemen oder die fehlende Loyalität der Kunden.



Frage 5:

Was würde Ihre Arbeit als Unternehmer entlasten?

- Weniger Einschränkungen durch den Staat
- Besseres (Fach-)Personal
- Mehr Mittel für Investitionen
- Wollen Sie etwas anfügen
- Mehr Unterstützung durch den Staat



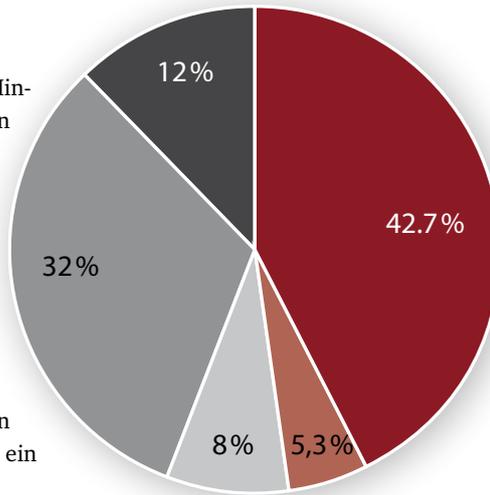
Hier war das Bild wieder einheitlicher: Mehr als 42 Prozent der Teilnehmer wünschen sich «weniger Einschränkungen durch den Staat». Jeweils mehr als 20 Prozent nannten besseres Fachpersonal und mehr Mittel für Investitionen als Wünsche. Nur eine kleine Zahl der Befragten fordert mehr Unterstützung durch den Staat. Bei den individuellen Bemerkungen fiel mehrfach der Wunsch nach weniger Bürokratie. Genannt wurden auch eine bessere Anbindung an die EU, mehr lokale Solidarität und höhere Margen. Und schliesslich befand ein Teilnehmer, vermutlich mit einem Augenzwinkern, es wäre eine Erleichterung, wenn es weniger Umfragen gäbe...

«Die aktive Mitarbeit in Gremien der Politik und von Verbänden durch Unternehmer müsste forciert werden.»

Frage 6:

Wie werden Unternehmer von der Gesellschaft wahrgenommen?

In der öffentlichen Debatte werden – meist vor dem Hintergrund schlechter Beispiele – oft kritische Stimmen gegenüber Unternehmern laut. In der Ostschweiz scheint man diesbezüglich weniger negative Stimmen wahrzunehmen. Der überwiegende Teil der Befragten ist der Meinung, Unternehmer werden als wertvolle Stütze der Gesellschaft wahrgenommen beziehungsweise stellt gar keine Reaktionen fest. Nur ein kleiner Teil ist der Ansicht, als «Abzocker» abgestempelt zu werden. Bei den eigenen Bemerkungen gab es Stimmen, die von einem zunehmenden Graben zwischen Unternehmern und Gesellschaft sprechen, ein Befragter spricht vom Unternehmer als «Milchkuh».



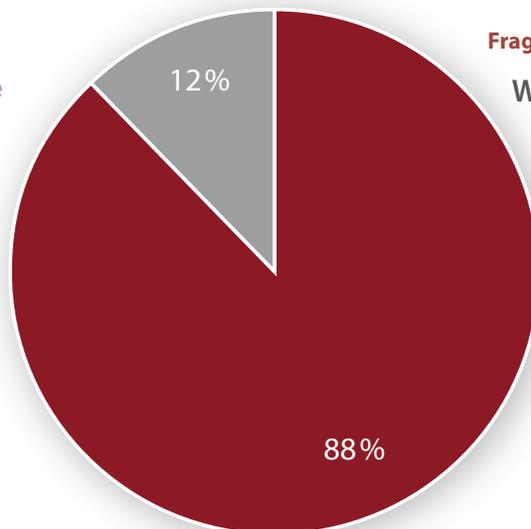
- Als wertvolle Stütze der Gesellschaft
- Als notwendiges Übel
- Als «Abzocker»
- Ich nehme weder positive noch negative Reaktionen wahr
- Wollen Sie etwas anfügen?

«Unternehmertum braucht es auch im Angestelltenverhältnis und in der Politik.»

«Die Gesellschaft ist sehr kritisch bezüglich Wachstum einer Firma: Wenn, dann aber bitte ohne Verkehr oder andere Immissionen.»

Frage 7:

Würden Sie heute wieder die Rolle des Unternehmers wählen?



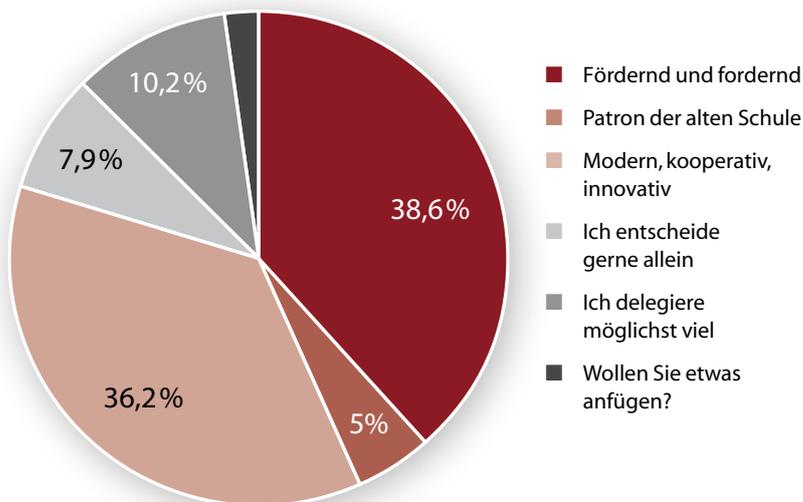
Die Antworten spiegeln die vorangegangenen Aussagen: 88 Prozent sagen darauf «Ja, auf jeden Fall», eine Minderheit macht es von den Umständen abhängig. Kein einziger der Befragten würde auf keinen Fall wieder das Unternehmertum wählen.

- Ja, auf jeden Fall
- Es kommt auf die Umstände an

Frage 8:

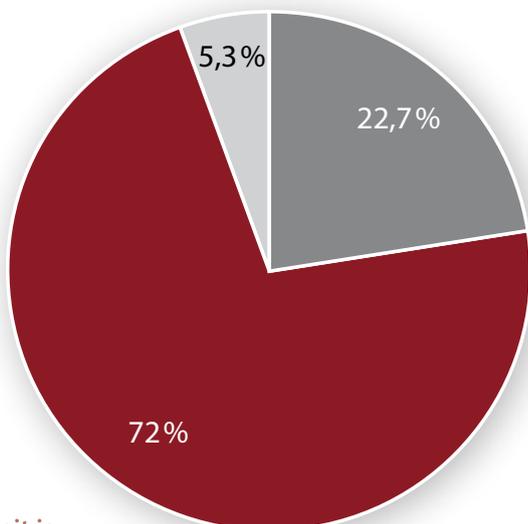
Wie würden Sie Ihren Führungsstil umschreiben?

Hier waren mehrere Antworten möglich, da sich ein moderner Führungsstil meist nicht auf ein oder zwei Stichworte begrenzen lässt. Der Hauptteil der Befragten sieht sich als «fordernd und fördernd» sowie «modern, kooperativ, innovativ». Nur ein kleiner Teil beschreibt sich als «Patron alter Schule» oder entscheidet am liebsten allein.



«Die Ostschweiz ist aktiver, als was schweizweit in den Medien zu lesen ist oder was die Wahrnehmung in anderen Regionen anbelangt.»

- Ja, gelegentlich ziehe ich Fachberater bei
- Nein, wir machen bewusst alles im eigenen Haus
- Ja, wir arbeiten konsequent mit externen Beratern



«Bescheidenheit ja, aber mehr Mut und Offensive erwünscht»

Frage 9:

Setzen Sie bei Ihrer Arbeit auf externe Beratung?

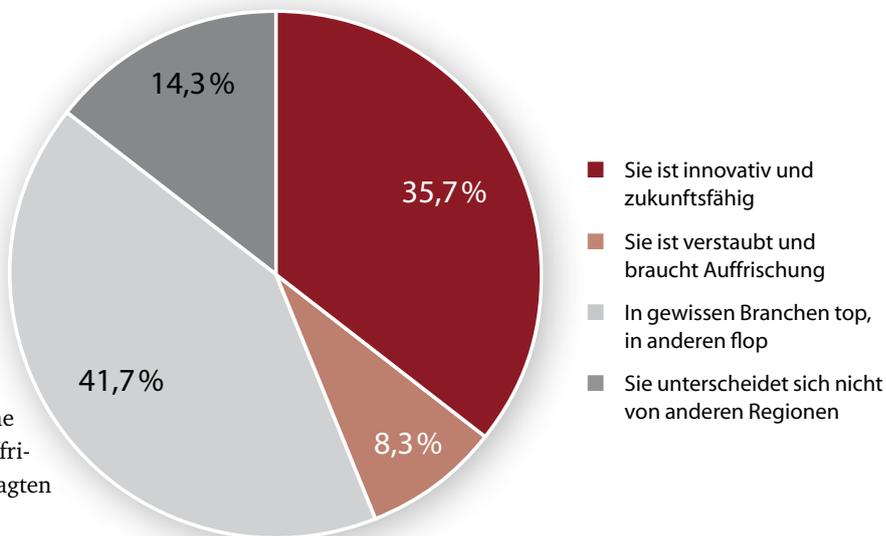
Das Antwortbild zeigt, was auch die tägliche Erfahrung spüren lässt: Kaum ein Unternehmen kommt heute ohne fallweise eingesetzte externe Fachberatung aus. Aber doch über 22 Prozent geben an, alle Aufgaben im eigenen Haus lösen zu können.

«Unternehmertum wird immer mehr eingeschränkt. (...) Deshalb ist es auch immer schwieriger, Nachfolger zu finden, welche bereit sind, Unternehmer zu sein. Angestellter ist viel einfacher.»

Frage 10:

Wie schätzen Sie die Ostschweizer Unternehmenslandschaft ein?

Auch hier waren mehrere Antworten möglich. Der Zusammenschluss zeigt, dass über ein Drittel die Unternehmenslandschaft als innovativ und zukunftsfähig zeigt, über 40 Prozent aber Unterschiede von Branche zu Branche sehen. Als verstaubt und mit Bedarf nach Auffrischung schätzen nur rund 8 Prozent der Befragten die Region ein.



Generationenwechsel erfolgreich vollzogen

Das Beratungsunternehmen OBT hat die Weichen für die Zukunft gestellt. Nach der Bestimmung eines neuen CEO im vergangenen Mai wurden nun die zwei tragenden Pfeiler Treuhand und Wirtschaftsprüfung je unter eine neue Leitung gestellt. Mit Christoph Brunner und Stefan Traber fiel die Wahl auf zwei langjährige Partner, die am Sitz in St.Gallen wirken. Ein wichtiges Signal für den Standort Ostschweiz.

Die OBT blickt auf rund 80 Jahre Existenz zurück. St.Gallen bildet den Hauptsitz, in Zürich liegt ein weiterer Schwerpunkt, dazu kommt eine Reihe kleinerer Niederlassungen. In den letzten Monaten ging es für das Unternehmen darum, verschiedene wichtige Führungspositionen neu zu besetzen und so die weitere Zukunft einzuleiten. Ein Prozess, der vor allem aus Ostschweizer Sicht sehr erfreulich verlaufen ist: Der Fachbereich Treuhand/Unternehmensberatung untersteht Christoph Brunner, der Fachbereich Wirtschaftsprüfung liegt bei Stefan Traber. Beide haben zuvor bereits diese Bereiche am Standort St.Gallen verantwortet und tun das nun für das Gesamtunternehmen.

Stefan Traber:

«Wir sind auch als Fachbereichsleiter weiterhin an der Front direkt beim Kunden.»

Stärkung des Standorts

Das ohnehin schon stark in der Region verankerte Beratungsunternehmen ist nun gewissermassen noch «ostschweizerischer», auch wenn natürlich OBT-intern keine Konkurrenz unter den Standorten besteht. «Man kann das sicher als eine gewisse Stärkung des Standorts in St.Gallen bezeichnen», sagt Christoph Brunner dazu. In St.Gallen sind rund 70 Mitarbeitende tätig, in Zürich arbeiten etwa 100 Angestellte. «An diesen beiden Standorten bieten wir die gesamten Dienstleistungen an», erklärt Stefan Traber, «in den anderen, kleineren Niederlassungen liegt das Schwergewicht auf bestimmten Angeboten.» Die dezentrale Struktur erlaubt es, quer durch die Deutschschweiz präsent zu sein, aber an allen Standorten das gesamte Beratungsprogramm anzubieten. Neben Treuhand/Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung gehören dazu auch die Fachbereiche Informatik und Steuern/Recht.

Die Nachfolgeplanung der vergangenen Monate verlief geplant und harmonisch, wie Brunner und Traber betonen. Die zehn geschäftsführenden Partner, die über eine Mehrheit verfügen, besetzen die Funktionen jeweils nach einem einfachen Kriterium: Wer kann die gestellte Aufgabe am besten erfüllen? Mit Stefan Traber, der seit 1990 für OBT tätig ist und Christoph Brunner, der 1998 ins Unternehmen eintrat, drängten sich zwei «St.Galler» auf, die nicht nur das Unternehmen bis ins Detail kennen, sondern in ihrem Fachbereich zuvor schon die lokale Führung innehatten. «Mit diesen Personalentscheiden sind nun alle Fragen geklärt, die Positionen sind besetzt, und der Generationenwechsel innerhalb der OBT ist vollzogen», so Christoph Brunner.

Allerdings sei es in beiden Fällen keineswegs ein «Rückzug» auf die Managementebene, stellen Brunner und Traber klar. Sie seien weiterhin an der Front tätig und stark in die direkte Kundenberatung eingebunden. «Wer nur noch führt, läuft Gefahr, nicht mehr am Puls zu sein», sagt Stefan Traber dazu. Eine Philosophie, die das Unternehmen schon immer bewusst gepflegt habe.

Verändertes Berufsbild

Am Puls sein: Das ist nicht zuletzt deshalb von Bedeutung, weil beide Fachbereiche gewissen Veränderungen unterworfen waren und sind. Bei der Wirtschaftsprüfung ist die wachsende Zahl an regulatorischen Auflagen eine Herausforderung. Hier geht es laut Stefan Traber darum, die gesetzlichen Vorschriften einzuhalten, zugleich aber einen klaren Fokus auf die Kundenbedürfnisse zu legen «und für unsere Kunden die besten Lösungen zu erzielen.» Im Fachbereich Treuhand/Unternehmensberatung weist Christoph Brunner auf zwei grosse Trends hin, die bereits länger eingesetzt haben. Zum einen verändere sich das Berufsbild. Neben klassischen Aufgaben wie der Buchhaltung und dem Finanzwesen sei die Beratungskompetenz immer wichtiger. «Wir wollen



Christoph Brunner (rechts) und Stefan Traber haben die Fachbereichsleitungen Treuhand/Unternehmensberatung beziehungsweise Wirtschaftsprüfung bei der OBТ übernommen.



für unsere Kunden ein Gesprächspartner auf Augenhöhe sein», so Brunner, «und das bedingt einen breitgefächerten Blickwinkel und eine grosse Sozialkompetenz.» Die Herausforderungen für Unternehmen seien heute komplexer als früher, entsprechend sei eine dynamische Beratung gefragt, in die Fragen und Erkenntnisse aus verschiedenen Bereichen fliessen. Der zweite Trend, der im Fachbereich Wirtschaftsprüfung ebenfalls zu verzeichnen ist: Die Digitalisierung. Viele Aufgaben können heute standardisiert und automatisiert erledigt werden. Hier geht es für die OBT – wie für die ganze Branche – darum, intelligente Instrumente einzusetzen. Gleichzeitig liegt in dieser Entwicklung laut Brunner die Chance, vermehrt beratend tätig zu sein:

«Bei der Verarbeitung von Zahlen und dem Erstellen eines Abschlusses leisten viele Anbieter dasselbe, aber den Unterschied machen wir im Beratungsbe- reich.»

Ideale Grösse

Das zeigt sich auch beim Blick auf die Kunden der OBT. Das Beratungsunternehmen ist auf KMU spezialisiert und deckt dort den gesamten Bereich von der Kleinsfirma bis zum grossen KMU ab. Viele Kunden suchen laut Traber und Brunner nach einem Partner mit überschaubaren Dimensionen – in der Angst, bei einem sehr grossen Unternehmen «unterzugehen». Gleichzeitig wünschen sich aber viele umfassendes Knowhow und ein breitgefächertes Angebot. Es seien diese Fälle, in denen das St.Galler Unternehmen die ideale Kombination biete: Klein genug, um persönliche Betreuung und Nähe sicherzustellen, gross genug, um Spezialisten auch für komplexe Fragen zu beschäftigen.

Hin und wieder zeigt sich im Alltag, dass die OBT mit ihren rund 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dennoch von potenziellen Kunden als «zu gross» wahrgenommen wird. Dabei, so Christoph Brunner, seien gerade Kleinfirmen nicht nur zentral für die Schweiz – «sie bilden um die 95 Prozent der Unternehmenslandschaft» – sondern auch für die OBT. Sie gehören ebenso zu den Kunden wie beispielsweise Jungunternehmer. Man wachse gerne mit diesen zusammen, sagt Stefan Traber. «Die Erfahrung zeigt, dass Startups zu Beginn vielleicht nur die Basisdienstleistungen brauchen, aber mit wachsendem Erfolg plötzlich erweiterte Bedürfnisse haben.» Kommen zusätzliche Fragen auf, kann OBT diese

Anzeige

Oper
Tanz
Konzert

12. St.Galler Festspiele
23. Juni bis 7. Juli 2017

www.stgaller-festspiele.ch
Tickets +41 (0)71 242 06 06

Loreley

Oper von *Alfredo Catalani*
Klosterhof

Presenting Partner

Hauptsponsoren

Medienpartner

Ticketing Partner

abdecken, beispielsweise in der Informatik oder in rechtlichen Fragen. Selbst beim Sprung über die eigenen Grenzen ist die OBT als Teil des internationalen Netzwerks «Baker Tilly» in der Lage, die Kunden kompetent zu beraten, wenn es beispielsweise um rechtliche Fragen im Ausland geht.

Laufende Weiterbildung

Wie viele andere Unternehmen stellt man auch bei der OBT fest, dass die Suche nach Fachkräften nicht einfacher geworden ist. Man habe in der Vergangenheit offene Positionen zwar stets gut besetzen können, aber das aus einer eher kleineren Auswahl. Das Unternehmen hat seinen eigenen Weg gefunden, dieser Herausforderung zu begegnen: Es setzt stark auf Aus- und Weiterbildung. Zum einen werden rund 20 Lernende beschäftigt, die später den Pool an Talenten entsprechend vergrössern. Zum anderen

Christoph Brunner:

«Neben Fachkompetenz ist in der Beratung auch eine grosse Sozialkompetenz gefragt.»

werden jüngere Mitarbeitende mit Weiterbildungsmöglichkeiten gefördert – internen wie externen. Dabei reicht das Feld von Fachausweisstufe über Fachhochschule bis zur Expertenausbildung. «Es war stets Teil unserer Firmenkultur, in das Personal zu investieren», erklärt Christoph Brunner. Stefan Traber ergänzt, dass es dabei nicht nur um fachspezifisches Wissen gehe, sondern auch um die Persönlichkeitsentwicklung. Nur wer neben dem Fachwissen auch über die Fähigkeit verfüge, professionell zu kommunizieren und mit Menschen gut umzugehen, könne erfolgreich beraten.

Nähe zum Kunden, Beratungskompetenz, Spezialisten in jedem Fachbereich: Für Christoph Brunner und Stefan Traber liegt im Zusammenspiel dieser Qualitäten das Rezept zum Erfolg. Am Anfang jeder Beratung gehe es aber darum, dem Kunden zuzuhören, seine Bedürfnisse zu erkennen und Lösungswege aufzuzeigen. Zeige es sich dann, dass über den ursprünglichen Auftrag hinaus Optimierungspotenziale bestehen, könne die OBT ihre Stärken ausspielen. Die beiden Fachbereichsleiter umschreiben das so: «Wir bieten vernetzte Dienstleistungen aus einer Hand und ein vielfältiges Dienstleistungsangebot mit kurzen Wegen direkt im Haus.» Das mache das Unternehmen schlagkräftig – zum Vorteil der Kunden.

Text: Stefan Millius

Bilder: Stéphanie Engeler

Ein Volk von «Bähnlern»

Wir sind auf unser dichtes Eisenbahnnetz, die getakteten Verbindungen und die überdurchschnittliche Pünktlichkeit zurecht stolz. Wer ausländische Bahnen probiert, kann dies bestätigen. Doch wie sieht die Zukunft unserer Bahn aus?



von Sven Bradke

Die Strassen sind voll, der Verkehr stockt. Die Eisenbahn - zumindest der Personenverkehr - scheint eine «rosige» Zukunft zu haben. Andererseits sind wichtige Trassen bereits stark belegt. Neue Angebote erfordern eine ausgeklügelte Planung sowie die Einführung von speziellen, zugsbeeinflussenden Techniken. Das Wachstum auf der Schiene ist deshalb begrenzt. Zumal die «Sicherheit» immer Vorrang haben soll.

«Kostenillusion»

Auch die Kosten sind ein wachstumsbegrenzendes Kriterium. Egal, welches «Billett» die Zugreisenden lösen, sie bezahlen immer nur einen Teil ihres Transports. Die öffentliche Hand zahlt kräftig mit. Dies insbesondere auf regionalen Strecken. Die Bahnreisenden unterstehen dabei einer allgemeinen «Kostenillusion». Nötige Kostensteigerungen sind zudem nur sehr schwer zu überwälzen.

Regionalpolitische Forderungen

Politikerinnen und Politiker werden von Gemeinden und Regionen immer wieder mit «Wünschen» eingedeckt, die einen dichteren Fahrplan, mehr Halte und moderneres Rollmaterial vorsehen. Wie weit diesem Druck nachgegeben werden soll, ist eine regionalpolitisch äusserst knifflige Aufgabe.

Die Bahn der Zukunft?

Seit der Erfindung der Eisenbahn «rollt» eine «Lokomotive» mit «Wagen» auf «Schienen». Die Bindung an die Schiene ist ein Vor- wie auch ein Nachteil. Gefahren werden kann nur, wo Schienen liegen. Dafür ist der Weg meist «frei». Die Bahn von morgen fährt deshalb sicher nicht vor die Haustüre. Wir werden aber mehr Technik im Einsatz, moderneres Rollmaterial, schnellere Verbindungen und wesentlich höhere Infrastrukturkosten haben. Dreh- und Angelpunkt der Bahn von morgen sind die Kosten. Wer soll die bezahlen? Der Kunde oder die öffentliche Hand? Hier stösst das komplexe System Eisenbahn heute schon an seine Grenzen.

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

Uli Hoeness:

*«Ich habe das Spiel
ganz klar gegen die
Medien verloren.»*



Der Präsident sprach Klartext

Hoher Besuch im Fürstentum Liechtenstein: Uli Hoeness, Präsident des FC Bayern München, war zu Gast in der Hofkellerei Vaduz und sprach über die Erfolgsgeschichte des Kult-Vereins. Gleichzeitig gab er tiefen Einblick in seine eigenen Einschätzungen des Sports und der Wirtschaft – und in die härteste Zeit seines Lebens hinter Gittern.

Mit Uli Hoeness referierte am Event «Meet the President» einer der erfolgreichsten Sportmanager weltweit. Die Gästeschar setzte sich zusammen aus Vertretern der regionalen Wirtschaft und Fans des FC Bayern München – und in vielen Fällen waren die Besucher beides zugleich. Zwischen den Gängen des Mittagessens, für das der mit 16 Gault-Millau-Punkten ausgezeichnete Spitzenkoch Ivo Berger verantwortlich zeichnete, sprach Uli Hoeness in einem moderierten Referat über seine Erfolgsrezepte, die Zukunft des Fussballs, aber auch über die einschneidende Zeit im Gefängnis. LEADER war Medienpartner des Anlasses und protokolliert einige der bemerkenswertesten Passagen aus den Ausführungen von Hoeness.

«Zu meiner Zeit haben wir nach einem Meisterschaftsgewinn fünf Tage durchgefeiert und waren drei Tage betrunken...»

Uli Hoeness über «Mia san mia»:

«Das ist natürlich einfach ein Ausdruck eines absoluten Selbstvertrauens. Uns Bayern wird das schon früh in die Wege gelegt. Wer neu zu uns kommt, muss das erst lernen, und es fällt nicht allen gleich leicht. Es gab immer mal wieder den einen oder anderen Spieler, der am Anfang nicht richtig verstanden hat, was wir damit meinen. Wir suchen ganz einfach immer den Erfolg und wollen das auch zeigen.»

Uli Hoeness über das Erfolgsrezept:

«Wir haben immer versucht, sportlichen Erfolg auf der Grundlage von wirtschaftlicher Vernunft zu erzielen. Als ich 1979 als 27-Jähriger Manager wurde, weil ich wegen einer Knieverletzung die Spielerkarriere beenden musste, hatte der FC Bayern München einen Jahresumsatz von 12 Millionen D-Mark und 7 Millionen Schulden. Eine meiner ersten Massnahmen war, Karl-Heinz Rummenigge nach Mailand zu verkaufen. Mit dem Erlös von 11 Millionen konnten wir Schulden tilgen und einige neue Spieler kaufen. In jenem Jahr wurden wir nicht Meister, im Folgejahr dann aber schon. Seither haben wir uns nie wieder

verschuldet, mit Ausnahme der Phase nach dem Bau der Allianz-Arena. Und diese Schulden haben wir vor zwei Jahren, etwa zehn Jahre früher als geplant, ebenfalls wieder abgebaut. Heute erzielen wir 650 Millionen Euro Jahresumsatz.»

Uli Hoeness über den internationalen Geldfluss im Fussball:

«Schauen Sie, was jetzt gerade beispielsweise in China passiert. Dort wurde Fussball zur Sportart Nummer 1 erklärt, in den Schulen wird das auch schon gelehrt. In den letzten 20 oder 30 Jahren müssen dort riesige Mengen Geld angehäuft worden sein, die nun auch in den Fussball investiert werden. Der Transferwahnsinn wird damit noch einmal angeheizt. Natürlich auch durch England, wo durch den neuen TV-Vertrag 3 Milliarden Pfund an die Vereine ausbezahlt werden. Der FC Bayern bekommt derzeit etwa 40 bis 50 Millionen Euro durch internationale Fernsehrechte, in Zukunft sind es vielleicht etwas über 100 Millionen – aber Manchester United und die anderen grossen englischen Clubs erhalten 300 Millionen Pfund! Sogar ein mittelklassiger Verein wie Everton bekommt jetzt 130 Millionen Pfund. Es wird auch für uns deshalb immer schwieriger, auf Augenhöhe zu bleiben. Wir versuchen das mit einem geschickten Mix aus guten Transfers und unserer eigenen Nachwuchsarbeit.»

Uli Hoeness über den Einnahmenmix bei Bayern München:

«Wir haben ja unglaublich hohe Zuschauerzahlen, im Schnitt 75 000. Bei meinem Start 1979 stammten 85 Prozent unserer Einnahmen aus dem Eintrittsgeld. Heute sind es gerade noch 15 Prozent. Hier können wir uns nicht mehr steigern, denn ausverkauft ist ausverkauft. Wir leisten uns ja zudem den Luxus, 12 500 Dauerkarten im Stehplatzbereich für 140 Euro für die ganze Saison zu verkaufen. Denn wir wollen das Fussballerlebnis auch den sozial Schwächeren ermöglichen. Wir gleichen das aus mit Plätzen im Businessbereich, die im Schnitt 10 000 Euro kosten. Der grösste Einnahmenbereich ist das Marketing mit unseren wichtigsten Sponsoren Audi, Adidas, Allianz

und Telekom mit insgesamt fast 200 Millionen Euro. Und dann das Merchandising: Wir verkaufen Fanartikel auf der ganzen Welt. Deshalb besuchen wir auch jedes Jahr andere Märkte wie Nordamerika oder Südostasien, dort liegen wichtige Märkte in diesem Segment. Aber wir vergessen dabei auch nie, dass unsere eigene Region unser wichtigstes Standbein ist.»

«Die Zeit bis zum Urteil, diese eineinhalb Jahre, waren die schlimmste Zeit meines Lebens.»

Uli Hoeness über die explodierenden Spielergehälter:

«Das ist teilweise schon alarmierend, auch bei uns steigt die Gehaltskurve massiv an. Aber solange wir wie dieses Jahr wieder Rekorde erzielen, nicht nur beim Umsatz, auch beim Gewinn, können wir damit leben. Andere Vereine mit einer anderen Einkommensstruktur merken das mehr. Aber es gibt ja Investoren aus allem möglichen Ländern, die solche Defizite ausgleichen, und solange das so ist, ist es schwierig, die Gehälter zu kritisieren.»

Uli Hoeness über die sportliche Situation von Bayern München:

«Es wird behauptet, ich hätte gesagt, ein Titel sei für uns zu wenig. Das ist nicht ganz korrekt, ich habe

gesagt, das sei «auf Dauer» zu wenig... Die Medien schreiben im Moment eine Krise herbei. Man muss doch klar festhalten: Der deutsche Meistertitel ist etwas Fantastisches. Zu meiner Zeit haben wir nach einem Meisterschaftsgewinn fünf Tage durchgefeiert und waren drei Tage betrunken... Heute wird das zum Normalfall, man erklärt es für selbstverständlich. Dieses Jahr hatten wir das eine oder andere Mal Pech. Aber wir müssen uns grundsätzlich weder vor Real Madrid noch vor Juventus Turin verstecken. Wir haben zwar eine Mannschaft, die ein bisschen in die Jahre gekommen ist, aber für mich gibt es nicht alt und jung, es gibt nur gut oder schlecht. Es muss uns in den nächsten Jahren einfach gelingen, die jungen Spieler im Schatten der erfahrenen Profis heranwachsen zu lassen, damit sie dann bereit sind, wenn wir sie brauchen.»

Uli Hoeness über seinen Schuldspruch vor Gericht:

«Ich habe darüber in Deutschland noch nie gesprochen. Ich bin nach wie vor der einzige Deutsche, der nach einer Selbstanzeige im Gefängnis war. Das Urteil war völlig verrückt. Die Zeit bis zum Urteil, diese eineinhalb Jahre, waren die schlimmste Zeit meines Lebens. Jeden Tag standen um die zehn Journalisten vor unserem Haus, Tag und Nacht. Das wollte ich meiner Familie nicht länger zumuten. Normal wäre ein Freispruch gewesen, aber das war bei der herrschen-

Anzeige



Universität St. Gallen

Weiterbildung für Unternehmer und Führungskräfte aus KMU

Intensivstudium KMU

50 Seminartage in 10 Blockwochen

28. Durchführung: April 2018 bis Juni 2019

St. Galler Management Seminar für KMU

20 Seminartage in 8 Blöcken

75. Durchführung: November 2017 bis Juni 2018

«Für die Übernahme unserer Kaffeerösterei war das Intensivstudium KMU die ideale Vorbereitung!»

Evelyne Rast
Mitglied der GL, Rast Kaffee AG



www.kmu.unisg.ch/wb

den Mediensituation nicht durchzusetzen. Ich habe das Spiel ganz klar gegen die Medien verloren, gegen niemand anderen. Ursprünglich wollte ich Berufung einlegen. Aber nach dem Urteil sind wir alle bis spät in die Nacht zusammengesessen, und schliesslich habe ich entschieden: Ich gehe ins Gefängnis. Es war einfach eine Abwägung der Situation. Denn bei einer Revision wäre es wieder Jahre gegangen, und im Fall einer erneuten Verurteilung sässe ich heute noch im Gefängnis.»

Uli Hoeness über die Erfahrung aus der Gefängniszeit:

«Ich habe vieles erlebt, über das ich nicht sprechen möchte. Aber ich habe Erfahrungen fürs Leben gemacht. In dieser schwierigen Zeit habe ich mich so verhalten, wie ich das immer tue: Auf Menschen zugehen, mich der Situation anpassen. Das grösste Lob habe ich von der Gefängnisdirektorin erhalten, als ich freikam. Sie sagte: ‚Sie sind der erste, der hier rausgeht und zwei Fanclubs hat: Zum einen die anderen Insassen, zum anderen die Beamten.‘ Das war für mich das schönste Kompliment.»

«Wir wollen das Fussballerlebnis auch den sozial Schwächeren ermöglichen.»

Uli Hoeness über die Nachfolge von ihm und Karl-Heinz Rummenigge:

«Ich bin gerade 65 geworden, meine Gefängnisjahre zählen nicht, also bin ich gewissermassen erst 63. Ein grosses Land wie Amerika hat sich gerade einen 70-Jährigen als Präsidenten geleistet. Daher habe ich doch die Hoffnung, dass der FC Bayern sich mich noch einige Jahre an der Spitze erlauben darf. Aber Spass beiseite: Rummenigge und ich sehen es als unsere wichtigste Aufgabe, unsere Nachfolge in den nächsten drei bis fünf Jahren sauber zu regeln. In meiner eigenen Firma habe ich das geschafft, ich habe meine Anteile vor einigen Jahren meinen beiden Kindern übertragen. Das ist bestens gelaufen, man muss nur die richtigen Leute finden. Das ist unsere Aufgabe neben dem Tagesgeschäft. Man sagt immer, neben Rummenigge und mir könne man niemanden aufbauen, der würde zerrieben. Dabei kann einem doch nichts Besseres passieren als uns als Lehrmeister zu haben. Denn wir müssen nichts mehr werden, wir wollen niemandem etwas wegnehmen. Aber Leute, die das können, die es vielleicht nicht genau so machen wie wir, aber ebenso erfolgreich, die wachsen nicht auf den Bäumen.»

Text: Stefan Millius

Bild: Stéphanie Engeler

Mehr Selbstbewusstsein bitte!

Die Schweiz lässt sich wieder einmal vorführen und einzelne Politiker und Medienschaffende mit kurzer Gedächtnis-Halbwertszeit betätigen sich dabei freudig als Helfer.

von Walter Locher



Nach der Verhaftung eines Schweizer Nachrichtendienstmitarbeiters verlangte die deutsche Regierung anfangs Mai von der Schweiz rasche Aufklärung in der angeblichen Spionageaffäre. Die Schweizer Botschafterin wurde sofort ins Aussenministerium in Berlin zitiert.

Der verhaftete Schweizer Mann sollte herausfinden, welche Personen in und ausserhalb der Banken den Deutschen gestohlene Banken-CDs verkauft haben. Ob er und seine Vorgesetzten dabei alles richtig machten und ob er dazu der richtige Mann war, wird sich weisen. Fest steht einfach: Der Handel mit gestohlenen Bankdaten verletzt schweizerisches Recht. Noch 2010 verurteilten die bürgerlichen Parteien der Schweiz die Möglichkeit, dass die deutsche Regierung durch Bezahlung an gestohlene Bankdaten komme. Verlangt wurden auch strafrechtliche Schritte gegen mutmassliche Datendiebe und deren Helfer. Bisher haben die deutschen Steuerbehörden immer wieder Datenträger gekauft, die aus Schweizer Banken gestohlen waren, um deutsche Steuerhinterzieher zu ermitteln – allen voran Nordrhein-Westfalen, das seit 2010 elf Steuer-CDs erworben hatte. Die Schweizer Ermittler erhielten trotz Amtshilfeersuchen bisher keine Auskunft zur Rolle deutscher Steuerbeamter. Ganz anders nun Deutschland anfangs Mai 2017. Nach der Verhaftung des Nachrichtendienstmitarbeiters wurde die Schweizer Botschafterin in gespielter Empörung sofort ins Aussenministerium berufen. Der Fall müsse «bis ins Letzte aufgeklärt werden». Niemand entrüstete sich dagegen über die Ankündigung des SPD-Finanzministers von Nordrhein-Westfalen, Walter Bojans vom 13. April 2017, dass er seine (Hehler-)Tätigkeit durch den Verkauf der Daten-CDs auch an die übrigen 27 EU-Staaten weiterführen werde.

Es wäre an der Zeit und im Landesinteresse, dass nun auch die Schweiz einmal den deutschen Botschafter ins Aussendepartement zitiert, um die schleppende Rechtshilfe im Zusammenhang mit dem Datendiebstahl und die Weitergabe der widerrechtlich erworbenen Daten an die Rest-EU zu verurteilen.

Selbstbewusstsein und Verteidigung nationaler Interessen sind dringend notwendig.

Walter Locher ist FDP-Kantonsrat des Kantons St. Gallen

Hype – die jungen Wilden der PR-Szene

Hype: Der Name dieser jungen St. Galler Agentur klingt verheissungsvoll. Die beiden Inhaber haben erfolgreich den Schritt vom Journalismus in die PR-Branche gemacht. Sie sind jung, weltoffen, hervorragend ausgebildet und zukunftsorientiert. Ihre Talente: Text- und Medienarbeit, PR und Events.

Der eine legt als DJ seine Platten auf und organisiert Partys. Der andere hat schon Konzerte mit Rammstein, Muse und David Garrett medial begleitet. Zusammen laden sie ihre Kunden auch gerne mal zur spontanen Grill-Fete in den Bürogarten am Oberen Graben 33 in St.Gallen ein. Die Hype-Gründer Daniel Steiner und Erol Tolukan sind die jungen Wilden der PR-Szene.

Sie haben ihre gutbezahlten Jobs für die eigene Kreativschmiede aufgegeben – und beide haben diesen Schritt noch keine Sekunde bereut. «Wir sind unsere eigenen Chefs, kommen viel herum, lernen neue Menschen kennen und machen etwas, das wir gut können und uns viel Freude bereitet.»

«Wir sind neugierig, ehrgeizig und offen für alles, was noch kommt.»

Im Zentrum stehen die Text- und Medienarbeit, PR und Events. Hype ist bewusst keine Full-Service-Agentur. «Wir können nicht auf der ganzen Klaviatur der Kommunikation spielen – und wollen das auch gar nicht. Für klassische Werbung gibt es andere, sehr gute Agenturen.» Eine ihrer Stärken ist das Schreiben. Wenn es um feine Texte geht, dann klopfen bei Hype nicht nur Unternehmen, sondern auch Agenturen an.

Hype sieht sich als Kreativagentur und hat zündende Ideen, die den Unterschied machen. Für die Eröffnungskampagne eines St.Galler Inneneinrichters hat Steiner beispielsweise eine ganze Wohngemeinschaft auf den Kopf gestellt, neu eingerichtet und dazu medial begleitet. Mit dem Projekt ist er gemeinsam mit der Agentur am Flughafen für den Schweizer Dialogmarketing-Preis nominiert.

Einen Hype machen bedeutet bei Hype: etwas entstehen lassen, das nicht nur Ziele erreicht, sondern auch Herzen. Oder wie die beiden Gründer sagen: «Wir haben bei jedem Projekt die Vision vor Augen, die Kunden unserer Kunden glücklich zu machen.» Hype steht für Schnelligkeit und Flexibilität, die an-

dere Agenturen meistens schon allein aufgrund ihrer Grösse gar nicht haben können. «Wenn es nötig ist, dann opfern wir gerne eine Nacht für unsere Kunden.» Unabhängig von Formaten, Kanälen oder Disziplinen brütet Hype Ideen aus und setzt diese um.

Beide hatten nur wenig Erfahrung im Agenturgeschäft, als sie sich selbständig machten. Daniel Steiner lernte sein Handwerk beim St.Galler Tagblatt. Weitere Stationen des Journalisten waren 20 Minuten und Blick am Abend. Erol Tolukan hat zuletzt als Mediensprecher und Kommunikationsverantwortlicher beim Schweizer Konzertveranstalter Good News gearbeitet. Davor war er als Marketing Manager bei Ringier für die Blick-Gruppe und als Redaktor für den Blick am Abend angestellt.

Ihre gesammelten Erfahrungen bei den grössten Schweizer Medienhäusern und ihre spitze Feder sind zweifelsohne ein grosser Vorteil für ihre Arbeit: Fakten vermitteln, gute Geschichte erzählen, Informationen aufbereiten, Content produzieren. Genau so wichtig für die kreativen Köpfe: «Wir sind neugierig, ehrgeizig und offen für alles, was noch kommt. Wir können auf unser breites Netzwerk zählen und wir sind nahe am Puls der Zeit.»

All dies treibt Hype an, weiterhin zündende Ideen zu entwickeln und diese erfolgreich für ihre Kunden umzusetzen. Und wer die beiden im Garten am Oberen Graben 33 beim Ideen ausbrüten und Grillen entdeckt, darf sich gerne dazu gesellen. «Bier und Würste haben wir immer im Kühlschrank!»



HYPE

Hype GmbH

Agentur für Text, PR & Event

Oberer Graben 33, 9000 St. Gallen

Phone: 071 223 50 50

www.hype.ch



*Erol Tolukan (links) und Daniel Steiner
im Garten ihres Büros am Oberen Graben 33.*

Gianina Caviezel hat einen Masterabschluss in Accounting and Finance und schliesst demnächst ihre Doktorarbeit im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement ab.



Die Consultingfirma der etwas anderen Art

Eine Non-Profit-Organisation, die Consulting mit Nachhaltigkeit verbindet: Student Impact ist ein ungewöhnliches Beratungsunternehmen. KMU und Start-ups, die sich der Nachhaltigkeit verschrieben haben, werden bei Student Impact von HSG-Studenten ehrenamtlich und zu moderaten Preisen beraten. Gegründet wurde die Firma vor fünf Jahren von der Churerin Gianina Caviezel, heute Doktorandin an der HSG. Die 30-Jährige erzählt, wie das Modell funktioniert und wieso sie sich so sehr für Nachhaltigkeit in der Wirtschaftswelt einsetzt.

Gianina Caviezel, Sie hatten vor fünf Jahren die Idee, eine etwas andere Consultingfirma zu gründen. Was unterscheidet Student Impact von anderen Beratungsunternehmen?

Es gibt einerseits ja die klassische Unternehmensberatung. Diese ist für kleinere Firmen oftmals zu teuer, nur grosse Firmen können sie sich leisten. Dann gibt es studentisches Consulting, das sich vor allem mit Marktforschung beschäftigt, nicht aber mit Managementfragen. Student Impact hat sich in dieser Marktlücke positioniert: Studenten führen klassische Unternehmensberatungen durch. Wir konzentrieren uns dabei nicht auf die grossen Unternehmen,

in der Zielsetzung in einem Nebensatz noch erwähnen, dass es nachhaltig sein möchte. Ausserdem ist uns wichtig, dass unsere Kunden den Gedanken hinter Student Impact verstehen. Unsere studentischen Mitarbeiter arbeiten neben ihrem Studium intensiv an einem Projekt, teilweise bis zu 60 Prozent. In den fünf Jahren seit der Gründung von Student Impact haben gut 230 Studenten bei uns gearbeitet.

Inwiefern profitieren Studenten von der Mitarbeit bei Student Impact?

Die HSG ist, wie jede Universität, eher theoretisch. Bei Student Impact können sie ihr Wissen praktisch anwenden. Das ist wahnsinnig wertvoll. Uns ist sehr wichtig, dass nicht nur die Kunden profitieren, sondern auch die Studenten. Wer bei uns während des Studiums mitgearbeitet hat, hat den ersten Fuss in die Berufswelt gesetzt. Wir wählen die Mitarbeiter aber genauso sorgfältig aus wie unsere Kunden.

Student Impact macht keinen Gewinn. Weshalb sind Sie eine Non-Profit-Organisation?

Wir haben als Non-Profit-Organisation angefangen und sind erfolgreich. Weshalb sollen wir das ändern? Wir wachsen auch ganz bewusst nur qualitativ, nicht quantitativ. So haben wir jeweils zwischen 45 und 50 Berater, die pro Jahr nicht mehr als insgesamt etwa 18 Projekte betreuen. Uns ist am Wichtigsten, dass die Qualität der Beratung stimmt. Und ich denke, dass wir mit dieser Strategie gut fahren: Wir haben seit der Gründung 72 Kunden betreut. Diese haben unser Consulting als sehr gut bis herausragend beurteilt.

Stammen Ihre Kunden alle aus der Schweiz?

60 Prozent unserer Kunden kommen aus der Schweiz, der Rest aus dem übrigen deutschen Sprachraum. Wir haben schon Unternehmen mit Sitz in Wien oder

«Wir wachsen ganz bewusst nur qualitativ, nicht quantitativ.»

sondern beraten Start-ups und KMU. Da unsere studentischen Mitarbeiter ehrenamtlich arbeiten, können wir diese Beratungen zu Preisen anbieten, die sich KMU und Start-ups auch leisten können. Ein KMU bezahlt 5500, ein Start-up 2000 Franken und bekommt dafür 14 Wochen fünf Berater, die Managementconsulting nach Bedarf machen. Sie konzipieren beispielsweise Businesspläne, erarbeiten Marketingkonzepte, optimieren Strukturen und Prozesse oder beantworten strategische Fragestellungen.

Sie beraten aber nicht jedes Unternehmen?

Wir wählen unsere Kunden sehr sorgfältig aus. Das heisst, wir beraten nur Unternehmen, die auf Nachhaltigkeit setzen. Kunden, die durch ihre Kerntätigkeit Impact – Wirkung – schaffen. Das heisst, ein Unternehmen muss sich hauptsächlich der Nachhaltigkeit verschrieben haben – und nicht einfach



Hans M. Richle ist einig mit uns: Die berufliche Vorsorge ist auch für Selbstständigerwerbende und Unternehmer mit oder ohne Personal wichtig. Deshalb bietet der Kantonale Gewerbeverband St.Gallen seinen Mitgliedern in Zusammenarbeit mit der ASGA drei unterschiedliche, massgeschneiderte Vorsorgepläne an, die deutlich über die gesetzlichen BVG-Mindestleistungen hinausgehen. Erfahren Sie mehr über die attraktiven Verbandsvorsorgepläne der ASGA auf asga.ch. Oder rufen Sie uns an: 071 228 52 52.

Hans M. Richle, Ehrenpräsident, Kantonaler Gewerbeverband St.Gallen (KGV)

«Berufliche Vorsorge sollte das Natürlichste der Welt sein. Auch für selbstständigerwerbende Verbandsmitglieder.»

Einfach ASGA 
pensionskasse



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 gerne zur Verfügung.
www.leadersonline.ch

Presented by
LEADER  **SPECIAL**



fluora  **ch**

INDIVIDUELLE LICHTLÖSUNGEN

Fluora Leuchten AG
St. Gallerstrasse 49
CH-9100 Herisau
Telefon 071 353 06 06

www.fluora.ch



Gianina Caviezel hat einen Masterabschluss in Accounting and Finance und schliesst demnächst ihre Doktorarbeit im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement ab.

Berlin beraten. Im Moment planen wir zudem eine strategische Neuausrichtung: Wir möchten Student Impact internationaler machen, auch Beratungen in Englisch anbieten. Nachdem ich dieses Jahr in meiner Funktion als Gründerin vom Student Impact als Panel-Diskussionsteilnehmerin zum Thema Bridging Generational Differences ans WEF eingeladen war, bekamen wir zum Beispiel Anfragen von Unternehmen aus Südafrika und England.

«Ich bin mir bewusst, dass wir die Welt nicht um 180 Grad drehen können. Aber mit vielen kleinen Schritten können wir etwas erreichen – gerade in der Geschäftswelt.»

Student Impact war Ihre Idee. Seit wann beschäftigen Sie sich mit dem Thema Nachhaltigkeit?

Schon sehr lange. Ich glaube wirklich, wir sind heute an einem Punkt, an dem klar ist, dass es so nicht mehr weitergeht. Ich bin mir bewusst, dass wir die Welt nicht um 180 Grad drehen können. Aber mit vielen kleinen Schritten können wir etwas erreichen – gerade in der Geschäftswelt. Dort ist es wirklich möglich, einen Impact zu erzielen. Natürlich ist Geld wichtig, das Portemonnaie spielt immer eine Rolle. Muss und darf es auch. Aber es ist wichtig, dass die Geschäftswelt auch etwas zur Gesellschaft und Umwelt beiträgt; ich sehe in diesem Bereich sehr viel Potenzial für Veränderung.

Leben Sie auch im Alltag nachhaltig?

100 Prozent nachhaltig zu leben, ist nicht möglich. Absolute Lösungen liegen mir sowieso fern, sie sind utopisch. Aber Nachhaltigkeit beginnt natürlich im Alltag: Ich versuche zum Beispiel, lokal und fair einzukaufen und den öffentlichen Verkehr zu benutzen.

Wir machen regelmässig Teamanlässe mit den Student-Impact-Mitarbeitern, denn die Gemeinschaft ist uns sehr wichtig. Da haben wir kürzlich genau dieses Thema besprochen. Und es kam die Idee auf, dass jeder Mensch eigentlich einfach einen Aspekt aus seinem Alltag picken und bei diesem stark auf Nachhaltigkeit achten könnte. Zum Beispiel beim Kleiderkauf. Oder beim Transport. Wenn das jeder Mensch machen würde, hätte das eine riesige Wirkung.

Sie arbeiten derzeit an Ihrer Doktorarbeit und geben im Sommer die Leitung von Student Impact an einen neuen Doktoranden ab. Fällt Ihnen das schwer – und wie geht es für Sie weiter?

Student Impact und all die Menschen unserer Organisation wurden in den vergangenen fünf Jahren zu einem bedeutenden Teil meines Lebens. Dies nun loszulassen, fällt mir schwer und ist wie bei den meisten Nachfolgeplanungen ein emotionaler Ablösungsprozess. Für die Zeit danach habe ich schon einige Ideen: In meiner Doktorarbeit beschäftige ich mich mit dem Thema effektive unternehmerische Nachhaltigkeit. Ich habe praxisnah untersucht, wie Unternehmen durch ihr Nachhaltigkeitsengagement eine effektive Wirkung zur Lösung ökonomischer, ökologischer und sozialer Herausforderungen leisten können. Gerne möchte ich in einem nächsten Schritt aus meiner Dissertation ein Praxisbuch schreiben. Bei welchem Unternehmen ich als Nächstes jedoch arbeiten werde, ist noch offen.

Text: Malolo Kessler

Bilder: Stéphanie Engeler

Solarenergie aus der Landwirtschaft, Holzbau ohne Leim und Metalle

Student Impact hat bis anhin 72 Kunden betreut, darunter zig KMU und Start-ups aus der Ostschweiz. Beispielsweise «farmenergie»: Als Teil des LV-St.Gallen bietet «farmenergie» verschiedene Dienstleistungen und Produkte, um im Landwirtschaftsbereich Energie einzusparen und erneuerbare Energien zu produzieren. Student Impact hat farmenergie bei der Entwicklung eines Kommunikations- und Vermarktungskonzeptes für den in der Landwirtschaft erzeugten Solarstrom unterstützt.

Ebenfalls zu den Kunden der studentischen Consultingfirma zählt die Nägeli Holzbau AG aus Gais: Das Unternehmen fertigt Holzbauten in Elementbauweise aus Massivholz, dies umweltfreundlich, also ohne Leim und Metalle. Student Impact hat den Markt und die Konkurrenz untersucht und Strategien entwickelt, woraus Kommunikations- und Vermarktungsmassnahmen entwickelt wurden, um die schweizweite Bekanntheit des Unternehmens zu steigern.



Daniel Holenstein, seit 25 Jahren Inhaber und Geschäftsführer von Herold Taxi in St. Gallen.

Ein Traditionsunternehmen setzt auf Innovation

2016 feierte die Herold Taxi AG das 100-jährige Bestehen. Kurz nach dem Geburtstag lanciert das grösste Taxiunternehmen der Ostschweiz die Zukunft: Mit der Smartphone-App «go!» wird es künftig noch einfacher sein, eines der auffälligen rot-gelben Taxis zu bestellen. Inhaber und Geschäftsführer Daniel Holenstein investiert zeitgleich in die Infrastruktur der Zentrale und rüstet die Traditionsfirma damit für morgen – und gegen Mitbewerber aus den USA.

Herold-Taxis fallen auf, nicht nur aufgrund ihres prägnanten Äusseren, sondern auch dank der grossen Zahl, die in um die Stadt St.Gallen unterwegs sind. Die Marke Herold wurde in dem Jahrhundert ihres Bestehens zu einer Art Synonym für das Taxiwesen in der Region. Vor 25 Jahren übernahm Daniel Holenstein das Unternehmen. Beim Start stand ihm eine Flotte von 32 Taxis und vier Kleinbussen zur Verfügung. Heute sind es 54 Taxis und 35 Kleinbusse. Rund 170 Personen arbeiten für den Familienbetrieb, die Zentrale ist 24 Stunden täglich erreichbar.

«Mit dem technischen Ausbau bereiten wir uns auf spätere Entwicklungen vor.»

Klare Philosophie

«Wir sind immer gewachsen», bilanziert Daniel Holenstein im Gespräch, «und wir könnten nach wie vor noch mehr Fahrzeuge einsetzen.» Früh setzte der Unternehmer auf Qualität und Kontinuität. Taxi fahren soll für ihn mehr sein als ein reiner Akt der Beförderung. Saubere, moderne Fahrzeuge, freundliche und zuverlässige Fahrer: Das sind für ihn Selbstverständlichkeiten, bei denen es keinen Spielraum für Kompromisse gibt. Die konsequente Linie, mit der diese Philosophie gelebt wird, hat dafür gesorgt, dass Taxis von Herold einen ausgezeichneten Ruf geniessen. Deshalb, so Holenstein, finde sich unter der Kundschaft auch so mancher prominente Fahrgast.

Es braucht allerdings einiges an Arbeit hinter den Kulissen, um die hohen Qualitätsansprüche zu erfüllen. So werden alle Chauffeure vom Unternehmen selbst ausgebildet, die zentrale Garage mit Werkstatt stellt den makellosen Zustand der Fahrzeuge sicher. Daniel Holenstein spricht von einer «ganzen Dienstleistungskette», die reibungslos funktionieren muss, damit der Gast die Fahrt geniesst – und sich beim

nächsten Mal wieder für Herold entscheidet. «Dazu gehört für mich beispielsweise auch die freundliche Begrüssung und Verabschiedung», so der Inhaber, «je nach Bedarf mit Hilfe beim Aussteigen oder in der Nacht mit Begleitung bis zur Haustür.»

Technisch aufgerüstet

Diese Merkmale sollen auch in Zukunft für Herold Taxi stehen. Allerdings ist die Branche im Umbruch, neue Mitbewerber treten auf den Plan, allen voran «Uber», das Beförderungsunternehmen aus den USA, das auf private Fahrer setzt, die sich dem Netzwerk anschliessen. In einigen Schweizer Städten ist das bereits der Fall, und die Idee von Uber wurde bereits von zusätzlichen Unternehmen kopiert. Daniel Holenstein ist aber überzeugt, dass eine Vielzahl von Kunden nicht auf die Qualität echter Taxiunternehmen verzichten will und somit nicht einfach umsteigen wird. Dennoch sei die Branche gefordert, sich weiterzuentwickeln – vor allem, was das Prozedere rund um Bestellung und Bezahlung geht. «Deshalb haben wir uns entschieden, technisch aufzurüsten und unsere grosse Tradition noch stärker mit Innovation zu verbinden», so Holenstein.

Konkret setzt Herold Taxi auf die Entwicklung eines Zürcher Unternehmens, das die Smartphone-App «go!» kreiert hat. Der Nutzer kann diese herunterladen und seine persönlichen Informationen inklusive Kreditkarte hinterlegen. Braucht er ein Taxi, sieht er nach dem Starten der App sofort, welche Taxis verfügbar sind, in welcher Distanz sie sich befinden und was die Beförderung zum gewünschten Zielort kostet. Mit einem Fingerdruck kann das gewünschte Fahrzeug bestellt werden. Damit entfällt der Anruf in die Zentrale, und die Bezahlung erfolgt mit den hinterlegten Daten ebenfalls automatisch – zu dem Preis, der von Anfang an kommuniziert wird. Das bargeldlose Bezahlen sei im Taxiwesen die Zukunft, so der Geschäftsführer, «auch aus Sicherheitsgrün-

Treuhand | Steuer- und Rechtsberatung
Wirtschaftsprüfung | Unternehmensberatung
Informatik-Gesamtlösungen



Sichere Zukunft durch optimale Beratung!



Individuelle Bedürfnisse erfordern individuelle Lösungen. Wir beraten Sie umfassend und professionell in allen Unternehmensbereichen.

Lassen Sie sich von unseren Experten überzeugen – unser Team ist bereit!

OBT AG

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

www.arenenberg.ch

Thurgau



KÖNIGLICHER GENUSS AM KAISERLICHEN ARENENBERG

Es gibt Orte, die haben etwas Magisches. Der Arenenberg gehört dazu. Dem Besucher eröffnet sich ein einzigartiger Blick auf die Schönheit der Natur und die faszinierende Geschichte Napoleons. Nebst vielfältigem Rahmenprogramm wie Weinverkostung im Rebberg oder Museumsbesuch finden Veranstalter ideale Bedingungen für ihre Seminare, Events und Feiern.

Hotellerie & Events | Weingut & Gastronomie | Napoleonmuseum & Schlossboutique | Kaiserlicher Park & Gartenwelt

Nur rund
50 Minuten
von Zürich
& St. Gallen

Pauschale «Schlosstraum» CHF **225.-** / Person
2 Seminartage, 1 Übernachtung im EZ mit VP, 1 Museumseintritt

Arenenberg, 8268 Salenstein
T 071 663 33 33 | info@arenenberg.ch

den». Via App lässt sich auch der Fahrer bewerten und auf Wunsch mit einem Trinkgeld belohnen.

Handeln statt jammern

Für Daniel Holenstein ist die Vorwärtsstrategie mit der neuen Smartphone-App die richtige Reaktion auf die neuen, unkonventionellen Mitbewerber. Diese profitieren gegenüber Taxifirmen von zahlreichen Vorteilen: Sie sind nicht denselben Vorgaben unterworfen wie «richtige» Taxiunternehmen, umgehen oft zusätzliche Kosten wie Versicherungen oder Sozialabgaben und ergattern so Marktvorteile, die sich in tieferen Preisen niederschlagen. Eine Situation, die früher oder später den Gesetzgeber auf den Plan rufen muss. Aber wie so mancher Anbieter in ein Wehklagen auszubrechen über die ungleichen Spieße: Das macht aus Sicht von Holenstein wenig Sinn. Stattdessen investiert er in eine Technologie, die den Vorgang rund um die Taxifahrt für den Gast vereinfacht. Das sei auch eine Vorbereitung auf die weitere Zukunft, ist er überzeugt: «Eines Tages haben wir selbstfahrende Fahrzeuge, und irgendwann werden wir vielleicht gar nicht mehr von Taxis sprechen.» Wer heute schon auf moderne Technologie setze, sei für diese Entwicklungen besser gerüstet. Auch die eigene Zentrale hat Herold Taxi entsprechend aufgerüstet: Eine neue Telefonanlage ist installiert, auf den Bildschirmen ist via GPS jederzeit ersichtlich, welche Fahrzeuge sich wo befinden.

«Die Fahrt soll von der Begrüssung bis zur Verabschiedung ein Erlebnis sein.»

Für Daniel Holenstein liegt das Erfolgsrezept in einem Zusammenspiel aus perfektem Service, gut ausgebildeten Chauffeuren, moderner Technologie und attraktiven Preisen – und nicht in einer einzelnen Massnahme. Ende April wurde «go!» eingeführt, in den nächsten Wochen und Monaten wird sich zeigen, wie schnell das neue Angebot bei den Fahrgästen «ankommt». Das Ziel der Innovation sind diejenigen Kunden, die den Fahrpreis zwar als wichtig, aber eben nicht als einziges Entscheidungskriterium erachten. Gerade für die jüngere Generation dürfte die einfache Handhabung, verbunden mit der Transparenz über Wartezeit, Distanz und definitiven Preis, ein überzeugendes Argument sein. Sollten sich Uber und Co. demnächst auf die Ostschweiz ausdehnen, ist das traditionsreichste St.Galler Taxiunternehmen jedenfalls darauf vorbereitet. Und weil die nächste Generation des Familienbetriebs klar signalisiert hat, dass sie das Ruder übernehmen wird, wenn die Zeit dafür gekommen ist, ist auch die weitere Zukunft gesichert.

Text: Stefan Millius

Bild: Stéphanie Engeler

Fahrzeugflotten effizienter bewirtschaften

Das neue Servicepaket der AXA ermöglicht es dank seinem neuen, ergänzenden Angebot «Fleet Box», Fahrzeugflotten effizienter zu bewirtschaften und Schäden zu verringern.



von Michael Zeller

Ab sofort können Firmenkunden der AXA mit dem neuen Telematiksystem «Fleet Box» den Einsatz ihrer Flotte verbessern. Sparen kann man damit in zweierlei Hinsicht: zum einen durch die Erhöhung der Flotteneffizienz, zum anderen durch die Reduzierung von Schäden.

Das neue System unterstützt sie bei der Wartung und Planung und trägt dazu bei, Aufwand und Kosten zu senken. Zahlreiche Studien bestätigen, dass der Einsatz eines Telematiksystems die Wirtschaftlichkeit einer Flotte erhöht und die Schadenquote deutlich verringert, wie Andreas Schumacher, Projektleiter Unfallforschung & Prävention bei der AXA, erklärt. «Mit der Fleet Box können Flottenverantwortliche ihre Kosten bis zu 30 Prozent reduzieren».

Gleichzeitig trägt die Fleet Box zur Sicherheit der Flottenfahrer bei: «Viele Fahrer sind vorsichtiger unterwegs, wenn sie wissen, dass ein Telematiksystem im Fahrzeug eingebaut ist und sie entsprechend instruiert worden sind», erklärt Andreas Schumacher. Zudem verfügt die Fleet Box über die bewährte Crash Recorder-Funktion, welche im Falle eines Unfalls objektive Daten zum Unfallhergang liefert und so zur Unfallanalyse beiträgt und die Rechtssicherheit erhöht.

Das neue Angebot, welche die AXA in Zusammenarbeit mit Bosch als Kooperationspartner anbietet, richtet sich insbesondere an Firmenkunden mit mehr als 20 Fahrzeugen. Die Anschaffungskosten der Fleet Box sind dabei rasch amortisiert: Der ROI (Return on Investment) wird durchschnittlich nach ein bis zwei Jahren erreicht. Einsparungen bei den Flottenkosten von 15 bis 30 Prozent werden regelmässig und nachhaltig erzielt.

Michael Zeller ist Leiter Grossunternehmen Region OST bei der AXA Winterthur in St. Gallen

Die zweite Generation übernimmt

Seit mehr als 40 Jahren ist die Brühwiler AG Bauingenieure und Planer in der Ostschweiz verankert. Lange wurde das Ingenieur-, Planungs- und Beratungsunternehmen von Markus Brühwiler geführt. Nun übernimmt die zweite Generation: David Brühwiler kann mit 30 Jahren bereits auf über sieben Jahre Erfahrung als Bauingenieur zurückblicken. An der Bau-branche, sagt er, begeistere ihn einfach alles.

Schon als Bub war er ständig in der Werkhalle der Holzbaufirma seines Onkels. Als Jugendlicher arbeitete er dort in den Ferien. Und später machte er eine Lehre als Zimmermann: Für David Brühwiler gab es nie etwas anderes als den Bau. «Ich wusste schon immer, dass ich in die Baubranche gehöre», sagt der 30-Jährige. «Mich faszinieren die Vielseitigkeit dieser Branche, die verschiedenen Akteure und deren Zusammenspiel.» Nun hat er rückwirkend per 1. Januar das Unternehmen seines Vaters übernommen, die Brühwiler AG Bauingenieure und Planer.

«Ich wusste schon immer, dass ich in die Baubranche gehöre.»

Die Disziplinen zusammenführen

Gegründet wurde das Unternehmen 1974, entstanden ist es aus einem Zusammenschluss der Wagner & Brühwiler AG, Gossau, und dem Ingenieurbüro Marcel Nobel AG, Wil. Heute arbeiten gut 25 Personen für die Brühwiler AG Bauingenieure und Planer, darunter jeweils drei bis vier Lehrlinge. Die Firma mit Niederlassungen in Gossau, Wil, St.Gallen, Winterthur, Romanshorn und Niederhelfenschwil realisiert Hoch- und Tiefbauprojekte, Strassenraumgestaltungen und ist auch in den Bereichen Lärmschutz und Gewässerbau tätig.

Als Generalplanerin entwickelte das Familienunternehmen beispielsweise die Neugestaltung des Zentrums von Wattwil oder das Logistikverteilzentrum der Camion Transport AG in Rümlang. Zudem war sie am Umbau der acrevis Bank in St.Gallen beteiligt und ist derzeit mit der Projektierung der Zentrumsentwicklung in Goldach beschäftigt. «Beim Bauen ist entscheidend, die verschiedenen Disziplinen zusammenzuführen», sagt David Brühwiler, der neue CEO. «Das ist genau unsere Aufgabe – und wichtig, damit ein Projekt gelingt.»

Berufsbegleitend studiert

David Brühwiler ist als jüngster dreier Söhne von Markus Brühwiler in Oberbüren aufgewachsen und

tief in der Region verwurzelt, genau wie das Unternehmen. Er lebt mit seiner Frau und der einjährigen Tochter in Wil. Nach der Zimmermannlehre hat er die Berufsmaturität absolviert und berufsbegleitend Ingenieurwesen an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) in Zürich studiert. Gleichzeitig zu studieren und zu arbeiten sei zwar herausfordernd gewesen, aber habe sich gelohnt, erzählt Brühwiler. «Ich konnte mir nach und nach jene Kompetenzen aneignen, die ich heute im Arbeitsalltag brauche.» Und schliesslich kann der junge CEO dadurch auch bereits auf mehr als sieben Jahre Berufserfahrung als Bauingenieur zurückblicken. An der Fachhochschule St.Gallen bildet er sich derzeit zudem weiter: Um sich ausgeprägtes wirtschaftliches Wissen anzueignen, studiert er dort Business Administration.

Was sein Vater aufgebaut hat, möchte David Brühwiler in dessen Sinne weiterführen. «Meine Vision ist, unseren Kunden weiterhin optimale Lösungen bieten zu können, dies durch die gesamtheitliche Koordination spezialisierter Planungsdienstleistungen.» Passiere alles unter einem Dach, sei das ein Qualitätsgewinn für ein Bauprojekt. Je komplexer ein Projekt, desto wichtiger sei die gesamtheitliche Planung. «Und durch die Tendenz hin zu verdichtetem Bauen wird alles immer komplexer, so müssen Projekte auch immer besser koordiniert werden.»

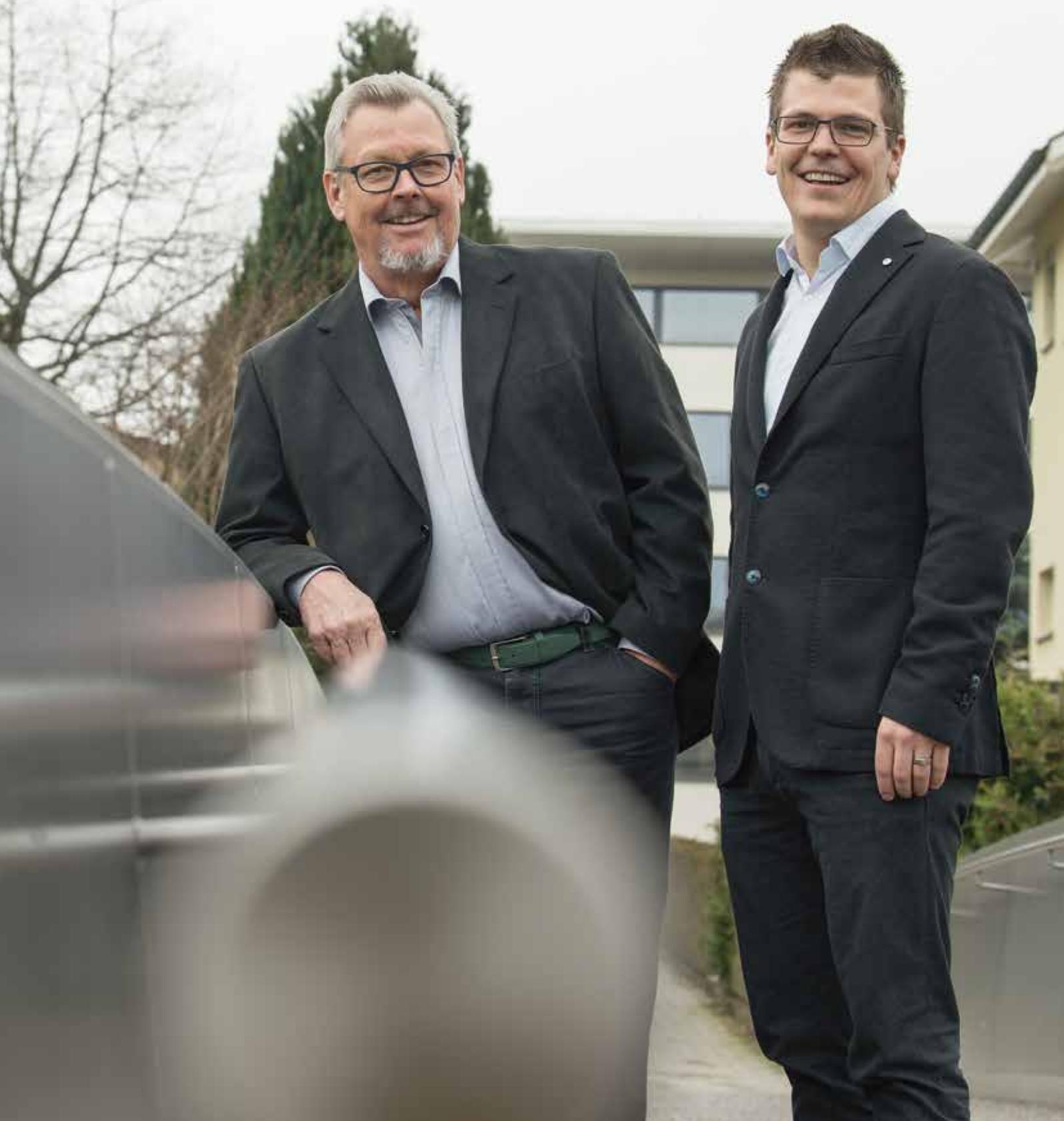
Markus Brühwiler, Brühwiler Senior also, möchte nach und nach kürzertreten. «Ich freue mich extrem, dass David das Unternehmen übernommen hat», erzählt der 60-Jährige. Ein bisschen wolle er aber «die Nase schon drin lassen». Markus Brühwiler bleibt als Bereichsleiter tätig, allerdings nicht in der bisherigen Kadenz. Er wünscht sich, dass die Brühwiler AG Bauingenieure und Planer in Zukunft weiter langsam, kontinuierlich und gesund wächst unter der Führung des neuen CEO. «Genau wie in den letzten 43 Jahren.»

Text: Malolo Kessler

Bild: Stéphanie Engeler

Ein Familienunternehmen in neuen Händen:

***Markus Brühwiler hat die Brühwiler AG
Bauingenieure und Planer
Sohn David Brühwiler übergeben.***





*Mr. OpenAir: Christof Huber (*1970)
ist Musikchef und Leiter des OpenAir St. Gallen.*

«Ein Festival ist nach wie vor ein Hochrisikogeschäft»

Christof Huber ist Chef des OpenAir St.Gallen. Im Interview erzählt er von den gegenwärtigen Herausforderungen in der Festivalbranche und davon, was es braucht, um als Festival erfolgreich zu sein. Ausserdem verrät er, auf welche Bands er sich dieses Jahr freut und von welchem Headliner er seit jeher träumt.

Christof Huber, auf welche Acts freuen Sie sich dieses Jahr besonders?

Ich freue mich auf Alt-J, sicherlich eine der innovativsten und spannendsten Bands der letzten Jahre. Die macht keine kommerziellen Kompromisse und überrascht immer wieder. Wir haben uns seit ihrem ersten Album um die Band bemüht; jetzt hat es endlich geklappt. Auch sehr gespannt bin ich auf die frischen Acts, die kurz vor dem Durchbruch sind, wie Glass Animals oder die fantastische britische Sängerin Raye.

«In der Ostschweiz sehe ich sehr viele kleinere und mittlere Festivals, die sich sehr positiv entwickelt haben.»

Wenn Sie auf all Ihre OpenAir-Jahre zurückblicken: Was ist Ihre schönste Konzerterinnerung?

Ich bin seit 1993 am OpenAir St.Gallen dabei, da gibt es viele schöne Erinnerungen. Zum Beispiel Jovanotti, der 1995 um Mitternacht das Sittertobel komplett überrascht hat, oder das John Butler Trio, das 2005 aus dem Nichts kam und von diesem aussergewöhnlichen Debütauftritt sogar eine Live-CD veröffentlicht hat. Und dann war da natürlich das emotionale Finale von Mumford & Sons 2012, wo sie mit The Kooks, Paolo Nutini und Wolfmother zusammen den Klassiker «The Weight» gespielt haben.

Sie haben kürzlich den «European Festival Award for Excellence and Passion» erhalten, einen Award für aussergewöhnliche Leistungen in der Festival-szene.

Ich bin seit der Gründung des europäischen Festivalverbands Yourope 1998 in dessen Vorstand und seit 2003 Geschäftsführer. Es ist für mich ein Privileg und eine Bereicherung, mit so vielen europäischen Festivals zusammenzuarbeiten und mich für unsere Branche einzusetzen. Viele dieser Kollegen sind zu

sehr guten Freunden geworden, wir sind wie eine kleine Familie. Dieser Award bedeutet mir sehr viel, weil er eine grosse Wertschätzung ist für meine Arbeit in den letzten Jahren.

Es gibt immer mehr Festivals in der Schweiz. Wie sehr steht das OpenAir St.Gallen unter Druck?

Es ist jedes Jahr eine grosse Herausforderung, sich neu zu beweisen, Profil zu zeigen, innovativ zu sein und sich im Markt zu behaupten. Wir versuchen, die Tradition und die Atmosphäre unserer Veranstaltung zu bewahren – und auf der anderen Seite mit neuen Innovationen und spannenden Programmen das Festival am Puls der Zeit zu halten.

Was sind die grössten Schwierigkeiten, mit denen Festivalveranstalter derzeit konfrontiert sind?

Ein Festival zu veranstalten, ist nach wie vor ein Hochrisikogeschäft, da wir wichtige Faktoren wie das Wetter oder die aktuelle Sicherheitslage nicht beeinflussen können. Der Kostendruck ist ein weiterer Aspekt, denn die Bandgagen sind inflationär gestiegen, und auch die Kosten für Infrastruktur und Sicherheit haben deutlich zugenommen. Viele kleinere Veranstaltungen können nur mit viel Passion und Eigenleistungen durchgeführt werden. Und ein schlechtes Jahr kann einen schnell in Schieflage bringen. In der Ostschweiz sehe ich aber sehr viele kleinere und mittlere Festivals, die sich sehr positiv entwickelt haben. Zum Beispiel das Clanx oder das Sur le Lac.

Was braucht es denn, damit ein Festival rentiert?

Ich glaube, dass es wichtig ist, dass man einen «Lovebrand» aufbaut, ein Festival mit einer emotionalen Bindung zum Besucher. Solche sind weniger angewiesen auf teure Programme, sie überzeugen auch durch Dekoration, gutes Essen und Ambiente. Es ist aber sehr wichtig, dass man gute Strukturen im Finanzbereich hat und auch lernt, bei lockenden und zu ambitiösen Angeboten Nein zu sagen.

OSTSCHWEIZ DRUCK

Hofstetstrasse 14 • 9300 Wittenbach • ostschweizdruck.ch



Wenns brennt.

13. OSTSCHWEIZER PERSONALTAG DO, 08. JUNI 2017

Olma Halle 2.1, 13.30 Uhr
www.personaltag.ch

SPIELBALL ODER SPIEL- MACHER? STRATEGIEN FÜR ERFOLGREICHES, MESSBARES HRM

Details und Online-Anmeldung
www.personaltag.ch

Vorzugspreise
für Mitglieder
FEP, kfmv Ost
und ZGP



Manuela Broz



Marcel Oertig



Dr. Hans C. Werner



Dr. Martin
Weissleder



Lars Thomsen



Dr. Matthias Wipf
Moderation

Patronat



Hauptsponsoren



Medienpartner



ostschweizer

personaltag



1999 ist das OpenAir St.Gallen beinahe Bankrott gegangen.

Das Festival musste mit Hilfe von Stadt, Kanton und Lieferanten saniert werden, ja. Die damalige Leitung musste viel Arbeit investieren, um den Turnaround zu schaffen. Wir mussten uns einiges anhören an Kritik, haben aber auch viel daraus gelernt. Aus dem Verein wurde eine professionelle Firma. Unter dem Dach von wepromote veranstalten wir heute vier nationale Festivals, aber die Herausforderungen bleiben gross, um in diesem gedrängten Markt zu bestehen.

Abgesehen vom Finanziellen: Welche Band würden Sie engagieren, hätten Sie freie Wahl?

Ich würde mich sehr freuen, wenn Pearl Jam eines Tages bei uns im Sittertobel als Headliner aufträte. Damit würde ein Traum für mich, aber auch für viele Besucherinnen und Besucher wahr werden.

«Es ist jedes Jahr eine Herausforderung, sich neu zu beweisen, Profil zu zeigen, innovativ zu sein und sich im Markt zu behaupten.»

Welches Festival gefällt Ihnen – abgesehen vom St.Galler – besonders gut?

Wir haben in der Schweiz zahlreiche erstklassige Veranstaltungen wie das Paléo oder das Gurtenfestival. In den letzten Jahren haben mich aber das serbische Festival Exit und das Sziget Festival in Ungarn mit einer unglaublichen Programmviefalt und tollen Dekorationen begeistert.

Text: Malolo Kessler

Bild: Stéphanie Engeler

Das OpenAir St.Gallen 2017

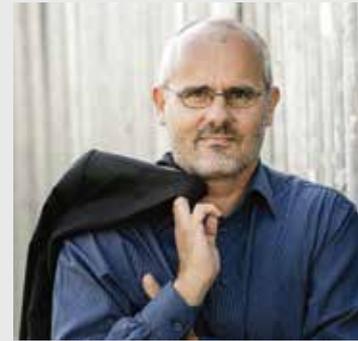
Das OpenAir St.Gallen gehört zu den ältesten und grössten Festivals in der Schweiz. Nach den ersten Jahren in Abtwil zügelte es 1981 ins Sittertobel. Die diesjährige Ausgabe findet vom 29. Juni bis 2. Juli statt. Auf den Bühnen im Sittertobel stehen – neben vielen anderen Acts – Die Toten Hosen, Biffy Clyro, Justice, Alt-J, Bonobo, Beth Ditto, Passenger und George Ezra. Mit Knöppel, Jas Crew, Soda und Crispy Dee etwa ist auch die Ostschweizer Musikszene am Festival vertreten.

Tickets gibt es unter www.openairsg.ch.

Ein Viertagespass kostet 432 Franken, ein Eintagespass 102 Franken.

Vom Schaf

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

Wer will schon Schafe führen. Oder wie ein Lamm hinterhertröten. Niemand. Und doch können wir daraus eine wichtige Erkenntnis ableiten. Der Weg des geringsten Widerstands. Es geht um den grösstmöglichen Erfolg mit kleinstem Aufwand. Wenn wir einen Blick in die Natur werfen, so entsteht organisches Wachstum immer auf diesem Weg – kleinster Aufwand, grösste Wirkung. Am Wachstum einer Wurzel können wir lernen, wie Zwischenräume genutzt werden, um riesige Bäume entstehen zu lassen. Da gibt es keine Strategie, keinen Widerstand und schon gar keinen Zwang. «Die organische Form ist das Ergebnis von Bewegung». Ebbe und Flut strengt sich nicht an, es passiert und es bewegt sich dorthin, wo es keinen Widerstand gibt oder wo es den grösstmöglichen Nutzen findet. Der geringste Widerstand ist im geistigen Bereich nicht so leicht festzustellen. Gefühle, Emotionen und Denkmuster beeinflussen bereits. Gedanken an Erwartungen können schon einen schnelleren Herzschlag bedeuten, Nerven geraten schon in Wallungen, der Blutdruck steigt. Die Bewegung ist schon ausgelöst. Die Richtung dieser Bewegung auch. In unserer Gesellschaft wird Verhalten nach geringstem Widerstand gelegentlich als «Faulheit» oder Unentschlossenheit interpretiert. Geschicktes Verhalten ist das Gegenteil von «Ohne Fleiss, kein Preis». Für die Nachfolge von Unternehmen lassen sich folgende Grundsätze ableiten: Akzeptieren Sie Ihre Situation; Übernehmen Sie Verantwortung für die Herausforderungen; Bleiben Sie offen für alle Sichtweisen. Bewegung und organisches Entstehen werden so möglich. Vor allem mit kleinstem Aufwand und geringem Widerstand. Das 12. Strategem «mit leichter Hand das Schaf wegführen» widerspricht eigentlich schon vom Thema her einer Kriegskunst. Es sind zwei Themen darin enthalten: geringster Widerstand und Bewegung. Intelligentes Warten auf Gelegenheiten, die man leicht beim «Schopf» packen kann und mit geschickter Bewegung in eine Richtung lenken kann. Das ist echte Unternehmenskunst!

Weitere Gedankenanstösse unter www.awit.ch

Rolf Staedler ist Leiter «Firmennachfolge» der *awit consulting ag*
rolf.staedler@awit.ch

Digitalisierung: neue Geschäftsmodelle statt Technologie entscheidend?

Das Thema beschäftigt und beeinflusst heute jede Branche. Ändernde Mega-Trends sind nicht neu, jedoch unterscheidet sich die Digitalisierung in einem entscheidenden Punkt: der Fortschritt findet exponentiell und nicht linear statt.

Die resultierenden Veränderungen in den Märkten aber auch in den Prozessen sind unberechenbar und schwer vorhersehbar. Dabei eröffnet die neue Technologie gerade für Familienunternehmen und KMU bisher unerschliessbare Chancen für neue Anwendungen und Geschäftsmodelle. Wer sich der digitalen Herausforderung besonnen stellt, sichert heute die eigene Wettbewerbsfähigkeit – und verpasst somit nicht das Erfolgspotential von morgen. Dabei steht nicht die Technologie selbst im strategischen Fokus, sondern der Mehrwert für die Kunden.

Bessere Prozesse und tiefere Stückkosten dank tiefgreifender Integration

Dieser Teil der Digitalisierungsinitiative ist bereits voll im Gange und bekannt unter dem Titel Industrie 4.0. Damit ist eine vierte industrielle Revolution gemeint, die streng genommen ein Organisationskonzept darstellt. Moderne Informations- und Kommunikationstechnik verzahnt dabei tiefgreifend die industrielle Produktion. Effizienzsteigerungen sind das Ziel, die Geschwindigkeit und Flexibilität erhöhen und damit die Stückkosten reduzieren.

Mit Industrie 4.0 soll eine weitestgehend selbstorganisierte Produktion möglich werden: Menschen, Maschinen, Anlagen, Logistik und Produkte kommunizieren und kooperieren möglichst direkt über die relevanten Ebenen. Dabei ist die Wertschöpfungskette anstelle einzelner Produktionsschritte zu optimieren und ein «Abteilungs-Silodenken» möglichst abzuschaffen. Gleichzeitig strebt der Ansatz eine

Sicht über den ganzen Produkt-Lebenszyklus (PLM) an: von der Idee über die Entwicklung, Fertigung, Nutzung und Wartung bis hin zum Recycling. Zusammenfassend stehen vier Ebenen zur Diskussion (siehe Abbildung unten).

Die konkreten Möglichkeiten sind je nach Betrieb und Aufgabenstellung unterschiedlich. Zudem ist Industrie 4.0 auch unter dem Aspekt einer gesunden Kosten-Nutzen-Relation zu validieren. Prozesse sollen dank neuer digitaler Möglichkeiten effizienter werden – nicht teurer. So könnten beispielsweise Ersatzteile direkt durch Servicemitarbeitende identifiziert und vor Ort mit einem 3-D-Drucker hergestellt werden. Dies ist heute bereits für Metallteile denkbar. Klar ist: Wer betrieblich nicht fit ist, dem läuft die Konkurrenz kostenmässig rasch davon.

Digitale Geschäftsmodelle schaffen neue Wertversprechen

Wer heute Ferien bucht, blättert kaum mehr in dicken Prospekten wie noch vor 10 Jahren. Vielmehr bieten verschiedenste Internet-Plattformen inzwischen umfassende Information zu Destinationen und Angeboten, einschliesslich Bewertungen durch andere Kunden. Dadurch wurden eine hohe Angebots- und Preis-Transparenz und direkte Buchungsmöglichkeiten geschaffen. Dies hat zur Folge, dass traditionelle Geschäftsmodelle von Reise-Maklern stark unter Druck stehen. Aktuelle Umwälzungen in der Branche zeigen dies mehr als deutlich. Auch in der

Gestaltungsebenen Industrie 4.0

- **Vernetzung:** Maschinen, Geräte, Sensoren und Menschen kommunizieren und kooperieren im Netzwerk über alle relevanten Ebenen.
- **Informationstransparenz:** Sensordaten liefern zu gewünschtem Sachverhalten umfassende Information in Echtzeit oder zweckmässig zeitnah.
- **Technische Assistenz:** Systeme unterstützen mit Hilfe von aggregierten, visualisierten und verständlichen Informationen bei der Entscheidungsfindung. Der Mensch wird dabei gezielt entlastet und kann rascher entscheiden.
- **Dezentrale Entscheidungen:** Cyberphysische Systeme können eigenständig entscheiden und Aufgaben möglichst autonom ausführen.

Musikbranche ist der digitale Wandel bereits weit fortgeschritten. So wurde der Verkauf von Ton- und Bildträgern unterdessen auf weiten Strecken durch Streaming-Dienste verdrängt. Die Fotografie funktioniert heute nur noch digital – und hat in der Folge das Geschäftsmodell für individuelle Fotobücher geschaffen. Die Beispiele zeigen eindrücklich, wie umfassend die Digitalisierung vor Kurzem noch erfolgreiche Geschäftsmodelle völlig umkrempeln oder durch neue Modelle ersetzen kann. Dabei resultieren durchaus Mehrwerte für die Kunden. Oder wer möchte heute die umfassende Auswahl von Streaming-Diensten noch missen?

Um nicht plötzlich auf der Verliererseite dieses Wandels zu stehen, sollten Veränderungen und Trends im Markt genauestens beobachtet werden. Dabei sind das eigene Geschäftsmodell und die Differenzierung vom Wettbewerb regelmässig zu hinterfragen. Bietet die neue Technologie Chancen in neuen Märkten? Wo lauern mögliche Bedrohungen und

te entsprechender Mobilitätsanbieter nach Bedarf. Doch wie soll das allgemein funktionieren? Hier gilt es, ein innovatives Geschäftsmodell zu entwickeln, das für Wettbewerber nur schwer kopierbar ist. Der eigene digitale Vorsprung und die zielgerichtete Nutzung neuer Technologien sind dabei entscheidend. Gerade für mittelständische und kleinere Unternehmen bieten sich enorme Chancen. Selbst der Hochland-Rinderzüchter aus dem Engadin oder die Schokoladen-Manufaktur aus dem Toggenburg kann hier einen globalen Markt erreichen. Dank direktem Selbstvertrieb über den eigenen e-shop kann zudem die gesamte Marge vereinnahmt werden.

Cyber-Kriminalität als Kehrseite

Die Finanzabteilung erhält ein täuschend echtes E-Mail eines Lieferanten aus Asien, worin eine neue Zahladresse für die offenen Rechnungen mitgeteilt wird. Ein Trick? Vielleicht. Leider bietet die Digitalisierung auch Chancen für neue Formen von Wirtschaftskriminalität. Die aufkommende Internet-Kriminalität entwickelt sich ebenso dynamisch wie die Digitalisierung. Im Hinblick auf diese junge Bedrohung lohnt sich die Absicherung mit angemessenen Sicherheitssystemen und Kontrollprozessen auf jeden Fall.

«Fluch oder Segen? Die Digitalisierung ist bereits da und entwickelt sich in hohem Tempo»

was tut der Wettbewerb? Sind neue Angebote von Branchen-Fremden zu erwarten? Welche Kundendaten könnten mit welchen Angeboten neu kombiniert werden? Wie verändern sich die einzelnen Kundensegmente im relevanten Markt und wo könnte neu vorgestossen werden?

Der Schlüssel bei der Digitalisierung liegt darin, die Augen vor neuen Entwicklungen nicht zu verschliessen, sondern mögliche Gefahren zu erkennen und Chancen durchdacht zu nutzen. Dabei ist es nicht immer zwingend, ein radikal neues Geschäftsmodell zu entwickeln. Die stete Transformation bestehender Geschäftsmodelle in einer digital geprägten Zukunft ist eventuell genauso erfolgsversprechend. Dabei darf nicht vergessen werden, dass der Mensch mit seinen Bedürfnissen, Emotionen und Sinnen am Ende weiter der zentrale Faktor auf der Kundenseite bleibt.

Nutzen statt Besitzen – vom Hersteller zum Dienstleister?

Der Bohrmaschinenhersteller verkauft neu Löcher, der Druckerproduzent bedrucktes Papier. Beide schaffen damit ihr bisheriges Geschäftsmodell ab, indem dem Kunden neu Leistungen statt Geräte geboten werden. Dieser Gedanke lässt sich problemlos auf andere Branchen übertragen, wie beispielsweise für Firmenfahrzeuge. Anstelle einer Fahrzeugflotte kauft der Nutzer gezielt die erforderliche Mobilität. Genau das lässt sich aktuell auch bei jüngeren Konsumenten beobachten: zwar besitzen die meisten einen Führerschein, jedoch kaufen sich immer weniger ein privates Automobil. Dafür nutzen sie Angebo-

Digitale Transformation als Unternehmenskultur
Fluch oder Segen? Die Digitalisierung ist bereits da und entwickelt sich in hohem Tempo. Die Frage stellt sich somit nicht. Mit Industrie 4.0 resultieren in Wertschöpfungsketten bereits heute deutliche Effizienzgewinne. Darüber hinaus kann die durchdachte Schaffung oder Weiterentwicklung von innovativen Geschäftsmodellen die eigene Wettbewerbsposition enorm stärken. Digitalisierung wird damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Es gilt folglich, dies strategisch zweckmässig zu adressieren.

Zu den Autoren



Roland Schegg, Director
Leiter Consulting Ostschweiz
und Liechtenstein
PwC Schweiz
roland.schegg@ch.pwc.com



Shin Szedlak, Consultant
Consulting Ostschweiz
und Liechtenstein
PwC Schweiz
shin.szedlak@ch.pwc.com

Goldschmiedekunst – stimmungsvoll inszeniert

Seit zehn Jahren ist das Goldschmiedeatelier «Eveline Frischknecht fine jewellery» in St.Gallen ein Synonym für aussergewöhnlichen Schmuck. Nun hat die Goldschmiedin und Designerin ihre Lokalität um- und ausgebaut. Auf deutlich mehr Fläche werden die Kollektionen noch attraktiver präsentiert. «Uns war wichtig, den Kundinnen und Kunden etwas zurückzugeben. Ihnen in entspannter und unkomplizierter Atmosphäre mehr Raum zu schenken», so Inhaberin Eveline Frischknecht.

St.Gallen, Kugelgasse 2. Das Haus in der St.Galler Innenstadt ist keine beliebige Adresse: Es stammt aus dem 14. Jahrhundert und überlebte als einziges einen Stadtbrand – und ist heute somit das älteste Gebäude der Stadt. In diesen traditionsreichen Mauern

grosszügige, mittelalterliche Torbögen verbinden die beiden Räume. Die Materialien Holz, Beton und Messing geben den Ton an und verleihen dem Interieur einen zeitlosen und doch urbanen Charakter.

Stilvoll und nachhaltig

Das Angebot besteht weiterhin aus einer breiten Palette. So findet man preiswerte Schmuckstücke genauso wie hochwertige und exklusive Trouvaillen: «Uns ist es wichtig, für jedes Budget etwas Passendes anzubieten.» Eveline Frischknecht hat schon zahlreiche Designpreise im In- und Ausland gewonnen und sich über die Region hinaus mit ihren stilvollen Kreationen einen Namen gemacht. Vom Rohprodukt bis zum fertigen Schmuckstück setzt das Atelier auf eine ökologische Herstellungsweise. «Unser Gold stammt aus nachgewiesenen Quellen», so Eveline Frischknecht.

Dass die Kreationen nun mehr Raum für eine attraktive Präsentation erhalten, ist für die Goldschmiedin

Eine weitere Spezialität lässt sich nicht von der Digitalisierung übertrumpfen: die individuelle Anfertigung von Schmuckstücken.

sind Eveline Frischknecht und ihr Team seit einem Jahrzehnt zuhause. Das Jubiläum begeht die Goldschmiedin auf ganz besondere Weise – mit einer Erweiterung. Möglich wurde der Ausbau, weil die nebenstehenden Räumlichkeiten frei geworden waren. Das Geschäft präsentiert sich mit mehr Schaufensterfläche sowie 45 zusätzlichen Quadratmetern. Zwei





Inhaberin Eveline Frischknecht:
«Wir wollten einen gewissen Museumscharakter schaffen.»



zentral: «Wir wollten einen gewissen Museumscharakter schaffen und zudem einen Bezug zu unseren variantenreichen Kollektionen erzielen, die die Kundschaft in den Vitrinen mit den dazu passenden Geschichten einzeln erkunden kann.»

Ausserdem wurde der Onlineauftritt erneuert. Zum einen informieren sich die Kunden heute im Vorfeld gerne übers Internet, bevor sie sich dann vor Ort beraten lassen, zum andern nimmt auch in der Schmuckbranche der direkte Verkauf übers Internet stetig zu. Aus diesem Grund wurde auch ein Onlineshop aktiviert, wo bereits heute verschiedene Schmuckstücke zur Auswahl stehen.

Individuell und einzigartig

Eine weitere Spezialität lässt sich nicht von der Digitalisierung übertrumpfen: die individuelle Anfertigung von Schmuckstücken. Eveline Frischknecht: «Unikate werden genauso gefertigt, wie es die Kund-

schaft wünscht, bis hin zum kleinsten Detail.» Das Ergebnis soll den Vorstellungen perfekt entsprechen. Dies gilt für Neuanfertigungen genauso wie für bereits getragenen Schmuck, z. B. aus Erbschaften: Er kann laut der Goldschmiedin mit zum Teil geringem Aufwand so umgearbeitet werden, dass er wieder modern und trendig wird.

Mit dem Um- und Ausbau ist die Zukunft von «Eveline Frischknecht fine jewellery» eingeläutet. Diese steht ohnehin unter einem guten Stern: Sieben Mitarbeitende beschäftigt die Designerin mittlerweile, darunter auch ihren Sohn Calvin Gabler, wodurch auch bereits eine mögliche Nachfolgelösung angedacht ist – auch wenn diese natürlich noch längst nicht ansteht.

Text: Marcel Baumgartner

Bilder: zVg



Apps in B2B-Verkaufsgesprächen aktivierender einsetzen

Immer häufiger kommen in Kundengesprächen Tablets mit App-basierten Präsentationslösungen zum Einsatz. Wie der englische Fachausdruck «Sales Force Enablement» vermuten lässt, sollen solche Präsentationslösungen die Gesprächsführer unterstützen. Was dabei rasch übersehen wird: Die Möglichkeiten beschränken sich nicht nur auf die Steigerung der Produktivität durch z. B. vereinfachte Suche von Unterlagen. Vielmehr lässt sich das tun, wovon alle sprechen, aber nur wenige es auch wirklich können – kundenorientierte Gespräche zu führen, welche den Kunden aktivieren, ins Gespräch einbinden und begeistern. Wie das geht, erklärt dieser Beitrag.

Gespräche kundenorientierter gestalten

Wir alle schreiben uns die Kundenorientierung auf die Fahne, aber – Hand aufs Herz – sind wir das konsequent in Verkaufsgesprächen? Den Kunden (mit dem Bestellblock) nach seinen Wünschen fragen, ist

Vertriebsmitarbeitern heute erwarten, als Berater unseren Kunden Konzepte und Lösungen näherzubringen und neue Potenziale aufzudecken. Dazu muss der Kunde nicht nur im Mittelpunkt stehen, sondern aktiv in das Gespräch eingebunden werden.

85 % der Marketing- und Verkaufs-Entscheider erachten Kundenerlebnisse als erfolgsentscheidend für die eigene Differenzierung. (salesforce Studie 2016)

es nicht. Und beginnen Präsentationen nicht allzu häufig mit dem «wer wir sind» und «was wir alles für interessante Produkte und Services zu bieten haben»? Der traditionelle «Inside-out-Ansatz» setzt auf eine lineare Argumentation, die den Kunden mit möglichst vielen, sorgfältig formulierten und durch Marktstudien erhobenen Argumenten gewinnen soll. Im Verkaufsjargon die «JA-Strasse». Zum Glück nehmen wir davon Abstand. Indem wir von

Den Kunden in allen Gesprächsphasen aktivieren

Bereits in der **Gesprächsvorbereitung** lassen sich wichtige Grundlagen für ein kundenzentriertes Gespräch legen. Beginnend mit dem Appointment Board, können z.B. bewusst diejenigen Inhalte bereitgestellt werden, welche sich auf die Branche und die Anwendungsfelder des Kunden beziehen. Damit lassen sich Allgemeinplätze vermeiden und die meist hohe Anzahl an Inhalten eingrenzen. Ebenfalls lässt sich das Ambiente zielgruppenbezogen anpassen – wir sprechen dabei von «Mood Tailoring». Einerseits geht es darum, dass sich der Kunde «zu Hause» und verstanden fühlt, also z.B. einem KMU-Kunden KMU-typische Bildwelten zu zeigen. Andererseits können aus Kundensicht relevante Argumente und Mehrwerte gezielt hervorgehoben werden. Beispiel Tourismus-Branche: Mittels Mood-Tailoring lassen sich z.B. das Sommer-/Winter-Geschäft akzentuieren oder auch Schwerpunkte betreffend Landschaft, Kultur oder Familie setzen.

Während des Kundengesprächs helfen sogenannte «Canvas», umfangreiche und komplexe Inhalte einfacher zugänglich zu machen und bieten dem Kunden die Möglichkeit, gezielt für ihn relevante Themen anzusprechen und den Gesprächsfluss entsprechend mitzugestalten. Stürmsfs zum Beispiel hat nicht nur alle Inhalte auf einen Blick in einem 3D-illustrierten Canvas untergebracht, sondern transportiert damit gleichzeitig die Botschaft, dass stürmsfs als Dienst-

stürmsfs: Canvas verbindet Kundenoptik mit den Leistungen von stürmsfs



Kurzfilm
www.kurz.video/stuermfs



leister auf vielfältigste Weise Kunden unterstützt, erfolgreicher zu werden. So zeigt der Canvas die Herausforderungen des Kunden und die Schnittstellen zu stürmsfs und Kompetenzen von stürmsfs.

Kunden zu aktivieren heisst gleichzeitig, diese nicht zu überfordern, sondern Inhalte je nach Interessenlage und Zeit mittels eines kaskadenartigen Aufbaus schrittweise zu vertiefen. Dies nutzt beispielsweise Xella, Marktführer in Deutschland für Wandbaustoffe. Vertriebsmitarbeiter beginnen die Gespräche mit Darstellungen, die Handwerkern aus ihrem Alltag bestens vertraut sind. Eine 3D-Darstellung einer Neubau-Wand schlüsselt Arbeitsfelder auf und schafft die Verbindung zu Lösungen wie Dämmplatten, Rauputz, Eckprofilen, Fugendichtbändern oder Druckverteilungsplatten. Schrittweise und aus einem Guss im gleichen Präsentations-Tool können bei Interesse des Kunden Fotos und Filme zur Verarbeitung gezeigt, Kenndaten abgerufen oder Materialverbrauchs-Berechnungen gemeinsam durchgespielt werden. Der Einsatz visueller Hilfen lässt sich beliebig fortsetzen: bewegbare 3D-Modelle, die sich «öffnen» lassen bis hin zu Augmented Reality, indem beispielsweise das Tablet mittels Kamera eine physische Unterlage zum Leben erweckt. Früher als technische Spielerei belächelt, sind dies heute unverzichtbare Gesprächshilfen, um das Innenleben von Maschinen/Komponenten als auch Prozessvorgänge zu erklären.

Sprechen wir zu Beginn über das Mood Tailoring, so lassen sich während eines Gesprächs sinngemäss Argumente dynamisch anpassen (USP Tailoring). Meist ist es so, dass es mehr Argumente gibt, als diese in der zur Verfügung stehenden Zeit vermittelbar sind. Zudem verwässern zu viele, für den Empfänger weniger relevante Argumente, die Gesamtwahrnehmung. Während in einem PowerPoint oder in einer Broschüre die Argumente vor dem Gespräch auf Gutdünken hin fixiert sind, lassen sich diese in einer App-basierten Lösung kundenbezogen und selektiv spielen. Vertriebsmitarbeitende von Michelin achten während der Gesprächsentwicklung auf Signale des Kunden, was diesen am meisten interessiert. Auf

Knopfdruck können Sie die Argumentation über die gleichen Produkte und Dienstleistungen schärfen, indem beispielsweise nur noch die Mehrwerte mit Blick auf Sicherheit, Kostenreduktion, Ökologie oder Betriebszeit angezeigt werden. Zuhören, verstehen, kundenzentriert handeln, lautet die Devise.

Die **Gesprächsnachbereitung** schliesslich bietet ebenfalls Gelegenheit, Kunden weiter zu aktivieren. Einerseits können besprochene Inhalte auf einer personalisierten Website mit zielgruppenspezifischem Mood und persönlicher Ansprache bereitgestellt werden. Oder die Applikation kann als solche, wie im Falle von Raiffeisen, beim Thema «Harmonisierung des Zahlungsverkehrs» durch den Kunden heruntergeladen werden.

Wie kundenzentriert und aktivierend sind Ihre Präsentations-Tools?

- 1 Lässt sich das Ambiente mit z. B. Bildwelten relativ einfach auf den Gesprächspartner anpassen?
- 2 Ist individuelles, kundenbezogenes Storytelling mittels flexiblem und modular aufgebautem Inhalt möglich? Oder gibt es «die» Verkaufsstory in einer Broschüre und einem PowerPoint?
- 3 Zeigen die Unterlagen in erster Linie die «Welt» Ihres Kunden mit seinen Aufgaben, Herausforderungen und Kunden? Oder bilden Ihre eigenen Produkte, Dienstleistungen und Vorteilsbeschreibungen den Kern der Präsentation?

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

Rhätische Bahn:
Mood-Tailoring für mehr
Kundennähe



Kurzfilm
www.kurz.video/rhb



Zwischen Homeoffice und Care Company

Nach HP und Yahoo beordert nun IBM, einer der Homeoffice-Pioniere, Tausende Mitarbeiter zurück in die Büros. Die Begründung: Zum Erfolgsrezept gehören kreative, inspirierende Orte. Mit dieser Auffassung befindet sich IBM in guter Gesellschaft. Die Giganten Google, Apple und Facebook setzen ebenfalls auf die positiven Effekte persönlicher Zusammenkünfte – und haben Erfolg. Dies bedeutet jedoch nicht per se, dass das Modell Homeoffice für alle gescheitert sein muss – im Gegenteil.

28 Prozent der Schweizer arbeiten mindestens einen halben Tag pro Woche von zu Hause aus.



Die Arbeit im Homeoffice ist verbreitet. So arbeiteten 2016 insgesamt 28 Prozent der Schweizer mindestens einen halben Tag pro Woche von zu Hause aus, Tendenz steigend. Denn die Hälfte aller Beschäftigten hätte das Potenzial dazu. Ausserdem haben viele Arbeitgeber Vorteile wie bessere Leistung und Einsparungen bei den Unterhaltungs- sowie Betriebskosten für Büros erkannt und erlauben das Arbeiten von zu Hause oder aus Coworking Spaces. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie «Der Arbeitsplatz der Zukunft: Wie digitale Technologie und Sharing Economy die Schweizer Arbeitswelt verändern» von Deloitte. Die FlexWork Survey 2016 der Fachhochschule Nordwestschweiz bestätigt diese Entwicklung: Ihr zufolge arbeiten von den rund vier Millionen Arbeitnehmern circa 30 Prozent im Homeoffice und leisten dabei durchschnittlich 6,4 Stunden pro Woche.

Schattenseiten des Büros zu Hause

Hinzu kommt, dass immer mehr Mitarbeiter das Arbeiten von zu Hause fordern. Nach Angaben in der Deloitte-Studie würde von den restlichen 72 Prozent der Beschäftigten, die noch nicht mindestens einen halben Tag pro Woche im Homeoffice arbeiten, es ein Drittel in Zukunft gerne tun. Die Vorteile liegen auf der Hand: Der Weg zur sowie von der Arbeit nach Hause und damit insbesondere für Pendler eine Menge Stress entfallen. Und: Wer allein, ohne Ablenkung, arbeitet, kann sich besser konzentrieren. Allerdings hat dies auch Schattenseiten: Nicht jede Tätigkeit lässt sich ausserhalb des Büros erledigen, und nicht jeder Mitarbeiter kann selbstorganisiert arbeiten. Auch gestaltet sich die Arbeit für viele Führungskräfte schwieriger. Nicht alle beherrschen einen projektbasierten Stil und können Ziele so eng abstecken, wie es in manchen Fällen erforderlich wäre. John Sullivan, Professor für Management an der San Francisco State University, sagt sogar, Heimarbeit sei eine grossartige Strategie in den 1980er und 1990er

Jahren gewesen, aber nicht heute. Seiner Meinung nach ist das persönliche Zusammenarbeiten ein Schlüssel zur Innovation.

Rundum-sorglos-Paket bei Facebook & Co.

Mehrere Studien stützen seine Ansicht – ebenso der Erfolg von Google, Apple und Facebook: Sie sind der Inbegriff von Innovation und versuchen, ihre Mitarbeiter möglichst lange in ihren Gebäuden zu halten sowie Zusammenkünfte zu fördern. Ausgewählte Fotos der luxuriösen Headquarters lassen jeden durchschnittlichen Arbeitnehmer erblassen. Neben guter Bezahlung bieten sie kostenloses Essen, Fitnessstudios und Kinderbetreuung. Manche Bürokomplexe haben einen eigenen Coiffeur, sodass es kaum noch einen Grund gibt, das Unternehmen zu verlassen. 2014 machten Facebook und Apple Schlagzeilen, weil sie Mitarbeiterinnen sogar das Einfrieren ihrer Eizellen bezahlten, damit diese die Familiengründung hinausschieben. Für Firmen, die diese Art der Fürsorge bieten, gibt es bereits einen Begriff – «Care Companies».

Manche Bürokomplexe haben einen eigenen Coiffeur, sodass es kaum noch einen Grund gibt, das Unternehmen zu verlassen.

Doch nicht alle Mitarbeiter sind mit dem Überbehütetsein glücklich und kündigen. Sie fühlen sich nicht mehr in Kontakt mit ihrer Aussenwelt, den einstigen Freunden, der Familie. Hinzu kommt, dass sie immer nur auf hervorragende Kollegen treffen. Denn diese Unternehmen sind so begehrt, dass sie selbst unter der Elite der Bewerber noch auswählen können. So steht Google auf der Liste der Unternehmen mit den am wenigsten loyalen Mitarbeitern an vierter Stelle.

Jeder muss seine Mitte finden

Der Vergleich zwischen Homeoffice und Care Company zeigt: Beide Arbeitsmodelle haben Vor- und Nachteile. Das Gute ist jedoch, dass zwischen beiden Extremen zahlreiche Varianten möglich sind, die das Beste beider Welten miteinander verbinden. Dazu zählen eine angenehme Arbeitsatmosphäre und zeitgemässe technische Ausstattung ebenso wie flexible Arbeitszeiten und -orte.

Welche Mittel sich in welchem Fall eignen, um die Arbeit menschlicher und erfolgreicher zu gestalten, muss jedes Unternehmen für sich ergründen. Ein guter Weg dabei ist, sich an der Art der Arbeit zu orientieren sowie an den Mitarbeitern.

Text: Roger Nellen, Inhaber Nellen & Partner AG

Bild: Archiv

Nachfolge beginnt mit Selbstreflexion

Seine eigene Nachfolge zu regeln, gehört zu den anspruchsvollsten Aufgaben, die ein Unternehmer bewältigen muss.

von Stefan Schneider



Nachfolgeregelungen müssen verschiedenen Bedürfnissen betreffend Vermögen, Unternehmensentwicklung, Familienbeteiligung und den eigenen Plänen für den Lebensabend gerecht werden. Die Beteiligten in diesem Prozess – oftmals nahe Familienmitglieder und langjährige Mitarbeitende – setzen ihre Prioritäten nach ihrem eigenen Wertesystem, was oft zu einer komplexen (und auch emotional geladenen) Interessenlage führt.

Neben unternehmerischen, steuerlichen und rechtlichen Fragestellungen beanspruchen emotionale und psychologische Faktoren wesentlichen Raum im Nachfolgeprozess.

Deshalb ist es äusserst wertvoll, wenn der Prinzipal – der übergebende Unternehmer – seine unternehmerische Tätigkeit vor dem Hintergrund des Erreichten reflektiert, sowie sich mit seinen eigenen Zielen und Werten für die Zukunft auseinandersetzt. Diese sollten zu gegebener Zeit und im passenden Rahmen auch kommuniziert werden. Eine «Ich-Strategie» wirkt im Nachfolgeprozess als Leuchtturm für alle Beteiligten und führt die oftmals zaudernden Akteure dazu, selbst Position zu beziehen.

Das Ausarbeiten eines individuellen Zukunftsszenarios ist aber auch für jenen Unternehmer hilfreich, der Mühe hat loszulassen. Durch das Auseinandersetzen mit seiner eigenen Zukunft ohne unternehmerische Verantwortung lässt der Vollblut-Unternehmer wachsende Freude auf den neuen Lebensabschnitt zu; diese befähigt den Unternehmer letztlich zum Loslassen.

Schlüsselfragen bei der Ich-Strategie sind beispielsweise: Was habe ich bisher erreicht und erschaffen? Welche Probleme sind gelöst und welche ungelöst? Wie sieht mein Lebenskonzept aus? Was sind meine persönlichen Ziele? Welche Prioritäten setze ich? Welche Wertvorstellungen sind mir wichtig? Welche Ansprüche stelle ich an meinen Nachfolger? Was passt zu meiner Persönlichkeitsstruktur?

Solche und ähnliche Fragestellungen sind mit allen Akteuren, allen voran dem Unternehmer, zu beleuchten und in einem strukturierten Prozess zu beantworten.

*Dr. oec. HSG und Dipl. Phys. ETH Stefan Schneider,
Project Manager bei Continuum AG, St. Gallen,
www.continuum.ch*



» Startklar? »

Dipl. Personalleiter/in NDS HF

Eidg. dipl. Human Resources Leiter/in

Human Resources
Fachmann/frau mit eidg. FA

Zertifikatsprüfung für
Personalassistent/in

Nächster Kursstart: 30. Oktober 2017

Für ein persönliches
Beratungsgespräch
sind wir gerne für Sie da.
071 22 888 22 - bvs.ch



Höhere Fachschule
für Wirtschaft
BVS.ch



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Vom Spielball zum Spielmacher... zum Spielertrainer?

Die Schweiz verfügt über eines der durchlässigsten, vielfältigsten aber auch eines der komplexesten Bildungssysteme der Welt. Es ist praktisch in jeder Lebenssituation möglich, etwas Verpasstes nachzuholen, den einmal eingeschlagenen beruflichen Weg zu verlassen und jene Kompetenzen, die im Berufsleben gerade benötigt werden, zu erlernen.



Myrtha a Marca,
Schulleiterin

Für die HR-Verantwortlichen wird es jedoch immer schwieriger, Mitarbeitende mit den notwendigen sprachlichen, sozialen und fachlichen Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Demzufolge bilden Firmen ihre Mitarbeitenden mit internen und externen Aus- und Weiterbildungen ständig weiter.

Die Zusammenarbeit mit den Personalverantwortlichen ist für unser Aus- und Weiterbildungsinstitut, dem Bildungszentrum BVS St.Gallen, aus zwei Gründen von grosser Bedeutung.

Die HR-Verantwortlichen als Spielmacher

Damit die Aus- und Weiterbildung dazu beiträgt, die Unternehmensziele zu erreichen, müssen die HR-Verantwortlichen die geeigneten Abschlüsse und somit die Schweizerische Bildungslandschaft genau kennen. Sie müssen wissen, welche Handlungskompetenzen bei welchen Ausbildungen und an welchen Schulen gelehrt werden. Sie müssen wissen, welche Ausbildungen vom Bund anerkannt sind und allenfalls vom Bund mitfinanziert werden. Wir wissen, dass die HR-Verantwortlichen in der Ostschweiz in diesem Bereich einen sehr guten Job machen und ihre Mitarbeitenden exzellent beraten und unterstützen.

Wie werden die HR-Mitarbeitenden zu Spielmachern?

Die verschiedenen Aus- und Weiterbildungen tragen den HR-Verantwortlichen wesentlich dazu bei, zum Spielmacher im HR-Bereich zu werden. Seit über 20 Jahren können ambitionierte Personen im Personalwesen die Ausbildung HR-Fachmann/-frau mit eidg. Fachausweis absolvieren. Dieser sehr beliebte Fachausweis wurde reformiert und die neue Wegleitung vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) auf 2017 in Kraft gesetzt. Neu fliessen verschiedene Dimensionen in diese Ausbildung ein: Das Wissen und Verständnis, die Umsetzungsfähigkeit, die Motivation und Haltung

sowie die Reflexionsfähigkeit. Es geht darum, praktische Arbeitssituationen zu analysieren und erste lösungsorientierte Massnahmen vorzuschlagen und konkrete Aufgaben umzusetzen. Die Auszubildenden bearbeiten Fallstudien und reale Themen aus dem HR-Bereich, sie analysieren konkrete alltägliche Problemsituationen aus dem Personalbereich und präsentieren Lösungsansätze, sie reflektieren sich, sowie das Verhalten von Mitarbeitenden in Gesprächssituationen, beurteilen diese und diskutieren Verbesserungsmöglichkeiten.

Das NDS Personalleiter/in HF ist die abrundende Weiterbildung für alle Personalverantwortlichen. Nebst vertieftem Wissen in allen Personalfragen, wird zusätzlich dem betriebswirtschaftlichen Generalistenwissen die nötige Beachtung geschenkt. Das Denken und Handeln wird aufgrund einer gesamtgesellschaftlichen, unternehmerischen Betrachtungsweise gefördert. Unsere dipl. Personalleiter/innen NDS HF sind daher kompetente und gesuchte Ansprechpartner/innen der Geschäftsleitung wie auch der Mitarbeitenden. Sie leisten damit unverzichtbare Arbeit für die Steigerung der Wertschöpfung in Unternehmen und Organisationen. Ein weiterer Schritt vom Spielmacher zum Spielertrainer?

Wir freuen uns, den 13. Ostschweizer Personalntag vom 8. Juni 2017, und damit die Personalverantwortlichen, durch unser Engagement als Hauptsponsor unterstützen zu dürfen.



Bildungszentrum BVS St.Gallen
Vadianstrasse 45, CH-9001 St. Gallen
T +41 71 22 888 22, sekretariat@bvs.ch
www.bvs.ch

«Unsere Kunden haben keine Mühe, qualifiziertes Personal zu finden»

Manuela Broz (47) referiert am diesjährigen Ostschweizer Personaltag. Die zweifache Mutter bringt fast 30 Jahre Erfahrung im HR-Bereich mit und hat 2008 eine eigene Garantimarkte für Unternehmen gegründet. Im Interview erklärt die Rheintalerin, was es wirklich braucht, um ein guter Chef zu sein.

Manuela Broz, Sie referieren am Ostschweizer Personaltag zum Thema «Vom Kulturverwalter zum Kulturgestalter: HRM und die messbaren Ergebnisse nachhaltiger Unternehmenskultur». Verraten Sie unseren Lesern den Elevator Pitch?

In der Unternehmenskultur liegt der Schlüssel für das nachhaltige Bestehen im Wandel. Da ist das HRM, das Human Resource Management, gefordert,

eine aktive Rolle in der Gestaltung dieses Wandels einzunehmen. Es sind die Menschen in einer Unternehmung, die aufgrund ihrer Kultur in der Lage sind, künftige, teilweise nicht abzusehende Entwicklungen erfolgreich zu meistern oder eben nicht. Wer soll in einer Unternehmung diese anspruchsvolle Aufgabe übernehmen, wenn nicht das HRM? Die Basis für Unternehmenskultur bilden Werte, Vertrauen, wertschätzende Führung, ein offenes Klima des Lernens und des Fehlermachens. Das HRM kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten und die Vorgesetzten in ihrer Führungsaufgabe unterstützen. Dies beginnt bei der Personalauswahl mit Prüfung auf Werte und Verhalten und endet mit dem Austritt und dem Sicherstellen von Wissen.

«Es geht heute nicht mehr darum, die personellen Ressourcen zu verwalten und zu administrieren.»

denn es geht heute nicht mehr darum, die personellen Ressourcen mit den passenden Aufgaben zu verwalten und zu administrieren, sondern darum,

Weshalb gründeten Sie Ihr Human-Ethik-Label?

Ich setze mich seit 2008 intensiv mit der Finanzkrise und den daraus resultierenden ethischen Fragen des Wirtschaftens und der Menschlichkeit auseinander. Meine Beobachtungen und Wahrnehmungen haben mich zum Schluss kommen lassen: Viele namhafte Personen aus Politik und Wirtschaft diskutieren zwar, was passieren müsste, um Verbesserungen zu generieren. Letztendlich hapert es aber an der Umsetzung. Unser Garantimarkenreglement ist für Unternehmer ein wunderbarer Leitfaden und eine hilfreiche Orientierung für die Gestaltung der Kultur. Wer dieses Reglement erfüllt, kann stolz sein auf einen Standard, der nachweislich überprüft wird. Es gibt viele Unternehmer, die in Bezug auf Menschlichkeit und nachhaltige Unternehmensführung hervorragende Arbeit leisten. Doch die tatsächliche Unternehmenskultur ist nicht immer auf den ersten Blick zu erkennen und von aussen schwierig einzuschätzen. Ich wollte Arbeitnehmern sichtbar machen, wer sich tatsächlich an seine Versprechen hält. Und engagierten Arbeitgebern, die in ihre Kultur investieren, die Möglichkeit geben, dies auch zu zeigen.

Und wie läuft das Label-Business?

Eine ansprechende Unternehmenskultur ist klar ein Vorteil auf dem Arbeitsmarkt. Unsere Kunden ha-



*HR-Expertin
Manuela Broz machte
ursprünglich eine
Lehre als Detailhandels-
angestellte.*

ben keine Mühe, qualifiziertes Personal zu finden. In aller Regel empfehlen die bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter künftige Kolleginnen und Kollegen – ein Ergebnis aus unserer Arbeit, das aufzeigt, wie stark die Wirkung ist. Ich bin überzeugt, dass sich seriöse Labels durchsetzen werden, denn der Markt reagiert zunehmend auf Unternehmensauthenticität und Glaubwürdigkeit und erkennt, wenn eine Diskrepanz besteht zwischen Versprechen und erlebter Realität. Die Thematik und das Potenzial der Unternehmenskultur kommt immer mehr in den Köpfen der Entscheidungsträger an. Auch die klassische Betriebswirtschaft kommt nicht darum herum, dass es sich wirtschaftlich lohnt, in Menschlichkeit zu investieren. Diese Investition macht sich bezahlt durch gesteigerte Leistung, Innovation, stabile Organisation, verringerte Konflikte und wenig Fluktuation.

lisierung und die damit verbundene Neugestaltung der Arbeit gelingen nur, wenn die Basis der Kultur gegeben ist.

Kann jeder Chef ein guter Leader werden oder braucht es ein gewisses angeborenes Talent?

Alt-Bundesrat Adolf Ogi würde sagen: «Man muss Menschen mögen!» Das unterschreibe ich. Des Weiteren sollte eine Führungskraft die Voraussetzungen für ein positives Menschenbild und Selbstreflexion mitbringen sowie Werte wie Respekt, Fairness, Verantwortung und Gleichstellung. Ohne diese Basis nützen auch Techniken, die absolut lernbar sind, nichts. Auch darf auf keinen Fall die Vorbildfunktion vorangegangener Führungskräfte unterschätzt werden. Wenn Sie einen tollen Chef hatten, der ein offenes Ohr hatte, loben konnte, angemessen kritisierte, Sie förderte und forderte, werden Sie dies auch tun, wenn Sie selbst führen.

«Der Markt reagiert zunehmend auf Unternehmensauthenticität und Glaubwürdigkeit.»

Was sind die grössten Herausforderungen, denen sich Personalverantwortliche zurzeit stellen müssen?

Ich denke, dass es das Verständnis der eigenen Rolle und der für die Umsetzung notwendige Platz im Unternehmen sind. Wer sich als Kulturgestalter versteht und die Fähigkeit hat, diese Rolle wirtschaftlich und menschlich wahrzunehmen und umzusetzen, sitzt in der Geschäftsleitung. Dort gehört HRM hin! Unternehmen können es sich nicht mehr leisten, beabsichtigte Strategie und Struktur losgelöst von einer zufälligen Kultur zu betrachten. Für die KMU-Landschaft bedeutet das, dass die Inhaber selbst diese Rolle übernehmen und ihr das nötige Gewicht geben müssen. Alle anderen Herausforderungen wie die Digita-

Interview: Tamara Johnson

Bild: zVg

Ostschweizer Personaltag

Am 8. Juni 2017 findet der 13. Ostschweizer Personaltag statt. Die erst 2005 ins Leben gerufene Jahresveranstaltung gehört bereits zu den bedeutendsten Personalfachtagungen der Ostschweiz. Hier kommen Personalfachleute, HR-Spezialisten und Personalverantwortliche sowie Führungskräfte von KMU zusammen, um sich über aktuelle und grundlegende Fragen auszutauschen. Patronatsgeber des Anlasses sind die freie ERFA-Gruppe Personal Ostschweiz und das Kompetenzzentrum für Leadership und Personalmanagement der Fachhochschule St.Gallen. Weitere Infos unter www.personalntag.ch.

Anzeige



ostjob[®].ch

Die besten Jobs in der Region.

Leistungskultur mit entmystifizierter Führung

Die St.Galler Haufe-umantis AG ist ein weltweit führender Anbieter von Talent-Management-Software. Die Lösungen richten sich an grössere Unternehmen, die den Recruiting-Prozess optimieren wollen. CEO Marc Stoffel erklärt, weshalb die rund 150 Angestellten entscheiden, ob er weiterhin im Chefsessel sitzen bleiben darf.



Marc Stoffel ist demokratisch gewählter CEO bei Haufe-umantis.

Marc Stoffel, wie wurden Sie zum ersten demokratisch gewählten CEO bei der umantis?

2013 hatte der Firmengründer und damalige CEO Hermann Arnold das Gefühl, nicht mehr der Richtige zu sein, um die umantis weiterzubringen. Das Unternehmen war in kurzer Zeit stark gewachsen und die Anforderungen hatten sich entsprechend verändert. Ich war seit 2005 in verschiedenen Positionen bei der umantis tätig gewesen, unter anderem in der Softwareentwicklung, im Produktmanagement, im Vertrieb und im Marketing. Somit verfügte ich über ein breites Know-how, und Arnold schlug mir vor, zu übernehmen. Da ein CEO-Wechsel die gesamte Belegschaft betrifft, liessen wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abstimmen. Aus der einmaligen Sache eine feste Institution zu machen, war nicht geplant. Aber: Kurze Zeit später kamen andere Führungskräfte auf mich zu mit der Bitte, auch ihre Positionen von demokratischen Wahlen abhängig zu machen. Heute dürfen unsere Angestellten jährlich über alle Chefs auf allen Stufen abstimmen.

Betrieben, wo sich alle kennen und täglich miteinander zu tun haben.

Zu diesem Thema, beziehungsweise zum Aspekt «Wie man das Vertrauen der Mitarbeitenden gewinnt», halten Sie am 8. September ein Referat am Networking-Tag der FHS. Was wollen Sie den Anwesenden vermitteln?

Grundsätzlich will ich dem Publikum vor Augen führen, warum das Vertrauen der Mitarbeiter zentral ist: Sie führen das Unternehmen. Sobald wir dies erkannt haben, erkennen wir zeitgleich, dass a) das Vertrauen der Angestellten unverzichtbar ist und b) wir unsere bisherigen Führungsinstrumente überdenken müssen. Über die Jahre haben unsere diversen demokratischen Experimente immer wieder gezeigt, dass die Mitarbeiter Vertrauen brauchen, um viele Stimmen berücksichtigen zu können. Sich einzig auf die Meinung des Chefs zu verlassen, ist vergleichsweise einfach, aber nicht zielführend. Schliesslich lenken alle in Richtung Erfolg.

«Ohnehin hat die traditionelle Unternehmenshierarchie ausgedient.»

Funktioniert die Demokratie in jeder Art von Unternehmung oder braucht es bestimmte Voraussetzungen?

Die Mitarbeiter müssen überzeugt sein, dass viele Meinungen mehr wert sind als die Meinung eines Einzelnen. Ich glaube, dann kann die Demokratie überall funktionieren. Bei uns arbeiten beispielsweise Leute aus 25 verschiedenen Ländern mit sehr unterschiedlichen Kulturen. Dennoch funktioniert es. Ohnehin hat die traditionelle Unternehmenshierarchie ausgedient. Das, was auf den Organigrammen gerne gezeigt wird, entspricht meist nicht mehr der gelebten Realität. Ich schätze, dass bis zu 90 Prozent aller Entscheidungen nicht mehr an der Spitze – das heisst in der Geschäftsleitung – getroffen werden, sondern an der Basis. Ganz besonders in kleineren

Interview: Tamara Johnson

Bild: zVg

FHS Alumni Networking-Tag 2017:

«Forever Young»

Die FHS Alumni ist die Ehemaligenorganisation der Fachhochschule St.Gallen mit rund 1600 Mitgliedern. Seit 2005 führt sie einmal jährlich eine öffentliche Non-Profit-Veranstaltung durch: den Networking-Tag unter dem Patronat der FHS St. Gallen. Mit über 700 Teilnehmern gehört der Networking-Tag heute zu den Grossanlässen im Ostschweizer Wirtschaftsumfeld. 2017 beleuchtet der Networking-Tag die Sinnhaftigkeit des «Forever Young»-Wunsches. Der Anlass findet am 8. September 2017 von 13 bis 18 Uhr in der Olma-Halle 2.1 statt. Weitere Infos unter www.networkingtag.ch.

Die Abhängigkeit vom Strom

Am 2. Mai fand in der Lokremise St.Gallen der 4. Klimaevent der Otto Keller AG statt. Der LEADER war mit Fotografin Jelena Gernert dabei.

Unsere Gesellschaft ist permanent auf Energie angewiesen. Aber was geschieht, wenn der Strom grossräumig ausfällt? In Marc Elsbergs Roman «Blackout» sind die Menschen fast zehn Tage ohne Strom. Jene Auswirkungen hinterlassen beim Leser ein nachdenkliches Gefühl. Genauso bei den 330 Zuhörern am 4. Klimaevent der Otto Keller AG in der Lokremise am 2. Mai. Denn Elsberg erzählte von weiteren Desastern und sagte: «Fällt der Strom aus, kippt unsere moderne Zivilisation im Nu um.» Die Experten in der Podiumsrunde beschwichtigten den Ernstfall. «Im Thurgau müssten alle 15 Unterwerke, also die von der Axpo relevanten Knotenpunkte ausfallen, bis der Kanton dunkel wird, was sehr unwahrscheinlich

ist», sagt Jolanda Eichenberger, CEO der EKT-Gruppe. Auch Dieter Reichelt von der Axpo Power AG versichert, ein Blackout könne zwar passieren, aber innerhalb 24 Stunden aufgrund des europäischen Netzverbundes aufgehoben werden.

Mit einem leichteren Thema rundeten die Klimamacher der Otto Keller AG den Abend ab und präsentierten ihren neuen Marktauftritt, der neben Heizen, Kühlen, Lüften auch die neuen Bereiche Sanitär und Wasserschadenentfeuchtung berücksichtigt. Zudem habe sich der Begriff «Die Klimamacher» manifestiert. CEO Dennis Reichardt freut sich über das dynamische Ergebnis mit dem grafischen Element, das die Strömungen in der Gebäudetechnik versinnbildlicht.



SVIT wählt Claudia Strässle



Der Ostschweizer Verband der Immobilienwirtschaft (SVIT Ostschweiz) wählte an der 83. Generalversammlung Claudia Strässle neu in den Vorstand. Strässle, seit 2013 Geschäftsführerin und Inhaberin der Strässle Immobilien Treuhand GmbH in Wängi, wurde von der GV einstimmig ins Führungsgremium berufen. Die bisherigen Vorstandsmitglieder sowie Präsident Thomas Mesmer wurden für eine weitere Amtsdauer von zwei Jahren bestätigt.

Weitere Arbeitgeber-Auszeichnung für Hilti

In der Studie «Beste Arbeitgeber der Schweiz 2017» von Great Place to Work hat Hilti mit den Standorten Liechtenstein und Schweiz den 3. Rang in der Kategorie Grossunternehmen erreicht.

Wachstum und Innovationen in neuen Bereichen



Die Technologiegruppe Wicor (Weidmann International Corporation) in Rapperswil-Jona steigerte im Geschäftsjahr 2016 ihren Umsatz gegenüber Vorjahr um drei Prozent auf 380 Millionen. Ebenfalls verbessert werden konnte das Betriebsergebnis, auch als Folge der abgeschlossenen Restrukturierungs- und Verlagerungsaktivitäten.

Mehr Wachstum gefordert

Zum 128. Mal trafen sich die Delegierten des Kantonalen Gewerbeverbandes St.Gallen (KGV) zur Delegiertenversammlung. Präsident Andreas Hartmann fordert klare Rahmenbedingungen mit entsprechendem Handlungsspielraum für die KMU. Um Arbeitsplätze zu schaffen braucht es Strukturen, die der Wirtschaft das Arbeiten unkompliziert ermöglicht. Durch die Ablehnung der USR III fehlen rechtliche Grundlagen. Weitere fiskalische Belastungen dürfen nicht der Wirtschaft übergeben werden. So sorgt die jüngst angekündigte Initiative der SP und CVP – mit dem Ziel die Kinderzulagen zu erhöhen – für offene Fragen innerhalb der Finanzierung.



Die ersten 100 Tage von Donald Trump

Bei der Eröffnungsveranstaltung des 47. St.Gallen Symposiums versammelten sich politische Experten, um einen Einblick in die ersten 100 Tage von Donald Trumps Amtszeit zu geben.

Tony Schwartz, der für Trumps Biografie aus dem Jahr 1987 eng mit ihm zusammengearbeitet hat, sieht dessen Führungsqualitäten kritisch. Er ist der Meinung, dass grosse Führungspersonen vor allen Dingen grosse Menschen sein müssen und dass Trump diesem Massstab nicht gerecht wird. Er glaubt, dass Trump auf dem emotionalen Entwicklungsstand eines Kindes ist, es ihm an Wissen mangelt, dass er keinerlei Glaubenssystem zu haben scheint und dass ihm Einfühlungsvermögen fehlt.

Grösster Startup-Anlass der Ostschweiz

Anfang Mai trafen sich über 300 Gründungsinteressierte und Jungunternehmer/innen zum grössten regionalen Startup-Anlass der Ostschweiz an der Rhema in Altstätten. Auf sie warteten Referate der Jungunternehmen Advertima, Heimat Zigaretten und frooggies. Zudem stand die erste Schweizer Bierbraumeisterin und Geschäftsleiterin der Sonnenbräu, Claudia Graf, im Podiumsinterview Rede und Antwort.

Mehr Besucher an der RHEMA

46'500 Besucherinnen und Besucher zählte die Rheintalmesse in Altstätten dieses Jahr. Gegenüber dem Vorjahr ist die Anzahl Gäste um über drei Prozent gestiegen.

NTB erhält Qualitätslabel

Die Interstaatliche Hochschule für Technik Buchs NTB erhält das Qualitätslabel «Recognised for Excellence 3 Star (R4E***)» der European Foundation for Quality Management (EFQM). Nach einem umfassenden externen Assessment wird die NTB für ihr Qualitätsstreben mit der zweiten EFQM-Stufe ausgezeichnet.

Ostschweizer Wimmelbuch

Ostschweizer Unternehmen bietet sich die Gelegenheit, ihre Marke nachhaltig mit der Region zu verknüpfen: Mit dem Ostschweizer Wimmelbuch. Bereits gibt es Städte und Regionen mit eigenem Wimmelbuch. Nicht aber in der Ostschweiz: Das privat initiierte Projekt «Ostschwiz üses Wimmelbuech» will das ändern und sucht Partner, die Interesse haben, sich in diesem Buch zu präsentieren.

Unterstützen kann man das Projekt als stiller Sponsor, als Logo-, Produkt-, Motiv oder Charakter-Sponsor.

www.ostschwiz.ch/unterstuetzen

Zwei neue Verwaltungsräte für die corvaglia Gruppe



Die Generalversammlung der corvaglia Gruppe von Ende März 2017 wählte zwei neue Verwaltungsratsmitglieder.

Bianka Wilson und Mark Macus nehmen neu Platz im Verwaltungsrat der corvaglia

Gruppe. Das Vizepräsidium übernimmt Franco Bischof. corvaglia ist ein Anbieter von Verschluss-Systemen für die Getränkeindustrie. Mit Hauptsitz in Eschlikon und einem weiteren Produktionswerk in Mexiko, beschäftigt das 1991 gegründete Unternehmen heute weltweit über 260 Mitarbeitende.

Der Ostschweizer Konjunkturmotor brummt!

Die Drehzahl des Konjunkturmotors in der Ostschweiz hat sich zu Beginn des 2. Quartals erhöht. Hauptgrund dafür ist die globale Wachstumsbeschleunigung, von der insbesondere die Industrie profitiert. **Noch nicht so richtig angekommen ist der Konjunkturaufschwung bei den kleinen Industrieunternehmen.** Im Bau ist das Konjunkturlima ebenfalls etwas angestiegen. Hingegen hinkt der Ostschweizer Detailhandel der gesamtschweizerischen Entwicklung hinten nach.

Mike Franz wird TKB-Bankrat



An seiner Sitzung hat der Thurgauer Grosse Rat Mike Franz in den Bankrat der Thurgauer Kantonalbank (TKB) gewählt. Der IT-Spezialist erhielt 86 Stimmen. **Er wird im neunköpfigen Bankrat Nachfolger von Werner Dickenmann,** der Ende Mai 2017 nach neun Amtsjahren ausscheidet.

Mineralität

Modewörter schleichen sich immer wieder in unser Vokabular ein. Sie werden zu festem Bestandteil unserer Sprache, nehmen ein Übermass an Bedeutung an oder polarisieren stark. So auch der seit einigen Jahren inflationär benutzte Begriff der Mineralität im Wein.



von Jan Martel

Was ist eigentlich damit gemeint und wie ernst sollte man die Bezeichnung dieses Sinneseindrucks nehmen?

Wenig fruchtbare Bodentypen haben vielfach einen höheren Gehalt an Schiefer, Vulkangestein, Granit, Kalk oder Kreide. Die Wurzeln der Pflanze reichen meist tief (10 Meter und mehr) in den Untergrund und nehmen dort Nährstoffe und Spurenelemente auf. Auch wenn es analytisch nicht bewiesen ist, wird teilweise angenommen, dass die Beeren so «Mineralität» aufnehmen und sie im Wein erlebbar wird. Dies auch wenn die im Erdreich vorkommenden Mineralien für den menschlichen Gaumen eigentlich geschmacksneutral sind.

Trotzdem erinnern viele Weine in ihrem aromatischen Profil an nassen oder heissen Stein. Sie können auch geschmackliche Eindrücke hinterlassen wie kreidig, salzig, seidig-schmirgelnd und stoffig. Einzelne Verkoster bezeichnen solche Weine mit dem Begriff Spannung. Diese Empfindungen sind wissenschaftlich nicht auf die Mineralität der Böden, sondern höchstwahrscheinlich auf den im Wein enthaltenen Schwefel und die Polyphenole (aromatische Verbindungen) zurückzuführen. Auch können geringe Erträge und der damit verbundene höhere Anteil an Trockenextrakten einen mineralischen Eindruck erwecken. Mineralität wird vielfach auch als Sammelbegriff für Empfindungen abseits von Säure, Alkohol, Frucht, Tannin oder Zucker verwendet.

Fazit: Der Begriff Mineralität wird für die unterschiedlichsten sensorischen Wahrnehmungen verwendet. Viele davon können nicht nachgewiesen werden und beruhen auf sehr persönlichen Eindrücken. Sie haben aber eines gemeinsam: Mineralität im Wein ist positiv belegt und lässt eine höhere Qualität vermuten.

Jan Martel ist Inhaber der Martel AG in St. Gallen



Public-Forum 2017 zum Thema «Mobilität»

Das 5. Public-Forum von PwC für die Ostschweiz, Liechtenstein und Vorarlberg vom 2. Mai in St.Gallen rund um «Mobilität» bot Gelegenheit, dieses aktuelle Thema zu diskutieren und sich mit anderen Besuchern auszutauschen.

Zu Gast waren Jürg Röthlisberger, Direktor Astra/Uvek, Thomas Küchler, CEO Schweiz, Südostbahn AG, Roland Scherer, Direktor IMP-HSG an der Universität St.Gallen, Mag. Karlheinz Rüdissler, Landesstatthalter Vorarlberg, und Hanspeter Trütsch, Bundeshausredaktor SRF. Für den LEADER fotografiert hat Gian Kaufmann.





Uli Hoeness in Vaduz

Hoher Besuch im Fürstentum Liechtenstein: Uli Hoeness, Präsident des FC Bayern München, war zu Gast in der Hofkellerei Vaduz und sprach über die Erfolgsgeschichte des Kult-Vereins. Gleichzeitig gab er tiefen Einblick in seine eigenen Einschätzungen des Sports und der Wirtschaft – und in die härteste Zeit seines Lebens, diejenige hinter Gittern. Dabei nahm Hoeness wie gewohnt kein Blatt vor den Mund. Besonders eindrücklich war seine Schilderung, wie er seit seinem Amtsantritt 1979 den Umsatz des Vereins um etwa das 60-Fache steigern konnte. Die Gäste, fast ausnahmslos fussballbegeisterte Wirtschaftsvertreter, nahmen die Gelegenheit wahr, den prominenten Referenten ganz persönlich zu befragen.

Weitere Bilder unter leaderonline.ch



«Wer Controlling macht, spart Zeit und Geld»

Würden Unternehmen ihre jeweiligen Projekte besser beobachten – also Projektcontrolling betreiben –, gäbe es mehr erfolgreiche Projekte, sagt Eduard Pfister, Experte für Projektcontrolling. Er erklärt, wie das funktioniert, was es kostet und was es bringt.

Eduard Pfister, Sie sind Experte für Projektcontrolling und CEO der St.Galler Parm AG. Wird dem Thema Projektcontrolling in Ostschweizer KMU Ihrer Erfahrung nach genügend Beachtung geschenkt?

Ein Projekt ist dann erfolgreich, wenn es seine Ziele zum vereinbarten Zeitpunkt und ohne Überschreiten des Budgets erreicht. Dazu muss das Projektcontrolling vom Anfang bis zum Ende der Laufzeit Soll und Ist vergleichen. Bei Abweichungen sollen Korrekturmassnahmen vorgeschlagen werden – und das Controlling soll gegebenenfalls steuernd mithelfen, diese umzusetzen. Würde dem Controlling genügend Beachtung geschenkt, wäre demzufolge die Rate der gescheiterten Projekte klein. Das ist sie aber nicht.

«Würde dem Controlling genügend Beachtung geschenkt, wäre die Rate der gescheiterten Projekte klein. Das ist sie aber nicht.»

Nicht nur die IT-Projekte beim Bund oder der Flughafen in Berlin sind nicht erfolgreich, sondern auch in unserem nächsten Umfeld gehen Projekte schief – nur versucht man es oft zu verheimlichen oder steht ganz einfach nicht dazu. Studien zeigen, dass weltweit lediglich rund 30 Prozent aller Projekte problemlos ihr Ziel erreichen. Ich glaube nicht, dass Ostschweizer KMU besser dastehen.

Weshalb wird dem Thema nicht mehr Beachtung geschenkt?

Unternehmen, die ihr Geld hauptsächlich mit Projekten verdienen, verfügen in der Regel über einen hohen Reifegrad in Projektmanagement und -controlling. Firmen hingegen, die praktisch nur interne Projekte ausführen – Verwaltungen, Banken, Versicherungen –, messen dem Thema weniger Bedeutung zu. Meist nehmen sie das gar nicht bewusst wahr: Sie kennen die Best-Practice-Vorgehensweise einfach gar nicht gut genug. Ein bekannter, häufiger Fehler ist zum Beispiel, dass der Projektplan im Verhältnis zur

Projektgrösse zu wenig detailliert ist. Eine gute Projektüberwachung ist dann fast nicht möglich, und die Steuerung hinkt den Ereignissen hinterher.

Der Aufwand, wieder auf Kurs zu kommen, ist dann überproportional hoch?

Genau. Ein weiterer bekannter Fehler ist, dass sich das Controlling nur auf die Kosten konzentriert. Korrekterweise sollte es sich auch mit Projektfortschritt, Terminen, Qualität sowie Risiken und Chancen beschäftigen. Und: Projektcontrolling kann nur dann wirklich funktionieren, wenn alle Beteiligten ein gewisses Mass an Ehrlichkeit an den Tag legen. Es braucht eine Unternehmenskultur, die es erlaubt, Fehler zu machen und die Fehler als Lernchance betrachtet. Andernfalls werden nicht weniger Fehler gemacht, sie werden nur besser vertuscht ... Dadurch werden sie später erkannt und ziehen meist höhere Folgekosten nach sich. Wer Controlling macht, spart Zeit und Geld.

Controlling kostet aber auch.

Wenn sich Unternehmen mit dem Gedanken tragen, ein Projektcontrolling einzuführen oder auszubauen, wird regelmässig die Frage gestellt, ob und wie seine Kosten und Nutzen quantifiziert werden können. Der monetäre Nutzen eines Projektcontrollings ist kaum exakt zu quantifizieren. Es ist jedoch offensichtlich, dass die Unterstützung eines Projekts durch gutes Controlling in der Regel zu einem geringeren Aufwand und zu reduzierter Dauer im Vergleich zu einem Projekt ohne Controlling führt. Nach Einführung des Projektcontrollings verursacht der Start eines Projekts wegen der ausgedehnten Planung einen höheren Aufwand. Die bessere Projektvorbereitung führt aber dazu, dass in späteren Phasen weniger Fehler auftreten und Änderungen aufgrund der verbesserten Zielsetzung seltener erforderlich sind.

Dies führt zu einer besseren Zielerfüllung und zu geringeren Kosten für die Projekte?

Ja. Eine Kosteneinsparung zwischen zehn und 20 Prozent dürfte realistisch sein. Wenn wir davon aus-



Eduard Pfister ist CEO der Parm AG. Das St. Galler Unternehmen bietet Beratungsdienstleistungen und Softwarelösungen im Bereich des Projektcontrollings.

gehen, dass der Aufwand für das gesamte Projektmanagement zwischen zwei und 15 Prozent des Projektbudgets beträgt, dann dürften sich die Kosten für das reine Projektcontrolling im Bereich von 0.5 Prozent des Budgets liegen. Aber Projekt ist nicht gleich Projekt: Es gibt innovative, risikoreiche Projekte und sich immer wieder in ähnlicher Form wiederholende Routineprojekte. Über die Summe der Projekte lässt sich aber sicher – in den Worten von Prof. Dr. Rudolf Fiedler, einem ausgewiesenen Experten in diesem Bereich – sagen: «Projektcontrolling kostet Geld. Kein Projektcontrolling kostet noch mehr Geld!»

«Projektdaten in einer «Public Cloud» zu halten, ist nicht seriös. Das KMU hat keinen Einfluss auf die Serverumgebung und ist dem Betreiber ausgeliefert.»

Welche Methoden und Instrumente werden beim Projektcontrolling konkret eingesetzt?

Es gibt mehrere Methoden und Instrumente. Erstens wird unterschieden zwischen strategischem und operativem Projektcontrolling: Das strategische befasst sich vorwiegend mit der Entscheidungsfindung, welche Projekte vom Unternehmen durchgeführt werden sollen. Das operative Projektcontrolling hingegen befasst sich während des Projektablaufs mit Planungen und erarbeitet projektbegleitend optimale Arbeitsabläufe und Ressourcennutzung. Der Controller sammelt alle für ihn notwendigen Informationen und analysiert diese. Aus seinen Berechnungen erstellt er Empfehlungen für das weitere Projektgeschehen in Hinsicht auf eine mögliche Verkürzung der Projektlaufzeit, der optimalen Verwendung der

vorhandenen Ressourcen und der Bestimmung der noch benötigten Kosten bis zum Projektende. Oft wird mit einem Projektstrukturplan gearbeitet. Ein bedeutender Teil des Projektcontrollings ist zudem das Setzen von Meilensteinen an angemessenen Stellen innerhalb des Projektverlaufs. Die Meilensteine bilden ein verbindliches zeitliches Gerüst für den Projektablauf.

Was raten Sie Start-ups: Zu welchem Zeitpunkt ist die Einführung von Projektcontrolling sinnvoll?

Bei wenigen und kleinen Projekten ist die Investition ins Projektcontrolling teuer. Wann der Zeitpunkt gekommen ist, kann schwerlich gesagt werden. Er hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, beispielsweise von der Qualität des Projektteams, von der Komplexität, vom Innovationsgehalt, von der Zahl und der Grösse der Projekte. Wichtig ist in erster Linie ein systematisches und methodisch bewährtes Herangehen an Projekte. Dazu würde ich am Anfang einen erfahrenen Projektleiter als externen Berater einsetzen.

Wie sieht es aus, wenn ein Unternehmen plötzlich wächst: Wächst die Projektcontrolling-Software mit?

Für moderne Projektmanagementlösungen ist es kein Problem, die Organisationsstruktur anzupassen. Wenn Mitarbeitende an neuen Standorten an Projekten des Stammhauses mitarbeiten, dann berücksichtigt beispielsweise die Ressourceneinsatzplanung die ganze Firmengruppe. Die interne Verrechnung hingegen baut auf der Kostenstellenstruktur auf. Mit anderen Worten: Ja, eine gute Software wächst mit dem Unternehmen mit.

Immer mehr Unternehmen arbeiten mit einer Cloud. Lässt sich das mit Controlling vereinbaren?

TECHNOLOGIETAG 2017

«Navigieren in der digitalen Welt – Erfolg für KMU»

- Fachreferate
- Kurzpräsentationen
- Networking

Donnerstag
22. Juni 2017
13:30–18:30 Uhr

NTB Campus Buchs
www.ntb.ch/technologietag

 **NTB**

 **Interstaatliche Hochschule
für Technik Buchs**

FHO Fachhochschule Ostschweiz

Lieber unter vier Augen als um sieben Ecken

Langfristiger Markterfolg erfordert Wachstum. Und Wachstum erfordert innovative Lösungen – unabhängig davon, in welcher Phase sich Ihr Unternehmen gerade befindet. Unseren 360-Grad-Ansatz stimmen wir deshalb präzise auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens ab. So sorgen wir gemeinsam für mehr Wachstum für Ihr KMU oder Familienunternehmen.

Kontakt:

Roland Schegg

Leiter Consulting Ostschweiz und Liechtenstein
+41 58 792 73 56

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.



Ob die Projektdatenbank zu Hause im vermeintlich sicheren Keller oder in der Cloud ist: Das Projektcontrolling ist das Gleiche. Was ich aber unbedingt beachten würde, ist die Qualität einer Cloud-Lösung: Die Projektdaten in einer «Public Cloud» zu halten, ist nicht wirklich seriös. Das KMU hat keinen Einfluss auf die Serverumgebung und ist dem mächtigen Betreiber in mancherlei Hinsicht ausgeliefert. Da stellen sich einige Fragen: Was passiert bei einem Systemausfall? Oder: Wie sicher sind meine Daten vor einem Fremdzugriff? In einer privaten Cloud hingegen ist das KMU ein Einzelkunde, der ernst genommen wird und seine Leistung mit dem Anbieter festlegt.

Wie sieht es mit dem Software-as-a-Service-Prinzip aus, für welche Unternehmen lohnt sich das?

Nach wie vor ist es im Softwarebusiness so, dass man in der Regel eine Software einmal kaufen kann mit dem Recht, diese «lebenslang» zu nutzen. Je nach Vertrag kann oder muss zusätzlich ein Wartungsabo gekauft werden. Beim Modell Software-as-a-Service hingegen zahlt man für das, was man bezieht, wie beim Strom oder Wasser. Derzeit scheint sich aber noch ein weiteres Modell durchzusetzen: Man «mietet» die Software periodenweise, also wie eine Wohnung.

«Studien zeigen, dass weltweit lediglich rund 30 Prozent aller Projekte problemlos ihr Ziel erreichen.»

Wann lohnt sich welches Modell?

Wer die Software nur über einen relativ kurzen Zeitraum braucht, etwa für die Durchführung eines grösseren Projektes von maximal drei Jahren Dauer, bezahlt beim Einmalkauf wahrscheinlich zu viel. Wer eine Software über viele Jahre brauchen will, für den ist der Kauf aber wohl die günstigere Variante. Mein Rat: Am besten lässt man sich die verschiedenen Varianten offerieren.

Interview: Malolo Kessler

Bild: Stéphanie Engeler

St.Galler Forum für Finanzmanagement und Controlling

Eduard Pfister referiert am dritten St.Galler Forum für Finanzmanagement und Controlling. Veranstaltet wird dieses von und an der FHS St.Gallen am Freitag, 16. Juni, von 8.30 bis 17 Uhr. Das Forum dreht sich dieses Jahr um das Thema Risiko. Zu Gast sind nebst Pfister zahlreiche andere Referenten. Das detaillierte Programm, weitere Infos und Anmeldung unter www.fhsg.ch/forum-finanzen-controlling.

Unternehmerin mit Weitblick

Nicole Bollingers Herz schlägt für kreative Ideen, ihre Leidenschaft gilt dem Marketing und ihre Passion dem Unternehmertum. Ein Leaderinnen-Portrait.



Was haben Snapchat, Virtual Reality und Chatbots gemeinsam? Sie alle stehen für Trends, welche das Online-Marketing revolutionieren. Sich als Unternehmen wirkungsvoll zu positionieren, ist jedoch nicht einfacher geworden. Nur wer überzeugend informiert, geschickt provoziert und abwechslungsreich unterhält, bleibt im Gespräch.

Genau diesen Herausforderungen stellt sich Nicole Bollinger mit ihrer Agentur «Weitblick». Schon während des Masterstudiums in Marketing an der Universität St.Gallen gründet sie diese mit ihrem heutigen Ehemann und erfüllt sich damit ihren Traum, die Leidenschaft für Marketing mit Kreativität zu verbinden. Mit Weitblick berät sie Unternehmen bei der Entwicklung von digitalen Marketingstrategien. Dazu setzt das Team auf die Kombination von neuen Trends und verlässlichen Lösungen in Online-Marketing und Webdesign.

Die Gespräche der Eltern am Küchentisch zum Tagesgeschehen im Familienunternehmen weckten früh Nicole Bollingers Unternehmergeist. Das Studium an der HSG war damit vorprogrammiert. Parallel zum Studium sammelte sie Erfahrungen in verschiedenen Branchen und engagierte sich extrakurrikulär. Zudem nutzte sie eine Vakanz, um sich im Familienunternehmen zu engagieren, wo sie die digitale Vertriebsstrategie vorantrieb.

Ende 2015 gründete Nicole Bollinger mit zwei Studienkollegen das Start-up surp.ch, das Überraschungsreisen organisiert. Die Destination erfahren die Reisenden erst am Flughafen. Als Verantwortliche für Marketing setzt sie auf Online- und Social-Media-Marketing – mit sichtbarem Erfolg.

Mit viel Elan und frischen Ideen übernimmt Nicole Bollinger bei den Leaderinnen Ostschweiz das Ressort «Web & Social Media». Mit ihrem Engagement möchte sie dazu beitragen, die Präsenz der Leaderinnen zu schärfen und Ostschweizer Unternehmerinnen in einem starken Netzwerk zu vereinen.

Dickbrettbohrer gesucht

Der St.Gallen-Bodensee-Tourismus-Direktor Frank Bumann tritt per Ende Juni ab und macht dafür «zuwenig marktorientierte Strukturen» und «schwerfällige Finanzierungen» verantwortlich. Auf Deutsch: Gärtlidenken und Schmörzeligkeit.

von Stephan Ziegler

Schon lange läuft es in der Tourismusorganisation nicht rund, seit der umtriebige Walliser Frank Bumann das Zepter von dem gmögigen St.Galler Boris Tschirky übernommen hat: Besserwisserische Zungen unkten schon anfangs 2013, als Bumann in St.Gallen anfang, das käme nicht gut – zu präsent war der Streit in Zürich, in welchem Bumann seinen früheren Wirkungsort verlassen hatte. Seine Kreation «Downtown Switzerland» kam nicht einmal in Zürich selbst gut an, vom Hohn und Spott im Rest der Schweiz ganz zu schweigen.

Andere, weniger pessimistische Zeitgenossen freuten sich auf einen neuen Besen, der gut kehren sollte: Nach Jahren des Haltens und Verwaltens fühlte man so etwas wie Aufbruchstimmung, galt doch die Walliser Saftwurzel als einer, der sich nicht ins Bockshorn jagen lasse – und sein Bruder Daniel Bumann zeigte als Restaurantster der ganzen Schweiz, aus welchem hartem Holz die Bumanns geschnitzt sind.

Nun wirft der jüngere Bumann das Handtuch: Die gegenwärtigen Strukturen in der Ostschweiz seien «zu wenig marktorientiert und die Leistungsaufträge und Finanzierung schwerfällig und komplex», lässt sich der Noch-Direktor zitieren. Auf gut Deutsch heisst das: Am Gärtlidenken und der Schmörzeligkeit der Ostschweizer hat sich der Saas-Feer die Zähne ausgebissen. Ganz unschuldig war er daran wohl selbst nicht: Bumann galt nicht gerade als begnadeter Kommunikator, dem es gelingt, verschiedene Parteien an einen Tisch zu holen und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Vielmehr habe er eigenmächtig entschieden und die Partner vor vollendete Tatsachen gestellt – wie etwa mit seiner Asienstrategie, die darauf abzielte, vermehrt Gäste aus China und Japan für die Region

zu gewinnen. Gastronomen, Hoteliers und Gewerbetreibende hätten es lieber gesehen, die Tourismusorganisation fokussiere sich auf die europäischen Märkte – die Asiaten kommen, knipsen und gehen, ohne Wertschöpfung zu generieren.

Auch in der Tourismusorganisation selbst herrschte seit Bumanns Übernahme eine gewisse Unruhe; man sprach von Repressionen, Mobbing gar – allerdings nur hinter vorgehaltener Hand. Als Zeichen für ein schlechtes Klima durfte allerdings die Entlassung der langjährigen Mitarbeiterin Astrid Nakhostin gewertet werden, die Mitte 2015 nach über einem Vierteljahrhundert bei St.Gallen-Bodensee-Tourismus gehen musste.

Kurz: Die Region St.Gallen und der Walliser Tourismusdirektor schienen einfach nicht zueinander zu passen. Dass Frank Bumann nun geht, könnte eine Chance für Region und Stadt sein, eine Persönlichkeit für die Spitze ihrer Tourismusorganisation zu gewinnen, die nicht alles auf einen Schlag neu und besser machen will, sondern weiss, wie dick die Bretter sind, die in der Ostschweiz gebohrt werden müssen.

Die äusseren Voraussetzungen stimmen – eine schönere Gegend als die zwischen Alpstein und Bodensee findet sich so schnell nicht wieder, und ein Weltkulturerbe hat auch nicht jeder. Die inneren allerdings müssen reformiert werden, mit Geschick, Beharrlichkeit, Überzeugungskraft, Kompromissbereitschaft und Begeisterungsfähigkeit. Denn mit kleinräumigem Denken und Pfennigfuchserie bringt man keine Region vorwärts, da ist Frank Bumann beizupflichten. Das muss einem künftigen Tourismusdirektor bewusst sein, und hier muss er den Hebel ansetzen. Sonst wird sich auch der – oder die – Neue an den Ostschweizern die Zähne ausbeissen.



LEADER 4/2017

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, Barbara Gysi, Michael Götte, Sven Bradke, Walter Locher, Michael Zeller, Rolf Staedler, Stefan Schneider
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



ABACLIK
by Abacus

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
- Persönliche Daten, Ferientage oder Absenzen (ESS)

Jetzt kostenlos installieren
www.abaclick.ch

 **ABACUS**
Business Software



Unsere Objekt- betreuungs- techniküber- wachungs- spezialisten haben den Dreh raus.



Wenn wir ein Gebäude betreuen, dann tun wir dies mit ganzem Einsatz und breitem Leistungsspektrum. Wir reinigen und pflegen die Liegenschaft, kümmern uns um die technischen Anlagen, bewirtschaften Park- und Freiflächen sowie Spielplätze, übernehmen die Schneeräumung, überprüfen Gebäudeleitsysteme und kontrollieren Alarmer. Und sind dank Pikettdienst mit eigener Hotline jederzeit für Sie da. pronto-ag.ch



St.Gallen | Oberuzwil | Au | Speicher | Rotkreuz | Luzern

Pronto AG
St. Josefen-Strasse 30
9000 St.Gallen
Telefon +41 71 272 32 42
info@pronto-ag.ch

pronto
Wir verstehen mehr
als Reinigung.