

LEADER

DAS OSTSCHWEIZER UNTERNEHMERSMAGAZIN

leaderdigital.ch

September 7/2020

Preis CHF 8.50

19. Jahrgang



Thomas Osterwalder:

*Nachhaltigkeit als
Erfolgsfaktor*



**Mission:
Sauber.**

pronto-ag.ch

pronto

Wir verstehen mehr
als Reinigung.

Leadership:

Shareholder-Value als Fehlentwicklung

Ostschweiz:

Arbeitslosigkeit steigt unterdurchschnittlich

OST:

Vernetzung mit der Wirtschaft im Mittelpunkt

Weiterbildung macht stark!

bzb.

bzbuchs.ch



THE X3 PLUG-IN-HYBRID

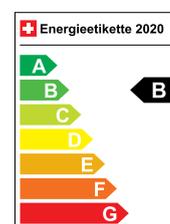
JETZT MIT 0,9% LEASING.

Christian Jakob AG
9016 St. Gallen
christianjakob.ch

Christian Jakob AG
9443 Widnau
christianjakob.ch

Alpina Chur AG
7000 Chur
alpina-chur.ch

BMW X3 xDrive30e, 2,8 l/100 km, 20 kWh/100 km, CO₂-Emissionen 64 g/km, Energieeffizienzklasse B. Barkaufpreis CHF 64 790.- (Katalogpreis CHF 68 200.- abzüglich 5% Swiss Bonus). 1. grosse Leasingrate CHF 13 120.-, effektiver Jahreszins 0,90%, monatliche Leasingrate CHF 549.-, Laufzeit 48 Monate, Laufleistung 10 000 km/Jahr. Leasingaktion gültig vom 01.09.2020 bis 30.09.2020 (Kundenübernahme bis 28.02.2021). Abgebildetes Fahrzeug kann aufpreispflichtige Sonderausstattungen enthalten. Vollkaskoversicherung obligatorisch und nicht inbegriffen. Gültig für BMW X2, BMW X3, BMW X4 exkl. BMW X3M, BMW X4M. Eine Leasingvergabe wird nicht gewährt, falls sie zur Überschuldung des Konsumenten führt. Preis- und Konditionsänderungen bleiben vorbehalten. Ein Angebot von BMW Financial Services, BMW (Schweiz) AG. Solange Vorrat.



Deutungshoheit nicht verspielen

Dass sich das Klima erwärmt, ist unbestritten. Gestritten wird allerdings darüber, ob die Klimaerwärmung menschengemacht oder natürlichen Ursprungs sei. Die politische Grosswetterlage hat den «Klimawandel» aber schon längst für sich entdeckt. Es ist nicht nur chic, sich «für das Klima» einzusetzen, sondern geradezu ein Muss: Wer den menschengemachten Klimawandel hinterfragt, wird schnell zum «Klimaleugner».

Kein Wunder, wird die Liste der klimabegründeten staatlichen Eingriffe in unser privates und berufliches Leben immer länger: Emissionshandel, Grenzwerte für den CO₂-Ausstoss von Autos, Flugzeugen und Heizungen, Ökosteuern auf Strom und Benzin, Dämmvorschriften, Umweltafgaben noch und nöcher. Die Kosten für Bürger und Unternehmer klettern und klettern. Im Drang, die Welt zu raschem Handeln zu bewegen, zeichnen Forscher und Politiker immer bedrohlichere Horrorszenarien.

Um diese nicht wahr werden zu lassen, müssen wir alle unseren Teil dazu leisten, das Klima zu retten – freiwillig oder nicht. Unter Berufung auf den Klimaschutz erlassen Politiker fast aller Couleur in schneller Folge Gesetze und erfinden Instrumente, die Wirtschaft und Konsumenten Milliardenlasten aufbürden. Es gilt als förderlich für die Wiederwahl, sich als Klimaretter zu präsentieren. Dass viele Massnahmen auf zumindest unsicheren Annahmen beruhen, stört nur wenige Mahner.

Viele dieser Erlasse treffen unsere Wirtschaft ganz direkt. Bürgerliche Parteien müssen nun beweisen, dass sie gewillt sind, die Deutungshoheit in der Klimadebatte nicht den grünen und linken Gruppierungen zu überlassen, halten wir in unserem Schwerpunkt zur «Grünen Wirtschaft» fest. Dann gelingt es vielleicht, nachhaltige Massnahmen zu beschliessen, die unserer Wirtschaft nicht gleich den Boden unter den Füssen wegziehen.

Es geht nicht darum, die Erderwärmung zu leugnen. Doch wem die Rettung des Klimas wirklich am Herzen liegt, der muss wollen, dass die eingesetzten Mittel wirken und dass sie effizient eingesetzt werden. Sonst sind sie schlicht Fehlinvestitionen.

Natal Schnetzer
Verleger



Anzeige

- Cloud
- Infrastruktur
- Netzwerk
- Sicherheit
- Computer
- Telekommunikation
- IT Service und Wartung
- Office 365



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

**Kommunikations- und
IT-Lösungen für KMU**

**ab CHF 74.90 pro
Benutzer/Monat**

inkl. Hosting, Installation,
Konfiguration und
Schulung

COFOX-Starter: Die intelligente Datenverwaltung für KMU

Mit unserer Starterlösung können Sie ganz unterschiedliche Inhalte einfach, effizient und einheitlich erstellen, suchen und ablegen – von strukturierten Daten bis zu Dokumenten und Metadaten.

Effizientes Aufgabenmanagement

COFOX-Starter ermöglicht es Ihnen, Geschäftsprozesse mit allen Projektbeteiligten einfach und effizient zu organisieren.

Schnelle Dokumentensuche

Rasches Auffinden von Dokumenten über Volltextindexierung und Metadaten sowie effizientes Scannen dank integrierter Text- und Leerseiten-Erkennung.

Sicherheit

Updates und Backups sind jederzeit gewährleistet. Zudem werden alle Daten verschlüsselt übermittelt und es ist sichergestellt, dass Ihre Compliance-Vorschriften eingehalten sind.

Mobiler Zugriff in Echtzeit

Ob mit iOS oder Android App, Browser oder Client – mit COFOX-Starter können Sie ortsunabhängig und in Echtzeit auf Ihre Dateien zugreifen.

Gesetzlich sicher

Die Nichteinhaltung von Gesetzen kann teuer werden. COFOX-Starter stellt sicher, alle Compliance-Vorschriften einzuhalten.

Rasche Inbetriebnahme

Mit unserem kostengünstigen Lizenzmodell «Software as a Service (SaaS)» sind Sie innert Kürze startklar und zukunftssicher unterwegs, Best-Practice-Implementierung und Schulung inklusive. Eigene IT-Kompetenzen sind dabei nicht nötig – das Hosting erfolgt in der Cloud.

Wir freuen uns auf Ihren Anruf: 071 274 00 80



Max R. Hungerbühler, Stadionpräsident

Max R. Hungerbühler tritt nach zehn Jahren als Verwaltungsratspräsident sowie zehn Jahren als Vize der Stadion St.Gallen AG ab. Hungerbühler absolvierte nach der Kantonschule ein Bankpraktikum. Dann ging es für zwei Jahre in einen Textilbetrieb in den USA: «Ich war das ‚Mädchen für alles‘. Aber diese herausfordernde Zeit habe ich nie bereut.» Zurück in der Schweiz wurde Hungerbühler dann Verkaufsleiter der Bischoff Textil AG in St.Gallen; ein Unternehmen, das weltweit für edelste Stickereien berühmt ist. 1984 wurde der agile Promotor dieser Produkte in die Geschäftsleitung aufgenommen und avancierte 1993 zum CEO. Als solcher trat er 2010 zurück, als Bischoff-Textil-Verwaltungspräsident 2015. «Nebenbei» war Hungerbühler etwa Präsident der IHK St.Gallen-Appenzell und des Textilverbandes Schweiz.

Um ein Aushängeschild für die Stadt zu realisieren, initiierte der heutige Ehrenpräsident von Swiss Textiles und Bischoff Textil zusammen mit Hans Hurni, Willi Germann und Thomas Müller 1999 den Stadionbau in Winkeln. Spatenstich war 2005, Eröffnung 2008.

Inhalt

- 10 Spotlight**
Wichtiges in Kürze
- 14 «Grüne Wirtschaft»**
Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor?
- 26 Gutes Zeugnis für Schweizer Konsumenten**
Micarna-Chef Albert Baumann über
Fleisch(-skandale)
- 30 Dank Übernahme zum EU-Standort**
Rutishauser kauft in Holland zu
- 32 Analog, digital – oder doch hybrid?**
Wie Veranstalter mit wechselnden
Vorschriften umgehen
- 36 Mit der Pandemie kam die Kehrtwende**
Die Ostschweizer Arbeitslosigkeit
steigt unterdurchschnittlich
- 38 Willkommen in der Steuerhölle**
In St.Gallen zahlt man ein Drittel
mehr Steuern als in Winterthur
- 40 Überbrückungskredite kaum gefragt**
Liquiditätsprobleme gäbe es bei
einem zweiten Lockdown
- 42 Vernetzung mit der Wirtschaft
im Mittelpunkt**
Marion Pester leitet neu den
OST-Standort St.Gallen
- 46 Dem Himmel etwas näher**
Mit einer Übernahme erschliesst
sich Hasler Transport den Luftaum
- 48 Die ersten 100 Tage**
Regierungsrat Urs Martin zieht Bilanz
- 52 Fokus Leadership**
Shareholder-Value als gesellschaftliche
Fehlentwicklung
- 65 Rückblick**
Swiss Smart Government Day 2020
- 66 Schlusspunkt**
Hoffnung

52



42



48





chrisign
webmanagement

Anzeige



Eine für Alle

Immer mehr Surfen mit mobilen Geräten.
Ist auch Ihre Webseite Mobilfähig?

Jetzt anrufen!
071 622 67 41



chrisign gmbh Schmidstrasse 9 8570 Weinfelden info@chrisign.ch www.chrisign.ch



In der digitalen Ostschweiz tut sich was



Seit Beginn der Corona-Pandemie hört man regelmässig, dass Krisen auch immer Chancen seien. Der Spruch mag zwar abgedroschen klingen, auf die Ostschweizer Digitalbranche scheint er aber zuzutreffen.

Trotz aller Widrigkeiten lief in unserer Region bislang einiges in Sachen Digitalisierung: Neben Fachveranstaltungen wie dem Thurgauer Innovationstag 2020 oder der 1. east#digital conference in St.Gallen konnten auch Unternehmen in diesem Jahr bereits grössere Erfolge verbuchen.

So übernahm ein Unternehmen aus Niederruzwil erfolgreich ein Zürcher Software-Start-up und kann so in den Bereich Sponsoring-Digitalisierung expandieren. Aus dem Ausserrhodischen kommt ein neues Blockchain-Netzwerk, das mit schweizerischen Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, Sicherheit, Neutralität und Transparenz punktet – und gar einen Quantensprung machte ein Rorschacher Start-up, dass von Investoren zehn Millionen Euro erhalten hat und damit weiter an Hard- und Software für Supercomputer arbeiten kann.

Mit Hardware ist auch ein Unternehmen aus der Stadt St.Gallen erfolgreich, dessen Produkte in das Portfolio eines grossen britischen Hardware-Unternehmens aufgenommen wurde. Ein anderes St.Galler Start-up aus der PropTech-Branche spannt mit dem grössten Schweizer Immobilienportal zusammen, und ein weiteres St.Galler Unternehmen kooperiert mit einem grossen US Luft- und Raumfahrtunternehmen und sorgt so weltweit für bessere Wetterdaten.

Sonnige Aussichten also für die Ostschweizer Digitalbranche!

Patrick Stämpfli
Redaktor east#digital und LEADER

Die tägliche Dosis Corona

Die Menschheit hat ein neues Hobby: Statistiken. Auch in der Schweiz meldet das Bundesamt für Gesundheit BAG dienstbeflissen jeden Tag die Zahl der Personen, die auf Sars-CoV-2 positiv getestet wurden.

Mit dieser schrägen Nummer wird dargelegt, dass Menschen das Coronavirus eingefangen haben. Im Regelfall sind sie nicht krank. Und sie werden nach dem Test nicht krank sein. Kaum jemand muss ins Krankenhaus – auf die Intensivstation schon gar nicht. Darum lamentieren die Spitäler, dass sie in diesem Jahr Milliardenverluste schreiben würden. Bedauernd sei, dass all die Operationen, die während dem Höhepunkt der Hysterie nicht durchgeführt werden konnten, nicht mehr nachgeholt würden. Schlimm? Nein, gut so. Dann gibt es ein paar unnötige Eingriffe weniger – und gute Argumente, um Überkapazitäten abzubauen.

Wer die permanente Angstmacherei kritisiert, wird schnell in die Ecke der «Corona-Ignoranten» gestellt oder gar als «Corona-Leugner» gebrandmarkt. Trotzdem regt sich Widerstand. Mehr und mehr Menschen werden sich bewusst, dass sie von Medien und Behörden einseitig und sogar irreführend informiert werden.

Die Fakten zu den Tests während der letzten vier Monate: Die allermeisten «Positiven» sind jünger als 60. Am häufigsten ist die Altersgruppe der 20- bis 29-Jährigen betroffen. Fast alle Infizierten zeigen entweder keine oder nur unbedeutende Symptome. Zudem – und das darf in den Augen der Panikmacher dann schon gar nicht sein – haben diese Jungen offensichtlich nur sehr wenige über 65-Jährige angesteckt.

Corona macht die Welt seit einem halben Jahr verrückt. Und noch immer haben es die Behörden und «Fachleute» nicht geschafft, die Daten dazu klar und nachvollziehbar zu präsentieren und darüber sauber zu informieren. Für eine Verbesserung sollten wir nicht auf die grossen Medienhäuser hoffen. Sie erhalten vom Staat gerade zusätzlich Dutzende «Fördermillionen». Das Aufdecken von behördlichen Ungereimtheiten wird dadurch definitiv nicht gefördert.



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

Schmid folgt auf Ledergerber

Der Verwaltungsrat der St.Galler Kantonalbank ernennt Christian Schmid (*1969) per 1. Mai 2021 zum Präsidenten der Geschäftsleitung. Er ist seit 2008 GL-Mitglied und tritt die Nachfolge von Roland Ledergerber an. Schmid ist in Uzwil aufgewachsen, studierte an der Universität St.Gallen und promovierte 2003 zum Dr. oec. HSG. Er lebt mit seiner Familie in Rapperswil-Jona.

**Fahrer geht in Ruhestand**

Die St.Galler Cellere-Gruppe organisiert sich neu. Ab 1. Januar 2021 werden die bisherige Gruppenleitung, bestehend aus Marco Cellere und Roger Fahrer, sowie die Geschäftsleiterstruktur reorganisiert. Fahrer, der für den Bereich «Bau» verantwortlich ist, geht in den wohlverdienten Ruhestand.

Frei verlässt Freicom

Benjamin Frei, Sohn des Gründers und Inhabers Reinhard Frei, verlässt die Ostschweizer Kommunikationsagentur Freicom. Nach knapp vier Jahren bei Freicom sei es für ihn an der Zeit, auf Wiedersehen zu sagen. Frei wird im Herbst bei Adcubum als Scrum Master anfangen.

**Loepfe-Brügger wird Alpenbitter-Geschäftsführer**

Pascal Loepfe-Brügger wird per 1. Oktober Geschäftsführer der Appenzeller Alpenbitter AG. Nach knapp 50 Jahren übernimmt damit wieder ein Mitglied der Aktionärsfamilie diese Aufgabe.

Wenger wechselt zu Inventx

Die Churer Finanz-IT-Spezialistin Inventx AG hat Daniel Wenger an Bord geholt. Der Ex-CMO der Adcubum hat die Leitung des Bereichs Insurance Services & Solutions übernommen.



Kopf des Monats

Die Coltène /Whaledent AG um CEO Martin Schaufelberger wurde von der Jury mit dem «Preis der Rheintaler Wirtschaft 2021» ausgezeichnet.



Martin Schaufelberger

Jury-Präsidentin Brigitte Lüchinger überbrachte CEO Martin Schaufelberger die erfreuliche Nachricht von der Wahl der Jury. «Coltene hat ihre Wurzeln im Rheintal und ist von hier aus gross geworden. Wir sind zwar heute weltweit tätig, aber unsere Heimat ist das Rheintal, darum freuen wir uns sehr über diese Auszeichnung», meinte der sichtlich überraschte Schaufelberger. Die öffentliche Verleihung des Preises findet am Freitag, 22. Januar 2021, am Rheintaler Wirtschaftsforum in Widnau statt, zusammen mit der Übergabe der Jenny-Skulptur.

Coltene ist ein international tätiges Unternehmen mit Hauptsitz in Altstätten. Das Dentalunternehmen gehört zu den weltweit führenden Anbietern für die Entwicklung, die Herstellung und den Vertrieb zahnmedizinischer Verbrauchsgüter und Kleingeräte. Diese Produkte setzt Coltene in den Bereichen Infektionskontrolle, Zahnerhaltung und Behandlungseffizienz ab.

Die Gruppe verfügt über Produktionsstätten in Brasilien, Deutschland, Frankreich, Kanada, der Schweiz und in den USA. Zudem ist Coltene mit eigenen Vertriebsorganisationen in wichtigen Schließelmärkten wie Nordamerika, Europa, China, Indien und Brasilien präsent. Die Coltene Gruppe beschäftigt weltweit 1414 Mitarbeiter und macht einen Umsatz von 273,8 Millionen Schweizer Franken. CEO ist der 1964 geborene Martin Schaufelberger, der Verwaltungsrat wird präsiert von Nick Huber aus Balgach.



Siegerprojekt zum Neubau der ISR Buchs liegt vor

Der Architekturwettbewerb für den Neubau der International School Rheintal ist entschieden. Das Architekturbüro Kämpfen Zink + Partner AG, Zürich hat mit dem Projekt «ONE, TWO, THREE, FOUR» den ersten Rang geholt.

«Flirt» der BLS übergeben

Der erste von 58 neuen Zügen für die BLS ist fertig. Stadler und BLS haben den Zug des Typs «Flirt» am 9. September in Erlen erstmals der Öffentlichkeit präsentiert.

Alpenbitter plant Betriebserweiterung

Die Spirituosenherstellerin Appenzeller Alpenbitter AG projiziert eine Erweiterung der Betriebsgebäude in Appenzell. Das Siegerprojekt des Büros Lukas Imhof Architektur GmbH aus dem anonymen Projektwettbewerb wird nun weiterentwickelt.



Weltweit bessere Wetterdaten dank Meteomatics

Der Luft- und Raumfahrtspionier Airbus Defence & Space und der St.Galler Wetterdatenexperte Meteomatics um CEO Martin Fengler (Bild) haben eine Kooperationsvereinbarung unterzeichnet. Sie wollen Organisationen auf der ganzen Welt unterstützen, um bessere wetterbezogene Entscheidungen treffen zu können.

Locher macht jetzt auch Pizza

Die Appenzeller Brauerei Locher hat ihr Produktportfolio erneut erweitert. Neben Bier, Chips, Essig und Desinfektionsmittel gehören nun auch Fischfutter und Pizza zum Angebot.



Risikoforscher Gigerenzer am Wifo

Am Freitag, 22. Januar 2021, dreht sich am 27. Rheintaler Wirtschaftsforum alles um Risiko, Verantwortung und Führung. Zu den Aushängeschildern aus Politik und Wirtschaft (Karin Keller-Sutter, Walter B. Kielholz, Thomas Schmidheiny, Hans Hess, Thomas Harring) stösst mit Prof. Gerd Gigerenzer einer der renommiertesten deutschen Psychologen dazu, der sich von Berufs wegen seit Jahrzehnten mit dem Risiko befasst.

Erste Medizinstudenten starten an der HSG

Die Universitäten St.Gallen und Luzern bieten gemeinsam mit der Universität Zürich ab Herbst 2020 für jeweils 40 Studenten einen gemeinsamen Masterstudiengang in Humanmedizin an.





SFS will in Heerbrugg investieren

Zur Realisierung von Wachstumsprojekten plant SFS eine Erweiterung des Standorts in Heerbrugg. Das Investitionsvolumen für das Gebäude beträgt rund 25 bis 30 Millionen Franken. Aktuell werden die Vorbereitungen für einen Baubeginn Anfang 2021 getroffen.



Bilanzsumme und Ertrag über Vorjahresniveau

Das erste Quartal 2020 verlief für die St. Galler Acrevis Bank AG in der Zeit vor Corona sehr positiv. Auch im zweiten präsentierte sich das laufende Geschäft trotz Pandemie erfreulich robust. Insgesamt liegen Bilanzsumme, Ausleihungen, Ertrag, Kundenzahl und -gelder über dem Vorjahresniveau. Der Halbjahresgewinn liegt mit rund 10.1 Millionen Franken über dem Vorjahreswert.

Stadler bleibt Huber+Suhner treu

Huber+Suhner wird Stadler Rail für weitere drei Jahre mit Bahnkabeln beliefern. Beide Unternehmen haben sich auf eine Verlängerung ihrer Zusammenarbeit verständigt.

Grand Resort Bad Ragaz ist «bestes Hotel des Jahres»

Das Grand Resort Bad Ragaz ist von GaultMillau Schweiz und dem Titelsponsor, der Luzerner Uhrenmanufaktur Carl F. Bucherer, zum «Hotel des Jahres 2021» gewählt worden.

HSG publiziert ersten «Elite Quality Index»

HSG-Forscher haben einen Weg gefunden, die Qualität von Eliten zu messen. Das neuartige Wirtschaftsranking misst den Erfolg von Ländern nicht am Wirtschaftswachstum, sondern an der Art, wie Wohlstand in einer Gesellschaft entsteht oder vergeht. Dabei nimmt Singapur im Ranking für 2020 den ersten Platz ein. Die Wirtschaftseliten des Stadtstaates erbringen die höchste Wertschöpfung. Die Schweiz (2. Platz) und Deutschland (3. Platz), Grossbritannien (4. Platz) und die USA (5. Platz) runden die Top Fünf ab.



Publizieren Sie Ihre Veranstaltung gratis auf leaderdigital.ch

LEADER | digital

Sie können Ihre Veranstaltung selbst auf leaderdigital.ch/agenda eintragen. Damit wird die LEADER-Webseite zum One-Stop-Shop für News, Jobs und Events aus der wirtschaftlichen Ostschweiz. Voraussetzungen für einen Eintrag sind: Veranstaltungsort in der Ostschweiz (SG, AR, AI, TG, FL), öffentliche Veranstaltung mit noch freien Plätzen, wirtschaftsnahe Themen.



aufnehmen und die IT-Hardwarelösungen des St.Galler Herstellers in Grossbritannien, Irland, Deutschland und Österreich vertreiben.

vice-Schweiz-Chefin Yvonne Bettkober, Zukunftsforscher Stephan Sigrist und Regierungschef-Stellvertreter Daniel Risch zeigten den Weg in die digitale Zukunft auf.

ZUR ROSE UND KPT SPANNEN ZUSAMMEN

Die Online-Apotheke Zur Rose aus Frauenfeld und der Berner Krankenversicherer KPT lancieren gemeinsam einen digitalen Medikamenten-Assistenten. **Der neue Service namens «Medi+» soll den Umgang mit Medikamenten erleichtern und sicherer machen.**

DIGITALISIERUNGSSCHUB DANK CORONA

Herr und Frau Schweizer nutzen im Corona-Jahr viel mehr Smartphones und Laptops. **Markant zugenommen hat auch das bargeldlose Bezahlen mit dem Handy.** Netflix, Spotify und Social Media gewinnen neue Nutzer; TV und Radio erzielen Spitzenwerte. Das zeigt die aktuelle Digimonitor-Studie.

NOEXIS ÜBERNIMMT FANPICTOR

Das Niederuzwiler Digital-Unternehmen **Noexis AG verdoppelt im vierten Jahr zum dritten Mal den Umsatz und übernimmt das Zürcher Technologie-Startup Fanpictor.** Mit dieser Akquisition expandiert die Noexis um Gründer und CEO Sandro Kälin in den Geschäftsbereich der Sponsoring-Digitalisierung.

ST.GALLER COMPUTER EROBERN UK, IRLAND, DEUTSCHLAND UND ÖSTERREICH

Boston Limited mit Hauptsitz in St.Albans UK wird die Prime Computer in ihr Produktportfolio

BEDARF AN ICT-FACHKRÄFTEN NIMMT ÜBERDURCHSCHNITTLICH ZU

Der Bedarf an ICT-Fachkräften nimmt noch stärker zu als bisher erwartet. **Eine aktuelle Studie von ICT-Berufsbildung Schweiz prognostiziert, dass bis 2028 insgesamt 117 900 zusätzliche ICT-Fachkräfte benötigt werden.** Will man diesen zusätzlichen Bedarf decken, müssten 35 800 Personen mehr ausgebildet werden als heute.

DIGITAL SUMMIT ZEIGT WEG IN DIE NEUE NORMALITÄT AUF

Der Digital Summit Liechtenstein am 9. September hat erstmals in physischer und virtueller Form stattgefunden. Speaker wie Facebook-DACH-Chef Tino Krause, Amazon-Web-Ser-

ABRAXAS UND PARASHIFT GEHEN GEMEINSAME WEGE

Die St.Galler Abraxas Informatik AG und die Parashift AG aus Basel haben eine strategische Partnerschaft vereinbart. Dank der auf Machine Learning basierenden Software von Parashift kann Abraxas seinen Kunden einen leistungsstarken Service für das Auslesen und Digitalisieren von sämtlichen Businessdokumenten anbieten.

HSG WIRD INTERNATIONALER INFORMATIK-STANDORT

Mit ihrer neu gegründeten «School of Computer Science» will die Uni St.Gallen die digitale Zukunft mitgestalten. **Im Herbst 2021 können die ersten Informatikstudenten ihr Masterstudium aufnehmen;** Anmeldungen sind ab dem kommenden Oktober möglich.

Alle Digitalnews der Ostschweiz auf eastdigital.ch

Der Hub «east#digital» der LEADER-Herausgeberin MetroComm AG begleitet den digitalen Wandel der Ostschweiz – mit einem mehrmals jährlich erscheinenden Magazin, mit eastdigital.ch und der east#digital conference im September 2020. Newsletter: www.eastdigital.ch

www.facebook.com/eastdigital.ch

east#digital



Die linke Seite:

Mit Solidarität aus der Corona-Krise

Die Corona-Krise fordert unsere Gesellschaft und Wirtschaft, unser Gesundheitswesen und unsere Schulen enorm. Jetzt braucht es mehr Respekt, mehr Lohn und bessere Arbeitsbedingungen für die Menschen, die in systemrelevanten Branchen arbeiten.

Der Bundesrat hat rasch Stützungsmaßnahmen beschlossen, die Ämter haben diese in Rekordzeit umgesetzt. Wir haben viel Schwieriges erlebt. Nun sind die Öffnungsschritte eingeleitet, eine neue Normalität kehrt ein.

Die wichtigste Lehre aus den letzten Monaten ist, dass wir das Virus nur dank der Solidarität in unserer Gesellschaft – vorläufig – besiegen konnten.

Diese Lehre ist auch die Lösung für die Zukunft. Es braucht Solidarität, um den sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit zu begegnen. Die Kosten der Krise müssen gerecht getragen werden. Es braucht endlich mehr Respekt, mehr Lohn und bessere Arbeitsbedingungen für die Menschen, die in systemrelevanten Branchen wie Logistik, Gesundheit, Sozialarbeit, Reinigung, Kinderbetreuung oder Detailhandel arbeiten. Denn sehr viele Menschen haben hier mit riesigem Engagement an Lösungen gearbeitet, unser Alltagsleben aufrechterhalten und unsere Infrastruktur am Laufen gehalten. Sie brauchen endlich bessere Bedingungen.

Der Staat hat grosse Hilfspakete geschnürt. Das war absolut notwendig. Und es wird noch weitere Massnahmen brauchen. Die Arbeitslosenkasse braucht zusätzliche Finanzierung. Der drohenden Rezession muss mit Investitionsprogrammen, zum Beispiel im Bereich der Klimapolitik, begegnet werden. Das alles muss solidarisch finanziert werden. Die Coronaschulden müssen über lange Frist abgebaut werden und dürfen nicht zu Sparpaketen führen. Der Vorschlag, sie aus der Bundeskasse in einen Fonds auszulagern, ist bedenkenswert. Es braucht einen Schub vorwärts, in Richtung einer sozialeren und nachhaltigeren Wirtschaft, damit wir nicht eine grössere Rezession schlittern.

Barbara Gysi
Nationalrätin, Vizepräsidentin
SP Schweiz



Die rechte Seite:

Zukunftsgerichtetes Zeichen gesetzt

St.Gallen ist eine der zehn grössten Schweizer Städte und mit ihrem Weltkulturerbe eine gut frequentierte Tourismusdestination. Die Gallusstadt verzeichnete 2019 fast eine Viertelmillion Logiernächte, mehr als doppelt so viele als die Munotstadt Schaffhausen.

Am 1. Juni liberalisierte der Stadtrat die Ladenöffnungszeiten in einem klar definierten Innenstadtpereimeter zur Tourismusförderung – und wurde dafür heftig kritisiert.

Eine Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten erhitzte bereits des öfters die Gemüter der St.Galler Bevölkerung. 2010 schickten die Stimmbürger nach 1996 und 2003 zum dritten Mal eine Vorlage zur Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten bachab. Auch auf Bundesebene wurde eine harmonisierte Liberalisierung angestrebt. Das Bundesgesetz über die Ladenöffnungszeiten wurde 2016 jedoch versenkt. Auch das St.Galler Stimmvolk will schlicht und einfach nichts von längeren Öffnungszeiten wissen. Doch warum ist das so? Es gibt diverse Gründe, eine Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten zu befürworten. Mal ganz abgesehen von dem positiven Effekt auf die Eindämmung von Covid-19 – Käufer verteilen sich über einen längeren Zeitraum –, gehen mit einer Liberalisierung auch positive sozioökonomische Effekte einher.

Viele unserer europäischen Nachbarn haben dies begriffen und auf die höhere Arbeitsmarktpartizipation von Frauen, flexiblere Arbeitszeiten und sich ändernde Familienstrukturen reagiert. Zudem ermöglicht eine Liberalisierung Wohlfahrtsgewinne für Konsumenten und hat positive Auswirkungen auf Umsatz und Beschäftigung.

Eine Studie des SECO zeigt, dass insbesondere eine Liberalisierung der Öffnungszeiten am Abend und an den Wochenenden einem Bedürfnis der Konsumenten entspricht. Genau diesem Bedürfnis ist der St.Galler Stadtrat nachgekommen. Der Stadtrat stärkt mit der Liberalisierung die Tourismusstadt St.Gallen und setzt ein zukunftsgerichtetes Zeichen.

Michael Götte
Fraktionspräsident SVP St.Gallen
Gemeindepräsident Tübach

Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor

Der Klimawandel sorgt für Konjunktur grüner Themen in der Politik, und grüne Politik erschöpft sich schnell einmal in Auflagen und Verboten. Viele dieser Erlasse treffen die Wirtschaft ganz direkt und beeinträchtigen die Wettbewerbsfähigkeit. Schweizer Unternehmen beweisen aber auch, dass sich nachhaltige Konzepte lohnen können.



«Leider verschiebt sich auch die Machtposition in der Diskussion.»

Diana Gutjahr, Nationalrätin SVP, TG

Das Gesicht der internationalen Klimabewegung, Greta Thunberg, ist durch die Corona-Pandemie etwas aus den Schlagzeilen verdrängt worden. Worüber nicht alle unglücklich sind. Der Klimawandel allerdings ist nicht von Tagesordnung verschwunden, auf diese wird in der Schweiz aber Petra mehr Einfluss haben als Greta: FDP-Präsidentin Petra Gösli machte vor den letzten Wahlen klar, dass nachhaltige Umweltpolitik durchaus ein bürgerlich-liberales Anliegen ist.

Die FDP und die anderen eher wirtschaftsfreundlichen bürgerlichen Parteien müssen nun aber beweisen, dass es ihnen mit dem Klimaschutz ernst ist, und dass sie tatsächlich gewillt sind, die Deutungshoheit in der Klimadebatte nicht einfach den grünen und linken Gruppierungen zu überlassen. Dann gelingt es vielleicht, nachhaltige Massnahmen zu beschliessen, die nicht gleich der heimischen Wirtschaft den Boden unter den Füßen wegziehen.

Das ist zugegebenermassen ein schwieriges und delikates Unterfangen. Denn im Nationalrat wurden wie auch in man-

chen kantonalen Parlamenten die Grünen und die Grünliberalen deutlich gestärkt, und gerade die Grünen möchten im Verbund mit den weiteren linken Kräften Klimaschutz gerne mit unzimperlichen dirigistischen Massnahmen erreichen.

Diskussionen haben sich geändert

Die St. Galler Grüne Franziska Ryser wurde bei der letzten «Klimawahl» in den Nationalrat gewählt und stellt fest: «Die Diskussionen haben sich verändert. Während 2018 die bürgerliche Mehrheit ein CO₂-Gesetz noch als unnötigen bürokratischen Mehraufwand abgetan hatte, ist in der heutigen Zusammensetzung die Notwendigkeit eines griffigen Klimaschutzes unbestritten.»

Grüne und ökologische Anliegen fänden zwar nicht immer eine Mehrheit, aber sie seien als neue Argumentation im politischen Alltag angekommen, sagt Ryser: «Sogar die SVP versucht ihre ausländerfeindliche Kündigungsinitiative mit ökologischen Argumenten zu verkaufen.»

Zumindest die nüchterne Feststellung, dass grüne Themen im Polit-Alltag stark zugenommen haben, teilt die Thurgauer SVP-Nationalrätin Diana Gutjahr. «Die grünen Kräfte haben deutlich Rückenwind erhalten. Die Themen sind aber in allen Parteien präsent.»

Es fehlt die Sachlichkeit

Dass grüne Anliegen «aktuell Saison haben» stört die Mitinhaberin einer Stahlbaufirma schon teilweise. «Leider verschiebt sich auch die Machtposition in der Diskussion. Hier fehlt mir als Unternehmerin häufig die Sachlichkeit oder das Augenmerk auf die grossen Themen.» Diana Gutjahr illustriert dies mit einem Beispiel: «In der Schweiz fallen beim Stahlrecycling jährlich rund 170 000 Tonnen Elektroofenschlacke an. Im Gegensatz zum Ausland, wo dieses Material als hochwertiger Baustoff etwa im Strassenbau eingesetzt wird, landet die Schlacke in der Schweiz zu einem erheblichen Anteil auf Deponien.» Die politische Diskussion drehe sich stattdessen um Themen wie die Förderung von Bauteilebörsen. «Deren Engagement schätze ich sehr, einen nennenswerten Hebel sehe ich hier allerdings nicht.»

Auf kantonaler Ebene stehen in St.Gallen derzeit eher die Folgen der Corona-Krise für Gesellschaft und Wirtschaft



«Neue Abgaben und Verbote sind für die Wirtschaft fatal und nicht nachhaltig.»

Walter Locher, Kantonsrat FDP, SG

oder die miserable Finanzlage der st. gallischen Spitäler und die dringend erforderliche Umgestaltung der Spitallandschaft im Fokus. Die kantonalen Instanzen hätten auch deutlich weniger Einfluss auf die Klimapolitik, stellt der Stadt-sanktgaller FDP-Kantonsrat Walter Locher fest. «Die meisten Entscheide werden auf Bundesebene gefällt.» Auch als Verwaltungsrat eines Industrieunternehmens blickt Locher gespannt nach Bern: «Es wird sich weisen, inwieweit das CO₂-Gesetz und die gewünschten neuen Abgaben zusätzlich zu den bereits vorhandenen Herausforderungen nachteilig sind», sagt er, ein Referendum gegen das CO₂-Gesetz sei sehr wahrscheinlich. Denn: «Neue Abgaben sowie Technologie- und Denkverbote sind für die Wirtschaft fatal und nicht nachhaltig.»

Abhängig von Energieimporten

Walter Locher stellt sich auch die Frage, wie die Stromversorgung künftig überhaupt sichergestellt werden könne: «Dazu fehlen Antworten der Politik vollständig.» Derzeit würden nur rund 17 Prozent des Energiebedarfs im Kanton St.Gallen selbst erzeugt. «Wir sind massiv abhängig von Energieimporten. Ein energetischer Lockdown als Folge von Strommangel wäre für die Wirtschaft fatal.»

Sieht auch die Grüne Nationalrätin in einer forcierten Umweltpolitik Probleme für die Wirtschaft? «Nachteilig für die Wirtschaft wäre, wenn zwar Ziele wie CO₂-Neutralität bis 2050 formuliert werden, aber keine verbindlichen Vorgaben oder Absenkpfade gemacht werden, mit denen diese Ziele erreicht werden können», sagt Franziska Ryser. Die Wirtschaft sei sich zu grossen Teilen der Thematik bewusst, «nun braucht sie von der Politik klare und verbindliche Ansagen, um für die nächsten Jahre planen zu können.»

Einig sind sich die drei Ostschweizer Politikerinnen und Politiker, dass die Schweizer Wirtschaft von der weltweiten Klimadiskussion auch profitieren könne. «Nachhaltiges Handeln ist für international tätige Schweizer Unternehmen eine Grundvoraussetzung für ihren Erfolg», sagt Walter Locher, «die Steigerung der Energieeffizienz etwa ist Teil der laufenden Produktivitätsverbesserung zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit.» Solche Effizienzgewinne bei den Produktionskosten dürften aber nicht durch neue Abgaben und neue Lohnabzüge wieder zunichte gemacht werden. «Der Vaterschafts-

urlaub und weitere politische Wünsche führen zur Erhöhung der Lohnkosten. Das ist auch im internationalen Wettbewerb sehr gefährlich und für den Standort Schweiz nachteilig.»

CO₂-Steuer auf Importe

«Nachhaltigkeit ist heute ein Verkaufsargument und stärkt die inländischen Produkte», betont Franziska Ryser. Sie nimmt aber nicht nur die Wirtschaft in die Pflicht: «Es braucht die Bereitschaft der Konsumentinnen und Konsumenten, ihre Einkäufe auch im Inland zu tätigen – gerade auch in den Grenzregionen.» Zudem brauche es auch flankierende Massnahmen, damit die Investitionen in Nachhaltigkeit nicht durch ausländische CO₂-Dumping-Preise unterlaufen würden. Sie nennt als Beispiel den Carbon-Border-Adjustment-Mechanismus, den die Grünen im Rahmen ihres Green Deals vorschlagen, mit dem Importgüter von ausserhalb mit einer CO₂-Ausgleichsabgabe belegt werden könnten. «Damit lohnen sich für unsere Unternehmen auch die Investitionen in effizientere und nachhaltigere Produktionsprozesse, und alle Anbieterinnen und Anbieter auf dem den Schweizer Markt hätten gleich lange Spiesse.»

Um mögliche Marktvorteile zu illustrieren, verweist Diana Gutjahr auf Mechanismen beim Recycling: «Schweizer Bewehrungsstahl entsteht aus Schweizer Schrott. Die Distanzen, die der Schrott zurücklegt, sind in der Schweiz deutlich geringer als im Ausland.» Auch die zurückgelegten Kilometer bei der Auslieferung seien deutlich kürzer und würden mit einem Schienenanteil von rund 60 Prozent deutlich mehr abseits der Strasse ausgeliefert als das bei ausländischen Stahlwerken möglich wäre. «Das neue öffentliche Beschaffungsrecht gäbe uns hier Mittel in die Hand, um solche Themen in Zukunft in die Entscheidung einzubeziehen», sagt Diana Gutjahr. «Und die Preisthematik ist natürlich bei einem Werkstoff, der sich effizienter und günstiger im Recycling erzeugen lässt, ebenfalls spannend.»



«Nun braucht die Wirtschaft von der Politik klare und verbindliche Ansagen.»

Franziska Ryser, Nationalrätin Grüne, SG

Text: Philipp Landmark
Bilder: Marlies Thurnheer, zVg

Die Kohle der Zukunft

Der Brenn- und Treibstoffhändler Osterwalder hat eine Wasserstoff-Tankstelle in Betrieb genommen und steigt auch in die nachhaltige lokale Produktion dieses Energieträgers ein.

In der Schweiz rollen die ersten mit Wasserstoff betriebenen schweren Lastwagen an, schon in wenigen Jahren sollen gut vier Prozent der inländischen Lastwagen mit dem nachhaltigen, sauberen Antrieb ausgerüstet sein. Auch die ersten Personenwagen mit H₂-Antrieb sind auf Ostschweizer Strassen schon zu sehen.

Plötzlich scheint also die Zeit reif zu sein für einen neuen Energieträger – «dabei ist Wasserstoff ist schon seit Jahrzehnten ein Thema», wie Thomas Osterwalder sagt. Der CEO der Osterwalder St.Gallen AG verweist darauf, dass alle Autobauer schon lange Pläne für Wasserstoff-Autos in der Schublade hätten. Projekte, die nicht weiterverfolgt wurden, weil die grossen Player mit herkömmlichen Autos nach wie vor gutes Geld verdienen.

«Man kann nicht einen Energieträger und die ganze Infrastruktur von heute auf morgen wechseln.»

Jules Verne sah es kommen

Thomas Osterwalder repräsentiert die sechste Generation des 1855 gegründeten Familienunternehmens, das schon einige Stürme überlebt hat. Auch schon einen Wechsel des gehandelten Energieträgers: Die Kohle wurde vom Erdöl verdrängt, dass dann vor allem nach dem Zweiten Weltkrieg eine starke Wachstumsphase erlebte.

Wäre die Technologie schon bereit gewesen, hätte man das Erdöl vielleicht auslassen können. «Jules Verne hat schon im vorletzten Jahrhundert gesagt, dass Wasserstoff die Kohle der Zukunft ist», erklärt Thomas Osterwalder. Tatsächlich schrieb der visionäre Autor im Buch «Die geheimnisvolle Insel» 1874: «Das Wasser ist die Kohle der Zukunft. Die Energie von morgen ist Wasser, das durch elektrischen Strom zerlegt worden ist. Die so zerlegten Elemente des Wassers, Wasserstoff und Sauerstoff, werden auf unabsehbare Zeit hinaus die Energieversorgung der Erde sichern.»

Damit aus Wasser der Energieträger Wasserstoff wird, muss aber erst einmal Energie in Form von Strom aufgewendet werden. Weil dabei Energie verloren geht, musste der Wasserstoff lange auf seinen Durchbruch warten. Inzwischen hat die Sichtweise aber gedreht, auch, weil durch alternative Stromerzeugung aus Wind oder Sonne immer mehr Strom erzeugt

wird, der zwar sauber ist, aber meistens zu einem denkbar ungünstigen Zeitpunkt anfällt. Aus diesem sonst ungenutzten Überstrom kann Wasserstoff produziert werden, die Energie kann dadurch ohne Batterien gespeichert werden.

Wasserstoff Made in St.Gallen

Die Osterwalder St.Gallen AG beteiligt sich zusammen mit der SAK an einer Wasserstoffproduktion am Flusslaufkraftwerk Kubel in St.Gallen, nächsten Sommer soll die Anlage in Betrieb gehen. Das Kraftwerk kann dann immer so viel Strom wie möglich produzieren – wenn es dafür zu wenig Abnehmer im Netz gibt, wird Wasserstoff produziert.

«Bisher waren wir nur im Verteilen und Verkaufen von Energieträgern präsent», sagt Thomas Osterwalder, «neu können wir die Energie emissionsarm lokal produzieren und mehr oder weniger vor der Haustüre verteilen.» Das Unternehmen Osterwalder setzt beim Klimaschutz ein Ausrufezeichen und verlängert gleichzeitig seine Wertschöpfungskette. Nebenbei wird der Energie-Händler etwas weniger von Importen abhängig. «Der Wasserstoff muss selbstverständlich zu 100 Prozent aus erneuerbarer Energie hergestellt werden, sonst nützt die ganze Übung im Hinblick auf die CO₂-Ziele herzlich wenig.»

Klarer Trend

Dass ein traditioneller Brenn- und Treibstoff-Händler einen solchen Schritt macht, ist alles andere als selbstverständlich. «Wir sind ein Infrastrukturbetreiber, unser Output ist Mobilität und Wärme. Bis jetzt haben die Leute dafür Benzin und Diesel sowie Heizöl genutzt – das stellen wir natürlich zur Verfügung», erklärt Thomas Osterwalder, «aber logischerweise versuchen wir auch zu antizipieren, welche Energien in der nächsten oder übernächsten Geländekammer kommen.»

Offensichtlich ist auch, dass die fossilen Brennstoffe über kurz oder lang keine Rolle mehr spielen werden. «Der Trend ist klar, der Wechsel kommt», ist sich Thomas Osterwalder bewusst, und betont: «Es muss auch etwas passieren.» Eine Neuausrichtung der Energieträger müsse aber durchdacht und wirtschaftlich verkräftbar sein. «Es braucht Zeit, man kann nicht einen Energieträger und die ganze Infrastruktur von heute auf morgen wechseln.»

Osterwalder hat sich allerdings entschieden, bei diesem Wandel voranzugehen – auch aus unternehmerischen Gründen. «Wir sehen ein klares Business-Modell. Wir sind überzeugt, dass sich das mittelfristig lohnen wird.» Für Thomas Osterwalder ist die Investition in die Wasserstoff-Infrastruktur für

Thomas Osterwalder:

**«Wir sind überzeugt,
dass sich das mittel-
fristig lohnen wird.»**



FÄHRT MIT
EDSTO



Die besten Jobs in der Region.

AUF KURS

**STEUERE MIT SELLWERK PRIME
DEIN UNTERNEHMEN
IN EINE DIGITALE ZUKUNFT**

SELLWERK PRIME - DIGITALISIERUNGSTOOL FÜR DEN MITTELSTAND. DEINE ONLINE-MARKETING-AKTIVITÄTEN SCHNELL UND ÜBERSICHTLICH - ALLES AUF EINEN BLICK.

Beratung und Verkauf durch Württemberger Medien
info@w-medien.de, Tel. 0711 82058-6
www.w-medien.de/sellwerk-prime

Württemberger Medien

**Die Stimme der Ostschweizer
Wirtschaft.**

LEADER
DAS OSTSCHWEIZER UNTERNEHMERMAGAZIN

Seine Varioprint AG
kommt in neue Hände

Mission: Sauber.
prento

Wir die Ostschweiz verwirklicht - und wo nicht
Zusatz helfen, damit sie
Gleichstellung ist kein lässiges Anliegen
Weiterbildung erfüllt Wünsche!
bzb. bzb.ch

www.leaderdigital.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 der exklusiven Zielgruppe der Entscheidungsträger aus Wirtschaft und Politik in der Ostschweiz profitiert.

Bei Fragen stehen wir Ihnen per Telefon unter 071 272 80 50 oder via Email unter leader@metrocomm.ch gerne zur Verfügung.
www.leaderdigital.ch



Mobilität auch ein Beleg, das gute Konzepte zu 100 Prozent von der Privatwirtschaft auf die Beine gestellt werden können: «Ohne Verbote, ohne Lenkungsmassnahme, gar nichts.» Geklappt hat der Schritt, weil ihn einige gewichtige Player gemeinsam gehen. In der Avia-Gruppe, zu der Osterwalder gehört, hat das St.Galler Unternehmen die Entwicklung vorangetrieben. Wichtige Partner im Wasserstoff-Projekt sind Coop und Migrol. Die drei Mineralölhändler haben mit anderen Mitgliedern zusammen den Förderverein für Wasserstoff gegründet. Und das klassische Huhn-oder-Ei-Problem gelöst: «Ohne Lastwagen als Verbraucher baut niemand eine Infrastruktur mit Tankstellen und umgekehrt», gibt Thomas Osterwalder zu bedenken. Da trifft es sich gut, dass Coop und Migros sowohl Lastwagenflotten als auch Tankstelleninfrastrukturen betreiben.

Koreaner liefern Fahrzeuge

Mit Hilfe des auf Wasserstoff spezialisierten Startups H₂Energie konnte ein Kontakt zu Hyundai aufgebaut werden, die Koreaner zeigten sich vom Schweizer Konzept überzeugt und verpflichteten sich, Lastwagen in die Schweiz zu liefern, wenn eine Tankstellen-Infrastruktur aufgebaut wird. Die Lastwagen werden von Elektromotoren angetrieben, der Strom dazu wird aus dem Wasserstoff in einer Brennstoffzelle hergestellt. Das Abfallprodukt dieses Prozesses ist: Wasser.

Bis Ende dieses Jahres wird rund ein Dutzend Wassertoff-Lastwagen auf Schweizer Strassen verkehren, bis Ende 2025 werden es 1600 Lastwagen sein. Das sind dann immerhin schon vier Prozent der rund 40 000 schweren Lastwagen hierzulande. Die Wasserstoff-Promotoren haben gemeinsam auf die Landkarte geblickt und sich gefragt, wo es H₂-Tankstellen haben muss, dass es ein flächendeckendes Netz gibt. «In fünf Jahren werden wir zwischen 40 bis 50 Tankstellen haben», sagt Thomas Osterwalder. Bei einer Reichweite der Lastwagen von 450 Kilometern mit einer Tankfüllung sei es nicht entscheidend, dass es in jedem Dorf eine H₂-Tankstelle gebe.

Der grösste Hebel dürfte bei den Lastwagen liegen.

Preis pro Kilometer

Die Betreiber von Wasserstoff-Lastwagen müssen sich um den Preis ihrer Energie vorerst nicht kümmern. In der ersten Phase gibt es nur Pay-per-use-Modelle, die Lastwagen werden durch eine gemeinsame Firma, an der Hyundai und H₂ Energy beteiligt sind, finanziert. Die Nutzer mieten die Fahrzeuge und bezahlen pro gefahrenen Kilometer, Unterhalt und Wasserstoff sind im Preis inbegriffen. Das Pricing wird so gestaltet, dass die Lastwagen, die mit erneuerbare Energie und CO₂-arm unterwegs sind, ab einer gewissen Kilometerleistung nicht teurer sind als herkömmlicher Diesel-Lastwagen.

Die Produktion von Wasserstoff wird in den nächsten Jahren vermutlich nicht günstiger werden, aber die Kosten der Produktionsanlagen und der Tankstellen sollten sinken. Der grosse Hebel dürfte bei den Lastwagen liegen: Je mehr produziert werden, desto tiefer werden die Anschaffungskosten sein.

Das gilt auch für die noch seltenen Personenwagen mit Wasserstoff als Energieträger. In St.Gallen trifft man gelegentlich auf solche Autos, Thomas Osterwalder fährt unter anderem selbst ein H₂-Auto, das ebenfalls von Hyundai stammt. Wenn es ein breiteres Angebot an Modellen, insbesondere auch an europäischen Fahrzeugen gibt, dürfte die Nachfrage steigen. Für Thomas Osterwalder ist das im Moment aber nur ein netter Nebeneffekt: Die Wasserstoff-Tankstelle am Osterwalder-Hauptsitz an der Oberstrasse muss sich mit den Lastwagen rechnen. «Jetzt kommen 1600 Lastwagen in die Schweiz, 50 Tankstellen lassen sich damit gut betreiben, die Investitionen lassen sich vernünftig amortisieren», sagt Thomas Osterwalder. Allfällige Personenwagen sind im Businessplan gar noch nicht berücksichtigt.

Keine Mineralölsteuer

Für die Autofahrer rechnet sich Wasserstoff aber schon, selbst wenn die Anschaffungskosten eines H₂-Autos höher als die eines vergleichbaren herkömmlichen Fahrzeugs sind. Elf Franken kostet ein Kilogramm Wasserstoff an der Tankstelle, mit fünf Kilogramm fährt Osterwalders Hyundai Nexa bis zu 600 Kilometer weit. «Der Vorteil, warum wir preislich mit dem Diesel mithalten können: Auf Wasserstoff zahlen wir keine Mineralölsteuer», sagt Thomas Osterwalder. Die Lastwagen sind zudem bis 2030 auch von der leistungsabhängigen Schwerverkehrsabgabe LSWA befreit.

Die Mineralölsteuer, die gut zwei Drittel des Preises an der Zapfsäule ausmacht, spült dem Bund jedes Jahr sechs Milliarden Franken in die Kasse. Geht der Verbrauch der fossilen Brennstoffe in den nächsten Jahren tatsächlich deutlich zurück, fehlen diese Einnahmen. «Deshalb werden ja Themen wie Road-Pricing diskutiert, das wird früher oder später wieder auf den Tisch kommen», sagt Osterwalder. «Irgendwie müssen wir ja die Strassen-Infrastruktur gerecht finanzieren können.»

Osterwalders konventionelle Tankstellen-Infrastruktur wird noch eine ganze Weile gebraucht werden, noch fahren 99 Prozent der Autos auf Schweizer Strassen mit Diesel oder Benzin. Ebenso gibt es noch zahlreiche Gebäude, die mit Ölheizungen gewärmt werden. Ölheizungen würden nun mehr oder weniger verboten: Für den Unternehmer, der viel Geld und Herzblut in die nachhaltige Mobilität steckt, ist das neue CO₂-Gesetz «schlichtweg nicht zu Ende gedacht», seine Branche werde wahrscheinlich ein Referendum dagegen unterstützen. «Mittlerweile ist allen – zumindest fast allen – klar, dass der Klimawandel kein Hirngespinnst ist und dass etwas passieren muss. Aber es muss realistisch sein. Einer Branche praktisch ein Berufsverbot aufzuerlegen entspricht nicht einem Konzept, das mittelfristig fair ist.»

Sowohl bei den Brennstoffen wie bei den Treibstoffen gebe es verschiedene Massnahmen mit einem vorteilhaften Verhältnis vom eingesetzten Franken zum eingespartem CO₂ und die effizienter seien als Verbote. «Wir müssen uns immer auch fragen: Können wir das finanzieren, ohne einen Wettbewerbsnachteil zu haben? Wir müssen auch den Klimawandel ganzheitlich und global betrachten.»

Verunsicherte Kunden und viel Eigeninitiative

Zwei Beispiele aus der Auto- und der Maschinenbau-Branche zeigen, wie sich die Klimabewegung und die seit den letzten Wahlen etwas grüner gewordene Politik in der Ostschweiz auf die Wirtschaft auswirken.

Bruno Eugster führt das Autohaus Emil Frey AG in St.Gallen. Er ist überzeugt, dass sich die «grüne Welle» mittelfristig auf den Autokauf auswirken wird. Schon jetzt spüren er und seine Mitarbeiter: Die Kunden sind verunsichert. «Sie wissen nicht recht, auf welche Motorentechnik sie künftig setzen sollen; ob ein Hybridmodell das richtige für sie ist oder vielleicht doch ein Elektro-Fahrzeug besser zu ihren Bedürfnissen passt», sagt Eugster. «Zudem fragen sie sich, ob sie eine neue Steuer bezahlen müssen, wenn sie in Zukunft mit einem Benziner in die Stadt hineinfahren.» Und wenn die Kunden verunsichert seien, kauften sie weniger – oder eher Occasionen als Neuwagen. Diese Tendenz hat sich aber bereits vor den Wahlen im vergangenen März, als im Kanton St.Gallen die Grünen und Grünliberalen sitzmässig zulegte, abgezeichnet. Die Klimabewegung mit ihren «Fridays for Future»-Demonstrationen ist schon länger ein grosses Thema in der Bevölkerung. Die Wahlen und vor allem die CO₂-Problematik hätten das Ganze jedoch beschleunigt, so der Fachmann.

«Immer mehr steigen um»

Seit Anfang Jahr dürfen Neuwagen den CO₂-Wert von 95 Gramm pro Kilometer nicht überschreiten. Wird dieser Grenzwert nicht eingehalten, muss eine Strafe bezahlt werden. Wer aber kommt dafür auf? «Diese Frage scheint noch nicht definitiv geklärt zu sein», sagt Eugster, und gerade deshalb sei eine Beratung nach bestem Wissen und Gewissen wichtig. So kann es denn auch für jene, die viele Kilometer fahren, durchaus Sinn machen, einen Diesel zu kaufen. Und für die, die das Auto nur zum Einkaufen oder Kinder abholen nutzen, wäre ein Elektroauto passend.

Die Emil Frey AG macht nach eigenen Angaben schon heute viel für den Umweltschutz, investiert «grosse Beträge» in die fachliche Entsorgung. Zudem führt das schweizweit tätige Unternehmen in seinem Sortiment Elektroautos der Marke Jaguar sowie Wasserstoff- und Hybridfahrzeuge von Toyota. Letztere seien eine gute Alternative, wenn man etwas für den Umweltschutz tun wolle, sich aber noch nicht getraue, voll auf elektrische Antriebe zu setzen, sagt Eugster. Zurzeit machen die alternativen Modelle einen kleinen Teil im gesamten Auto-Verkauf aus. Das dürfte sich aber bald ändern. «Immer mehr Menschen steigen um», weiss Eugster. Dies wiederum hat Auswirkungen auf das Autohaus, denn Elektroautos

benötigen weniger Unterhalt. «Das heisst, wir haben weniger Arbeit, aber mehr Auslagen, da wir die Mitarbeiter zusätzlich ausbilden müssen. Wir brauchen neues Werkzeug, Ladestationen und Strom.» Vor allem die Frage nach mehr Strom, woher dieser kommt und wie hoch sein Preis in Zukunft sein soll, würden Branche und Politik noch beschäftigen, ist er sich sicher.

Trotzdem sieht Eugster in der «grünen Welle» auch eine Chance. «Der Druck in der Bevölkerung, künftig auf moderne, saubere Autos zu setzen, steigt, was für uns und den Verkauf positiv ist. Zudem wird die Beratung in diesem Zusammenhang an Bedeutung gewinnen und da haben wir als Fachbetrieb einen grossen Vorteil.»

Vieles selbst beeinflussen

Die Spühl GmbH in Wittenbach produziert Hochleistungsmaschinen zur Herstellung von Federkernen, die für die Produktion von Matratzen und Polstermöbeln verwendet werden. Das Unternehmen beschäftigt sich nicht erst seit der Klimabewegung und der grüneren Politik in der Schweiz mit Fragen, wie die Energieeffizienz im Unternehmen gesteigert und gleichzeitig CO₂-Emissionen vermindert werden können. «Wir befassen uns seit 20 Jahren mit dem Thema», sagt Heinrich Brunschweiler, der bei Spühl den Bereich Infrastruktur und Sicherheit leitet. «Dabei war und ist uns wichtig, nicht primär nur das zu machen, was gesetzlich verlangt wird. Wir haben uns immer wieder selbst gefragt, wo können wir noch mehr tun, noch besser werden.» Die Umweltstandards in der Schweiz seien hoch, bestätigt er, die hätten das Unternehmen aber nie in seiner Entwicklung gehemmt. Er habe es in seiner langjährigen Berufskarriere auch nie erlebt, dass die Gesetzesgrundlagen derart verschärft wurden, dass es die Firma finanziell enorm belastet hätte. Ihm ist in all den Jahren aber vor allem eines bewusst geworden: «Vieles können wir selbst beeinflussen. Wir haben beispielsweise den Einsatz unserer Lösungsmittel reduziert, dadurch sind auch die Lenkungsabgaben auf flüchtigen organischen Verbindungen (VOC) geschrumpft», sagt Brunschweiler.

Vor fünf Jahren hat das weltweit tätige Maschinenbau-Unternehmen seine Produktion in der Schweiz komplett vom Heizen mit Öl auf Fernwärme umgestellt. «Damit sind auch die CO₂-Abgaben weggefallen.» Am Sitz in Wittenbach



Bruno Eugster, Emil Frey AG:

«Die Beratung wird an Bedeutung gewinnen.»

Achtung Chefs. Augen auf!

Mit mfg hat die Migros Ostschweiz den Service für Unternehmen geschaffen, die erkannt haben, wie wertvoll Kundenbeziehungen und Mitarbeitendenmotivation sind. Wir inspirieren mit Ideen, entwickeln massgeschneiderte Lösungen und organisieren die Umsetzung von Geschenken. Individuell. Wertschätzend. Überraschend.

Empfehlung für Chefs

Wir sind Ihr Partner!

Rufen Sie uns an **058 712 14 14**
oder schildern Sie uns Ihre
Wünsche per Mail
wertschaetzung@mfg.ch



wurde zudem bei 90 Prozent der Beleuchtung auf LED gewechselt und viel in einen neuen, umweltfreundlicheren Maschinenpark investiert. Den Energiebedarf weiter deutlich senken konnte die Firma insbesondere mit der Nutzung der Abwärme ihrer Kompressoren für die Teilwaschanlage in der Produktion. «Diese Anlage benötigen wir, um die mit Kühlschmierstoff verunreinigten Werkstücke aus unserer Fertigung zu waschen», erklärt der Leiter Infrastruktur und Sicherheit. «Dieses Wasser wird auf 55 Grad gewärmt und hierfür nutzen wir die Energie der Kompressoren. Nach dem Waschen können die Teile ohne Grundierung lackiert werden.»

Dann kam Corona

Brunschweiler weiss, dass noch mehr getan werden kann, um die Energieeffizienz im Unternehmen zu verbessern. Zum Beispiel bei den Produktionsmaschinen, die er auch als «kleine Kraftwerke» bezeichnet, oder – und das ist für ein globales Unternehmen besonders wichtig – bei der Reisetätigkeit der Servicemitarbeiter. Vorerst aber soll das Dach der Produktionshalle energetisch saniert und allenfalls mit Solarpanels versehen werden, damit künftig noch mehr Heizwärme gespart werden kann. Die Pläne mussten vorläufig jedoch auf Eis gelegt werden – coronabedingt.

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie haben auch dem Maschinenbau-Unternehmen vor allem im zweiten Quartal arg zugesetzt. «Wir hatten in dieser Zeit keine neuen Aufträge», sagt Geschäftsführer Thomas Boltshauser. «Die Werke unserer Kunden waren abgestellt, die Verkaufsshops für Matratzen geschlossen. Da praktisch niemand mehr Matratzen kaufte, wurden auch keine mehr produziert.» Eine schwierige Zeit, die das Unternehmen mit Kurzarbeit überbrückte. Seit Mitte Juli zieht die Auftragslage gemäss Boltshauser wieder etwas an. «Wir sehen Licht am Ende des Tunnels.»

«Vieles können wir selbst beeinflussen.»

Heinrich Brunschweiler, Spühl GmbH



Text: Marion Loher

Bilder: Marlies Thurnheer, zVg

Mehr Staat? Mehr Resilienz!

Der bedenkliche Aktivismus der Etatisten nimmt Fahrt auf. Das ist mit ein Grund, weshalb sich die Aktienmärkte überraschend schnell erholt haben. Aber nicht nur: Firmen und Investoren zeigen Resilienz.



Was wir derzeit an fiskal- und geldpolitischen Massnahmen als Antwort auf die wirtschaftlichen Folgen der Coronakrise erleben, beunruhigt mich. Im Vergleich zum Marshallplan, als es galt, das zerbombte Europa nach dem 2. Weltkrieg wieder aufzubauen, sollen die Ausgaben unter dem Kapitel Covid zwanzig Mal höher sein. Was kurzfristig dem Strukturert halt hilft, gefährdet langfristig den Wohlstand. Die Budgetdefizite werden steigen, die Bilanzen der Zentralbanken blähen sich weiter besorgniserregend auf.

An den Aktienmärkten zeigt sich die Situation entspannter als in meinen Gedanken zur langfristigen Zukunft und dem Vertrauen in nominelle Anlagen. Nach dem starken Einbruch haben sich die Börsen überraschend schnell erholt. Die noch expansivere Fiskal- und Geldpolitik haben diese Erholung unterstützt. Immerhin unterscheiden die Aktienmärkte stark zwischen Wachstumstiteln, stabilen Unternehmen und zyklischen Industrieunternehmen. Unternehmen im digitalen Bereich erzielen steigende Umsätze und Gewinne, während Branchen in nichtdigitalen Bereichen ihre Kapazitäten eher ab- als aufbauen. Damit schaffen sie einen fruchtbaren Boden für die Zukunft.

In einer derart unsicheren Zeit kommt der Resilienz eine ganz besondere Bedeutung zu. Die Widerstandskraft ist sowohl bei Firmen als auch bei Investoren entscheidend. Beim Kauf von Aktien setzen wir daher weiterhin auf Unternehmen mit starker Substanz, sprich Eigenkapital und zukunftsfähigem Geschäftsmodell. Unseren Kunden empfehlen wir, genügend Liquidität zu halten. Dies, um kurzfristige Verpflichtungen zu erfüllen, aber auch um sich bietende Chancen zu nutzen und Realwerte zu kaufen. Sinnvoll erscheint mir ein persönlicher Resilienz-Test: Wie würde sich Ihr Portfolio in einer ähnlichen Baisse wie 2000–2003 entwickeln und wären Sie dann noch handlungsfähig?

Werner Krüsi ist Partner und Leiter der Niederlassung von Privatbankiers Reichmuth & Co St.Gallen.

«Der Schutz der natürlichen Grundlagen dient auch der Wirtschaft»

Als Ressortleiterin Umwelt im grossen Wirtschaftsverband Swissmem zeigt Christine Roth den Mitgliedfirmen auf, dass nachhaltiges Handeln auch ökonomische Chancen eröffnet.



Dr. Christine Roth ist Ressortleiterin Umwelt bei Swissmem, dem Verband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie sowie verwandter technologieorientierter Branchen. Swissmem vertritt über 1 000 Mitgliedfirmen.

Frau Roth, ein Verband wie Swissmem, der die Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie vertritt, muss sich für gute Rahmenbedingungen für seine Mitgliedfirmen einsetzen. Also zum Beispiel vor lästigen Umwelt-Auflagen schützen ...

Es gibt berechtigte Gründe für viele Aspekte der bestehenden Gesetzgebung im Bereich Umwelt. Der Schutz der natürlichen Grundlagen dient nicht nur der Umwelt und der Gesellschaft, sondern auch der Wirtschaft. Wie es die drei Säulen der Nachhaltigkeit propagieren, müssen diese aber im Gleichgewicht sein. Unser Anliegen ist es, dass Umweltauflagen möglichst wirtschaftsverträglich ausgestaltet werden.

Darum gibt es in der Organisation von Swissmem ein Ressort Umwelt?

Das Ressort Umwelt war bis 2009 Teil des Ressorts «Energie und Umwelt». Die Kapazitäten wurden zu diesem Zeitpunkt von einer auf zwei Personen aufgestockt, wobei ich das Ressort Umwelt übernommen habe. Mit dem Thema Umwelt beschäftigte sich der Verband aber schon seit den 1970er Jahren. Damals gab es das Umweltschutzgesetz noch gar nicht!

Worin besteht Ihre Aufgabe: Bei der Politik für massvolle Umweltgesetze lobbyieren oder innerhalb des Verbands Verständnis für Nachhaltigkeitsanliegen zu wecken?

Beide Aspekte sind gleichermaßen Teil meiner Arbeit: Ich bringe unsere Einschätzung von gesetzlichen oder anderen Vorhaben bei der Verwaltung und in die Politik ein. Es geht dabei darum, berechtigte Anliegen zu identifizieren und eine wirtschaftstaugliche Umsetzung mitzugestalten.

Auf der anderen Seite unterstütze ich Swissmem-Mitglieder, die gesetzlichen Anforderungen zu verstehen und praktikabel in den Betrieben umzusetzen. Nicht zuletzt versuche ich den Firmen aufzuzeigen, worin die Chancen von weitergehenden Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit liegen.

Der Verband Swissmem ist Gründungsmitglied von «Go for Impact», allerdings scheint diese Initiative etwas eingeschlafen zu sein. Ist das ein Papiertiger oder ein echter

Versuch, die neuen Rahmenbedingungen kreativ zu nutzen?

Der Eindruck täuscht. «Go for Impact» ist eine Multistakeholder-Initiative, in der sich die Akteure der verschiedenen Seiten einbringen und gemeinsam Stossrichtungen identifizieren, die aus Sicht aller zur Stärkung der nachhaltigen Wirtschaft sinnvoll sind. Das braucht Zeit. Aber wir arbeiten an verschiedenen Projekten. Wir sind mit der Schweizerischen Umweltstiftung Trägerin des «Umweltpreises der Wirtschaft» und haben mit dem Bundesamt für Umwelt den «Umweltatlas Schweiz» lanciert. Ersteres ist eine jährlich wiederkehrende Aktivität, basierend auf zweitem arbeiten wir am Thema «nachhaltige Lieferketten». Ausserdem arbeiten wir an weiteren Themen.

Nachhaltige Produkte zu entwickeln liegt eigentlich im ureigenen Interesse ihrer Mitgliedsfirmen – sie haben dadurch Markt Vorteile.

Swissmem unterstützt diese Haltung. Hier liegt eine der Stärken der MEM-Industrie. Sie ist sehr innovativ und weiss die Potenziale neuer technologischer Entwicklungen zu nutzen. Gerade für die zukünftigen Herausforderungen seitens Energieversorgung, Klimawandel oder Schonung der Ressourcen bietet die MEM-Industrie Lösungen. Diese kommen aufgrund des hohen Exportanteils oft im Ausland zum Tragen.

Und wie motiviert ist die Wirtschaft, in nachhaltige Wege zu investieren, die sich nicht direkt am Markt refinanzieren lassen?

Mir scheint, dass vermehrt eine Gesamtbeurteilung gemacht wird. Natürlich muss ein Unternehmen auch ökonomisch entscheiden. Je mehr nachhaltiges Verhalten oder nachhaltige Produkte den unternehmerischen Benefit stützen, desto höher ist die Motivation, ökologisch sinnvoll zu handeln. Dieser Benefit scheint bereits heute gross zu sein, wenn man die zunehmende Zahl von Unternehmen anschaut, die ihre Aktivitäten in den Kontext der UNO Agenda 2030 stellen oder die ein Klimaneutralitätsziel anstreben.

Um neue, nachhaltigere Produkte oder Prozesse zu entwickeln, braucht es Investitionen und Know-how. Hat die Corona-Krise, die viele Unternehmen finanziell sehr strapaziert, die Investitionen abgewürgt?

Die betrieblichen Prozesse sind aus ökologischer Sicht oft bereits optimiert. Dennoch gibt es in der produzierenden Industrie in den Bereichen Energie- und Materialeffizienz sowie Emissionsreduktionen noch Potenzial für Projekte mit attraktiven Pay-back-Zeiten.

Die Corona-Krise wird wirtschaftlich zweifellos starke Spuren in der Branche hinterlassen. Das zeigt sich bereits in den aktuellen Geschäftszahlen. Damit werden Investitionen momentan eher zurückhaltend getätigt. Das Interesse am Thema Nachhaltigkeit scheint mir aber deshalb nicht in den Hintergrund gestellt.

... und wie sieht es mit dem Know-how aus, wie ist die Schweizer Wirtschaft hier aufgestellt?

Die Schweizer Industrie ist in aller Regel in Sachen Know-how gut aufgestellt. Das Bildungsniveau ist hoch, und die Nachhaltigkeitsaspekte werden auf den verschiedensten Stufen bereits thematisiert. Ausserdem besteht eine Nähe zu hochstehenden Bildungsinstitutionen und Forschung. Wir unterstützen die Firmen beispielsweise mit dem

Basiskurs für Umweltbeauftragte. Akteure aus den Betrieben holen sich hier Basiswissen über ein breites Themenspektrum, um die Aufgaben der Umweltbeauftragten zeitgemäss ausführen zu können.

Seit zwei Jahren berät das Parlament das neue Bundesgesetz über die Verminderung von Treibhausgasemissionen. Höhere CO₂-Abgaben treffen die Mitglieder ihres Verbandes sehr direkt. Geben Sie da Gegensteuer?

Die CO₂-Abgabe trifft unsere Mitglieder sehr unterschiedlich. Für viele bedeuten potenziell höhere Abgabesätze auch Zusatzkosten. Andere haben sich mit verbindlichen Emissionsminderungszielen von der Abgabe befreit, und für immer mehr Firmen eröffnen sich mit der Dekarbonisierung neue Absatzmärkte für «saubere» MEM-Technologien.

Grundsätzlich halten wir die Bepreisung von CO₂ für ein adäquates, marktgerechtes Instrument. Idealerweise müsste diese jedoch global eingeführt werden. Swissmem setzt sich insbesondere für die Gleichbehandlung von Brenn- und Treibstoffen ein. Die Industrie als Verbraucherin von Brennstoffen hat bereits grosse CO₂-Emissionsreduktionen erreicht. Im Verkehrssektor ist hingegen kaum etwas geschehen. Die CO₂-Abgabe wird heute nur auf Brennstoffen erhoben, eine Ausweitung auf Treibstoffe dürfte hier weitere Erfolge generieren.

«Grundsätzlich halten wir die Bepreisung von CO₂ für ein marktgerechtes Instrument.»

Wirkt sich das Erstarken grüner Parteien bei den letzten Wahlen schon in ihrem Alltag aus?

Nein, im Alltag merke ich davon wenig. Bei der Unterstützung der Mitgliedunternehmen hat sich nicht viel geändert. Das Thema Nachhaltigkeit hat schon seit Jahren stetig an Bedeutung zugenommen, und dieser Trend setzt sich fort. Beim Dialog mit den Parlamentarierinnen und Parlamentariern mussten wir uns wie nach jeder Wahl an die neuen Akteure anpassen. Tatsächlich entstanden daraus Gespräche, die es vorher nicht gegeben hat.

Was beeinflusst das Handeln von Swissmem-Firmen mehr: Staatliche Umwelt-Auflagen oder Erwartungen an nachhaltige Produkte von Kunden?

Die Industriefirmen richten sich primär nach den Markt- und Kundenerwartungen. Je nach Subbranche können hohe Nachhaltigkeitsansprüche von Kunden vorhanden sein oder ein Marktdruck für Nachhaltigkeitsausweise durch die Konkurrenz herrschen. Kundenanforderungen können ausserdem von gesetzlichen Auflagen getrieben sein. Ökologische Nachhaltigkeit steht jedoch kaum als einziges und unabhängiges Kriterium zur Debatte. Sie ist eingebettet in die ökonomischen und gesellschaftlichen Aspekte. In der Praxis bedeutet dies, dass verschiedene, voneinander abhängige Faktoren das nachhaltige Handeln in der MEM-Industrie beeinflussen.

Text: Philipp Landmark
Bild: zVg

Gutes Zeugnis für Schweizer Konsumenten

2007 wurde Albert Baumann zum Unternehmensleiter des Migros- Fleischverarbeitungsbetriebes Micarna SA Bazenheid SG/Courtepin FR ernannt. Für sein wegweisendes Lehrlingsprogramm konnte Baumann in den vergangenen Jahren schon mehrere Preise entgegennehmen, beispielsweise den «SwissAward» in der Kategorie Wirtschaft oder den Hans-Huber-Anerkennungspreis für die Förderung des Berufsnachwuchses. Im Gespräch mit dem LEADER analysiert der Micarna-CEO den «Tönnies»-Fleischskandal, erklärt, warum so etwas in der Schweiz nicht möglich ist, und schätzt die Zukunftschancen von Fleischersatzprodukten ein.

Albert Baumann, wie viele Fremd- und Leiharbeiter arbeiten bei der Micarna in Bazenheid?

Im Segment Fleisch, Geflügel, Fisch und Ei der M-Industrie arbeiten wir an mehr als zwanzig Standorten, Bazenheid ist einer davon. In allen unseren Betrieben arbeiten wir saisonal regelmässig mit schweizerischen Temporärbüros zusammen. Wir haben in Spitzenzeiten bis zu 500 Temporärmitarbeiter im Einsatz.

«Wer mit gesundem Menschenverstand einkauft, muss doch merken, dass man so kein Tierwohl umsetzen kann.»

Ich frage deshalb, weil der Coronaskandal rund um den Fleischverarbeiter Tönnies zuletzt Deutschland erschüttert hat. Zustände wie in Nordrhein-Westfalen sind also bei der Micarna nicht möglich?

Werksverträge wie in Deutschland kennen wir bei uns nicht. Alle unsere Partner für Temporärmitarbeiter sind einem Gesamtarbeitsvertrag nach Schweizer Recht unterstellt. Es gehört zu unserer Sorgfaltspflicht, dass wir dies durch unsere HR-Abteilung auch immer wieder kontrollieren. Wir hoffen, dass alle Vorsorgemassnahmen, die wir in den Betrieben umgesetzt haben, auch greifen. Denn ein Virus wie Covid-19 ist unberechenbar!

Sammelunterkünfte für die Belegschaft wie bei Tönnies gibt es in der Schweiz nicht?

Nein, dies wird sich aber auch in Deutschland ändern. Ich weiss, dass die Firma Tönnies daran ist, neue Studios für die ausländischen Mitarbeiter zu bauen.

Die deutsche Fleischindustrie hatte schon vor dem Fall Tönnies nicht den besten Ruf – Stichworte sind Massentierhaltung und Gammelfleisch. Wie schätzen Sie die aktuelle Lage in der Schweiz ein?

Im Moment zeigen in Deutschland alle auf die Fleischindustrie, im Wissen, dass die politischen Rahmenbedingungen schlichtweg nicht stimmen. Eigentlich geht es in Deutschland um das ganze System im Lebensmittelbereich, alles ist ausgerichtet auf möglichst «billige Ware» – und dies führt zur heutigen Situation vor Ort. Jeder Konsument, der mit gesundem Menschenverstand einkauft, muss doch merken, dass man bei solchen Preisen kein Tierwohl oder Qualitätsprodukte, wie wir sie in der Schweiz kennen, umsetzen kann. Der Schweizer Konsument, der bei uns einkauft, ist sensibler und toleriert weniger.

Einerseits will der Konsument billiges Fleisch, andererseits soll dem Tierwohl hohe Bedeutung zukommen. Wie meistern Sie diesen Spagat?

Jeder Mensch, der Fleisch isst, muss wissen, dass dafür ein Tier geschlachtet wird. Unsere Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass die Rahmenbedingungen wie Tierhaltung, Fütterung, Transport stimmen und dass das Tier bei der Betäubung nichts spürt. Mit unserer Optigal-Produktion und unserem

Albert Baumann:

«Mazubi» als Herzensangelegenheit.





Terra-Suisse-Fleisch sind wir auf dem richtigen Weg. Zusammen mit unseren Partnern in der Landwirtschaft, den IP-Suisse Bauern, versuchen wir immer zu optimieren – für Mensch und Tier.

Gibt es ein «Recht auf günstiges Fleisch»? – Fleisch sollte doch eigentlich ein Luxusprodukt sein, das man sich leisten will. Wie sehen Sie das?

Fleisch ist ein wichtiger Bestandteil unserer gesunden Ernährung, es sollte deshalb erschwinglich sein. Mehrwerte aber, die wir bieten, müssen bezahlt werden. Unser Ziel ist es auch, alles, was uns ein Tier bietet, in Kreisläufe zu bringen. Schon aus ethischen Gründen wollen wir Food Waste möglichst reduzieren.

Wie sehr hat Corona die Micarna getroffen?

Als Migros-Betrieb haben wir schon immer höhere Anforderungen an die Produktion, als es der Standard ist. Wir haben

selbstverständlich zusätzlich alle Massnahmen des Bundes umgehend umgesetzt, und auch weiterhin halten wir alles ein. Allein für Schutzwände haben wir beispielsweise 700 m² Plexiglas verbaut. Die Umsätze, die wir in der Gastronomie verloren haben, konnten wir im Detailhandel wieder kompensieren. Schweizer Produkte waren gefragt!

Heute trifft man an allen Ecken und Enden auf Vegetarier und Veganer. Wie wichtig werden Fleischersatzprodukte in Zukunft?

Dies ist doch gut so – jeder Mensch soll das essen, was er für richtig hält. Eine wichtige Rolle spielt der Genuss: Wir wollen ja nicht nur den Magen füllen, wir wollen geniessen! Eine ausgewogene und gesunde Ernährung steht dabei im Vordergrund. In der Micarna haben wir schon vor über 20 Jahren die Cornatur-Produkte entwickelt, diese Entwicklung wird sich fortsetzen. Der Konsument entscheidet mit seinem Kaufverhalten, was künftig produziert wird.

Anzeige

Theater St. Gallen

AIDA
FLORENCIA EN EL AMAZONAS
DAS DSCHUNGELBUCH
WÜSTENBLUME
KÖNIG LEAR
GIULIO CESARE IN EGITTO
THE SOUND OF MUSIC
CINDER ELLA
JESUS CHRIST SUPERSTAR
THE BLACK RIDER

WIR ZIEHEN UM! Ab Oktober spielen wir für Sie im **UMBAU!**

theatersg.ch

Und bei welchen Produkten sehen Sie das grösste Marktpotenzial – solchen aus Pilzen, Gemüse, Getreide, Eiern, Milch, Insekten oder aus «gezüchtetem» Laborfleisch?

Die grössten Chancen gebe ich Produkten, die aus regionalen Bestandteilen hergestellt werden können und möglichst wenig Zusatzstoffe enthalten. Ebenso sollten wenig chemisch-physikalische Produktionsmethoden angewendet werden

Können Sie bei der Micarna auch Fleischersatzprodukte herstellen, oder konzentrieren Sie sich auf richtiges Fleisch?

Wir waren der Pionierbetrieb in der Schweiz mit vegetarischen Produkten! Wir kennen und haben die Technologie zu Herstellung. Wir machen dies auch zeitlich und räumlich getrennt von der übrigen Produktion. Wir haben in der Micarna beispielsweise für V-Love, die neue Plant-based-Linie der Migros, eine Bratwurst und eine Grillwurst entwickelt und produzieren diese. Zudem sind wir mit unseren Simply-Bugs-Produkten einer der ersten Anbieter, die Insektenproteine als Burger und Bällchen, ähnlich Falafelbällchen, auf den Teller bringen.

«Jeder Mensch, der Fleisch isst, muss wissen, dass dafür ein Tier geschlachtet wird.»

Sie wurden für Ihr Lehrlingsprogramm «Mazubi» schon mehrfach ausgezeichnet. Haben Sie (dadurch) heute genügend junge Leute, die Metzger lernen wollen?

Mazubi bleibt für mich eine «Herzensangelegenheit»! Wir sind stolz, dass wir rund 140 jungen Leuten die Chance

geben können, eine Ausbildung zu tätigen. Wir bilden 18 Berufe aus und haben dabei auch neue Berufsbilder kreiert, selbstverständlich sind die Fleischfachleute und Fleischtechnologien in der Überzahl. Wir freuen uns an allen Lehrlingen, die bei uns eine Ausbildung absolvieren.

2018 schreckte die Micarna die Viehhändler mit der Lancierung der E-Direct-App auf. Damit können Bauern ihre Tiere einfach an Sie verkaufen, der Zwischenhandel wird umgangen. Wie hat sich das System bis heute bewährt?

Die E-Direct-App hat sich sehr bewährt, viele landwirtschaftlichen Partner haben sie installiert und arbeiten damit. Es bleibt unser Ziel, möglichst direkt mit unseren Marktpartnern zusammenzuarbeiten. Händler wird es in Zukunft keine mehr geben. Wer dabeibleiben will, muss sich zum Systemlieferanten umfunktionieren.

Wird die Fleischindustrie bzw. die Micarna in Zukunft noch mehr digitalisiert?

Ja! Transparenz und Rückverfolgbarkeit über die gesamte Wertschöpfungskette fordern mehr Digitalisierung.

Zum Schluss: Was war in der Grillsaison 2020 der absolute Renner – und welches ist Ihr persönlicher Favorit?

Wie jedes Jahr unser Cervelat! Mein persönlicher Favorit ist aber die «Appenzeller Bratwurst».

Text: Stephan Ziegler

Bilder: Marlies Thurnheer

Anzeige

Gianni Vergani
Geschäftsführer, Vergani 1892
St. Galler Management Seminar für KMU

Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen

Universität St. Gallen

Wissensvorsprung
gewonnen.

Wissen schafft Wirkung.

Weiterbildungen für unternehmerische
Persönlichkeiten aus KMU
kmu.unisg.ch

Dank Übernahme zum EU-Standort

Das Familienunternehmen
Rutishauser baut sein Obst-
und Beerenpflanzengeschäft
aus: Seine Tochterfirma Häberli
Fruchtpflanzen AG aus
Neukirch-Egnach kauft
rückwirkend per 1. Januar
2020 die Baumschule
Vergeldt & Bouten
Boomkwekers B.V. aus
dem holländischen Lottum.
Die Zübrwanger wollen
so den EU-Markt erobern.



Dass ein Schweizer Unternehmen in Holland zukaufte, kommt nicht alle Tage vor: «Wir arbeiten seit über zehn Jahren mit der holländischen Baumschule zusammen und sind sehr gute Partner», sagt Urs Rutishauser, Geschäftsführer der Häberli Fruchtpflanzen AG. Häberli produziert in Neukrich-Egnach Obst- und Beerenpflanzen und vermarktet diese vorwiegend über Fachhandel und Baumärkte in der Schweiz und der EU.

Kürzere Lieferfristen ...

Um die Positionierung und strategische Weiterentwicklung dieses Geschäftsbereichs zu stärken und mengenmässig weiter auszubauen, hat sich die Blumenfamilie Rutishauser entschieden, eine Investition in ein EU-Land zu tätigen. «Der Standort in Holland in der Nähe von Venlo und damit nah der deutschen Grenze bietet sich perfekt für unsere Logistik an.» Mit der Übernahme der Baumschule Vergeldt & Bouten Boomkwekers B.V. kann das Züberwanger Familienunternehmen seine Produktionskapazitäten ausbauen und somit weitere Möglichkeiten für Entwicklung schaffen.

In einem ersten Schritt soll die Verlegung des Logistikstandortes für EU-Kunden von der Schweiz nach Holland erfolgen. Damit können Lieferfristen verkürzt und so die Pflanzenqualität verbessert werden. «Das hat mit dem Wegfall des Zolls zu tun. Konkret sind wir einen ganzen Tag schneller bei den Kunden», sagt Ruthishauser. Dies sei besonders in Zeiten von Corona entscheidend: Denn nach dem Lockdown durften Blumengeschäfte als erste wieder öffnen. «Wir haben einen regelrechten Boom erlebt. Es war sehr entscheidend, dass wir zwei Wochen vor dem Muttertag öffnen durften. Noch heute spüren wir, dass es einen riesigen Nachholbedarf gibt.»

... und frühzeitige Nachfolgeregelung

Genau wie die «Blumenfamilie» Rutishauser ist auch die Baumschule Vergeldt & Bouten ein Familienunternehmen: Es wird von Twan Bouten und Carl Vergeldt geführt. Die Baumschule liegt in Lottum, ganz in der Nähe von Venlo, im Süden von Holland, nahe an der deutschen Grenze. Saisonal werden bis 25 Mitarbeiter beschäftigt. Das Unternehmen kultiviert Obst- und Beerenpflanzen und vertreibt diese in zahlreichen Ländern der EU und in der Schweiz. Durch die Integration der Vergeldt & Bouten Boomkwekers B.V. in die Häberli Fruchtpflanzen AG konnte die Nachfolge der Firma frühzeitig und nachhaltig geregelt werden.

«Das Blumengeschäft erlebte einen regelrechten Boom.»

Im Vergleich: Das Familienunternehmen Rutishauser beschäftigt je nach Saison bis zu 200 Angestellte. Neben dem Obst- und Beerengeschäft kultiviert Rutishauser an verschiedenen Standorten Premium-Tulpen und -Topfpflanzen für den Schweizer Markt, betreibt Fachgartencenter und produziert über die Galenus AG CBD-Hanf und Schweizer Heilpflanzen für die Märkte im Bereich Healthcare, Kosmetik und Medizin.

Phönix aus der Asche

Monica Frey (*1988) ist Rechtsanwältin und Notarin in der St.Galler Kanzlei Frey & Partner. Nachdem sie an der Universität Luzern studiert, verschiedene Praktika absolviert und in einer Advokatur als selbstständige Rechtsanwältin gearbeitet hatte, gründete sie zusammen mit ihrem Vater Thomas Frey 2018 eine eigene Kanzlei.



Monica Frey, was reizt Sie an Ihrer unternehmerischen Tätigkeit?

Jede Problemstellung ist anders, keine zwei Fälle sind gleich – und so haben wir das Privileg, immer wieder Neues lernen zu dürfen und uns selbst in den verschiedensten Gebieten weiterzubilden. Wir begleiten Menschen oft durch schwierige Lebensphasen, Unternehmen durch Krisen und Höhen. Das Recht ist eine Materie, die sich immer wieder und manchmal sehr schnell ändern kann. Das bedeutet, man muss sich der Situation anpassen, flexibel bleiben und in Szenarien denken. Unternehmerisch tätig sein bedeutet für mich, gemeinsam mit meinen Partnern bestimmen zu können, in welche Richtung sich unser Unternehmen weiterentwickeln soll.

Auf welchen Meilenstein in Ihrer beruflichen Laufbahn sind Sie besonders stolz?

Nach meiner zweijährigen Selbstständigkeit in der Anwaltskanzlei, in der auch mein Vater seit über 35 Jahren tätig war, sahen sich er und ich gezwungen, neu anzufangen. Im Mai 2018 haben wir eine neue Kanzlei mitten in St.Gallen gegründet. Aus einem Scherbenhaufen liessen wir den Phönix aus der Asche steigen und fühlen uns mittlerweile wieder wohl. Damals war nicht klar, ob einerseits alle Klienten meines Vaters mitkommen würden und ob andererseits ich meinen Klientenstamm so aufbauen könnte, dass es genügend Auftragslast gibt. Heute bin ich froh, diesen Schritt gemacht zu haben.

Welchen Vorteil bietet für Sie das Netzwerk «Leaderinnen Ostschweiz»?

Es gibt mir als junger Unternehmerin die Chance, mich mit Gleichgesinnten auszutauschen und von erfahreneren Unternehmerinnen wertvolle Inputs zu erhalten. Die Events sind für mich Inspiration und Denkanstoss für neue Herausforderungen, wie sie sich auch bei jedem neuen Mandat stellen.



WTT Young Leader Award verbindet online und offline

Auch der WTT Young Leader Award, der heuer am 8. Dezember stattfindet, unterzog sich einer digitalen Transformation, die aber den persönlichen Kontakt ebenso zelebriert: 300 Gäste werden vor Ort in der Tonhalle St.Gallen anwesend sein, die übrigen – darunter viele Prominente – verfolgen den Anlass online. Mittels Streaming, eNetworking, eConference, eMessaging und eVoting können sie mit den übrigen Gästen am Anlass interagieren und abstimmen.

«Corona zwang uns zu einem neuen Eventmodell, das inspirieren soll: ein multimediales, interaktives Spektakel mit Offline-, Online- und Überraschungsgästen. Wir feiern und streamen interaktiv aus der und in die Tonhalle – mit weniger Publikum vor Ort», fasst Organisator Peter Müller zusammen.

Analog, digital – oder doch hybrid?

Die Corona-Pandemie hat weiterhin Auswirkungen auf grössere Anlässe. Jüngstes Opfer ist das VR-Symposium Anfang September, das kurzfristig abgesagt wurde, weil der Kanton Zürich eine Woche vor Veranstaltungsbeginn die Vorschriften verschärft hatte. Wie gehen die Organisatoren des Schweizer KMU-Tags mit der Situation um und wie die Olma Messen St.Gallen?

Wie schnell sich die Situation in Bezug auf Corona ändern kann, musste die OBT AG erfahren, die das VR-Symposium zusammen mit dem Schweiz. Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG) organisiert. «Der Anlass Anfang September in Zürich war mit über 200 Teilnehmern ausverkauft – und wir freuten uns auf die Durchführung», so Anja Zell, Leiterin Marketing und Kommunikation bei OBT. Wegen den rasch ansteigenden Corona-Fallzahlen und den verschärften Hygienemassnahmen des Kantons Zürich, die kurz vor der Durchführung beschlossen wurden, musste der Anlass schweren Herzens abgesagt werden.

«Es gilt, zu einer neuen Normalität zu finden – auch mit der Durchführung von Messen und Veranstaltungen.»

Christine Bolt, Direktorin Olma Messen St.Gallen

Für die Organisatoren stand die Gesundheit der Teilnehmer an oberster Stelle. Die Vorträge hätten zwar allenfalls noch durchgeführt werden können, aber es war auch ein Steh-Apéro geplant – und in den Pausen hätte es eine Durchmischung der Teilnehmer gegeben. «Wäre ein Symposiumsteilnehmer nach dem Anlass positiv getestet worden, hätte dies Quarantänepflicht für alle 220 Gäste, zumeist Verwaltungsräte, bedeutet», sagt Anja Zell. «Für die Planung 2021 steht zum jetzigen Zeitpunkt wiederum der Live-Event im Vordergrund, denn das VR-Symposium lebt stark vom Networking. Das ist digital nicht im gleichen Rahmen möglich.» Sollte sich die Corona-Situation im Hinblick auf das VR-Symposium im Herbst 2021 wider Erwarten nicht entspannen, so überlege sich das OK verschiedene Szenarien für einen Plan B.

Planungsunsicherheit bleibt

Volle Kraft voraus heisst es derzeit bei den Organisatoren des Schweizer KMU-Tags, der am 23. Oktober in St.Gallen stattfindet. «Die grösste Herausforderung ist es, nicht zu wissen, was Ende Oktober gelten wird – und dennoch schon zu planen und mit den Olma Messen alles vorzubereiten», erklärt Roger Tinner, Inhaber und Geschäftsführer der Kommunikationsagentur *alea iacta*, die den KMU-Tag zusammen mit KMU-HSG organisiert. Gleichzeitig gebe es natürlich laufend Fragen von Partnern, Sponsoren und Teilnehmern.

Am KMU-Tag 2019 nahmen gut 1200 KMU-Führungskräfte teil. Dieses Jahr werden es etwas weniger sein. «Insgesamt rechnen wir mit einer Zahl zwischen 800 und 1000, was jedoch gleichzeitig die Organisation und die Einhaltung der Massnahmen vor Ort erleichtert», so Tinner. Derzeit gehe er davon aus, dass die Veranstaltung stattfindet. Sollte sich die Situation in Bezug auf Corona wieder verändern und Massnahmen verschärft werden, sei man darauf vorbereitet: «Möglicherweise gibt es dann eine Maskenpflicht und einen eingeschränkten ‚sozialen‘ Teil», sagt Tinner. Eine Hybrid-Veranstaltung sei nicht geplant, und auch die Nachfrage nach einer rein virtuellen Teilnahme, die auch angeboten werde, halte sich in engen Grenzen. «Bisher sind es vielleicht zwei Dutzend, die daran interessiert sind. Weit über 90 Prozent wollen vor Ort dabei sein», betont Tinner.

Die Zukunft der Events sieht Roger Tinner nicht bei hybriden Events. Rein analog und rein virtuell sei deutlich einfacher für Organisation wie Teilnehmer. «Aus meiner Sicht werden sich mittel- und langfristig virtuelle Anlässe ähnlich etablieren wie jene, bei denen man sich persönlich trifft. An eine hybride Zukunft von Events glaube ich persönlich nicht, sie sind Notlösungen.» Was das Pricing anbelange, könnten rein virtuelle Anlässe ähnlich spannend sein. Tendenziell seien rein virtuelle Anlässe mit weniger Aufwand (Reisen, Verpflegung etc.) verbunden, sodass die Budgets kleiner werden. «Hybride Anlässe sind am teuersten und daher auch für Sponsoren am schwierigsten», hält Tinner fest. «Wir bieten die virtuelle Teilnahme deutlich günstiger an, aber auch sie hat ihren

24. Wirtschaftsforum Thurgau
5. November 2020, 13.30 Uhr
Kongresszentrum Thurgauerhof Weinfelden

Krise, Klima, Köpfe



Daniel Kalt



Gerd Ganteför



Daniel Dettling

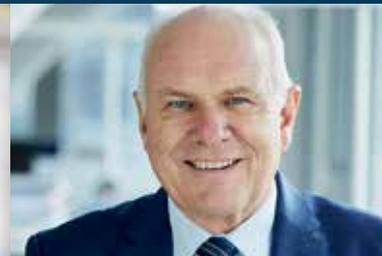


Dieter Bachmann

Nur noch wenig
Plätze frei!



Peter Spuhler



Hans Hess



Mona Vetsch

Preis. Wer meint, mit kostenlosen virtuellen Events seine Zukunft als Veranstalter sichern zu können, macht einen klaren Fehler.»

Olma Messen St.Gallen sind vorbereitet

Neue Wege in der Krise suchen die Olma Messen St.Gallen, die mit der Absage von Fachmessen wie der Immo Messe Schweiz sowie von grossen Publikumsmessen, wie OFFA und insbesondere der OLMA ein rabenschwarzes Jahr erlebt. Auch neu geplante Events wie die Jakob Live Session musste im August kurzfristig wieder abgesagt werden. Planungssicherheit gibt es nach wie vor keine.

«Wir lernen, damit umzugehen», hält Olma-Direktorin Christine Bolt fest. Die Corona-Taskforce der Olma Messen beobachte die Entwicklungen rund um Corona sehr intensiv und beurteile wöchentlich die aktuelle Situation. «Unser Ziel ist es, so viele Veranstaltungen wie möglich durchzuführen und gleichzeitig die Kosten tief zu halten», erklärt Bolt. Prozesse würden überarbeitet, um sehr kurzfristig reagieren zu können. Zudem sei ein Schutzkonzept erarbeitet worden, das die Leitlinien für alle Arten von Veranstaltungen vorgebe. Die konkreten Massnahmen würden jeweils der Art des Anlasses und den Bedürfnissen der Veranstalter angepasst. «Wir fühlen uns somit auf kleinere und grössere Veranstaltungen gut vorbereitet.»

Neue Messemmodelle

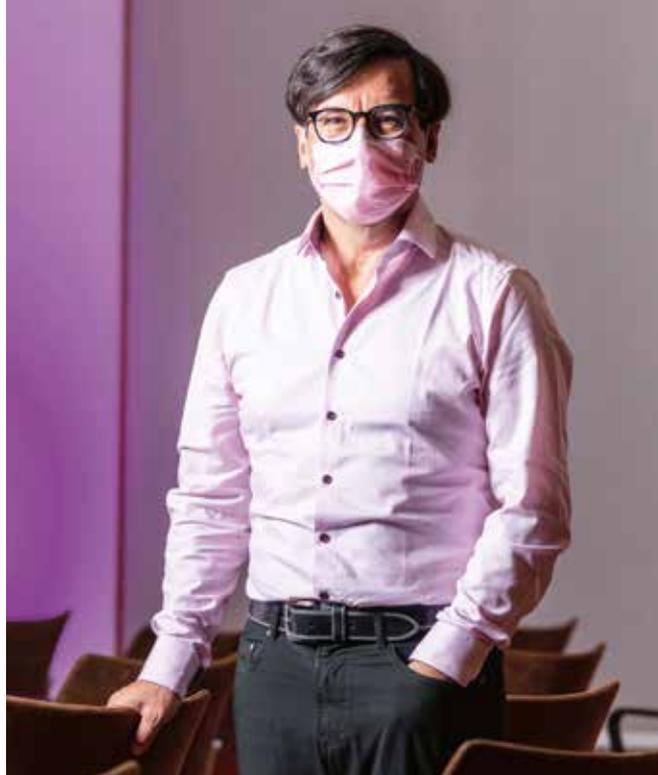
So eine Veranstaltung ist «Pätch», die neue Messe- und Eventplattform, die im Oktober ein bisschen OLMA aufs Gelände bringen soll. Und auch im Bereich CongressEvents sind laut Bolt einige Veranstaltungen geplant. Zusammen mit den Veranstaltern würden hier Lösungen für angepasste Konzepte erarbeitet. Eines ist für die Olma-Direktorin klar: «Unser Ziel ist es, nächstes Jahr unsere Messen durchzuführen.» Mit den aktuellen behördlichen Bestimmungen sei dies möglich. Es gehe für die Olma Messen primär um die Umsetzung von Schutzkonzepten und wie Sicherheitsbestimmungen angenehm und effizient umgesetzt werden können – und auch darum, bestehende Konzepte weiterzuentwickeln.

«Als Ersatz für die OBA haben wir Ende Oktober mit der ‚Tischmesse – Berufswahl in der Corona-Krise‘ ein komplett neues Format entwickelt», gibt Bolt ein Beispiel. Es sei für Aussteller günstig, jedoch sehr stark strukturiert und mit eingeschränkten Präsentationsmöglichkeiten. Die Nachfrage nach Tischen sei jedoch sehr gross; bereits seien auch viele Anmeldungen von Schulen und Eltern eingegangen.

Messeprogramm wieder hochfahren

2021 sind die ersten Messen im Kalender die «Fest- und Hochzeitsmesse Zürich» und die «Grenzenlos». «Hier planen wir mit breiteren Gängen, Bestuhlung und Gastronomie mit den nötigen Abständen und vielen kleineren Interventionen, die teilweise für die Besucher gar nicht spürbar sind», sagt Bolt. Um das Contact Tracing sicherzustellen, werden alle Besucher ihre Tickets online kaufen müssen.

In der aktuellen Situation sieht Christine Bolt Hybrid-Formate am ehesten im Bereich der Kongresse und Events: «Wir denken intensiv in diese Richtung und sind mit unseren Kunden im engen Austausch.» Hier könne ein hybrider Anlass ein Mehrwert bedeuten, für den nicht nur Veranstalter, sondern auch Teilnehmer bereit seien, finanzielle Aufwendungen zu tragen. Bei Messen gehe es jedoch hauptsächlich um den persönlichen Kontakt, ums Ausprobieren, Anfassen, Spüren



«Wer meint, mit kostenlosen virtuellen Events seine Zukunft als Veranstalter sichern zu können, macht einen Fehler.»

Roger Tinner, Geschäftsführer alea iacta

und Gespräche. «Und das ist virtuell nicht in der gleichen Form möglich wie an einem echten Stand.»

Digitalisierung als Mehrwert

Die Olma Messen überlegen jedoch, die Messen allenfalls unabhängig von der Corona-Krise digital anzureichern und auszuweiten. Das sei ein genereller Trend, mit dem Ziel, Besuchern die Möglichkeit zu bieten, durch bessere Vorbereitung den Messebesuch effizienter zu gestalten und den Kontakt auf das ganze Jahr auszuweiten. «Bei der Fachmesse Tier&Technik sind wir in dieser Richtung mit dem Portal Farming.plus bereits weit fortgeschritten», hält Bolt fest.

«Unsere Aufgabe besteht darin, Menschen und Angebote zusammenzubringen – in normalen Zeiten physisch bei uns auf dem Gelände», sagt Christine Bolt. «Die Digitalisierung kann uns helfen, dies noch besser zu machen und das Erlebnis auszuweiten». Erfahrungen anderer Veranstalter in den letzten Monaten hätten aber gezeigt, dass die Zahlungsbereitschaft für digitale Formate sehr gering sei. «Unser Ziel muss sein, mit digitalen Kanälen das analoge Erlebnis besser zu machen – und nicht, dieses abzulösen.»

Hinsichtlich Planung könnte ein Corona-Impfstoff sicherlich grosse Erleichterung bringen. «Darauf können wir uns aber nicht verlassen», betont Bolt. «Es gilt, zu einer neuen Normalität zu finden – auch mit der Durchführung von Messen und Veranstaltungen. Wir wollen diesem Bedürfnis in angepasster Form gerecht werden», sagt die Olma-Direktorin.

Text: Tanja Millius

Bilder: Marlies Thurnheer, zVg

Mit der Pandemie kam die Kehrtwende

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Arbeitsmarkt sind gross. Doch die Ostschweizer Unternehmen haben bisher Widerstandskraft bewiesen: Die Arbeitslosigkeit ist im nationalen und internationalen Vergleich unterdurchschnittlich stark angestiegen.



Jan Riss ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der IHK St.Gallen-Appenzell

Der Ostschweizer Arbeitsmarkt präsentierte sich vor der Pandemie in einem erfreulichen, widerstandsfähigen Zustand. Die Arbeitslosenquote lag in der Kernregion Ostschweiz im vergangenen Jahr mit durchschnittlich 1.8 Prozent so tief wie letztmals um die Jahrtausendwende.

Anstieg der Arbeitslosenquote, aber keine Entlassungswelle

Mit der Pandemie kam die Kehrtwende. Seit März steigt die Zahl der registrierten Stellensuchenden. Ende Mai lag sie in der Kernregion Ostschweiz um gut 35 % höher als im Vorjahr. Seither hat sie sich auf diesem höheren Niveau von ca. 21000

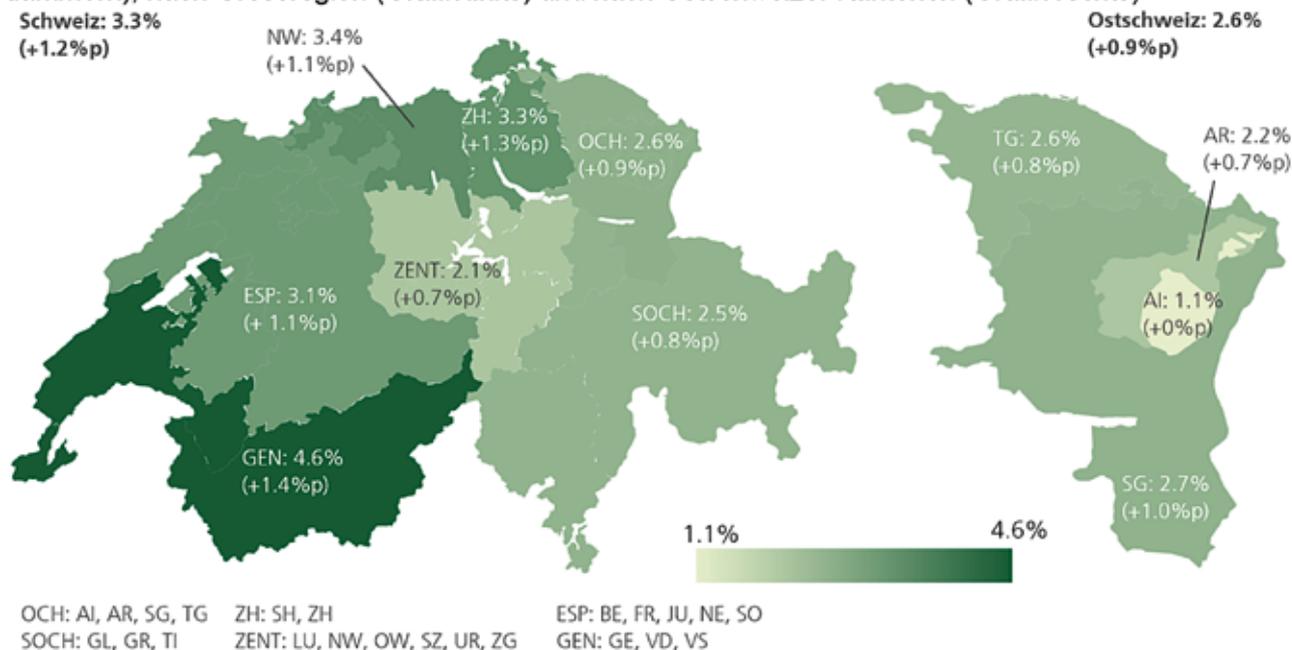
Ende Mai lag die Arbeitslosigkeit in der Ostschweiz um gut 35 % höher als im Vorjahr.

Personen stabilisiert und steigt nur noch langsam. Die Arbeitslosenquote lag im August über die gesamte Kernregion Ostschweiz betrachtet bei 2.6 Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr entspricht dies einer Zunahme von 0.9 Prozentpunkten. Diese Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt erscheinen auf den ersten Blick als gross. Doch angesichts der massiven Corona-bedingten Einschränkungen erweist sich der Ostschweizer Arbeitsmarkt als erstaunlich robust. So liegt die Arbeitslosenquote aktuell nicht wesentlich über den durchschnittlichen August-Werten des vergangenen Jahrzehnts. Auch fiel die Zunahme im schweizweiten Vergleich eher gering aus. Die Arbeitslosenquote ist zudem nach wie vor tiefer als der Schweizer Durchschnitt von 3.3 Prozent – wobei die Schweiz im internationalen Vergleich dank der Widerstandskraft der Unternehmen, einem liberalen Arbeitsmarkt, rasch und effektiv wirkender Kurzarbeitsentschädigung sowie Überbrückungskrediten ohnehin relativ glimpflich davonzukommen scheint.

Situation bleibt fragil

Dennoch bleibt die Situation fragil und hängt massgeblich von der konjunkturellen Entwicklung in den kommenden Monaten ab. Eine Entlassungswelle zeichnet sich vorerst nicht ab. Dies zeigt die jüngste Mitgliederumfrage der beiden Industrie- und Handelskammern St.Gallen-Appenzell und Thurgau von Ende August. Zwar erachtet ein wesentlicher Teil der Unternehmen den Personalbestand weiterhin als Erschwernis. Doch knapp zwei Drittel der Umfrageteilnehmer gehen davon aus, bis Ende Jahr keine Kündigungen aussprechen zu müssen. Das betrifft vor allem mittlere und grössere

Arbeitslosenquote im August 2020 (Einfärbung) und im Vergleich zum Vorjahr (Veränderung in %-Punkten, in Klammern); nach Grossregion (Grafik links) und nach Ostschweizer Kantonen (Grafik rechts)



Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern. Auch zeigt sich, dass die weitgehende Aufhebung der Sondermassnahmen im Bereich der Kurzarbeitsentschädigung per September 2020 einen relativ kleinen direkten Effekt auf die Arbeitslosigkeit haben dürfte: Eines von fünfzig Unternehmen erwartet aus diesem Grund Kündigungen bis Ende Jahr. Wie unsicher die Lage auf dem Arbeitsmarkt ist, widerspiegelt jedoch der Anteil an Unternehmen, die Kündigungen zum aktuellen Zeitpunkt nicht ausschliessen können: jedes vierte Unternehmen.

Eines von fünfzig Unternehmen erwartet Kündigungen bis Ende Jahr.

Bei diesem Ausblick gilt es zu beachten, dass die Stimmung je nach Branche sehr unterschiedlich ist. Besonders fragil präsentiert sich die Situation in der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie), die von starken Auftragsrückgängen – insbesondere aufgrund der hohen Abhängigkeit von der Weltwirtschaft – und weiterhin mit Problemen bei den Lieferketten betroffen ist.

Von Aufbruchstimmung in der Breite kann nicht die Rede sein. Zu unsicher und fragil präsentiert sich die Gesamtsituation. Doch es gibt positive Anzeichen. Seit Beendigung des Lockdowns hat sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt

einigermaßen stabilisiert. Und zuletzt ist die Anzahl der offenen Stellen wieder etwas angestiegen. Dies schafft doch immerhin etwas Zuversicht – eine grundlegende Voraussetzung für eine rasche und erfolgreiche Rückkehr in eine neue Normalität.

Überkantonaler Wirtschaftsgipfel

Die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt waren auch Thema des überkantonalen Wirtschaftsgipfels, zu dem die IHK St.Gallen-Appenzell die Volkswirtschaftsdirektoren sowie die Leitungen der kantonalen Arbeits- und Wirtschaftsämter aus ihrem Kammergebiet einlud. Diskutiert wurde dabei auch die Lehrstellensituation. Zwar kann auch bei der Altersgruppe der 15- bis 24-Jährigen ein Anstieg der Arbeitslosenquote festgestellt werden, allerdings ausgehend von einem tiefen Niveau. Auch gibt es keine Anzeichen, dass spezifische Berufs- oder Altersgruppen speziell betroffen wären – die Effekte sind in der Breite zu beobachten. Die Entwicklung sollte also nicht überinterpretiert werden.

Gleichwohl appelliert IHK-Direktor Markus Bänziger an die Unternehmen, auch auf nächsten Sommer hin wenn immer möglich Ausbildungsplätze anzubieten: «Für eine langfristige Erholung braucht die Ostschweizer Wirtschaft bestens ausgebildete, motivierte junge Arbeitskräfte. Der Übertritt von der Schule in die Arbeitswelt sowie von der Berufslehre in die erste Berufsanstellung sind hierfür entscheidend.»

Text: Jan Riss

Bilder: zVg

Willkommen in der Steuerhöhle

Die Stadt St.Gallen hat bezüglich Lebensqualität viele positive Eigenschaften. Aus finanzieller Perspektive ist sie allerdings alles andere als ein Magnet. Vor allem die hohe Steuerbelastung trägt dazu bei, dass viele kräftige Steuerzahler abwandern: In der Gallusstadt zahlen die Einwohner rund ein Drittel mehr wie als in Winterthur oder Luzern.



Gemäss einer Studie der Universität St.Gallen fällt die Stadt St.Gallen im Vergleich mit anderen Städten vor allem durch eine hohe finanzielle Belastung für private Haushalte auf. In der im August veröffentlichten Studie wurde St.Gallen (rund 80 000 Einwohner) mit Winterthur (115 600) und Luzern (85 000) verglichen. Als Beispiel wurde in der Studie ein Zwei-Personen-Haushalt herangezogen: In Winterthur betragen die kommunalen Steuern 5 868 Franken, in Luzern 6 251 Franken und in St.Gallen 8 089 Franken. Hinzu kommen die kantonalen Steuern, die in St.Gallen mit 6 460 Franken ebenfalls wesentlich höher liegen als in den Kantonen Luzern (5 406 Franken) und Zürich (4 810 Franken). Kurz: St.Galler zahlen total 14 549, Luzerner 11 657 und Winterthurer 10 678 Franken pro Jahr.

Hohe Steuern, dafür tiefe Mieten

«Wir sind uns bewusst, dass wir im Vergleich einen höheren Steuerfuss haben», sagt der St.Galler Stadtpräsident Thomas Scheitlin zum LEADER. Er ortet verschiedene Gründe für diesen Unterschied: «So kann zum Beispiel die Abgeltung über den kantonalen Finanzausgleich anders ausgestaltet sein, St.Gallen mehr Leistungen anbieten oder eine unterschiedliche Zusammensetzung des Steuersubstrats bestehen. Der Vergleich von Steuerbelastungen ist ein umfassendes Thema. Insbesondere bedarf es einer Gesamtsicht. Diese wird in der Studie gut abgebildet. Das Fazit ist ja dann auch, dass die Gesamtkosten eines typischen Haushalts, also was schlussendlich das Leben in St.Gallen kostet, in einem mit den anderen Städten vergleichbaren Rahmen liegen.» Weniger als in Luzern oder Winterthur kostet in St.Gallen tatsächlich etwa das Wohnen. Die höheren Steuern würden durch die tiefen Mietpreise denn auch wieder wettgemacht, heisst es in der Studie. Für einen Zwei-Personen-Haushalt zahlt man in St.Gallen pro Jahr durchschnittlich rund 10 400 Franken, in Winterthur 14 100 Franken und in Luzern 13 000 Franken. «Die tiefen Mieten zeigen allerdings auch, dass in der Stadt zu wenig attraktiver Wohnraum bereitsteht, der gutverdienende Steuerzahler anzieht», entgegnet Felix Keller, Geschäftsleiter der Gewerbeverbände St.Gallen.

St.Gallens Stadtpräsident Thomas Scheitlin ortet verschiedene Gründe für den Steuerunterschied.



Gewerbeverband-Chef Felix Keller will Steuererhöhungen auf jeden Fall vermeiden.

Die Fakten geben ihm recht: Die Einwohnerzahl der Stadt St.Gallen wächst in den vergangenen Jahren bekanntlich unterdurchschnittlich – und das trotz überdurchschnittlichem Wachstum der Arbeitsplätze. Allerdings entstehe dieses Wachstum gemäss Gewerbeverband vor allem in staatsnahen Branchen und nicht in der Privatwirtschaft. So entstehe ein unausgewogener Branchenmix. Fakt sei, dass die Stadt ihre Investitionen besser planen müsse.

Investitionen kritisch hinterfragen

«Dazu benötigt die Stadt St.Gallen neben sinnvollen Planungsinstrumenten eine regelmässige Überprüfung der Investitionen», ist Keller überzeugt. Um die Stadt nachhaltig finanziell zu stärken und somit auch die Steuerbelastung zu reduzieren, fordert der Gewerbeverband, dass der hängige Vorstoss des Stadtparlamentes in Bezug auf die Einführung eines Aufgaben- und Finanzplanes zeitnah umgesetzt und mit der Einführung des Harmonisierten Rechnungsmodells (HRM2) ein Leistungsgruppenbudget eingeführt wird.

«Im Weiteren müssen kommende Investitionen kritisch hinterfragt werden. Kosten/Nutzen-Denken muss vermehrt Einzug finden. Strategische Investitionen für unsere Stadt müssen nach wie vor Platz haben. Zudem muss die Belastung der Haushalte durch städtische Abgaben deutlich reduziert werden, damit der Standortvorteil insgesamt besser zum Tragen kommt. Die Gebühren sind strikte nach dem Verursacher- und dem Äquivalenzprinzip auszugestalten», so Keller weiter. Mit anderen Worten: Durch eine Steuersenkung würde St.Gallen einen Vorteil gewinnen.

Mit zur Lösung dieses Problems beitragen könne ein Sinneswandel in der Politik. Dabei spielt der Gewerbeverband auf die politischen Kräfte im St.Galler Stadtrat und im Stadtparlament an. Was aber, wenn dieser Sinneswandel nicht stattfindet? «Wir wollen den Teufel nicht an die Wand malen», sagt Felix Keller. «Aber: Weitere Steuererhöhungen wären wohl die Konsequenz. Dies wollen wir auf jeden Fall verhindern.»

Text: Patrick Stämpfli

Bilder: Marlies Turnheer, zVg

Staatliche oder private Hilfe?



Das Corona-Virus sorgte dafür, dass unsere austarierte Wirtschaft und unser gesellschaftliches Leben abrupt heruntergefahren werden mussten. Der elementaren Versorgung mit lebenswichtigen Gütern wurde Vorrang eingeräumt, während auf «Luxusgüter» zu verzichten war. Zu solchen zählten auch kulturelle, sportliche und gesellschaftliche Freizeitveranstaltungen – und Reisen.

Wir alle haben Veranstaltungen und Reisen stark vermisst, keine Frage. Andererseits zeigte sich auch, was fürs Leben und Überleben wirklich wichtig ist. Kultur, Sport und Reisen sind eigentlich «Luxusgüter». Sie sind möglich und bezahlbar, weil wir uns diese als hochentwickelte Volkswirtschaft leisten können und leisten wollen. Sie gehören zur Erfüllung unserer sozialen und individuellen Bedürfnisse sowie zur Selbstverwirklichung.

Strukturerhaltung

Der verordnete Lockdown führte zur zeitweisen Einstellung solcher Angebote und zu Forderungen an die öffentliche Hand: Hilfspakete aller politischen Ebenen sollen dafür sorgen, dass die vormaligen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen erhalten bleiben, Menschen in ihrer Beschäftigung bleiben können und die ehemaligen Angebote mittelfristig wieder möglich sind. Der Staat wird zum Helfer, zur «Lifeline» – und so auch zum wohlmeinenden Strukturerhalter.

Kriterien der Hilfe

Es stellt sich die Frage: Ist es die Aufgabe des Staates, allen gleich zu helfen? Nach welchen Kriterien soll der Staat wem helfen? Wie sollen die verschiedenen Hilfspakete kurz-, mittel- und langfristig finanziert werden? Diese elementare Diskussion vermisste ich derzeit. Zumal jene, die eine gute Lobby haben, oftmals mediale Beachtung erfahren und so auch öffentliche Unterstützung erhalten. All jene, die autonom und selbstverantwortlich «helfen», werden leider kaum beachtet. Auch wenn ihre «privaten» Taten medial mehr als lobenswert wären.

Dr. rer. publ. HSG Sven Bradke
Wirtschafts- und Kommunikationsberater,
Geschäftsführer Mediapolis AG in St.Gallen

Überbrückungskredite kaum gefragt

Die Ostschweizer Unternehmen beweisen in der Corona-Krise bislang grosse Widerstandskraft. Nur ein kleiner Teil der Unternehmen musste wegen Liquiditätsproblemen einen Überbrückungskredit beantragen. Für einen zweiten Lockdown hätte allerdings nur etwa die Hälfte der Unternehmen genügend Liquidität.

Am 26. März 2020 hat der Bund die Covid-19-Überbrückungskredite eingeführt. Insgesamt hat er 40 Milliarden Franken dafür bereitgestellt. Davon beansprucht wurden bislang lediglich knapp 17 Milliarden. Auch in der Ostschweiz zeigt sich ein ähnliches Bild: Von den 70 Millionen, die die Kantone St.Gallen und Thurgau bereitgestellt haben, wurden bis Anfang September gerade mal drei Millionen Franken beansprucht. Geht es den Ostschweizer Unternehmen so gut, dass sie auch eine Krise wie die aktuelle problemlos meistern können? Der LEADER hat bei Alessandro Sgro, Chefökonom der IHK St.Gallen-Appenzell nachgefragt.

Alessandro Sgro, wie geht es den Unternehmen in der Ostschweiz aktuell?

Neun von zehn Unternehmen sind nach wie vor mit erheblichen Erschwernissen aufgrund der Corona-Pandemie konfrontiert und gehen davon aus, dass diese auch im zweiten Halbjahr anhalten werden. Das zeigen die Ergebnisse unserer jüngsten Umfrage von Ende August. Insbesondere der starke Rückgang bei der Nachfrage setzt den Unternehmen zu. Die Ostschweizer Unternehmen zeigen sich aktuell aber sehr anpassungsfähig und resilient. Das zeigt sich unter anderem auch darin, dass zwei Drittel der von uns befragten Unternehmen die Geschäftsentwicklung im ersten Halbjahr als gut oder befriedigend einschätzen – trotz den erheblichen Erschwernissen.

Wie viele Unternehmen mussten dennoch Notkredite beantragen?

Nur vier Prozent der befragten Unternehmen mussten aufgrund von Liquiditätsproblemen einen Überbrückungskredit beantragen. Über zwei Drittel der befragten Unternehmen haben keinen beantragt, rund ein Viertel als Vorsichtsmassnahme. Die befragten Ostschweizer Unternehmen rechnen mit einer knappen Mehrheit auch nicht damit, dass es unmittelbar zu einer grösseren Konkurswelle kommen wird.

Das heisst, dass die meisten Unternehmen in der Ostschweiz also alle noch genügend Liquidität haben?

Aktuell scheint dies der Fall zu sein. Allerdings zeigt die Umfrage auch, dass im Hinblick auf die Zukunft das Liquiditätsthema eine grössere Rolle spielen könnte. Das hängt natürlich auch davon ab, wie lange die Pandemie und die daraus resultierenden Erschwernisse anhalten. Auf die Frage, ob die Unternehmen auf einen erneuten Lockdown vorbereitet wären, antwortete nur knapp die Hälfte, dass sie über die notwendigen liquiden Reserven verfügen würden. Das ist etwas beunruhigend.

«Eine Mehrheit der Unternehmen rechnet nicht damit, dass es zu einer Konkurswelle kommen wird.»

Gibt es KMU, die trotz Überbrückungskredit die Krise nicht überlebt haben?

Das kann aus heutiger Perspektive noch gar nicht beantwortet werden. Dafür ist es zu früh und von der Natur und der Konzeption dieser Überbrückungskredite auch kaum möglich.

Die Überbrückungskredite sind so konzipiert, dass ein Unternehmen einen Kredit von maximal zehn Prozent des Jahresumsatzes beantragen kann ...

Genau: Zugrunde liegt die Annahme, dass sich der Umsatz zu ca. je einem Drittel aus Lohnkosten, variablen Kosten und fixen Kosten zusammensetzt. Die Lohnkosten sind dabei über die Kurzarbeitsentschädigung oder die Erwerbsersatzordnung gedeckt. Die übrigen variablen Kosten fallen bei einem



Alessandro Sgro:

«Insbesondere der starke Rückgang bei der Nachfrage setzt den Unternehmen zu.»

Stillstand zu einem grossen Teil weg. Mit einem Überbrückungskredit sollten somit die Fixkosten eines Unternehmens von etwas mehr als drei Monaten finanziert werden können. Unter der Annahme, dass ein Unternehmen nach einem kompletten Lockdown den Betrieb wieder aufgenommen hat und wieder Umsatz generiert, wäre es aufgrund der Ausgestaltung der Kredite sehr erstaunlich, wenn es mit einem bewilligten Überbrückungskredit in einer so kurzen Frist nicht überlebt hätte.

Die Kredite verfügen zudem über eine Laufzeit von fünf Jahren.

Ja, in Härtefällen gar sieben Jahre. Das heisst, die Unternehmen verfügen über einen längeren Zeitraum, um sich wieder zu erholen und die Kredite zurückzuzahlen.

Die IHK-Umfrage

Die Umfrage ist Bestandteil einer IHK-Umfrageserie zur Coronakrise unter Ostschweizer Unternehmen. Ziel ist es, ein systematisches Bild zur Verfassung, der aktuellen Risikoeinschätzung und der Zukunftsperspektiven der Ostschweizer Wirtschaft zu entwickeln und über den Krisenzeitraum nachverfolgen zu können. Die Umfrage wurde zwischen dem 24. und 27. August 2020 bei 457 Ostschweizer Unternehmen durchgeführt.

Text: Patrick Stämpfli
Bild: Thomas Harry



Marion Pester:

**Beitrag für mehr
Sensibilität
und Best Practice.**

Vernetzung mit der Wirtschaft im Mittelpunkt

Prof. Dr. Marion Pester wurde im März als Departementsleiterin «Wirtschaft» sowie als Standortleiterin St.Gallen der neuen OST – Ostschweizer Fachhochschule gewählt. Seit August ist die Wirtschaftsfachfrau an der Hochschule tätig, seit 1. September ist sie offiziell im Amt.

Marion Pester, Sie haben als CEO die DZ Privatbank Schweiz geleitet. Wie unterscheidet sich die Leitung einer Bank von der eines Hochschulstandorts?

In vielerlei Hinsicht, auch wenn Hochschulen genau wie andere Unternehmen zunächst einmal Organisationen mit Strukturen, Prozessen, Finanzzahlen und Erwartungen seitens der Stakeholder sind. Als Expertenorganisation hat eine Hochschule aber vor allem kulturell eine eigene Prägung und benötigt andere Formen der Zusammenarbeit und Führung. Mehr noch als in anderen Unternehmen geht es in der Leitung darum, die Selbstführung der Hochschulangehörigen zu fördern und die richtigen Rahmenbedingungen für unterschiedlichste Individualisten zu schaffen, sodass Qualität und Kreativität wachsen und unsere Leistungsaufträge nutzenstiftend erfüllt werden können.

«Inhaltlich und methodisch sind die Projektarbeiten beeindruckend reif.»

Die neue OST startete offiziell am 1. September, damit übernehmen Sie als Departementsleiterin «Wirtschaft» auch die Funktion der Standortleiterin von St.Gallen. Wie gut sind Sie mit der Ostschweizer Wirtschaft vertraut?

Jeden Tag gewinne ich an Kenntnissen und Kontakten hinzu. Vor meinem Wechsel nach St.Gallen war ich primär mit der Finanzindustrie der Ostschweiz vertraut, nun lerne ich Unternehmen und Organisationen aller Branchen kennen, vom KMU bis zum Grosskonzern. Die Region ist äusserst attraktiv und beeindruckend vielfältig.

Und wie stellen Sie sich die künftige Verzahnung von Lehre und Forschung an der OST und den hiesigen KMU vor?

Bereits bisher war die Praxisorientierung ein wichtiger Erfolgsfaktor der drei Hochschulen, auf denen die OST gründet. Auch künftig stellen wir unter der Überschrift Transferorientierung den Nutzen für Unternehmen und Gesellschaft sowie die Vernetzung mit der Wirtschaft in den Mittelpunkt. Die KMU sind ein wesentlicher Treiber von Innovation in der Region. Dass sie auch attraktive Arbeitgeber sein können, lernen unsere Studierenden im Rahmen ihrer Praxisprojekte. Schliesslich wollen wir hochqualifizierte Nachwuchskräfte für die Region ausbilden. Die Kooperation mit den Unternehmen wird laufend weiterentwickelt. Aktuell sind etwa gemischte interdisziplinäre Studierendenteams und der Ausbau unseres internationalen Netzwerks zum Nutzen der einheimischen Exportwirtschaft angedacht. Auch die Nutzbarmachung der IT-Bildungsoffensive für die Wirtschaft ist ein wichtiges Projekt.

Ein gewichtiger Berührungspunkt zwischen der OST und der Wirtschaft ist die Wissenstransferstelle der Fachhochschule, die es Studenten ermöglicht, entgeltliche Praxisprojekte in hiesigen Unternehmen zu betreuen. Alljährlich werden die besten mit dem «WTT Young Leader Award» ausgezeichnet. Sie sitzen heuer in dessen Jury. Wie wichtig sind solche Events für die Zusammenarbeit von OST und KMU?

Der WTT Young Leader Award – heuer wird er am 8. Dezember verliehen – ist eine ganz ausgezeichnete Möglichkeit, die Zusammenarbeit von Hochschule und Praxis spürbar zu machen. Auch die Öffentlichkeit erfährt so etwas vom Innenleben der Hochschule – und unsere Praxisbeiräte und Juroren können ihre Unternehmen in einem anderen Kontext präsentieren.

Die Nominationen der je drei Finalisten für die Kategorien Marktforschung und Managementkonzeption sind am 8. September erfolgt. Wie ist die Jury dabei vorgegangen?

Im ersten Schritt haben alle Jurymitglieder die nominierten Projektberichte gelesen, analysiert und nach den inhaltlichen Kriterien des Reglements einzeln bewertet. Danach erfolgte eine rege Diskussion im Jurykreis. Die Top 3 je Kategorie wurden schliesslich einvernehmlich bestimmt.

«Im Grunde ist seit Langem bekannt, wie gute Unternehmensführung aussieht.»

Und welchen Eindruck haben Sie von den OST-Praxisprojekten gewonnen?

Sie decken die ganze Spannweite der Ostschweizer Wirtschaft ab. Inhaltlich und methodisch sind die Projektarbeiten beeindruckend reif und zeigen das grosse Engagement der Studierenden und ihrer Betreuer.

Als Leiterin des Instituts für Wealth & Asset Management an der ZHAW School of Management and Law in Winterthur sassen Sie auch im ZHAW-Komitee der weltumspannenden Organisation «Prinzipien für eine verantwortungsvolle Managementausbildung». Wie wichtig ist Ihnen persönlich, dass Studenten die Zusammenhänge zwischen ihrem Handeln und den ökologischen und sozialen Herausforderungen verstehen und über ihre Verantwortung als künftige Fach- und Führungskräfte nachdenken?

Ich halte es mit dem Bild vom «Ehrbaren Kaufmann»: Im Grunde ist seit Langem bekannt, wie gute Unternehmensführung aussieht, auch wenn wir heute lieber von «Responsible Leadership» sprechen. Was mich dabei umtreibt, sind die wirtschaftlichen Schäden, die durch kurzsichtiges Denken und schwache Governance entstehen. In diesem Feld einen Beitrag zu leisten für mehr Sensibilität und Best Practice, treibt mich auch persönlich in Lehre und Forschung an.

Und wie setzen Sie das an der OST um?

Unsere Hochschule bereitet die Studierenden explizit darauf vor, dass sie als Fach- und Führungskräfte Verantwortung tragen werden. Vernetztes Denken und Handlungsorientierung ist daher ein wichtiges Anliegen. Auch die Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion ist zentral und wird gefördert.

Anzeige

OSTSCHWEIZ DRUCK

Hofstetstrasse 14 • 9300 Wittenbach • ostschweizdruck.ch



**Herausforderung
angenommen.**

Was bringt der Zusammenschluss der drei Fachhochschulen zur OST dem einzelnen Studenten, den Dozenten und dem Steuerzahler?

Raum für neue Perspektiven und frischen Wind. Die verschiedenen Sparten der Hochschulen ergänzen sich bestens. So können wir in der Region das Angebot vertiefen und verbreitern und das interdisziplinäre Arbeiten stärken. Dies erhöht nicht nur die Attraktivität der Studiengänge, sondern erschliesst auch neue Forschungsschwerpunkte. So verbessern wir zum einen die Ausbildung der Fach- und Führungskräfte für die Ostschweiz und stärken ihre Bindung an die Region. Zum anderen leisten wir mit unseren angewandten Forschungsprojekten einen Beitrag zur Innovationskraft der Ostschweizer Wirtschaft und Gesellschaft. Mittelfristig sollten durch die Fusion zudem Effizienzpotenziale gehoben werden können.

«Der WTT Young Leader Award macht die Zusammenarbeit von Hochschule und Praxis spürbar.»

Hauptsitz und Rektorat der OST sind in Rapperswil; Sie sind die Standortleiterin des Campus St.Gallen. Was ist da Ihre Funktion?

Zuallererst bin ich für die regionale Vernetzung zuständig, sozusagen als «Aussenministerin» des Standorts St.Gallen. Dann vertrete ich standortspezifische Fragen in der Hochschulleitung und bin gemeinsam mit meinen St.Galler Kolleginnen und Kollegen in der Führung die interne Ansprechpartnerin für verschiedenste Anliegen. Konkret leite ich z. B. den Standortkrisenstab, den wir gerade neu bilden.

Prof. Dr. Marion Pester

Marion Pester hat über 20 Jahre Berufs- und Führungserfahrung in der Privatwirtschaft – vor allem im Banken- und IT-Umfeld. Unter anderem war sie Vorsitzende der Generaldirektion einer Privatbank. Zuletzt war sie vier Jahre an der ZHAW School of Management and Law, Winterthur, tätig und hat dort als Dozentin, Studiengangleiterin und Leiterin des Instituts für Wealth & Asset Management breite Leitungs- und Leistungserfahrung im schweizerischen Hochschulwesen gesammelt. Sie vertrat zudem den Schwerpunkt Sustainable Finance im ZHAW-Komitee der Organisation «Prinzipien für eine verantwortungsvolle Managementausbildung». Ihre persönlichen Schwerpunkte in Lehre und Forschung sind Corporate Governance, Strategisches Management, Beratungsprozesse und Kooperationstheorie. Seit 2006 lebt und arbeitet die gebürtige Deutsche in der Schweiz.

Text: Stephan Ziegler
Bild: Marlies Turnheer

KMU-Führung in der Bredouille

Die Covid-19-Pandemie hat viele KMU, aber auch grosse Firmen auf dem falschen Fuss erwischt. Aber wer hat schon Vorkehrungen für ein noch nie dagewesenes Ereignis getroffen? Anstelle sich lange darüber aufzuhalten, sollten die Verantwortlichen sich trotz nebulöser Aussichten proaktiv verhalten.



Banken begehen oft den Fehler, in wirtschaftlich schlechten Zeiten einfach nur zu sparen. Aus unserer Erfahrung sind aber antizyklische Massnahmen die beste Überlebensstrategie. Unternehmen, die jetzt an der richtigen Stelle investieren, können besonders vom Aufschwung profitieren.

Die erste Phase mit Liquiditätssicherung und kurzfristigen Massnahmen liegt bereits hinter uns. Jetzt ist es entscheidend, eine umfassende Analyse der aktuellen Unternehmenssituation vorzunehmen. Was sind aus der Covid-19-Situation resultierende vorübergehende und/oder bleibende Effekte? Zudem sind ehrliche Einschätzungen über die zukünftige Nachfrage, die signifikanten Distributionskanäle sowie der Lieferfähigkeit zu erstellen. Die Kernfrage lautet: Wie sieht nun mein Geschäftsmodell aus und wie widerstandsfähig ist es?

Überwinden wir die Schwierigkeit, den einzig richtigen Pfad zu finden. Niemand kennt diesen – eine dynamische Zukunftsansicht ist deshalb notwendig um in Szenarien verschiedene Möglichkeiten zu erstellen und um unterschiedliche Risiken und Chancen abschätzen zu können. In einer solchen Lage ist ein hohes Mass an Flexibilität der Führung wie der Mitarbeiter erforderlich. Der Kommunikation kommt eine hohe Gewichtung zuteil.

Die Analyse des Finanzierungsbedarfs für die Umsetzung der gesetzten Ziele stellt ein zentrales Element dar. Harte Entscheidungen zu De- und Investitionen, zur Verschuldungspolitik sowie zu den operativen Massnahmen sind zu fällen.

CONTINUUM hat ausgewiesene Experten, die KMU von der Kurzanalyse bis zur Begleitung und Suche von Finanzierungsgebern begleiten.

Matt Moser
Associate Partner, CONTINUUM AG
Für weitere starke Worte siehe www.continuum.ch



Corinne Rodriguez und Dominik Hasler: Luftfracht sicher transportieren.

Dem Himmel etwas näher

Die Hasler Transport AG hat alle Aktien der Dünki Transporte AG aus Kloten übernommen. Damit stärken die Weinfelder ihre Präsenz im grössten Schweizer Wirtschaftsraum. Und bekommen leichten Zugang zu Lufttransporten.

Der bisherige Inhaber des Unternehmens, Beat Dünki, regelt so seine Nachfolge. Der Standort Kloten der 1953 gegründeten Dünki Transporte AG mit seinen rund 40 Mitarbeitern und 30 Fahrzeugen wird weitergeführt. Die Ansprechpartner für die Kunden bleiben unverändert. Mit seiner Tochter Corinne Rodríguez ist nun auch die dritte Generation der Familie Dünki in die Geschäftsleitung eingetreten.

Luftfracht und Lagerlogistik wird ausgebaut

«Dieser Entscheid hat mehrere Gründe. Zum einen ist Dünki Transporte ein alteingesessenes Unternehmen mit einem

renommierten Ruf und einem sehr zentralen Standort. Zum anderen hat Dünki als einer der wenigen Schweizer Transportunternehmen die sogenannte Regulated-Agent-Zulassung», sagt Geschäftsleiter Dominik Hasler. Als Regulated Agent können Unternehmen wie Dünki Luftfracht transportieren, ohne dass diese ihren sicheren Status während des Transports verliert. Die Zulassung erfolgt durch das Bundesamt für Zivilluftfahrt (BAZL). Dünki ist der einzige unabhängige Luftfracht-Transporteur im Raum Zürich und v. a. im Stückgutgeschäft, Luftfracht- und Wagenladungsverkehr tätig. Mit der Übernahme verstärkt die Hasler-Gruppe also ihre

Präsenz im grössten Wirtschaftsraum der Schweiz und kann ihre Angebotspalette hinsichtlich Luftfracht und Lagerlogistik ausbauen. «Wir wollen die Werte von Dünki Transporte, dessen Konzept und Philosophie zu uns passen, unbedingt beibehalten», so Hasler.

Doch nicht nur Hasler gewinnt mit der Zusammenarbeit. Auch Dünki profitiert vom Unternehmen aus Weinfelden: «Wir gewinnen mit Hasler einen starken, schweizweit gut vertretenen Partner, der unsere Philosophie teilt und es uns ermöglicht, Synergien zu nutzen und unsere Kundschaft noch besser zu bedienen», sagt Rodríguez.

«In den letzten Meilen kann sich ein Transportunternehmen abheben.»

Mittelständler zu Mittelständler

Die Hasler-Gruppe beschäftigt bisher knapp 200 Mitarbeiter und hat täglich über 120 Fahrzeuge im Einsatz. Hasler transportiert und lagert für rund 400 mehrheitlich in der Ostschweiz ansässige Kunden. Im umkämpften Stückgutmarkt, der sich immer mehr Richtung Oligopol entwickelt, behauptet sich das Familienunternehmen mittlerweile in dritter Generation. Nebst hoch verlässlichen Transporten mit Verteilung innert 24 Stunden erbringt sie auch Dienstleistungen im Bereich Lagerlogistik. Diese Sparte ist stark wachsend und wurde jüngst durch ein weiteres Lagergebäude ergänzt. Das Lager mit einer Fläche von rund 10 000 m² wird ebenfalls in Weinfelden betrieben. Dort werden Flächen für verschiedene Kunden aus der gesamten Schweiz bewirtschaftet. Unter anderem sind das Regal-, Block-, und Sperrgut-Lager.

«Dünki ist der einzige unabhängige Luftfracht-Transporteur im Raum Zürich.»

«Unsere Kunden schätzen es, dass Dünki von einem mittelständischen Unternehmen übernommen wurde. In den sogenannten letzten Meilen kann sich ein Transportunternehmen von der Konkurrenz abheben. Wir bleiben zugänglich und flexibel», ist Dünki-Geschäftsführerin Rodríguez überzeugt.

Hasler und Dünki schauen auf herausfordernde Monate zurück: Besonders der Luftfrachttransport litt unter der Coronakrise, da viele Lieferungen mit Passagierflugzeugen verfrachtet wurden und diese weggefallen sind. Dominik Hasler bleibt trotzdem optimistisch: «Die Grundstimmung in der Wirtschaft ist nach wie vor positiv. Auch wir gehen davon aus, dass sich die Lage im nächsten Jahr wieder normalisiert und der Transport anzieht.»

Vielfalt statt Einfalt

Zentralismus wird in der Regel für fortschrittlich und effizient gehalten und Kommunal- bzw. Kantonalautonomie für rückständig, weil dadurch keine Einheitlichkeit erzielt werden kann. Aber ist Einheitlichkeit in einer vielfältigen Realität tatsächlich ein erstrebenswertes Ziel?



Man kann auch einheitlich irren und etwas Falsches tun. Ist es nicht viel besser, wenn zwar Gleiches gleich, aber Ungleiches nach Massgabe seiner Ungleichheit auch unterschiedlich geregelt wird? Vielfalt statt Einfalt!

Um ein aktuelles Beispiel zu nehmen: Muss ein Kanton mit nur wenig Neuinfektionen wirklich dieselben Schutzmassnahmen erlassen wie ein Kanton mit steigenden Fallzahlen?

Wenn die Realität ein «Flickenteppich» ist, müssen auch die Lösungen differenziert sein. Zudem ist die zentrale Lösung nicht automatisch die optimale, und bei unterschiedlichen Lösungsansätzen können die weniger Erfolgreichen von den Erfolgreicheren lernen.

Es hat sich im Lauf der Geschichte auch immer wieder gezeigt, dass sich sogenannte rückschrittliche Strukturen plötzlich wieder als modern und fortschrittlich erwiesen haben.

Zentralisierung birgt immer auch die Gefahr einer «Vereinheitlichung gemäss dem neuesten Stand des wissenschaftlichen und politischen Irrtums» in sich. Keine Regierung ist davor gefeit.

Lauter kleine non-zentrale Irrtümer, die gegeneinander konkurrieren, sind hingegen auf die Dauer auch bezüglich Freiheitsgehalt und Lernfähigkeit im Vergleich mit einem grossen, hoch zentralisierten System effizienter und – nach aussen und innen – weniger gefährlich.

Robert Nef, Publizist, St.Gallen

Text: Miryam Koc

Bild: Marlies Thurnheer



Urs Martin:

Voranschlag als Hosenlupf.

«Wir kehren nichts unter den Tisch»

Seit Anfang Juni sitzt der frühere SVP-Kantonsrat Urs Martin in der Thurgauer Regierung. Als Nachfolger von Jakob Stark hat er das Departement für Finanzen und Soziales unter sich. Kaum im Amt, ist Martin in der Coronakrise als Gesundheitsdirektor stark gefordert. Nach 100 Tagen zieht er eine erste Bilanz.

Urs Martin, kaum im Amt sind Sie «Mr. Corona». Was waren für Sie die grössten Herausforderungen in den ersten 100 Tagen als Regierungsrat?

Zunächst ging es darum, das gesamte Departement kennenzulernen. Bei der Coronapandemie ist es für mich entscheidend, bei den Massnahmen das richtige Augenmass zu finden und die Verhältnismässigkeit zu wahren – ein Beispiel ist die Maskenpflicht. Hier wäre es sicher einfacher gewesen, eine schweizweite Lösung zu finden, doch sie muss auch von der Bevölkerung akzeptiert werden. Bei den aktuellen Fallzahlen sehen wir im Thurgau derzeit von schärferen Massnahmen ab.

Macht es für Sie also Sinn, dass gerade bei der Maskenpflicht jeder Kanton selber entscheidet? In Zürich gibt es sie für Einkaufsläden, im Thurgau und im Rest der Ostschweiz nicht.

Das ergibt für mich absolut Sinn. Der Kanton Thurgau ist weder Zürich noch Genf – dort sieht es bezüglich der Fallzahlen ganz anders aus (Stand 7. September 2020). Deshalb wurden auch härtere Massnahmen ergriffen als in anderen Kantonen.

Auf der anderen Seite hatte gerade etwa die Schweizerische Bodensee Schifffahrt SBS in der verkürzten Saison mit der generellen Maskenpflicht im öffentlichen Verkehr zusätzlich zu kämpfen ...

Ja, hier setzte sich die Thurgauer Regierung beim Bundesrat auch dafür ein, die Maskenpflicht auf dem Aussendeck von Schiffen aufzuheben, da die SBS einen starken Buchungs- und Passagierrückgang infolge der generellen Maskenpflicht verzeichnet. Leider ohne Erfolg! Ich selber gehe mit meinen Kindern normalerweise regelmässig aufs Schiff. Diesen Sommer habe ich bisher jedoch darauf verzichtet.

Sie halten auch wenig davon, dass gewisse Kantone Künstler, Manager oder Sportler von der Quarantänepflicht

befreien, wenn diese aus einem Risikogebiet einreisen. Wie lässt sich die Pandemie aus Ihrer Sicht am wirkungsvollsten bekämpfen?

Ich sehe nicht ein, wieso eine bestimmte Gruppe von Leuten diese Krankheit nicht übertragen soll und Herr Müller und Frau Meier schon. Ich bin gegen eine Ungleichbehandlung bei der Quarantänepflicht. Aktuell ist der Bundesrat daran, die Befreiung von dieser auf weitere Gruppen auszudehnen – eben beispielsweise auf Sportler oder Künstler. Das geht für mich nicht auf: Man soll die Situation um Corona ernstnehmen und auch entsprechend handeln. Sonst bringt auch das Contact Tracing nichts.

«Ich stehe der Schaffung von neuen Stellen kritisch gegenüber.»

Also gibt es im Thurgau keine Ausnahmen der Regel?

Ich bekomme immer wieder Gesuche von Erntehelfern aus Risikoländern, sie von der Quarantänepflicht zu befreien – auch diese Gesuche lehne ich ab. Wir haben bisher aus humanitären Gründen zwei Ausnahmen bei Angehörigen von Menschen gemacht, die im Sterben lagen, damit sie sich verabschieden konnten.

Ab Oktober sind Grossveranstaltungen mit mehr als 1000 Personen wieder erlaubt – allerdings mit strengen Auflagen. Die Bewilligungspflicht liegt bei den Kantonen. Sind Grossveranstaltungen in nächster Zeit im Thurgau realistisch?

Das ist ein Thema, das wir derzeit in der Regierung diskutieren. Im Umfeld des HC Thurgau haben wir Hockeymatches,

die 1000 Personen überschreiten dürften. Ansonsten dürfen wir im Thurgau im Winterhalbjahr insbesondere aus Kapazitätsgründen kaum Grossveranstaltungen mit mehr als 1000 Leuten haben. Im Sommerhalbjahr kommen wieder diverse Openair-Veranstaltungen auf uns zu – wie das Summerdays Festival, das Open Air Frauenfeld oder die Partizipanten-Veranstaltung der TKB mit rund 3000 Teilnehmern. Auch Messen wie die Schlaraffia oder WEGA sind ein Thema, diese haben aber andere Bestimmungen. Im Bereich der Veranstaltungen herrscht derzeit weiterhin eine grosse Planungsunsicherheit.

«Wir machen nicht einfach alles mit, was die anderen machen.»

Was sind derzeit die grössten Geschäfte im Gesundheits- und Sozialwesen, die Sie vorantreiben möchten?

Die Covid-Bewältigung und dann gibt es viele Fragen regulatorischer Natur: So haben wir Minderjährige von der Liste der säumigen Prämienzahler ausgenommen oder die Grundlage dafür geschaffen, dass die Kosten übernommen werden, wenn Thurgauer in einem ausserkantonalen Hospiz sterben möchten. Und natürlich stehen die Revision des Sozialhilfegesetzes, der Heimaufsichtsverordnung und des Alimentengesetzes an sowie die Neuorganisation des Asylwesens, um nur einige Projekte zu nennen.

Ein umstrittenes Thema ist diese Liste von säumigen Prämienzahlern: Minderjährige verschwinden im Thurgau im nächsten Jahr von der Liste, für Erwachsene bleibt sie im Thurgau aber bestehen. Wieso?

Die Liste ist ein Thurgauer Erfolgsmodell – insbesondere wegen des Case-Managements. Die Grundversorgung ist garantiert. Ganz wichtig ist die soziale Funktion der Gemeinden: Sie helfen den betroffenen Menschen, so schnell wie möglich wieder aus ihrer Situation herauszufinden, und schlagen auch Massnahmen vor.

Diese Liste ist in Bern umstritten ...

Ja, hier läuft im Moment auf nationaler Ebene eine Vernehmlassung. Wir sind daran, Überzeugungsarbeit zu leisten, dass der entsprechende Artikel nicht aus dem Gesetz gestrichen wird, weil wir von unserem Modell überzeugt sind.

Und was sind die grössten «Brocken» im Finanzdepartement?

Ganz klar die Kantonsfinanzen an sich mit coronabedingt sinkenden Steuereinnahmen und steigenden Ausgaben. Das ist ein Spagat für einen Finanzminister! Darüber hinaus ist die Revision des Finanzausgleichgesetzes in der Pipeline sowie die Verwendung des Erlöses der Partizipationsscheine der TKB.

Wo steht dieses Projekt derzeit?

Derzeit werden alle eingereichten Projekte säuberlich gesichtet und vergleichbar dargestellt, sodass der Regierungsrat

über das weitere Vorgehen entscheiden kann. Im nächsten halben Jahr werden wir dem Parlament einen Vorschlag unterbreiten. Und schliesslich gibt es dazu eine Volksabstimmung. Ziel der Regierung ist es, in einer einzigen Abstimmung klären, für welche Projekte die 127 Millionen Franken verwendet werden sollen.

Kommen wir zu den Steuern: Sie stehen Steuersenkungen positiv gegenüber. Sind in nächster Zeit solche geplant?

Wir präsentieren am 24. September den Voranschlag 2021. Das war ein ziemlicher Hosenlupf und eine grosse Herausforderung, mitten im Budgetprozess ins Amt zu kommen und den Lead zu übernehmen, umso mehr, als wir mit sinkenden Einnahmen und steigenden Ausgaben zu kämpfen haben. Es ist aber auch kein Geheimnis, dass ich früher mal Vizepräsident des Bunds der Steuerzahler Thurgau war. Die Höhe des Steuerfusses muss immer wieder neu beim Voranschlag definiert werden. Dazu äussere ich mich vor der Budget-Präsentation nicht.

Zum Schluss: Der Kanton Thurgau kennt keine parlamentarischen Untersuchungskommissionen (PUK). Im Grossen Rat wurde wegen der Skandale um den Hefenhofener Tierquäler Ulrich Kesselring und den Machtkampf an der PHTG, der in der Freistellung von Gründungs-Prorektor Matthias Begemann gipfelte, von linker und rechter Seite die Einführung einer solchen gefordert. Sie selbst lehnen dieses Instrument ab. Warum?

Für die Einsetzung einer PUK braucht es eine Verfassungsänderung. Im Kanton Thurgau ist in solchen Fällen die Geschäftsprüfungs- und Finanzkommission (GFK) zuständig und im Fall Hefenhofen beauftragte die Regierung eine externe Kommission. Die sachgerechte Untersuchung besonderer Vorkommnisse – darunter auch die veruntreuten EKT-Gelder, für deren Aufklärung ich mich als Kantonsrat eingesetzt hatte – scheiterte nie daran, dass keine PUK eingesetzt werden konnte.

«Ich bin gegen eine Ungleichbehandlung bei der Quarantänepflicht.»

Das könnte aber ein «Gschmäcke» hinterlassen, dass solche Vorkommnisse lieber unter den Tisch gekehrt würden. Zu Unrecht?

Wir kehren nichts unter den Tisch. Im Thurgau machen wir einfach nicht alles mit, was die anderen machen, und fahren in der Regel gut damit.

Text: : Tanja Millius

Bild: Marlies Thurnheer

Wachstumschancen für den Mittelstand



Gerade KMU erreichen mit der richtigen Wachstumsstrategie und Value Selling ein profitableres und schnelleres Wachstum.

Kontinuierliches Wachstum ist eines der Ziele, denen sich die KMU – vor allem hier im Ostschweizer Rheintal – verschrieben haben. Und da Wachstum immer am besten mit einer kundenzentrierten Strategie und dem Verkauf von echten Kunden-Mehrwerten zu erreichen ist, hilft Chancental Works Unternehmen dabei, mit erprobten kundenzentrierten Methoden die nächste Ebene zu erreichen.

Chancental Works unterstützt Firmen dabei in neue Märkte – u.a. in Europa oder nach Asien – zu expandieren. Mit ihrem internationalen Experten-Netzwerk und einem eigenen Büro in Shanghai, Nordamerika und Afrika sind sie dafür ideal aufgestellt.

Schnelle Umsetzbarkeit ist dabei das Zauberwort: Hier liegt die Stärke von Chancental Works.

Aber wie geht das?

Mit viel Transparenz von Anfang an: Welche finanziellen Szenarien sind möglich? Welche Marktsegmentierungen machen Sinn? Wie werden die Kunden-Zielgruppen in diesen Märkten aktiviert (B2C & B2B)?

Die «richtigeren» & «profitableren» Kunden wählen

Chancental Works segmentiert die Märkte & Regionen aus dem Blickwinkel der Zielgruppen und zeigt, wie diese aktiviert und gewonnen werden können. Die richtige(re) Kundenauswahl führt zu einer Profitsteigerung von 15-25% p.a. mit einem fokussierten Ressourceneinsatz.

Die Marke wird ebenfalls betrachtet: «Wie kann die Nr. 1 im Markt «herausgefordert» werden»? Die Antworten liefern weitere Wachstumsinnovationen & -chancen.

«In the absence of value there is only price» – Seth Godin

Kontinuierliches Wachstum kann nicht mit Preisdumping erreicht werden. Aber mit «Value Selling: Verkaufen, ohne zu verkaufen». Klingt seltsam? Ist es aber nicht.

Wenn Sie wissen, was Ihre Kundschaft wirklich braucht und wo das Nadelöhr ist, dann wissen Sie Details, die klassische «Pitch-Verkäufer» zu 90% nicht in Erfahrung bringen. Sie sind jedoch notwendig, um Ihren Kunden relevante Mehrwerte zu liefern. Dann kommt es zu «Creative Sales Innovations», die Kunden nicht nur zufrieden stellen, sondern aus Kunden Marken-Botschafter machen.

Chancental Works hat die Kundenzentrierung nicht erfunden, aber hilft schon seit vielen Jahren Unternehmen dabei, mit kundenzentriertem Ansatz mehr Wachstum zu generieren.

«Wenn ein Gase-Anbieter einfach nur Gas verkauft ist das möglich, aber nicht sinnvoll. Viel erfolgreicher ist der Vertriebler, der die erzielte Einsparung beim Kunden verkauft statt nur die technische Lösung anzubieten. Das führt dazu, dass die Kunden den generierten Mehrwert haben wollen – egal, was es kostet», weiss Heiko Rosenbohm, Inhaber von Chancental Works, aus Erfahrung.

Zu den Kunden von Chancental Works gehören nicht nur KMU aus Deutschland, wie BOSCH, Ritter Sport, Messmer Tee und Messer-Gase, sondern auch regionale Kunden wie Schmidheiny Engineering aus Widnau, SWOZI aus Diepoldsau oder Jet Aviation aus Basel.



Sind Sie bereit für einen kostenlosen Readiness-Check?

Chancental analysiert Ihre Wachstumsstrategie & macht potentielle Chancen transparent. Sie bekommen eine Markt-Potentialbetrachtung, die zugehörige Segmentierung und Vorschläge, wie Sie das Potential ideal abschöpfen.

Jetzt Schnupper-Termin vereinbaren:
 chancen@chancental.com
 Zinggenstrasse 15, 9434 Au/SG,
 Telefon: +41 - 71-740 95 17, www.chancental.com



«Respekt, Transparenz und Toleranz»

Kai von Rappard ist Mitgründer und einer der 17 «Management Experts» der gleichnamigen St.Galler Unternehmensberatung. Ihre Kunden finden sich in allen Branchen und Regionen.

Im Interview spricht von Rappard über gute Führung, den schlechten Ruf der McKinsey-Schule, die Ansprüche von Millennials und warum er für gelegentliche Auszeiten plädiert.

Kai von Rappard, wie geht es Fredmund Malik?

Ich hoffe, es geht ihm gut. Er war immer sehr umtriebig und engagiert, sodass ihm zu wünschen ist, dass er es mit Mitte 70 jetzt etwas ruhiger und gelassener angehen lassen kann.

Ich frage deshalb, weil ein Grossteil der Berater von Management Experts St.Gallen früher in Maliks Management-Zentrum tätig war. Wie haben Sie sich «wiedergefunden»?

Viele von uns haben sich nie ganz aus den Augen verloren. Zum einen blicken wir zusammen auf schöne, spannende Projekterfahrungen bei Malik zurück. Zum anderen verbindet uns ein starkes gemeinsames Managementverständnis. Wenn ich heute mit einem Kollegen ein Projekt durchführe, weiss ich, was seine Grundhaltung zu Management und Leadership ist, und wir ersparen uns viele Missverständnisse. Daran hat Fredmund Malik einen grossen Anteil.

Und welche Dienstleistungen bieten Sie als MESG an?

Wir haben uns alle in den letzten Jahren unterschiedlich weiterentwickelt, sodass wir heute über einen umfangreichen Wissenspool und Erfahrungsschatz zu allen wesentlichen Fragen der strategischen Unternehmensentwicklung verfügen – Strategieentwicklung, Innovation, Geschäftsmodellentwicklung, Gestaltung von Organisationen und Managementprozessen, Changemanagement ... Um respektvoll und wachstumsorientiert mit den Menschen in einer Organisation umzugehen, kommt der Schulung und dem Coaching von Führungskräften eine besondere Bedeutung zu.

Können Sie zwei Beispiele geben, wann die MESG beigezogen werden?

Gerne: Als erstes das Tochterunternehmen eines grösseren Konzerns mit starkem Fokus auf Automotive. Diesen Kunden haben wir bei der strategischen Neuausrichtung mit nachfolgender Reorganisation und Changemanagement begleitet. Die Herausforderung bestand darin, dass eine solche Erfahrung völlig neu für das Unternehmen und die meisten Führungskräfte war. Durch die Beteiligung vieler Mitarbeiter konnten ein besseres Zutrauen in die eigene Kompetenz und darauf aufbauend ein starkes Commitment für den Change entwickelt werden. Dieser Veränderungsprozess wird in seiner Wirkung heute mit digitalen Instrumenten kontinuierlich überprüft.

Und das zweite?

War ein Programm zur gezielten Heranführung von talentierten Führungskräften an ihren nächsten Entwicklungsschritt. Die Prämisse war hier, dass wirkliche Entwicklung immer nur ausserhalb der eigenen Komfortzone stattfinden kann. Die Führungskräfte sollten ihre Persönlichkeit sowie ihr Verhalten reflektieren und für sich konkrete Entwicklungsschritte ableiten. In einem Workshop mussten sie dann gemeinsam eine strategische Aufgabe lösen. Hier konnten sie ihre Stressmuster erkennen und aus den Feedbacks der Kollegen ihre Teamfähigkeit steigern.

Und was waren während und nach dem Lockdown die häufigsten Anliegen von Unternehmen?

Die wichtigste Herausforderung war bei vielen das Aufsetzen eines funktionierenden Krisenmanagements. Zahlreiche Unternehmen nehmen die Erfahrungen aus Corona allerdings auch zum Anlass, ihre Märkte und ihr Geschäft grund-

sätzlich zu hinterfragen und sich strategisch richtig für die Zukunft aufzustellen. Es wird verstärkt nach Innovationen gesucht und die Digitalisierung in Bereichen vorangetrieben, in denen man ihr Potenzial bisher eher unterschätzt hatte. Das betrifft die Beziehungsgestaltung zu Kunden im Vertrieb genauso wie die Nutzung digitaler Instrumente in der Führung und der internen Zusammenarbeit.

Gehören zu Ihrem Kundenstamm nur Grossunternehmen, oder ab welcher Grösse macht es Sinn, Sie als Experten beizuziehen?

Obwohl wir in der Tat in Unternehmen mit zum Teil weit über 100 000 Mitarbeitern tätig sind, ist Grösse kein Kriterium für uns. Wir unterstützen auch Start-ups, wenn sie eine Fragestellung haben, für die unsere Expertise nützlich ist. Ideal passt aber der Mittelstand zu uns, weil dort die Möglichkeiten, sich ganzheitlich und mit verschiedenen Kompetenzen einzubringen, am besten gegeben sind. Sehr wichtig sind für uns auch Non-Profit Organisationen, etwa im Gesundheitswesen. Diese sind aufgrund ihrer oft komplexen Strukturen, dem steigenden Kostendruck und einer oft einflussreichen politischen Komponente sehr anspruchsvoll.

«Der Leader der Zukunft muss unter Unsicherheit seine mentale Stabilität bewahren.»**«Unternehmensberater» werden gerne mit der amerikanischen Schule von McKinsey gleichgestellt, bei denen eine Maximierung des Shareholder-Values im Vordergrund steht – meist durch Umstrukturierungen und Entlassungen. Was machen Sie anders als McKinsey?**

Wenn ein Unternehmen so erfolgreich ist, dann macht es irgendetwas gut, und es wäre vermessen, McKinsey hier heftig zu kritisieren. Der Shareholder-Value allerdings ist nicht mehr nur eine ökonomische, sondern eine gesellschaftliche Fehlentwicklung. Gewinne sind wichtig, und Entlassungen gehören gelegentlich zur Unternehmensentwicklung. Das Phänomen der Massenentlassungen zur Gewinnmaximierung kommt aus den USA und existiert erst seit den 1980er-Jahren. Es hat die Profitabilität zum Firmenzweck erhoben und dabei die gesellschaftliche Funktion, die Kundenorientierung und den eigentlichen Sinn von Unternehmen in den Hintergrund gerückt. Getrieben wird diese Entwicklung weniger von den echten Shareholdern als vielmehr von «Sharehoppern». Insbesondere manche Pensionskassen, die überhaupt nicht am Unternehmen, sondern lediglich an dessen Quartalsergebnissen interessiert sind, wechseln für ein paar schnelle Dollars gerne mal rasch das Pferd.

Ein weiteres Stereotyp ist, dass praxisferne Hochschulabgänger als Berater in Unternehmen kommen, ihr Lehrbuchwissen anwenden und nicht auf die individuelle Situation eingehen. Wie passen Sie sich «Ihren» Unternehmen an?

Praktische Berufs- und Lebenserfahrung sind für uns wesentliche Voraussetzungen, um kompetent und glaubwürdig bei Kunden auftreten zu können. Jeder sollte sich zunächst in der rauen Arbeitswelt beweisen. Nur dort entwickelt man



FORAN

*Wir entfalten
Potenziale.*

Führungskräfte und ihre Organisationseinheiten schaffen es oft nicht, ihre Potenziale vollumfänglich zu nutzen. In vielen Fällen beschäftigen sich die Menschen in Organisationen mit Aufgaben, die nicht zu ihnen passen oder für die sie nicht geschaffen sind. Wir erkennen, reflektieren und entfalten diese Potenziale, damit Unternehmen langfristig davon profitieren. www.foran.ch

UNTERNEHMER- GEIST KENNT SCHLISSLICH AUCH KEINE GRENZEN.

**WER VIEL VORHAT,
KOMMT ZU UNS.**

Sind wir in der Schweiz? Noch in Österreich? Oder schon in Deutschland? Mitten auf dem Bodensee sind Grenzen nicht spürbar. Und genau so fühlen sich Bankgeschäfte mit der Hypo Vorarlberg an: Ausgezeichnete Beratung und schnelle Entscheidungen sind bei uns länderübergreifend Standard.

Hypo Vorarlberg Bank AG, Bregenz,
Zweigniederlassung St. Gallen, Bankgasse 1,
T +41 71 228 85 00, www.hypobank.ch





ein professionelles Verständnis für die organisatorischen Herausforderungen und den Umgang mit Menschen sowie eine gute, gesunde Demut. In unserer Arbeit ist der Ausgangspunkt immer die Frage nach dem Kunden und dem Nutzen, den eine Organisation für ihn stiften kann. Hinzu kommt die Frage nach dem «Warum», dem Sinn oder der Motivation für das Geschäft. Hier liegen die Quellen für nachhaltigen Erfolg und echte Sinnstiftung, was vom Berater eine gute Portion an Lebens- und Berufserfahrung erfordert.

«Der Shareholder-Value ist eine gesellschaftliche Fehlentwicklung.»

Ein Teil Ihrer Arbeit besteht im Schulen von Führungskräften, um diese noch besser zu machen. Wie sieht zeitgemäße Führungskräfteentwicklung aus?

Management-Vordenker wie Daniel Goleman, Peter Senge oder Peter Drucker wussten schon vor Jahrzehnten, dass emotionale Intelligenz, soziale Kooperation und Vertrauen wesentliche Bausteine zur Entfaltung des eigenen Potenzials und für den Führungserfolg sind. Ein grundlegendes Verständnis zu den im Gehirn ablaufenden Prozessen der Informationsverarbeitung und der Entscheidungsfindung hilft zunehmend dabei, Führungskräfte besser zu machen. Der Leader der Zukunft muss unter Unsicherheit seine mentale Stabilität bewahren und gleichzeitig flexibel auf sich verändernde Umweltfaktoren reagieren können. Ein wirksames Managementtraining unterstützt und fordert Führungskräfte auf dieser Entwicklungsreise. Zunehmend ziehen sich erfolgreiche Manager für eine bestimmte Zeit aus der Alltagshektik zurück, um Kraft und Energie zu sammeln. Wer das in Zukunft noch für Zeitverschwendung hält, verdient das Prädikat «Führungskraft» nicht.

Und was macht für Sie persönlich eine gute Führung aus?

Vom spanischen Fussballweltmeister-Trainer Vicente del Bosque stammt das Zitat: «Am meisten Autorität habe ich, wenn ich mit den Spielern spreche und sie in meine Gedanken einbeziehe.» Schöner geht's kaum, denn er verweist

damit auf die Bedeutung von Respekt, Transparenz in der Kommunikation und Toleranz. Vertrauen ist enorm wichtig, und es kann nur über hohe Ziele, wertvolle individuelle Beiträge, Verantwortung und die Fähigkeit zu konstruktiven Konflikten entstehen. Wer das hinbekommt, führt gut und schafft in seinem Team die kollektive Gewissheit, dass man gemeinsam erfolgreich sein kann.

Die Zusammensetzung von Belegschaften verändert sich mit den sog. Millennials markant. Wie stellen sich Führungskräfte am besten auf die Generation Y ein, die sinnerfüllende Arbeit und Freizeit mit sozialer Sicherheit verbinden will, oder gar auf die Generation Z, die auch noch die Welt verbessern will?

Es zeigt sich immer wieder, dass ein starker Sinnbezug Menschen anzieht und sicherstellt, dass sie sich mit hohem Engagement und Leidenschaft einbringen. Die Generationen Y und Z werden hart arbeiten, wenn sie ein starkes «Wofür» in dem sehen, was sie tun. Sie werden allerdings auch andere angenehme Werte beanspruchen und nicht aus reinem Pflichtbewusstsein 70 Stunden die Woche arbeiten. Die Schaffung von Plattformen für Einsatz, Fleiss und Begeisterung werden auf der Fantasie und den Emotionen bei den Führungskräften basieren. Der Leader der Generationen Y und Z muss ein Sinnstifter und Wertevermittler sein können.

Zum Schluss: Kann ich einen direkten ROI von Führungskräften im Betrieb verzeichnen?

ROI ja, direkt eher nein. Denn: Womit beurteilen wir die Qualität von Führungsentscheidungen und wieviel Effizienz ist dabei gut? Unternehmen, die sich mit Führung auseinandersetzen, sich selbst kontinuierlich hinterfragen und nicht davor zurückscheuen, auch schwierige Veränderungsprozesse anzustossen, sind messbar erfolgreicher. Sie sind intelligent genug, sich nicht einseitig auf eine Massnahme zu verlassen, und sie überführen Lernerfahrungen konstant in die praktische Umsetzung. Das Ergebnis ist wirksamer Return On Leadership & Execution (ROLEX).

Text: Stephan Ziegler
Bilder: Marlies Thurnheer

Blicke unter die Eisbergspitze

Prof. Dr. iur. Bruno Mascello ist Rechtsanwalt und Akademischer Direktor Law & Management an der Executive School of Management, Technology and Law der Universität St.Gallen (HSG). Er weiss, was gute Führung ausmacht. Und wie man ein ebensolcher Leader wird.

Bruno Mascello, Sie sind Gründungsmitglied des «Network for Animal Protection (NetAP)». Wie kommt ein Rechtsanwalt und Universitätsdozent dazu, sich international für Nutz- und Strassentiere einzusetzen?

Wie so oft war die Liebe ausschlaggebend. Durch meine Partnerin wurde ich sehr schnell für diese Thematik sensibilisiert. Von der Erkenntnis bis zur Handlung war es dann kein grosser Schritt mehr. Dieses Engagement passt auch ganz gut zu meiner juristischen Ausbildung und der Tätigkeit als Anwalt, weil es im Tierschutz um den Schutz von Schwächeren geht, die nicht für sich selbst kämpfen können.

Inwiefern profitieren Sie im Netzwerk von Ihrer juristischen Ausbildung?

Dank meiner juristischen Fachkenntnisse kann ich nebst der Arbeit an der Front für die einzelnen betroffenen Tiere direkt an der Quelle des Missstandes ansetzen. Juristischer Sachverstand erweitert den Aktivitätsradius und hilft im kritischen Denken und systematischen Analysieren. Sie sehen, Juristerei bietet einen ganzen Strauss an Kompetenzen und bedeutet mehr, als nur den reinen Gesetzeswortlaut zu kennen.

Und was können Sie im Gegenzug aus der Arbeit im Netzwerk für Ihre Lehrtätigkeit an der HSG nutzen?

Gerade heute prägen nicht direkt monetäre Themen wie Corporate Governance, Corporate Social Responsibility oder neu Nachhaltigkeitsfragen die öffentliche Diskussion rund um die unternehmerische Tätigkeit und Verantwortung. Es ist deshalb wichtig, dafür sensibilisiert und informiert zu sein. Ethische Fragen sollten auch in der Lehrtätigkeit nicht ausgeklammert werden. Insbesondere im Tierschutz lernt man viel über Ethik und Moral. Kombiniert man nun sogenanntes «hartes» Wissen mit «weichen» sozialen Faktoren, bildet sich eine viel breitere Kompetenz, die über die reine Wissensvermittlung in der Lehre hinausgeht.

Die Universität bietet gegen zweihundert Weiterbildungskurse für Kader an. Wie wähle ich den für mich passendsten aus?

Um von der Menge nicht überfordert zu werden, empfehle ich einen gestuften Prozess, bei dem man sich zuerst über die eigenen Rahmenbedingungen im Klaren werden sollte. Sucht man eine Weiterbildung zur Wissenserweiterung, zur Karriereplanung und/oder zur Horizonterweiterung? Entsprechend wird man das relevante Themengebiet schon et-

was besser eingrenzen können. Wie viel Zeit und Geld will man investieren und wie sieht es mit den privaten und beruflichen Arbeitsbedingungen aus? Soll es ein Programm mit Abschluss (z. B. CAS, DAS, Executive Master) sein und soll man es weiter ausbauen können? Und dann kann man auch unseren Programm-Finder auf der Website nutzen oder jederzeit mit unserer Weiterbildungsberatung sprechen. Schrittweise werden Sie so das für Sie passende Angebot finden.

«Ethische Fragen sollten auch in der Lehrtätigkeit nicht ausgeklammert werden.»

Gute Führungskräfte werden wegen ihrem Fachwissen oder wegen ihrer Persönlichkeit akzeptiert ...

... am besten natürlich wegen beidem, ja. Schwieriger wird es mit einer rein hierarchischen Führung, insbesondere bei den jungen Generationen oder heute gar auf Distanz im Homeoffice, wo es um das Vertrauen in die Mitarbeiter geht. Ferner kommt ein sogenannter transformationaler Führungsstil, bei dem die Angestellten zur Selbstständigkeit befähigt werden, bei den meisten bestimmt besser an als ein transaktionaler Ansatz, wo quasi Befehle erteilt werden. Eine Ausnahme bilden Krisensituationen, bei denen schnelle Entscheidungen gefordert sind. Eine gute Führungskraft weiss auch die positive Energie seiner Leute zu mobilisieren, die konstruktive Zusammenarbeit mit Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel zu fördern und gleichzeitig sportliche Einzelziele für jeden Mitarbeiter zu setzen. Gute Führungskräfte besitzen also den Blick in die Breite und können in vielen Disziplinen kompetent mitdenken und -reden.

Und was ist das Schwierigste daran, ein Vorgesetzter zu sein?

Da gibt es unzählige Stolperfallen! Wenn Sie zum Beispiel eine der genannten Eigenschaften dauernd nicht erfüllen, wird es schwierig. Wenn Sie gleich mehrere davon vernachlässigen, dann wird es problematisch. Bauen Sie überdies auch noch Distanz zu ihrem Team auf und führen quasi nur über reine operative Zielerreichung oder Hierarchie, spürt eine Führungskraft das Team nicht (mehr) und «verliert» es.

Bruno Mascello:

Funke überspringen lassen.



Pricewaterhouse

wölgott innovativ.

Appezölle Qualität, vesproche!

Appenzeller Druckerei
www.appenzellerdruckerei.ch



Viele haben ein gutes Sensorium und merken schnell, ob jemand authentisch ist und ob man der Person vertrauen kann.

Was unterscheidet für Sie persönlich einen reinen Manager von einem wahren Leader?

Gemäss klassischer Definition gibt der Leader die grosse Strategie vor und kann bei anderen ein inneres Feuer dafür entfachen. Der Manager hingegen soll für die tägliche Umsetzung der operativen Aufgaben verantwortlich sein. Ich bin mir nicht sicher, ob das so einfach voneinander getrennt werden kann. Wer in einer Geschäftsleitung sitzt, kommt nicht darum herum, sein Geschäft auch wie ein Manager verstehen zu können. Und ein Manager ohne Feuer, der zwar Leistungsziele vorgibt, seine Teammitglieder aber weder als Person noch als Führungskraft überzeugen kann, wird kaum erfolgreich sein.

«Der Mensch mag grundsätzlich keine Veränderungen.»

Kommen wir zu praktischen Fragen: Wie bringe ich andere im Team oder in der Firma am besten dazu, meine Ideen anzunehmen?

Nun, Sie sprechen im Ergebnis den Veränderungsprozess an. Hierfür würde ich zunächst die Notwendigkeit für die Veränderung erklären. Das ist wohl die grösste Herausforderung überhaupt, weil der Mensch grundsätzlich keine Veränderungen mag. Ist das geschafft, muss man mit der Idee überzeugen, d. h. sie soll schlüssig nachvollziehbar sein, ohne dass man dafür gleich ein Experte sein muss. Schliesslich ist es hilfreich, aufzuzeigen, wie man das neue Ziel erreichen will und wo der konkrete Anpassungsbedarf liegt. Bei der Umsetzung müssen die Massnahmen anfangs schnelle Erfolgsergebnisse bieten, um niemanden abzuhängen. Und: Sie müssen sich selbst für Ihre Idee begeistern und dafür brennen können, sonst wird der Funke nie auf andere überspringen.

Und wie führe ich am besten durch Veränderungen, die gerade in der Coronazeit häufig sind?

Hier unterscheide ich zwischen dem normalen Changeprozess und einem Krisenfall. Bei normalen Veränderungen würde ich die vorgenannten Punkte beherzigen. Bereits bei der ersten Frage, wie man den Veränderungsbedarf erklärt, wird sich zeigen, was für eine Führungskraft Sie sind: Man kann die Not herausstreichen (uns geht es schlecht) oder den «Change» als Gelegenheit für eine positive Veränderung nutzen (lasst uns neu erfinden). In einer Krise kommt etwas dazu, das nicht genug betont werden kann: die Kommunikation. In unsicheren Zeiten braucht man viel mehr Informationen, weil man verunsichert ist. Eine schnelle, klare und transparente Kommunikation ist elementar. In Zeiten, die für alle neu und herausfordernd sind, werden Fehler akzeptiert, solange man authentisch bleibt und zeigt, dass man laufend lernt und erforderliche Anpassungen macht, auf die man sich dann wieder verlassen kann. Menschen können mit Wechsel und Anpassung leben, nicht aber mit Ungewissheit.

Ist Wettbewerb in einem Team eigentlich gesund?

Ja, solange er nicht destruktiv ist und sportlich ausgetragen werden kann. Der Wettbewerb soll am Ende nicht nur den



Einzelnen, sondern das ganze Team voranbringen. Dann vergönnt man sich auch nicht, wenn mal die eine oder der andere die Nase vorn hat.

Wie würden Sie vorgehen, um Zusammenhalt in einem Team oder in einer Geschäftsleitung zu erreichen, wo die Mitglieder unterschiedlicher Meinung sind?

Wir müssen den Zusammenhalt von der Meinungsvielfalt trennen. Die Forschung hat gezeigt, dass gemischte Teams, was sich Neudeutsch Diversity nennt, für ein Unternehmen in vielerlei Hinsicht vorteilhaft sind. Solche Teams fördern die Kreativität, die Innovationskraft, die Performance – und sie liefern überdies auch höhere Betriebsergebnisse und Share Values. Wenn aber Meinungsvielfalt ein Problem für den Zusammenhalt darstellen könnte, sollte man einen Blick auf die eigene Kultur der Zusammenarbeit werfen. Überdies würde ich versuchen herauszufinden, wo die individuellen Treiber für die Meinungen der einzelnen Mitglieder liegen. Hier schaue ich also nicht nur auf die Eisbergspitze, sondern auch darunter. Zu beachten ist ferner, dass sich die Diskussion um Argumente und nicht um die Personen drehen sollte. Das hilft für eine sachliche Auseinandersetzung und die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel, wofür das Gremium ja gemeinsam angetreten ist.

Mitarbeiter sollen eigentlich permanent gefördert werden. Wie aber fördern Sie die Entwicklung Ihrer Angestellten, wenn Sie auf inneren Widerstand treffen?

Wenn die Selbstmotivation und innere Bereitschaft zur persönlichen Entwicklung und Veränderung fehlen, wird es schwierig. Persönliche Veränderungen muss man ja nicht unbedingt lieben, aber sie müssen letzten Endes doch von innen heraus wachsen und sich von dort nähren können. Man kann quasi als Katalysator versuchen, diesen Prozess loszutreten, zum Beispiel, indem man mit Argumenten überzeugt (Kopf), mit sportlichem Wettbewerb motiviert (Hand) oder als Vorbild inspiriert (Herz). Wenn sich ein Mitarbeiter dann aber noch immer nicht bewegen will, muss man eine Entscheidung fällen. Die serielle Abfolge Ausbildung – Arbeit – Pension gilt schon lange nicht mehr. Mitarbeiter auf allen Stufen müssen sich heute auf ein Konzept des lebenslangen Lernens einstellen, wo sie sich parallel zur beruflichen Tätigkeit laufend weiterbilden müssen, um ihre Arbeitsmarktfähigkeit wenigstens zu erhalten.

Text: Stephan Ziegler
Bilder: Marlies Thurnheer

Automatische Motivation und Freude

Wie wird man ein guter Leader, der sich, seine Mitarbeiter und das Unternehmen gleichermaßen weiterbringt? Antworten auf diese Fragen hat der Amriswiler Unternehmer Moritz Müssig, der vor drei Jahren sein «Müssig Leadership System» entwickelt hat.

Moritz Müssig, viele Menschen, v. a. Chefs und Vorgesetzte, glauben zu wissen, was gute Leadership ausmacht. Wenn es dann aber darauf ankommt, den Begriff zu definieren, ist die Sache oftmals nicht mehr so einfach. Für einige bedeutet Leadership Motivation, für andere ist es Synonym für Ergebnisse oder Inspiration. Wie definieren Sie Leadership?

Dazu gehört sicherlich ein grosses Interesse an Menschen und die Bereitschaft, die Mitarbeiter sowie sich selber zu entwickeln. Dass man gemeinsam die nächsten Schritte erarbeitet und diese Schritte aktiv begleitet.

Welche Werte und Verhaltensweisen gehören zu einem guten Leader?

Ich spreche in der Führung nicht von gut oder schlecht, sondern von wirksamer Führung. Eine wirksame Führungskraft ist loyal, integer und erfolgsorientiert. Sie ist aber auch sehr selbstkritisch und reflektiert sich selber immer wieder. Sie ist ständig bestrebt, wirksamer zu werden und ihr Umfeld weiterzuentwickeln. Eine wirksame Führungskraft übernimmt Verantwortung für die Organisation, die Mitarbeiter, die Kunden und natürlich auch für die Umwelt.

Welche Kompetenzen benötige ich, um ein wirksamer Leader zu sein?

Voraussetzung ist natürlich Fachkompetenz. Ansonsten kann ein Leader nicht wirksam sein und ein Unternehmen weiterentwickeln. Ist diese vorhanden, stellt sich die Frage, wie gut man sich selber führen kann. Das ist das Schwierigste an der Sache! Die Herausforderung, sich selber führen zu lassen, kenne ich aus eigener Erfahrung. Vor einigen Jahren habe ich intern eine neue Software vorgestellt. Mein Team und ich waren überzeugt, dass wir ein super Tool entwickelt haben. Während dieser Präsentation habe ich dann allerdings die komplette Mannschaft verloren, weil ich sie mit meinem Enthusiasmus total überrannt habe. Alle, inklusive mir,

waren am Schluss enttäuscht. Ich war damals nicht in der Lage, mich selber und meine Emotionen zu führen. Danach habe ich mir gesagt, dass ich daran etwas ändern muss. Aus dieser Erkenntnis heraus sind dann später die Müssig-Leadership-Seminare entstanden.

Sollte ein wirksamer Teamleader älter sein als seine Untergebenen, weil ältere Berufsleute in der Regel mehr Erfahrung haben?

Meiner Ansicht nach spielt das Alter absolut keine Rolle. Führen sollten diejenigen, die die Kompetenz dafür haben. Die Meinung, dass ältere Leader auch bessere Leader sind, ist ein alter Hut. Das sehe ich auch in meinem Unternehmen, wo auch jüngere Mitarbeiter eine hervorragende Entwicklung durchgemacht haben und sehr schnell aufgestiegen sind.

«Eine wirksame Führungskraft ist loyal, integer und erfolgsorientiert.»

Dennoch fällt es gerade jungen Mitarbeitern in Unternehmen oft sehr schwer, sich gegen langjährige Angestellte durchzusetzen, und nicht selten kommt es dann zu internen Machtkämpfen.

Das ist meist eine Frage der Firmenkultur. Wenn sich in einem Unternehmen alle auf Augenhöhe begegnen, sich gegenseitig respektieren und an die Sache glauben, dann werden solche Machtkämpfe gar nie ein Thema sein.

Gerade in Veränderungsprozessen ist eine gute Führung immens wichtig. Nicht zuletzt, weil möglichst viele Mitarbeiter mit ins Boot geholt werden müssen. Wo liegen in



Moritz Müssig:

**Nur wer sich selbst
führt, kann auch
andere führen.**



«Fühlen Sie sich sicher in Rechtsfragen?»

Wirtschaftsrecht für Manager (WRM-HSG)

Weiterbildung in Recht für Nichtjuristinnen und Nichtjuristen von
Einzelmodulen bis zum HSG Executive Master.

Starten Sie gleich mit dem Modul Ihrer Wahl:

- Wettbewerbs- und Immaterialgüterrecht: 18.-21. Januar 2021
- Gesellschaftsrecht: 15.-19. März 2021

Weitere Module auf lam.unisg.ch/wrm



«Wissen schafft
Wirkung»



Alexander Vasilakis
Absolvent Executive MBA

Jetzt weiterbilden.

Executive MBA

Start: 7.5.2021

ost.ch/executive-mba

Nächste Online-
Infoveranstaltung:
11.11.2020



Ihr Jubiläum, Neubau oder Event in einer
LEADER-Sonderausgabe?

Hier erfahren Sie mehr:
www.leaderdigital.ch



einem solchen Prozess die grössten Herausforderungen für einen Leader?

Das Wichtigste ist, dass man Interesse an Menschen hat und ihre Bedürfnisse abholt. Ein wirksamer Leader beschäftigt sich mit den Angestellten und stellt Fragen. Im Betrieb haben wir eine sehr heterogene Organisation, in der junge und ältere Mitarbeiter gleichermaßen vertreten sind. Letztendlich geht es darum, die Leute im Change-Prozess abzuholen, mit ihnen individuell zu erarbeiten, was für sie wichtig ist und ihnen möglicherweise auch Ängste und Sorgen zu nehmen.

«Das Wichtigste ist, dass man Interesse an Menschen hat und ihre Bedürfnisse abholt.»

Wie kann Ihr Müssig-Leadership-System helfen, ein wirksamer Leader zu werden?

Indem wir uns immer mit dem nächsten Schritt beschäftigen und uns fragen, was die Organisation im Grossen und Ganzen braucht. Aus diesem Grossen und Ganzen werden anschliessend individuelle Ziele für jeden einzelnen Mitarbeiter entwickelt. In unserem Leadership-Ausbildungsprogramm sollen sich die Teilnehmer erst einmal selbst reflektieren, um dann bei Bedarf mit einem Coach die nächsten Schritte erarbeiten zu können. Sie sollen lernen, ständig dranzubleiben. Und so kommen die Motivation und die Freude an der Arbeit automatisch.

«Die Herausforderung, sich selbst zu führen, kenne ich aus eigener Erfahrung.»

Worin unterscheidet sich Ihr System von den bislang bekannten Schulungen für Führungskräfte?

Bei uns steht der Mensch im Vordergrund. Wir haben keine vorgefertigten Seminare oder Systeme, die wir aus der Schublade ziehen und über alles darüberstülpen. Bei uns ist alles sehr individuell und situativ ausgerichtet. Wir hatten schon Seminare, die zum Schluss ganz anders gestaltet wurden, als wir geplant hatten, weil wir während des Seminars feststellen mussten, dass die Belegschaft etwas ganz anderes braucht, als ursprünglich angenommen. Wir hinterfragen unser Handeln ebenfalls regelmässig um herauszufinden, was das Wichtigste für die Organisation ist, was die Mitarbeiter brauchen, um erfolgreich und glücklich zu werden und Freude an der Sache zu haben. Das ist das Einzigartige an unserem System.

Irreführend und heuchlerisch



Einmal mehr müssen wir über eine Initiative abstimmen, die moralisierend, irreführend und heuchlerisch ist. Sie verdient ein klares Nein!

Erstens: Bereits der Titel ist irreführend. Die Initianten sprechen einzig von der Verantwortung internationaler «Konzerne». Selbst der Gewerbeverbands-Präsident ist dieser Irreführung erlegen. Wer sich mit dem amtlichen Wortlaut befasst, stellt fest, dass die Initiative nicht nur internationale Konzerne, sondern alle Unternehmen betrifft, die auch im Ausland tätig sind. Die Auswirkung der Initiative auf die Wirtschaft ist also viel grösser, als die Initianten weismachen.

Zweitens: Die Initiative erhebt moralische Ansprüche, die deren Unterstücker teilweise selbst nicht erfüllen. Das Engagement kirchlicher Würdenträger etwa ist fraglich, nachdem Missbrauchsfälle über Jahrzehnte verschwiegen wurden, nun aber unbescholtene Schweizer Unternehmungen unter Missbrauchs-Generalverdacht von Menschenrechten und Umwelt gestellt werden. Oder: Jean Ziegler, umtriebiger ex-SP-Nationalrat, hat gerne und oft Hände von fragwürdigen Diktatoren geschüttelt.

Drittens: Die Initiative ist unverantwortlich. Im Unternehmensalltag greifen auch Schweizer Firmen auf ein Netz von weltweiten Zulieferern zurück. Diese Arbeitsteilung ist Teil unseres Wohlstand fördernden Erfolgsmodells. Kein verantwortungsvolles Unternehmen wird Produktionsmethoden und Lieferketten bevorzugen, die menschen- und umweltrechtlich fragwürdig sind. Es will aber auch nicht für irgendeine politische Aktion als Schauobjekt vor ein Schweizer Gericht gezerrt werden.

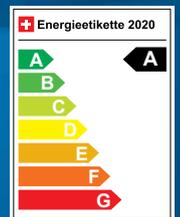
Die Mogelpackung «Unternehmensverantwortungsinitiative», die auch viele kleinere Industrie- und Gewerbebetriebe betrifft, verdient also eine klare Ablehnung. Wir brauchen keine von Gutmenschen provozierte Gerichtsverfahren, die unsere Arbeitsplätze und unser wirtschaftliches Erfolgsmodell gefährden.



RENAULT
Passion for life

Elektromobilität für Sie

Neuer Renault ZOE – jetzt mit Fr. 10 000.– Elektrobonus



Jetzt auf Elektromobilität umsteigen!



Zürcher Strasse 511, 9015 St.Gallen
Telefon 071 274 80 74
www.city-garage.ch

Angebot gültig für Privatkunden bei Vertragsabschluss vom 01.09.2020 bis 31.10.2020. Neuer ZOE Life R110 Z.E. 50, 0 g CO₂/km (in Betrieb ohne Energieproduktion), Energieverbrauch 20,0 kWh/100 km, Energieeffizienz-Kategorie A, Katalogpreis Fr. 35 900.– (inkl. Batteriekauf), abzüglich Elektrobonus Fr. 10 000.– = Fr. 25 900.–.



Smart City Makers im Gespräch

Der 2. Swiss Smart Government Day vom 8. September im Einstein St.Gallen widmete sich dem Thema «Von der Rhetorik zur Realität» und stellte die Umsetzung von Smart-Government-Initiativen in den Fokus. Fotografiert für den LEADER hat Marlies Thurnheer.

Alle Bilder des Events finden Sie unter leaderdigital.ch/galerien



Hoffnung

So wie Wuhan zum Synonym des Ausbruchs der Coronapandemie geworden ist, könnte Roggwil für deren Ende stehen: Ein Thurgauer Naturheilmittel soll dem Chinavirus den Garaus machen.

Veröffentlicht wurde die Studie still und leise schon am 9. September im «Virology Journal», einer wissenschaftlichen Zeitschrift des englischen Verlags Biomed Central: Das Labor Spiez konnte dem Pflanzenheilmittel Echinaforce der Roggwiler A. Vogel AG (ehemals Bioforce AG) eine heilende Wirkung attestieren.

Kaum jemand ausserhalb der Fachwelt nahm von der Studie Kenntnis – bis der «Blick» am 14. September damit gross aufmachte. Im Nu waren die Regale der Schweizer Apotheken und Drogerien leergefegt, obwohl die Studienleiter selbst ihre Studie relativierten: Die Wirkung des Roten Sonnenhuts gegen Corona sei bis jetzt nur in der Petrischale nachgewiesen worden, für die tatsächliche Wirkung am Menschen müssten klinische Studien folgen.

«Hoffnung giesst in Sturmnacht Morgenröte.»

Johann Wolfgang von Goethe (1749 bis 1832),
deutscher Dichter.

Egal: Nach dem Prinzip Hoffnung stürzten sich die Schweizer Konsumenten auf das altehrwürdige Pflanzenpräparat, auf das schon, by the way, die Grosseltern und Eltern des Schreibenden schworen. Weil es gegen alle möglichen Erkältungs- und Grippearten helfen soll.

Und offenbar auch tatsächlich hilft: Das Medikament bekämpft nicht nur das neue Coronavirus Sars-CoV-2, sondern auch Sars-CoV-1 und Mers-CoV. Das Labor Spiez hat sogar eine Wirkung gegen das am häufigsten auftretende Erkältungsvirus, das HCoV-229E, nachgewiesen. Apropos Spiez: Dieses ist nicht etwa ein Hinterhoflabor, sondern die Fachstelle des Bundes für den Schutz der Bevölkerung vor atomaren, biologischen und chemischen Bedrohungen und Gefahren.

Damit habe es der Thurgauer Naturheilmittel-Hersteller «in den Olymp der Forschung gegen Corona» geschafft, so der «Blick». Und wie China den Ausbruch der Pandemie zu verantworten hat, gilt die Schweiz vielleicht dereinst als deren Besiegerin.

Stephan Ziegler
LEADER-Chefredaktor



LEADER

07/2020

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.leaderdigital.ch

Verleger: Natal Schnetzer

Chefredaktor: Stephan Ziegler, Dr. phil. I
sziegler@metrocomm.ch

Autoren: Philipp Landmark, Marion Loher,
Tanja Millius, Patrick Stämpfli,
Mirjam Koc, Stephan Ziegler, Robert
Nef, Sven Bradke, Walter Locher,
Roland Rino Büchel, Werner Krüsi,
Matt Moser, Michael Götte, Barbara
Gysi, Jan Riss

Fotografie: Marlies Thurnheer, Thomas Hary,
Gian Kaufmann, zVg

**Herausgeberin,
Redaktion
und Verlag:** MetroComm AG
Bahnhofstrasse 8
9001 St. Gallen
Tel. 071 272 80 50
Fax 071 272 80 51
www.leaderdigital.ch
www.metrocomm.ch
leader@metrocomm.ch

Geschäftsleitung: Natal Schnetzer
nschnetzer@metrocomm.ch

**Verlags- und
Anzeigenleitung:** Oliver Iten
oiten@metrocomm.ch

**Marketingservice/
Aboverwaltung:** Fabienne Schnetzer
info@metrocomm.ch

Abopreis: Fr. 60.- für 18 Ausgaben

Erscheinung: Der LEADER erscheint
9 x jährlich mit Ausgaben
Januar/Februar, März,
April, Mai, Juni, August,
September, Oktober,
November/Dezember,
zusätzlich 9 Special-Ausgaben

Gestaltung/Satz: MetroComm AG

Produktion: Ostschweiz Druck AG,
Wittenbach

Die mit «Profil» gekennzeichneten Beiträge gelten als
Sponsored Content.

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.

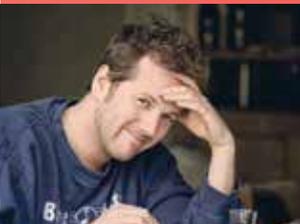
ISSN 1660-2757

metr
comm

KMU und Überraschungen – Knall auf Fall!

Schweizer KMU-Tag St. Gallen
23. Oktober 2020

Online-Anmeldung unter
[kmu-tag.ch](https://www.kmu-tag.ch)



Veranstalter



alea iacta-

Hauptsponsoren

RAIFFEISEN

helvetia 

 **ABACUS**

OBT 

Kommunikationspartnerin

 **swisscom**

Medienpartner

LEADER

SWISS + FLEX-LEASING

Ihr flexibler Leasingvertrag mit Probefahrtcharakter.



Beschleunigt Ihren Herzschlag. Mit Strom.

Der neue Taycan 4S. Jetzt mit 1,9% Swiss Flex-Leasing.

Das 1,9% Swiss Flex-Leasing ist Ihr flexibler Leasingvertrag mit Probefahrtcharakter. Massgeschneidert für den neuen Taycan 4S. Ihr Vorteil: Fahren Sie unseren ersten vollelektrischen Sportwagen, und sollten Sie nicht vollends überzeugt sein, kann der Leasingvertrag nach sechs Monaten kostenlos beendet werden. Ein weiteres Highlight: Die Installation der Ladeinfrastruktur ist bis zu einem Wert von CHF 2'000.- ebenfalls enthalten.

Mehr Informationen erhalten Sie bei uns im **Porsche Zentrum St. Gallen** oder unter www.porsche.ch/flex-leasing

Porsche Zentrum St. Gallen
City Sportscar St. Gallen AG
Zürcher Strasse 511
9015 St. Gallen
www.porsche-stgallen.ch

Preisbeispiel Neuwagen: Porsche Taycan 4S, Barkaufpreis: CHF 150'000.-; Laufzeit: 36 Monate; 15'000km pro Jahr; 1. grosse Leasingrate: 15% vom Barkaufpreis; Leasingrate ab dem 2. Monat: CHF 1'873.-; effektiver Zinssatz: 1,92%, Vollkasko nicht inbegriffen. Alle Preise verstehen sich inkl. MWST. Änderungen vorbehalten. Die Aktion ist gültig vom 1.8.2020 bis 31.10.2020 (massgebend ist das Datum der Antragseinreichung). Die Kreditvergabe ist verboten, falls sie zur Überschuldung des Konsumenten führt (UWG Art. 3). Ein Angebot von Porsche Financial Services Schweiz AG in Kooperation mit BANK-now AG. Für ein verbindliches Angebot wenden Sie sich bitte an Ihr Porsche Zentrum.



PORSCHE