

**Glücklich  
pensioniert!**

Mit 66 Jahren da fängt das Leben an.  
Die Frühstücksveranstaltung für neue Perspektiven.  
RUZ Gossau, Mittwoch 13. Dez. 07.00 – 09.30 Uhr

Jetzt anmelden:  
[www.ruz.ch](http://www.ruz.ch) oder  
071 388 62 00



Das Unternehmerzentrum  
der Raiffeisen Gruppe



**Patric und Jérôme Müller:**

## Wieso sie sich beim FC St.Gallen engagieren

Seite 14



**In dieser Ausgabe:**

Dölf Früh, Andreas Felder, Marcel Walker,  
Markus Schultz, Karin Zimmermann,  
Andreas Leutenegger

### Kommunikation

Gute Kommunikation ist für  
Unternehmen heute weit mehr  
als eine Nebensache. Wo liegen  
die Chancen, wo die Risiken?

Ab Seite 18

### Anwaltslandschaft

Seit Mai 2017 wird der  
St.Galler Anwaltsverband  
(SGAV) von Michael Nonn  
präsiert.

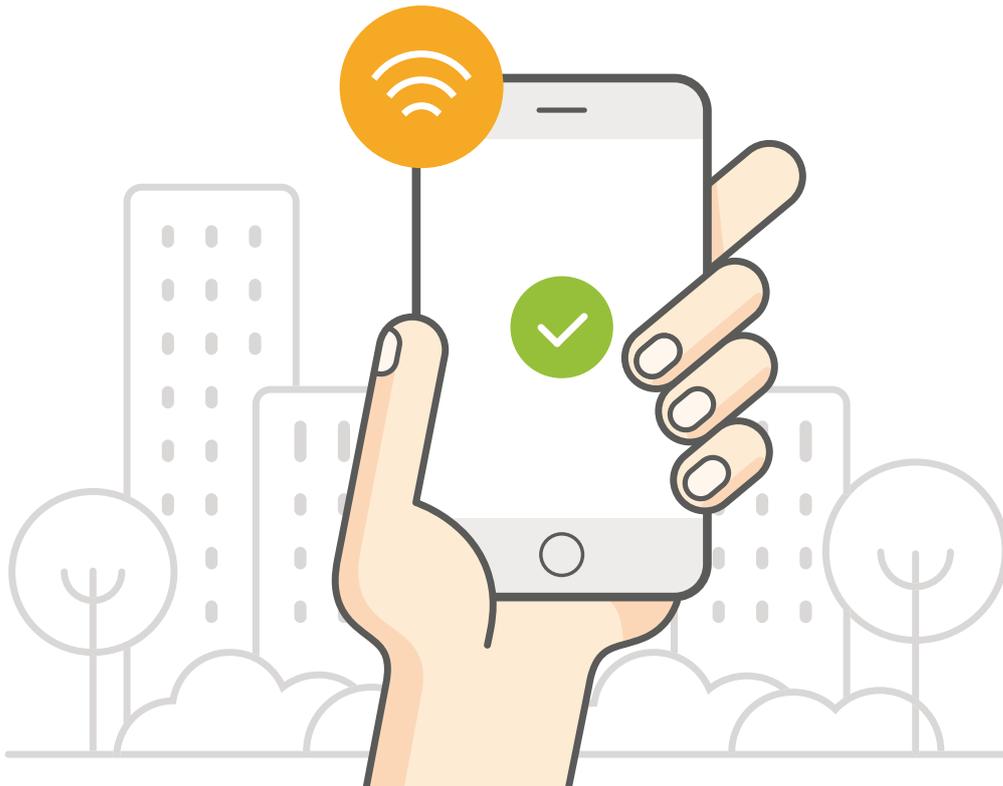
Seite 30

# Sauber bleiben!

**pronto**  
Wir verstehen mehr  
als Reinigung.

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

# Arbeitszeiten und Spesen mobil erfassen



**Beschleunigen Sie Ihre Arbeitsprozesse mit der Business-App AbaCliK und vermeiden Sie Mehrfacherfassungen dank der Synchronisation mit der Abacus Business Software:**

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

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

Jetzt kostenlos im App-Store oder Play-Store  
herunterladen

**ABACLICK**  
by Abacus



## Wer leidet unter «Superreichen»?

Geld fasziniert. Und ebenso tun es Schlagzeilen über Leute mit Geld. Kürzlich zeigte eine Studie, dass in der Schweiz derzeit 35 Milliardäre leben. Ihr Vermögen wuchs im vergangenen Jahr durchschnittlich um zwölf Prozent. Selbstverständlich folgte umgehend eine hitzige Debatte rund um diese Zahlen: Wie kann ein Einzelner so viel Geld besitzen, während andere im Alltag knapp durchkommen? Das Stichwort «Superreiche» ist die perfekte Vorlage für eine Umverteilungsdebatte, an der sich vor allem Linke an vorderster Front beteiligen.

Dabei ist die Diskussion im Grunde absurd: Zum einen dürfen wir davon ausgehen, dass ein Milliardär nicht auf physischen Milliarden sitzt, sondern der grösste Teil seines Vermögens virtueller Natur ist, nämlich angelegt in Unternehmen. Niemand braucht soviel Geld, um seinen Lebensunterhalt zu bestreiten, und die wenigsten legen es überhaupt darauf an, Milliarden auf die Seite zu legen. Es ist in aller Regel Geld, das durch unternehmerische Initiative im Lauf der Zeit gewachsen ist. Und dass viel Geld oft zu noch mehr Geld führt, wenn man es richtig macht, ist schlicht die Konsequenz unseres Wirtschaftssystems, von dem wir im Übrigen alle in der Form eines überdurchschnittlichen Wohlstands profitieren.

Wer angesichts von drei Dutzend «Superreichen» nun nach Umverteilung ruft, müsste zunächst erklären, wie diese aussehen soll. Die meisten der sehr Vermögenden in der Schweiz leisten heute schon einen überdurchschnittlichen Beitrag zum Allgemeinwohl. In erster Linie durch die Schaffung von Arbeitsplätzen, oft auch durch Zuwendungen an weniger Begüterte, beispielsweise in Form von Stiftungen und Spenden. Und natürlich durch Steuern. Eine Umverteilung durch noch höhere Steuern oder Abgaben an den Staat hingegen ist mit Sicherheit nicht zielführend: Zum einen würde unser Land dadurch unattraktiver mit der Konsequenz, dass der positive Effekt in Form von Unternehmen und Arbeitsplätzen gefährdet wäre. Zum anderen bleibt der Staat nach wie vor den Beweis schuldig, dass er mit dem Geld Besseres anzufangen weiss als der Einzelne, der es verdient hat.

Das Geld von «Superreichen» giesskannenartig über die zu ergiessen, die weniger haben, mag für einige auf den ersten Blick verlockend wirken. Aber es ist nicht nachhaltig. Geld ist am besten bei denen aufgehoben, die es für echte Wertschöpfung einsetzen. Milliardäre nehmen niemandem etwas weg. Im Gegenteil.

Natal Schnetzer  
Verleger

Anzeige

Die Zeit läuft...



ISDN ist Vergangenheit.  
IP-Telefonie ist Zukunft.



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

**Wir verbinden Menschen  
und Technik.**



# DER CLEVERSTE WEG ZUR MODERNISIERUNG

## Alles neu ohne Vorinvestition

Nutzen Sie schon die Vorteile der Digitalisierung? Ist Ihre Druckumgebung fit für die Zukunft? Wir machen es Ihnen leicht, Ihre gesamte Bürotechnik zu erneuern und dabei Ihre alten Geräte einzutauschen: Mit unserem cleveren Austauschprogramm «Alles neu, ohne Vorinvestition».

Mit bequemer All-in-one-Finanzierung tauschen wir bei unserem Modernisierungsprogramm «Alles neu, ohne Vorinvestition» Ihre alten Geräte komplett gegen neue aus. Ohne Vorfinanzierung und inklusive Auskauf Ihrer alten Geräte. Beahlt wird einfach über den Preis pro Kopie mit monatlichen Abrechnungen.

Warum also noch zuwarten? Starten Sie jetzt mit der Modernisierung Ihrer Bürotechnik und fordern Sie eine Offerte bei uns an. Je früher Sie umstellen, umso mehr profitieren Sie.

Wir freuen uns auf Ihren Anruf:  
071 274 00 80

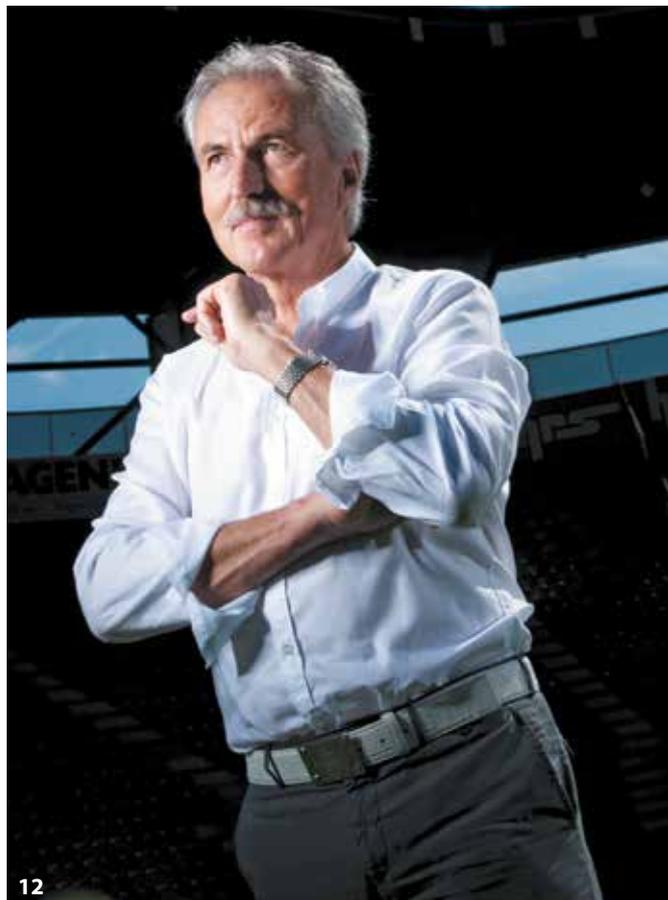


*Modernisierung lohnt sich. Für mehr Produktivität und einfachere Arbeitsabläufe. Die neueste Technik macht's möglich.*



## Aufgaben hinterfragen

David Zuberbühler hat buchstäblich in ein Wespennest gestochen: Mit seinen kritischen Fragen rund um den Teletext des Schweizer Fernsehens hat der Ausserrhoder SVP-Nationalrat einige Leute verärgert, die diesen in die Jahre gekommenen Dienst nach wie vor nutzen. Dabei wurde dank seines Vorpreschens augenfällig, dass die Pixelbuchstaben auf dem Bildschirm bisher wirklich ein «schwarzes Loch» waren: Auf seine Fragen hin erhielt Zuberbühler eine Flut unterschiedlicher, sich widersprechender Angaben zu den Benutzerzahlen. Der Herisauer hatte nie vor, die Teletext-Nutzer vor den Kopf zu stossen, sondern wollte angesichts der technologischen Weiterentwicklung nur wissen, ob der vor über 30 Jahren entstandene Infodienst in der heutigen Form noch Sinn macht. Das ist durchaus die Aufgabe eines Volksvertreters, der versucht, die staatlichen Ausgaben zu optimieren. Und von selbst, das wissen wir, hinterfragt der Staat seine Aufgaben ohnehin nie.



- 08 Marcel Baumgartner, LEADER-Chefredaktor**  
«Man» ist gefordert
- 08 Roland Rino Büchel, SVP-Nationalrat**  
Reset in Mittelosteuropa
- 11 Edith Graf-Litscher, SP-Nationalrätin**  
No Billag = No TVO
- 11 Michael Götte, SVP-Fraktionspräsident**  
Berufsschulen der Zukunft
- 12 Dölf Früh**  
In dieser Suppe schwimmt kein Haar
- 14 Jérôme und Patric Müller, Gemag Gebrüder Müller AG**  
«Vielleicht auch ein bisschen Abenteuerlust»
- 18 Kommunikation für Unternehmer**  
Fünf Trends mit Chancen und Gefahren
- 22 Marcel Odermatt, Ammarkt AG**  
So funktioniert Kommunikation
- 23 Tobias Fischer, Ka Boom AG**  
Sagen Sie es doch einfach!
- 23 René Eugster, Agentur am Flughafen AG**  
Der Kampf um Aufmerksamkeit
- 24 Andreas Felder, Rembrand AG**  
Von der Strategie zum positiven Kundenerlebnis
- 30 Michael Nonn, Präsident St.Galler Anwaltsverband**  
«Der Druck zur Spezialisierung wird grösser»
- 33 Walter Locher, FDP-Kantonsrat**  
Wertschöpfung statt Abschöpfung
- 34 Marcel Walker und Markus Schultz, Fortyone AG**  
Unternehmer investieren in Unternehmen
- 38 Katrin Zimmermann, Expo Norm AG**  
«Mit individuellem Auftritt überzeugen»
- 42 Dano Waldburger, Timbaer Skimanufaktur GmbH**  
Erfolgreich in der Winternische
- 46 Andreas Leutenegger, VAT Group**  
Mit Programmierkursen die Zukunft verändern
- 50 Konrad Hummler, M1 AG**  
Was Technologie mit politischer Korrektheit zu tun hat

22 42



30

38

**52 Arbeitsplatz der Zukunft**  
Studie der FHS St.Gallen

**58 Toggenburgertagung der FDP**  
Der Kanton braucht eine Vision

**59 Sven Bradke, Mediapolis AG**  
No Billag und die SRG

**60 Rolf Brunner, Continuum AG**  
«Das kommt in den besten Familien vor»

**65 «Meet the President»**  
Chris Boos spricht über künstliche Intelligenz

**66 Stephan Ziegler, MetroComm-Chefredaktor**  
Pippi Langstrumpf

Anzeige

**expo**norm.

Messebau.  
Ausstellungssysteme.  
Präsentationsmedien.




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

Leuchtwand LED

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

## «Man» ist gefordert



Mehr Selbstbewusstsein forderten die Freisinnigen des Kantons St.Gallen an ihrer Tagung in Wattwil. Überhaupt wurde viel gefordert. Unklar ist hingegen, wer die entsprechenden Aufgaben übernehmen soll.

von Marcel Baumgartner

Die wichtigsten Exponenten der St.Galler FDP waren alle anwesend, als Anfang November der frisch gewählte Bundesrat Ignazio Cassis seinen ersten öffentlichen Auftritt in dieser Funktion abhielt. Dass der Tessiner der Ostschweiz einen Besuch abstattete, wurde bereits vor Monaten von Nationalrat Walter Müller eingefädelt. Und mehrmals wurde darauf hingewiesen, wie stolz man sei, dass dieses Aufeinandertreffen zustande gekommen ist. Kleine Randnotiz: Cassis punktete an diesem Samstag mit seiner lockeren Art allerdings nicht nur bei seiner Partei, sondern machte auf der Heimreise auch noch einen Schlenker ins «Haus der Freiheit», dem Restaurant von SVP-Nationalrat Toni Brunner...

Im offiziellen Teil mit Cassis wie auch in der anschliessenden Podiumsdiskussion wurde mehrmals dazu aufgefordert, dass sowohl die FDP als auch die Randregionen Ostschweiz und Tessin frecher auftreten müssten. Mit Bescheidenheit gewinne man keine Preise, so der Tenor. «Man» müsse zeigen, was die Freisinnigen bisher alles geleistet haben. «Man» müsse selbstbewusster werden. «Man» müsse die Zusammenarbeit zwischen den Kantonen – insbesondere zwischen St.Gallen und dem Thurgau – intensivieren. «Man» müsse in die Bildung und in die Verkehrsinfrastruktur investieren. Und «man» müsse versuchen, die Ostschweiz als eine Region mit hohem Know-how im digitalen Bereich zu positionieren.

Entgegen einem Kommentar, der an jenem Tag im «St.Galler Tagblatt» erschienen ist, feierte sich die FDP nicht in erster Linie selbst (was auch nicht verwerflich gewesen wäre). Es wurden vielmehr wichtige Themen angesprochen, die endlich angegangen werden müssen. Und hin und wieder war gar etwas Selbstkritik zu hören. Letztlich hätte das Ganze aber noch mehr Gewicht erhalten, wenn als Empfänger der Forderungen nicht unisono «man», sondern konkrete Personen oder Gruppen genannt worden wären. Denn letztlich kann «man» sich bei solchen unklaren Formulierungen immer wieder aus der Verantwortung ziehen.

Marcel Baumgartner ist LEADER-Chefredaktor und FDP-Mitglied

## Reset in Mitteleuropa

**Die mitteleuropäischen Staaten hängen am Gängelband der EU. Und zwar seit Jahren. Nun regt sich in Prag, Budapest, Warschau und Bratislava Widerstand: Die Bürger wehren sich gegen die Unterjochung durch «Brüssel». Neue Parteien werden in die Parlamente gewählt.**

von Roland Rino Büchel

Glaubt man den Medien, so scheint klar: Es sind Loser, die den Aufstand proben. Ist dem wirklich so? Sind es tatsächlich die Frustrierten, die sich auflehnen? Ist es nur der Groll der «Wutbürger», der die neuen Parteien von Sieg zu Sieg treibt?

Nein. Weil sich die Menschen nicht ernst genommen fühlen, entsteht der rationale Wunsch nach einem Wechsel. Dies jedoch wollen die machttrunkenen Sesselkleber in ihren Regierungs- und Parlamentspalästen nicht begreifen. Gut deshalb, dass Wahltag auch in Mitteleuropa Zahltag ist. Ja, den Leuten missfallen aufgeblähte Staatsapparate, sei es in Brüssel oder in ihren Heimatländern. Ja, viele Menschen sehen eine fast unkontrollierte Zuwanderung aus Afrika und dem Nahen Osten als ein gewaltiges Problem an. Und ja, die «normalen Bürger» sind es satt, dass ihnen die Mehrbesseren immer wieder das Wort abdrücken, wenn sie ihre Kritik formulieren.



### Demokratie und Redefreiheit

Es ist kein Zufall, dass sich der Widerstand vor allem in Mitteleuropa regt, in den ehemaligen Satellitenstaaten Moskaus: Die Menschen in jenen Ländern brachten enorme Opfer, um sich vom Kommunismus zu befreien. «Wir sehnten uns nach Demokratie und Redefreiheit. Wir rangen um einen funktionierenden Rechtsstaat ohne Denkverbote.» Solche Worte hörte ich in Ungarn anlässlich eines offiziellen Besuchs mit der Aussenpolitischen Kommission noch und noch.

Es wird befürchtet, dass die EU Formen annimmt, die vergangen und vergessen schienen. Und es gibt immer mehr Leute, die sich gegen die Transferzahlungen der EU und die «Ostmilliarde» aus der Schweiz auflehnen. Nicht, weil sie das Geld nicht wollen. Aber sie sagen: «Wir haben genug von den damit verbundenen moralischen Lektionen von aussen und der Korruption im Innern.»

### Politischer Einheitsbrei

Kein Westeuropäer muss den Ungaren, Tschechen, Slowaken und Polen mit Belehrungen kommen. Vergessen wir nicht: Die meisten Bürger jener Staaten sind überzeugte EU-Europäer. Sie wollen aber mitgestalten – und nicht im politischen Einheitsbrei aufgehen. Genau das missfällt sich den Brüsseler Eliten. Werfen wir einen Blick auf die letzten Wahlen in Tschechien: Dort richteten sich vier der fünf siegenden Parteien gegen den politischen Mainstream. Wäre Brüssel schlau, liesse es sich vom Freiheitsgeist aus dem Osten beseelen. Welche politischen Kräfte werden sich in den vier Visegrad-Staaten künftig durchsetzen? Ich bin überzeugt: Es sind die vernünftigen, wirtschaftsliberalen Parteien und Politiker. Sie werden sich über kurz oder lang von den unwürdigen Fürsorgezahlungen aus dem Westen befreien. Das heisst: Richtige Investitionen in jene Länder werden sich bezahlt machen.

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

### Ausgezeichnet I

Sie gilt als Oscarverleihung der Spirituosen- und Weinbranche: die International Wine & Spirit Competition IWSC. Die Appenzeller Alpenbitter AG hat in London gleich vier Medaillen gewonnen. Die höchste der vier Auszeichnungen hat sich der Spirituosenhersteller mit seinem Flaggschiff geholt: Dem Appenzeller Alpenbitter hat die internationale Fachjury die das Prädikat «Silver Outstanding» verliehen.



### Ausgezeichnet II

Von aussen auf die Fassade aufsetzbare Schiebefenster – für ihre jüngste Innovation erhält die Krapf AG aus Engen den German Design Award für exzellentes Produktdesign. Erst kürzlich konnte in Zürich das weltweit erste Gebäude mit diesen «Bilderrahmen»-Fenstern in Betrieb genommen werden.

### Übernahme I

Die Rockwool-Gruppe aus Dänemark kauft alle Aktienanteile des Flumser Steinwollherstellers Flumroc. Der Kauf basiert auf einer effizienten und erfolgreichen Geschäftsbeziehung zwischen den beiden Unternehmen, die seit 1969 mit einer Minderheitsbeteiligung von Rockwool aufgrund einer technischen Lizenzvereinbarung besteht. Flumroc, bisher mehrheitlich im Privatbesitz, beschäftigt rund 230 Mitarbeiter und ist in allen Regionen des Landes vertreten.

### Übernahme II

Seit bald 115 Jahren ist die Bäckerei Schwyter fester Bestandteil von Stadt und Region St.Gallen mit mittlerweile 14 Standorten. Mangels familieninterner Nachfolge haben Matthias und Gaby Schwyter mit Valentin Stöckli, Besitzer der Obermühle Boswil AG, einen externen Nachfolger gefunden, der die Bäckerei Schwyter in eine weiterhin erfolgreiche Zukunft führen will.



### Weintipp:

#### Terrasse du Diable – Les Pallières

Die Bruniers sind qualitativ führende Winzer im Herzen der südlichen Rhône und verfügen in Châteauneuf (Vieux Télégraphe) und Gigondas über grandiose Terroirs. Daniel und Frédéric Brunier sind grosse Verfechter des traditionellen, langen Ausbaus in grossen Fässern, sogenannten Fudern, was einer puren Aromenpalette zu grosser Komplexität verhilft. Die Domaine Pallières, die wunderbar an höheren Lagen an Ockerfelshängen bei Gigondas liegt, bringt von den «Terrassen des Teufels» einen monumentalen, kräftigen Wein hervor, der mit der Reifung grosse Komplexität entwickelt und eine seelenerwärmende Provence-Gewürzpalette offenbart. Erhältlich unter anderem bei [www.martel.ch](http://www.martel.ch)

### Kopf des Monats:

## Thomas Liner, neuer CEO von Debrunner Koenig

Der 48-jährige Thomas Liner leitet seit dem 1. November die Debrunner-Koenig-Gruppe in St.Gallen. Er löst Philippe Dietziker ab, der Ende Oktober 2017 zurückgetreten ist. Die Handelsgruppe entwickelte sich unter Dietzikers Leitung in den letzten Jahren erfolgreich weiter: Wegen der hohen Volatilität der Stahlpreise und des verschärften Margendrucks investierte Debrunner Koenig stark in Digitalisierung und Automatisierung der Prozessketten. Durch den Bau eines modernen Zentrallagers und die Einführung eines integrierten ERP-Systems wird nun die Effizienz weiter gesteigert und das Angebot für die Kunden ausgebaut.

Thomas Liner arbeitete die vergangenen zehn Jahre bei der Flawiler Büchi Labortechnik AG, zuerst als Leiter Operations, dann als CEO. Während dieser Zeit hat er der Andwiler die Gruppe auf eine höhere Ebene gebracht – insbesondere der internationale Ausbau sowie die Optimierung der Prozesse und Strukturen standen im Vordergrund. Seine berufliche Karriere startete Liner in einem Beratungsunternehmen, wo er während fünf Jahren auch als Partner agierte. Er verfügt über einen Ingenieurabschluss an der ETH und einen MBA der London Business School.



### Chefsessel

Die Finanzmarktaufsichtsbehörde Finma ermittelt gegen den ehemaligen Raiffeisen-Chef Pierin Vincenz. Streitpunkt sind mögliche Interessenkonflikte während

seiner Zeit bei der Genossenschaftsbank. Die Raiffeisen-Tochter Investnet Holding steht im Zentrum des Enforcement-Verfahrens gegen die Bank und deren Ex-Chef. Recherchen der «Handelszeitung» zeigen: Vincenz hält privat 15 Prozent an der Raiffeisen-Tochter Investnet Holding, die er seit Gründung im Sommer 2015 auch präsidiert.





# Neue Wege, neue Kunden

Schon mit Facebook Kunden gewonnen?  
Nutzen Sie die Möglichkeiten der  
sozialen Medien für Ihr Unternehmen.

Jetzt anrufen!  
071 622 67 41



Die linke Seite:

## No Billag = No TVO und No Tele Top

Selten hat eine Initiative schon so viele Monate vor der Abstimmung derart viel zu reden gegeben. Die Initianten verlangen die Abschaffung der öffentlichen Finanzierung aller SRG-Angebote und der 34 regionalen Radio- und Fernsehstationen mit Gebührenanteil. Es sind genau diese Sender, die täglich – regional und national – über politische Themen, Sportanlässe oder wirtschaftliche Erfolge berichten.



Das SRG-Angebot finanziert sich zu 75 Prozent und die 34 regionalen Radio- und Fernsehstationen bis zu 70 Prozent über die Empfangsgebühren. Diese Mittel fielen bei einer Annahme der Initiative vollständig weg – No Billag bedeutet somit kein «Schweiz aktuell» und kein Lauberhornrennen, aber auch kein «Regionaljournal Ostschweiz» und kein TVO mehr.

Die Befürworter behaupten, der Markt würde den Kahlschlag abfedern und eine «Abmagerungskur» den SRG-Sendern guttun. Sie machen jedoch mehrere Denkfehler: Erstens deckt Werbung nur rund ein Fünftel der Vollkosten beim Fernsehen, und zweitens würden die bereits heute rückläufigen Werbeeinnahmen ohne attraktive Kanäle mit guten Zuschauerquoten noch wesentlich kleiner werden. Zwangsläufig würde beispielweise der Sport in das für den Konsumenten ungleich teurere und im Angebot beschränktere Bezahlfernsehen (Pay-TV) abwandern. Es entstünde eine Zweiklassengesellschaft – Qualitätsmedien für wenige statt für alle. Und es geht bei dieser Vorlage nicht um eine symbolische «Abmagerungskur», sondern um das Ende des politisch und wirtschaftlich unabhängigen Radios und Fernsehens in unserer direkten Demokratie. Das wäre verantwortungslos.

### Ein alter Zopf und ein gefährliches Experiment

Die Initianten und ihr gefährliches Experiment werden von gewissen Kreisen mit dem alten Argument der sogenannten «Doppelbesteuerung» von Privatpersonen und Gewerbe unterstützt. Zu den Fakten: Das Schweizer Stimmvolk hat 2015 das revidierte Radio- und Fernsehgesetz gutgeheissen. Den Volkswillen gilt es zu respektieren. So sind ab 2019 alle Privatpersonen sowie einige Unternehmen abgabepflichtig, bei Weitem aber nicht alle: Drei Viertel aller Betriebe sind neu komplett von den Empfangsgebühren befreit. Weitere neun Prozent der Unternehmen (bis eine Millionen Franken Umsatz) bezahlen gar eine tiefere Gebühr als heute, nämlich 365 Franken pro Jahr.

Der mediale Service public leistet aber einen Mehrwert nicht nur für die Gesellschaft, sondern auch für das Gewerbe, indem u. a. wirtschaftsrelevante Themen und regionale Berichterstattung einen festen Platz im Programm erhalten. Es steht sehr viel für unser Land auf dem Spiel. Sagen Sie Nein zu diesem gefährlichen und radikalen Experiment!

*Edith Graf-Litscher, die Thurgauer SP-Nationalrätin ist seit dem 26. November Präsidentin der Kommission für Verkehr und Fernmeldewesen des Nationalrats*

Die rechte Seite:

## Berufsschulen der Zukunft

Wir sind zu Recht stolz auf unser duales Bildungssystem. Mit diesem bieten wir Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die den Fähigkeiten und Vorlieben unserer Jugend in hohem Masse Rechnung tragen.



Dies hat dazu geführt, dass sich andere europäische Länder mit dem Aufbau eines dualen Bildungssystems nach Schweizer Vorbild auseinandersetzen. Der Stolz über diese Errenschaften darf uns nicht daran hindern, dieses Bil-

dungssystem zukunftsgerichtet weiterzuentwickeln. In der Berufsbildung spielen Praxisorientierung und Praxisnähe eine zentrale Rolle. Entsprechend ist die gute Verankerung in der Wirtschaft mit ihren Ausbildungsbetrieben zentral. Dies sind Gründe, weshalb der Kantonsrat Ende 2013 die Regierung beauftragte, das Führungssystem zu überprüfen. Der Grund dafür ist, dass die Aufgabenteilung zwischen Schulen, Bildungsdepartement und Berufsfachschulkommissionen zu wenig ist. Eine neue Führungsstruktur soll dem Abhilfe schaffen.

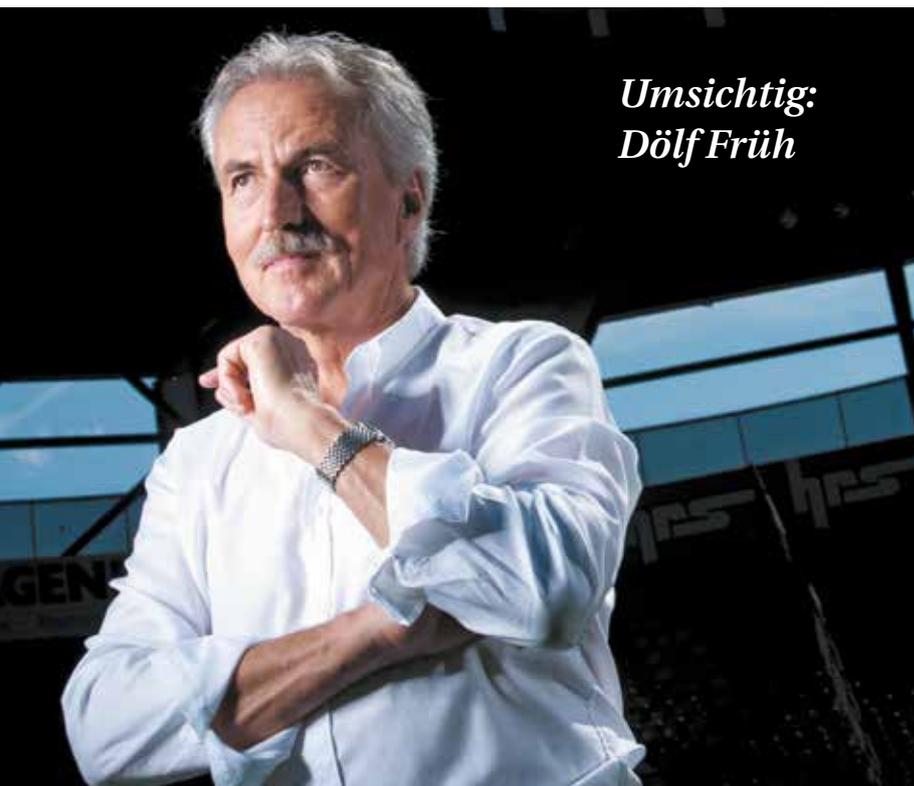
Die Mängel unserer Berufsschulen zeigen sich aber nicht nur in der Führungsstruktur: Die Berufsschulen müssen zwingen den heutigen Bedürfnissen angepasst werden. Eine Umfrage der IHK St.Gallen-Apenzell hat gezeigt, dass vielfach nicht mehr das ausgebildet wird, was die Unternehmen nachfragen. Wie wichtig regionalpolitische Fragen in Zukunft noch sind, lässt sich diskutieren. Viel wichtiger wird aber sein, dass man im Sinne von Kompetenzzentren ein Maximum an Know-how vermitteln kann.

Die Digitalisierungswelle muss ebenfalls in der künftigen Berufsbildung spürbar werden. So ist für mich nicht verständlich, dass in der aktuellen Fassung der Botschaft zur IT-Bildungsoffensive des Kantons St.Gallen der Berufsbildung praktisch kein Stellenwert gegeben wird. Es bleibt zu hoffen, dass verschiedene Vernehmlassungen im Bildungsdepartement Gehör finden und der Bericht diesbezüglich korrigiert wird.

*Michael Götte ist Gemeindepräsident von Tübach und Fraktionspräsident der SVP SG*

# In dieser Suppe schwimmt kein Haar

**Die Fragen, ob Dölf Früh sein Aktienpaket am FC St.Gallen verkauft, wann er es tut und an wen: Sie sind beantwortet. Und das in der gewohnt souveränen Weise des Unternehmers. Die zahlreichen Drängler und Forderer müssen zur Kenntnis nehmen, dass sich Früh nicht ohne Grund Zeit gelassen hat für seine Entscheidung – und dass sie zum Wohl des FCSG und der Region ist.**



*Umsichtig:  
Dölf Früh*

Ohne einen Prozentsatz zu nennen: Der überwiegende Teil der Leute hätte in der Rolle von Dölf Früh wohl unmittelbar nach dem Rücktritt als Präsident das Aktienpaket abgestossen und damit die letzte Verbindung zum Verein gekappt. Dann wäre Ruhe

**Nichts gegen ein gesundes Misstrauen, aber es kann nichts Gutes entstehen, wenn wir stets davon ausgehen, dass schlechte Absichten hinter jeder Handlung stecken.**

im Stall gewesen, das Medieninteresse hätte sich auf neue Player konzentriert. Es wäre die einfache Lösung gewesen. Allerdings wohl kaum die beste. Denn wenn man ein Aktienpaket dieser Grössenordnung schnell weitergeben will, landet es kaum bei der besten Adresse.

## **Machterhalt?**

Dass Dölf Früh nicht diesen Weg gewählt hat, wurde ihm von Verschwörungstheoretikern kurzerhand als Eigeninteresse ausgelegt. Er wolle auf diese Weise einen Teil der Macht behalten, hiess es. Wie bekannt ist, hat der Teufener, der vor einigen Jahren massgeblich an der Rettung des FC St.Gallen beteiligt war, aufgrund einer Erkrankung ganz andere Probleme als das Festhalten an der Macht. Zudem hat Früh aufgrund seiner unternehmerischen Erfolge beste Voraussetzungen, sich jederzeit andernorts «Macht» zu kaufen, wenn er das denn wollen würde. Manche Kritiker scheinen das, was sie an dieser Stelle vielleicht tun würden, einfach dem unterzuschieben, der tatsächlich in diesen Schuhen steckt.

Die Wahrheit ist eine andere, und sie liegt in einem einfachen, aber leider unterschätzten Begriff: Umsichtigkeit. Früh ist im Mai als Präsident zurückgetreten, weil er diese Aufgabe nicht mehr in der Tiefe und mit den Ressourcen erfüllen konnte, die er selbst dafür voraussetzt. Er hatte dabei das Wohl des Vereins im Auge. Das war umsichtig. Und als es um seine Anteile ging, war es nicht anders. Die nun gewählte Lösung, eine Reihe verdienter, in der Region verwurzelter Unternehmer als neue Eigner seines Aktienpakets zu finden, zeigt, dass es Früh auch jetzt wieder ein Anliegen war, den FC St.Gallen nachhaltig und langfristig zu stärken. Das ist umsichtig.

## **Haare in der Suppe suchen**

Die ganze Debatte ist wohl auch auf eine urschweizerische Besonderheit zurückzuführen: Wir können selbst Gutes, das geschieht, nicht einfach dankbar zur Kenntnis nehmen, sondern sind überzeugt davon, dass irgendwelche Hintergedanken im Spiel sein müssen. Nichts gegen ein gesundes Misstrauen, aber es kann nichts Gutes entstehen, wenn wir stets davon ausgehen, dass schlechte Absichten hinter jeder Handlung stecken – und wenn wir Eigennutz in jedem Fall voraussetzen. Nicht in jeder Suppe schwimmt ein Haar.

Das Aktienpaket ist nun, in kleinere Bündel geschnürt, mehreren «Empfängern» zugekommen. Das ist vorteilhaft: Es sind kluge Leute mit gewichtiger Stimme, die hinter den Beteiligungen stehen, und das

kann der langfristigen Entwicklung des Vereins nur zugutekommen. Aber das ist ein weiterer Punkt: Wer die frühere Machtballung von Dölf Früh in der Debatte in den Raum stellt, sollte sich daran erinnern, dass er diese Position ja nicht aktiv gesucht hatte. Er hat den FCSG in einer sehr kritischen Phase – nicht allein, aber führend – mit einer massiven Geldspritze wieder fit gemacht und mit seinen fast 50 Prozent Anteilen auch Verantwortung für das übernommen, was danach geschah. Mit Sicherheit wäre Früh auch schon damals mit weniger zufrieden gewesen, wenn noch mehr Leute in die Bresche gesprungen und sich an der Rettung beteiligt hätten. Stattdessen hat er den Löwenanteil an dem, was nötig war, übernommen – um sich Jahre später vorwerfen lassen zu müssen, seine «Macht» zementieren zu wollen.

### Früh ist im Mai als Präsident zurückgetreten, weil er diese Aufgabe nicht mehr in der Tiefe und mit den Ressourcen erfüllen konnte, die er selbst dafür voraussetzt.

#### Kein Eigeninteresse

Dass nicht jede Personalentscheidung gleichermassen geschickt war, dass in der Nachfolge- oder Strukturplanung das eine oder andere auch anders hätte gemacht werden können: keine Frage. Aber das sind Beurteilungen aus der Retrospektive, in der wir bekanntlich alle schlauer sind, und zudem weiss niemand, ob ein anderer Weg besser gewesen wäre. Unternehmer müssen Entscheidungen fällen, und das in aller Regel schnell. Ist das Ergebnis dann nicht ideal, ist die zentrale Frage aber stets: Fiel die Entscheidung zum damaligen Zeitpunkt nach bestem Wissen und Gewissen zum Wohl des Vereins oder diente sie Eigeninteressen? Es gibt keinen Grund, im Fall von Dölf Früh die zweite Variante anzunehmen.

Soviel zur Vergangenheitsbewältigung. Viel entscheidender ist es, was das alles für die Zukunft bedeutet. Der FC St. Gallen hat einen entscheidenden Vorteil: Er ist in einer «Branche» tätig, die populär und von Emotionen geprägt ist und in der viele mittun wollen. Gerade in der Wirtschaft Erfolgreiche sehen in einem Sportmandat oft die Möglichkeit, sich einen Bubentraum zu erfüllen. Noch wurden Leute gefunden, die das Vakuum füllen und dafür die Schatulle öffnen. Springt man mit diesen so um wie in der letzten Phase mit Dölf Früh, dann wird sich früher oder später niemand mehr eine solche Aufgabe antun. Langeweile haben solche Persönlichkeiten selten. Und wenn die Frage ist, ob sie den Samstag mit Freunden auf dem Golfplatz verbringen oder sich doch lieber in sozialen Medien und Leserbriefen verschmähen lassen wollen, dürfte die Antwort klar sein.

Text: Stefan Millius

Bild: Bodo Rüedi

## Neue Verhältnisse

Dölf Früh hielt 48,86% der Aktien der FC St. Gallen Event AG. 9,76% lagen bei Pascal Kesseli. Edgar Oehler erhöht seinen Anteil von 12,1 auf 24,39%. Rolf Schubiger von 4,9% auf 9,76%. Gleich beteiligt bleiben Steffen Tolle (9,76%), Martin Jäger (4,88%) und Schützengarten (4,88%). Der Rest liegt bei Kleinaktionären. Die neuen Aktionäre sind:



**Patrick Thoma, 12,2%**  
Immobilienprofi Patrick Thoma steht dem von seinem Vater Othmar 1978 gegründeten Familienunternehmen Thoma Immobilien Treuhand AG mit Sitz in Amriswil und Niederlassun-

gen in St. Gallen und Wil als Gruppenleiter und Verwaltungsratspräsident vor. Mit dem FC St. Gallen ist der 48-Jährige seit Jahren verbunden; als Junior spielte er selbst im Club. «Die Ostschweiz hat unserer Firma Glück gebracht, das will ich zurückgeben», sagte Thoma zum «Tagblatt». Er tut dies als Dienstagsclub-Mitglied, als Präsident des Ambassadors-Clubs und nun als Aktionär.



**Roland Gutjahr, 12,2%**  
Maschinenbauer Roland Gutjahr hat bereits als 23-jähriger eine Werkzeugfabrik erfolgreich geführt, sodass er mit 27 als «Pusher» der damals kränkelnden Ernst Fischer AG ange-

fragt wurde. Er steuerte den darbenenden Laden zum Erfolg. Heute leiten seine Tochter Diana und ihr Ehemann den Romanshorner Metallbaubetrieb, der vor über zehn Jahren die Stahlkonstruktion der damaligen AFG Arena gebaut hat. Gutjahr wurde damals Sponsor des FC St. Gallen. Der 69-Jährige engagiert sich aus Freude am FCSG auf privater Basis für den Club.



**Ernst Eisenhut, 4,88%**  
Vermögensberater Ernst Eisenhut ist Gründer der Anlageberaterin Sirius Wealth Management, die per Anfang 2017 in die Privatbank Reichmuth & Co überführt wurde. Der 64-Jährige

stand der gleichzeitig gegründeten St. Galler Niederlassung der Luzerner Privatbankiers vor, bis die Integration im August abgeschlossen war. Aktiv gesucht habe er die Aufgabe als Aktionär beim FC St. Gallen nicht, sagte Eisenhut dem «Tagblatt». Als sich abzeichnete, dass Pascal Kesseli aus dem Aktionariat hinausgedrängt werde, habe er aber auf Anfrage Rolf Schubigers zugesagt.

Patric und Jérôme Müller stellen wir Ihnen im Interview auf Seite 14 vor.

# «Vielleicht auch ein bisschen Abenteuerlust»

**Sie haben keine Tellerwäsche-Karriere absolviert, aber sie sind auf ungewöhnlichem Weg dorthin gekommen, wo sie heute sind: Die Gebrüder Patric und Jérôme Müller haben mit ihrer Gemag Gebrüder Müller AG eine Immobilien- und Beteiligungsunternehmung aufgebaut, die Geschäftstüchtigkeit mit Idealismus verbindet. Dass sie nun zu den Aktionären des FC St.Gallen gehört, hat den beiden viel Aufmerksamkeit gebracht – die sie keineswegs gesucht haben.**

**Sie kommen aus dem Bankfach und aus der Textilbranche, heute investieren Sie in Immobilien. Wie kam es dazu?**

**Jérôme Müller:** Über Umwege. Einer unserer Kollegen war nach der Schulzeit als Vermittler von Versicherungen und Krankenkassenpolice unterwegs. Das war zu einer Zeit, als pro Abschluss eine stolze Summe gezahlt wurde. Wir hatten direkt nach der Schule buchstäblich nichts zu verlieren und beschlossen, es auch zu versuchen. Mein Bruder und ich haben kurz entschlossen je einen alten Opel Corsa gekauft, sind durch die Schweiz gereist und haben Sozialversicherungsprodukte verkauft. Damit

**Patric Müller:**

**«Wir sind ganz bewusst immer ein schlankes Unternehmen geblieben.»**

haben wir das erste Eigenkapital generiert, mit dem wir arbeiten wollten. Wir haben zunächst kleinere Häuser mit zwei bis drei Wohnungen gekauft, diese renoviert, ausgebaut und später veräussert. Parallel dazu begannen wir als Makler für Immobilienprojekte. Vom Versicherungsgeschäft haben wir uns dann getrennt. So ist 2010 die Gemag entstanden.

**Patric Müller:** Wir hatten durch unsere damalige Firma Müller Insurance Broker AG interessante Kontakte, weil wir mit ihr auch Unternehmen versichert haben. Das war ein hilfreiches Netzwerk beim Aufbau der GEMAG, die uns heute als Gerüst für verschiedene Beteiligungen dient. Die MüllerFischer AG erwirbt, entwickelt und realisiert sämtliche Immobilienprojekte. Dazu kommt ODO.ch, unser Online-marktplatz für Renditeobjekte. Die Maklertätigkeit beschränken wir inzwischen auf ausgewählte Objekte. Im Auftrag von Freunden oder Leuten aus unserem Netzwerk suchen wir passende Immobilien.

**Aber doch die Frage: Warum gerade Immobilien? Das erwirtschaftete Eigenkapital hätten Sie auch anderweitig einsetzen können.**

**Jérôme Müller:** 2010 war eine Zeit, in der Immobilien für Anleger immer wichtiger wurden. Ich hatte auch aus meiner Ausbildung bei der Bank Berührungspunkte zum Thema. Wir waren überzeugt, dass hier ein grosses Potenzial liegt. Dazu kommt die eigene Leidenschaft: Auch persönlich haben wir Freude an schönen Objekten wie Altstadthäusern. Das sieht man auch beim Blick auf unsere Projekte.

**Patric Müller:** Betriebswirtschaftlich betrachtet: Immobilien bringen eine interessante Hebelwirkung mit sich. Man erhält Geld von einer Bank, mit dem man arbeiten kann. Damit kann man mehr bewegen als nur mit eigenem Kapital.

**Jérôme Müller:** Wir sind in den Anfängen sehr unkonventionell vorgegangen. Ich erinnere mich daran, wie wir 2000 Flyer drucken liessen und diese kurzerhand in spannende Gebäude verteilt haben mit der Frage, ob der Besitzer vielleicht verkaufen wolle. Irgendwann kam der erste Auftrag, daraus folgte eine Weiterempfehlung, und das Ganze nahm Fahrt auf. Wir haben nach der Ostschweiz dann auch in anderen Regionen von Zürich über Bern bis Basel Fuss gefasst. Inzwischen haben wir über 100 Immobilien im Auftrag verkauft.

**Dass Immobilien ein spannendes Thema sind, haben auch andere erkannt, es gibt viele Anbieter auf diesem Gebiet. Hat Sie diese Konkurrenzsituation nie abgehalten?**

**Patric Müller:** In der ersten Phase haben wir uns natürlich oft die Frage gestellt: Warum hat hier wieder ein anderer den Zuschlag erhalten und nicht wir? Es ging wie so oft einfach darum, sich durchzubeissen, und irgendwann rollte das Geschäft an. Geholfen hat uns sicher, dass wir immer bewusst ein schlankes Unternehmen geblieben sind: Wir beschäftigen vier Personen,



*Patric (links) und Jérôme Müller:*

**«Das Engagement  
ist durchaus auch  
eine Auffrischung  
des Alltags.»**

die meisten Aufgaben vergeben wir im Outsourcing. Wir sprechen von der Gemag gerne als Think Tank, für alles Weitere haben wir spezialisierte Partner.

**Sprechen wir von Ihren Projekten. Sie scheinen ein besonderes Interesse an städtischen Objekten zu haben, in St.Gallen sind Sie sehr aktiv.**

**Patric Müller:** Das ist kein Zufall, wir sind Ur-St.Galler, wir sind hier unterwegs, konsumieren hier, kaufen hier ein. Viele der Objekte, bei denen wir uns engagieren, sind Innenstadtojekte. So konnten wir beispielsweise die Immobilien der Familie Schwyter kaufen.

## «Immobilien bringen eine interessante Hebelwirkung mit sich.»

Dafür mussten wir uns bewerben und mit einem Projekt gegen andere, bedeutende Interessenten antreten. Die Ausgangslage war komplex, das Gebäude an der Neugasse ist ein verschachtelter Bau mit insgesamt 150 Zimmern. Ich denke, dass zum einen unsere Vision überzeugt hat, zum anderen aber auch, dass wir kreativ denken und schnell in der Ausführung sind.

**Jérôme Müller:** Ein anderes Beispiel ist das Gebäude an der Goliathgasse, das ein Restaurant, eine

Bar, zwei Coiffeursalons, Gewerbe und zwölf Wohnungen beinhaltet. Wir sprechen von einem Renovationsobjekt, aber im Grunde ist es ein kompletter Neubau, was das Innenleben angeht. Wir entwickeln dieses Gebäude mit hohen Kosten, aber danach ist es für die Ewigkeit bestimmt. Andere Entwickler hätten vielleicht den bestehenden gewerblichen Mietern gekündigt, um mehr Spielraum zu haben. Aber uns ist es wichtig, Bestehendes zu erhalten, auch wenn es wirtschaftlich wohl anders interessanter wäre.

**Sie haben auch die ehemalige Fabrikation der Haag-Modelleisenbahnen in Mörschwil gekauft. Dort entstehen exklusive Wohnsituationen, der Charakter des Gebäudes bleibt aber erhalten. Ist das Ihre Handschrift?**

**Patric Müller:** Das ist ein gutes Beispiel. Es gab Ideen anderer Planer, den Bau abzureissen und eine grosse Überbauung zu realisieren. Wir haben uns aber entschieden, die Substanz zu erhalten und mit einem Aufbau eine neue Situation zu schaffen, ohne das Bestehende einfach auszuradieren.

**Jérôme Müller:** Umbauten sind für uns so interessant, weil wir bei ihnen viel schneller agieren können als bei einem Neubau. Aus wirtschaftlicher Sicht müssen Projekte schnell abgewickelt werden, weil sich das Zinsumfeld und die Aktienmärkte jederzeit

Anzeige



**altherr**  
trucks & vans

**EINE  
KLASSE  
FÜR SICH.**

**DIE NEUE X-KLASSE.**  
Mercedes-Benz Pick-up.

**altherr**  
trucks & vans

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

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



verändern können. Aber darüber hinaus ist uns auch die nachhaltige Wertschöpfung ein Anliegen.

**Kommen wir zum FC St.Gallen. Sie gehören zu den neuen Aktionären, die einen Teil des Aktienpakets von Dölf Früh übernommen haben. Was hat zu diesem Schritt geführt?**

**Jérôme Müller:** Wir gehören seit rund zwei Jahren zu den Sponsoren des FCSG und haben in dieser Zeit von diesem Engagement profitiert; unsere Erfahrungen waren positiv. Vor einem halben Jahr kam ein Interessenvertreter des FC St.Gallen auf uns zu. Die Idee war es, St.Galler Unternehmer als Aktionäre zu gewinnen. Wir haben uns das angeschaut und kamen schnell zur Überzeugung, dass wir das tun sollten. Es war ein Bauchentscheid.

**Patric Müller:** Für uns ist der FC St.Gallen eine emotionale Angelegenheit; wir waren mit dem Club schon immer verbunden. Auch wenn wir nicht bei jedem Heimspiel im Stadion waren, haben wir den FCSG doch immer verfolgt. Bier, Bratwurst, Brot – die drei Bs, kombiniert mit guten Leuten, die man trifft: Das ist für uns positiv besetzt.

**Jérôme Müller:**

**«Wir wollen wieder in den Hintergrund treten; es muss um den FCSG als Verein gehen.»**

**Nun macht der FC St.Gallen nicht nur gute Schlagzeilen, und gerade in den letzten Monaten war es wieder turbulent. Hat Sie das nicht abgeschreckt?**

**Jérôme Müller:** Das ist der Vorteil als Aktionär: Wir stehen im Alltagsgeschäft grundsätzlich nicht im Fokus. Es war uns bewusst, dass unser Engagement anfänglich ein gewisses mediales Interesse generieren würde, wir waren aber trotzdem erstaunt, welches grosse Echo es ausgelöst hat. Es ist uns aber ein Anliegen, zukünftig wieder vermehrt in den Hintergrund zu treten, denn in erster Linie geht es um den FC St.Gallen als Verein.

**Patric:** Bei einem Fussballverein geht es immer mal auf, mal ab. Wir sehen unser Engagement langfristig: Solange wir dabei sind, werden wir noch viele Hochs und Tiefs, Erfolge und Misserfolge erleben. Dass wir gerade in einer Phase einsteigen, in der es viele kritische Stimmen gibt, ist reiner Zufall.

**Verbinden Sie mit Ihrem Aktienpaket keinerlei geschäftliches Interesse?**

**Patric Müller:** Es ist mit Garantie keine Beteiligung, mit der man Gewinn erwirtschaften kann und will. Es geht um andere Werte: Das Aktionärsngremium ist interessant, man lernt spannende Leute kennen. Wir haben schon immer unkonventionell gearbeitet. Es gab auch in unserem Umfeld einige, die erstaunt waren über diesen Schritt. Vielleicht steckt auch ein bisschen Abenteuerlust darin. St.Gallen hat drei Eck-

pfeiler: Olma, HSG und FCSG. Mindestens in zwei dieser drei Felder sind wir sehr aktiv (lacht). Uns gefiel auch der Gedanke der breiten Trägerschaft im Aktionariat.

**Jérôme Müller:** Das Engagement ist durchaus auch eine Auffrischung des Alltags; es ist spannend, etwas Neues zu wagen. Wenn wir gleichzeitig ein neues Netzwerk pflegen können, ist das sicher auch willkommen.

**Die Konstellation zweier Brüder, die gemeinsam ein Unternehmen aufbauen, ist nicht einzigartig, aber doch eine Besonderheit. Wo liegen die Vorteile, wo die Reibungspunkte?**

**Patric Müller:** Ich habe diese Ausgangslage stets als positiv empfunden. So etwas alleine durchzuziehen ist schwieriger und macht sicher auch weniger Freude. Niemand ist immer in Höchstform, aber wenn es dem einen nicht läuft, zieht ihn der andere wieder mit. Man könnte sagen: In dieser Form ist alles geteilt durch zwei, aber auch multipliziert mit zwei.

**Jérôme Müller:** Zudem ergänzen wir uns sehr gut. Man muss sich ja ohnehin immer wieder selbst hinterfragen und neu erfinden, aber wenn das gegenseitig geschieht, ist es effektiver. In Gesprächen entstehen immer wieder gute Ideen.

**Sind Sie eigentlich wie so mancher andere, der sich im Hintergrund für den Fussball starkmacht, verhinderte Profis?**

**Patric Müller:** Wir haben beide immer gern Fussball gespielt, aber ich war nicht gerade ein Talent. Jérôme allerdings schon.

**Jérôme Müller:** Es hat bei mir für die Appenzeller Auswahl gereicht, aber dann war auch Schluss. Seine Faszination hat der Fussball für uns aber immer behalten, einfach als Zuschauer. Ich habe auch immer gern mal einen Abstecher nach Manchester gemacht für das eine oder andere Spiel. Jetzt liegt der Fokus aber klar beim FC St.Gallen.

**Interview:** Stefan Millius

**Bild:** Bodo Rüedi

#### Zu den Personen

Patric Müller (\*1987) und Jérôme Müller (\*1989) sind in Teufen aufgewachsen und haben beide das KV absolviert, Patric Müller bei der Christian Fischbacher AG, Jérôme Müller bei der CS. Nach einigen Jahren als freie Versicherungsbroker gründeten sie 2010 die Gemag, die in Wohn- und Gewerbeliegenschaften an bevorzugten Lagen in der ganzen Schweiz investiert. Ein Schwerpunkt liegt in der Entwicklung von Immobilienprojekten und Umbauten. Über die Gemag haben Patric und Jérôme Müller jüngst ein Aktienpaket von 12,2 Prozent an der FC St.Gallen Event AG erworben, einen Teil des Pakets, das Dölf Früh weitergegeben hat.

# Kommunikation: Fünf Trends mit Chancen und Gefahren

**Dass gute Kommunikation für ein Unternehmen heute weit mehr als eine Nebensache ist, dürfte den meisten bewusst sein. Die Flut von Arten und Formen, zu kommunizieren, eröffnet viele Möglichkeiten, erschwert es aber gleichzeitig, sich zu entscheiden. Denn kaum jemand kann an allen Fronten aktiv sein. Der LEADER zeigt fünf laufende und kommende Trends in der Kommunikation und ordnet sie ein – immer aus der Perspektive des Unternehmers.**

Wandel, Transformation, Digitalisierung: Kaum ein Anlass oder ein Seminar, an dem Teilnehmer nicht mit diesen oder ähnlichen Schlagworten konfrontiert werden. Unablässig wird das Gefühl vermittelt, dass sich die Welt innerhalb von Stunden verändert und man weg vom Fenster ist, wenn man nicht in Echtzeit darauf reagiert. Das Ergebnis ist oft der hektische Versuch, jeden Trend aufzunehmen, aber ohne Konzept. Wir schauen einige der in jüngerer Zeit angekündigten Trends an, verbunden mit einer praxisnahen Einordnung: Was ist wirklich wichtig, was wird überschätzt, was falsch eingeschätzt?

## Die Personalisierung der Kommunikation ist ein Trend, der bereits vor einiger Zeit eingesetzt hat und weiter zunehmen wird.

Auch wenn die Beurteilung von Branche zu Branche anders ausfällt, gibt es gewissermassen immer einen «Trend zum Trend», der hilft, Notwendiges von Wünschbarem zu trennen und zurückzufinden zu einem geordneten Umgang mit den Möglichkeiten der Kommunikation.

### 1. Hauptsache Bewegtbild?

Beim Aufkommen des Internets waren wir alle völlig erschlagen von der Möglichkeit, Texte rund um die Welt abzurufen oder auszutauschen. Auch das eine oder andere Bild war immer mal wieder dabei, allerdings brauchte es Geduld, bis sich eine Abbildung auf dem Bildschirm aufgebaut hatte. Diese Zeiten sind vorbei, die heutigen Bandbreiten haben die früheren Wartezeiten vergessen gemacht, grosse Datenmengen sind kein Problem. Damit sind auch die Voraussetzungen gegeben für weit mehr als nur Texte. Zum Beispiel eben Videoclips. Mit

dem Aufkommen von Smartphones, die Filme in hoher Qualität ermöglichen, wird heute jeder zum Regisseur und Produzenten, und dank der sozialen Medien besteht auch gleich eine Veröffentlichungsplattform.

Kein Wunder, dass die Werbewirtschaft das Bewegtbild fördert und immer mehr Unternehmen statt erklärender Texte auf Erklärvideos oder Imagefilme setzen. Technischer Fortschritt ersetzt aber weder eine Idee noch das Handwerk, und so ist das Netz heute voll mit schlecht gemachten, langweiligen oder am Ziel vorbeischiessenden Clips. Aufmerksamkeit erhält man allein durch das Onlinestellen eines Films längst nicht mehr. Deshalb gilt hier wie in jedem Kommunikationsbereich: Die Frage, welche Form und welcher Kanal Sinn machen, ist entscheidend – und wie das Ganze gemacht ist. Bewegtbilder können ein grossartiges Instrument zur Verbreitung einer Botschaft oder zur Darstellung einer Marke sein, wenn sie eingebettet sind in eine Gesamtstrategie der Kommunikation. Die immer tiefer werden den Produktionskosten für hochwertige Clips sollten Anreiz genug sein, mehr Zeit und Geld in die Konzeption zu stecken.

*Trend für 2018: Wir werden eine weitere Zunahme von Bewegtbildern auf allen Onlinekanälen erleben, gleichzeitig aber beobachten, dass das Interesse an schlecht gemachten Beispielen sinkt, weil die Zahl gut gemachter Clips steigt.*

### 2. Ist Tempo alles?

Die permanente Verfügbarkeit von Informationen sowie Kontaktmöglichkeiten auf Nutzerseite bringt Anbieter in Zugzwang. Ein Onlineformular für Fragen und Rückmeldungen oder Bestellungen von Kunden ist schön und gut, wenn die Antwort oder die Auslieferung dann auf sich warten lassen, war der Aufwand umsonst, mehr noch: Es setzt eine Gegenreaktion ein, Kunden sind verärgert und



*Die Frage, welche Form und welcher Kanal Sinn machen, ist entscheidend.*

wandern ab. War die Kommunikation früher auf Wochentage beschränkt, tragen wir sie heute in Form eines Smartphones immer auf uns, und Konsumenten interagieren heute ganz selbstverständlich auch am Wochenende oder spätnachts mit Anbietern. Beziehungsweise: Sie agieren – ob daraus eine Interaktion wird, entscheidet sich erst in der Reaktion.

## Wer Kanäle eröffnet, die einen Dialog in Echtzeit ermöglichen, muss diese dann auch pflegen.

Ohne Zweifel gibt es Unternehmen in Nischen oder hochspezialisierten Bereichen, die in erster Linie durch Alleinstellungsmerkmale glänzen und die sich nicht auf einen Geschwindigkeitswettbewerb mit unzähligen fast identischen Anbietern einlassen müssen. Ganz generell gilt aber dennoch: Zumindest auf Dialogstufe ist die Erwartungshaltung der Konsumenten bezüglich Tempo heute massiv höher als früher. Wer sich darauf nicht einlassen will, darf entsprechend auch nicht den Eindruck erwecken, es zu tun. Ganz im Sinn von «Die Geister, die ich rief» gilt: Wer Kanäle eröffnet, die einen Dialog in Echtzeit ermöglichen, muss diese dann auch pflegen. Wer es nicht tut, ist immerhin konsequent – aber vermutlich früher oder später weg vom Fenster.

*Trend für 2018: Die Erwartung ans Tempo steigt auf Konsumentenseite weiter, und immer mehr Unternehmen werden sich darauf einlassen, indem sie nicht nur schneller reagieren, sondern weitere Kanäle zur Kommunikationsaufnahme eröffnen. Die Pflege dieser Kanäle kostet immer mehr Ressourcen.*

### 3. Unternehmen oder Menschen?

Wer kommuniziert nach aussen? Früher war es die Hans Muster AG, heute ist es Hans Muster. Jedenfalls sehr pauschal ausgedrückt. Die Personalisierung der Kommunikation ist ein Trend, der bereits vor einiger Zeit eingesetzt hat und weiter zunehmen wird. Die sozialen Medien haben dafür gesorgt, dass jeder Einzelne von uns, der dort aktiv ist, zu einer kleinen Marke wird. Gesichter und Namen sind heute viel präsenter als Unternehmensnamen, von einigen Traditionsmarken abgesehen. Vertrauen gewinnt man über die persönliche Beziehung, und die wenigsten Menschen bauen eine solche zu einer Marke auf, mit Ausnahme vielleicht von Teenagern. Entsprechend ist es heute nicht nur wichtig, was ein Unternehmen macht und will, sondern wie diese Botschaft in die Öffentlichkeit getragen wird – von einer Persönlichkeit, die dieses Unternehmen repräsentiert.

Wie immer liegen in dieser Entwicklung auch Gefahren: Personalisierung führt beispielsweise dazu, dass das Unternehmen mitbetroffen ist, wenn das Aushängeschild aus welchen Gründen auch immer ins Zwielflicht gerät. Dennoch ist das «Personal Branding» heute in aller Regel ein zentrales Element der Kommunikation, gerade auch in der Schweiz: Es gibt Beispiele von globalen Konzernen, die diesbezüglich traditionell sehr zurückhaltend sind, nach den ersten Erfahrungen in der Schweiz dann aber umdenken und das Oberhaupt vermehrt ins Licht der Öffentlichkeit rücken mussten. Die generell kritischen Schweizer wollen wissen, mit wem sie es zu tun haben – über einen Markennamen hinaus.

*Trend 2018: Die weitere Zunahme an (Online-)Informationskanälen zwingt immer mehr Unternehmen dazu, ihr «Gesicht» zu zeigen und dieses zur «Marke in der Marke» zu machen, was aber nur zum Erfolg führt, wenn der Botschafter der Aufgabe gewachsen ist.*



# KENNT KEINE GRENZEN. NUR HERAUSFORDERUNGEN.

DER NEUE BMW X3. JETZT BEI IHRER SEPP FÄSSLER AG.

**Sepp Fässler AG**

Feldstrasse 11  
9050 Appenzell  
Tel. 071 788 30 60  
[www.faessler-garage.ch](http://www.faessler-garage.ch)

**Sepp Fässler (Wil) AG**

Toggenburgerstrasse 78  
9500 Wil  
Tel. 071 913 99 33  
[www.faessler-garage.ch](http://www.faessler-garage.ch)

Jeder meint, dass seine  
Wirklichkeit die wirkliche  
Wirklichkeit ist.

(Paul Watzlawick)

Damit Ihre Botschaften in der Wirklichkeit ankommen:  
[www.alea-iacta.ch](http://www.alea-iacta.ch)

alea iacta-



*Wir werden eine weitere Zunahme von Bewegtbildern auf allen Onlinekanälen erleben.*

#### 4. Ist gut gelogen die halbe Miete?

Es war früher vergleichsweise einfach, Probleme schönzureden oder Fehler zu verschweigen. Im schlimmsten Fall wurde das in einem kleinen Kreis bekannt und auf diskrete Weise bereinigt. Heute gilt: Wenn jemand in einem Take-away-Salat eine Schnecke findet, weiss es die Welt fünf Minuten später. Das ist vor allem deshalb problematisch, weil gleichzeitig die Erwartungshaltung der Kunden punkto Reichhaltigkeit und Tempo der Information eines Unternehmens stark gestiegen ist. Unternehmen sollen

## Unternehmer haben ein gespaltenes Verhältnis zuden Medien.

also transparent kommunizieren, sich in die Karten schauen lassen, bereit sein, öffentlich lesbare Reaktionen entgegenzunehmen und auch noch auf allfällige Kritik professionell antworten. Dazu kommt die ständige Gefahr, dass Kritik oder Vorwürfe zu Produkten und Dienstleistungen ausserhalb der eigenen Kanäle kursieren und sich weiterverbreiten. Auch darauf muss schnell reagiert werden, bevor ein grösserer Schaden entsteht.

Es ist kein Wunder, dass heute selbst mittlere Betriebe für diesen Bereich eigene Leute beschäftigen. Ohne dafür die Moral bemühen zu müssen, ist vor diesem Hintergrund klar, dass Kommunikation im ausgehenden Jahr 2017 mehr denn je auch Ehrlichkeit bedeutet. Dabei geht es weniger um schwammige Werbeformulierungen in Broschüren, sondern um den Informationsteil der Kommunikation: Medienmitteilungen, Stellungnahmen, Interviews.

Wer es dort mit der Ehrlichkeit nicht genau nimmt, muss heute nicht nur kritische Fragen von Medien befürchten, sondern auch von den «neuen Journalisten», den ganz normalen Bürgern in Blogs, auf Facebook und via Twitter. Die Aufräumarbeiten, die auf einen sogenannten «Shitstorm» folgen, sind weit aufwendiger als eine frühzeitige Planung einer sauberen, ehrlichen Kommunikation.

*Trend 2018: Noch stärker als in den Vorjahren nimmt die Aktivität der «inoffiziellen» Medien zu, die als Beobachter, Bewerter und Kritiker fungieren und so die Unternehmen zu Transparenz und Ehrlichkeit zwingen.*

#### 5. Sind Journalisten Feinde?

Unternehmer haben ein gespaltenes Verhältnis zu den Medien. Fallweise sind sie auf diese angewiesen, wenn es darum geht, dass sie einen Sachverhalt gerne publiziert sehen würden. Gelegentlich sind sie Auftraggeber, wenn sie inserieren. Und in einem dritten Fall sind sie Spielball, wenn Journalisten von sich aus Themen aufgreifen, von denen das Unternehmen berührt ist und zu denen sie Stellung beziehen müssen. Bei der proaktiven Kommunikation setzen Unternehmen oft auf PR-Agenturen als Zwischenstation. Diese bereiten Informationen mediengerecht auf und versuchen, sie zu platzieren. Diverse Studien zeigen, dass PR-Stellen heute tatsächlich zu den wichtigsten Quellen für Journalisten gehören. Allerdings ist das noch kein Garant für eine Publikation der Inhalte, schon gar nicht zwingend in der Form, wie es dem Unternehmen vorschwebt: Unbezahlter Content lässt sich nicht steuern.

Das Problem liegt darin, dass PR-Arbeit heute nach wie vor vielfach als erweiterter Arm der Werbung missverstanden wird. Die von Berufes wegen misstrauischen Journalisten lassen sich ungern als kostenfreies Instrument zur Verbreitung von Werbebotschaften missbrauchen. Gibt es aber in der Tat etwas zu sagen und ist die Information mediengerecht und professionell aufbereitet, liegt auch heute noch eine grosse Chance in der PR. Diese Bemühungen müssen allerdings von einer langfristigen, gut aufgebauten Beziehung zu den Medien begleitet werden. Dazu gehört die Bereitschaft, auch bei unangenehmen Sachverhalten Stellung zu beziehen, schlechte Zahlen transparent zu machen und ganz allgemein erreichbar zu sein. Die Glaubwürdigkeit, die auf diese Weise entsteht, sorgt dafür, dass die PR-Arbeit auf fruchtbaren Boden fällt.

*Trend 2018: Die Grenzen zwischen journalistischen und PR-Texten gerade in Onlinemedien werden weiter verwischt, was Unternehmen zugutekommt, die im PR-Bereich in den letzten Jahren gute Vorarbeit geleistet haben.*

Text: Stefan Millius

Bilder: Archiv

# So funktioniert Kommunikation

**Nur wer mutig ist und Fehler macht, kann sich kontinuierlich verbessern.  
Eine Anleitung in zehn Punkten.**

1. **Funktionierende Kommunikation funktioniert vielleicht erst im zweiten Anlauf.** Nur wer mutig ist und Fehler macht, kann sich kontinuierlich verbessern. Natürlich ist es unsere urschweizerische Eigenschaft, fehlerlos zu arbeiten. Davon müssen wir nicht abkehren. Aber der Kreislauf des Lernens und Verbesserns dreht sich heute sehr viel schneller als früher.
2. **Funktionierende Kommunikation ist einfach und sexy.** Produzieren Sie Liebeserklärungen und keine trockenen Gebrauchsanweisungen – Kommunikation muss Gefühle auslösen, nicht beschreiben.
3. **Funktionierende Kommunikation ist messbar.** Definieren Sie nicht nur eine strategische Vision, sondern auch kurzfristige, operative Ziele, deren Erfüllung stets auf Ihre übergeordneten Ziele einzahlt.
4. **Funktionierende Kommunikation ist keine Demokratie.** Ihre Markenführung durch die Kommunikation wird stromlinienförmig und damit austauschbar, wenn Sie es jedermann Recht machen wollen. Entscheiden bedeutet Führen. Das gibt Ihrer Kommunikation eine klar erkennbare Linie und Charakter.
5. **Funktionierende Kommunikation basiert auf Dialog.** Entscheide basieren auf fundiertem Wissen, und dieses finden Sie selten auf Ihrem Schreibtisch. Seien Sie neugierig und verlassen Sie Ihre gewohnte Umgebung, stellen Sie Fragen und hören Sie zu. Die Zeit dafür lohnt sich.
6. **Funktionierende Kommunikation heisst, das Gute noch besser zu machen.** Wenn wir alles möglichst richtig machen wollen und Fehler suchen, würgen wir oft das eigentliche Potenzial von Ideen ab, die vor uns auf dem Tisch liegen. Fokussieren Sie primär auf das, was Sie toll finden, und erzielen Sie damit noch bessere Resultate.
7. **Funktionierende Kommunikation schafft einfachen Zugang.** Der Konsument hat immer weniger Zeit, aber viel mehr Informationen. Deshalb bestimmt er oder sie selbst, welche Inhalte wann und wo konsumiert werden. Die Kommunikation ist deshalb in der Pflicht, diesen Zugang möglichst bequem zu gestalten. In Zeiten der Austauschbarkeit wirkt Convenience differenzierend.
8. **Funktionierende Kommunikation ist strategisch und spontan.** Kommunikationsstrategie ist eigentlich ziemlich simpel: Man definiert Anspruchsgruppen, Ziele, Inhalte, Kanäle und leitet davon eine Planung ab. Lassen Sie aber genügend Raum für Spontaneität, z. B. für aktuelle Ereignisse. Das macht Sie – im positiven Sinne – unberechenbar und damit begehrt.
9. **Funktionierende Kommunikation zu erarbeiten, macht Spass.** Auch wenn der Prozess manchmal aufreibend ist – Herzblut ist spürbar im Endprodukt.
10. **Funktionierende Kommunikation gibt's bei Ammarkt.** Vor allem, wenn Sie sich mit den obigen Punkten identifizieren können.



Text: Marcel Odermatt,

CEO der St.Galler Full-Service-Agentur Ammarkt

Bild: zVg

# Sagen Sie es doch einfach!

**Dieser Artikel verfolgt die Umsetzung des Zielbildes, die Sprachkompetenz dem Entschlackungsprozess zuzuführen. Alles klar? Verabschieden wir uns von aufgeblähten Formulierungen und reden wir doch einfach normal miteinander.**

von Tobias Fischer



Deutschunterricht in der Primarschule. Erinnern Sie sich noch? «Machen ist ein schlechtes Wort, man macht höchstens in die Hose.» Das haben viele noch irgendwo im Hinterkopf. Und was machen Sie heute als Erwachsene? Sie machen nicht, Sie tätigen: Anrufe, Einkäufe, Überweisungen. Selbstverständlich könnte man auch einfach anrufen, einkaufen und überweisen, aber das scheint vielen Leuten zu simpel. Und so reisen Sie auch nicht oft, sondern sprechen von erhöhter Reisetätigkeit. Geht es dabei um Ferien, loben Sie danach den Erholungsfaktor. Schade, mit dem Faktor ist doch die ganze Erholung dahin! Messen Sie die Erholung etwa? Und auch den Unterhaltungswert?

Statt einfach einen Entscheid zu erwarten, hat man heute die Erwartungshaltung, dass eine Fragestellung dem Entscheidungsfindungsprozess zugeführt wird. Das ist schwieriger zu sagen und zu schreiben – und es ist noch schwieriger zu verstehen. Was also soll dieses Aufblähen der Sprache? Wirkt die Schreiberin oder der Sprecher damit kompetenter? Ich finde, hier ist Handlungsbedarf angezeigt. Oder eben einfacher und direkter: Tun wir etwas dagegen!

Wollen auch Sie die warme Luft weglassen, verwenden Sie zum Beispiel gleich direkt das Verb statt einer Substantivierung – also «lösen» statt «der Lösungsfindung zuführen». Oder sagen Sie nicht Zielsetzung oder Zielbild, wenn Sie einfach das Ziel meinen. Eine Schlankheitsdiät tut, wobei «tut» in der Primarschule, jedenfalls in meiner Klasse, auch auf der schwarzen Liste war, der Sprache gut. Das gilt auch für Sätze, wie soeben gezeigt: Wer versteht schon so lange, verschachtelte Sätze? Und doch trifft man immer wieder auf sie, selbst in Reden. Und dort sind sie noch schwerer zu verstehen.

Wer verstanden werden will, sollte keine Angst haben vor einer einfachen Sprache. Eher vor dem Gegenteil.

*Tobias Fischer ist Bereichsleiter Text/PR bei der Kommunikationsagentur Ka Boom in St. Gallen. Er ist zudem Redaktionsleiter des Gastrofacts-Businessmagazins.*

# Der Kampf um Aufmerksamkeit

**Wer heute im Kommunikationsdschungel auffallen will, muss sich etwas einfallen lassen. Es lohnt sich, in die Kreativität zu investieren.**

von René Eugster

Heutzutage werden tages, tagaus innerhalb einer Minute 571 neue Websites kreiert, 46 200 Fotos auf Instagram und 400 Stunden Filmcontent auf Youtube hochgeladen, 900 000 Logins und 4 166 667 Likes auf Facebook verzeichnet, 156 Millionen Mails versandt, 600 neu bearbeitete Seiten auf Wikipedia veröffentlicht, 990 000 Mal auf Tinder geswiped, 347 222 Fotos mit WhatsApp geteilt, 1,8 Millionen Snaps kreiert, 452 000 Tweets veröffentlicht (und dies nicht allein von Donald Trump), 120 neue LinkedIn-Accounts eröffnet, 694 Uber-Fahrten gebucht und 751 522 Dollar online ausgegeben.

Doch auch analog ist ganz schön was los: Allein in der kleinen Schweiz landet jährlich für 668.22 Millionen Franken Werbung in den Briefkästen, es werden immer noch für 332.5 Millionen Inserate veröffentlicht, für 116.1 Millionen Werbung aufs Mobile verschickt sowie für 100 Millionen im TV, Radio und Kino geworben.

Wer da auffallen will, muss sich ganz schön was einfallen lassen – oder er wird trotz enormem Mitteleinsatz gar nicht erst beachtet. Da lohnt es sich, neben ausgeklügelten Strategien auch in professionelle, responseauslösende Kreativität zu investieren. Egal, ob beim Inhalt oder bei der Umsetzung von Kommunikationsstrategien, Storys und Mitteln, beim Umgang mit Daten (die in jedem Betrieb anfallen und smart beziehungsweise nutzbar gemacht werden müssen) oder in der Art, dem Zeitpunkt oder dem Ort, in dem Sie mit Ihren Kunden oder potenziellen Käufern kommunizieren wollen.



*René Eugster ist Creative Director und Gründer der Agentur am Flughafen (national und international ausgezeichnet mit rund 300 Awards für responseauslösende Kommunikationsstrategien und kreative Umsetzungen).*

# Promise & Delivery: Von der Strategie zum positiven Kundenerlebnis

**Praktisch jedes Produkt und jede Dienstleistung sind austauschbar, die Märkte sind gesättigt, die Konkurrenz ist hart. Eine Differenzierung wird fast nur noch über die Marke und ihr emotionales Leistungsversprechen erreicht. Wer eine Leistung verspricht, muss diese auch einhalten. Wie die Abstimmung von Leistungsversprechen zum positiven Kundenerlebnis gelingt, zeigt dieser Artikel.**

Zufriedene Kunden sind die Basis für den Erfolg von Unternehmen. Die Kundenzufriedenheit ergibt sich aus dem Verhältnis von Erwartungshaltung und Erfüllungsgrad, inwieweit also die Erwartungen erfüllt oder im besten Fall gar übertroffen werden. Der Konsum kann zum positiven, bemerkenswerten Erlebnis,

geisterte Botschafter» der Marke oder des Produkts zu machen. Mundpropaganda hiess das im letzten Jahrtausend. Heute verbreiten sich positive – wie negative! – Erlebnisse in Sekundenschnelle tausendfach über die sozialen Medien. Dieses Potenzial kann man für das eigene Unternehmen nutzen – wenn das Erlebnis für die Kunden stimmt. Dann zahlen sich die Investitionen ins positive Kundenerlebnis gleich mehrfach aus, durch

## «Investitionen ins positive Kundenerlebnis zahlen sich aus.»

der «Point of Sale» zum «Point of Positive Experiences» werden. Gemäss Wikipedia bezeichnet Customer-Experience-Management (CEM) die Schaffung positiver Kundenerfahrungen zum Aufbau einer emotionalen Bindung zwischen Kunde und Produkt.

1. Höhere Kundenzufriedenheit
2. Gesteigerte Kundenloyalität
3. Mehr Kundenempfehlungen, sprich Gratiswerbung
4. Differenzierung von den Mitbewerbern
5. Aufbau von Vertrauen
6. Kosteneinsparungen (einen neuen Kunden zu gewinnen kostet nach Faustregel sieben Mal mehr, als einen bestehenden Kunden zu halten).

Vier Schritte führen zum systematisch geplanten Markenerlebnis.

**Stimmt das Erlebnis – stimmt das Ergebnis**  
Vorrangiges Ziel von CEM ist es, aus zufriedenen Kunden loyale Kunden und aus loyalen Kunden «be-



### Das A und O sind Emotionen

Eine Marke und damit auch das Markenerlebnis müssen systematisch erarbeitet werden. Ausgehend von den Zielkunden und ihren Bedürfnissen stellt sich die Frage, wie sich der Kunde nach der Konsumation fühlen soll. Welche Gefühle möchten wir bei ihm auslösen, welche Gefühle bleiben bei ihm hängen? Denn Emotionen sind erwiesenermassen der Treiber jedes Handelns. Und nichts bleibt nachhaltiger in uns verankert als Gefühle: An ein bestimmtes Gefühl in einer bestimmten Situation erinnern wir uns oft auch nach Jahren noch. Über unsere fünf Sinne können Gefühle stimuliert und gesteuert werden. Also geht es um die Frage, was der Kunde sieht, fühlt, hört, schmeckt, riecht, wenn er unser Produkt oder unsere Dienstleistung konsumiert. Das Markenerlebnis wird durch Farben, Bildwelten, Haptik, Klang, Geruch, Geschmack, zwischenmenschliche Interaktion usw. gestaltet.



Andreas Felder, Managing Partner der St. Galler Rembrand AG für Marke, Design und Kommunikation

### Storytelling – Geschichten zum Eintauchen

Im Rahmen von Markenpositionierung und Marketingplanung muss also systematisch auf die gewünschten Emotionen hingearbeitet werden. Vier Schritte sind dazu sinnvoll: Nachdem die Emotionen definiert sind, bietet sich der Entwurf einer Geschichte bzw. eine Thematisierungsidee als Leitfaden an, in die der Kunde eintauchen kann. Danach geht es um die visuelle Wahrnehmung, also um das Design des Auftritts nach aussen. Dicht gefolgt vom nächsten Schritt, dem Markenversprechen. Darin werden Argumentation und Tonalität festgelegt, die eigentliche Kampagne konzipiert. Die mittels Kampagne aufgebauten Erwartungen sind dann eben durch das effektive Kundenerlebnis zu erfüllen.

### Von neu zu treu

Am Beispiel der Bäderwelt Säntispark in Abtwil, die 2016 durch eine ausgedehnte Rutschenwelt ergänzt wurde, sei das Vorgehen in der Praxis aufgezeigt. Am

Anfang der Marketingüberlegungen stand die Frage, wer die zukünftigen Gäste sein und wie sie sich bei und nach einem Besuch fühlen sollen. Anhand von Personas wurden deren Erwartungen ausgeleuchtet. Dabei wurde klar, dass es in der Zielgruppenansprache nicht nur um das Rutschen an sich gehen kann, sondern darum, ein einzigartiges, unvergessliches Erlebnis zu bieten.

Wasserrutschen dienen letztlich «nur» als Mittel zum Zweck, mit der Familie oder mit Freunden einige Stunden Spass zu haben. «Spass» würde das Säntispark-Angebot jedoch zu wenig von anderen Anbietern unterscheiden. Deshalb wurde eine einheitliche, differenzierende Thematisierung gewählt, die als Leitidee über dem gesamten Projekt stand: «Säntis & Alpstein». Diese naheliegende Leitidee floss frühzeitig und konsequent in Bau und Gestaltung der Rutschenwelt ein. So heisst die Rutschenwelt heute «Der Berg», die Rutschen heissen «Säntis Pipe», «Wildbach» usw. Die Leitidee wurde auch ins Sound- und Lichtdesign integriert, sodass eine einzigartige Erlebniswelt für alle Sinne entstand. Architekt, Licht- und Sounddesigner sowie Marketing erarbeiteten Hand in Hand diese Erlebniswelt im Sinne der Leitidee. Denn das Versprechen in der Marketingkampagne mit der Headline «Krass, nass, Spass!» und der Anspruch, die «coolste Rutschenwelt der Schweiz» zu sein, sollten beim Erlebnis vor Ort auch eingehalten werden können.

Ein Jahr nach der Eröffnung der Rutschenwelt wurden die Rutschen bereits zwei Millionen Mal benutzt. Gegenüber Vorjahr besuchten 15 Prozent mehr Gäste den Säntispark. Die systematische Planung des Kundenerlebnisses, die Abstimmung von Kampagne und Produkt, von «Promise & Delivery» hat sich gelohnt.

Text: Andreas Felder, Rembrand AG für Marke, Design und Kommunikation

Bilder: Rembrand AG

Anzeige

# Wer mit uns druckt, schont die Umwelt.



Wir sind die einzige komplett wasserlose Offsetdruckerei der Schweiz:

Unkonventionell



Wir arbeiten nach einem umfassenden Umwelt- und Qualitätsmanagement:

Schonend



Wir produzieren unseren eigenen Strom mit einer Photovoltaikanlage:

Sparsam



Wir sind mit Hybridfahrzeugen unterwegs und entlasten so unsere Luft:

Umweltbewusst



Wir nutzen die Abwärme aus der Produktion zur Gebäudeheizung:

Nachhaltig

# lutz

Druckerei Lutz AG  
Hauptstrasse 18, 9042 Speicher AR  
Telefon 071 344 13 78  
info@druckereilutz.ch

DruckereiLutz.ch/Umweltschutz

# Kompetenzmodell hilft bei digitaler Transformation

**Die Digitalisierung schreitet in allen Bereichen voran. Neue Geschäftsmodelle fordern traditionelle Branchen heraus. Wer heute konkurrenzfähig sein will, muss sich mit der digitalen Transformation auseinandersetzen. Das St.Galler Kompetenz-Modell der digitalen Transformation zeigt auf, welche Kompetenzen sich Innovationstreiber aneignen sollen. Das Modell stellt die wichtigsten Kompetenzen eines Veränderungsprozesses einfach dar.**



Mirko Galasso, pädagogischer Leiter BVS.

Das St.Galler Modell konzentriert sich auf zwei Kompetenzebenen, die für die Erarbeitung einer digitalen Transformationsstrategie alle Unternehmensbereiche integriert: Die funktionalen Kompetenzen in der Digitalisierung zeigen auf, was in den klassischen Unternehmensbereichen für die jeweiligen Mitarbeitenden relevant ist. Die Metakompetenzen hingegen beziehen sich auf die Bewältigung der digitalen Transformation – und zwar unabhängig davon, in welchem Bereich jemand arbeitet und in welche Richtung die digitale Reise geht.

## Funktionale Kompetenzen

Die Digitalisierung bietet völlig neue Geschäftsmodelle: In New York haben zum Beispiel nicht mehr die Restaurants die grössten Margen, sondern die Portale, über welche sich Gäste informieren, ihren Tisch reservieren oder eine Bewertung abgeben. Wenn Manager die möglichen Technologien sowie die Business-Cases von erfolgreichen, digital aufgestellten Unternehmungen kennen, können sie die Chancen auch in ihren Unternehmungen nutzen. Die digitale Transformation wird von den Füh-

rungskräften in Gang gesetzt und gesteuert. Ihre agile Führung und die Nutzung geeigneter Techniken zur Implementierung passender Anreize sichern die Zukunft.

In der Digitalisierung des Human Resources Management können die Prozesse durch neue Technologien effizienter und effektiver gemacht werden. In der Personalrekrutierung sind Kenntnisse des E-Recruitings unabdingbar. In der Personalentwicklung wird die HR-Fachperson zum Talent Coach der auch individualisierte E-Learning Tools und «Gamification» nutzt. Ganz generell wird das HR vermehrt zum strategischen Partner, welcher administrative HR-Tätigkeiten von autonomen Systemen erledigen lässt.

## Soziale Medien als erster Touchpoint

In der Digitalisierung des Marketings und des Verkaufs ist es wichtig, dass Manager meistens die sozialen Medien (Facebook, Instagram etc.) als ersten Touchpoint mit dem Kunden optimal einsetzen. Über diese Medien erfahren sie die wahren Bedürfnisse der Kunden und können diese in die Leistungs-

## Funktionale Kompetenzebene



## Metakompetenzebene



erstellung integrieren. Sie müssen wissen, wer in ihrem smarten Ökosystem ist und wer welche Rolle einnimmt. Was, wenn unsere Mitbewerber über die Technologien «Augmented» und «Virtual Reality» aussergewöhnliche Kundenerlebnisse schaffen und wir nicht?

In der Digitalisierung der Logistik und der Industrie 4.0 bieten digitale Kompetenzen in den Bereichen autonome Transportsysteme, Roboter und künstliche Intelligenz oder «Predictive Analytics» grosse Vorteile. Dank Wearables sind Fernsteuerungen von überall auf der Welt aus möglich. Die 3D-Drucktechnologie ist dabei, ganze Branchen zu revolutionieren. Innovative Unternehmungen verlassen ihre Kompetenzen im Bereich reiner Produktion und übernehmen Logistikprozesse für ihre Kunden. Die Ostschweizer SFS ist längst nicht mehr nur ein Schraubenhersteller, sondern bietet ihren Kunden umfassende und hochintegrierte Logistikdienstleistungen basierend auf IoT-Technologien (Internet der Dinge) an.

## Ein Roboter der ABB hat vor Kurzem als Experiment ein Konzert von Andrea Bocelli dirigiert.

### Die Metakompetenzen

Um in der heutigen Wirtschaftswelt zu bestehen, braucht es agile Unternehmen. Diese zeichnen sich durch Flexibilität und Kreativität aus. Das St.Galler Kompetenz-Modell definiert mit den Metakompetenzen jene, die für alle von der Digitalisierung Betroffenen relevant sind. Das Change Management unterstützt diese, diesen digitalen Wandel aktiv anzugehen und zu vollziehen. Kenntnisse in der digitalen Kommunikation ermöglichen eine virtuelle Kooperation zwischen den betroffenen Personen.

Kreative Ideen entstehen oft in interdisziplinären Teams. Die Entwicklung solcher Ideen mit Design Thinking oder weiteren Kreativitätstechniken soll aus Anwendersicht überzeugend sein. Leader, welche die Chancen der Digitalisierung nutzen möchten, müssen sich die folgenden Fragen beantworten: Wie schaffe ich in meiner Unternehmung eine Umgebung für Ideenmanagement und Innovation? Was kann ich tun, um die Generierung von kreativen Ideen in meiner Unternehmung zu fördern? – Die Kultur einer auf die Digitalisierung vorbereiteten Unternehmung beruht auf dem Agilitätsgedanken. Die bisherigen Werte werden je nach notwendiger Disruption des bisherigen Geschäftsmodells beibehalten oder über Bord geworfen. Egal, wie sich das Management entscheidet – wichtig ist, dass alle mitziehen. Mit der Digitalisierung von Geschäftsprozessen nimmt auch das Datenvolumen eines Unternehmens zu. In einer Transformationsphase müssen sich Unternehmen mit Themen wie Datensicherheit oder auch Comp-

liance auseinandersetzen und entsprechende Konzepte erarbeiten.

Das St.Galler Kompetenz-Modell für die digitale Transformation ist mehr als eine Sammlung von relevanten Themen. Es ist vielmehr eine innovative Perspektive für die kreative Reflexion, wie sich Personen, die von der Digitalisierung betroffen sind, darauf vorbereiten können.

### Case Study: DJ oder künstliche Intelligenz?

In den 1990er Jahren kaufte ein Ostschweizer DJ seine Schallplatten meist in Städten wie Zürich, London oder Mailand. Ein sogenanntes Vinyl mit einem Lied kostete mindestens 15 Franken. Um einen ganzen Abend aufzulegen, brauchte er 150 bis 200 Schallplatten, die er in Plattencases zusammen mit seinen Buddies in die Disco schleppte. In den 2000er Jahren begannen viele DJs, ihre Musik bequem zuhause auf CD aufzunehmen. Daraufhin ersetzten die Clubs die Schallplattenspieler durch CD-Player. Auch CDs wurden irgendwann in den 2010er Jahren obsolet, da die Lieder direkt von Musikseiten im Internet auf einen USB-Stick geladen wurden. Und seit einigen Monaten geht der DJ sogar mit leeren Händen in den Club: Er speichert die Lieder auf seine Cloud und spielt diese über den Laptop im Club ab.

Was kommt in Zukunft? Ein Roboter der ABB hat vor Kurzem als Experiment ein Konzert von Andrea Bocelli dirigiert. Ein Roboter als DJ ist noch nicht im Einsatz, da die DJs der Meinung sind, dass «ein Roboter niemals die Emotionen wie ein DJ weitergeben kann». Bereits jetzt ist aber künstliche Intelligenz in der Lage, die weltweiten Hitparaden zu durchleuchten und nach Ohrwürmern zu suchen. Diese Melodien werden von künstlicher Intelligenz kombiniert – und es entsteht ein neuer Hit, der bestimmt in den Charts landet.

Text: Mirko Galasso

Bilder: zVg

### Über den Autor

Mirko Galasso (\*1973) hat an der Universität Zürich Betriebswirtschaft und an der Universität St.Gallen (HSG) Wirtschaftspädagogik studiert und soeben das CAS Digital Masterclass absolviert. Der Wittenbacher ist pädagogischer Leiter des Bildungszentrums BVS St.Gallen und hat in den letzten Jahren sieben eidgenössisch anerkannte Lehrgänge in der Höheren Fachschule designt. Galassos neuestes Werk ist der Nachdiplomstudiengang «Digital Innovation Manager NDS HF», welches auf dem St.Galler Kompetenz-Modell für die digitale Transformation basiert (Infos unter [www.bvs.ch](http://www.bvs.ch)).

# Wie Ihr Unternehmen relevant kommuniziert

Datengetriebene Kommunikation macht es heute möglich, Inhalte direkt an einzelne Zielgruppensegmente und deren Journeys auszurichten. Dennoch betreiben die meisten Schweizer Unternehmen nach wie vor Giesskannenkommunikation. Warum? Weil viele Kommunikationsverantwortliche und Unternehmen gar nicht wissen, was heute alles möglich ist.

«Je besser ein Unternehmen seine Auswirkung und Zielgruppen versteht, umso personalisierter und kontextsensitiver kann es kommunizieren.»

Das Internet ist die wichtigste Informationsquelle und Unternehmen sind online präsenter denn je. Social Advertising und SEO gehören zum kommunikativen Repertoire wie früher der Presstext. Mit Online-Sichtbarkeit ist aber erst der Anfang gemacht. Nun stellt sich die Frage, in welchem Licht man gesehen wird.

Je besser Unternehmen ihre Auswirkung und ihre Zielgruppen verstehen, desto eher können sie die notwendigen Anpassungen vornehmen, um personalisierter und kontextsensitiver zu kommunizieren.

Dabei müssen Unternehmen auf weiteres digitales Know-how wie Content

Marketing und Analytics- sowie Monitoring-Tools setzen, um Kenntnisse zu gewinnen, wo sich ihre Zielgruppen bewegen, worüber sie kommunizieren und was für sie von Relevanz ist und was nicht.

Als führende Kommunikationsagentur berät YJOO by Farner Kunden aller Branchen in der Konzeption und Realisation ihrer integrierten Kommunikation. Das Digital Team unter dem gemeinsamen Dach Farner Consulting AG ist unter anderem spezialisiert auf Analytics & Insights. Daniel Jörg, Head of Digital, erläutert die Wichtigkeit des datengetriebenen Ansatzes und wie sie heute Kampagnen messen.

## Daniel Jörg, wieso ist die Analyse von digitalen Daten im Campaigning von Farner so wichtig?

Heute entstehen effiziente Kampagnen nicht mehr einfach basierend auf guten Ideen und «Erfahrung», sondern auf echten Insights, die aus relevanten Daten abgeleitet werden. Eine Kampagne muss gut vorbereitet sein, aber es ist noch wichtiger, während dem Verlauf auf aktuelle Ereignisse, Trends oder Dialoge einzugehen und die Kommunikation anzupassen. Schafft man das nicht, dann wirken Kampagnen heute nicht mehr.



**Daniel Jörg, Head of Digital bei Farner Consulting**, ist Kommunikationsstrategie mit 17 Jahren Beratungserfahrung. Allrounder in Digital Marketing, Social Marketing, Public Relations, Unternehmenskommunikation und Werbung. Er pflegt eine integrierte, digitale, soziale & mobile Denke.

## Was misst und analysiert Ihr Team?

Entwickeln wir ein Kommunikationskonzept, dann analysieren wir immer vier Bereiche:

**News** – Was sieht, hört oder liest das Publikum zu einem bestimmten Thema?

**Search- & Trend Analytics** – Wofür interessieren sich Konsumenten wirklich?

**Social Analytics** – Worüber sprechen und interagieren sie?

**Traffic und Nutzung** – Auf welche Inhalte und Angebote der Marke reagieren sie, was bewegt sie?

Diese Kenntnisse ermöglichen nicht nur die Konzeption von besseren Kommunikationsstrategien, sie ermöglichen gleichzeitig die kontinuierliche Optimierung der Kommunikationsaktivitäten. Dabei betrachten wir nicht nur die eigenen Daten und welche Inhalte am besten funktionieren, sondern analysieren auch die Gegenseite. Die Wirkung unserer eigenen Kampagnen messen wir mit Website-, Social- und Ad-Analytics. Für letzteres ist Facebook ein gutes Beispiel für einen effizienten Werbekanal, der aber gleichzeitig auch als Tool für Marktforschung dient. Wir können aufgrund von Werbeanzeigen analysieren, welche Segmente unserer Zielgruppe auf welche Kampagneninhalte am meisten reagieren und wie sie das tun.

## Was raten Sie Unternehmen?

Jedes Unternehmen sollte seine Customer Journey kennen und sich die Kenntnisse daraus zu Nutzen machen, relevant und wirksam zu kommunizieren. Die heutigen Plattformen ermöglichen jedem KMU, mit kleinstem Budget zu starten und erste Insights für seine zielgerichtete Kommunikation zu generieren. Welche Botschaften nehmen unsere Zielgruppen über welche Kanäle wahr? Worüber unterhalten sie sich? Was tut unsere Konkurrenz erfolgreich? Basierend auf diesen Insights werden Ideen und Inhalte entwickelt, die über die passenden Kanäle gesendet werden. Wir messen dann die Impacts und können so laufend Kampagnen steuern und optimieren. Wichtig ist zudem, dass im Prozess die Digital Experten, welche die richtigen Tools kennen, mit den Kampagnenverantwortlichen zusammengebracht werden, welche die Experten im jeweiligen Thema sind.

## Worin sehen Sie die grösste Herausforderung?

Hat ein Unternehmen einmal datengetriebene Kommunikation gestartet, ist das grösste Risiko, dass wieder klassisch weitergearbeitet wird. Genau dann ist aber wichtig, auf den gewonnenen Kenntnissen aufzubauen, die eigene Kommunikation entlang der Insights zu optimieren und wieder den Impact zu messen. Ich rate jedem Unternehmen, klein zu starten und datengetriebene Kommunikation als Fundament für Kampagnen auszuprobieren. Relevantere Kommunikation ist garantiert.

### YJOO by Farner

In einer Zeit, in der wir immer mehr Auswahl und immer weniger Geduld haben, tun wir alle das Gleiche: Ausblenden, ignorieren, selektionieren. In einer Zeit, in der Handel nicht mehr Online oder Offline ist, sondern beides, müssen wir uns alle vom Schubladendenken verabschieden. Und in einer Zeit, in der teilen genauso wichtig ist wie besitzen, in der Sinnhaftigkeit ein Entscheidungskriterium ist, avanciert Vertrauen zur wichtigsten Ressource eines Unternehmens. Vertrauen entsteht durch Beziehungen. Wir entwickeln diese über Methodenkompetenz, Fachkompetenz, thematische Tiefe, Kreativität, Technologieverständnis, analytisches Know-how sowie das Wissen um die Prozesse in Organisationen. Und schlussendlich mit Inhalten, die aktivieren, die involvieren und die insbesondere eines sind: bemerkenswert. Denn nur, was Menschen heute eine Bemerkung wert ist, wird geteilt, geliked, gekauft. Darum denken wir nicht in Kategorien wie Werbung oder Public Affairs. Sondern entwickeln Unternehmen ganzheitlich. Vom Change-Management über die Kommunikation bis zum POS. Mit bemerkenswerten Storys.

**Start doing things YJOO love.** Klingt spannend? Dann sollten wir uns kennenlernen. Mit bewegenden Methoden. Mit der geballten Kompetenz von YJOO und Farner.



Samuel Güttinger,  
Senior Consultant,  
Leitung Ostschweiz



Sabine Bianchi,  
Senior Consultant,  
Mitglied der Geschäftsleitung



Martin Fuchs,  
Creative Director,  
Mitglied der Geschäftsleitung



YJOO Communications AG  
Poststrasse 23  
9001 St.Gallen  
T + 41 71 321 10 31

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

*Michael Nonn, Präsident St. Galler Anwaltsverband:*

**«Anwälte werden heute oft  
nur noch als *«Bluthunde»* ihrer  
Klienten missverstanden.»**



# «Der Druck zur Spezialisierung wird grösser»

**Seit Mai 2017 wird der St.Galler Anwaltsverband (SGAV) von Dr. iur. Michael Nonn präsiert. Er gehört dem Vorstand bereits seit 2011 an. Nonn im Gespräch über seine neue Aufgabe, die Bedeutung des Anwaltsverbandes für den Berufsstand und für die Region und die Qualität der «Anwaltschaft» Ostschweiz.**

**Michael Nonn, Sie haben vor wenigen Monaten das Präsidium des SGAV übernommen. Was war für Sie Motivation, sich dieser Aufgabe zu stellen?**

Eigentlich in allen Lebensbereichen, besonders aber in einem regulierten Arbeitsumfeld, stellt sich die Frage, ob man Gegebenheiten einfach hinnehmen und damit umgehen will, oder ob man einerseits das Interesse, andererseits aber auch die Möglichkeit und letztlich insbesondere den Willen hat, diese Gegebenheiten direkt oder indirekt mitzugestalten. Das Interesse und der Wille waren bei mir, nicht nur im Arbeitsumfeld, immer schon vorhanden; die Möglichkeiten zur Mitarbeit und Einflussnahme muss-

gänglich, dass auch der Beruf des Anwalts über einen Berufsverband verfügt. Und weil nach wie vor zahlreiche Rechtsgebiete, insbesondere im öffentlichen Recht, föderalistisch geprägt und damit auf Stufe Kanton geregelt sind, sind kantonale Anwaltsverbände nötig. Der Schweizer Anwaltsverband SAV ist denn auch ein «Verband der Verbände»: Kein Anwalt der Schweiz kann direkt und ausschliesslich Mitglied des SAV sein, aber jedes Mitglied eines kantonalen Verbandes ist automatisch auch Mitglied des SAV.

**Und wo liegen die Vorteile für die Mitglieder?**

Soweit sich der SGAV für ihre Anliegen – Information, Gesetzgebung, Zusammenarbeit mit Behörden, Weiterbildung – einsetzt, sind die Vorteile offensichtlich. Aber auch die Tatsache, dass die Mitglieder des SGAV sich dem verbandsinternen Disziplinarverfahren unterstellen, das die Verletzung von Standesregeln ahndet, ist letztlich ein Vorteil, sie wirkt im Ergebnis wie ein Qualitätssiegel: Wer sich freiwillig der allfälligen Disziplinierung durch den Verband unterstellt, gibt damit zu verstehen, dass er diese nicht scheuen muss, weil er sich standeskonform verhält. Wie bei jedem anderen Label heisst das aber selbstverständlich keineswegs, dass alle Nichtmitglieder sich nicht standeskonform verhalten würden. Ausserdem bietet der SGAV seinen Mitgliedern zahlreiche Möglichkeiten zum informellen Austausch in geselliger Atmosphäre. Für die jüngeren Mitglieder ist das eine willkommene Gelegenheit, sich am Platz Ostschweiz zu vernetzen – für die älteren eine ebenso willkommene Gelegenheit, alte Freundschaften zu pflegen, neue zu schliessen und vielleicht sogar den einen oder anderen Fall ausserhalb des formellen Rahmens unkompliziert auf Spur zu bringen.

## «Die vielfältige Ostschweizer Anwaltschaft deckt die Bedürfnisse der KMU gut ab.»

ten sich ergeben und teilweise wohl auch erarbeitet werden. Als ich vor einigen Jahren angefragt wurde, ob ich im Vorstand des SGAV mitarbeiten wolle, habe ich darin eine solche Möglichkeit gesehen und diese gerne wahrgenommen; dieses Jahr war es mir aufgrund einer Reduktion meiner ausserberuflichen Auslastungen an anderer Stelle nun auch möglich, das Präsidium des SGAV zu übernehmen. Bei aller Mehrarbeit, die dies mit sich bringt, schätze ich an meinem neuen Amt die zahlreichen neuen Kontakte im eigenen Kanton, aber auch schweizweit, die es mir erlauben, die Anliegen der St.Galler Anwältinnen und Anwälte vorzubringen und das anwaltliche Arbeitsumfeld in der Tat mit zu gestalten.

**Warum ist es aus Ihrer wichtig, dass die Anwälte im Kanton eine eigene Organisation haben?**

Der SGAV engagiert sich einerseits für seine Mitglieder, andererseits aber auch für deren Klienten; weder das eine noch das andere wäre ohne einen schlagkräftigen Berufsverband möglich. Gerade die durchaus weitgehende Regulierung macht es unum-

**Welches sind gemeinsame aktuelle Herausforderungen für Ihre Mitglieder, beispielsweise durch neue Regulierungen oder den gesellschaftlichen Wandel?**



#### Zur Person

Dr. iur. Michael Nonn (\*1967) erlangte nach dem Studium an der Universität Basel 1994 das Anwaltspatent und 1996 den Dokortitel. Er ist seit Ende 1999 bei asg.advocati (seit 2011 SwissLegal asg.advocati) als Rechtsanwalt tätig, seit 2001 als Partner. Nonns Haupttätigkeitsgebiete sind Erbrecht, Notariat, Vertragsrecht, Gesellschaftsrecht und Wirtschaftsstrafrecht. Er ist zudem Lehrbeauftragter für Privatrecht an der Universität St.Gallen. Seit Mai 2017 präsidiert Nonn den St.Galler Anwaltsverband.

Ich unterscheide dabei interne und externe Herausforderungen. Intern: Durch den immer höheren Regulierungsgrad der Rechtslandschaft und die damit verbundene steigende Komplexität der Rechtsgebiete und Rechtsfragen führt meines Erachtens kein Weg an einer Spezialisierung der Anwälte vorbei. Da es der Ostschweizer Markt aufgrund seiner Grösse nicht oder nur ausnahmsweise erlaubt, in einer Kanzlei nur ein Rechtsgebiet anzubieten, dürfte die Bildung von Kanzleigemeinschaften mit verschiedenen Spezialisten weiter an Bedeutung gewinnen. Dies umso mehr, als die Klienten nicht ohne Weiteres bereit sind, für unterschiedliche Rechtsprobleme

heimnisses nahelegen würde, um die Anwaltschaft nicht über Gebühr gegenüber anderen Dienstleistern wie Banken, Treuhandfirmen oder Beratern zu benachteiligen. Der Spagat zwischen diesen beiden Interessen ist eine Herausforderung.

#### Wie beurteilen Sie die Qualität der Ostschweiz bezüglich des anwaltlichen Angebots?

Die Qualität erachte ich als hervorragend, sowohl in Bezug auf die geleistete Arbeit als auch – unter Vorbehalt der wie überall auch hier anzutreffenden Ausnahmen – insbesondere auf den Umgang unter den Anwälten, der bei allem Engagement für den eigenen Klienten von einer grossen professionellen Kollegialität geprägt ist, was nach meiner festen Überzeugung zu den besten Ergebnissen führt. Anwälte werden heute oft nur noch als «Bluthunde» ihrer Klienten missverstanden, und es geht völlig vergessen, dass sie auch und nicht zuletzt Diener des Rechts sind: Sie spielen eine wichtige Rolle im Vorgang der Rechtsfindung, indem sie zunächst dem Gericht die Sachverhalte in justizabler Form präsentieren und die rechtssuchenden Parteien nach geordneten und festen Regeln durch die oft komplizierten Verfahren führen. Mindestens genauso wichtig ist aber auch die Aufgabe, nicht justiziable Fälle vom Gericht fernzuhalten und die Gerichtsorganisationen damit nicht zu belasten beziehungsweise auch in grundsätzlich justiziablen Fällen wo möglich aussergerichtliche Lösungen anzustreben. Die Anwälte sind damit, obwohl sie selbstverständlich immer die Interessen ihrer Klienten zu wahren haben, zusammen mit anderen Beteiligten Akteure auf einer gemeinsamen Plattform und mit einem gemeinsamen Ziel, nämlich der Rechtsfindung, aber auch der Schaffung und des Erhalts des Rechtsfriedens.

## «Die Mitgliedschaft beim Anwaltsverband wirkt wie ein Gütesiegel.»

auch unterschiedliche Anwälte beizuziehen. Wenn man sich an eine Kanzlei – und oft auch an einen Kopf in dieser Kanzlei – gewöhnt hat, dann möchte man am liebsten mit allen Rechtsproblemen zumindest dort einsteigen und danach intern an die richtigen Personen verwiesen werden. Bei den Anwälten führt dies zu vermehrter Zusammenarbeit auf dem Mandat. Damit verbunden muss für die Kanzlei eine Organisationsform gefunden werden, die es erlaubt, diese Zusammenarbeit in administrativer Hinsicht so einfach wie möglich zu gestalten, denn nur dann ist diese Zusammenarbeit effizient und attraktiv.

#### Und welche Herausforderungen von aussen gibt es aus Ihrer Sicht?

Nach der «Panama-Papers-Affäre» steht auf gesamtschweizerischer Ebene das Anwaltsgeheimnis unter Druck und muss entsprechend verteidigt werden. Umgekehrt behindert das gleiche Anwaltsgeheimnis die Anwälte beim Inkasso ihrer Honorarforderungen, was eine gewisse Lockerung des Anwaltsge-

#### Auch Unternehmen beanspruchen Ihre Dienstleistungen. Wie sind die Ostschweizer Anwaltskanzleien punkto Leistungen für Firmen aufgestellt?

Hier liegt die Stärke meines Erachtens wie auch bei der Industrie beziehungsweise dem Gewerbe in einer breit aufgestellten «KMU-Basis»: Wir haben nur ganz wenige Grosskanzleien, dafür aber sehr viele kleine und mittelgrosse Büros, welche die Bedürfnisse des Ostschweizer Gewerbes, aber auch der Bevölkerung vielseitig und differenziert abdecken können. Diese kleineren Einheiten dürften auch beweglicher sein und sich damit rascher an neue Gegebenheiten anpassen können als Grosskanzleien. Die Schwäche – wenn man überhaupt davon sprechen will – liegt in der Kehrseite dieser Medaille: Wie erwähnt wird der Druck zur Spezialisierung immer weiter voranschreiten, und solange die Klienten noch nicht bereit sind, problemspezifisch verschiedene Anwälte um Rat zu fragen, dürften die kleineren Kanzleien ent-

### «Nach der «Panama-Papers-Affäre» steht auf gesamtschweizerischer Ebene das Anwaltsgeheimnis unter Druck.»

weder mit der Dienstleistungsqualität oder aber mit dem Aufbau einer längerfristigen Stammkundschaft Mühe bekommen. In Rechtsgebieten, in welchen von der Sache her keine Dauermandate üblich sind, mag dies weniger problematisch sein, im KMU-Beratungsbereich jedoch schon eher. Die Ostschweizer Anwaltschaft wird hier einen guten Mittelweg zwischen schlagkräftigen, marktfähigen Organisationsformen und für die Klienten trotzdem verbleibender Übersichtlichkeit finden müssen.

Interview: Stefan Millius

Bilder: Gian Kaufmann

#### Zum St.Galler Anwaltsverband (SGAV)

Der SGAV ist die Berufsorganisation der unabhängigen und selbstständigen Anwältinnen und Anwälte im Kanton St.Gallen. Er zählt per Ende Oktober 392 Mitglieder. Der Verbandsbeitritt ist freiwillig. Die meisten der im Kanton praktizierenden Anwälte sind jedoch Verbandsmitglieder. Innerhalb des Vorstandes bestehen die Ressorts «Standesrecht» und «Honorarbegutachtung». Daneben verfügt der SGAV über eine Weiterbildungs- und PR-Kommission, diverse Fachgruppen, eine Disziplinarrekurskommission, Delegierte in die Delegiertenversammlung des Schweiz. Anwaltsverbandes (SAV), und eine Vertrauensperson für Anliegen aus dem Bereich des Gleichstellungsgesetzes (für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Mitglieder). Weitere Informationen unter [www.anwaltsverbandsg.ch](http://www.anwaltsverbandsg.ch).

## Wertschöpfung statt Abschöpfung

**Ansehnlicher Wohlstand, niedrige Arbeitslosigkeit und verstärkte Wettbewerbskraft: Die Ostschweizer Wirtschaft befindet sich in einer wieder mehr und mehr erfreulichen Situation. Aber die Arbeitsproduktivität ist weiterhin tiefer als im Rest der Schweiz. Was ist zu tun?**



von Walter Locher

Die Produktivität konnte vor allem dank Digitalisierung und Automatisierung in der Ostschweiz in den letzten Jahren erfreulicherweise stark gesteigert werden. Zu denken geben muss aber, dass die Arbeitsproduktivität – verstanden als Wertschöpfung pro eingesetzter Arbeitseinheit – weiterhin unterdurchschnittlich ist.

Im Rahmen der Präsentation der Studie über die Wirtschaft, den nationalen Finanzausgleich und die öffentlichen Finanzen in den Ostschweizer Kantonen hat die St.Galler Regierung im Oktober 2017 beklagt, dass die vergleichsweise niedrigere Arbeitsproduktivität in der Ostschweiz eine Folge der unterdurchschnittlichen Pro-Kopf-Wertschöpfung und tieferer Löhne sei. Das Ressourcenpotenzial sei im Vergleich zum Schweizer Mittelwert damit zu tief.

Statt nun Vorschläge zur Erhöhung der Arbeitsproduktivität zu machen, will die St.Galler Regierung dem Bund und den anderen Kantonen Änderungen bei der Berechnung des Ressourcenpotenzials vorschlagen. Im Klartext: Man will mehr Mittel aus dem interkantonalen Finanzausgleich holen. Das ist der völlig falsche Weg.

Die Arbeitsproduktivität soll richtigerweise durch die Stärkung der vorhandenen Unternehmen im Bereiche Bildung, Forschung und Innovation sowie durch gezielte Massnahmen zur Verhinderung der Abwanderung von jungen, gut ausgebildeten Leuten in die grossen Zentren der Schweiz erhöht werden. Dazu braucht es gezielte Massnahmen bei Wohn- und Eigentumsförderung für junge Familien, aber auch Instrumente zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dann besteht für Arbeitskräfte ein Anreiz, in der Ostschweiz zu bleiben und die Arbeitsproduktivität hier zu steigern.

Abschöpfung aus dem Finanzausgleich ist der falsche Weg – gefragt sind Attraktivitätssteigerungen des Werk- und Arbeitsplatzes St.Gallen. Dann steigt die Wertschöpfung wieder nachhaltig.

Walter Locher ist FDP-Kantonsrat des Kantons St. Gallen

# Unternehmer investieren in Unternehmen

**Seit 2009 ist die St.Galler Beteiligungsgesellschaft Fortyone AG am Markt aktiv, bisher aber bewusst selten nach aussen in Erscheinung getreten. Mit der Ernennung von Marcel Walker zum Geschäftsführer will das Unternehmen nun aktiver auftreten. Die Philosophie bleibt dieselbe wie bisher: Start-ups wie auch KMU in Transformationsphasen begleiten – und das nicht nur mit Geld, sondern auch mit Wissen und Erfahrung. Im Gespräch mit CEO Marcel Walker und Verwaltungsratspräsident Markus Schultz.**

**Markus Schultz, was hat vor rund acht Jahren zur Gründung der Fortyone AG geführt? Beteiligungsfirmen gibt es ja nicht zu wenige.**

**Schultz:** Entstanden ist die Idee aus Gesprächen zwischen vier Freunden, die ihre Kompetenzen bündeln wollten. Dabei dachten wir damals nicht zwingend an eine Beteiligungsgesellschaft. Wir wollten in erster Linie spannende Projekte mitentwickeln und Mehrwert schaffen – nicht nur für uns selbst, für weitere Kreise. Daraus hat sich Fortyone als Rahmen

**Marcel Walker, Sie wurden offenbar als Jäger wahrgenommen. Wie kam es zum Kontakt mit Fortyone?**

**Walker:** Ich habe in der Vergangenheit mehrere Firmen gegründet und aufgebaut. Vor einem Jahr habe ich die Anteile meiner Werbeagentur verkauft, mich ganz allgemein anders organisiert und war damit offen für Neues. Ich habe mir die Frage gestellt: Was könnte nun kommen, wo kann ich meine Erfahrung einbringen? Diese Situation habe ich drei ausgewählten Personen geschildert, eine von ihnen war Philipp Bienz von der Fortyone. Das aus der Erkenntnis, dass es nicht reicht, offen für Neues zu sein – man muss auch darüber sprechen. Aus diesem Austausch hat sich später die konkrete Anfrage an mich ergeben. Für mich ist es reizvoll, erstmals nicht als einsamer Wolf beim Punkt null zu beginnen, sondern in ein bestehendes Unternehmen einzusteigen und es weiterzuentwickeln.

**Schultz:** Man muss dazu sagen: Die Situation bei Fortyone ist eine besondere. Wir Inhaber sind vier Freunde, die unkompliziert und mit möglichst wenigen schriftlichen Vereinbarungen arbeiten. Alles ist auf kollegialer Ebene geregelt, und doch gab es in all den Jahren nie auch nur im Ansatz Unstimmigkeiten. Diese Stimmung wollen wir erhalten, und deshalb war für uns bei der Frage des CEO neben den Qualifikationen die Persönlichkeit zentral.

**Die Gründer verstärken sich erstmals mit zusätzlicher Manpower. Wie sahen die ersten Schritte des CEO aus?**

**Walker:** Zunächst müssen wir sichtbarer werden. Und dafür brauchen wir einen gemeinsamen Nenner darüber, was wir machen, wie wir es machen und was uns auszeichnet. Auf dieser Basis kann man gezielt nach aussen treten. Ich werde in der Startphase sicher viele Veranstaltungen für Investoren besuchen, mich auf Plattformen und in Foren kundig

**Markus Schultz:**

**«Wir haben eine Unternehmerpersönlichkeit mit Jägermentalität gesucht.»**

entwickelt. Zunächst haben wir uns – bedingt durch den Hintergrund der Beteiligten – in erster Linie an Immobilienprojekten beteiligt. Später kamen Medtech-Investitionen dazu. Wir haben ein halbes Dutzend Beteiligungen erworben, wobei wir diese nicht systematisch gesucht haben; sie haben sich aus Gelegenheiten aus unserem Netzwerk heraus ergeben. Vor drei Jahren kam dann erstmals die Idee auf, einen Geschäftsführer einzustellen.

**Mit welcher Absicht?**

**Schultz:** Wir wollten einerseits die Beteiligungen, die wir halten, aktiver organisiert und verwaltet wissen und zum anderen verstärkt nach neuen Chancen suchen. Dafür brauchten wir jemanden, der ein offenes Sichtfeld hat, gut vernetzt ist und selbstständig arbeitet. Keinen Verwalter, sondern jemanden, der zupackt – eine Persönlichkeit mit Jägermentalität, die unternehmerisch denkt. Wir haben uns aber bei der Suche Zeit gelassen und einfach die Augen offengehalten.



Markus Schultz (links) und Marcel Walker: «Die Situation ist eine besondere.»

machen und so einen Überblick gewinnen. Es geht darum herauszufinden, wo Fälle zu entdecken sind, die für uns spannend sein könnten. Ebenso wichtig ist das persönliche Netzwerk: Jeder von uns fünf hat sein eigenes, das auch ein Fundus sein kann. Es gilt, das Signal auszusenden: Es gibt uns. Und die Botschaft lautet: Wir investieren private Mittel in private Unternehmen. Nach wenigen Monaten stelle ich bereits fest, dass es nicht an potenziellen Beteiligungsmöglichkeiten mangelt. Wir wollen uns die Offenheit für alle Anfragen bewahren, werden aber versuchen, objektivierbare Kriterien für die Beurteilung zu definieren.

**Schultz:** Uns geht es nicht um eine möglichst hohe Zahl an Beteiligungen – wir wollen einen persönlichen Bezug zu den Unternehmen haben und nah an ihnen dran sein. Und wir haben den Anspruch, auch zu führen, im Idealfall mit einer Vertretung im Verwaltungsrat. Das hat mit den gemachten Erfahrungen zu tun: Wie jede Beteiligungsgesellschaft haben auch wir nicht ausschliesslich Erfolge verbucht, aber wir waren immer dann erfolgreich, wenn wir ein Unternehmen und seine Aktivitäten wirklich verstanden haben.

**Viele Unternehmen suchen keine Mitdenker, sondern einfach Kapital. Solche Firmen interessieren Sie also nicht?**

**Schultz:** Unternehmen, die wir suchen, legen Wert darauf, wer an Bord kommt. Wir investieren nicht in Firmen, die uns fremd sind. Dass wir neben Geld

auch unsere Erfahrung einbringen, ist ein Mehrwert. Ich habe eine Vielzahl von Start-ups begleitet und dabei immer wieder die eine oder andere Fehleinschätzung gemacht. Beim nächsten Unternehmen sind mir diese wohl nicht mehr unterlaufen, dafür vielleicht andere. So habe ich bei jeder Station dazugelernt. Je näher man an einem Unternehmen ist, desto stärker lässt sich die Zahl der Fallstricke reduzieren.

**Walker:** Stichwort Start-ups: Wenn es um Beteiligungsgesellschaften geht, spricht man meist von Venture Capital. Für mich ist die Beteiligung an bestehenden Firmen, die sich in einer Transformation befinden, ebenso spannend: Märkte verändern sich, die Nachfolgeplanung steht an, es gibt Expansionspläne: Auf diesen Wegen können wir helfen, und das eben nicht nur mit Kapital.

**Das klingt alles ein wenig nach uneigennütziger Fronarbeit. Letztlich wollen Beteiligungsfirmen aber doch vor allem eines: Geld verdienen.**

**Schultz:** Ich kann mit gutem Gewissen sagen: Wenn es nur darum ginge, würden wir es nicht machen. Es ist ein Aspekt unter mehreren. Man könnte sogar eher sagen: Wir wollen das, was wir durch unsere bisherige Tätigkeit verdient haben, einsetzen, um etwas zu bewegen. Das erreichen wir, indem wir gute Firmen mit starken Lösungen oder Produkten unterstützen und so auch zum Erhalt oder zur Schaffung von Arbeitsplätzen beitragen. Deshalb suchen wir bewusst nachhaltige Investitionen.



**Und das exklusiv in der Ostschweiz oder auch darüber hinaus?**

**Schultz:** Weil uns Nähe wichtig ist, ist die Ostschweiz natürlich besonders im Fokus. Ich persönlich schätze auch die Ostschweizer Mentalität. Jeder von uns hat aber auch in anderen Regionen ein Netzwerk, insofern ist die Geografie nicht das einzige Kriterium. Wichtig ist, dass ein persönlicher Bezug gegeben ist.

**Walker:** Es ist zugleich reizvoll, mit Unternehmen in der eigenen Region zu arbeiten, aber auch eine Herausforderung: Wenn man sich gegenseitig kennt, sind die Erwartungen gross; man darf das Vertrauen nicht enttäuschen.

**Marcel Walker:**

**«Wir wollen in Zukunft verstärkt das Signal aussenden: Es gibt uns.»**

**Die Anstellung eines Geschäftsführers ist auch mit Erwartungen verbunden. Markus Schultz, was muss der neue Mann leisten, um diesen gerecht zu werden?**

**Schultz:** Unsere Erwartungshaltung in Zahlen: In den nächsten zwei Jahren ein bis drei Fälle, bei denen wir uns beteiligen und in denen uns Marcel Walker aktiv vertritt. Wenn wir das schaffen, ist viel erreicht. Die vier Gründer werden selbst ebenfalls weiterhin die Ohren offen halten. Wir haben uns alle bewusst Freiräume geschaffen und damit auch die Zeit, ohne grossen Druck kreativ und professionell für Fortyone zu arbeiten. Aber wir haben mit dem CEO eine Speerspitze ernannt, die operativ an der Front steht, sodass wir nicht mehr gezwungen sind, das zu tun.

**Walker:** Für mich ist die Situation, wie ich sie vorgefunden habe, ideal: Ich habe mit den vier Inhabern

auf jedem Fachgebiet einen Sparringspartner, auf den ich bei bestimmten Themen zurückgreifen kann. Die Wege sind kurz, auf Ideen erhalte ich schnell Rückmeldung und weiss damit, wo ich aktiv werden soll und wo nicht.

**Bleibt die Frage: Was steckt hinter dem Namen Fortyone?**

**Schultz:** Ganz einfach: Vier Freunde, die gemeinsam ein Ziel verfolgen. Uns hat bei den ersten Gesprächen die Idee fasziniert, dass vier Personen mit ganz unterschiedlichen Kompetenzen zusammenarbeiten. Wir hätten in dieser Konstellation auch eine ganz andere Aufgabe angehen können, weil das Wissen und die Erfahrung vorhanden waren. Aber nun ist es dieses Konzept: Unternehmer, die in Unternehmen investieren, und zwar ausdrücklich mit ihrem eigenen Geld, nicht mit fremdem.

**Interview:** Stefan Millius

**Bilder:** Stéphanie Engeler

#### **Zur Fortyone AG**

Die Fortyone AG in St.Gallen ist im Besitz von Markus Schultz, Remo Bienz, Philipp Bienz und Christoph Michel. Sie hält Beteiligungen an nichtkотиerten Unternehmen. Bewusst wird der Begriff des Private-Equity-Geschäfts in beide Richtungen definiert: «Private» umschreibt nicht nur die Mittelverwendung, sondern auch die Herkunft der Mittel. Das investierte Kapital stammt vollumfänglich von den vier Aktionären. Weitere Informationen unter [www.41group.ch](http://www.41group.ch).

# Sepp Fässler AG investiert in beide Standorte

**Ein Neubau und ein Umbau: In Wil erstellt die Sepp Fässler AG ein neues, modernes Autohaus. Am Standort in Appenzell wurde derweil der Kundenbereich neu gestaltet.**



*Neubau in Wil: Visualisierung des geplanten Autohauses beim Lipo-Kreisel.*

Wer die Räume der Sepp Fässler AG in Appenzell betritt, merkt schnell: Hier ist etwas anders. Während fünf Wochen hat das Autohaus den Kundenbereich umgebaut. Empfang, Showroom und Serviceannahme wurden schöner und moderner gestaltet. «Das ermöglicht uns, die BMW-Welt noch überzeugender erlebbar zu machen», sagt Geschäftsinhaber Roger Fässler. Die Sepp Fässler AG ist offizielle BMW- und BMW M-Vertretung und MINI Service-Partner. An der Feldstrasse 11 verfügt das Unternehmen über eine Präsentationsfläche von rund 450 Quadratmetern; elf Fahrzeuge werden im Showroom präsentiert.

### Zwei Showrooms für 17 Fahrzeuge

Auch in seinen zweiten Standort investiert das Familienunternehmen: In Wil ist die Sepp Fässler AG seit über zehn Jahren präsent. Schon von Anfang an war klar, dass der jetzige Standort an der Toggenburgerstrasse 78 nicht mehr zeitgemäss ist. Nach einer intensiven Evaluations- und Planungsphase konnte nun ein neuer Ort gefunden werden: Im Wilfeld beim

Lipo-Kreisel wird im Laufe des kommenden Jahres ein Neubau erstellt – mit zwei Showrooms, grosszügigen Empfangs-, Präsentations- und Beratungsräumen und einer modernen Werkstatt.

Die gesamte neue Ausstellungsfläche soll Platz für 13 BMW- und 4 MINI-Neufahrzeuge bieten. Die Sepp Fässler (Wil) AG wird am neuen Standort offizielle BMW-, BMW M-, BMW i- und MINI-Vertretung sein und mit dem Neubau neue Massstäbe setzen.

### Neubau ermöglicht neue Stellen

Der Neubau in Wil ermöglicht der Sepp Fässler AG auch einen Personalausbau: Zu den bestehenden 24 Arbeitsplätzen sollen kurzfristig fünf bis sechs weitere kommen, längerfristig noch mehr. «Der Neubau ermöglicht es uns, in eine neue Dimension zu wachsen», sagt Stefan Menti, Geschäftsführer der Sepp Fässler (Wil) AG. «Wir freuen uns, die Erfolgsgeschichte von BMW und MINI auch in Zukunft mitzuschreiben zu dürfen.»



*Umbau in Appenzell: Der neu gestaltete Kundenbereich der Sepp Fässler AG.*

**Sepp Fässler AG**  
 Appenzell / Wil  
[www.faessler-garage.ch](http://www.faessler-garage.ch)



# «Unternehmen überzeugen mit einem individuellen Auftritt»

**Die St.Galler Expo Norm AG ist schweizweit als Messestandbauer bekannt. Dabei stehen auch immer wieder mobile Präsentationssysteme im Einsatz. Sie können aber längst nicht nur bei Messen zur Verwendung kommen, sondern verschaffen Unternehmen bei zahllosen Gelegenheiten einen überzeugenden Auftritt. Karin Zimmermann, CEO und Inhaberin der Expo Norm, im Gespräch über die Vorteile mobiler Präsentationssysteme und darüber, warum der scheinbar günstige Onlinekauf selten die richtige Wahl ist.**

**Karin Zimmermann, wenn wir über mobile Präsentationssysteme sprechen, was fällt alles in diese Kategorie?**

Das Basiselement ist nach wie vor der Roll-Up in verschiedenen Grössen. Sehr gefragt sind auch weiterhin Faltwände. Werden die Anforderungen spezifischer, kommen beispielsweise Leuchtwände mit LED zum Zug. Sie sind ein Beispiel dafür, wie immer mehr Elemente aus dem Individualmessebau Einzug halten in den mobilen Bereich. Und schliesslich bieten wir auch Theken für die Präsentation von Informationsmaterialien an.

## «Für eine professionelle, attraktive Präsenz braucht man nicht viel.»

**Solche mobilen Systeme sind seit vielen Jahren im Einsatz. Sind sie in Zeiten der digitalen Medien noch zeitgemäss?**

Absolut. Zum einen lassen sie sich natürlich kombinieren mit anderen Elementen wie einem Tablet oder einem Flatscreen. Wir haben entsprechende Vorrichtungen im Angebot und passen unsere Produkte immer den neuesten Bedürfnissen an. Ein gut gemachter Roll-Up oder eine Leuchtwand ist und bleibt zudem immer ein Blickfang, und das verbunden mit überschaubaren Kosten. Eine schöne Rückwand, eine Theke und ein Prospektständer sind oft alles, was man für eine professionelle, attraktive Präsenz benötigt. Unsere Vorgaben an Produkte sind klar: Sie müssen leicht und gut zu verpacken sein, in einem normalen Personenwagen Platz finden und sich einfach aufstellen lassen.

**Wen sprechen Sie mit den mobilen Präsentationssystemen an?**

Grundsätzlich jede Branche, die sich an Messen, Anlässen, Konferenzen oder Kongressen präsentieren

möchte. Das kann ein KMU oder ein Konzern sein, die Hotellerie ist ein Thema, Pharma, Food, Retail, Industrie und viele mehr. Unsere Produkte sind dank Kunden wie Georg Fischer AG oder Huber+Suhner sogar rund um den Globus präsent. Die Erfahrung zeigt: Wenn ein Unternehmen Premiumprodukte verkauft und sich mit einer billig wirkenden Blache zeigt, wirkt das sehr unprofessionell. Mit unseren Systemen entsteht in kurzer Zeit eine überzeugende Präsentation.

**Stichwort billig: Online kann man heute schon aus allen möglichen Ländern, beispielsweise China, Produkte für die mobile Präsentation bestellen, oft zu sehr tiefen Preisen. Das ist verführerisch für ein kostenbewusstes Unternehmen.**

Das ist natürlich ein Thema, dem wir uns stellen. Wir tun das, indem wir uns bewusst unterscheiden. Wer in China über einen Onlineshop einen Roll-Up bestellt, weiss nicht, was ihn punkto Qualität erwartet und wann er die Ware erhält. Es muss ja oft sehr schnell gehen. Wer bei der Qualität sichergehen will, ist mit einem Schweizer Unternehmen sicher besser bedient. Bei den Roll-Ups beispielsweise setzen wir auf Füsse, die man mehrfach einsetzen kann, was bei Billigprodukten kaum der Fall ist. Uns sind Nachhaltigkeit und Ökologie ganz allgemein wichtig: Es ist ja nicht sinnvoll, ein System einmal zu verwenden und dann wegzuwerfen. Die Kosten sind zudem zu relativieren. Bei Leuchtwänden beispielsweise bieten wir lebenslange Garantie auf den Rahmen, bei Anpassungen muss man also nur den Stoff ersetzen, was sehr kostengünstig ist. Und man darf die Dienstleistungen nicht vergessen, die bei uns mit dem Kauf verbunden sind.

**Was gehört zum Beispiel dazu?**

Wir bieten bei Roll-Up-Füssen einen Service an, man kann sie uns zusenden, und wir spannen die Federn



*Karin Zimmermann:*

*«Unsere Produkte sind  
rund um die Welt präsent.»*

Lieder für Leader:

*“Time Waits for No One”*

The Rolling Stones

*“The Winner Takes It All”*

Abba

*“U Got A Problem?”*

Ludacris

*“Heaven Help!”*

Lenny Kravitz

*“Call me”*

Blondie

*“Nobody Does It Better”*

Carly Simon

**Rembrand**

Marke. Design. Kommunikation.

ELECTRICAL COMPETENCE



## UM DIE ECKE GEDACHT

Das kommt dabei heraus, wenn die Techniker der Tochterfirma MAX HAURI AG um die Ecke denken:



Das neue LED-Leuchtsortiment maxLUCE®. Moderne Downlights für den Innenbereich, aber auch stimmungsvolle Garten- und Aussenleuchten setzen neue Akzente. [www.maxhauri.ch](http://www.maxhauri.ch)

ELBET Holding AG

Weidstrasse 16 | 9220 Bischofszell | Tel. 071 424 25 15 | Fax 071 424 25 93 | [www.elbet.ch](http://www.elbet.ch)



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

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

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

Presented by  
**LEADER**

**SPECIAL**



Mobile Elemente sind bei Messeständen stets im Einsatz.

nach. Weil wir auch den Druck im eigenen Haus machen, können wir zudem jederzeit den Print auf einem Präsentationssystem ersetzen. Ganz generell bieten wir die ganze Dienstleistungskette an. So bieten wir unseren Kunden beispielsweise die Möglichkeit, die gekauften Produkte bei uns einlagern zu lassen. Vor einem Event kann sich bei uns

## «Wer auf Qualität setzt, ist mit einem Partner aus der Schweiz besser bedient.»

melden, wir machen alles bereit zur Abholung oder bringen es direkt zum Kunden. Das verschafft Sicherheit. Denn oft wissen unsere Kunden zwar, wann ein Event stattfindet, aber sie müssen sich vor dem Anlass um anderes kümmern. Oder sie brauchen eine Anpassung, weil sich das Firmenlogo verändert hat. Dank der eigenen Druckerei im Haus können wir solche Arbeitsschritte schnell ausführen.

Die Individualisierungsmöglichkeiten für mobile Präsenzsysteme sind zahlreich.

**Die meisten Firmen führen nicht regelmässig Events durch oder sind an Messen dauerpräsent. Inwiefern lohnen sich mobile Präsentationssysteme dennoch?**

Ich sage immer: Es ist schade, wenn eine attraktive Präsentation einige Tage im Jahr genutzt wird und die restliche Zeit im Keller steht. Gerade eine Leuchtwand kann im Grunde immer verwendet werden, beispielsweise im Empfangsbereich einer Firma oder bei einer Reception. Auch hier zeigt sich, dass die persönliche Beratung einen Mehrwert schafft, wir können einem Unternehmen die zahlreichen Möglichkeiten aufzeigen. Deshalb haben wir auch einen Showroom, in dem man alle Produkte besichtigen kann, so gewinnt man eine klare Vorstellung darüber, wie eine mobile Präsentation wirkt. Natürlich zeigen wir das auf Wunsch vor Ort beim Kunden, unser Aussendienst ist dafür unterwegs. Unsere CAD-Abteilung ist zudem in der Lage, mit einer Grafik zu illustrieren, wie das Ergebnis aussehen wird – nicht nur bei ganzen Ständen, sondern eben auch bei mobilen Systemen.

**Wann ist aus Ihrer Sicht ein mobiles Präsentationssystem für ein Unternehmen die richtige Wahl?**

Wenn ein Unternehmen einen individuellen Auftritt wünscht, der gut aussieht und die Firma überzeugend repräsentiert, aber dennoch mit einem kleineren Budget machbar ist. Die Einsatzgebiete reichen unter anderem von Kongressen und Events bis hin zu Gewerbeausstellungen. Es gibt unzählige Situationen, in denen mobile Systeme zum Einsatz kommen können. Die Professionalität, für die wir beim klassischen Standbau bekannt sind, setzen wir auch bei mobilen Lösungen ein.



Interview: Stefan Millius

Bilder: Stéphanie Engeler, zVg

# Erfolgreich in der Winternische

**Einen Ski komplett in der Schweiz entwerfen, entwickeln und herstellen: ein waghalsiger Gedanke. Den Mut zu diesem Schritt brachten vor eineinhalb Jahren die heute 23-jährigen Andreas Dobler und Dano Waldburger auf. Seit-her entstehen in der Timbaer Skimanufaktur GmbH in Appenzell Ski, die einen Kontrapunkt zur üblichen Massenware setzen. Das junge Unternehmen sieht sich bewusst als Nischenplayer, wie Waldburger im Gespräch zeigt.**

## **Dano Waldburger, wie kam es überhaupt zur Idee, eine kleine Skimanufaktur aufzubauen?**

Ursprünglich war das Projekt Skibau die Lehrabschlussarbeit von Andreas Dobler. Er stellte sich vom Kindesalter an die Frage: Ist es möglich, einen eigenen Ski zu bauen? Das Produkt der damaligen Arbeit war so gut, dass wir beschlossen, das Projekt weiter und vertiefter anzugehen. Wir kannten uns aus der früheren Junioren-Rennzeit und wurden Freunde durch die Berufslehre als Schreiner. Direkt nach der Lehre haben wir mit selbst gebauten Maschinen begonnen, Prototypen zu machen, die wir dann erstmals im Winter 15/16 auf die Piste gebracht haben.

## **«Wir suchen stets nach den perfekten Materialien.»**

### **Ein Prototyp ist noch kein fertiges Produkt. Wie sind Nachfrage und Firma entstanden?**

Eigentlich war das Ziel jenes Winters, Feedbacks zu erhalten. Stattdessen haben wir schon die ersten Bestellungen verbucht. Seit Frühling 2016 sind wir nun in der Schreinerei Weishaupt in Appenzell eingemietet und bauen unsere Ski nach wie vor zum grössten Teil auf den selbst gebauten Maschinen. Obwohl sich das Produkt in dieser Zeit massiv verändert hat, das heisst immer mehr auf den Kunden zugeschnitten wurde, haben sich unsere Philosophie und der Grundgedanke nie verändert: Mit dem Produkt wollen wir Ehrlichkeit, Bewusstsein zur Heimat, Qualität und Fairness vermitteln. Wir arbeiten auf die neue Saison mit fünf führenden Sportfachhändlern in ihrer Region – in Appenzell, Lenk, Arosa, Wengen und Zermatt – zusammen.

### **Welcher Gedanke steht hinter der direkten Zusammenarbeit mit dem Fachhandel?**

Ziel ist es, den Sportfachhändlern wieder Vertrauen in ein Produkt zu schenken und ihnen die Möglichkeit zu geben, Erfahrungen zu teilen und in unser Unternehmen einfließen zu lassen. Dieser persönliche Umgang ist im heutigen Sportfachhandel einmalig. Persönlich ist auch weiterhin unser Unterneh-

men. Wie am Anfang sind Andreas – verantwortlich für die Produktion – und ich – verantwortlich für die Administration – die einzigen Angestellten der Timbaer Skimanufaktur GmbH und erledigen seit der Gründung im April 2016 vom Geschäftsführer bis zum Handlanger alle Arbeiten. «Timbaer» ist übrigens eine Kombination aus engl. Timber für Holz und dem Appenzeller Bären.

### **Und wie hat sich die Kollektion entwickelt?**

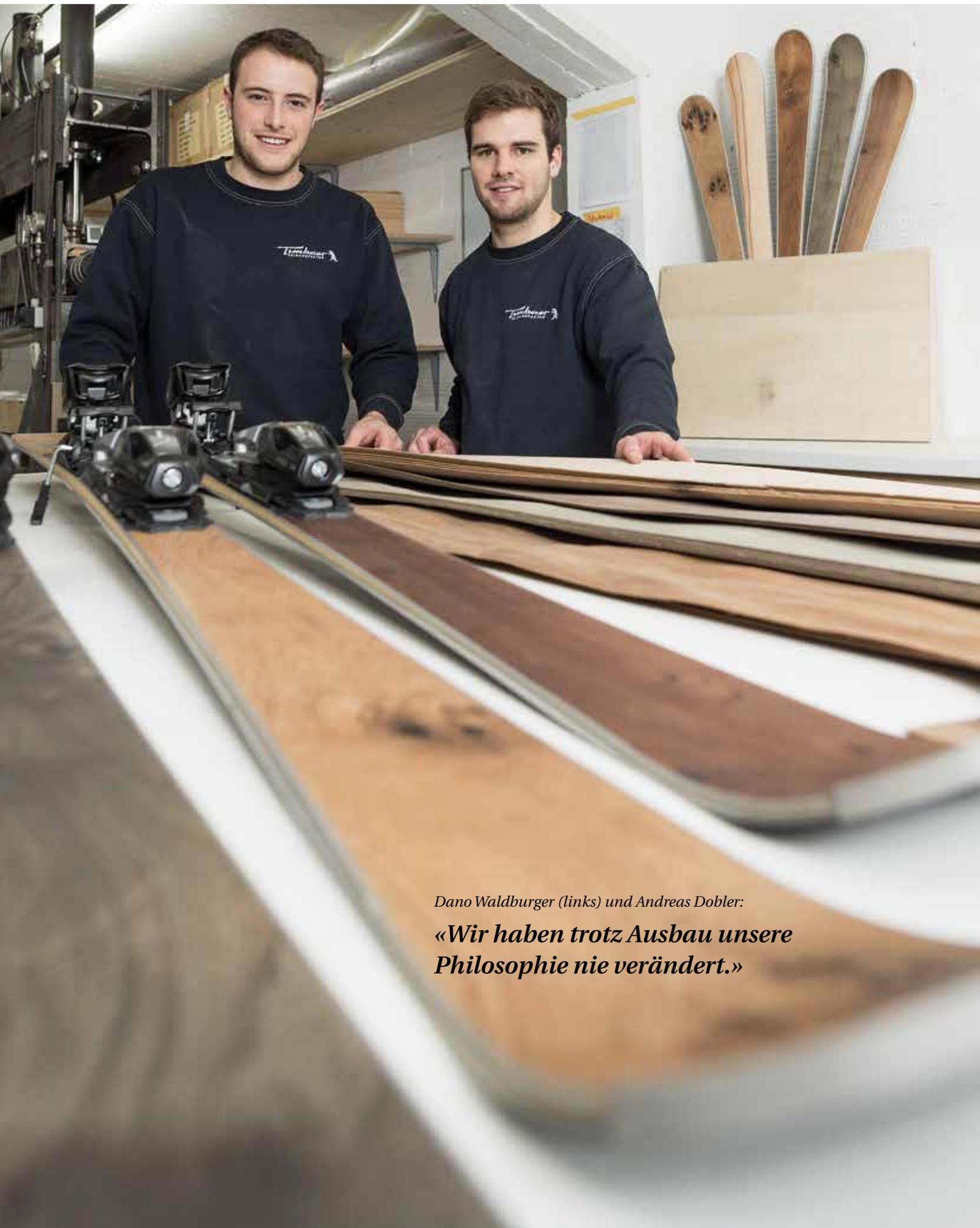
Auf die Saison 17/18 hin konnten wir das erste Mal vorproduzieren. Mit den Erfahrungen aus den ersten Wintern haben wir fünf Holzdesigns in eine Kollektion aufgenommen. Die fünf Deckblätter aus Eiche, Nussbaum, Silberulme, Ulme gedämpft und Apfelbaum sind rein optisch und haben keinen Einfluss auf die Funktion. Unser Angebot besteht nebst den fünf Deckblättern aus drei Skimodellen, einem Slalomski in zwei Grössen und einem Racecarver. Insgesamt entsteht dabei eine Produktpalette von 15 Paar Ski, alle zum gleichen Preis.

### **Diese drei Skimodelle haben sich aus Ihrer Erfahrung entwickelt?**

Ja. Immer wieder haben wir aus all den Feedbacks vieles zusammengetragen und in ein Produkt umgesetzt. Dank dieser Vorgehensweise können wir jetzt mit diesen Modellen einen sehr grossen Teil von individuellen Skifahrern abdecken. Was sich stark entwickelt hat in der kurzen Zeit, ist die Suche nach den perfekten Materialien: Wir haben uns von Anfang an eng mit Lieferanten und Herstellern zusammengesetzt und im persönlichen Kontakt genau das richtige Material für uns gesucht und gefunden.

### **Ihre Produkte stehen in Konkurrenz zu denen grosser, internationaler Anbieter mit ganz anderen Möglichkeiten, was Produktion oder Vertrieb angeht. Wie hebt sich Timbaer von diesen ab?**

Unsere Produkte unterscheiden sich zur Massenware in jeder Hinsicht. Grund dafür sind die unterschiedlichen Problemstellungen: Ohne den Druck von Zeit, Masse und Tiefpreis können wir Material schonend



*Dano Waldburger (links) und Andreas Dobler:  
«Wir haben trotz Ausbau unsere  
Philosophie nie verändert.»*

und langlebig produzieren. Der Timber-Ski wird komplett in Appenzell und von uns hergestellt. Wir kaufen keine Halbfabrikate von anderen Herstellern ein und sind damit einzigartig. Durch den Bau eigener Maschinen können wir sehr effizient produzieren.

## «Wir nutzen den Luxus, den wir als Nischenplayer haben.»

### Auch das Material im Ski ist entscheidend.

Genau, darum überlassen wir nichts dem Zufall und kaufen nur Topqualität ein. Das ist der Luxus, den wir als Nischenplayer haben. Der Ski ist ein stark beanspruchtes Produkt. Er muss allen technischen Kräften und allen Einflüssen durchs Wetter standhalten. Wir nehmen uns darum die Zeit, das Material schonend zu verbauen, um es auf die vielen Einflüsse perfekt vorzubereiten. Der Ski wird dadurch sehr langlebig, sei es bezüglich Spannungsverlust oder Materialabtrag beim Skiservice.

### Die Schweiz ist eine Nation von Skifahrern – in erster Linie auf der Piste, nicht mehr, was die Produktion angeht. Gibt es überhaupt Chancen, hier zu bestehen?

Lange Zeit sah es so aus als wäre die Skibau-Hochburg Schweiz ausgestorben. Doch momentan gibt

es viele kleine Anbieter von individuellen Ski. Ein direkter Mitbewerber, der alles gleich wie wir anbietet, ist uns aber nicht bekannt. Und wir haben uns in den letzten zwei Jahren stark mit dem Skimarkt auseinandergesetzt! Denn für uns gilt es, trotz Stolz und Überzeugung gegenüber dem Produkt, realistisch zu bleiben. Und die Realität gibt uns recht. Das zeigen uns auch immer wieder die Launen des Marktes. Mit der momentanen Kapazität von 350 Paar Ski im Jahr können wir als Nischenplayer positiv in den Winter gehen. Denn bei ca. 250 000 Verkaufsski pro Jahr in der Schweiz sind wir mit gut 300 Paar Ski bei nicht einmal bei 0,2 Prozent.

### Ihr Unternehmen ist noch sehr jung. Was haben Sie sich für die Zukunft vorgenommen?

In naher Zukunft, das heisst auf den Winter 2018/19, wollen wir unser Händlernetzwerk weiter ausbauen. Diese Zahl an Partnern soll aber auch in Zukunft überschaubar bleiben. Wir möchten dem Sportfachhändler das Exklusivrecht bieten und ihn persönlich betreuen. Punkto Material haben wir in der kurzen Zeit viel verbessert und können uns darum auf detaillierte Tests des jetzigen Materials konzentrieren.

Interview: Stefan Millius

Bild: Stéphanie Engeler

Anzeige

**Congress  
Events  
St.Gallen**

**Raum für Erlebnisse**

Weihnachtsessen, Firmenevent oder Grossanlass: Setzen Sie auf die vielseitigste Ostschweizer Event-Location. Sprechen Sie mit uns über Ihre nächste Veranstaltung: +41 71 242 01 66 oder [congressevents.ch](http://congressevents.ch)

 Liken und gewinnen Sie Bliss-Tickets auf [congressevents.ch/facebook](http://congressevents.ch/facebook)
 Swiss Location Award 2017



# Kein unbefugter Zugriff

## Was können wir tun um unsere Unternehmens- und Kundendaten vor unbefugten Zugriffen zu schützen?



*Sascha Krasensky ist Gebietsmanager bei Swisscom und berät KMU-Inhaber in der Region St. Gallen bei IT- und Kommunikationsanliegen.*

Aktuell ist es vor allem die sogenannte Ransomware, die Unternehmern und den IT-Abteilungen Sorgen macht. Um den Betrieb und seine Daten zu schützen, helfen nebst einem gesunden Menschenverstand insbesondere moderne Vernetzungs- und Speicherlösungen.

### Von Grund auf sicher

Die Sicherheit von Unternehmens- und Kundendaten beginnt mit einem sicheren Passwort auf allen Geräten, die Sie im Arbeitsalltag nutzen. Für einen geschützten Übergang ins Internet sorgt ein Firewall und mit VPN können Sie mehrere Standorte sicher miteinander vernetzen. Darüber hinaus gehört ein Anti Virenschutz zur Grundausstattung. Achten Sie darauf, dass dieser jederzeit auf dem aktuellen Stand ist. Auch Software sollten Sie immer à jour halten. Entweder Sie kümmern sich selbst darum oder beauftragen Ihren IT -Anbieter. Bei Swisscom beispielsweise können Sie Internet und Netzwerk Services aus einer Hand beziehen und werden von einem IT-Partner in Ihrer Region betreut.

### Sicher in der Cloud

Vor allem für geschäftskritische Daten sollten Sie regelmässig eine Back-up Kopie erstellen – ob lo-

kal im Unternehmen oder in der Cloud. Achten Sie beim Cloud Anbieter jedoch darauf, dass dieser wie zum Beispiel Swisscom seine Rechenzentren in der Schweiz betreibt. Nur dann sind die Daten dem hiesigen Datenschutzgesetz unterstellt. In professionellen Rechenzentren sind Ihre Daten nach den höchsten Sicherheitsstandards vor unbefugten Zugriffen aber auch vor Diebstahl oder Verlust durch Feuer und Hochwasser geschützt. Je nach Tätigkeit und Branche Ihres Unternehmens mögen diese Sicherheitsvorkehrungen ausreichen. Wichtig ist jedoch, nicht einfach irgendetwas zu schützen, sondern im Vorfeld zu überlegen wo die Risiken sind und gezielte Schutzmassnahmen zu treffen. Ihr Telekommunikations- oder IT Partner des Vertrauens kann Sie professionell beraten.

### Rundum sicher mit Swisscom

Mit unseren digitalen Lösungen für KMU können Sie die Chancen der Digitalisierung nutzen und Ihr Unternehmen flexibler, effizienter und sicherer machen. Gestalten Sie mit uns die Zukunft Ihres Unternehmens. Speichern Sie Ihre Daten in unseren Schweizer Rechenzentren: [www.swisscom.ch/digital](http://www.swisscom.ch/digital)

# Mit Programmierkursen die Zukunft verändern

**Die stark wachsende VAT in Haag unterstützt in den Wintermonaten mit Coding-Kursen die Sensibilisierung von Kindern für die Digitalisierung. Im Zentrum der Kurse stehen erste Programmierkenntnisse. Was ist die Motivation für ein Rheintaler Industrieunternehmen, in diesem Bereich Akzente zu setzen? Andreas Leutenegger, Finanzchef der VAT, im Gespräch.**



Andreas Leutenegger,  
CFO der VAT Group.

**Andreas Leutenegger, viele Unternehmen spüren, dass sich die Welt um sie herum dramatisch ändert. Neue Produkte, neue Services und vor allem neue Wettbewerber verändern die Spielregeln. Hat die Schweiz die Zeichen der Zeit erkannt?**

Immer mehr Unternehmen setzen sich mit dem Thema Digitalisierung auseinander. Wir als VAT profitieren mit unseren Produkten direkt von diesen Entwicklungen. Wenn Sie mich fragen, ob die Schweiz

**«Ein Schwerpunkt muss vor allem bei den zukünftigen Fachkräften liegen.»**

schon die Wucht der Veränderung begriffen hat, muss ich sagen: Nein. Der «Sense of Urgency», also die Erkenntnis, dass man etwas tun sollte, ist noch nicht in allen Bereichen angekommen.

**Aus welchen Beobachtungen leiten Sie diese Feststellung ab?**

Die Schweiz und die Technologieregion Rheintal-Werdenberg haben beste Voraussetzungen, an die-

sen Entwicklungen zu partizipieren. Es gibt einige Vorreiter, und viele sind sich bewusst, dass markante Schritte notwendig sind, um weiterhin am Markt erfolgreich zu bestehen. Ein Schwerpunkt muss dabei gerade bei den heutigen und vor allem bei zukünftigen Fachkräften liegen. Hier hinken sowohl Firmen als auch das Bildungssystem im Vergleich mit den besten der Welt hinterher. Länder wie Singapur oder in Europa Finnland und Estland sind wesentlich weiter.

**Welche Kompetenzen sehen Sie denn als wichtig an?**

Wir müssen insgesamt flexibler, schneller und wieder dynamischer werden. Zudem orten wir Rückstände im Verständnis von Digitalisierung und Programmierung im internationalen Vergleich, und zwar vor allem ab den jungen Lebensjahren: Digitales Wissen wird zwar in der Bildung eingesetzt, aber der Blick hinter die Oberfläche fehlt. Erfreulicherweise sind Massnahmen im Lehrplan angedacht, aber die Umsetzung dauert lange oder zu lange – nicht zuletzt auch, bis die Umsetzung in den Schulen erfolgt ist. Führende Firmen werden davon bald stark betroffen sein.

**Und was bezwecken Sie mit der Unterstützung von Coding-Kursen für Kinder?**

Wir wollen einen Beitrag an ein erstes Verständnis für das Programmieren fördern und für die dazugehörige Verantwortung und nicht zuletzt auch die Freude an der Sache entstehen. Heute ist ein Schüler der ersten Sekundarschule ausser als Anwender noch nicht wirklich mit Digitalisierung oder Programmierung in Berührung gekommen – und dies notabene ein Jahr, bevor die Berufswahl einsetzt! Wir sind in dieser zukunftsweisenden Thematik ganz einfach zu spät dran. Hier möchten wir pragmatisch unterstützen und einen aktiven Beitrag leisten. Alle reden von Digitalisierungsprogrammen und Veränderungen, wir möchten hier geschaffene Möglichkeiten für Kinder und Jugendliche tatkräftig unterstützen – einfach, weil es sinnvoll und zielführend ist.



Der Standort Haag der VAT aus der Vogelperspektive.

#### Mit wem machen Sie dies?

Erfreulicherweise konnten wir mit Codillion ein auf diesem Gebiet führendes Start-up aus dem Kanton St.Gallen gewinnen, das sich darauf spezialisiert hat, das Programmieren und die Entwicklung von Spielen kindergerecht zu vermitteln, und dies bereits für Kinder ab sieben Jahren. Für ein Hightech-Unternehmen

### «Digitalisierung heisst auch digitale Veränderung, und zwar überall, im Beruf wie privat.»

ist es ein tolles Bild zu sehen, wie sich Kinder mit Freude und spielerisch für die Technologie begeistern lassen. Schön, wenn Kinder bei der Codierung von kleinen Robotern glänzende Augen bekommen! Zudem mag der digitale Funke auch Mädchen zu faszinieren.

#### Spielt der Aspekt, sich für die Region einzusetzen, dabei auch eine Rolle?

Als VAT wissen wir, wo unsere Wurzeln sind und möchten etwas zurückgeben. Deshalb werden die

Bei VAT werden hochwertige Vakuumentile hergestellt.



#### Über das Unternehmen

VAT ist der weltweit führende Entwickler, Produzent und Lieferant von hochwertigen Vakuumentilen. Vakuumentile von VAT sind erfolgskritische Komponenten für modernste Produktionsprozesse von innovativen Produkten, die in Alltagsgegenständen wie Mobilgeräten, Flachbildschirmen oder Solarpanelen verwendet werden.

VAT ist unterteilt in drei Segmente: Ventile, Global Services und Industry bieten hochwertige Vakuumentile, Multi-Ventil-Module, Membranbälge sowie damit zusammenhängende Dienstleistungen für eine Vielzahl von Vakuumanwendungen an.

Die VAT Group ist ein Global Player mit über 1600 Beschäftigten und wichtigen Fertigungsstandorten in Haag, Penang (Malaysia) und Arad (Rumänien). 2016 erwirtschaftete die VAT Group einen Nettoumsatz von CHF 508 Mio.

Kurse nicht nur für Kinder unserer Mitarbeiter angeboten, sondern vor allem auch für die Kinder aus der Region Werdenberg. Mir ist wichtig zu betonen, dass wir ein schulergänzendes, spielerisches Angebot ermöglichen und damit für die Digitalisierung und für die Technologie sensibilisieren möchten.

#### So lobenswert die Aktion ist, stellt sich doch die Frage: Ist sie nicht einfach ein Tropfen auf den heissen Stein?

Es ist uns bewusst, dass wir mit unserer Unterstützung nicht die Welt und vor allem nicht alles von heute auf morgen verändern können. Dennoch möchten wir unseren Beitrag leisten und etwas an die Region und die Familien zurückgeben. Und wer weiss, vielleicht wecken wir in einem oder anderen jungen Teilnehmer positive Impulse zu VAT, wenn es dann einmal um die spätere Berufswahl gehen wird? Zudem wollen wir auch unseren Mitarbeitern und ihren Kindern die Wichtigkeit des Themas Digitalisierung ans Herz legen. Digitalisierung heisst ja auch digitale Veränderung, und zwar überall, im Beruf wie privat.

#### Was wünschen Sie sich für die nächsten Jahre?

Ich hoffe, dass die Schweiz die tolle Ausgangslage für die digitale Transformation verstärkt nutzen wird. Mit unserem Angebot möchten wir als VAT die Zeit bereits nutzen, bis das Thema im Lehrplan der Schulen vertieft umgesetzt ist. Erfolgreich werden wir aber nur sein, wenn die Chancen in der Politik, in der Bildung und nicht zuletzt auch in der Führung von grossen Unternehmen wie auch von KMU erkannt und genutzt werden.

Interview: Stefan Millius

Bilder: zVg

# Sales-Applikationen erfolgreich entwickeln, einführen und ausbauen

**Wie erfolgreich sind digitale Projekte? Und wie viele scheitern? «Wo liegen wir mit unserer CRM-Einführung?», werden sich jetzt einige Leser fragen. Studien dazu gehen auseinander. Genannt werden Zahlen zwischen 18 % und 69 % für den Anteil misslungener digitaler Projekte wie CRM- oder ERP-Einführungen. Manch eine Lösung mutiert im Projektverlauf zu einem Gotthard-Basistunnel: überraschende Hindernisse treten zutage und die Anforderungen und Möglichkeiten ändern sich. Wie sich insbesondere vertriebsunterstützende Applikationen (z. B. auf Tablets für Kundengespräche) mit mehr Verlässlichkeit entwickeln, einführen und ausbauen lassen, zeigt dieser Beitrag.**

## Agieren oder reagieren?

Wer obige Zahlen des Scheiterns liest, möchte zu Recht Vorsicht walten lassen. Denn wer will schon teures Lehrgeld bezahlen. Nur: Der Kelch der Digitalisierung des Vertriebs wird nicht am eigenen Unternehmen vorbeigehen. Drei Fakten aus aktuellen Studien unterstreichen die Notwendigkeit zum Handeln:

- Verkäufer verbringen 31 % ihrer Zeit mit dem Suchen oder Erstellen von Inhalten, 20 % mit administrativen Arbeiten und nur noch ein Drittel des Tages mit dem eigentlichen Verkaufen (Dourated, 2015)
- Kunden bemängeln an ihren Lieferanten die zu tiefe Geschwindigkeit und Qualität in der Interaktion (McKinsey, 2017)
- Auf der Einkaufsseite sitzt heute die Generation Y, welche «digital» aufgewachsen ist und entsprechende Erwartungen an die Medien und Interaktion des Lieferanten stellt (Google und Millward Brown Digital, 2014)

**If you don't have time to do it right the first time, when will you have time to do it over?**

(John Wooden, UCLA Basketball Headcoach)

Die Digitalisierung des Vertriebs findet statt. Wer digitale Hauruck-Übungen und Schnellschüsse vermeiden will, nimmt sich dem Thema aktiv an. Unsere Erfahrungen aus verschiedensten digitalen Projekten haben wir nachfolgend zusammengefasst.

## Erkenntnisse aus realisierten Projekten

Zuerst die gute Nachricht: Digitale Applikationen zur Vertriebsunterstützung sind Projekte, vergleichbar z.B. mit der Entwicklung einer Website, was das grundsätzliche Vorgehen betrifft. Nur ist es mit dem Kauf von Tablets oder dem Bestellen einer Software-Plattform nicht getan. Der wichtigste Schritt in der **Entwicklungsphase** ist das Definieren des eigenen Use-Cases: Wo und wie im Verkaufsprozess erzeugt die Applikation für die potenziellen Kunden, die eigenen Vertriebsleute und das Vertriebsmanagement Mehrwert? Während Webseiten in erster Linie Informationsplattformen oder unterstützende Absatzkanäle sind, stellen sich bei einer digitalen Lösung für den Einsatz im Kundengespräch mehr Abstimmungsfragen betreffend dem zu bestärkenden Beratungs- und Verkaufsansatz. Wichtig: Lassen Sie sich nicht durch Software- oder Hardware-Kriterien bei der Definition des Use-Case einschränken; idealerweise arbeiten Sie mit einem Partner, der je nach Use-Case passende Technologien einbringen kann. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Entwicklungsphase ist der Content. Inhalte werden nicht einfach übernommen, sondern mediengerecht und didaktisch weiterentwickelt. Damit ein situativ flexibles Storytelling möglich wird, bedarf es eines kaskadenartigen Aufbaus des Inhalts in unterschiedlichen Schichten und Tiefen – selbstverständlich aus der Kundenoptik. Hierzu ist eine enge Zusammenarbeit des Produktmarketings und Vertriebs empfehlenswert. Damit Ideen, Wünsche und Begehrlichkeiten nicht in einem zu anspruchsvollen und kostenintensiven Lastenheft münden, planen Sie am besten in Phasen und starten mit einer Pilotumsetzung. Diese erlaubt das Gewinnen von wertvollen Erfahrungen für die weiteren Schritte.

Der **Einführungsphase** einer neuen Applikation wird häufig zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Eine mögliche Erklärung: Das Kernteam hat sich über Monate mit der Entwicklung und Umsetzung intensiv beschäftigt und geht davon aus, dass die Applikation zu einem Selbstläufer wird. Dies ist selten der Fall. Wie in Transformationsprojekten üblich, gibt es Promoter, Verweigerer (hoffentlich in der Unterzahl) und meist in der Mehrzahl die Bedächtigen, die «abgeholt» und eingeführt werden wollen. Wir alle wissen aus eigener Erfahrung: Wir arbeiten gerne mit Instrumenten, die wir kennen, mit denen wir uns sicher fühlen und mittels welcher wir Erfolge erzielen. Aus diesem Grund ist es mit einer technischen Instruktion nicht getan. Gezieltes Coaching – z. B. das Üben der Applikation in unterschiedlichen Gesprächssituationen – wie auch das Einbinden der Applikation in die wiederkehrenden Verkaufs- und Beratungstrainings ist empfohlen. Das Setzen von Anwendungszielen hilft, Erfolge sicht- und messbar zu machen und diese intern teilen zu können.

Der weitere Ausbau der Applikation profitiert von der Möglichkeit, objektive Nutzungsdaten – aggregiert oder nutzerspezifisch – auszuwerten und damit Hinweise zu erhalten, welche Inhalte und Funktionalitäten wie genutzt werden. Massgebend ist, ob der angestrebte Mehrwert für Kunden erzielt wird. Wo dies zu wenig der Fall ist, sind Anpassungen und Erweiterungen vorzunehmen. Dabei nicht zu unterschätzen ist der «Newness-Faktor»: Wer regelmässig mit der Applikation arbeitet, möchte Neues zeigen und einsetzen können. In die weiteren **Ausbauphasen** fallen meist Schnittstellen und Anbindungen an z. B. CRM-, ERP- oder MAM-Systeme. Vertriebsunterstützende Applikationen als «letzte Meile» zum Kunden übernehmen dabei die Funktion als «Bolt-on-Lösung», welche die Komplexität reduziert und die Usability erhöht.

**Tipps, um Stolpersteine zu vermeiden**

Mit dieser Checkliste vermeiden Sie zeit- und kostenintensive «Trial-and-Error»-Projekte bei der Entwicklung und Umsetzung vertriebsunterstützender Applikationen:

- 1 **Use-Case:** Spezifizieren Sie genau, wann und wie die Lösung im Verkaufsprozess unterstützen soll, wer damit arbeitet und was die Kundenerwartungen sind.
- 2 **Wirkungsziele:** Nutzen Sie die Möglichkeiten, nicht nur produktiver zu arbeiten, sondern gleichzeitig die Kunden im Gespräch zu aktivieren und Neugeschäfte gezielt anzustossen. Wie das geht, zeigten die LEADER-Beiträge Januar/Februar, Mai und August 2017.
- 3 **IST-SOLL-Vergleich:** Wie gross ist der Schritt, den Sie zu tun beabsichtigen, was Inhalte, Technologie und Anwenderkompetenz betrifft? Nutzen Sie die Chance, Inhalte multimedial und kundenzentriert weiterzuentwickeln.
- 4 **Pilotierung:** Denken Sie in Entwicklungsphasen und sammeln Sie Erfahrung mit einem Pilotprojekt, ohne von Anfang an alles umzusetzen und vernetzen zu wollen.
- 5 **Partnerwahl:** Ziehen Sie einen Spezialisten bei, der Verkaufs-, Content- und Technologiewissen für die Konzeption und Umsetzung einer schlüsselfertigen Lösung vereint.
- 6 **Lancierung:** Fördern und fordern Sie den Einsatz der Lösung im Tagesgeschäft mit regelmässigem Coaching von Anfang an. Das beste Tool ist nur so gut wie die Anwender.
- 7 **Verhaltensänderung:** Die Komfortzone «haben wir schon immer so gemacht, braucht es nicht» ist oft grösser, als gedacht. Behandeln Sie die Applikation nicht als ein freiwilliges Add-on, sondern setzen Sie Einsatzziele und binden Sie sie in die Vertriebssteuerung ein.



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

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

# Was Technologie mit politischer Korrektheit zu tun hat

**Eine Seuche greift um sich. Auf leisen Sohlen wohlgemeinter Verhaltensregeln erfasste sie zunächst amerikanische Universitäten, ist übers Meer nach Europa geschwappt und prägt seither auch hier den öffentlichen Diskurs, macht nun auch vor Unternehmungen nicht mehr Halt und droht neuerdings zur allgegenwärtigen Begleiterin in die fernsten Winkel der Gesellschaft vorzudringen. Die Seuche heisst Political Correctness, politische Korrektheit.**

Viele Beispiele sind mittlerweile allgemein bekannt. Etwa der Bericht des Stanford-Professors Hans Ulrich Gumbrecht, der von wesentlichen universitären Verrichtungen ausgeschlossen wurde, weil er in einer Vorlesung über seine «gorgeous looking daughter» berichtet hatte und aufgrund der Anzeige einer wohl etwas weniger reizvoll aussehenden Studentin von der Dekanin des «Hangs zu frauenfeindlichen Äusserungen» bezichtigt wurde. Denn es seien – was natürlich zutrifft – nicht alle Frauen «gorgeous looking», und diese könnten sich durch die professorale Bemerkung benachteiligt fühlen. Oder die Forderung von Jura-Studentinnen aus Harvard, den Straftatbestand der Vergewaltigung aus dem Lehrplan zu streichen, weil dies möglicherweise erlittene

Fälle, bei denen der aktiv betriebene Moralismus dem Zwecke einer offen ausgetragenen Auseinandersetzung um moralische Inhalte dient, sondern er führt weit darüber hinaus, zur Diffamierung und Vernichtung eben. So ist es ja nicht völlig harmlos, wenn ein hervorragender Intellektueller ohne Verfahren und ohne Rechtsmittel von universitären Ämtern ausgeschlossen wird. Einzelfall? Nein, und darin liegt die Crux des Phänomens der politischen Korrektheit: Das mit ihr einhergehende Angstregime erzeugt Vorwirkungen. Diese liegen darin, dass der gesellschaftspolitische Diskurs mehr und mehr von Tabuzonen durchsetzt wird. Themen, die man weder nennen noch diskutieren darf, bei denen die Positionierung tödlich werden könnte. Die politische Korrektheit droht wegen ihrer antizipatorischen Wirkung die politische Auseinandersetzung zu behindern oder gar zu ersticken. Durch Denk- und Redeverbote behinderte Gesellschaften können ausserdem enorm destabilisierendes Potenzial entwickeln. Wahre Sprengkraft entfaltet die Political Correctness, weil sie sich trefflich als Instrument zur Verfolgung handfester politischer Ziele einsetzen lässt. «Politisch» in dem Sinne, als es um Umverteilung in einem Nullsummenspiel geht, also um Wegnahme bei den einen und Hinzufügung bei den anderen. Das Zauberwort in diesem Zusammenhang heisst «Gleichstellung» angeblich oder tatsächlich benachteiligter Menschen oder Bevölkerungsteile. Gegen Gleichstellung lässt sich nämlich moralisch kaum argumentieren – es wäre jedenfalls in höchstem Masse politisch unkorrekt. Genau das macht die Gleichstellung zur politischen Keule, zur Allzweckwaffe. Die systematische Bewirtschaftung von Minderheitsinteressen kann sogar zum politischen Programm werden, etwa bei den Demokraten in den USA.

**«Gegen Gleichstellung lässt sich nämlich moralisch kaum argumentieren – es wäre jedenfalls in höchstem Masse politisch unkorrekt.»**

Traumata wiederbeleben könnte. Oder die Weisung diverser US-Universitäten zur Vermeidung anstössiger Bekleidung bei Halloweenpartys, worunter unter anderem Sombreros fallen. Denn deren Anblick könnte einen Angehörigen einschlägiger Herkunft insofern verletzen, als man diese durch die Verwendung bei einer Party lächerlich macht. Entweder handle es sich um eine Anspielung auf rassistische Stereotypen oder um «cultural appropriation», die ungebührliche Aneignung fremden Kulturguts.

## **Die politische Allzweckwaffe**

Politische Korrektheit ist ein gesellschaftspolitischer Prozess geworden, ein Instrumentarium zur Erreichung politischer Ziele dank des Diffamierungspotenzials. Bei den Beispielen handelt es sich nicht um

## **Diskriminierung dank Technologie**

Über die politische Attraktivität der Bewirtschaftung von angeblich benachteiligten und diskriminierten



Konrad Hummler:  
«Wir alle sind Diskriminierte geworden.»

#### «bergsicht»

Dies ist ein Auszug aus der aktuellen Ausgabe 27 der «bergsicht» mit dem Titel «Die moralische Ohnmacht der Mehrheit». Die bergsicht stammt aus der Feder von Dr. Konrad Hummler, ehemaliger unbeschränkt haftender Teilhaber von Wegelin & Co. Privatbankiers und nun Partner der M1 AG, einem privaten Think-Tank für strategische Beratung von Unternehmungen. Mehr Informationen finden Sie auf [www.m1ag.ch](http://www.m1ag.ch).

Minderheiten hinaus müssen die gewaltigen technologischen Veränderungen mitberücksichtigt werden, denn Voraussetzungen für die Erkenntnis von Benachteiligung und Betroffenheit sind Transparenz und Diskrimination. In den letzten Jahrzehnten gab es in globalen Massstäben eine Explosion in Bezug auf beides, Transparenz und Diskrimination. Dank moderner Kommunikationsmittel weiss heute jeder, ob er im hintersten Winkel des Hindukuschs, in Transnistrien oder bei den Hottentotten lebt, wie es andernorts aussieht. Wie zum Beispiel die Leute in Paris, London oder New York wohnen. Aber nicht nur das: Die ganze technologische Entwicklung war und

lung machte aus der inerten Masse von Einzelnen, über die man bestenfalls Vorurteile hatte, interessante, unterscheidbare Objekte. Objekte, die sich als Subjekte betroffen und benachteiligt fühlen können, ja beinahe müssen. Denn wer in aller Welt hätte nicht jemanden, den es infolge irgendeiner auch nur geringen Besserstellung nicht wenigstens ein wenig zu beneiden gäbe? Etwas salopp gesagt: Die technologische Revolution hat aus uns allen potenziell Betroffene, Zurückgesetzte, Benachteiligte gemacht. Wir alle sind im eigentlichen Sinne des Wortes Diskriminierte geworden.

## «Noch verstehen wir die gesellschaftspolitischen Folgen der Digitalisierung nicht wirklich und erkennen höchstens Konturen.»

ist darauf ausgelegt, aus dem Gemenge der menschlichen Gesellschaft spezifische Gruppen herauszuschälen. Es geht um Diskriminierung, also um die Feststellung von Unterschiedlichkeit, letztlich bis auf Stufe des einzelnen Individuums hinunter. Aber vor allem: Dank den dramatisch tieferen Informations- und Transaktionskosten sind die Möglichkeiten «Betroffener», sich zu «benachteiligten» Gruppen zusammenzufinden, enorm gestiegen, oder umgekehrt: die Koalitionskosten extrem gesunken. Die Bildung einer Minderheit ist sozusagen zum Nulltarif möglich, notfalls auf weltweiter Ebene.

Hinter der Affinität für Benachteiligung und Betroffenheit, ausgenutzt durch Politiker für die eigene Agenda, könnte das dem Menschen plötzlich im Übermass zur Verfügung stehende Wissen um seinen eigenen Zustand und um die Unterschiedlichkeit gegenüber Dritten stehen. Die technologische Entwick-

#### Politische Korrektheit als Gegenreaktion

Politische Korrektheit ist nicht hinreichend dargestellt mit dem politischen Willen nach Ausgleich. Es steckt mehr und Wichtigeres dahinter, und erst dies macht sie als Element des Zeitgeistes so mächtig: Sie entspricht möglicherweise einer Gegenreaktion auf die sich um das Individuum zuschnürende Nachverfolgbarkeit, auf die «traceability» jeglicher Neigungen, Präferenzen und Handlungen. Die Schärfe des Bildes, welches wir heute von Gesellschaft, Gruppen und Menschen machen können, ist derart angestiegen, dass das Bedürfnis geweckt wurde, diese Schärfe – wenigstens in Teilbereichen – nicht verwenden zu dürfen.

Diskrimination und Antidiskrimination: Noch verstehen wir die gesellschaftspolitischen Folgen der Digitalisierung nicht wirklich und erkennen höchstens Konturen. Aber es wäre verfehlt anzunehmen, dass auf so unglaubliche Veränderungen seiner realen Umwelt der Mensch sich nicht seinerseits verändern würde. Jenes «krumme Holz» also, das sich im Laufe seiner Geschichte als höchst anpassungsfähig erwiesen hat.

Text: Konrad Hummler

Bild: zVg

# Arbeitsplatz der Zukunft – Perspektive Mensch

**Phänomene wie Digitalisierung, Flexibilisierung, multilokale Netzwerke, Agilität, GenY und GenZ erhöhen die Transformationsfähigkeit von Organisationen. Sie erfordern neue Ansätze der Führung, Bürokonzepte, Arbeitsmodelle und eine neue inhaltliche Gestaltung der Arbeitsinhalte. Betrachtet man den Arbeitsplatz der Zukunft hinsichtlich der Ausgestaltung von Arbeitsinhalten, Führung oder Arbeitsprozessen, sollte man daher einen Fokus auf die Frage legen, über welche Kompetenzen Individuen, aber auch Organisationen verfügen sollten, um den Arbeitsplatz der Zukunft ausrichten, gestalten und umsetzen zu können.**

Es gilt daher, Organisationsstrukturen zu schaffen, die in Zeiten der Digitalisierung multilokales Arbeiten zulassen und die Agilität von Organisationen steigern, um im Wettbewerb zu bestehen. Dies zeigt

Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Organisationen, aber auch beim Einzelnen sein. Dieses Durchbrechen wird aber essenziell, möchte man die Arbeit der Zukunft und die Agilität von Organisationen gestalten.

## **Für den Weg zur New Work braucht es Führungskräfte, die bereit für die New Work sind.**

sich bereits durch eine Zunahme dezentraler Strukturen und Netzwerkstrukturen – unabhängig von der Organisationsgrösse. Eine der grössten Herausforderung im Rahmen der Transformation von Organisationen wird das Durchbrechen von Denkmustern von

### **Leistungsdruck steht im Wege**

Eine aktuelle Studie der FHS St.Gallen zum Thema «Arbeitsportfolio der Zukunft» zeigt, dass eine neue Gestaltung der Arbeit mittels Arbeitsportfolios im Unternehmen nur dann erfolgreich in Organisationen eingeführt werden kann, wenn dies durch das Topmanagement und das Kader vorgelebt sowie die Führungs- und Organisationskultur angepasst wird. In Konsequenz hiesse dies, dass es für den Weg zur

*Mitarbeiter wollen weg von Routine, Planungs- und Koordinationsaufgaben.*



New Work Führungskräfte braucht, die bereit für die New Work sind. In der Studie gaben die befragten Kaderpersonen an, dass sie zur Begegnung der zukünftigen Herausforderungen insbesondere über Innovationskompetenz, Koordinations- und Moderationskompetenz sowie digitale Medien- und Netzwerkkompetenz verfügen sollten.

Die Studie zeigt auch, dass auf der anderen Seite Führungskräfte insbesondere einem erhöhten Leistungsdruck gegenüberstehen. Dieser steht oft im Widerspruch zum Bedürfnis der Angestellten, Raum und Zeit für sinnvolle und kreative Aufgaben zu haben. In diesem Widerspruch braucht es eine bewusste Auseinandersetzung mit und Unterstützung für die Mitarbeiter, welche viele Führungskräfte aber – wieder aufgrund der Leistungsdrucks – gar nicht zu leisten in der Lage sind.

## Angestellte wollen etwas Neues, Sinnvolles schaffen.

### Mitarbeiter suchen Sinn

Die Studie der FHS St.Gallen zeigt ebenso, dass sich die Anforderungen an Organisationen und Führungskräfte ändern, indem die heutigen Mitarbeiter – unabhängig vom Alter – andere Vorstellungen ihrer inhaltlichen Arbeitsgestaltung haben. Angestellte wollen etwas Neues, Sinnvolles schaffen. Sie wollen weg von Routine, Planungs- und Koordinationsaufgaben. Damit drängt sich die Frage auf, ob Organisationen überhaupt in der Lage sind, solche Arbeitsplätze zu schaffen.

Dies sind nur erste Eindrücke aus der Studie der FHS St.Gallen. Sie zeigen, wie wichtig eine gute, gelebte Führungskultur zur Gestaltung von New Work sein wird. Aufgaben für Vorgesetzte und HR-Abteilungen werden insbesondere die folgenden sein: 1. Zukunftsorientierte Weiterentwicklung der Mitarbeiter, 2. Förderung von agiler Zusammenarbeit, 3. Gestaltung des eigenverantwortlichen Arbeitens und der Eigenständigkeit der Angestellten und damit 4. eine unterstützende Wahrnehmung der Führungsrolle. Die Ergebnisse der Studie weisen aber zusätzlich aus, wie genau ein Arbeitsportfolio der Zukunft ausschauen kann, welche Kompetenzen es zur Umsetzung auf unterschiedlichen Ebenen braucht und welche Rahmenbedingungen geschaffen werden sollten, damit ein Arbeitsportfolio der Zukunft umgesetzt werden kann.

*Wer die ganze Studie kennenlernen möchte, hat am 10. Januar 2018, anlässlich des 1. St. Galler New Work Forums in den Olma Messen St.Gallen, Gelegenheit dazu.*

**Text:** Alexandra Cloots, Dozentin für Leadership und Personalmanagement am Institut IQB-FHS

**Bild:** zVg

# Einsatz auf Zeit

**Andrea Husistein arbeitet als Interimsmanagerin im Personalbereich. Sie hilft Firmen, personelle Vakanzengaps zu überbrücken und bringt gleichzeitig Erfahrung und Know-how in die Organisation. Ein Leaderinnen-Porträt.**



Die Personalarbeit hat Andrea Husistein schon immer fasziniert. So kam sie bereits in jungen Jahren nach ihrer Erstausbildung damit in Berührung, und bis heute hat sie das Thema «Human Resources» nicht mehr losgelassen. Sie begann als Personalsachbearbeiterin bei der Bühler AG, arbeitete später als Fachleiterin Personal in der Migros Ostschweiz und war Personalleiterin bei der Lista Office LO. Zusätzlich bildete sich Husistein zur Personalfachfrau, Betriebswirtschafterin HF, Payroll-Spezialistin und aktuell zur dipl. Personalleiterin NDS HF weiter.

Vor rund drei Jahren nahm ihre Idee, etwas ganz Neues zu wagen und ihr langjähriges und breites Personalwissen sowie ihre Allrounder-Fähigkeiten nicht nur einer, sondern mehreren Firmen zur Verfügung zu stellen, konkrete Formen an. So setzte Andrea Husistein Anfang 2015 mit der H2K Personal GmbH ihre Idee in die Tat um und begann, HR-Interimsmanagement von der Personaladministration über die Lohnverarbeitung bis hin zur Beratung und HR-Leitung anzubieten. «Für mich ist es das Schönste, wenn ich sehe, wie erleichtert und begeistert die Kunden sind, wenn ich ihnen aus ihrer schwierigen Situation helfen kann», sagt Husistein. Die Freude und Begeisterung für Menschen, Organisationen und Prozesse hat sie seit jeher interessiert. Ihre Fähigkeit, sich rasch einen Überblick zu verschaffen, selbstständig die notwendigen Informationen einzuholen sowie ihre effiziente und pragmatische Vorgehensweise haben ihr bei ihren Einsätzen stets nützliche Dienste geleistet.

Der erfrischende und anregende Austausch mit den Leaderinnen Ostschweiz schätzt Andrea Husistein sehr. Die interessanten Anlässe, an denen sie gerne teilnimmt, sind stets Höhepunkte.

## Ribar gerät unter Druck

Die Degersheimer SBB-Verwaltungsratspräsidentin Monika Ribar macht im Zusammenhang mit ihrem umstrittenen Mandat im Capoinvest-Verwaltungsrat auf Schadensbegrenzung: **Es sei vergessen worden, das Mandat zu melden.** «Das war mein Fehler und tut mir Leid.» Ihre Zusammenarbeit mit dem verurteilten Geschäftsmann Jean-Claude Bastos bringt der SBB-Präsidentin nicht nur politischen Ärger. In Wirtschaftskreisen werde Ribars Integrität zwar nicht angezweifelt, wie der «Bund» schreibt, aber der Tenor sei einheitlich: Hat man exponierte Mandate bei Konzernen wie SBB oder Lufthansa, liegen keine Experimente drin.

## Der Edelstein, der Neues anstösst



Mit dem Jungunternehmerpreis «Startfeld Diamant» prämiert die St.Galler Kantonalbank Ostschweizer Start-ups mit einzigartigen Geschäftsideen, soliden Businessmodellen und starken Teams. Ab sofort können sich innovative Jungunternehmen für den Startfeld-Diamanten 2018 bewerben. **Der Preis ist insgesamt mit 50 000 Franken dotiert.**

## Stadler lanciert neue Produktlinie WINK

**Arriva Netherlands bestellt bei Stadler 18 zweiteilige Züge des neuen Typs WINK.** Der «Wandelbare Innovative Nahverkehrs-Kurzzug» für Nebenlinien mit kleinerem Fahrgastaufkommen nimmt in einem PowerPack genannten Mittelteil die Komponenten zur Energieerzeugung, die Traktionskomponenten und die Hilfsbetriebe auf. Er lässt sich so mit klassischen Bauteilen der Energieerzeugung ausrüsten, aber auch mit solchen, die emissionsfreies Fahren ermöglichen. Der neue WINK rundet das Stadler-Produkteportfolio der Regionalzüge ab.

## Spitzenköche-Steldichein



Das Gourmetfestival Ostschweiz im St.Galler Gourmetrestaurant Einstein ging Mitte November in die zweite Runde: Das Team um Sebastian Zier und Moses Ceylan gelang es auch dieses Jahr, grosse Köche aus ganz Europa in ihr Haus zu bringen. **Geballte elf Michelin-Sterne und drei -Hauben beehrten die Ostschweiz.** Highlight des Abends: die Liveübertragung aus der Einstein-Küche an die Gäste, sodass der Blick hinter die Kulisse während des ganzen Abends garantiert war.

## Zukunft Ostschweiz

Die Berufsbildung der Schweiz geniesst einen exzellenten Ruf. Doch dürfen wir uns auf diesen Lorbeeren nicht ausruhen: Am Konjunkturforum «Zukunft Ostschweiz» der IHK St.Gallen-Appenzell und der St.Galler Kantonalbank wurden am 20. November die Resultate einer Umfrage zur Berufsbildung präsentiert und vorgeschlagen, die Berufsfachschulen künftig als Kompetenzzentren einzelner Berufsfelder zu organisieren. **Damit soll der rasche Wandel in der Arbeitswelt besser abgebildet werden.** Der erste Teil der Veranstaltung widmete sich den erfreulichen Konjunkturaussichten.



Das Moderatorduo Sabine Bianchi und IHK-Direktor Kurt Weigelt.

## Feller warnt vor Hype

Wissenswertes zur Next-Generation-Anlagephilosophie vermittelte Andreas Feller am Lilienberg-Unternehmerforum vom 6. November: Der Leiter Private Banking Zürich/Ostschweiz der Privatbank Julius Bär sprach über Anlagestrategien, Sparwillen und Altersvorsorge. «Es gilt, nicht einem Hype zu verfallen, sondern auf Langfristigkeit zu fokussieren», sagte Feller. Mit Blick auf eine nachhaltige Altersvorsorge betonte er, dass innovative Lösungen gefragt seien. **Bei der jungen Generation vermisst Feller einen spürbaren Sparwillen.**

## Stübi wird COO

Per 1. Januar 2018 steigt Christian Stübi – ehemals Sportdirektor des FC St.Gallen – bei der Müller + Specht AG Immobilienmanagement mit Standorten in Stein am Rhein und Frauenfeld als Partner und Mitglied der Geschäftsleitung ein. **Er übernimmt als COO die Verantwortung über die operativen Bereiche wie Prozess- und Qualitätsmanagement sowie Marketing und Vertrieb.**

## 100 neue Jobs in Arbon

In einer der ehemaligen Fabrikhallen von Saurer in Arbon wird seit dem 16. Oktober wieder gearbeitet: Das St.Galler Logistikunternehmen MS Direct verarbeitet dort die Schweizer Retouren des Onlineriesen Zalando und hat so 100 neue Stellen geschaffen. Die Jobs im Niedriglohnsektor entlasten die Arboner Sozialhilfe, wie die «Thurgauer Zeitung» schreibt. Die Stellen waren im Nu weg: **400 Leute haben sich auf die 100 Jobs beworben, trotz des tiefen Einstiegslohns von 17 Franken.** Harsch fällt die Stellungnahme von Unia-Gewerkschafter Stefan Brülisauer im «Tagblatt» aus. «Mit einem solchen Lohn wird die Notsituation von sozial schwachen Leuten ausgenutzt.» Statt sich über die neuen Jobs zu freuen, fordert Brülisauer einen Mindestlohn von 22 Franken...

## Swiss Venture Club verleiht Prix SVC Ostschweiz

Seit 2004 wird der Prix SVC Ostschweiz alle zwei Jahre vergeben, am 8. März 2018 also bereits zum achten Mal. **Der Preis hat sich als einer der wichtigsten Wirtschaftspreise etabliert und wird schweizweit in sieben Wirtschaftsregionen verliehen.** Die Verleihung erfolgt jeweils durch den Swiss Venture Club (SVC), einen Verein zur Förderung und Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Die 13-köpfige Jury nominiert auch 2018 – aus einer Liste von gegen 150 Unternehmen aus den Kantonen Appenzell Inner- und Ausserrhoden, Glarus, Graubünden, St.Gallen und Thurgau – sechs Finalisten, die sich durch eine nachhaltige Geschäftsentwicklung auszeichnen und die Jury mit ihren herausragenden unternehmerischen Leistungen überzeugen. Die Finalisten werden Anfang Dezember feststehen und bekanntgegeben.

## Foxcom eröffnet Niederlassung in Berlin

Die Kommunikationsagentur Foxcom mit Standorten in Vaduz und Diepoldsau hat am 1. November eine Niederlassung in Berlin eröffnet. Im Bezirk Reinickendorf arbeiten ab sofort vier Mitarbeiter in den Bereichen Beratung, Konzeption, Text, Webentwicklung und Grafik. **Geführt wird die Niederlassung von Carsten Zeiske,** der als CEO der Foxcom Agentur AG bereits die Verantwortung für die beiden Agenturstandorte im St.Galler Rheintal und in Liechtenstein hat.



## in kürze

### LEADER

- › **Hanspeter Wohlwend**  
Der Verwaltungsrat der St.Galler Kantonalbank AG ernannt Hanspeter Wohlwend per 1. März 2018 zum neuen Bereichsleiter Private Banking und Mitglied der Geschäftsleitung.
- › **Zoller und Poerschke**  
Raiffeisen-Finanzchef Marcel Zoller tritt per 30. April 2018 in den vorzeitigen Ruhestand. Christian Poerschke wird ihn als CFO der Raiffeisen Gruppe ersetzen.
- › **Urs Monstein**  
Der Verwaltungsrat der VP Bank AG hat Urs Monstein zum Chief Operating Officer und Mitglied der Gruppenleitung ernannt.
- › **Bürge und Lehner**  
Ende Oktober gab die CVP Kanton St.Gallen bekannt, dass Pius Bürge spätestens per Februar 2018 die Nachfolge von Ralph Lehner, der in die Standortförderung AR wechselt, als Geschäftsführer und Partei-/Fraktionssekretär antrete.
- › **Jolanda Meyer**  
Am 2. November 2017 übernahm Jolanda Meyer die Leitung der Medienstelle der St.Galler Kantonalbank AG. Meyer war zuvor Leiterin Unternehmenskommunikation der Privatbank Notenstein La Roche.
- › **SAK**  
Die St.Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG und der Zürcher Internet-Service-Provider iWay AG vollziehen einen Schulterschluss: Die SAK übernimmt rückwirkend auf den 1. Januar 2017 100 Prozent der iWay-Aktien.
- › **Hilti**  
Hilti in Schaan hat es bei «Great Place to Work» auf die Liste der 25 besten multinationalen Arbeitgeber der Welt geschafft – dieses Jahr auf Rang 22.
- › **Hans-Huber-Stiftung**  
Der Nationale Bildungspreis 2017 der Heerbrugger Hans-Huber-Stiftung und der Stiftung FH Schweiz ist am 21. November in Basel an das Flugzeugwerk Pilatus verliehen worden. Pilatus erhielt den Preis für seine vorbildliche und nachhaltige Berufsbildung.

# Generationenwechsel im Partner-team der Thalmann Treuhand AG

**Abschied von Kurt Pauli nach 46 Jahren – Einstieg von Andrea Cuka per 1. Dezember 2017.**



Thalmann Treuhand AG  
Marktplatz 3  
8570 Weinfelden  
Tel. 071 626 57 57  
info@thalmann.ch  
www.thalmann.ch

Seit 2009 trägt das Partnerteam mit Kurt Pauli, Anita Meyer und Christoph Reuss die Verantwortung für die Thalmann Treuhand AG und ihre 16 Mitarbeitenden. Nach der Pensionierung von Kurt Pauli ist nun Andrea Cuka zum Partnerteam gestossen und unterstützt dieses seit 1. Dezember. Die 33-jährige diplomierte Wirtschaftsprüferin arbeitete zuletzt als Senior Manager in einem renommierten Schweizer Wirtschaftsberatungsunternehmen und ergänzt nun mit ihrer langjährigen Erfahrung in der Beratung und Prüfung nationaler und internationaler Unternehmen das Führungsteam der Thalmann Treuhand AG.

#### Die optimale Ergänzung im Partnerteam

«Es tut gut, sich nach 46 Jahren in der Gewissheit verabschieden zu können, dass ein perfekt aufgestelltes Team das Unternehmen weiterführt», zeigt sich Kurt Pauli zufrieden. Auch das restliche Partnerteam freut sich über die neue Kollegin und geht davon aus, dass sie das Team mit ihrem Kompetenzspektrum wie auch persönlich sehr gut ergänzen wird. «Seit ihrer Ausbildung bei der Thalmann

Treuhand AG haben wir den Weg von Andrea Cuka verfolgt. Sie passt zu unserem Unternehmen und ist mit ihrer breiten Erfahrung die richtige Nachfolgerin von Kurt Pauli», zeigt sich Anita Meyer überzeugt.

#### Über 50 Jahre Erfahrung und ausgewiesenes Know-how

Seit 1965 bietet die Thalmann Treuhand AG ihren Kunden eine umfassende und kompetente Beratung im Treuhandbereich. Die 19 Mitarbeitenden am Firmensitz in Weinfelden betreuen rund 700 Kunden in allen Belangen rund um Rechnungswesen und Treuhand, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Unternehmensberatung oder Personal- und Lohnwesen. Den fortschreitenden Veränderungen im wirtschaftlichen und regulatorischen Bereich begegnet die Thalmann Treuhand AG mit dem vielseitigen Expertenwissen ihrer Mitarbeitenden. Ein starkes Partnernetzwerk unterstützt das Unternehmen zusätzlich, die regionale Verankerung prägt die Arbeit der Thalmann Treuhand AG seit ihrer Gründung. Die Mitgliedschaften bei EXPERTsuisse und



*Im Gespräch:  
Andrea Cuka, neu im  
Partnerteam der  
Thalmann Treuhand AG*

Treuhand|Suisse bestätigen die hohen Qualitätsstandards, welche sich das Unternehmen setzt, und verpflichten zur steten Fortbildung. Langjährige vertrauensvolle Kundenbeziehungen unterstreichen den Erfolg.

Möchten auch Sie von unserer Erfahrung und unserem umfassenden Know-how profitieren? Die Thalmann Treuhand AG freut sich auf Ihre Kontaktaufnahme.

**Andrea Cuka, was hat Sie dazu bewogen, zur Thalmann Treuhand AG zu wechseln?**

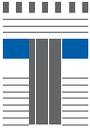
Der Job ist gewissermassen eine Herzensangelegenheit. Ich habe damals meine kaufmännische Lehre bei der Thalmann Treuhand AG absolviert. Nun freut es mich sehr, mit einem prall gefüllten Rucksack nach Weinfelden zurückzukehren.

**Inwiefern hat Sie die Lehrzeit bei Thalmann Treuhand auf Ihrem Weg geprägt?**

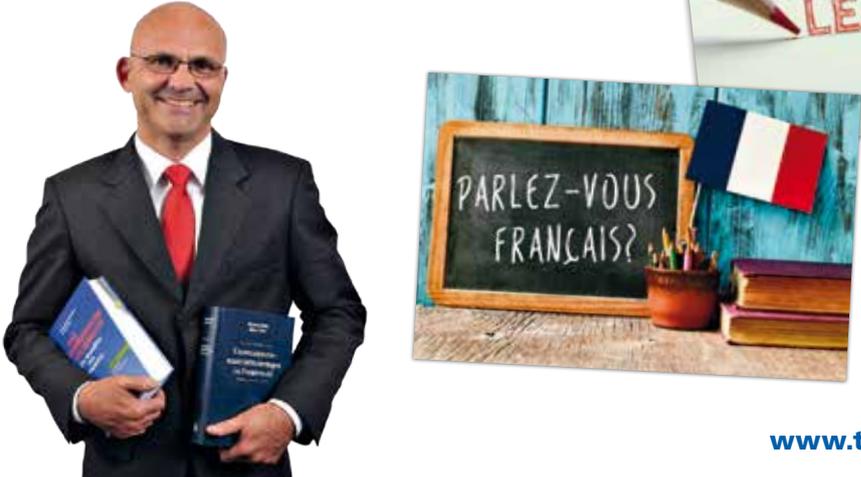
Meine Erfahrungen bei Thalmann Treuhand haben mir definitiv gezeigt, dass ich mich im Treuhandbereich wohlfühle, darum bildete ich mich zur Treuhänderin mit eidgenössischem Fachausweis weiter. Gleich im Anschluss folgte die Ausbildung zur diplomierten Wirtschaftsprüferin und diesem Fachbereich bin ich inzwischen seit fast 15 Jahren treu geblieben.

**Was bedeutet Ihnen der Wechsel ins Partnerteam der Thalmann Treuhand AG?**

Ich habe viel Erfahrung gesammelt und im nationalen wie im internationalen Umfeld meine Fachkompetenz als Wirtschaftsprüferin unter Beweis gestellt. Jetzt freue ich mich, in der zusätzlichen Funktion als Geschäftsleitungsmitglied und Partner die Zukunft des erfolgreichen Unternehmens mitgestalten zu können.



T H A L M A N N T R E U H A N D





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

**Christoph Reuss** Partner, Mandatsleiter Treuhand, dipl. Steuerexperte, Betriebsökonom FH

**Der Steuer- und Sprachexperte setzt seine verschiedenen Talente gewandt in der wichtigen Rolle als Partner und Mandatsleiter bei Thalmann Treuhand ein.**

«Das Lernen von Sprachen fasziniert mich. Auch jede Kundin und jeder Kunde spricht eine eigene Sprache. Sich auf einer gleichen Ebene zu verständigen ist eine Herausforderung und gleichzeitig die grösste Motivation in meinem Beruf.»

# Der Kanton braucht eine Vision

**Bei seinem ersten öffentlichen Auftritt überhaupt besuchte Bundesrat Ignazio Cassis Mitte November die FDP an deren Toggenburgertagung in Wattwil. Er ging in seiner Rede auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen der Ostschweiz und seinem Heimatkanton ein.**

Am 11. November führte die FDP St.Gallen ihre traditionelle Toggenburgertagung durch. Nach der Eröffnungsrede von FDP-Kantonalpräsident Raphael Frei begrüsst die mehr als 250 Freisinnigen und Gäste aus dem ganzen Kanton den eintreffenden

im übertragenen Sinne. Bundesrat Cassis hob zudem hervor, dass die Grenznähe zwar für beide Regionen Herausforderungen mit sich brächten, insgesamt aber die Chancen überwiegen.

**Marc Mächler warf die Frage auf, was diese «Ostschweiz» denn überhaupt sei – wo sie beginne und wo sie aufhöre.**

*Podiumsdiskussion mit Walter Müller, Marcel Dobler, Karin Keller-Sutter, Sven Bradke, Imelda Stadler, Marc Mächler und Raphael Frei.*

Bundesrat Ignazio Cassis. In seiner Rede mit dem Titel «Was haben das Tessin und die Ostschweiz gemeinsam?» ging er auf die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede zwischen seinem Wohnkanton und der Ostschweiz ein. Dabei betonte er, dass beide Regionen von ihrem Selbstverständnis als Grenzregionen geprägt seien. Obwohl in Grenznähe, und dadurch geographisch gesehen am Rande der Schweiz, seien aber sowohl das Tessin als auch die Bodenseeregion Mitten in Europa und damit keine «Randregionen»

## **Distanzierter Musterschüler**

Im zweiten Teil der Veranstaltung wurde dann stärker auf die Ostschweiz fokussiert. FDP-Vizepräsident Sven Bradke durfte auf dem Podium Ständeratsvizepräsidentin Karin Keller-Sutter, die Nationalräte Walter Müller und Marcel Dobler, Regierungsrat Marc Mächler, Vizekantonsratspräsidentin Imelda Stadler sowie FDP-Kantonalpräsident Raphael Frei begrüßen. Im Podiumsgespräch beleuchteten sie die Ostschweiz aus verschiedenen Perspektiven und diskutierten das Verhältnis des Kantons St.Gallen zu seinen Nachbarn und zu Bundesbern. Walter Müller bemerkte dabei, dass der Kanton St.Gallen zwar eine gesunde Distanz zu Bern hätte, wenn es dann aber um den Vollzug von Bundesvorgaben gehe, sofort wie ein Musterschüler alles umsetze. Das Tessin erlaube es sich diesbezüglich öfter, auch einmal aufmüpfig zu sein.





FDP-Bundesrat  
Ignazio Cassis.

### Erfolge mit Stolz nach aussen tragen

Marc Mächler warf die Frage auf, was diese «Ostschweiz» denn überhaupt sei – wo sie beginne und wo sie aufhöre. Unabhängig davon plädierte er für eine stärkere Zusammenarbeit mit anderen Ostschweizer Kantonen und für mehr Bescheidenheit im Auftritt gegenüber denselben. FDP-Kantonalpräsident Raphael Frei stimmte diesbezüglich mit ihm überein, machte sich aber dafür stark, dass es bei der FDP gerade umgekehrt sein sollte: Die Partei müsse wieder mit weniger Bescheidenheit und gegen aussen klarer auftreten. So sind zum Beispiel ein Drittel aller Gemeindepräsidien in freisinniger Hand. «Das dürfen wir mit Stolz nach aussen tragen», so Frei.

Karin Keller-Sutter erntete einen Szenenapplaus, als sie klarstellte, man solle als Ostschweiz und insbesondere als Kanton St.Gallen nicht immer nur analysieren, welche unerfreuliche Entwicklung gegebenfalls zu mehr finanzieller Unterstützung aus Bern führe. Vielmehr sei es angezeigt, einmal Strategien zu entwickeln, wie man allenfalls einmal zum Gerberkanton im Finanzausgleich werde. «Es ist klar, dass wir das vermutlich nie werden. Uns das aber als Ziel zu setzen würde den Kanton wirklich vorwärtsbringen», erklärte Keller-Sutter. Einig waren sich die Teilnehmenden bezüglich der Gestaltung der Zukunft: So betonte Marcel Dobler, dass die Ostschweiz und der Kanton St.Gallen eine gemeinsame Vision bräuchten und Fraktionspräsident Beat Tinner votierte aus dem Publikum dafür, an der Wettbewerbsfähigkeit zu arbeiten und auch steuerlich wieder attraktiv zu werden.

Text: Christoph Graf

Bilder: zVg

## No Billag und die SRG

**Unglaublich, mit welcher Heftigkeit die Medienschaffenden und Angestellten der SRG auf die bevorstehende Abstimmung über die «No-Billag-Initiative» reagieren.**

von Sven Bradke



Die Radiosendung «Rendez-vous» endete mit dem Satz, dass diese nur durch die Gebühreneinnahmen der Zuhörer möglich gewesen sei. «10vor10» lancierte einen längeren Fokus und vergass dabei fast die Weltpolitik. Toni Brunner wurde im «Schawinski»-Talk erstaunlich lieb zur Initiative befragt. Eine erste «Arena»-Sendung wurde bereits abgedreht. Das Medienforum SRG Ostschweiz organisierte einen speziellen Anlass zum Thema «Sendeschluss?» und bewarb diesen gleich auch übers «Regionaljournal». Schöne TV-Clips wurden zu bester Sendezeit ausgestrahlt. Schliesslich äusserten sich einzelne Moderatoren noch über Facebook und via Twitter. Eine Kampagne, die ihresgleichen sucht!

### Zulässige Werbung?

Zugegeben, es geht bei den Medienschaffenden um viel. Letztlich sogar um ihre berufliche Existenz. Ich habe volles Verständnis dafür, dass sie gestresst, nervös und engagiert sind. Ich habe als aktiver Medienkonsument auch grossen Respekt vor ihrer Arbeit. Dennoch setze ich mehrere Fragezeichen: Ist es angemessen und zulässig, dass die Mitarbeiter diese Vorlage so früh, so aktiv und so gezielt über ihre Kanäle thematisieren? Warum wurde über die neue Finanzordnung 2021, über die am selben Tag abgestimmt wird, nicht im gleichen Ausmass berichtet?

### Agieren statt lamentieren!

Im Wissen, welchen gesellschaftlichen Beitrag die SRG mit ihren Newssendungen erbringt, fürchte ich, dass die forsche Berichterstattung von anfangs November ihr eher schadete. Die Werbetrömmel in eigener Sache zur rühren, ist gefährlich. Die Initiative ist zweifelsohne zu radikal. Reformen sind bei der SRG aber angezeigt. 1000 Angestellte alleine für die italienische Berichterstattung, wie die NZZ jüngst feststellte, sind zu viel. Die SRG sollte deshalb die Gelegenheit nutzen, die Abstimmung als Chance zur Erläuterung ihres Reformprogramms zu sehen. Lamentieren allein geht nicht!

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

# Das kommt in den besten Familien und Unternehmen vor...

## Die Sinnhaftigkeit einer Familienstrategie – oder: Wohin will die Familie mit dem Unternehmen?

Diese Frage ist eine wichtige Klärungsaufgabe für die Familie. Die Fragen, wohin sie mit dem Unternehmen will, wie dieses zu einem «gemeinsamen Projekt» werden kann, welche Werte die Familie dort verwirklicht sehen möchte, sind heikel, kritisch und sehr bedeutsam. Ohne diese Klärung fehlt der Familie letztlich die Bindungskraft. Wenn allerdings diese Überlegungen systematisch und strukturiert mit der gesamten Familie vorangetrieben werden, können sie sich in einem System aus verbindlichen Regeln für den Umgang der Familie mit dem Unternehmen niederschlagen. Dies wiederum hilft, Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen.

*Rolf Brunner: «Es braucht eine sorgfältige Selbstklärung.»*

### Gesellschafterkompetenz

Eine weitere Knacknuss: Unter welchen Bedingungen soll es für Familienmitglieder möglich sein, die

Nachfolge in der operativen Führung zu übernehmen? Wenn dies nicht in einer frühen und ruhigen Phase der Familienzeit geklärt worden ist, werden Entscheidungen schnell im Sinne einer Familienlogik verstanden. Während die Besetzung operativer Positionen in den meisten Fällen ein festgelegtes professionelles Profil erfordert, sind gerade Besetzungen von Positionen in Entscheidungsgremien durch Familienmitglieder kritisch. Wenn aber vorab klar ist, dass ein gewisses Mass an Gesellschafterkompetenz die Voraussetzung für die Teilnahme in einem solchen Gremium ist, wird es leichter, eine solche Entscheidung sachlich zu verarbeiten.

### «Entwicklungsaufgaben»

Wenn man es als Hauptaufgabe der Unternehmerfamilie ansieht, die Entscheidungsfähigkeit für das Unternehmen sicherzustellen, dann braucht es auf der persönlichen Ebene Entschiedenheit, um diese Funktion zu erfüllen. Wer über längere Zeit hinweg unentschlossen, ja sogar ambivalent ist, gefährdet die Entscheidungsfähigkeit des Unternehmens – zumindest, sofern die eigene Ambivalenz sich auf die Geschicke des Unternehmens bezieht. Deshalb sind just dann spezifische «Entwicklungsaufgaben» (z. B. Ich-Strategie) von Senior und Junior anzugehen, um zu einer nicht durch Ängste beeinträchtigten Einschätzung der eigenen Kompetenz bzw. derjenigen des Juniors zu kommen. Es braucht eine sorgfältige Selbstklärung, vielleicht auch im Rahmen eines Coachings, die auf folgende vier Bereiche fokussiert:

- Bereitschaft
- Mut
- Kompetenz
- Vertrauen

Dies führt zu den unentziehbaren Entwicklungsaufgaben des Seniors und des Juniors sowie zur sachlich orientierten Handlungsweise mit allfälligen unkooperativen Familienmitgliedern – alles Bestandteile einer ganzheitlichen Familienstrategie.



**Text:** Rolf Brunner, Partner und Mitglied des Verwaltungsrates, Continuum AG St. Gallen/Zürich



# Koch AG gewinnt Raiffeisen Unternehmerpreis

Die Gewinnerin des Raiffeisen Unternehmerpreises Ostschweiz steht fest: Die Baufirma Koch AG aus Appenzel setzt sich gegen 62 KMU aus der Region durch. Den Publikumspreis sichert sich die Bütschwil Käse AG. Die Auszeichnungen wurden Anfang November im Raiffeisen Unternehmerzentrum Gossau zum ersten Mal verliehen.



# maxLUCE – Outdoor Beleuchtung mit Stil und Qualität

**Setzen Sie Akzente! Stimmungsvolle und ästhetische Gartenleuchten von der MAX HAURI AG präsentieren Ihre Umgebung im richtigen Licht.**

Nebst Komfort, Sicherheit und einer besseren Orientierung trägt eine effiziente LED-Aussenbeleuchtung auch zu einem einzigartigen Charakter in Ihrem

Garten bei. Besondere Lichtstimmungen sowie stilvolles Ambiente sind garantiert. Hochwertige Materialien und LED-Chips namhafter Hersteller sowie das moderne Design unterstreichen die Qualität der maxLUCE Leuchten. Betriebsgeräte und diverse Verbindungskomponenten mit Schutzgraden bis IP68 ergänzen das maxLUCE Sortiment optimal. Wir beliefern Sie nicht nur mit Komponenten, sondern sind für Sie als Systemanbieter der richtige Ansprechpartner. Gerne präsentieren wir Ihnen aktuelle LED-Leuchten vor Ort und suchen mit Ihnen gemeinsam die richtige Lösung für Ihr Beleuchtungskonzept.

*maxLUCE-Leuchten vermitteln ein gemütliches Ambiente.*

Online-Katalog



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

Anzeige



Universität St.Gallen

**HSG TALENTS CONFERENCE**

Tomorrow starts today.

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

**Nutzen Sie die Chance, Ihr Unternehmen an der Universität St.Gallen zu präsentieren. Es warten über 8'000 Studierende auf Sie.**

*“From insight to impact”*

<b>27.02. – 21.03. 2018</b>	
Eröffnung	<b>27.02.2018</b>
Messe	<b>07.03.2018</b>

Company Insight / Workshop / Interview  
Company Dinner / Escape Room / Confect & Connect

# Leuthard, Kux, Suter und Voser

**«Was uns und unsere Wirtschaft aus- und erfolgreich macht»: Nach diesem Motto bietet das 24. Rheintaler Wirtschaftsforum vom 19. Januar 2018 Einblicke in die Trends der globalen und lokalen Ökonomie.**



Bundesrätin  
Doris Leuthard

Seit dem Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007 ist die Zustimmung zu den Grundwerten unserer politischen und wirtschaftlichen Ordnung dramatisch gesunken. Unser Wirtschafts- und Wettbewerbsmodell ist in Gefahr, weniger von aussen wie in den Zeiten des Kalten Krieges, sondern von innen. Mit dem Wirtschaftsforum 2018 wollen die Organisatoren zeigen, wie Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Staaten möglich ist.

Den Auftakt der Referenten macht Bundesrätin Doris Leuthard, gefolgt von Barbara Kux. Zurzeit setzt Kux als stellvertretende Vorsitzende des Verwaltungsrats der Firmenich SA sowie Mitglied der Aufsichtsräte von Henkel, Groupe Engie und Pargesa Holding unternehmerische Akzente.

Gespannt sein darf man auch auf Matthias Sutter: Unter 3600 Forschern belegte der studierte Volkswirt im letzten «Handelsblatt»-Ranking Platz 6. Der ehemalige Magister in katholischer Theologie zählt zu den Pionieren der experimentellen Wirtschaftsforschung. Zum Thema «Chancen für den Industriestandort Schweiz dank Innovation und Ausbildung» spricht dann schliesslich ABB-Verwaltungsratspräsident Peter Voser. Nach dem KV absolvierte er die HWV und stieg mit 24 Jahren als Buchprüfer bei Shell Schweiz ein. 2002 wechselte Voser als Finanzchef zu ABB. 2004 wurde er Finanzchef von Royal Dutch Shell; 2009 stieg Voser dort zum CEO auf. 2015 kehrte er zu ABB zurück.

Der LEADER ist Medienpartner des Anlasses.  
Weitere Infos unter [www.wifo.ch](http://www.wifo.ch).

Anzeige

**OSTSCHWEIZ DRUCK**

Hofstetstrasse 14 • 9300 Wittenbach • [ostschweizdruck.ch](http://ostschweizdruck.ch)



**Drucksachen  
erzeugen Resonanz.**



# KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

DIE ULTIMATIVE HERAUSFORDERUNG FÜR UNTERNEHMER UND MANAGER

## meet the president

STARKOCH  
BENJAMIN  
KRANZ  
VERWÖHNT  
DIE GÄSTE

CHRIS BOOS  
EUROPÄISCHE  
KORYPHÄE  
KÜNSTLICHE  
INTELLIGENZ

Einladung zum 2. Business-Lunch,  
14. Dez. 2017, 11.30 Uhr, Gemeindesaal Triesen/Liechtenstein

Chris Boos ist in Deutschland und wohl auch europaweit die führende Koryphäe für künstliche Intelligenz und konkurriert weltweit auf Augenhöhe mit Google. Er ist CEO und Gründer der Aragon GmbH in Frankfurt und beschäftigt an die 200 KI-Spezialisten in Deutschland, Amerika, England und Indien.

**Die künstliche Intelligenz wird unsere Gesellschaft und unser Tun und Denken radikal verändern.**

Sie wird die Herstellung von Produkten und Dienstleistungen effizienter und besser machen. Qualität und Individualisierung steigern. Die künstliche Intelligenz geht uns alle an. Und: sie wird schneller auf uns zukommen als wir zu wissen glauben. Chris Boos wird Chancen und Risiken aufzeigen und für individuelle Fragen zur Verfügung stehen. Es wird wichtig sein, ein zukünftiges Miteinander zwischen menschlicher und künstlicher Intelligenz zu finden. Besser morgen als übermorgen.

Alle Informationen und Anmeldung unter [www.meet-the-president.com](http://www.meet-the-president.com)

# Künstliche Intelligenz – die Herausforderung für Unternehmer

**Am 14. Dezember findet in Triesen FL der zweite «Meet the President»-Businesslunch statt. Als Referent konnte Chris Boos gewonnen werden. Boos ist in Deutschland und wohl auch in Europa die führende Koryphäe für künstliche Intelligenz – und konkurriert weltweit auf Augenhöhe mit Google.**

Chris Boos ist CEO und Gründer der Aragon GmbH in Frankfurt und beschäftigt an die 200 KI-Spezialisten in Deutschland, Amerika, England und Indien. Boos ist 45-jährig und fast blind. Er arbeitet für kleine und die grössten Unternehmen der Welt, unter anderem für die UBS.

## **Künstliche Intelligenz wird unsere Welt radikal ändern**

Die künstliche Intelligenz ist das strategisch mächtigste Werkzeug, wenn man die Kosten für die Herstellung von Produkten und Dienstleistungen optimieren und gleichzeitig die Qualität und die Individualisierung dieser Produkte und Dienstleistungen verbessern will. Der Effizienzgewinn liegt in der Regel bei weit über 80 Prozent. Die künstliche Intel-

ligenz wird unsere Gesellschaft und unser Tun und Denken radikal verändern. Sie wird alle gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereiche erfassen. Und: Sie wird schneller auf uns zukommen, als wir zu wissen glauben.

Bislang galt: Je spezialisierter ein Job ist, desto sicherer ist er. Das ist vorbei. Morgen gilt: Je spezialisierter ein Job ist, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Computer diesen Job besser machen kann. Spezialisierung ist die Stärke von Maschinen. Das trifft für viele Berufe zu: für Banker, für Gewerbler, Garagisten, Manager, für Detailverkäufer, für Finanzberater, für Analysten – und sogar für Ärzte. «Ja», sagt, Chris Boss, «viele Ärzte, vor allem in Kliniken, analysieren heute Röntgenaufnahmen, Blutergebnisse und Gewebeproben und entscheiden so über Therapien und Medikamentendosis. Für solche Tätigkeiten ist künstliche Intelligenz perfekt: Sie kann in Sekundenbruchteilen Millionen von Datensätzen abrufen und zum Vergleich heranziehen. Künstliche Intelligenz ist in diesem Fall präziser und wird nie müde.»

## **Was können Menschen besser als Computer?**

Ein Mensch kann vieles besser. Darum braucht es in Zukunft ein sinnvolles Miteinander zwischen künstlicher und menschlicher Intelligenz. Der Mensch ist kreativer. Er ist besser bei allen Berufen von Mensch zu Mensch, bei der Erziehung, beim Coaching, bei der Betreuung, bei allen Berufen, bei denen man über den Tellerrand hinausschauen muss – und bei allen Innovationen und Erfindungen.

Die Welt ändert sich. Es gibt keinen Ein/Aus-Schalter. Man kann sie nicht anhalten. Früher war Wissen Macht, heute ist Wissen Google. Fazit: Nur wer die Herausforderung annimmt, kann die Zukunft positiv gestalten. Daher ist mitmachen alternativlos.

*Alle Details und Anmeldung unter [www.meet-the-president.com](http://www.meet-the-president.com)*

*Chris Boos, Gründer der Aragon GmbH.*



**Text und Bild: zVg**

# Pippi Langstrumpf

**Jedes Volk hat die Regierung, die es verdient – auch die Zürcher: Offenbar ist es «Downtown Switzerland» gewollt, dass die Stadtpolizei in Zukunft keine Angaben zur Täternationalität mehr machen will. Die Ostschweizer Polizeikorps sehen das zum Glück – etwas – anders.**

von Stephan Ziegler



Neulich hatte ich eine kleine Auseinandersetzung mit dem Mediensprecher der Kantonspolizei St.Gallen: Ich warf Hanspeter Krüsi vor, er wolle die Empfänger des Kapo-Newsletters für dumm verkaufen, wenn er schon im Lead dreimal darauf hinweise, dass der Täter «Schweizer» sei. Da wisse ja auch der naivste Leser sofort, dass es sich dabei um alles andere als einen richtigen Schweizer handle. Krüsi erklärte mir, dass er gemäss Polizeigesetz seit 2011 dazu verpflichtet sei, die Nationalität eines Täters zu nennen – nicht aber seine ursprüngliche Herkunft.

Transparenter wäre es, wenn in den Polizeimeldungen auch die Herkunft einer Täterschaft genannt würde, fand ich – doch wo zieht man die Grenze, warf Krüsi ein: Beim Herkunftsland des Täters? Dem seiner Eltern? Und was, wenn nur ein Eltern teil ...? Der Argumentation konnte ich, widerwillig, folgen.

Ungleich schwieriger zu verstehen ist, warum die Stadtpolizei Zürich von nun an keine Angaben zur Nationalität eines Täters machen will. Eine «Erklärung» liefert der verantwortliche Zürcher Polizeivormund – Entschuldigung: Polizeivorstand Richard Wolff: Die Nennung der Herkunft sei diskriminierend; sie suggeriere, die Tat lasse sich mit der Nationalität eines Menschen erklären. Dies schüre Ausländerfeindlichkeit. Ausgerechnet ein Linker, die sonst immer schrill nach Transparenz schreien, ordnet Zensur an ... Nur nicht hinschauen, nur nicht darüber reden. Und

auf keinen Fall den Rechten Wasser auf ihre Mühlen geben.

Der Schuss wird für diesen Wolff nach hinten losgehen – sein Maulkorb wird Misstrauen und Fremdenfeindlichkeit schüren. Deutschland etwa hat die negativen Folgen der «Willkommenskultur» solange medial verheimlicht, bis rechte Parteien erdrutschartige Wahlerfolge feiern konnten. Ein informiertes Volk urteilt differenzierter, auch in Ausländerfragen. Und wenn die Informationen halt besagen, dass gewisse Ausländergruppen eine höhere Quote an Straffälligen aufweisen, muss es der Bevölkerung überlassen sein, ihre Schlüsse daraus zu ziehen. Dafür braucht es keinen linken Vormund, der Migrantenkriminalität aus dem öffentlichen Bewusstsein lügen will. Ob Herr Wolff mit seiner Politik frei nach Pippi Langstrumpf («Ich mach mir die Welt ... wie sie mir gefällt») durchkommt, ist noch nicht sicher: Schon hat die Stadtzürcher SVP eine Volksinitiative dagegen ins Auge gefasst. In der Ostschweiz geht man mit diesen Fragen pragmatischer um: Hier wird nicht vertuscht und verwedelt, sondern Klartext gesprochen – zumindest halbwegs. Und zwar nicht nur in St.Gallen, sondern auch im Thurgau und in beiden

**Johann Nestroy:**

**«Die Zensur ist das lebendige Geständnis der Grossen, dass sie nur verduimte Sklaven treten, aber keine freien Völker regieren können.»**

Appenzell. Da könnte sich Zürich ein Beispiel an der Ostschweiz nehmen und den Volksumerzieher Wolff in die Wüste schicken. Denn nur die dümmsten Kälber wählen ihre Metzger selber.



## LEADER 11/2017

**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  
 Nathalie Schoch
- Autoren in dieser Ausgabe:** Roland Rino Büchel, Michael Gött, Edith Graf-Litscher, Marcel Odermatt, Tobias Fischer, René Eugster, Andreas Felder, Walter Locher, Konrad Hummler, Sven Bradke
- Fotografie:** Stéphanie Engeler  
 Gian Kaufmann  
 Bodo Rüedi
- 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 Kissling  
 tkissling@metrocomm.ch
- Produktion:** Ostschweiz Druck AG,  
 Wittenbach

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

ISSN 1660-2757

metro  
 comm



**RHEINTALER  
WIRTSCHAFTSFORUM**

Das Original seit 1995

## Werte, Wettbewerb, Wohlstand – was uns und unsere Wirtschaft aus- und erfolgreich macht

24. Rheintaler Wirtschaftsforum  
Freitag, 19. Januar 2018



Doris Leuthard



Barbara Kux



Matthias Sutter



Peter Voser



Moderation  
Susanne Wille  
Fischlin

Folgen Sie uns!



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

Patronat



Hauptsponsoren



RLC

Medienpartner



# NATER TOP-ANGEBOTE



8367 **ISUZU**



**D-MAX Space Satellite M/T A/C**

Anhängerkupplung, Klimaanlage, Radio/USB, elektrische Fensterheber, Rückspiegel elektrisch verstell- und heizbar

**CHF 34'900.-**

8088 **FIAT**



**Fiat Fiorino 1.4, Benziner, 77 PS**

Zentralverriegelung, El. Fensterheber, Schiebeträge rechts, Flügeltüren hinten

**CHF 10'970.-**

8552 **FIAT**



**Fullback Doppelkabine ATS S1**

Lederlenkrad, Ledersitze mit Sitzheizung, Navigationssystem und Touch-Display, Rückfahrkamera, Getönte Scheiben, Bi-Xenon Scheinwerfer

**CHF 31'990.-**

**Top-Angebote  
für jeden  
Einsatzbereich.**

**Infos: [www.nater.ch](http://www.nater.ch)  
Telefon: 071 388 00 20**

**Alle Preise exkl. MwSt und exkl. Abbleterpauschale.**

8406 **FIAT**



**Ducato 35, L2 H2**

Flügeltüren hinten mit Fenster, Beifahrer Doppelsitzbank, Laderaumtrennwand mit Fenster, Radio MP3 und Bluetooth

**CHF 26'750.-**

8498 **ISUZU**



**NLR B7 - M21 F Spring, Brücke TITAN**

Airbag Fahrersseite, elektrische Fensterheber, Nebelscheinwerfer, Zentralverriegelung, Kippkabine, Radio/CD mit MP3/AUX

**CHF 31'390.-**

8282 **IVECO**



**35C15 E6, 3-Seitenkipper Krapf**

Kürzere HA-Überhöhung m=4,22, Anhängersteckdose 13-polig 12V, hydraulisch geleiteter Fahrersitz, HA-Federung verstärkt

**CHF 44'900.-**

8565 **IVECO**



**35C15DK E6, Werksbrücke**

Sitzbezug in Kunstleder, Anhängersteckdose 13-polig 12V, Anhängerkupplung Kugel, Radio/CD Bluetooth USB/AUX

**CHF 43'700.-**

8563 **IVECO**



**35516ABV H2 E6, 8-Gang Automat**

Seitenwand- und Torlenkung im Laderaum, LED Innenbeleuchtung im Laderaum, Anhängerkupplung Kugelkopf

**CHF 37'600.-**

8188 **IVECO**



**35512, Werksbrücke, 120 PS**

Radstand 3450, Anhängersteckdose 13-polig, Anhängerkupplung Kugel, Radio/CD Bluetooth, Rückspiegel elektrisch verstell- und heizbar

**CHF 29'500.-**

8472 **FIAT**



**Ducato 35, L3 H2**

Flügeltüren hinten mit Fenster, Raucherpaket, Laderaumtrennwand mit Fenster, Radio MP3 und Bluetooth, Zusatzfederblatt Hinterfederung

**CHF 28'950.-**

8164 **FIAT**



**Fiat Talento, 95PS**

Radio/CD-Gerät + MP3, Seitenspiegel elektrisch verstellbar und inklappbar, Pastellfarbe

**CHF 19'100.-**

7979 **ISUZU**



**L35 F ADAPTOR (Motor 150PS, E6)**

150 PS, Euro 6, Dreiseitenkipper Titan, (L/B/H in mm) 3300/1900/300, Anhängelast 3'500 kg

**CHF 32'400.-**

8390 **ISUZU**



**Crew Solar 4x4 A/T A/C**

Klimaanlage, Radio/CD, Rückfahrkamera, elektrische Fensterheber, Anhängelast 3,5t, Rückspiegel elektrisch verstell- und heizbar

**CHF 31'500.-**

8478 **IVECO**



**35516V H2 E6, Radstand 3520 mm**

Tempomat, Hecktüren mit Öffnungswinkel 260°, Fenster heizbar in den Hecktüren, Parabelfeder an HA verstärkt Stufe 2

**CHF 31'990.-**

Gemeinsam Mehrwert schaffen.



Unsere Marken – für Ihren Rückenwind.

