



KMU und Kreativität:
Vom Wert des Querdenkens

Schweizer KMU-Tag 2011

Merkwürdige Referate
Wie und warum der Mensch quer denkt 8

Impulse zur Kreativität
Im Gespräch mit Frank M. Rinderknecht 24

«Schwarze Schwäne»
Zum Innovationspotenzial von Spezialrisiken 30

 **kmu-tag.ch**
st.gallen

Jahre 125
seit 1886
Labhart
GOLDSCHMIEDE
UHRMACHER
ST.GALLEN
CHRONOMETRIE Inhaber: Romano Prader
oben an der MARKTGASSE 23
ST.GALLEN, www.chronometrie.ch

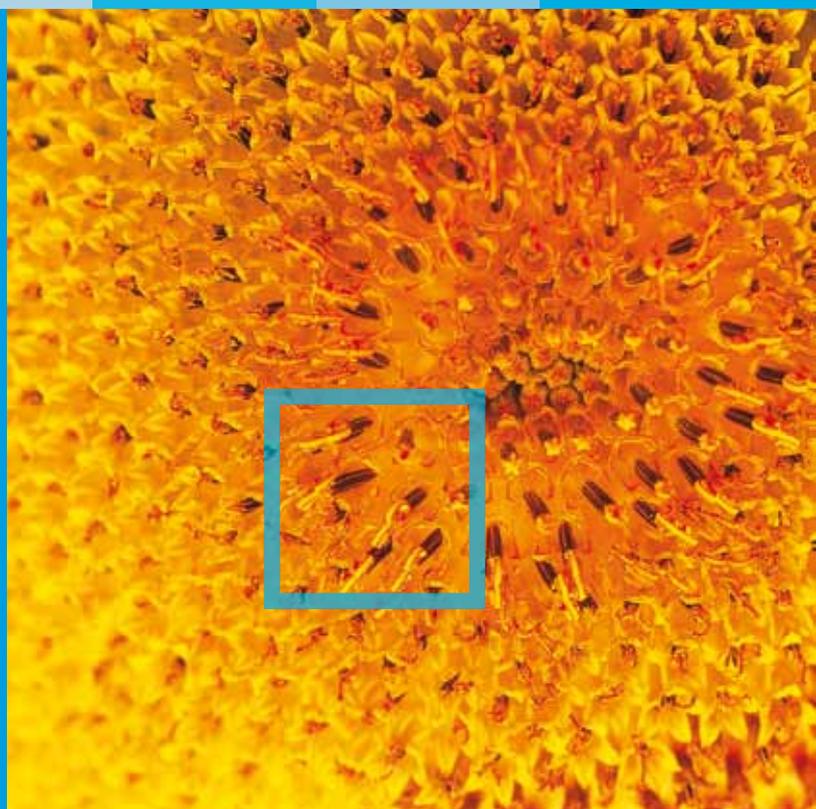
Das Haus der berühmten Marken

Blancpain
Breitling
Bulgari
Century
Certina
Eterna
Fortis
Franck Muller
IWC
Jaeger-LeCoultre
Max Bill
Montblanc
Nomos
Omega
Oris
Reuge
Erwin Sattler
Ulysse Nardin
Vacheron Constantin
Victorinox



Unsere Kunden haben mehr Cash
und weniger Ärger.

Warum?



Darum!

Weil wir als beste Datenbank für Wirtschafts- und Bonitätsauskünfte bekannt sind. Weil kein anderes Unternehmen in der Schweiz die zentralen Bereiche Auskunft sowie Inkasso aus einer Hand in dieser Form abdeckt. Das bedeutet für Sie: Mehr Cash, weniger Debitorenverluste, verbesserte Kundenstruktur, Ärger ausgelagert. Wählen Sie Ihren ortsnahe Partner.

www.creditreform.ch

**+ Creditreform
Egeli Basel AG**
Münchensteinerstrasse 127
CH-4002 Basel
Tel. +41 (0)61 337 90 40
Fax +41 (0)61 337 90 45
info@basel.creditreform.ch

**+ Creditreform
Egeli St. Gallen AG**
Teufener Strasse 36
CH-9001 St. Gallen
Tel. +41 (0)71 221 11 21
Fax +41 (0)71 221 11 25
info@st.gallen.creditreform.ch

**+ Creditreform
Egeli Zürich AG**
Binzmühlestrasse 13
CH-8050 Zürich
Tel. +41 (0)44 307 80 80
Fax +41 (0)44 307 80 85
info@zuerich.creditreform.ch



Creditreform
GEMEINSAM GEGEN VERLUSTE.

Emotionen, Träume, Verrücktheit



KMU und Kreativität – Vom Wert des Querdenkens» war das Thema des KMU-Tages 2011. Damit haben die Organisatoren ein faszinierendes Kapitel über die Erfolgsgeschichte der Schweizer Firmenwelt beschrieben. Aus packenden Referaten und moderierten Diskussionen gab es Antworten auf die Frage, wie und wieso Querdenken erzeugt wird und zu geschäftlichem und persönlichem Glanz führt. Ein allgemeingültiges Rezept für Kreativität, so lautet der Befund des Zuschauers und Zuhörers, gibt es nicht wirklich, Querdenker schöpfen ihre Würfe mit unterschiedlicher Methodik aus verschiedenen Quellen. Der Automobilvordenker Frank M. Rinderknecht etwa lässt sich schwergewichtig von Emotionen, Träumen und seinem Bauchgefühl leiten, kombiniert mit einem Schuss Verrücktheit. Wenn ihm ein an seinen Ideen interessierter, aber skeptischer Geschäftspartner sagt: «Das geht doch nicht», fühlt sich Rinderknecht erst recht herausgefordert, seine Vision zu verwirklichen.

Wertvoll auch die Ausführungen von Hirnforscher Manfred Spitzer, der mit der Irrmeinung aufräumte, dass Kreativität dem Querdenker gewissermassen in die Wiege gelegt wird. Sie kommt nach seinen Worten durch entsprechende Entwicklung des Individuums zustande. Wer im jugendlichen Alter viel lernt und sich ein breites Wissen aneignet, erlangt die Fähigkeit, geradeaus zu denken und schafft dadurch überhaupt erst die Grundlage für Kreativität. Wer ein erfolgreicher Unternehmer mit Querdenkerkompetenz werden will, muss also nicht zu weit suchen oder wegen angeblicher mangelnder Begabung resignieren. Die Wahrheit über den Weg zum Ziel ist, so lassen sich Spitzers Ausführungen deuten, im Grunde genommen ganz einfach.

Die diesjährige Umfrage unter den KMU-Tag-Teilnehmern hat erwartungsgemäss gezeigt, dass mehrheitlich das lineare Denken als Hauptpfeiler der Geschäftsprozesse betrachtet wird. Für die KMU – durch alle Branchen und Grössenklassen – spielt aber auch Querdenken eine wichtige Rolle. Der grösste Nutzen wird vor allem bei Strategiesitzungen sowie bei Forschungs- und Entwicklungsprojekten gesehen, zum Teil auch bei allgemeinen operativen Aufgaben. Grosse Zustimmung bei den Umfrageteilnehmern erhielt die Antwortmöglichkeit, wonach 20 Prozent Querdenken für das Unternehmen nützlich seien. Dieser Fünftel im Know-how der Schweizer Firmen hat am KMU-Tag in St.Gallen, dem Organisationsteam und allen Mitwirkenden sei dafür gedankt, zweifellos an Qualität zugelegt.

Natal Schnetzer
Verleger





ATEMBERAUBEND SCHÖN. UNWIDERSTEHLICH EFFIZIENT. DER NEUE JAGUAR XF.



Erleben Sie den neuen JAGUAR XF und damit höchste Effizienz. Mit seiner neuen Optik, dem aufgewerteten Interieur und den effizientesten High-Tech-Motoren aller Zeiten lässt er keine Wünsche offen. Dank seinem sparsamen 2.2-Liter-Diesellaggregat mit 8-Stufen-Automatik und innovativer Stopp/-Start-Technologie erzielt der JAGUAR XF einen Normverbrauch von lediglich 5.4 Liter auf 100 km und erreicht damit die Energieeffizienzklasse A.

Geniessen Sie den grosszügigen Luxus, den Sie sich schon immer gewünscht haben, und das zu Konditionen, von denen Sie bisher nur träumen konnten. Kontaktieren Sie noch heute Ihren JAGUAR-Fachmann für eine Probefahrt.

www.jaguar.ch



Emil Frey AG, Autopark Ruga St. Gallen

Molkenstrasse 3-7, 9006 St. Gallen, 071 228 64 64, www.emil-frey.ch/autopark

JAGUAR | XF

* Abgebildetes Modell: XF 2.2-Liter-Diesel, 190 PS, CHF 59 500.-, Normverbrauch 5.4 l/100 km, CO₂-Emission 149 g/km (Durchschnitt aller Neuwagen in der Schweiz 188 g/km), Energieeffizienzklasse A. Swiss Deal Leasing: gültig vom 29.8.2011 bis 30.11.2011 (Immatrikulationen in der Schweiz bis 29.2.2012) auf den XF-Modellen des Modelljahrganges 2012. Leasing-Berechnungsbeispiel: XF 2.2-Liter-Diesel, empfohlener Kunden-Nettoverkaufspreis CHF 59 500.-, Sonderzahlung 10% der Basispreisempfehlung. Laufzeit 48 Monate, 10 000 km/Jahr, effektiver Jahreszins 2.94%, Kautions 5%, obligatorische Vollkasko nicht inbegriffen. Leasingrate monatlich CHF 692.70 inkl. MWSt. Die Kreditvergabe ist verboten, falls sie zur Überschuldung des Konsumenten führt. JAGUAR Free Service: 3 Jahre kostenlose Wartung ohne Kilometerbegrenzung, inklusive Flüssigkeiten.



SPECIAL KMU-Tag 2011
13/2011

Magazin LEADER
MetroComm AG
Zürcherstrasse 170
Postfach 349
9014 St.Gallen
Telefon 071 272 80 50
Fax 071 272 80 51
leader@metrocomm.ch
www.leaderonline.ch

- Verleger:** Natal Schnetzer
- Redaktion:** Richard Ammann (Leitung)
rammann@metrocomm.ch
Dr. Stephan Ziegler
Daniela Winkler
- Autoren in dieser Ausgabe:** Prof. Dr. Urs Fueglistaller,
M.A. Alexander Fust, Dr. Christoph Meili, Othmar Ehrl, Dr. Frank Halter
- Fotografie:** Bodo Rüedi
Philipp Baer
- Herausgeberin, Redaktion und Verlag:** MetroComm AG
Zürcherstrasse 170
9014 St. Gallen
Tel. 071 272 80 50
Fax 071 272 80 51
www.leaderonline.ch
www.metrocomm.ch
leader@metrocomm.ch
- Geschäftsleitung:** Natal Schnetzer
nschnetzer@metrocomm.ch
- Verlags- und Anzeigenleitung:** Martin Schwizer
mschwizer@leaderonline.ch
- Marketingservice/ Aboverwaltung:** Irene Hauser
sekretariat@metrocomm.ch
- Abopreis:** Fr. 60.– für 18 Ausgaben
- Erscheinung:** Der LEADER erscheint 9x jährlich mit Ausgaben Januar/Februar, März, April, Mai, Juni, August, September, Oktober, November/Dezember, zusätzlich 9 Special-Ausgaben
- Gestaltung/Satz:** Marisa Gut
mgut@metrocomm.ch
- Produktion:** Sonderegger Druck AG, Weinfelden

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

ISSN 1660-2757



Prof. Dr. Urs Fueglistaller mit schrägem Tagungsunterlagen- und Sponsoring-Package.

Querschnitt durchs Querdenken	8	Schwarze Schwäne	30
Am erneut ausverkauften Schweizer KMU-Tag referierten ein Vegetarier, ein Hirnforscher, eine Ökonomin, ein Automobilvordenker, ein Schriftsteller sowie ein Aussteiger und Philanthrop zum Leitthema Querdenken.		Unberechenbare Risiken, oft als «Schwarze Schwäne» bezeichnet, bergen neben einem grossen Schadenspotenzial auch ein Innovationspotenzial.	
KMU-Studie 2011	12	Zehn Denkwerkzeuge	36
Ergebnisse der diesjährigen KMU-Tag-Befragung		Die zunehmende Komplexität der Märkte erfordert völlig neue Denkwerkzeuge, um im globalen Weltgeschehen bestehen zu können.	
Querdenker-Rätsel	22	Wer sind all die Nachfolger?	42
Eine paar knifflige Rätselfragen. Wahre Querdenker tüfteln solange, bis sie die Lösung gefunden haben.		Bei der Unternehmensnachfolge bleibt oft die abtretende Generation im Blickpunkt, die Sicht der nachfolgenden Generation wird unterschätzt.	
«Impulse zur Kreativität»	24		
Frank M. Rinderknecht, Gründer und CEO der Rinspeed AG, gibt KMU «Impulse zur Kreativität».			



Quer und geradeaus in eine glückliche Zukunft

Weit über 1000 KMU-Führungskräfte, Unternehmerinnen und Unternehmen widmeten sich am 28. Oktober einen ganzen Tag dem Thema «KMU und Kreativität – vom Wert des Querdenkens». Das Vortragsangebot in St.Gallen reichte vom Vegetarier und Hirnforscher über die Ökonomin und den Automobilvordenker bis zum Schriftsteller und Philanthropen.

Text: Richard Ammann **Bilder:** Philipp Baer

Der Schweizer KMU-Tag war, wie die Organisatoren mitgeteilt haben, in seiner neunten Auflage in der Olma-Halle 9 erneut ausverkauft und aus der ganzen Deutschschweiz gut besucht. Von bekannten und merkwürdigen Referentinnen und Referenten gab es Tipps fürs Querdenken im unternehmerischen Alltag. Moderator Marco Fritsche gelang es, in den anschliessenden Diskussionsrunden den Referenten vertiefende Antworten

und Bonmots zum Thema Querdenken zu entlocken. In einem «Speakers Corner» konnten den Referenten noch persönliche Fragen gestellt werden.

«Quer in der gastronomischen Landschaft»

Daniel Frei, Mitgründer und CEO der «tibits ag», stellte das Konzept seiner erfolgreichen vegetarischen Restaurantkette vor, das «quer in der gastronomischen Landschaft liegt» und mit verschiedenen Paradigmen

breche. «tibits» habe mit der Vorstellung aufgeräumt, wonach Essen ohne Fleisch kein richtiges Essen, Vegetarisch nur etwas für «Körnlipicker» sei und der Beruf des Wirtes nur von einem Versager ergriffen werde, der sonst keine rosigen Aussichten hat.

Der Psychiater und Hirnforscher Manfred Spitzer (Universität Ulm) ging der Frage nach, wie und wieso der Mensch «quer» denkt. Nach seinen Worten sind es die ganz einfachen, längst bekannten Wahrheiten, die aus einem Heranwachsenden einen kreati-



Manfred Spitzer wettet gegen die «digitale Demenz».



Sita Mazmunder bilanziert die «Erfolge» des internationalen Terrorismus.

ven Menschen machen: Nur durch Lernen und Wissensaneignung entstehen im Gehirn die Voraussetzungen für weitergehende Denkleistungen. Eher neu ist dabei die Erkenntnis, dass Lernen niemals in einem Klima der Angst stattfinden sollte, weil dieses den Entwicklungsprozess blockiert. Hart ins Gericht ging Spitzer mit den digitalen Unterhaltungsmedien, die kreativem Denken alles andere als förderlich seien. Eltern, die ihren Sprösslingen etwa eine «Playstation» schenken, trügen zur «digitalen Demenz» unserer Jugend bei.

Die Rationalität des Terrorismus

Mit einer besonderen Sorte von Querdenkern befasst sich Sita Mazmunder, Dozentin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (Hochschule Luzern) sowie Lehrbeauftragte der Universitäten St.Gallen und Zürich: Sie hat untersucht und ausgerechnet, mit welchem geringen Aufwand der internationale Terrorismus Angst und Schrecken verbreiten und enormen Schaden anrichten kann. Gemäss ihren Worten kostete die «Inszenierung» von «9/11» in New York

etwa eine halbe Million Dollar, der Schaden und die Folgekosten beliefen sich auf 50 Milliarden Dollar ... Leider blieben Anstrengungen im gesetzgeberischen Bereich, welche die dubiosen, für Anschläge erforderlichen Finanztransaktionen aufdecken

Sita Mazmunder:

«Der Terrorakt 9/11 kostete eine halbe Million, der Schaden und die Folgekosten beliefen sich auf 50 Milliarden»

sollen, ohne Wirkung. Die meisten Terroranschläge würden vereitelt durch Geheimdienstrecherchen und -aktionen. Neue Ansätze sind nach Mazmunder die Hebung des Bildungsniveaus und die Bekämpfung der Armut in den Rekrutierungsgebieten, Anstrengungen zur Erhöhung der Finanzierungskosten von Terrorakten usw.

Frank M. Rinderknecht wurde mit seiner 1979 gegründeten Rinspeed AG durch wegleitende Innovationen rund um das

Auto bekannt. Etwa die integrierte Tastatur in Lenkrädern geht auf sein Konto, und auch das Auto, das tauchen kann, kommt aus seiner Werkstatt. Längst arbeitet er an Autos der Zukunft, die nicht mehr mit fossilen Brennstoffen angetrieben werden. Er hält es für möglich, dass in nicht allzu ferner Zukunft neue Energieformen eine Rolle spielen werden, die man heute noch gar nicht kennt.

Finanzwirtschaft und Realwirtschaft

Der Schriftsteller Urs Widmer sprach zum Thema «Geradeausdenken». Sein Essay enthielt eine Kritik am Homo oeconomicus, der sich klug und sympathisch in seiner vor Euphemismen strotzenden Sprachwelt der globalisierten Marktwirtschaft bewegt, aber unfähig ist, ausserhalb seines Gedankensystems zu denken. Widmer stellte die Forderung auf, der sich überstürzenden Euphorie des Geldmachens Einhalt zu gebieten. Die Finanzwirtschaft dürfe weltweit nur noch mit Vorgängen zu tun haben, welche die Produktion von realen Gütern



Daniel Frei kultiviert Essen ohne Fleisch.



Karl Rabeder hat sich vom «Hamsterrad» befreit.

betreffen. Der ganze Spekulationsteil der Geldwirtschaft müsse nicht nur ausgegliedert und vom klassischen Bankgeschäft losgetrennt, sondern ersatzlos gestrichen werden.

Den Abschluss des Vortragsteils machte Karl Rabeder, der mit grossem Erfolg ein Unternehmen mit 400 Angestellten aufbaute und österreichischer Meister im Segelfliegen war, sein Leben dann vor ein paar Jahren, auf eine sich immer stärker meldende innere Stimme hörend, anders organisierte und schliesslich ganz umstellte: Er verkaufte seinen ganzen Besitz und unterstützte mit

Manfred Spitzer:
«Playstation führt zu digitaler Demenz»

dem Erlös Waisenhausprojekte in Mittel- und Südamerika. Rabeder lebt heute in einer Kleinstwohnung mit 19 Quadratmetern Fläche und empfindet sein philanthropisches Dasein als Form höchster Glückseligkeit. Materielle Werte spielen für ihn keine

Rolle mehr, befreit vom «Hamsterrad», in dem er früher aufdrehte und sich aufrieb, lebt er jetzt nach dem Motto: «Wer nichts

Karl Rabeder:
«Wer nichts hat, kann alles geben»

hat, kann alles geben». Um andere an seiner Philosophie teilhaben zu lassen, tritt Rabeder nun auch als Glückscoach auf. In seinen Seminaren lernen Interessierte, auf ihre innere Stimme zu hören und dadurch ihren Schlüssel zum glücklichen Leben zu finden.

Was machen Querdenker(innen) anders?

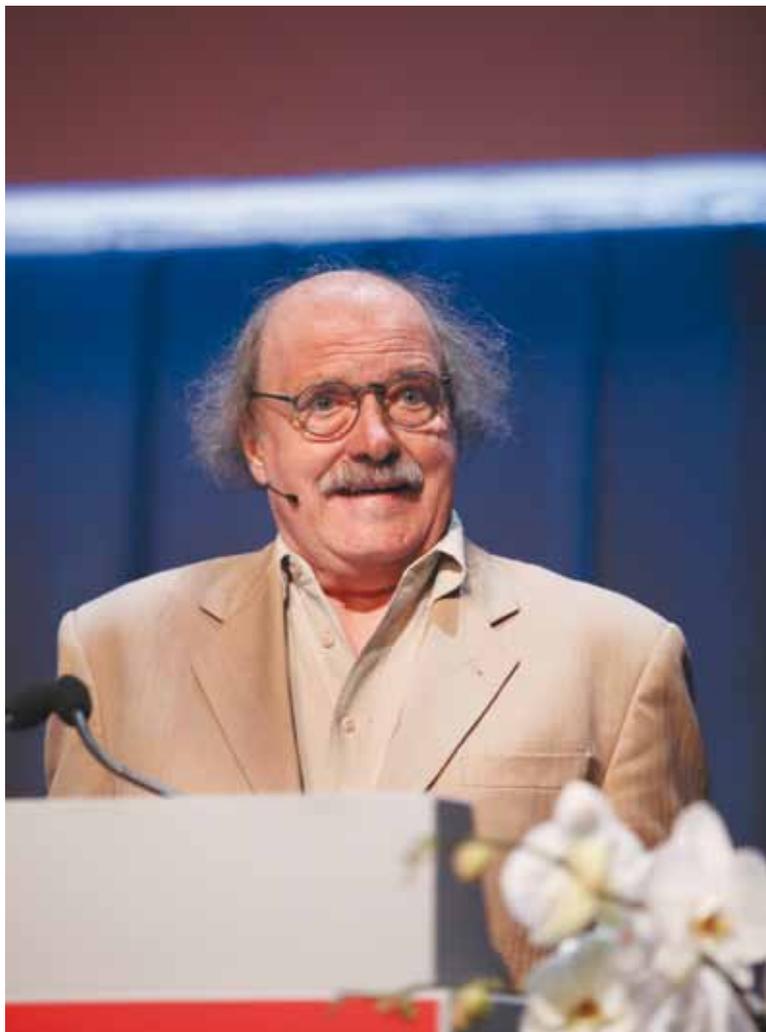
Zum Auftakt des Schweizer KMU-Tages hatte dessen «Patron», Professor Urs Fueglistaller vom Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen, die Ergebnisse der diesjährigen KMU-Tag-Studie zum Tagungsthema präsentiert. Danach beurteilen die Querdenker in den KMU nach ihrer

Selbsteinschätzung die Umsätze und Gesamtergebnisse im Jahr 2011 im Vergleich zu den Vorjahren (noch) positiver als die «Geradausdenker». Querdenken kann man gemäss der Studie vor allem in der Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Kunden und mit (anderen) Querdenkern.

Die Studie, deren Ergebnisse auf www.kmu-tag.ch im Detail nachzulesen sind, zeigt auch, dass sich Querdenkende in vielen Bereichen deutlich von Nicht-

**Jubiläums-KMU-Tag
 am 26. Oktober 2012**

Mit jährlich über tausend Teilnehmenden gehört der Schweizer KMU-Tag zu den grössten Wirtschaftstagungen der Schweiz. Um die Plattform für KMU in ihrem Charakter zu erhalten, wird die Beschränkung der Anzahl Teilnehmender auch in den kommenden Jahren beibehalten. Nächstes Jahr findet der Anlass – der zehnte und damit Jubiläums-KMU-Tag – am 26. Oktober statt. Ausführliche Informationen auf www.kmu-tag.ch.



Urs Widmer geisselt die Auswüchse der Finanzwirtschaft.



Frank M. Rinderknecht erwartet die Entdeckung neuer Energieformen.

Querdenkenden unterscheiden: Sie stellen dauernd Fragen, erkennen rasch neue Ideen, lieben das Experimentieren, sind abenteuerlich, arbeiten mit Analogien, um neue Ideen zu finden, nehmen bewusst andere

Perspektiven ein und studieren gründlich die Fachliteratur. Ausserdem sehen sie Verbindungen auch zwischen nicht zusammenhängenden Informationen und voneinander unabhängigen Themenge-

bieten und finden im Alltag immer Zeit, systematisch nach neuen Ideen zu suchen. Zudem sind sie überzeugt, dass sie mit ihrer Arbeitsweise innerhalb der Branche einzigartig seien. ■

Anzeige



architektur
 generalplanung
 projektentwicklung
www.rlc.ch

KMU und Querdenken – Erkenntnisse aus der Studie 2011

«KMU und Kreativität – vom Wert des Querdenkens» war der Titel des Schweizer KMU-Tages 2011, der auch dieses Jahr am Freitag nach der Olma stattfand. Es ging beispielsweise um die Gewinnung, Evaluation und Bearbeitung von Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen, innovative Lösungen für Mitarbeiterentwicklungsprogramme oder für Kundenanforderungen. Aus der Befragung von über 500 KMU-Vertretern (KMU-Tag-Studie 2011) gingen grundlegende Gedanken und empirische Erkenntnisse hervor.

Text: Prof. Dr. Urs Fueglistaller, Alexander Fust **Illustration:** zVg

Querdenken ist ein umgangssprachlicher Ausdruck, wobei auch das Synonym «laterales Denken» dafür verwendet werden kann. Lateral (vom lat. *latus*, Seite) drückt das Nichtlineare in der Gedankenabfolge aus, also z.B. den intuitiven, kreativen oder emotionalen Denkstil¹⁾. Die Freude an «Seitenblicken», also Perspektivenwechsel, sind beim Querdenken zugelassen. Das Querdenken wird nach de Bono durch folgende Grundsätze charakterisiert²⁾:

1. Es wird zugelassen, dass vorhandene Informationen subjektiv bewertet und selektiv verwendet werden. Details werden nicht analytisch, sondern intuitiv erfasst.
2. Gedankliche Sprünge und Assoziationen sind erwünscht, nicht jedes Zwischenergebnis muss richtig sein.
3. Ja/Nein-Entscheidungen werden vermieden. Auch nicht durchführbare Lösungen können ein Schritt zum besseren Verständnis des Problems sein.
4. Konventionelle Denkmuster werden in Frage gestellt, indem z.B. bewusst nach der unwahrscheinlichsten Lösung eines Problems gesucht wird.
5. Ausgangssituation und Rahmenbedingungen werden nicht als unveränderbar hingenommen.

Geradausdenken

Das Gerade(aus-)denken hingegen, auch lineares oder vertikales Denken genannt, verläuft Schritt für Schritt (kontinuierlich) und fundiert auf eingeübten Routinen. Die Kreativität beim lateralen Denken umfasst oftmals drei tragende Elemente: (1.) es soll

etwas Neues kreiert werden, (2.) das sinnvoll ist und (3.) meist durch die Kombination von bereits Bestehendem entsteht.³⁾ Somit ist auch das Querdenken nicht losgelöst vom Bestehendem, vom Geradeausdenken und Beständigem, auf dem oft quergedachte Ideen basieren. Wenn Quereres aus bestehenden Strukturen entsteht, nennt man diesen Prozess «Emergenz» (lat. *emergere*, auftauchen, entstehen). Aus dem Zusammenspiel von bestehenden Elementen entsteht Neues. Querdenken bedient sich somit der Routine, macht sie zur Quelle der Neuartigkeit. Deshalb sind wir überzeugt, dass eine agile Balance zwischen Quer- und Geradeausdenken für das erfolgreiche Wirtschaften notwendig ist. Diese These wurde jüngst untersucht, und die Wissenschaftler fanden heraus, dass besonders Unternehmer verglichen mit Managern und Beamten das Balancieren zwischen linearem und lateralem Denken gut beherrschen.⁴⁾

Das Querdenken wird insbesondere für folgende Aufgaben als förderlich betrachtet: die Ideenfindung und das Lösen von schwierigen und komplexen Problemen, die keine objektiven Lösungen aufweisen.⁵⁾ Als eine Gefahr wird das Querdenken dann angesehen, wenn die erarbeiteten Lösungen zu abweichend gegenüber bestehenden Denkstrukturen sind und somit weniger (be-)greifbar für nicht involvierte Personen werden. Querdenken kann demzufolge auch dazu führen, dass die Effektivität, Effizienz und Verständlichkeit der Lösung verloren geht. Das Querdenken wird zudem als anstrengend betrachtet und die immer querdenkende Person mag damit

konfrontiert werden, nie Projekte wirklich umsetzen zu können. Zudem wird das Querdenken nicht zwingend förderlich sein für Projekte, die eine objektive Lösung aufweisen und entsprechend umgesetzt werden sollen.

Das Quere ist Teil des Lebens

Die Unternehmerin und der Unternehmer können das Querdenken in unterschiedlicher Art und Weise nutzen: als Lebensphilosophie oder als Methodik für konkrete Herausforderungen. Lebensphilosophie bedeutet dabei, dass man sich mit den Herausforderungen des Lebens intensiv auseinandersetzt, sie gerne hat und dabei sich bewusst ist, dass es auch anders sein könnte. Es muss nicht immer alles geradeaus gehen, das Quere ist Teil des Lebens. Das Zulassen des Queren heisst, sich über die Andersartigkeit zu freuen, neue Gedanken und Aspekte willkommen zu heissen, Querverbindungen zwischen Phänomenen und Gedanken entdecken, nicht linear folgern, sondern sprunghaft denken und Intuitionen zulassen, experimentieren können, bewusst unterschiedliche Perspektiven einnehmen, in Szenarien denken und vor allem immer neugierig zu bleiben.

Querdenken als Methodik ist konkreter: Es existieren verschiedene Methoden für das Querdenken z.B. Kreativitätstechniken, die es ermöglichen durch eine bestimmte Vorgehensweise, neuartige Ideen zu generieren. Diese Techniken basieren beispielsweise auf dem Umgang mit Widersprüchen und Gegensätzen, z.B. guten und schlechten Zeiten, das Sammeln von Erfahrungen und

Erkenntnissen, die Ungeduld und Freuden und eben auch das Querdenken.

Eine Verfestigung von solchen Methoden gelingt dann, wenn sich Unternehmer dieser Hilfsmittel in Zeitabständen (bewusst oder unbewusst) bedienen. Weitere Möglichkeiten können sich dadurch ergeben, dass neuartige Informationen erhalten werden, die mit bestehendem unternehmerischem Wissen kombiniert werden können, wodurch Neues entstehen kann. So führen etwa Dyer et al.⁶⁾ in ihrer Untersuchung aus, dass sich innovative Unternehmer durch folgende Handlungen auszeichnen:

- sie hinterfragen stetig den Status quo und stellen Fragen nach dem «Wieso»?
- sie beobachten immerwährend: z.B. kann die Beobachtung der Kunden dazu führen, dass neue Situationen auftreten, die dem Unternehmer vorher so nicht bewusst waren.
- sie experimentieren nicht nur physisch, sondern auch mental.
- sie sprechen mit verschiedenen Personen, die unterschiedliche Perspektiven und Hintergründe einbringen und somit dem Unternehmer neue Sichtweisen vermitteln.

Breit angelegte Befragung von Schweizer KMU

An der KMU-Tag Umfrage nahmen insgesamt 509 Personen teil. Die meisten Befragten haben CEO-, (Mit-)Inhaber- und/oder Verwaltungsratsfunktionen in Familienunternehmen und dort Aktiengesellschaften inne. Von diesen 509 Personen schätzen sich 157 Personen (31%) als Geradeausdenker, 257 (50%) als Sowohl-als-auch-Denker und 95 (19%) als Querdenker ein.

Spannend wird es bei der Auswertung der Frage nach dem Ort des Querdenkens (vgl. Abbildung 1). Es fällt auf, dass



Abbildung 1: Ort des Querdenkens

(1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)

die meisten Befragten (1.) beim Gespräch mit Kunden, Mitarbeitenden, Querdenkern und (2.) in ruhigen Momenten besonders gut querdenken können. Dieses Ergebnis deutet auf ein Sowohl-als-auch-Verhalten hin: Sowohl in der aktiven Auseinandersetzung mit Kunden oder Experten kann man reflektieren, Gedankensprünge zulassen, sich von Querdenkern inspirieren lassen als auch in ruhigen Momenten, an denen man für sich alleine nachdenken kann. Das entspricht einem interessanten Phänomen, welches wir oft beobachten: Viele erfolgreiche Unternehmer und Führungskräfte suchen die Nähe, aber auch bewusst die Distanz zum Kunden und Mitarbeitenden. Auf die Balance kommt es wohl an.

Die anderen vorgeschlagenen Gelegenheiten sind entweder ähnlich zu einzelnen oben genannten (z.B. «Auf längeren Reisen» oder «In der Natur» ist ähnlich wie «In

ruhigen Momenten») oder werden als neutral eingestuft. Interessant sind die Gelegenheiten, bei denen man besonders schlecht querdenken kann/will.

Auch weisen die Befragten in einigen Punkten eine gewisse Skepsis gegenüber dem Querdenken auf, was sicherlich aufgrund ihrer Erfahrung nachvollziehbar ist (vgl. Abbildung 2). Der Nutzen des Querdenkens wird vor allem bei Strategiesitzungen und Forschungs- und Entwicklungsprojekten gesehen (vgl. Abbildung 3).

Des Weiteren wird das Querdenken auch mehrheitlich in allgemeinen, operativen Aufgaben, Sitzungen und Gesprächen mit Kunden als förderlich betrachtet. Interessant ist auch, dass die Zustimmung zur These «20% Querdenken und 80% Geradeausdenken ist für den Erfolg des Unternehmens nützlich» doch recht hoch ist. Die Befragten bejahen demzufolge zwei zentrale Punkte:

¹⁾ de Bono, Edward, *Laterales Denken: ein Kursus zur Erschliessung ihrer Kreativitätsreserven*, Rowohlt, Reinbek, 1972.

²⁾ ebenda.

³⁾ z.B. Kästner, Evelyn, *Kreativität als Bestandteil der Markenidentität: Ein verhaltensorientierter Ansatz zur Analyse der Mitarbeiterkreativität*, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2009.

⁴⁾ Groves, Kevin et al., *Examining Entrepreneurial Cognition*, *Journal of Small Business Management*, 2011, S. 438–466.

⁵⁾ z.B. Dane, Erik & Pratt, Michael G., *Exploring intuition and its role in managerial decision making*, *Academy of Management Review*, 32(1), 2007, 33–54. Und Laughlin, P.R., *Social combination processes of cooperative problem-solving groups on verbal intellectual tasks*, In M. Fishbein (Ed.), *Progress in social psychology*, 1: 128, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1980.

⁶⁾ Dyer, Jeffrey et al., *Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures*, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, 2008, 317–338.

Sind Sie bereit für den Take off zum Exporterfolg?

Dann besuchen Sie am 29. März 2012 das 10. Aussenwirtschaftsforum in Zürich.

Erfahren Sie aus erster Hand, wie exportorientierte Unternehmen international abheben. Zum Beispiel von Monika Walser, die Ihnen als CEO von FREITAG lab. ag den langfristigen Erfolg der Schweizer Trendmarke verrät. Oder auch von Marcel Näpflin, der als Geschäftsführer der URIMAT Schweiz AG die Internationalisierung seines Unternehmens massgeblich vorangetrieben hat. Oder vom «Jet-Man» Yves Rossy, der seinen Traum vom Fliegen verwirklicht hat und seine Erfindung auf der ganzen Welt präsentiert. In Keynote-Referaten, Panel-Diskussionen, vertiefenden Impuls-Sessions und Networking-Pausen profitieren Sie von Fachwissen, erhalten Antworten auf konkrete Fragen und knüpfen wertvolle Kontakte – unter anderem zu den 18 Leitern der Swiss Business Hubs, den Länderexperten aus den wichtigsten Exportmärkten. Melden Sie sich deshalb jetzt an!

www.osec.ch/awf



Marcel Näpflin



Yves Rossy



Monika Walser

Premium Partner

CREDIT SUISSE 

1. Es braucht unbedingt die Routine und Erfahrungen aller Mitarbeitenden für den Erfolg des Unternehmens.
2. Daneben soll in einer gewissen Balance auch die Andersartigkeit im Denken zugelassen werden. Wichtig ist offenbar das Mass des Querdenkens.

Querdenkerorte

Die nächste Auswertung widmet sich dem Thema «Ort des Querdenkens», also der Frage, bei welchen Gelegenheiten man besonders gut querdenken kann. Wir haben hinsichtlich der Gruppenvariablen «Alter der Person in Jahren», «Geschlecht» und «Querdenken» einige Unterschiede ausgemacht.

Bezüglich des Alters der Umfrageteilnehmer ist ein etwas kontroverses Bild erkennbar (Abbildung 4). Eine Vereinfachung sei hier erlaubt: Je älter, desto mehr Querdenken in der Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitenden und desto mehr Querdenken am Arbeitsplatz. Je jünger, desto mehr Querdenken beim Autofahren, beim Sport, unter der Dusche, auf der Toilette und beim Fernsehen. Damit steht viel Raum für Interpretationen parat.

Weiter sind bezüglich des Geschlechts signifikante Unterschiede erkennbar (Abbildung 5). Die Damen weisen bei folgenden Gelegenheiten signifikant höhere Einschätzungen als die Männer auf: beim Einschlafen, während Firmenpausen, bei der Anwendung von Kreativitätstechniken, während interessanten Meetings, in der Kommunikation mit Vorgesetzten und mit Querdenkern. Dieser Befund bietet doch einigen Gesprächsstoff. Was ist los mit uns Männern?

Nutzen des Querdenkens

Die Frage nach dem Nutzen des Querdenkens wird erwartungsgemäss von den Querdenkern am höchsten geschätzt (Abbildung 6). So stufen Querdenker ihren Denkansatz für die operativen Tätigkeiten, für Führungsaufgaben und vor allem im Gespräch mit den Kunden als sehr nützlich ein.

Weitere signifikante Feststellungen

Ebenfalls hat die Untersuchung aufgezeigt (hier nicht als Abb.), dass Querdenker gegenüber den anderen Gruppen signifikant anders handeln. Die folgende Aufzählung

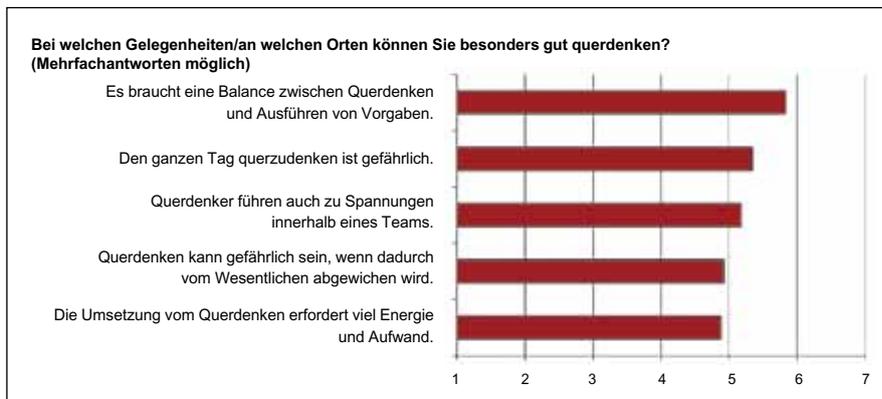


Abbildung 2: Kehrseiten des Querdenkens und Relativierungen (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)

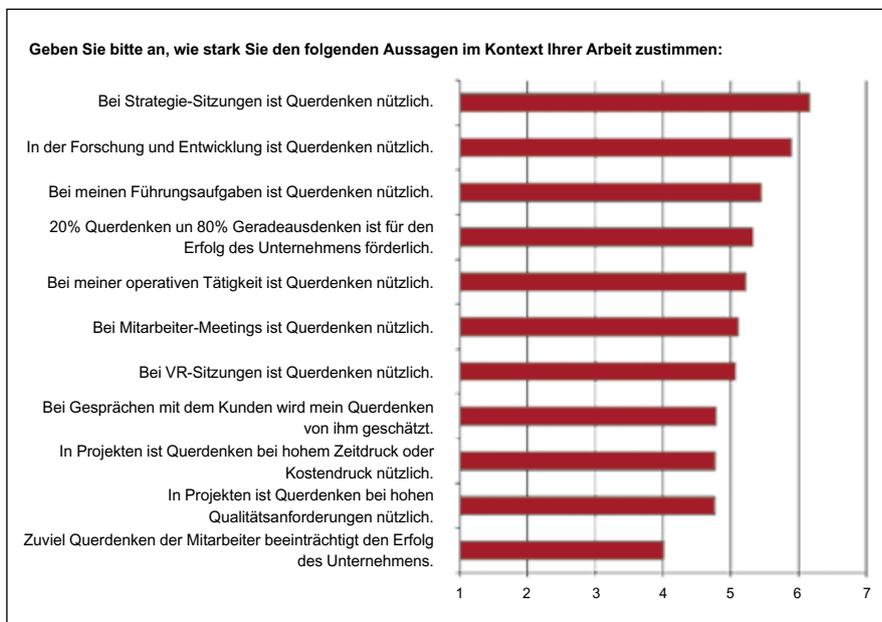


Abbildung 3: Nutzenbereiche des Querdenkens (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)

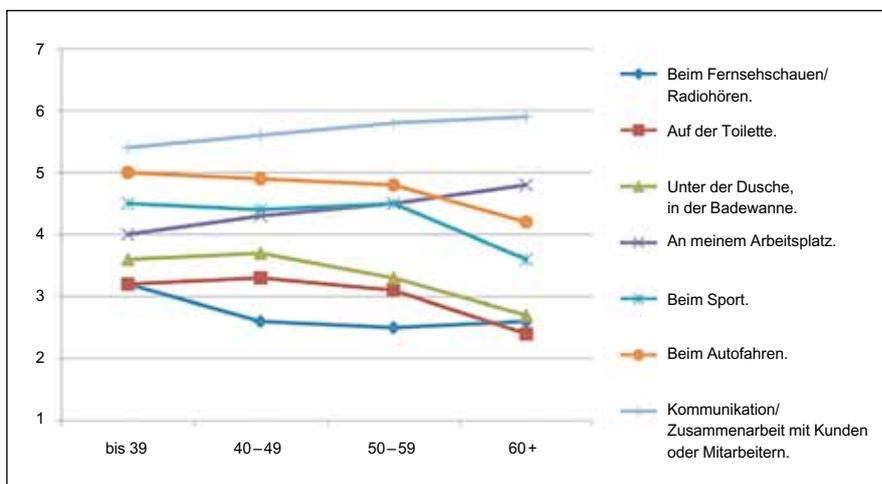
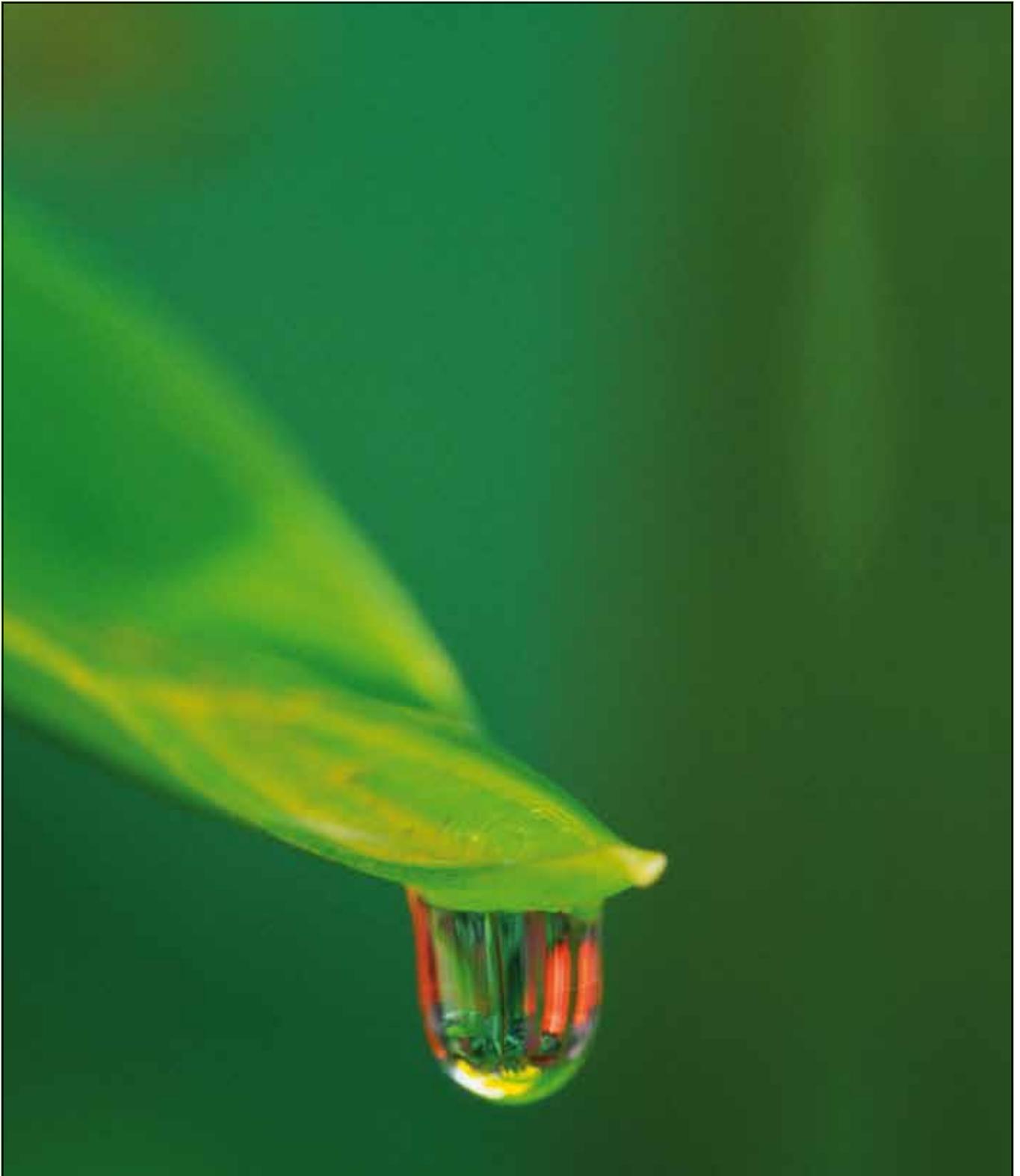


Abbildung 4: Querdenkerorte nach Alter (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)



Wir drucken ökologisch.
Sie auch?



eps eco-printing-system®
Chemie- und VOC-frei

Druckerei Lutz AG, Hauptstrasse 18, CH-9042 Speicher, Telefon 071 344 13 78, www.druckereilutz.ch



Prof. Dr. Urs Fueglistaller



M.A. HSG Alexander Fust

bildet ein Konzentrat zahlreicher Fragen und empirischer Überprüfungen, um zu zeigen, wie Querdenker ticken und was man vor allem für das eigene Querdenken mitnehmen kann.

Querdenkende ...

- stellen andauernd Fragen,
- sehen neue Ideen aufgrund ihrer Beobachtungen der Kundeninteraktion mit den Produkten und Dienstleistungen,
- lieben das Experimentieren,
- sind abenteuerlich und
- suchen andauernd nach neuen Erfahrungen und Ideen,

- arbeiten mit Analogien, um auf neue Ideen zu kommen,
- nehmen bewusst andere Perspektiven ein,
- studieren gründlich die Fachliteratur,
- sehen Verbindungen zwischen offensichtlichen und nicht zusammenhängenden Informationen und unabhängigen Themengebieten,
- finden im Alltagsleben immer Zeit, um nach neuen Ideen zu suchen,
- suchen dabei systematisch und
- sind überzeugt, dass sie mit ihrer Arbeitsweise innerhalb der Branche einzigartig sind. Und
- sie können auch geniessen.

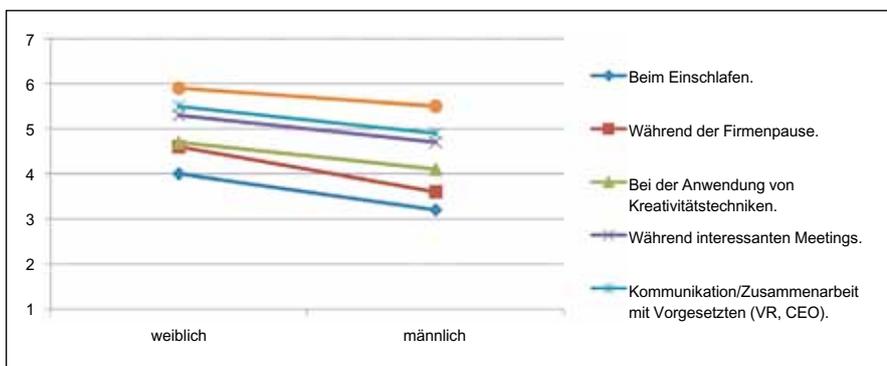


Abbildung 5: Querdenkerorte nach Geschlecht (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)

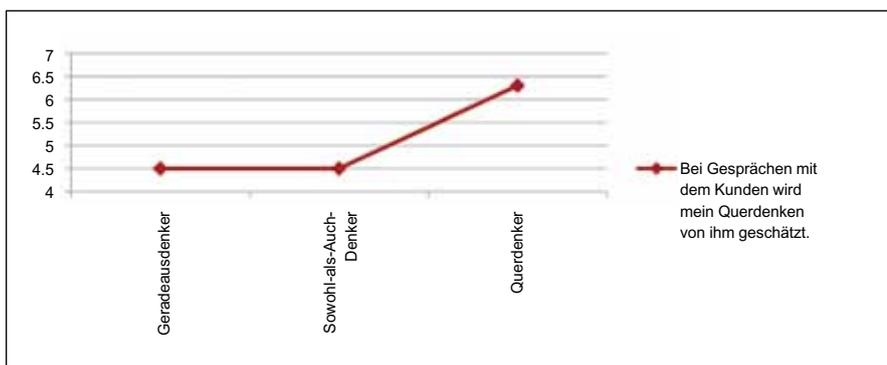


Abbildung 6: Nutzen des Querdenkens nach Querdenkergruppen (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)

Für die grossartige Bereitschaft vieler Unternehmerinnen und Unternehmer, Führungskräfte und Verwaltungsräte danken die Autoren des Beitrages herzlich.

Erfahrungsaustauschgruppe

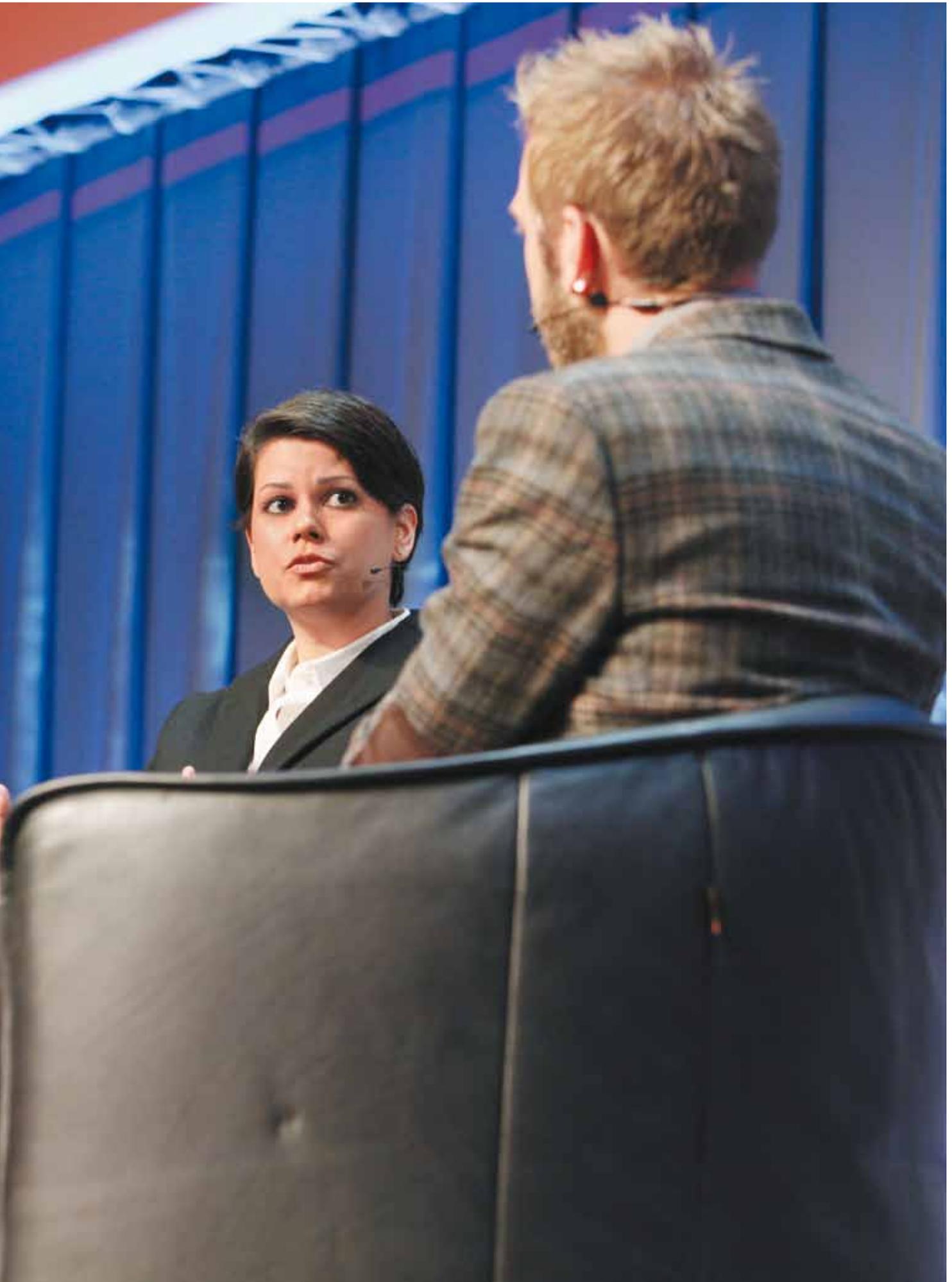
Mitunter diese Erkenntnisse über das Querdenken haben uns dazu bewogen, ein Konzept einer Erfahrungsaustauschgruppe von innovativen Unternehmern zu entwickeln, die sich gerne über neue Produkte und Dienstleistungen, aber auch Trends aus anderen Kontexten unterhalten, um für ihre eigene Branche neue Ideen zu erhalten. Wichtig dabei ist, dass sich die Unternehmen nicht direkt konkurrenzieren und neugierig sind für neue Ideen aus anderen Kontexten. Durch den Austausch von innovativen Unternehmern untereinander erhoffen wir uns eine Plattform bieten zu können, um den Unternehmern neue Marktleistungen zu ermöglichen, die es sonst nicht geben würde. Falls Sie an einer solchen Plattform interessiert sind, melden Sie sich bitte bei uns. ■

Zu den Autoren

Prof. Dr. Urs Fueglistaller ist Ordinarius für Unternehmensführung mit besonderer Berücksichtigung kleiner dynamischer Unternehmungen an der Universität St.Gallen und geschäftsführender Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen. Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte sind nachhaltige Kundenbeziehungen, kundenbezogene Innovation, das Mitunternehmertum sowie die unternehmerische Handlungsfähigkeit von KMU. Kontakt: Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St.Gallen. urs.fueglistaller@unisg.ch, Tel. 071 224 71 00.

M.A. HSG Alexander Fust ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte sind Themen wie kundenbezogene Innovation in KMU und unternehmerische Handlungsfähigkeit. Kontakt: Schweizerisches Institut für Klein und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St.Gallen, alexander.fust@unisg.ch, Tel. 071 224 71 44.





- 
- Expandieren?
 - Weitere Mitarbeiter einstellen?
 - Neuer Geschäftszweig?

Für welchen Weg Sie sich auch entscheiden: Unsere berufliche Vorsorge passt sich an. Das Leben kann viele verschiedene Wendungen nehmen. Unsere beruflichen Vorsorgelösungen mit wählbaren Garantien unterstützen Sie in allen Lebenslagen, denn sie passen sich jeder wichtigen Entscheidung an. Und weil neue Pläne aufregend genug sind, bietet Ihnen Swiss Life als führende Vorsorgespezialistin neben ausgezeichneten Renditechancen stets hohe Sicherheit. Damit Sie Ihren Weg in eine finanziell unabhängige Zukunft gehen können – und optimal begleitet werden. Unsere Experten beraten Sie gerne. www.swisslife.ch



SwissLife
So fängt Zukunft an.

Einfach die Führungsqualitäten steigern

Von Führungskräften wird immer mehr verlangt. Um den Anforderungen und Erwartungen des Arbeitsmarktes gerecht zu werden, braucht es vor allem eines: eine ausgeprägte Sozialkompetenz. Diese kann gezielt gefördert und trainiert werden. Das Gewerbliche Berufs- und Weiterbildungszentrum St.Gallen (GBS St.Gallen) bietet dazu interessante Lehrgänge an.

Text: René Wirz/ Stefan Grob

Der Arbeitsmarkt fordert

In den meisten KMU hat die fachliche Kompetenz von Führungskräften einen hohen Stellenwert, wenn es um die Beförderung geht. Doch Fachkompetenz alleine reicht heute nicht mehr aus, wenn Sie als Führungsperson erfolgreich sein wollen. Einige ausgewählte Stelleninserate von Juli 2011 zeigen, was Unternehmen heute fordern:

... Sie verfügen über hohe Führungs- und Sozialkompetenz ...

... wir wenden uns an eine sozialkompetente Persönlichkeit ...

... als Persönlichkeit mit ausgeprägter Sozialkompetenz und exzellenten Kommunikationsfähigkeiten ...

Ausgeprägte Sozialkompetenz – der Schlüssel zum Erfolg

Es ist erwiesen, dass für die Mitarbeitenden der oder die direkte Führungsverantwortliche die wichtigste Ansprechperson im Arbeitsalltag ist. Die Mitarbeitenden wollen einen Chef oder eine Chefin zum Anfasen. Eine Führungspersonlichkeit, die Zeit für Anliegen hat und mit der man Probleme besprechen kann. Folglich ist es unum-



gänglich, der Sozialkompetenz ein besonderes Augenmerk zu widmen.

Führung leicht gemacht am GBS St.Gallen

Dass eine ausgeprägte Sozialkompetenz der wichtigste Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Führungskraft ist, hat das GBS St.Gallen erkannt und bietet neu einen Leadership-Lehrgang oder mehrtägige Führungs-Seminare an.

Angebot:

- Zielgerichtet und wirksam führen
- Überzeugend vortragen und präsentieren
- Sitzungsleitung – Moderation
- Teamführung / Selbstmanagement I und Selbstmanagement II – vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten

Informationen zu diesen und weiteren Lehrgängen des GBS St.Gallen unter www.gbssg.ch oder gbs.wb@sg.ch.

GBS St.Gallen – ich weiss.

Rätselfragen und Logikrätsel für Querdenker

Zu guter Letzt ein paar knifflige Rätselfragen. Die Lösungen sind auf Seite 45 hinterlegt. Wahre Querdenker tüfteln solange, bis sie die Lösung gefunden haben, und schauen dann nach, ob sie mit Ihrem Denkresultat richtig liegen ... Viel Spass beim Rätseln!

Die falsche Parole

Ein Ritter sollte im Auftrag seines Königs in eine fremde Burg eindringen. Dazu musste er aber den Wachen am Burgtor die richtige Parole nennen, die er leider nicht wusste. Er legte sich also nahe beim Tor versteckt in einem Busch auf die Lauer und wartete. Kurz darauf kam ein Händler auf einem Karren und verlangte Einlass. Der Wächter sagte: «28, was ist deine Antwort?» Der Händler antwortete mit «14» und wurde eingelassen. Dann kam eine junge Magd, und nun sagte der Wächter: «8, was ist deine Antwort?» Die Magd antwortete mit «4» und wurde ebenfalls eingelassen. Später stand ein Mönch vor den Stadttoren und der Wächter fragte: «16, was ist deine Antwort?» Der Mönch antwortete mit «8» – auch er wurde eingelassen.

Der spionierende Ritter glaubte, nun alles zu wissen und stolzierte mit einem breiten Lächeln vor das Burgtor. Der Wächter verstellte ihm den Weg und sagte: «12, was ist deine Antwort?» – «Ich sage 6», antwortete der Ritter und wollte weitergehen. Bevor er aber auch nur einen Schritt machen konnte, zog der Wächter sein Schwert und tötete ihn. Der Ritter hatte die falsche Zahl genannt!

Aber welche Antwort wäre denn richtig gewesen?

Das versunkene Schiff

In der Nähe Grönlands wird ein versunkenes Schiff geborgen. Als man das Wrack durchsucht, findet man in der Offiziersmesse vier Leichen um einen Pokertisch. Einer wurde erschossen und drei sind ertrunken. In der Hand des Erschossenen befindet sich ein leereschossener Revolver. Was ist passiert?



Die Überlebensfrage

Sie befinden sich in einem grossen Raum, dessen drei Ausgänge von einem Aufseher bewacht werden. Sie wissen nicht, wie und warum Sie hier sind, aber das ist letztlich auch egal. Allerdings erinnern Sie sich daran, dass Sie heute Abend einen wichtigen Termin haben, den Sie auf keinen Fall verpassen möchten.

Sie sprechen den Aufseher darauf an, und dieser antwortet: «Eine der drei Türen führt in die Freiheit, die anderen beiden führen in den Tod. Sie dürfen mir drei Fragen stellen, die ich mit ja oder nein beantworten werde. Aber seien Sie gewarnt, ich werde genau einmal die Wahrheit sagen und die beiden anderen Male lügen.»

Welche Fragen müssen Sie stellen, um die Verabredung mit Ihrer Freundin einhalten zu können?

Die Lügner

Um einen runden Tisch sitzt eine nicht bekannte Anzahl von Leuten. Einige sagen immer die Wahrheit, andere lügen immer. Jeder behauptet über seinen Sitznachbar, er sei ein Lügner. Eine Frau behauptet, dass 47 Leute an diesem Tisch sassen. Darauf meint ein Mann verärgert: «Das stimmt nicht, sie ist eine Lügnerin. Es sitzen 50 Leute am Tisch».

Wie viele Leute sitzen denn nun am Tisch?

Unsere Kompetenz auf einen Blick

Höhere Fachschule

- Dipl. Techniker/in HF
- Fachrichtungen:
 - Betriebstechnik
 - Elektrotechnik
 - Informatik
 - Maschinentechnik
 - Mediatechnik (Multimediaproduzent/in)
- Dipl. Rechtsassistent/in HF
- Dipl. Wirtschaftsinformatiker/in HF

Nachdiplomstudien NDS HF

- Betriebswirtschaft
- Energiemanagement

EFA = Eidg. Berufsprüfung mit Fachausweis
 * Eidg. höhere Fachprüfung mit Diplom (ED)

Höhere Fachausbildungen

- Publikationsmanager/in mit eidg. Diplom (ED)*
- Eidg. dipl. Elektroinstallateur/in*
- Elektro-Projektleiter/in EFA
- Elektro-Sicherheitsberater/in EFA
- Elektromonteur Vorarbeiter/in VSEI
- Eidg. dipl. Industriemeister/in im Maschinen- und Apparatebau*
- Instandhaltungsfachmann/fachfrau EFA
- Prozessfachmann/fachfrau EFA
- Werkmeister/in
- Rechtsagent/in (Vorbereitung auf kant. Patent)
- Qualitätsfachmann/fachfrau
- Qualitätsmanager/in
- Sachbearbeiter/in Planung (Schreiner VSSM)
- Unternehmensschulung SIU
- Berater/in EFA (Zusatzqualifikation Bildungsbereich oder Personalentwicklung)

Ausbildungen für Auszubildende

- Ausbilder/in EFA
- Berufsbildner/in
- Seminare für Berufsbildner/innen (Lehrmeister) und Ausbildungsverantwortliche
- HF-Dozent/in

Führungsseminare

Fachkurse in den Bereichen
 Grundlagen, Automation, Berufspädagogik, Elektrotechnik, Holztechnik

Technische Fachkurse für Firmen

Firmeninterne Weiterbildungen nach individuellem Bedarf

Interessiert?
 Gerne senden wir Ihnen die detaillierte Kursbeschreibung zu.



Zentrum für berufliche Weiterbildung
 Gaiserwaldstrasse 6
 9015 St. Gallen
 Tel. 071 313 40 40
 Fax 071 313 40 00
 info@zbw.ch

Informationsabende: www.zbw.ch



Königliche Seminare am kaiserlichen Arenenberg



Gastlichkeit am Arenenberg hat Tradition. Bereits zu Napoleons Zeiten wurden Gäste fürstlich beherbergt und verköstigt. Heute ist der Ort beliebt für Ausflüge und Seminare. Die frisch renovierten Tagungsräume und Hotelzimmer erstrahlen in neuem Glanz im historischen Ambiente des letzten Kaisers von Frankreich. Verleihen Sie Ihrem nächsten Seminar majestätischen Glanz mit der kaiserlichen Lage über dem Untersee.

«Kreativität ist mein Lebenselixier»

Frank M. Rinderknecht, Gründer und CEO der Rinspeed AG, gibt mit seinem Referat «Impulse zur Kreativität» für KMU. Seit über 35 Jahren sind für ihn Herausforderungen Antrieb für Innovationen, Visionen und Kreationen.

Interview: Daniela Winkler **Bilder:** zVg

Frank M. Rinderknecht, wie gehört Kreativität in den Alltag eines KMU?

Kreativität ist die Fähigkeit, etwas Neues zu schaffen, etwas zu erfinden oder neu darzustellen. Das kann sich je nach Branche und Grösse des Unternehmens ganz unterschiedlich zeigen. Beispielsweise in der Schaffung eines neuen Geschäftsfeldes oder in der Differenzierung zum Mitbewerber mit dem Erfolg, bessere Leistungen oder Preise erzielen zu können, indem Sie kreativer sind als andere oder ein grösseres Portfolio an Produkten anbieten können. Wer nicht kreativ oder innovativ ist, läuft Gefahr, vom Markt überholt zu werden.

Steckt dieses Potenzial in jedem Unternehmer?

Das ist sehr unternehmensspezifisch, abhängig davon, ob er ein schöpferischer, suchender, ideenreicher oder vielmehr ein ausführender, ableistender Unternehmer ist. Grundsätzlich lautet die Antwort aber sicher ja.

Kann man Kreativität lernen?

Kreativität ist sicherlich stimulierbar und ausbaubar. Wenn eine Sitzung für neue Ideen eingeplant ist, werde ich mich darauf einstellen und der Kreativität Raum geben. Diese Gabe ist ein Empfinden, das jeder latent in sich trägt, aber anders gewichtet. Jedenfalls sollte Kreativität aber niemandem aufgezwungen werden.

Aber sicherlich läuft jeder Gefahr, dass mit den Jahren des Erfolgs und im Alltagstrott die Kreativität verloren geht ...

Da möchte ich Ihnen widersprechen. Der Ursprung der Kreativität findet sich in der Passion, der Leidenschaft. Und wer mit Leidenschaft einer Tätigkeit nachgeht, der verliert diese auch nach Jahren nicht. Ist sie aber einmal abgestorben, ist ein Wiederer-

wecken schwierig. Nehmen Sie mich als Beispiel: Ich bin seit 35 Jahren kreativ, ich bin es auch heute noch, und ich gehe davon aus, dass ich es auch morgen noch sein werde. Ich lebe die Kreativität einfach. Es

«Wer nicht kreativ oder innovativ ist, läuft Gefahr, vom Markt überholt zu werden.»

gibt aber auch jene, die nicht kreativ sein können, die diese Disposition nicht haben – oder gar nicht kreativ sein wollen.

... nicht wollen?

Kreativität ist immer mit einem gewissen Risiko behaftet. Das muss nicht immer finanzieller Natur sein, das kann auch emotional sein. Denn die Gewähr besteht nie, dass eine neue Idee auf Gefallen stösst. Genauso muss damit gerechnet werden, dass sie andern missfällt. Das erhoffte Lob oder der Feedback für die kreative Idee bleibt aus, es kommt zur Enttäuschung. Somit

sind wir wieder bei der Gleichung Kreativität gleich Leidenschaft: Kreativität schafft ein gewisses Mass von Leiden unter Aufwand oder auch mit emotionaler Natur, ohne Garantie auf Erfolg. Deshalb ziehen vielleicht die einen den einfacheren Weg – den unkreativen – vor.

Aus dem Slogan Ihres Unternehmens «Rinspeed – creative Think Tank for the automotive Industry. Where the Future is Reality – today» ist unschwer abzuleiten, dass Sie dieses Risiko nicht scheuen.

Für mich ist es höchst motivierend, kreativ zu sein und Ideen zu haben. Es erweitert meinen Horizont, es ist mein Lebenselixier – das Blut in meinen Adern.

Ein Blick in die Vergangenheit: Wie hat alles angefangen?

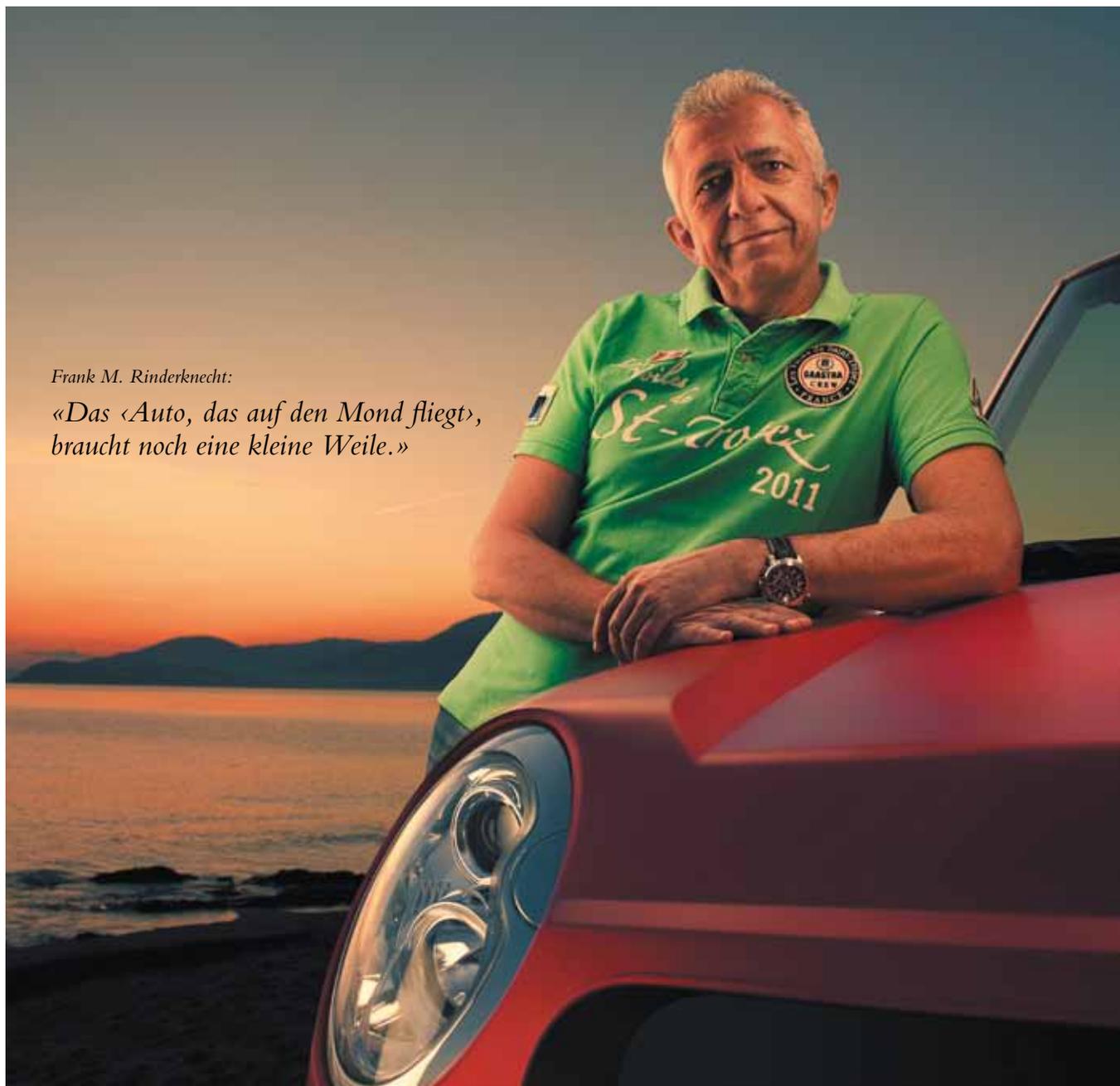
Es ereignete sich zufällig, nicht geplant: Ich habe als Junge mein Velo umgebaut, weil ich Freude daran hatte, ein Velo zu besitzen, das sich von den andern abhob. Danach wurde das Töffli frisiert, weil mein Töffli schneller, besser und schöner als jenes der andern sein sollte, dann mein erstes eigenes Auto ... Und daraus ist per Zufall mein Beruf geworden.

Also das Hobby zum Beruf gemacht.

Ja, denn meine Überzeugung ist: Man muss das machen, was man gerne macht: Denn tut man etwas gerne, macht man dies in der Regel auch gut. Wenn Sie etwas gut machen, haben Sie in der Regel Erfolg damit. Dieser Erfolg wiederum steht unter anderem für Geldverdienen. Diese Gleichung funktioniert aber nur in der einen Wegrichtung, nicht umgekehrt. Geld zu verdienen heisst nicht, dass Sie etwas gerne machen. Aus dieser Gleichung lässt sich aber meine Lebensphilosophie ableiten, immer mit Herz und Blut engagiert zu sein.

Frank M. Rinderknecht

Frank M. Rinderknecht, *1955, in Zürich aufgewachsen, absolvierte eine technische Matura und studierte Maschinenbau an der ETH Zürich. Noch während des Studiums importierte er Sonnendächer aus den USA und gründete 1979 die Rinspeed AG (fünf feste, drei freie Mitarbeiter) für Nachhaltigkeits- und Mobilitätskonzepte, Prototypen-, Klein- und Sondererienbau. Rinspeed wurde seit der Gründung immer wieder mit Weltpremierern rund um das Auto bekannt. www.rinspeed.com



Frank M. Rinderknecht:

«Das ‹Auto, das auf den Mond fliegt›, braucht noch eine kleine Weile.»

Wie entstehen bei Ihnen die kreativen, visionären Ideen?

Es gibt weder fixe Begebenheiten noch Umstände, bei denen ich kreativ werde. Eine Idee kann überall und jederzeit entstehen, geplant oder ungeplant. Ein Faktor

«Die grössten Feinde jedes Unternehmers sind Bequemlichkeit, Selbstzufriedenheit, Gier und Faulheit.»

ist dabei jedoch entscheidend: Der Kopf muss frei sein. Denn wer völlig gestresst und in Sorgen vertieft ist, ist blockiert und darf nicht erwarten, frei denken zu können.

Einen geplanten kreativen Prozess muss man sich bei Rinspeed so vorstellen, dass auch gescherzt und gealbert wird. Das lockert die Hirntätigkeit und entspannt. Denn oftmals ist der richtige Weg nicht das angestrebte Anschleichen an eine Lösung, sondern die Freiheit muss gegeben sein, auch einmal über eine Lösung hinausspringen, sich weit von der angestrebten Lösung entfernen zu können. Beispielsweise ein Auto, das auf den Mond fliegen kann. Es ist mir bewusst, damit bin ich weit weg von der Realität, aber damit löse ich meinen Kopf für freie Gedanken. Ein Darüberhinausdenken und Wiederrückkommen ist für mich der zielführende Weg. In einem Kreativprozess hat es auch Platz, einmal gänzlich querzudenken. Warum immer geradeausgehen? Warum nicht einmal links

abbiegen oder von hinten anschleichen? Zusammengefasst bedeutet das: Nicht «verkrustet» in der Denkweise, sondern open-minded sein.

Wie weit ist bei Rinspeed das ‹Auto, das auf den Mond fliegt›?

Da müssen Sie sich noch etwas gedulden – das wird noch eine kleine Weile dauern (lacht).

Was werden wir von Ihnen am Autosalon in Genf im nächsten Frühjahr sehen?

Dieses Thema ist noch geheim. Wir stecken zurzeit mitten in einem äusserst spannenden Projekt. So viel sei aber bereits verraten: Wir wollen mit unserer Idee einen Schritt weitergehen als nur zum reinen Automobil.

LEADER. Das Ostschweizer Wirtschaftsmagazin.

Leader lesen LEADER®



Wussten Sie schon, dass es nun auch eine Ostschweizer Ausgabe des Standardwerks «Who's who» gibt? Und zwar die Liste unserer Abonnenten. Die führenden Persönlichkeiten unserer Region finden Sie hier – im Magazin oder unter der Leserschaft. Denn wir setzen auf Qualität statt Quantität, auf Klasse statt Masse. – Elitär, finden Sie? Da haben Sie völlig Recht.

www.leaderonline.ch

 **WITZIG**
THE OFFICE COMPANY

Erfinden Sie Ihr Büro neu.

WIR MACHEN BÜRO.

- BÜRO-EINRICHTUNG
- BÜRO-BEDARF
- BÜRO-TECHNIK

www.witzig.ch



Und ein Blick in die weitere Zukunft?

Das Leben besteht aus Etappenzielen. Mein nächstes ist der Genfer Automobilsalon 2012. Meine Planungen reichen nicht weit in die Zukunft, denn – das haben die vergangenen Jahre bewiesen – vieles, was eintritt, ist von uns nicht mehr beeinflussbar. Ereignisse wie der 11. September 2001 oder der 11. März 2011 mit Fukushima verändern die Welt nachhaltig und lassen schlagartig Ideen für künftige Vorhaben obsolet werden, oder sie unterstützen sie umso mehr. So ist es der momentane Zeitgeist, der für die Ideenfindung sehr wichtig ist.

Was raten Sie einem Unternehmer, damit er für die Zukunft gewappnet ist – wie sich die Wirtschaftslage auch entwickeln mag?

Die grössten Feinde jedes Unternehmers, ob Gross- oder Kleinbetrieb, sind Bequemlichkeit, Selbstzufriedenheit, Gier und Faulheit. Das vielzitierte «Ausruhen auf den Lorbeeren» – im Konkreten die Denkweise «Mir geht es gut, der Erfolg ist da, das Geschäft ist gewinnbringend» ist der grösste Feind und ein sicherer Weg zum

Misserfolg. Der Ansporn, immer wieder Neues zu entwickeln, weiterzugehen, auch wenn es im Moment nicht nötig erscheint, das ist das Wichtigste. Dies beinhaltet auch ein stetes Beobachten des Marktes und das Vermögen, gewisse Szenarien abfedern zu können, und – last, but not least – eine ge-

«Der Ursprung der Kreativität findet sich in der Passion, der Leidenschaft.»

sunde finanzielle Basis zu schaffen, damit auch eine Durststrecke überbrückt werden kann. Das bringt einen gewissen Verzicht mit sich und die Bereitschaft, in Liquidität und Selbstfinanzierung des Unternehmens zu investieren. Denn – das ist keine Neuigkeit – die Wirtschaft gestaltet sich in Zyklen. Die laufende wird nicht die letzte Krise sein, die wir durchleben. Die nächste wird vielmehr schneller anstehen, als wir erwarten. Darauf müssen wir uns als Unternehmer stets einstellen, damit müssen wir leben. ■

Meilensteine

Folgende Trends und Produkte – unter vielen anderen – wurden durch Rinspeed erfunden, eingeführt oder promotet.

- 1977: Einführung des Turboladers
- 1985: Erfindung des Lenkrades mit integrierter Tastatur
- 1983: Einführung Polyellipsoid-Scheinwerfer
- 1984: Erfindung des mobilen Büros
- 1999: Erfindung vom X-Tra-Lift
- 1999: Erfindung von Play-Boxx (Rear seat entertainment)
- 2001: Promotion von grün/nachhaltig
- 2005: Promotion von matten und weissen Farben
- 2005: Erfindung von HMI (Fahrerassistenzsystemen)
- 2006: Promotion des grössten Kunststoff-Cabriolet-Daches
- 2006: Weltrekord mit dem Rinspeed Splash über den Ärmelkanal
- 2007: Promotion von Downsizing und Leichtgewicht
- 2010: Promotion von intermodaler Mobilität
- 2011: BamBoo – der Sun&Fun-Car mit pfliffigen Innovationen, vorgestellt am Automobilsalon Genf



Das tauchfähige Automobil aus der Werkstatt der Rinspeed AG.

**WER GENAU HINSIEHT,
FINDET ÜBERALL CHANCEN.**

ICH BIN BEREIT.

Michael Doppelmayr, Doppelmayr Seilbahnen GmbH

BTV EXPORTSERVICE – Massgeschneiderte Lösungen für Ihre Aussenhandelsgeschäfte

Der Export ist eine äusserst bedeutende wirtschaftliche Stütze für die Schweiz. Trotz starkem Schweizer Franken gelangen den Unternehmen in der Schweiz auch derzeit ausgezeichnete Exporterfolge. Im Jahr 2010 betragen die Warenexporte mehr als 203 Mrd. Schweizer Franken. Den exportorientierten Unternehmen in der Schweiz steht eine Reihe von Unterstützungsmöglichkeiten zur Verfügung, wie Gerhard Burtscher, Leiter der BTV Schweiz, im nachfolgenden Interview erklärt.

Herr Burtscher, welchen Mehrwert bietet die BTV exportorientierten Unternehmen in der Schweiz?

Die BTV steht in enger Verbindung mit schweizerischen, österreichischen und deutschen Handelskammern, wie beispielsweise der Handelskammer Schweiz-Österreich-Liechtenstein und der Deutschen Handelskammer in Österreich. Diese Netzwerke ermöglichen eine optimale Unterstützung bei der Realisierung von Aussenhandelsgeschäften.

Welche Arten der Exportabsicherungen bieten Sie?

Die BTV bietet eine kompetente Beratung und eine schnelle Abwicklung im



Gerhard Burtscher, Leiter BTV Schweiz:

«Unsere Netzwerke ermöglichen eine optimale Betreuung bei der Finanzierung und Absicherung von Aussenhandelsgeschäften.»

Zusammenhang mit der Erstellung von Bankgarantien (Kautionskredite) jeglicher Art. Diese können im Export- oder auch im Importgeschäft eingesetzt werden. Wir erstellen Bankgarantien wie beispielsweise Erfüllungsgarantien, Zahlungsgarantien, Bietungsgarantien oder Kreditbesicherungsgarantien in mehreren Sprachen. Ferner beraten wir unsere Kunden bei der geeigneten Formulierung von Absicherungsinstrumenten im internationalen Geschäft, informieren über die Bonität von garantie-

ausstellenden Banken und unterstützen bei der Abwicklung von Exportakkreditiven. Durch eine rechtzeitige Einbindung der BTV und die Erstellung von Mustertexten kann die Abwicklung wesentlich beeinflusst und zwischen allen Beteiligten im Vorfeld abgestimmt werden.

Welche weiteren Vorteile und Zusatzleistungen erwartet BTV Kunden?

Neben den erwähnten Leistungen bieten wir eine Fülle weiterer Lösungen an, die

unsere Kunden – vor allem eigentümergeführte, exportorientierte Mittelstandsunternehmen – sehr schätzen. Ein Beispiel ist die länderübergreifende Zahlungsverkehrsplattform BTV Cash. Diese ermöglicht unseren Kunden neben dem grenzenlosen Zahlungsverkehr mit Ihren Konten bei der BTV Staad auch eine Einbindung und Bedienung von Konten bei der BTV in Österreich oder Deutschland. Dadurch können Überträge zwischen den Konten der BTV taggleich ausgeführt und folglich die Gesamtliquidität optimiert werden. Darüber hinaus gibt es je nach Abnehmerland unterschiedliche Zahlungsinstrumente, die verwendet werden können. Zur Vermeidung von aufwendigen Dokumentenprüfungen kann beispielsweise eine Absicherung mittels «Standby Letter of Credit» infrage kommen. In unserem Nachbarland Italien stellt der Forderungseinzug mittels «Riba-Verfahren» eine kostengünstige Variante dar, um bestehende Forderungen zeitgerecht einzuziehen. ■

BTV VIER
LÄNDER
BANK

KONTAKT

BTV Staad am Bodensee
Hauptstrasse 19, 9422 Staad
Tel.: 071 858 10 10
E-Mail: btv.staad@btv3banken.ch
www.btv3banken.ch

Im Bann der Schwarzen Schwäne

Krisen und Katastrophen treffen uns besonders hart, wenn wir die auslösenden Risiken falsch eingeschätzt oder übersehen haben. Diese Risiken werden oft auch als «Schwarze Schwäne» bezeichnet. Sie bergen neben einem grossen Schadenspotenzial auch ein Innovationspotenzial. Der konstruktive Umgang mit Schwarzen Schwänen bedingt ein erweitertes Verständnis von Innovations- und Risikomanagement, zu dem auch planloses Querdenken gehört, sowie Massnahmen auf strategischer, kultureller und kommunikativer Ebene.

Text: Dr. Christoph Meili, Die Innovationsgesellschaft, St.Gallen

Das kann ich mir nicht vorstellen» ist ein oft gehörter Satz mit fatalen Folgen. Niemand konnte (oder wollte) sich vorstellen, dass der Dow-Jones an einem einzigen Tag 25 Prozent seines Werts verlieren würde. Am 19. Oktober 1987 ist es passiert. Niemand konnte (oder wollte) sich vorstellen, dass mit Hypotheken hinterlegte Wertpapiere eine globale Finanzkrise auslösen könnten. Im September 2008 war es soweit. Und genauso wenig konnte oder wollte man sich eine Nuklearkatastrophe in einem Hightechland wie Japan vorstellen. Wie konnte es zu diesen Krisen kommen, ohne dass rechtzeitig Gegensteuer gegeben wurde? Ganz einfach: Die Risiken wurden gar nicht erkannt, weil sie nicht auf den Radarschirmen waren, oder sie wurden falsch eingeschätzt.

Eine neue Art von Risiken?

Bis ins 17. Jahrhundert war man in Europa davon überzeugt, dass alle Schwäne weiss sind. Dann wurde Australien entdeckt. Dort kommen schwarze Schwäne (Trauerschwan) vor. Man nahm an, dass diese sehr selten sind. Deshalb gilt der «Schwarze Schwan» heute noch als Metapher für extrem seltene Ereignisse. Der Finanzmathematiker Nassim Taleb hat 2007 in seinem Buch «Der Schwarze Schwan» dieses Bild wieder aufgenommen und an Beispielen gezeigt, dass vermeintlich seltene Schwarze Schwäne sehr viel häufiger vorkommen, als wir dies annehmen, und dass sie als Risiken enorme Auswirkungen haben. Ein Schwarzer Schwan erfüllt drei Kriterien. Erstens ist er ein «Ausreisser» und liegt ausserhalb der regulären Erwartungen. Er wird deshalb nicht vorausgesehen. Zweitens hat er extreme Auswirkungen. Und drittens: Es werden im nachhinein Erklärungen für das Eintreten konstruiert, um das Ereignis erklärbar zu machen.

Aus Sicht des Risikomanagements handelt es sich bei Schwarzen Schwänen um Extremereignisse mit kleinster Wahrscheinlichkeit und grösstmöglichen Auswirkungen. Schwarze Schwäne entziehen sich damit der vernünftigen Berechenbarkeit, weil sie an den äussersten Enden (positiv oder negativ) der statistischen Erwartungskurve liegen. Das Produkt aus Wahrscheinlichkeit (null) multipliziert mit einem riesigen Schaden (unendlich) ergibt kein vernünftiges Resultat. Zum zweiten, und dies ist die eigentliche Ursache für ihre enormen Auswirkungen, liegen «Schwarze Schwäne» vollständig ausserhalb unseres «Risiko-Radars». Die Finanzkrise, die Terroranschläge von 9/11, die Ölpest im Golf von Mexiko und die Katastrophe von

Fukushima sind Beispiele dafür. Im Nachgang zu diesen Krisen stellt sich nicht mehr die Frage, wie häufig Schwarze Schwäne sind, sondern wie wir mit ihnen umgehen.

Das Truthahn-Prinzip – und was man dagegen tun kann

Der Truthahn ist ein gutes Beispiel dafür, wie man von Schwarzen Schwänen überrascht werden kann. An 364 Tagen wird er gefüttert, gut umsorgt und gehegt. Er fühlt sich wohl. Er hat keinen Grund zur Annahme, dass sich an seiner Situation jemals etwas ändern wird. Vor dem Bauern braucht er sich nicht zu fürchten, weil er täglich von ihm gefüttert wird. Bis das Tier am 365. Tag schliesslich völlig überraschend

«Das Produkt aus Wahrscheinlichkeit (null) und riesigem Schaden (unendlich) ergibt kein vernünftiges Resultat.»

geschlachtet wird. Bei Schwarzen Schwänen geht es uns wie dem Truthahn. Dies aus drei Gründen:

1. Wir fürchten uns vor den falschen Dingen und schätzen Risiken falsch ein, wie etwa die Angst des Rauchers vor Handystrahlen. Der Grund dafür liegt unter anderem bei einer verzerrten Risiko-Wahrnehmung und zum anderen an der zunehmenden Komplexität der Risiken.

2. Wir übersehen Risiken: Viele Krisen und Katastrophen gelten bis zu ihrem Eintreten nachweislich als undenkbar. Auch Worst-Case-Szenarien bilden diese Risiken nicht ab.

Die zehn Gebote des Truthahns

- Nimm an, dass alles so bleibt, wie es ist.
- Trau denen, die freundlich sind. Wer dich füttert, meint es gut mit dir.
- Verlass dich auf deine Erfahrung.
- Glaube an deine Intuition und höre auf deinen Bauch.
- Lege alle Eier in das gleiche Nest.
- Für jedes komplizierte Problem gibt es eine einfache Lösung.
- Wenn du plötzlich allein im Stall bist, werde nicht misstrauisch.
- Fürchte dich vor den lauten Gefahren wie Blitz und Donner.
- Fürchte dich nicht vor schleichenden Gefahren wie etwa dem Fuchs.
- Was heute Gewinn abwirft, wird auch morgen Gewinn abwerfen.



als Top-3 auf: 1. Fehlender Marktfokus, 2. falsches Cash-Management und 3. fehlende Kostenkontrolle.

Regel 2: Das Gefühl von Sicherheit erhöht das Risiko

Was bewirken Massnahmen zur Erhöhung der Sicherheit? In Schweden hat man festgestellt, dass Autos mit Spikes im Winter schneller durch gefährliche Kurven fahren und mehr Unfälle verursachen als Autos mit normalen Reifen. In den USA wurde der anfängliche Bonus für ABS-Fahrzeuge nach einiger Zeit wieder abgeschafft, weil die Fahrzeuge wesentlich mehr Unfälle verursachten als normale Autos. Fahrer von ABS-Autos wiegen sich offenbar in falscher Sicherheit und fahren riskanter. Das Verhalten wird den äusseren Gegebenheiten angepasst. Je sicherer wir uns fühlen, umso riskanter wird unser Verhalten. Dabei delegieren wir die Kontrolle über das Risiko an ein technisches System und überschätzen gleichzeitig dessen Leistungsfähigkeit. Dies zeigt sich, wenn wir dann das vermeintliche Sicherheitssystem mit einem überproportional riskanten Verhalten heraus- oder sogar überfordern. Dies gilt nicht nur im persönlichen Bereich, sondern auch für Unternehmen. Das plötzliche und unerwartete Versagen von Steuerungsanlagen in technischen Systemen (Tschernobyl, Fukushima) oder im Finanzbereich (Flash-Crash vom Mai 2010) führen zu plötzlichen Systemzusammenbrüchen.

Regel 3: Kein Risikomanagement by «Rückspiegel»

Risiken sind Ereignisse, die in der Zukunft liegen. Sie werden mit den Erfahrungen der Vergangenheit prognostiziert und bewältigt. Dies klappt bei bekannten und einfachen Risiken mit bewährten Mitteln des Risikomanagements relativ gut. Wenn es aber

3. Wir orientieren uns bei Risiken vor allem an unserer Erfahrung und damit an der Vergangenheit. Solange nichts passiert, wiegen wir uns in Sicherheit («Bis jetzt ging alles gut, es wird auch weiterhin gutgehen»). Wenn schliesslich doch etwas passiert, verlassen wir uns auf alte Rezepte.

Um nicht dem Truthahn-Schicksal zu erliegen, sollte man drei Regeln beachten:

Regel 1: Fürchte Dich, aber «richtig»

Angst ist zwar ein probates Mittel, um mit potenziell riskanten Situationen umzugehen. Allerdings fürchten wir uns oft vor den falschen Dingen. Eine Untersuchung

Ende der 1990er Jahre in Deutschland hat gezeigt, dass BSE als gefährlicher eingestuft wurde als Rauchen und dass sich die Menschen mehr vor der Schweinepest fürchteten als vor dem Strassenverkehr. Zudem gilt: Was wir am meisten fürchten, bringt uns am seltensten um. Es sind nämlich weder Handystrahlen, Flugzeugabstürze, Blitzschläge, Genfood oder Atomunfälle, die unser Leben bedrohen, sondern viel banaler: Rauchen, Alkohol, Verkehr und Zivilisationskrankheiten. Für Unternehmen gilt das gleiche: Mehr als die Hälfte der KMU-Konkurse geschieht wegen sehr banaler Gründe. Eine britische Studie listet unter den 65 häufigsten Gründen für Konkurse



Zum Autor

Dr. Christoph Meili ist CEO und Gründer der Innovationsgesellschaft, St.Gallen. Das Unternehmen hat einen neuen Risikomanagement-Ansatz und zahlreiche Tools für das Risikomanagement entwickelt (ROSE, Risiko-Monitoring, Risiko-Visualisierung). Christoph Meili ist Dozent an der Fachhochschule St.Gallen und der Universität St.Gallen.

Die Innovationsgesellschaft mbH
Lerchenfeldstrasse 5
CH-9014 St.Gallen

Tel. 071 274 74 17
Mobile 076 326 77 97
christoph.meili@innovationsgesellschaft.ch
www.innovationsgesellschaft.ch

Gut beraten in der Ostschweiz



Das Consulting-Team von PwC in der Ostschweiz, v.l.n.r.: Christian Dietel, Gianina Caviezel, Roland Schegg, Patrick Jermann, Prisca Wili

Aus welchen Komponenten setzt sich Erfolg zusammen?

Wettbewerb, technologischer Wandel, Kostendruck, Konsolidierung und Regulierung sind nur einige Faktoren, die Unternehmen in der Ostschweiz vor stetig anspruchsvollere und komplexere Herausforderungen führen.

Auf dem Weg zum Erfolg begleitet Sie PwC verantwortungsvoll und stellt sich Ihren Herausforderungen. Kreativität, langjährige Erfahrung und das enorme Fachwissen im PwC-Netzwerk gewährleisten, dass wir für Sie massgeschneiderte, modular aufgebaute Lösungsansätze entwickeln – direkt aus der Ostschweiz, für die Ostschweiz.

Ist Ihr Unternehmen klein genug für PwC?

Wenn es um unternehmerischen Erfolg geht, zählt Dynamik mehr als Grösse. Gerade das KMU-Land Schweiz beweist das eindrücklich. Ob internationale Konzerne, Grossunternehmen oder KMU: PwC ist ein Wegbegleiter, der globales Know-how und lokale Präsenz zu verbinden weiss.

Hochstehende Wirtschaftsberatung direkt aus der Ostschweiz?

Kurze Wege zu Ihnen sind uns wichtig. In der Ostschweiz beschäftigt PwC über 130 Mitarbeitende an den Geschäftsstellen in St. Gallen und Chur. Als Branchenführer können wir seit kurzem ein kompetentes Team direkt von der Ostschweiz zur Verfügung stellen. Dieses versteht es ausgezeichnet, mit den Kollegen der Steuer- und Rechtsberatung oder der Wirtschaftsprüfung ganzheitliche Lösungen für Sie zu erarbeiten.

Unser Consulting-Leistungsangebot (Auszug)

- Unternehmensberatung in allen Phasen der Unternehmensentwicklung
- Businessplanentwicklung mit zugehöriger Finanzsimulation
- Restrukturierung, Begleitung von Sanierungs- und Finanzierungsprozessen, Wertefluss- und Kostenoptimierung
- Nachfolgeplanung, Begleitung von Transaktionen, Bewertungen
- Finanzielle Transparenz, Management Reporting, Kosten- und Leistungsrechnung
- Gutachten, forensische Untersuchungen

Ansprechperson für Consulting in der Ostschweiz:

Roland Schegg
PricewaterhouseCoopers AG
St. Gallen/Chur
Direkt: +41 58 792 73 56
Mobile: +41 79 215 29 31
Email: roland.schegg@ch.pwc.com

um «neue» oder komplexe Risiken geht, wird es schwierig. Der Global Risk Report 2010 des WEF stellt fest, dass die Risiken seit 2006 zwar mehr oder weniger die gleichen geblieben sind. Was sich allerdings

«Mehr als die Hälfte der KMU-Konkurse geschieht wegen sehr banaler Gründe.»

dramatisch verändert hat, sind die rasch zunehmende Vernetzung, die gegenseitige Abhängigkeit und Beeinflussung von Risiken sowie deren globale Bedeutung. Solche systemischen Risiken können dann lebenswichtige Systeme unserer Gesellschaft (Energie, Kommunikation usw.) in Mitleidenschaft ziehen, weil sie sich in Systemen fortpflanzen können.

Systemübergreifend können sie weitere Risiken in anderen Systemen (z. B. Finanzsystem) auslösen oder verstärken. Gekoppelte Risiken treten nicht mehr einzeln und isoliert auf, sondern geografisch und zeitlich verteilt. Wenn technische Risiken (AKW), Umweltrisiken (Erdbeben) und zum Beispiel geopolitische Risiken (politische Aufstände) plötzlich und isoliert auftreten, erscheint dies bedrohlich. Wenn vernetzte Risiken in Form von wirtschaftlichen Risiken (Finanzkrise, Währungsrisiken usw.), klimatischen Risiken (Unwetter, Fluten, Dürren), vermehrt gekoppelt mit unterschiedlicher Dynamik (schleichend oder schnell) als Risikokomplexe durchschlagen, dann entstehen Risiken mit globalem Schadenpotenzial.

Schwarze Schwäne füttern – und Innovationen ernten

Risiko bedeutet Gefahr und Chance gleichermaßen. Aus Katastrophen und Risiken können für Unternehmen und ganze Branchen auch immer neue Opportunitäten entstehen. Die Finanzkrise hat die Schwächen der globalen Finanzsysteme aufgezeigt und zu zahlreichen Verbesserungen geführt. Die Katastrophe von Fukushima gibt den erneuerbaren Energien derzeit gehörigen Aufwind und schickt sich an, die Energiebranche in vielen Ländern neu zu sortieren. So gesehen sind Schwarze Schwäne nicht nur als Risiken zu sehen, sondern durchaus auch als Chance.

Das Internet, Google, die Entwicklung der sozialen Medien und viele andere Innovationen, die plötzlich und unerwartet zu neuen Geschäftsfeldern und Geschäftsmodellen geführt haben, sind Beispiele dafür, dass Schwarze Schwäne nicht nur Gefahren bergen, sondern auch enorme Chancen mit sich bringen können. Innovationen und revolutionäre Entwicklungen mit Schwarzen Schwänen werden allerdings erst möglich, wenn wir unsere Denkweise dahingehend verändern, dass der «Chancen-Such-Radar» erweitert und die Innovationsmethodik anpasst werden.

Sowohl für Risiko- als auch für Chancen-Schwäne gilt, dass man sie nur finden

kann, wenn man das Unvorstellbare denken und sich mit planlosem Querdenken auch «Out of the Box» bewegen darf. Die konstruktive Bewältigung von Schwarzen Schwänen im Risiko- als auch im Chancensbereich erfordert neue, interdisziplinäre Ansätze des Risiko- und vor allem des Innovationsmanagements. Neuartige Instrumente wie ROSE (Risk and Opportunity Strategy Evaluation) oder das 360°-Risiko-Monitoring-Tool können Unternehmen helfen, dem Truthahn-Schicksal zu entgehen. ■

Referenzen: Nassim Nicholas Taleb (2007). *Der Schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse.* dtv-Verlag.

Anzeige

Erleben Sie Genuss.

Ob 30 oder 3000 Gäste, ob Firmenapéro oder Grossanlass – beim Catering für Ihren Event geben wir uns erst zufrieden, wenn die Leidenschaft für unser Tun in jeder Hinsicht, in jedem Bissen und jedem Schluck spürbar ist. Und der Genuss zum Erlebnis wird.



BONAPARTY Catering der Migros Ostschweiz
 Industriestrasse 47 | 9201 Gossau
 Telefon 0800 828 888 | Fax 071 493 28 70 | www.bonaparty.ch


BONAPARTY
 Catering der Migros Ostschweiz

Unternehmensfinanzierung: Aussergewöhnliche Ansätze in wirtschaftlich schwierigen Zeiten

Wirtschaftlich schwierige Zeiten gab es in der Vergangenheit immer wieder. Meist war ihr Ende aber absehbar und die Unternehmen stellten sich rasch wieder auf Wachstum ein. Die aktuelle Situation stellt die Unternehmen aber vor ganz neue Herausforderungen.

Entsprungen Rezessionen in der Vergangenheit meist dem klassischen Konjunkturzyklus, muss die Ursache der heutigen wirtschaftlichen Probleme etwas differenzierter betrachtet werden. Am Anfang stand die Immobilienkrise in den USA als Auswuchs einer seit Jahren verfehlten Geldpolitik. Es folgte die Banken- und Finanzkrise, da die Werthaltigkeit der belehnten Immobilien in Frage gestellt werden musste. Ihren vorläufigen Höhepunkt erreichte die aktuelle Krise dann aber mit den Hilfspaketen für angeschlagene Banken und die zuletzt ans Tageslicht gebrachte mangelnde Wettbewerbsfähigkeit einer Reihe von Euro-Ländern. All diese Faktoren haben sowohl die Weltwirtschaft, als auch die glo-

balen Finanzmärkte enorm belastet. Für die Unternehmen bedeutet dies geldpolitisch gesteuerte Tiefstzinsen, Misstrauen innerhalb des Bankensektors und damit verbunden eine angespannte Liquidität und die Angst vor einer Inflation und Rezession. Zudem fürchten Konsumenten und Unternehmen fiskalische Zusatzlasten, um die Staatshaushalte zu sanieren. Sogar die Zahlungsunfähigkeit einiger Euro-Länder erscheint möglich. All dies hat höchst volatile Wechselkurse zur Folge, insbesondere zwischen dem Euro, dem US-Dollar und dem Schweizer Franken.

Normalerweise muss sich der Unternehmer für sein Unternehmen um Auftragslage, Prozesskosten und Auftragsbearbeitung kümmern. Er passt die Ressourcen laufend durch geeignete Massnahmen wie beispielsweise Einstellungsstopp, Kurzarbeit, Teilzeitarbeit oder technologische Investitionen den wirtschaftlichen Gegebenheiten an. Damit versucht er, seine Prozesse laufend zu optimieren, um insbesondere im internationalen Vergleich bestehen zu können. Die heutigen widrigen wirtschaftlichen Umstände erfordern jedoch neue Wege, um sich erfolgreich im Dschungel der Unsicherheiten behaupten zu können.

Planung

Vorausschauende Planung der Unternehmenstätigkeit mit entsprechenden Szenarien zu Wechselkurs- und Inflationsentwicklungen, Finanzierungsmöglichkeiten bis hin zu Kapazitätsabbau sind zentrale Themen jedes Unternehmens geworden. Die Planung wird vielschichtiger, denn der Euro-Kurs ist zwar vorerst bei 1.20 Franken fixiert, er kann sich allerdings auch der

Kaufkraftparität von zirka 1.30 Franken annähern oder aber wieder auf 1.10 Franken fallen, wenn Euro-Länder tatsächlich Pleite gehen sollten. Für die Unternehmen bedeutet dies, dass sie sich auf ein worst-case-Szenario einstellen müssen und sich entsprechend gegen fallende Währungskurse absichern müssen.

Partnerschaft

Die wichtigsten Partner eines Unternehmens müssen im gleichen Boot sein. Kunden, Lieferanten, Banken und Aktionäre sind Stakeholder der Unternehmen mit unterschiedlichen Erwartungen, jedoch dem gleichen Ziel: nämlich dem gesunden Weiterbestehen des Unternehmens. Partnerschaft zeichnet sich heute mehr denn je

Über das Unternehmen

Die VP Bank wurde 1956 gegründet und gehört mit über 700 Mitarbeitenden zu den grössten Banken Liechtensteins. Heute ist sie neben Vaduz und Zürich an weiteren sechs Standorten weltweit vertreten. Die VP Bank bietet massgeschneiderte Vermögensverwaltung und Anlageberatung für Privatpersonen und Intermediäre. Aufgrund der gelebten offenen Architektur profitieren die Kunden von einer unabhängigen Beratung: Empfohlen werden sowohl Produkte und Dienstleistungen führender Finanzinstitute als auch bankeigene Investmentlösungen. Die VP Bank ist an der Schweizer Börse SIX kotiert und hat von Standard & Poor's ein «A-»-Rating erhalten.
www.vpbank.com



durch Offenheit, Gesprächsbereitschaft und gemeinsame Ziele aus.

Kerngeschäft

Konnte bislang ein Unternehmen seinen Erfolg allein durch die unternehmerische Tätigkeit erreichen, kommt heute zunehmend die Währungsfrage mit ins Spiel. Debitorenbestände in Euro, nicht umgewandelte Euro-Guthaben (Finanzanlagen) und in Euro bewertete Lagerbestände sind Hochrisikofaktoren, welche einen allfälligen Unternehmensgewinn durch Wertberichtigungen zunichte machen können. Hier ist es wichtig, die Zahlungsströme im Griff zu haben, die Kalkulation den Währungsschwankungen durch Absicherungsgeschäfte anzupassen und sich nicht als Devisenspekulant zu versuchen. Die Erfahrung zeigt, dass viele Unternehmer daran schon zu Grunde gegangen sind.

Unternehmertum

Ein guter Unternehmer zeichnet sich dadurch aus, dass er seine Firma auch in schwierigen Zeiten mit Entschlossenheit, Entscheidungsfreude und Mut lenkt. Diese persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten des Unternehmers sind die Basis, ein



Über die Person

Rolf Jermann ist Leiter Firmenkunden und Kredite der VP Bank in Vaduz. Dort ist er für das gruppenweite Kreditgeschäft verantwortlich. Bis zu seinem Wechsel zur VP Bank arbeitete er bei der Credit Suisse in St. Gallen, Zürich und Toronto sowie bei der St.Galler Kantonalbank, wo er im nationalen und internationalen Kreditgeschäft tätig war. Rolf Jermann ist eidg. dipl. Bankfachmann und hat sich an der Swiss Banking School sowie an der University of Toronto im Spezialgebiet International Banking and Finance weitergebildet. Kontakt: rolf.jermann@vpbank.com

Unternehmen auch durch wirtschaftlich schwierige Zeiten zu führen. Eine weitere Voraussetzung dafür ist, dass im Unternehmen die notwendigen Anpassungen an die wirtschaftlichen Gegebenheiten gemacht werden können. Dazu müssen die Stake-

holder dem Unternehmen die notwendige Zeit verschaffen. Im Gegenzug muss dieses beweisen, dass es strukturiert die neuen Herausforderungen angeht. Alle Partner sollten sich darauf einstellen und mit der notwendigen Geduld aufeinander zugehen. Denn die aktuelle Krise kann durchaus noch einige Zeit andauern.

Fazit

Wir müssen uns bewusst sein, dass es sich heute nicht grundsätzlich um ein Problem der Frankenstärke handelt, sondern vielmehr um ein Problem der Schwäche von Euro und US-Dollar beziehungsweise um strukturelle Probleme der Länder in diesen Währungszonen. Dies bedeutet, dass hiesige Unternehmen auf das politische Tun oder eben Nichttun dieser Länder angewiesen sind. Sich nur auf diese politischen Handlungsoptionen zu verlassen, wäre jedoch fatal. Es ergibt sich daher der folgende Massnahmenkatalog, um die Wirtschaft auch in den Krisenregionen wieder auf Wachstumskurs zu bringen:

1. Unternehmen richten sich auf eine längere Euroschwäche ein
2. Unternehmen überprüfen ihre eigene Kosteneffizienz
3. Unternehmen stellen ihre Partnerschaften auf den Prüfstand
4. Unternehmen planen längerfristig und mehrschichtig in verschiedenen Szenarien
5. Die Politik schafft möglichst unternehmerfreundliche Rahmenbedingungen
6. Die Sozialpartner tragen ihren Teil zum künftigen Erfolg bei
7. Fiskale Hürden müssen beseitigt werden
8. Die Euro-Zone soll nicht nur ein regulatorisches Werk sein, sondern vielmehr eine politische und fiskale Union darstellen.

Selten hat eine wirtschaftlich instabile Situation die Unternehmen so stark gefordert wie die heutige. Deshalb muss alles in der Macht stehende unternommen werden, um sozialen Wohlstand und wirtschaftliches Wachstum auch in Zukunft sichern zu können. ■



«Bitten Sie um Ohrfeigen» – Zehn Denkwerkzeuge fürs Querdenken

Die zunehmende Komplexität und Dynamik der Märkte erfordert völlig neue Denkwerkzeuge, um im globalen Weltgeschehen bestehen zu können.

Text: Dipl.-Wirtsch.-Ing. Otmar Ehrl*

Zehn Anregungen, um das eigene Querdenker-Potenzial lebendig zu erhalten:

1. Nägel ohne Köpfe

Viele denken zu lange nach, wie man etwas perfekt machen könnte, bevor sie überhaupt anfangen, etwas zu machen. Verschenden Sie nur wenig Zeit mit Gedanken an Perfektion, sondern legen Sie erst mal los. Verbessern und verändern kann man dann immer noch.

2. Nicht-Idee als Mutprobe

Ideen haben wir alle genug. Ideen, die nicht umgesetzt werden, sind wertlos und damit Nicht-Ideen. Sogar eine schlechte Idee, die umgesetzt wird, ist besser als eine gute, die nicht verwirklicht wird. Haben Sie Mut, Durchhaltevermögen, Biss, Leidenschaft und das nötige Glück für die Umsetzung.

3. Alles ausser gewöhnlich

Es gibt nichts, was nicht schon erfunden

ist. Jedoch kommt es immer darauf an, was man mit dem Bestehenden anders macht. Nichts ist schlimmer, als der Herde auf den ausgetretenen Pfaden hinterherzulaufen! Nutzen Sie das Bestehende, um neue Wege zu gehen und ungewöhnliche Blickwinkel zu entdecken.

4. Stehlen, was nur geht

Filme, Musik, Bücher, Gemälde, Gedichte, Fotos, Gespräche, Träume, Bäume, Archi-

Anzeige

	<p>PROVIDA ■ ■ ■ ■</p>
	<p>FRAGILE Machen Sie aus einem KMU-Tag ein KMU-Jahr. Agieren Sie mit einem kompetenten Partner für Treuhand, Steuern und Beratung.</p>
	<p>Wir richten den Fokus auf Ihren Erfolg.</p> <p>Wir fokussieren unsere Stärken rund um Ihre Unternehmung. So identifizieren wir Optimierungspotenzial, setzen klare Ziele und entwickeln differenzierte Lösungen. Mit Ihnen. Mit unseren internationalen Beziehungen. Mit 60 Jahren Erfahrung. Gewinnen Sie mit uns Zeit, Geld, Kompetenz und Know-how. Wir sind global vernetzt und regional verankert. Offen und flexibel – für Sie.</p> <ul style="list-style-type: none">■ Unternehmensberatung■ Steuerberatung■ Wirtschaftsprüfung■ Management Services <p>Provida Romanshorn · St. Gallen · Zürich · Frauenfeld · Kreuzlingen · Rorschach · Wetzikon · Winterthur · Zug Telefon 0848 800 844 · info@provida.ch · www.provida.ch</p>

Querdenker-Club

Der Querdenker-Club ist in nur knapp zwei Jahren mit über 180.000 interdisziplinären Entscheidern und kreativen Machern zu den grössten Wirtschaftsvereinigungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz aufgestiegen. Das Querdenker-Institut entwickelt im Rahmen einer Studie von weltweit führenden Höchst-Leistern wie Apple, Toyota, Gore usw. neue Denkwerkzeuge und nutzt diese im Rahmen von TCM (Total Creativity Management), um Havarien von Unternehmen zu sanieren oder vermeiden zu können. www.querdenker.de.

tektur, Strassenschilder, Wolken, Licht und Schatten begegnen uns ständig. Bedienen Sie sich überall, wo Sie Inspiration finden oder beflügelt werden, und bemühen Sie sich nicht, Ihren Diebstahl zu vertuschen, sondern feiern Sie ihn.

5. Versagen in der Spassfabrik

Jeder von uns hat schon in der Schule eine Prüfung nicht bestanden. Eine Katastrophe? Nein, denn gute Noten sind keine Garantie für eine erfolgreiche Karriere. Aber Ihre Fantasie ist es! Versagen Sie erfolgreich und haben Sie Spass dabei. Betrachten Sie Ihren Fehlgriff als gute Ausgangsposition für weitere Experimente.

6. Hemdsärmel statt Nadelstreifen

Wenn wir kreativ sein wollen, brauchen wir ein Meeting. In einem Meeting muss man sich keine Gedanken machen, wie man auf Kollegen wirkt, weil sie selbst darüber nachdenken, wie sie ankommen. Sie benötigen keine Meetings, um kreativ zu sein und sich von Ihrer eigenen Wichtigkeit zu überzeugen. Krempeln Sie die Ärmel hoch und gehen Sie an die Umsetzung.

7. Ohrfeigen bitte

Wenn man jemandem etwas zeigt, was man gemacht hat und fragt «Was hältst Du davon?», bekommen wir sehr oft zu hören, dass es in Ordnung ist, denn man will ja motivieren. Fragen Sie nicht, ob es so richtig ist, sondern was daran falsch ist. Stellen Sie immer falsche Fragen und bitten Sie

um Ohrfeigen! Die Wahrheit tut zwar weh, aber sie ist inspirierender als ein Schulterklopfen.

8. Einfach hingehen

Durch das Internet ist eine enorme Distanz zwischen uns allen vorhanden, und alles findet überwiegend im virtuellen Raum und mit einfachen Medien statt. Gehen Sie einfach auf viele Veranstaltungen und suchen Sie den persönlichen Kontakt. Eine Abfuhr ist ein Motivationsschub, «Jetzt erst recht!» Durch Ihre Beharrlichkeit werden Sie nicht nur respektiert, sondern bewundert.

9. Berufen zum Leichtsinn

Wenn wir jung sind, springen wir ins Becken, egal ob wir schwimmen können oder nicht. Wir haben keine Angst. Entweder schwimmen wir oder wir ertrinken. Wenn wir dreissig werden, werden wir zu Ver-

«Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.»

Chinesisches Sprichwort

nunftmenschen. Bleiben Sie länger jung, werden Sie öfter mal wieder leichtsinnig, und gehen Sie gern Risiken ein. Tun Sie öfter auch mal unvernünftige Dinge.

10. Sich neu erfinden

Die meisten Ideen hält man für nicht umsetzbar oder zu abenteuerlich. Also bloss keine falschen Entscheidungen treffen und am besten immer das tun, was wir schon immer getan haben. Dann kann doch auch nichts schiefgehen. Erfinden Sie sich ständig neu! Das ist zwar unbequem und nicht gemütlich, aber durch die ständige Veränderung werden Sie begehrt als je zuvor. ■

* Dipl.-Wirtsch.-Ing. Otmar Ehrl ist Gründer und Vorsitzender des Querdenker-Clubs, IC-COM International GmbH, Central Tower Munich, Landsberger Strasse 110, D-80339 München, Tel. +49 (0)89 1223 8920, redaktion@querdenker.de.

Anzeige

Ein starkes Fundament für KMU's



100%
KMU
erprobt

SelectLine®
Kaufmännische Software

SelectLine ist eine modular aufgebaute betriebswirtschaftliche Softwarelösung, deren Leistung und Funktionsumfang sich perfekt auf die Bedürfnisse von **Klein- und Mittelunternehmen** anpassen lässt. Jetzt können Sie **die neue Version 11** zu attraktiven Konditionen bestellen.

Auftrag
Rechnungswesen
Lohn

ab CHF 890.-

Erhältlich als: Standard-, Gold-, Platin- sowie als MS-SQL-Server-Version.

AURIGA
INFORMATIK

Auriga Informatik GmbH | CH-8307 Effretikon
Tel. +41 52 355 22 66 | www.auriga.ch

Ingenieur
Querdenker
Controllerin
Mechaniker
Grafikerin

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

ostjob[®].ch

Die besten Jobs in der Region.

Leader lesen LEADER[®]

LEADER. Das Ostschweizer Unternehmermagazin. www.leaderonline.ch

Wussten Sie schon, dass es nun auch eine Ostschweizer Ausgabe des Standardwerks «Who's who» gibt? Und zwar die Liste unserer Abonnenten. Die führenden Persönlichkeiten unserer Region finden Sie hier – im Magazin oder unter der Leserschaft. Denn wir setzen auf Qualität statt Quantität, auf Klasse statt Masse. – Elitär, finden Sie? Da haben Sie völlig Recht.

www.leaderonline.ch



E+S ASW

ABACUS Version Internet – führend in Business Software

ABACUS Business Software bietet alles, für alle Branchen, jedes Business, jede Unternehmensgrösse:

- > Auftragsbearbeitung > Produktionsplanung und -steuerung > Service-/Vertragsmanagement > Leistungs-/Projektverwaltung > E-Commerce
- > E-Business > Adressmanagement > Workflow, Archivierung > Rechnungswesen/Controlling > Personalwesen > Electronic Banking > Informationsmanagement

www.abacus.ch



Die Komplexität aus Wirtschaftlichkeit, Reorganisation und Vertrauen

Ist die Eurokrise nur temporär? Ist es nur eine Eurokrise oder doch wesentlich mehr? Wann ist der Spuk vorbei? Ist die Eurokrise bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern angekommen? Verdienen CH-Mitarbeiter im Vergleich zum Ausland zuviel? Müssen sich Unternehmer auf eine 1:1 Parität (CHF–EUR) mittelfristig einstellen? Wie heftig wird die Bremsspur für Schweizer Unternehmen noch kommen?

Dies sind nur ein Teil von vielen Fragen die sich zurzeit Unternehmer wie auch Arbeitnehmer stellen müssen. Als hätte es nicht schon genug Herausforderungen im Unternehmertum und der Arbeitswelt gegeben.

Die Zeit drängt

Veränderungen müssen her, egal wie, aber schnell und wirksam. Das heisst: Eine klare Positionierung ist gefragt, mit einer deutlich besseren kurz- und mittelfristigen Auslastung sowie reduzierten Herstell- wie auch Beschaffungskosten. Nur wer setzt die zugegebenermassen nicht einfachen Zielsetzungen um? Welche Rahmenbedingungen liegen vor? Welche finanziellen Ressourcen stehen der Unternehmung noch zu Verfügung? Auf den Punkt gebracht: Bestehen überhaupt noch Möglichkeiten und, wenn ja, welche?

Denn es ist definitiv nicht nur die Eurokrise. Es sind auch Nachwehen der Finanzkrise aus 2008, die Rohstoffhaussse 2008 bis heute, die neuerliche konjunkturelle Delle wie auch die Überschuldung des alten Westens, die mitunter zur aktuellen Misere geführt haben.

Hier wird oft all zulange mit internen bestehenden Ressourcen nach der «goldenen Lösung» gesucht. Dies ist vielfach mit fehlendem Erfolg und ausgebrannten Führungskräften sowie stetig sinkendem internen Vertrauen, sei es seitens Arbeitnehmer wie auch Aktionariat, verbunden. Ganz zu schweigen von der finanziellen Belastung für die Unternehmung.

Wer soll's richten?

Für zeitlich begrenzte Führungsaufgaben finden sich auf dem üblichen Stellenmarkt nur selten geeignete Fachkräfte. Seit einigen Jahren hat sich aber ein Berufszweig entwickelt, dessen Vertreter solche Anforderungsprofile erfüllen: Interimsmanager. Sie lassen sich direkt oder über Vermittlungsagenturen – sogenannte Provider – oder auch über den Dachverband Schweizer Interim Manager (DSIM) engagieren. Speziell: Interimsmanager sind für das Ergebnis verantwortlich. Umfragen zeigen aber, dass viele KMU das Angebot nicht kennen oder nur ungenaue Vorstellungen davon haben.

Das magische Dreieck Wirtschaftlichkeit/Reorganisation/Vertrauen

In der jetzigen Situation ist nicht ein herkömmliches Change Management gefordert, sondern viel mehr. In erster Linie steht die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung im Vordergrund. Um diese zu erreichen, müssen unter Umständen zwangsläufig kurzfristig Reorganisationen durchgeführt werden. Nur dies ist auf dem Papier einfacher umzusetzen als in der Realität. Denn jede strukturelle Veränderung hat zwangsläufig mit Arbeitnehmern, Kunden, Lieferanten und Banken oder Investoren zu tun. Das heisst nichts anderes wie eine zusätzliche Belastung für das vereinzelt längst angekratzte Vertrauen der einzelnen Parteien.

Eine solche Veränderung benötigt Zeit, auch wenn sie faktisch nicht vorhanden ist. Denn die Unternehmenskultur lässt sich nicht über Nacht verändern. Als Verant-

wortlicher müssen Sie wissen woher Sie kommen, was Sie können, wo Sie Defizite haben, für was Sie stehen, was Ihnen wichtig ist und wohin Sie mit der Unternehmung wollen. Denn schöne Worte, aber auch klar deklarierte Zielsetzungen bleiben «Schäume» und Theorie, wenn man sie nicht in die Tat umsetzt. Leadership mit Ansteckungsgefahr auf die Führungskräfte, Mitarbeiter und den Verwaltungsrat ist gefordert. Alleine kann die Strategieumsetzung nie erfolgreich bewältigt werden. Nur so können Sie das Vertrauen der Anspruchsgruppen gewinnen und gemeinsam Strukturen optimieren, Wertschöpfungsketten verdichten und Fixkostenblöcke erfolgreich optimieren.

Ansonsten besteht die latente Gefahr, zur «Windfahne» zu werden. Mit ständigen Strategie- und Kursveränderungen und daraus resultierender Ratlosigkeit erreichen Sie die dringend nötige Wirtschaftlichkeit nicht. Wohl eher riskieren Sie zu guter Letzt, im aktuell rauen Wirtschaftswetter Schiffbruch zu erleiden. ■

Zum Autor

Paul Hafner, Executive MBA FHO, selber schon mehrfach als Interim Manager im Einsatz, Inhaber der phneutral GmbH, spezialisiert auf Turnaround- und Projektmanagement sowie Nachfolgeregelungen, Bergstrasse 67, 9437 Marbach, +41 71 534 43 94, ph@phneutral.ch, www.phneutral.ch. Paul Hafner ist Mitglied des DSIM, dem Dachverband Schweizer Interim Manager.





Wer sind all die Nachfolger?

Die Unternehmensnachfolge ist wichtig und ihre volkswirtschaftliche Bedeutung durch wissenschaftliche Untersuchungen mehr als belegt. Im Blickpunkt bleibt dabei aber oft die abtretende Generation, die Sicht der nachfolgenden Generation wird unterschätzt. Das Angebot an Unternehmen ist grösser als die Nachfrage.

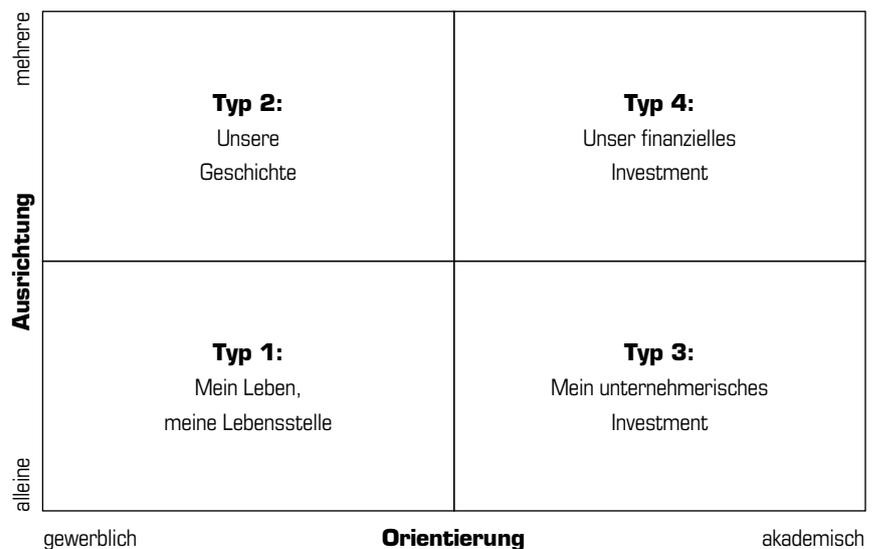
Text: Dr. Frank Halter und Dr. Josef Bühler **Bilder:** zVg

Neuere Studien über die Unternehmensnachfolge in Schweizer Familienunternehmen zeigen eine klare Tendenz: Die familienexterne Unternehmensnachfolge hat in den letzten paar Jahren zugenommen. Es kann vermutet werden, dass sie in Zukunft noch an Bedeutung gewinnt. Das heisst, dass immer mehr Unternehmen nicht mehr durch eigene Familienangehörige, sondern durch Angestellte, über Management-Buy-outs bzw. Management-Buy-ins oder sogar durch strategische Investoren oder Finanzinvestoren übernommen werden.

Fokus auf potenziellen Nachfolgern

Bei den potenziellen Nachfolgern unterscheiden wir vereinfacht dargestellt vier Typen von Nachfolgern (vgl. dazu Abbildung). Die Kernfragen bei dieser Unterscheidung sind: Warum wird jemand Nachfolger? Was können und werden die Nachfolger bewegen? Welche Exit-Ziele verfolgen die Nachfolger selbst?

Die erste Achse der Abbildung stellt die Frage, wie die familienexternen Nachfolger «aufgestellt» sind. Ist es eine Einzelperson, ein Einzelunternehmer, oder ist es ein Gruppenverbund, der mehreren Personen oder Institutionen umfassen kann. Die zweite Achse ist die «Orientierung»: Mit welchen Motiven und Zielsetzungen engagieren sich die Nachfolger? Die beiden Extreme sind hier die handwerklich-gewerbliche Orientierung auf der einen Seite, die akademische Orientierung auf der anderen. Daraus lassen sich vier Typen unterscheiden, Typ 1 «Mein Leben, meine Lebensstelle», Typ 2 «Unsere Geschichte», Typ 3 «Mein unternehmerisches Investment» und Typ 4 «Unser finanzielles Investment».



Vier Typen

Nachfolger des Typs 1 «Mein Leben, meine Lebensstelle» sind Einzelpersonen, die in der Regel aus einer bestimmten technischen Fachrichtung kommen, meist mit Lehr- und/oder Meisterabschluss, immer öfter auch mit Zusatzausbildungen. Das Ziel ihres Engagements ist ihr Wunsch, den Kunden ein gutes Produkt oder eine gute Dienstleistung anzubieten und damit gleichzeitig den eigenen Lebensunterhalt zu finanzieren. Das unternehmerische Engagement wird dabei als Berufung verstanden, ist wesentlicher Bestandteil des eigenen Seins. Beim Einstieg in ein bestehendes Unternehmen wird nicht primär an den Ausstieg gedacht, sondern an das Leistungskonzept des Unternehmens.

Bei Nachfolgern des Typs 2 «Unsere Geschichte» handelt es sich um eine gleiche oder ähnliche Spezies wie bei Typ 1, mit dem entscheidenden Unterschied, dass mehrere Personen gemeinsam ein längerfristiges Engagement eingehen. Sie schreiben also gemeinsam ihre Geschichte, die

Nachfolger verfolgen ein harmonisches Nebeneinander. Diese Harmonie gilt es allerdings zu pflegen. Es empfiehlt sich, gerade in guten Zeiten schon einmal Überlegungen in Richtung «Ausstiegsszenarien» des einen oder anderen Nachfolgers («wieso auch immer») durchzuspielen und ihre Modalitäten – zum Beispiel mit einem Aktionärsbindungsvertrag – im Voraus zu definieren.

Der Nachfolger des Typs 3 «Mein unternehmerisches Investment» will ein Unternehmen als Einzelperson übernehmen und dieses systematisch und konsequent (eben: «akademisch») weiterentwickeln. Entlang von managementorientierten Instrumenten wie einer «sauberen» Positionierung oder einem zielorientierten Gestalten von Strategie und Struktur wird das Unternehmen einer konsequenten Professionalisierung unterzogen. Schlummernde Potenziale können in der Hoffnung des Investors ausgeschöpft, am Ende auch monetarisiert werden. Der Nachfolger Typ 3 nimmt das Unternehmen als Organisation wahr, sieht



Dr. Frank Halter,
CFB-HSG, Universität St. Gallen



Dr. Josef Bühler,
Bühler Unternehmensentwicklung

sich selber also nicht so sehr als Unternehmer im klassischen Sinn. Seine Energie ist hauptsächlich auf den monetären Unternehmenserfolg ausgerichtet mit dem Ziel, den Ausstieg aus dem Unternehmen mit Gewinn zu ermöglichen; der Wiederausstieg ist bereits Bestandteil des mentalen Modells.

Beim Nachfolgertyp 4 «Unser finanzielles Investment» handelt es sich in der Regel um eine Gruppe von Investoren, welche primär aus finanziellen Überlegungen ihr Kapital investieren, also sogenannte Privatequity-Engagements im weiteren Sinn. Ihr Ziel ist es, ihr Geld für fünf bis sieben Jahre wertsteigernd anzulegen. Entsprechend werden die gleichen Entwicklungsmöglichkeiten gesucht wie beim Typ 3, mit dem Unterschied, dass die reine Wertsteigerung

und der Ausstieg aus dem Unternehmen Bestandteil des Geschäftsmodells sind.

Zuviele Nachfolger

Vierertypologien vereinfachen naturgemäss die Welt, die Wirklichkeit sieht nuancierter aus. Dennoch meinen wir, dass die hier gezeigte Typologie hilft, Angebot und Nachfrage bei der Unternehmensnachfolge einzuschätzen. Beim Typ 4 «Unser finanzielles Investment» gibt es auf der Nachfrageseite genügend Kapital, das investiert sein will. Unsere These ist, dass es für gewünschte Transaktionen dieser Art angebotsseitig, also bei den zu übernehmenden Unternehmen, nicht genügend viele «Hidden Champions» gibt, welche für Finanzinvestments dieser Art geeignet sind. Auch beim Typ 3 «Mein unternehmeri-

ches Investment» gibt es unseres Erachtens viele Interessenten auf der Nachfrageseite. Diese finden jedoch das Angebot nicht («Matching»), oder die Finanzierung ist schwierig. Hier bietet sich eine Kombination mit dem Typ 4 an, handelt es sich in diesem Fall ja auch meist nicht um Kleinunternehmen. Übernehmer des Typs 3 sind bisher eher selten. Es sind aber Zeichen erkennbar, dass sie an Bedeutung gewinnen werden.

Im Gegensatz zu den mehr finanziell interessierten Übernahmen des Typs 3 und 4 sehen wir bei den Typen 1 und 2 einen Angebotsüberhang, das heisst, es gibt mehr zu übernehmende Unternehmen als Nachfolger. Für die Verkäufer heisst das, dass sie die Planung ihres Ausstiegs langfristig und strategisch planen sollen, mit oder ohne Nachfolger. Vor allem aber braucht es umgekehrt und aus volkswirtschaftlicher Sicht auch Ansätze, um die Attraktivität unternehmerischen Engagements zu fördern, insbesondere wenn man weiss, um wieviele Unternehmen es geht, die den Typen 1 und 2 zuzuordnen sind.

Ein Drittel mal drei mal zehn

Zuversichtlich stimmt uns immerhin die Aussagen wie die von Frau Olivia Bossart, Unternehmerin der Firma KION. Als frühere Bankerin und Unternehmensberaterin sagte sie unlängst im Rahmen eines Interviews: «Heute bevorzuge ich eine Arbeit, bei der ich einen Drittel verdiene, drei Mal mehr arbeite und zehn Mal mehr Befriedigung empfinde».

Anzeige

GNG
St.Gallerstr. 97/99
9201 Gossau
Tel. 071 388 57 57
www.gng.ch

SEAT

AB SOFORT
EURO-BONUS
BIS 8'500 FRANKEN!

Effizienzsteigerung im Büro dank Lean Office

Der von Witzig The Office Company, Frauenfeld, entwickelte Lean Office Kreis hat das Potenzial, die Unternehmenskultur nachhaltig zu beeinflussen und die Wertschöpfung markant zu steigern. Voraussetzung hierfür ist die Unterstützung des Managements sowie das Erarbeiten der Massnahmen durch die Mitarbeiter.



Lean Office Methodik von Witzig The Office Company

Gemäss Fraunhofer-Studie «Lean Office 2010» werden im Durchschnitt 27 % unproduktive Tätigkeiten im Büro verrichtet. Dies entspricht rund 60 Tagen Unproduktivität pro Jahr. Davon werden gemäss der Studie 12 Tage pro Jahr allein mit Suchen verbracht. Mittels einer besseren Selbstorganisation, weniger Ablenkung und Störungen durch Kollegen könnten zusätzliche 18 Tage im Jahr wettgemacht werden. Unproduktive Sitzungen sind aus Sicht der Befragten die grössten Effizienzkiller.

Entdecken der Optimierungspotenziale

Wer die unproduktiven Tätigkeiten reduzieren kann, hat mehr Zeit für seine Kunden,

erhöht die Prozessqualität, verbessert das Arbeitsklima und steigert die Motivation der Mitarbeitenden. Lean Office heisst der Schlüssel dazu. Es orientiert sich an der Kaizen-Methode – einer japanischen Lebens- und Arbeitsphilosophie – bei der es um das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung in kleinen, nachhaltigen Schritten geht. Es funktioniert aber nur, wenn die Mitarbeitenden das Konzept und dessen Einbettung in den Gesamtzusammenhang der Unternehmensprozesse sowie in ihre Arbeitssituation verstehen. Voraussetzung hierfür ist, dass sie von Anfang an bei der Konkretisierung und Umsetzung beteiligt sind. Entscheidend ist überdies, dass das Management sein Verhalten entsprechend adaptiert und seine Vorbildfunktion wahrnimmt. Dadurch erhält Lean Office den angestrebten Stellenwert

und sichert ein nachhaltiges Umdenken bei den Mitarbeitenden.

Arbeitsplatz, Team und Prozesse als primäre Handlungsebenen

Fokussiert wird bei Initiativen zur Effizienzsteigerung im Büro auf drei Handlungsebenen: den Arbeitsplatz, das Team und die Prozesse. Beim Arbeitsplatz werden Suchzeiten und Zugriffswege, die Selbstorganisation sowie Stressbelastungen analysiert. Im Team ist es das Ziel, die Zusammenarbeit durch Standards zu verbessern, Verantwortungen und Vertretungen zu klären sowie Doppelarbeiten zu vermeiden. Bei den Prozessen werden die Daten- und Informationsschnittstellen definiert, Transparenz geschaffen und die Einzelschritte aufeinander abgestimmt.

Veränderung der Unternehmenskultur mittels Lean Office Kreis

Mittels der sechs Reflektions- und Handlungsfelder des Lean Office Kreises, welcher von Witzig The Office Company entwickelt wurde, werden die Verbesserungspotenziale identifiziert: Prozessoptimierungen unter Einbezug von internen und externen Stellen, Verbesserungen der Selbstorganisation, Optimierungen im Team, Teambildung im Netzwerk, die Reflektion der Zusammenarbeit sowie die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Dabei wird dank der systematischen Vorgehensweise die Methodenkompetenz im Unternehmen verbessert. Der Lean Office Kreis ist dementsprechend ein dynamisches Beobachtungs- und Entwicklungswerkzeug, welches die Effizienz im Büro mittels kontinuierlichen Verbesserungsschritten steigert. Er führt zu zukünftigen Arbeitsformen, Prozessen und Vernetzungen sowie letztlich zu einer veränderten Unternehmenskultur. ■

«Wir bieten neben der Hardware auch die Software an»

Beat Schürpf erläutert im Interview das Charakteristikum des Lean Office Kreises. Er ermöglicht dort anzusetzen, wo das stärkste Bedürfnis nach Veränderung vorhanden ist oder das grösste Effizienzdefizit analysiert wurde. Der Kreis trägt der heutigen Dynamik des aktuellen und zukünftigen Arbeitslebens Rechnung.

Beat Schürpf, weshalb hat Witzig The Office Company den Lean Office Kreis entwickelt?

Unserer Meinung nach ist ein vernetztes und dynamisches Entwicklungstool erforderlich. Mittels des Kreises wird das Ganze im Auge behalten, und er ermöglicht dort anzusetzen, wo das stärkste Bedürfnis nach Veränderung vorhanden ist oder das grösste Effizienzdefizit analysiert wurde. Der Kreis trägt der heutigen Dynamik des aktuellen und zukünftigen Arbeitslebens Rechnung.

Wo im Büro ist das grösste Optimierungspotenzial vorhanden?

Bei den meisten Unternehmen liegt es in der kontinuierlichen Verbesserung der bestehenden Ablauf- und Informationsprozesse, denn fast immer werden dabei nur die wertschöpfenden Tätigkeiten analysiert.

Dabei besteht gemäss unserer Erfahrung das grösste Optimierungspotenzial bei den nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten wie dem Suchen, Ablegen und Kontrollieren.

Welchen Unternehmen würden Sie Lean Office empfehlen?

Allen Unternehmen, die an einer Verbesserung ihrer Büro-Effizienz interessiert sind und diese sowohl kontinuierlich als auch nachhaltig steigern wollen. Sie müssen offen sein für eine Veränderung der Unternehmenskultur. Die Grösse ist dabei nicht massgebend. Wichtig ist, dass der Entscheid vom Management vorgelebt und gefördert wird und dass die Mitarbeitenden direkt an der Umsetzung beteiligt sind. So wird durch die systematische Vorgehensweise auch die interne Methodenkompetenz aufgebaut und implementiert.

Wie unterscheidet sich die Lean Office Beratung von Witzig The Office Company von anderen Anbietern?

Wir bieten ganzheitliche Lösungen im Bürobereich an. Unsere Kompetenzen erstrecken sich von der Büroarchitektur bis zum Bürobedarf. Die Lean Office Beratung ergänzt das bestehende Angebot. Man könnte sagen, dass wir neben der «Hardware» auch die «Software» anbieten. Unser Ziel dabei ist es, den Kunden sowohl in seinem Büroalltag als auch bei Veränderungsprozessen zu begleiten. ■

Beat Schürpf ist Projekt- und Seminarleiter Lean Office bei Witzig The Office Company am Hauptsitz an der Hungerbühlstr. 22 in Frauenfeld.

Auflösungen der Rätselfragen für Querdenker

Hier die Lösungen der Rätselfragen von Seite 22. Haben Sie die Aufgaben richtig gelöst? Gibt es ganz besonders findige Denker, die andere, ebenfalls richtige Lösungen herausgefunden haben?

Die falsche Parole

Die richtige Antwort ist 5. Warum? Die richtige Antwort auf die Parole ist immer die Anzahl der Buchstaben der ausgeschriebenen Zahl. Achtundzwanzig besteht aus 14 Buchstaben, acht setzt sich aus 4 Buchstaben zusammen. Die Zwölf, welche die Wache dem Ritter nennt, besteht aus 5 Buchstaben. Der Wächter erkennt den Spion an der falschen Parole und muss ihn deshalb töten.

Das versunkene Schiff

Das Schiff war bereits am Versinken. Die vier Toten haben darum gespielt, wer sich mit der letzten verbleibenden Kugel das Leben nehmen darf, um dem qualvollen Tod des Ertrinkens zuvorzukommen.

Die Überlebensfrage

Damit Sie rechtzeitig zu Ihrem Termin kommen, müssen Sie folgende Überlebensfragen stellen:

Frage 1: Ist es wahr, dass entweder Tür 1 in die Freiheit führt oder die Antwort auf diese Frage eine Lüge ist? Frage 2: Ist es wahr, dass entweder Tür 2 in die Freiheit führt oder die Antwort auf diese Frage eine Lüge ist? Frage 3: Ist es wahr, dass entweder Tür 3 in die Freiheit führt oder die Antwort auf diese Frage eine Lüge ist?

Die Lügner

Neben jedem Lügner muss auch einer sitzen, der die Wahrheit spricht, sonst würde nicht jeder den anderen als Lügner bezeichnen können. Aus diesem Grund muss es sich um eine gerade Anzahl von Personen handeln. Da die Frau «47» behauptet, spricht der Mann die Wahrheit. Es sind 50 Leute am Tisch.

Weiterbildung stellt vieles auf den Kopf.



AKADEMIE

ST.GALLEN

www.akademie.ch

NEU: NDS HF in Leadership und Changemanagement

Moderne Führungsausbildungen an der Akademie St.Gallen

Die Akademie St.Gallen ist eine vom Bund anerkannte Höhere Fachschule für Wirtschaft. Als kantonale Bildungsinstitution fühlt sie sich der regionalen Wirtschaft und dem ausgezeichneten Ruf des Bildungsstandorts St.Gallen verpflichtet. In der berufsbegleitenden und praxisorientierten Ausbildung von heutigen oder künftigen Führungskräften verfügt die Akademie über eine jahrzehntelange Erfahrung.

Für wen sind Nachdiplomstudien sinnvoll?

Nachdiplomstudien auf Stufe Höhere Fachschule (HF) – in Kurzform auch als NDS bezeichnet – richten sich an Fach- und Führungskräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung und einem Abschluss auf Stufe HF oder eidgenössischer Berufsprüfung. Sie eignen sich allgemein für Berufstätige, die sich berufsbegleitend und in einem überschaubaren zeitlichen Rahmen in einem bestimmten Fachgebiet vertiefen wollen. Zugelassen sind dabei nicht nur Personen mit einem kaufmännischen Abschluss, sondern auch Interessenten, die eine Vorbildung im technischen oder sozialen Bereich mitbringen. NDS sprechen daher auch speziell heutige oder künftige

Führungskräfte an, die sich auf einen Berufs- oder Branchenwechsel vorbereiten oder diesen bereits vollzogen haben.

Run the Business – change the Business

Führungskräfte, die sich im Berufsalltag bewährt haben, werden häufig in Funktionen befördert, in denen sie mehr Verantwortung für das Unternehmen als Ganzes übernehmen müssen und Mitarbeitende nicht mehr direkt, sondern über unterstellte Führungskräfte zu leiten haben. Daraus ergeben sich neue Ansprüche in zwei wichtigen Bereichen, die wir mit «Run the Business» und «Change the Business» umschreiben.

Beim «Run the Business» geht es darum, betriebswirtschaftliche Ziele und Aufgaben einerseits und Bedürfnisse der Mitarbeitenden andererseits aufeinander abzustimmen. Das bedeutet, Vorgaben für das tägliche Geschäft zu machen und die nachgelagerten Führungsstufen in diesen Prozess mit einzubeziehen und sie als Nachwuchskräfte zu fördern. Dies erfordert viel Sozialkompetenz und die Bereitschaft, als glaubhaftes Vorbild aufzutreten, was häufig mit dem Wort «Leadership» erklärt wird.

Beim Aufgabenkreis «Change the Business» werden Menschen in wichtigen Füh-

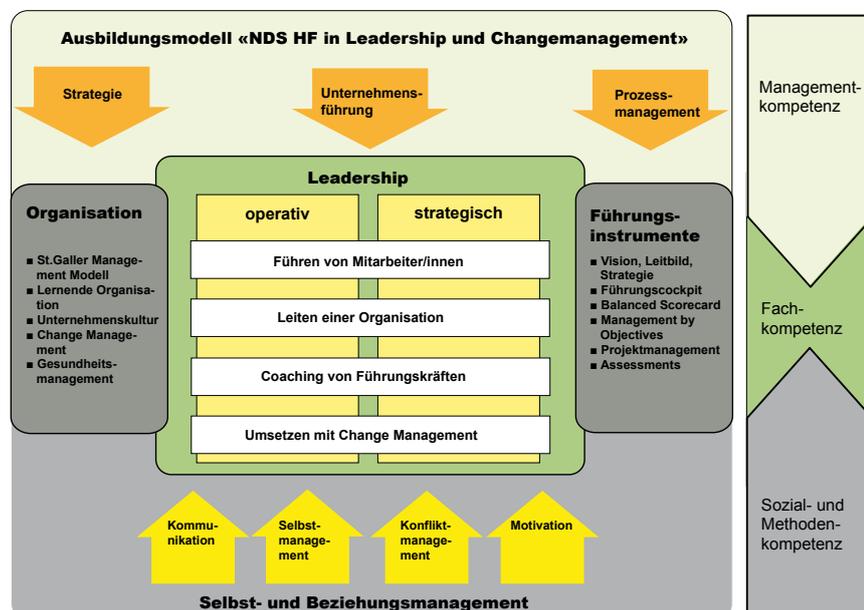
rungspositionen darauf vorbereitet, nicht nur Visionen und Strategien zu entwerfen, sondern die ihnen anvertrauten Menschen in den anspruchsvollen Veränderungsprozessen zu begleiten, ohne die grossen Ziele aus dem Auge zu verlieren. Damit stehen neue Inhalte aus der Organisationsentwicklung wie Changemanagement, Lernende Organisation, Unternehmenskultur, aber auch Coaching von Führungskräften im Vordergrund.

Ausbildungsziel

Nach Abschluss des Lehrgangs sind Sie in der Lage, Mitarbeitende und Führungskräfte wirksam durch anspruchsvolle Veränderungsprozesse zu leiten, indem Sie nicht alleine verlangen, sondern glaubhaft vorangehen, auch wenn Entwicklungen «quer» laufen.

Klein und fein

Dank einer Beschränkung auf 14 Personen pro Lehrgang und der Anwendung des Seminarstils im Unterricht können die Teilnehmenden viel Wissen und Erfahrung von den Dozenten und Dozentinnen «absaugen» und ihre Themen in den Unterricht einbringen. Damit gewährleistet die Akademie diesen Studierenden eine Vertiefung ihrer Fach-, Sozial und Managementkompetenz. Der Lehrgang wird im Rahmen der ersten Durchführung durch den Bund (BBT) evaluiert und führt zu einem eidgenössischen Abschluss.



Mehr Infos?

Bestellen Sie unsere Detailbroschüre oder kommen Sie an den

Informationsanlass

**vom 14. Dezember 2011,
18.30 Uhr, an der Akademie
St.Gallen.**

Lehrgangsstart: 1. Juni 2012

Um telefonische oder elektronische Anmeldung wird gebeten (www.akademie.ch). Auf Wunsch bieten wir auch ein persönliches Beratungsgespräch an.





Steuroptimale Nachfolgeregelung

In der Schweiz stehen in den nächsten Jahren viele Unternehmer vor der Regelung ihrer Nachfolge. Bei Einzelfirmen oder Personengesellschaften stellt sich dabei regelmässig die Frage, ob die aktuelle Rechtsform für die Nachfolgeregelung geeignet ist oder allenfalls Anpassungen vorzunehmen sind.

Wird bei der Nachfolgeregelung ein Verkauf der Unternehmung in Betracht gezogen, ist aus steuerlicher Sicht in der Regel der Verkauf von Anteilen an einer Kapitalgesellschaft die attraktivste Lösung. Bei sachgerechter und frühzeitiger Planung kann der Unternehmer den Gewinn aus dem Verkauf der Beteiligungsrechte seiner Unternehmung steuerfrei vereinnahmen. Der frühzeitigen, steuerneutralen Umwandlung einer Personengesellschaft in eine Kapitalgesellschaft kommt damit eine wichtige Bedeutung zu. Die sachgerechte Planung und Abwicklung des eigentlichen Aktienverkaufs sowohl auf Seiten des Verkäufers als auch auf Seiten des Käufers stellen sodann die steueroptimale Nachfolgeregelung sicher.

Bei stark personenbezogenen oder nur schwer veräusserbaren Personengesellschaften und Einzelunternehmungen steht dagegen nicht der Verkauf, sondern allenfalls die Auflösung der Unternehmung im Vordergrund. In diesem Fall stellt sich die Frage, wie allfällige Liquidationsgewinne besteuert werden und ob sich die voraussichtliche Steuerbelastung durch geeignete Massnahmen reduzieren lässt.

Besteuerung bis 31.12.2010

Die Realisation von stillen Reserven bei der Aufgabe der selbständigen Erwerbstätigkeit (Liquidationsgewinn) unterlag bis Ende letzten Jahres beim Unternehmer zusammen mit dem übrigen Einkommen der ordentlichen Einkommensbesteuerung sowie den Sozialversicherungsabgaben. Bei höheren Liquidationsgewinnen bedeutete dies Steuer- und Sozialversicherungsabgaben von 45% bis 50%.

Steuerfolgen seit 1.1.2011

Bei der direkten Bundessteuer werden Liquidationsgewinne von selbständig erwer-

benden Personen seit dem 1. Januar 2011 nicht mehr zusammen mit dem übrigen Einkommen, sondern davon getrennt, privilegiert besteuert. Voraussetzung für die reduzierte Besteuerung ist, dass die selbständige Erwerbstätigkeit definitiv aufge-



Thomas Christen, lic. oec. HSG,
dipl. Steuerexperte, Partner,
steuerpartner ag, St. Gallen

geben wird und die steuerpflichtige Person das 55. Altersjahr vollendet hat oder die selbständige Erwerbstätigkeit infolge Invalidität aufgeben muss. Die privilegierte Besteuerung von Liquidationsgewinnen ist durch die Übernahme der Regelung ins Steuerharmonisierungsgesetz auch in den Kantonen sichergestellt. Da die Steuertarifbestimmung in die Hoheit der einzelnen Kantone fällt, werden sich jedoch kantonal weiterhin Belastungsunterschiede ergeben. Bei vorausschauender Planung lässt sich die Einkommenssteuerbelastung auf rund 10% reduzieren, womit dem Unternehmer wesentlich mehr Mittel im wohlverdienten Ruhestand verbleiben.

Erbschafts- und Schenkungssteuern

Auch bei familieninternen Nachfolgeregelungen ist eine frühzeitige Analyse und Planung empfehlenswert. Die Einhaltung

von güter- und erbrechtlicher Vorgaben sowie eine steuroptimale Gestaltung sind durch geeignete Massnahmen sicherzustellen. Diesbezüglich ist auch der Rechtsentwicklung gebührende Aufmerksamkeit zu schenken. So kann sich für Unternehmer



Marco Bürki,
dipl. Treuhandexperte,
steuerpartner ag, St. Gallen

allenfalls noch im Jahr 2011 ein Handlungsbedarf ergeben, um im Hinblick auf eine allfällige Annahme der national lancierten Erbschaftssteuerinitiative mit der vorgesehenen Rückwirkung auf den Beginn des nächsten Jahres optimal vorbereitet zu sein.

Fazit

Die Nachfolgelösung und deren steuerliche Auswirkung gestalten sich für jede einzelne Unternehmung individuell. Unternehmer sind gut beraten, die Nachfolgeregelung und Vorsorgesituation frühzeitig zu analysieren, zu planen und durch geeignete Massnahmen zu optimieren. Gerade die in der Regel steuerlich attraktivste Form der Unternehmensnachfolge durch den Verkauf der Beteiligungsrechte an einer Kapitalgesellschaft ist unter Umständen nur bei frühzeitiger Planung und Umsetzung realisierbar. ■



Peter Spenger, Präsident der IHK St. Gallen-Appenzell

Leader lesen LEADER®

Wussten Sie schon, dass es nun auch eine Ostschweizer Ausgabe des Standardwerks «Who's who» gibt? Und zwar die Liste unserer Abonnenten. Die führenden Persönlichkeiten unserer Region finden Sie hier – im Magazin oder unter der Leserschaft. Denn wir setzen auf Qualität statt Quantität, auf Klasse statt Masse. – Elitär, finden Sie? Da haben Sie völlig Recht.

www.leaderonline.ch

Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen



Universität St.Gallen



Weiterbildung für KMU

*«Lebenslanges Lernen ist wichtiger denn je!
Im Rahmen unserer Weiterbildungsprogramme
engagieren wir uns für einen transferorientierten
Dialog mit UnternehmerInnen und Führungskräften
aus Klein- und Mittelunternehmen.»*

Frank Halter
Dr., Geschäftsleitungsmitglied,
Leiter Bereich Weiterbildung

Universität St.Gallen
KMU-HSG
Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen

Dufourstrasse 40a
CH-9000 St.Gallen
Telefon +41 71 224 71 00

KMU-HSG.CH



www.kmu.unisg.ch/weiterbildung