

Schweizer KMU-Tag 2012:
 KMU in einer
 paradoxen Welt

Seite 8




 seit 1886
Jahre 125
 Cabhart
 CHRONOMETRIE
 Inhaber: Romano Prader
 GOLDSCHMIEDE
 UHRMACHER
 ST.GALLEN

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

IWC

SCHAFFHAUSEN



Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen



Universität St.Gallen



Weiterbildung für KMU

«Alle Aufmerksamkeit gehört den KMU! – so mein Motto und tiefe Überzeugung für sämtliche Aktivitäten unseres Institutes. Im Rahmen unserer Weiterbildungsprogramme engagieren wir uns für einen transferorientierten Dialog mit UnternehmerInnen und Führungskräften aus KMU.»

Urs Fueglistaller
Prof. Dr., Direktor KMU-HSG

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/wb



Die Zeit verhält sich paradox

Seit ungefähr 100 Jahren weiss «man», dass sich die Zeit ziemlich paradox verhält. Konkret heisst das, dass für jemanden, der sich schnell bewegt, die Zeit langsamer vergeht als für jemanden, der sich langsam bewegt. Das überrascht wohl nicht nur mich, das überrascht vermutlich die meisten unter uns. Aber ich wollte Sie als Leser dieser LEADER-Sonderbeilage zum KMU-Tag ja auch nur ein bisschen verwirren, damit es anschliessend einfacher wird.

Widersprüche im Alltag

Das Thema des Schweizer KMU-Tags 2012 hiess «KMU in einer paradoxen Welt – vom Umgang mit Widersprüchen». Dabei befassten wir uns allerdings mit deutlich einfacheren Paradoxien als mit der hier am Anfang angesprochenen. Es ging um Widersprüche, die uns im Alltag begegnen, und von denen wir meist sofort merken, dass es sich um solche handeln muss. Mit Alltag meinten wir einerseits den persönlichen Alltag, aber insbesondere auch den Alltag in KMU. Wir suchten uns bei der Themenauswahl für diesen speziellen Tag jeweils Themen aus, die unseren Besuchern ein Anliegen sind, Themen, über die sie sich vielleicht nicht täglich Gedanken machen, bei denen es sich lohnt, darüber auch einmal aus einer übergeordneten Perspektive zu studieren und sie zu diskutieren.

«Für jemanden, der sich schnell bewegt, vergeht die Zeit langsamer als für jemanden, der sich langsam bewegt.»

Und genau so eine Frage stellte sich gleich einmal zum Anfang der Tagung mein Kollege Thomas Zellweger: Wie gehen die KMU mit dem Paar «Familie und Unternehmen» um, wie kann das zusammengehen? Sein Hauptfazit war, dass sich einerseits Ziele aus beiden Bereichen durchaus nicht widersprechen, sondern – im Gegenteil – sich sogar noch gegenseitig unterstützen. So zeigen denn auch seine wissenschaftlichen Untersuchungen, dass es viele Familienunternehmen gibt, die eben genau dadurch langfristig erfolgreich sind, weil sie die Unternehmensziele unter dem langfristigen Aspekt des Fortkommens ihrer Familie stellen und Synergien daraus ziehen. Umgekehrt gibt es aber durchaus auch viele Fälle, in denen die (persönlichen) Ziele der einzelnen Familienmitglieder ziemlich konträr zum langfristigen Fortbestand der Unternehmung stehen. Das muss aber nicht immer so sein: Aspekte wie Engagement, Unterstützung und Langfristigkeit sind auch für den Unternehmenserfolg wertvoll.

Absage ans Alleskönnen

Auf Thomas Zellweger folgte ein Wiener Professor für Genetik, Markus Hengstschläger. Seine Hauptaussagen bezogen sich auf die schulische Ausbildung, konnten aber leicht auf die KMU-Welt übertragen werden. Es nützt wenig, wenn wir uns bei der Beurteilung von Leistungen darauf konzentrieren, dass alle alles gut können müssen. Viel schlauer ist es, wenn die Energie darauf verwendet wird, die guten Leistungen zu fördern und gleichzeitig damit zu leben, dass (fast!) jeder Felder kennt, in denen er schwächer ist. Statt also das Unmögliche des «Alleskönnens» zu fordern, ist es einfacher, den Fokus auf die guten Seiten zu lenken, also auch eine Form der Bewältigung von Widersprüchen.

Erster Referent des KMU-Tag-Nachmittags war Roman Boutellier, Professor und Vizepräsident der ETH Zürich, früher CEO von SIG und mehrfacher Verwaltungsrat. Er ging noch einmal auf die «Basics» der Entscheidungsfindung ein. Wir meinen, dass wir uns rational verhalten und sind doch immer so bauchgesteuert. Sein Fazit: Wieso nicht einfach «durchwursteln»? «Manchmal ist es wichtiger, zu überleben als gross zu wachsen», wie er folgerete. Zusammenfassend gibt es für den ETH-Professor drei Vorteile für KMU: KMU lernen erstens schneller, sind näher am Markt und merken die «Ohrfeigen» des Marktes am schnellsten und können darauf reagieren. Zweitens arbeiten in KMU mehr Experten. Nur schon bei Zweifel-Chips ist das durchschnittliche Dienstalder der Mitarbeiter bei neuen Jahren, was vereinfacht gesagt heisst, dass die Hälfte der Mitarbeiter mehr als zehn Jahre Spezialisten in ihrem Fach sind, und damit mehr in der Unternehmung eine Ahnung haben als das



AKAPEDIA
Nachschlagewerk der Akademie St.Gallen

Hauptseite
Über Akapedia
Von A bis Z

Mitmachen
Neuen Artikel anlegen
Hilfe
Letzte Änderungen
Kontakt

+ Drucken
+ Werkzeuge

- Andere Sprachen
English
Français
Italiano
Rumantsch

ARTIKEL DISKUSSION

St. Gallen

AKADEMIE

Kaufmännische und betriebswirtschaftliche Weiterbildungen

INHALTSVERZEICHNIS

Verbergen

ZUM BEGRIFF

+ SPARTEN

+ GESCHICHTE DER WISSENSCHAFTEN
DIDAKTIK

www.akademie.ch

Akademie
St.Gallen -
mehr Wissen
garantiert.



Akademie St.Gallen

eförderten und privaten (so genannten „freien“
prechende Adjektiv akademisch, das sich au

Platon (siehe Platonische Akademie) ab, di
die 1926 gegründete moderne Akademie v

info@akademie.ch
... und künstlerischer Studien
... Hochschulen

Die ... beiden Einrichtungen unterscheiden sich von den vielfach verwandten und verbundenen Universitäten
gerichtet ist, sondern die wissenschaftliche Arbeit im Wesentlichen um ihrer selbst willen betreiben.

In Ausdehnung des Wortgebrauchs auch für Studien- und Aufführungszirkel der Musik wurden zeitweise auch V
verdrängt.

SPARTEN

Akademie der Wissenschaften

Akademien der Wissenschaften sind gelehrte Gesellschaften für wissenschaftliche oder künstlerische Forschung
schungsergebnisse vorgetragen werden, die dann wiederum in Sitzungsberichten oder Abhandlungen veröffentl

unterteilt, meistens eine philosophisch-historische Klasse, eine mathematisch-naturwissenschaftliche und manch
vertreten sind. Die Klassen haben eine Zahl von bis zu 50 ordentliche, das heißt für gewöhnlich aus dem Lande stamm

jedes spätere ordentliche Mitglied zunächst den Status des korrespondierenden Mitgliedes.
Die ordentlichen, fast immer ehrenamtlichen Mitglieder wählen aus ihren Reihen einen Präsidenten auf Zeit. Na

Wissenschaften sind meistens langwierige wissenschaftliche Untersuchungen wie die Herausgabe von Wörterb
von **Kaiserurkunden** usw.

Anstalten zur Förderung wissenschaftlicher oder künstlerischer Studien

Schon früh wurden Anstalten zur Vermittlung eines bestimmten Fachwissens gegründet. Es waren dieses beisp
. 1776 die **Ber Akademie Freiberg Sachsen** wurde 1765 und die **Ber Akademie Montanhochschule** Ustall wurde

Führungsschule
und Coaching

Gemeinde-
schule

Rechnungswesen
Treuhand
Versicherung

mehr Wissen
mehr Können

Marketing u
Detail
HR-Management

Für Weiterbildungen mit Anspruch.

Kanton St.Gallen
Kaufmännisches Berufs-
und Weiterbildungszentrum



Akademie St.Gallen

in Grossunternehmen je der Fall sein kann. Als dritten KMU-Vorteil nannte Boutellier das «Durchwursteln». Seine Vermutung: Er kenne mehr KMU, die ohne grosse Strategien durch Jahrzehnte hindurchkommen, dadurch vielleicht nicht grossartig herauskommen, aber immerhin überlebt haben.

Olympiasiegerin Tanja Frieden erklärte anschliessend aufgrund ihrer Erfahrungen im Spitzensport, wo Erfolg beginnt, nämlich «im Kopf». Das hatten wohl viele bereits gewusst, wie sie diese an sich einfache Einsicht aber rüberbrachte, war imponierend und bleibt in Erinnerung. Als Dritter in der Nachmittagsrunde erklärte schliesslich Kurt Schär, Unternehmer und bekannt durch seine Elektro-Velos «Flyer», wie er in der unternehmerischen Praxis mit Widersprüchen und Chancen umgeht, «wenn vieles nicht zusammenpasst und dennoch funktioniert».

Die klassische patronale Haltung

Als letzten Referenten des KMU-Tags hatten wir dann (noch) einen prominenten Unternehmer zu Gast. Der Textilunternehmer Wolfgang Grupp aus dem schwäbischen Burladingen ist auch in seiner Heimat nicht unumstritten, und er war es auch am KMU-Tag. Das wussten wir Veranstalter auch schon, als wir ihn einluden. Dennoch faszinierte er mit seiner klaren Linie und seiner «klassischen» patronalen Haltung, ob man sie mag oder nicht. Obendrein – und auch das müssen selbst seine härtesten Kritiker zugeben – der Mann hat Charme und kann reden.

«Sie werden von der Zukunft schneller eingeholt, als die Vergangenheit auf sie zugekommen ist.» *Georg Sutr*

Der KMU-Tag besteht traditionell ja nicht «nur» aus Referaten, er wird jeweils durch Diskussionsrunden ergänzt. Auch dieses Mal wurden sie von der Moderatorin geleitet. Die Journalistin Regula Späni stammt ja ursprünglich aus dem Sport. Ich fand es beeindruckend, wie es Journalisten immer wieder gelingt, sich in kürzester Zeit in eigentlich fremde Themen einzudenken. Diese Gabe muss man dann erst einmal haben, mein Respekt davor!

Soviel einmal an dieser Stelle am Anfang, aber schauen sie selber in dieses «LEADER Special» hinein, was der KMU-Tag 2012 und sein Umfeld sonst noch so alles bot und bietet. Der KMU-Tag 2012 war der zehnte, die Zeit seit der ersten Durchführung im Jahr 2003 ist schneller vergangen, als ich es mir anfangs vorgestellt hatte, obwohl ich mich in der Zwischenzeit nicht sonderlich schnell bewegt hatte. Die Zeit vergeht also doch schneller, wenn man sich wenig bewegt, womit wir wieder beim Anfang wären.

*Ihr
Urs Fueglistaller*

Anzeige

Sie haben vieles erreicht.
Wie weiter?



Ihr Partner für Mergers & Acquisitions. Kauf und Verkauf von Unternehmen.
Rolf Staedler, CEO awitgroup AG, +41 (0)71 447 88 88, rolf.staedler@awit.ch, www.awit.ch

Zusammen. Einfach. Mehr.

Ist Erfolg eine Frage der Unternehmensgrösse?

Dass sich kleine und mittlere Unternehmen bei Wirtschaftsprüfung, Steuern und Beratung auf PwC verlassen, hat gute Gründe. Das dynamische Wirtschaftsumfeld erfordert vom Unternehmer volle Konzentration auf das Kerngeschäft. Und es verlangt nach einem flexiblen Partner, der Sie persönlich kennt und die operativen Fragen ebenso kompetent löst wie die strategischen. Unsere Leistungen umfassen unter anderem folgende Bereiche:

- 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 und forensische Untersuchungen

Ihre Entscheidung für PwC ist deshalb keine Frage der Unternehmensgrösse. Sondern des Qualitätsanspruchs.



Ansprechperson Consulting Ostschweiz und Liechtenstein:
Roland Schegg, PwC, St. Gallen/Chur
Direkt: +41 58 792 73 56, Mobile: +41 79 215 29 31
E-Mail: roland.schegg@ch.pwc.com



Vom Sanierungsfall zum Marktführer

Aus dem Sanierungsfall ist ein Marktführer geworden. Die Rede ist von der Biketec AG, die das Elektrofahrrad «Flyer» produziert, und ihrem Geschäftsführer Kurt Schär.

Seite 30

9 **KMU in einer paradoxen Welt**

Am erneut ausverkauften Schweizer KMU-Tag haben sich mehr als 1000 KMU-Führungskräfte, Unternehmer und Unternehmerinnen einen ganzen Tag dem Thema «KMU in einer paradoxen Welt – Vom Umgang mit Widersprüchen» gewidmet.

18 **Warnung vor der Durchschnittsfalle**

Der Humangenetiker und Leiter des Instituts für Medizinische Genetik in Wien, Markus Hengstschläger, gilt als Kapazität in seinem Fach und fesselt gleichzeitig ein breites Publikum.

20 **Arbeitsplätze im eigenen Land**

Wolfgang Grupp, Inhaber der Textilfirma Trigema, hat bewiesen, dass sich soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Erfolg nicht ausschliessen. Er spart nicht mit Vorwürfen an die Adresse derer, die das anders machen.

24 **Der Erfolg beginnt im Kopf**

Snowboard-Olympiasiegerin Tanja Frieden kann Niederlagen wegstecken. Diese Einstellung hat für sie nicht nur für sportliche Herausforderungen Gültigkeit. Für den Erfolg sei die mentale Stärke ausschlaggebend.

39 **7x3 Fragen und Antworten**

Aus Anlass des zehnten KMU-Tages haben dessen Organisatoren ein Buch zum Thema «Fit für den KMU-Alltag» geschrieben. Es beantwortet 7x3 Fragen zur Führungspraxis in Klein- und Mittelunternehmen.

42 **Wie paradoxe Strategien zum Erfolg führen**

Verbote bringen uns dazu, gegen sie zu verstossen, denn nur so kann unser Ich in den Zustand der Ruhe zurückkehren.

50 **Studie 2012**

«Vom Umgang mit Widersprüchen»

Wiederum wurde im Vorfeld zum Schweizer KMU-Tag und dessen Schwerpunktthema eine wissenschaftlich fundierte Studie verfasst. Sie beschäftigt sich mit Widersprüchen und mit dem Umgang damit.



SPECIAL zum Schweizer KMU-Tag 2012

Impressum

Magazin LEADER, MetroComm AG, Zürcherstrasse 170, 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 | Autoren in dieser Ausgabe: Stefan Millius, Daniela Winkler, Urs Fueglistaller, Christian Ankowitsch | Fotografie: Philipp Baer, Bodo Rüedi | Geschäftsleitung: Natal Schnetzer, nschnetzer@metrocomm.ch | Anzeigenleitung: Martin Schwizer, mschwizer@metrocomm.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: Tammy Rühli, truehli@metrocomm.ch | 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



KMU können mit Widersprüchen leben und umgehen

Mehr als 1000 KMU-Führungskräfte, Unternehmer und Unternehmerinnen haben sich am 26. Oktober einen ganzen Tag dem Thema «KMU in einer paradoxen Welt – Vom Umgang mit Widersprüchen» gewidmet. Das Vortragsangebot in St.Gallen reichte vom Genetiker über den ETH-Mathematiker und die Snowboard-Olympiasiegerin bis zum Textilunternehmer.

Text: Richard Ammann Bilder: Philipp Baer

Der Schweizer KMU-Tag in den Olma-Hallen war erneut ausverkauft und aus der ganzen Deutschschweiz gut besucht. Es handelte sich um ein kleines Jubiläum, war es doch das zehnte Mal, dass dieses Treffen der Klein- und Mittelunternehmungen stattfand. Prof. Urs Fueglistaller liess es sich denn

den daraus hervorgegangenen Ergebnissen hat sich nach seinen Worten gezeigt, dass

«Fast alle Entscheide fallen aus dem Bauch heraus».

*Roman Boutellier
im Gespräch mit
Tanja Frieden (Mitte)
und Moderatorin
Regula Späni.*

auch nicht nehmen, in seiner Eröffnungsrede die vergangene Dekade zu würdigen. Mit einem «riesigen Glücksgefühl» hielt er Rückschau auf Höhepunkte, welche die KMU-Tage 2003 bis 2011 geprägt haben. Anschliessend führte er die Zuschauer und Zuhörer in das Thema 2012 ein. Dabei kam Fueglistaller auf die diesjährige KMU-Studie zu sprechen. Gemäss

1. KMU Widersprüche ernst nehmen. Sie möchten Widersprüche nicht einfach ignorieren, sondern versuchen, im Alltag durch viel Kommunizieren mit den Gegensätzen zu leben. Wobei sich das Verhalten von Unternehmern, Unternehmerinnen im Vergleich zu Führungspersonen nicht unterscheidet.
2. Bei der Bewältigung von Gegensätzen spielt der Verwaltungsrat als Sparringpartner eine zentrale Rolle.
3. Die Unternehmer versuchen, ihre Mitarbeitenden zu überzeugen, dass es Widersprüche täglich gibt, und dass man zuversichtlich mit den Paradoxien umgehen kann.





Thomas Zellweger



*Markus
Hengstschläger*



*Roman
Boutellier*

Familie und Unternehmen kein Widerspruch

Thomas Zellweger, Direktor des KMU-HSG, äusserte sich in seinem Referat zum Thema Familie und Unternehmen zur Interaktion von unterschiedlichen Sozialsystemen. Die Ziele der beiden Bereiche müssen nach seinen Worten kein Widerspruch sein. Gerade die erfolgreichsten KMU seien in der Lage, über Generationen hinweg die Prinzipien von Familie und Unternehmen miteinander zu verbinden. Der Wiener Genetiker Markus Hengstschläger referierte über die sich überschlagenden Taktraten der Wissensvermehrung, die zur Folge hat, dass die Wirtschaft und die Gesellschaft

Wolfgang Grupp muss nicht in Asien produzieren lassen.

die Antworten auf die Aufgabenstellungen von morgen nicht kennen. Sorge macht ihm dabei die «Sackgasse des Durchschnitts», die der Individualität des Humankapitals entgegenwirkt. So sei es etwa zurzeit «in der EU klüger, mit der Mehrheit zu irren, als alleine recht zu haben». Eine Aussage, die man gerne näher erläutert gehabt hätte. Leider verzichtete die Moderation auf ein entsprechendes Nachhaken.

Am Nachmittag referierte Prof. Roman Boutellier über die Art und Weise, wie unsere Entscheide zustande kommen. Nach seinem Urteil wird fast alles intuitiv, gewissermassen «aus dem Bauch heraus» und viel weniger auf mühsamem rationalem Weg entschieden. Weil zahlreiche KMU so überlebten, könne

Patronat und Organisation

Der Schweizer KMU-Tag 2012 wurde veranstaltet und organisiert vom Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen» (KMU HSG) und von der alea iacta ag. KMU HSG widmet sich der Förderung der Klein- und Mittelunternehmen, per Forschung, Lehre und Weiterbildung, und hat sein Spektrum in den letzten beiden Jahrzehnten um die Themen «Entrepreneurship» und «Family Business» erweitert. Das Institut ist mit seinen etwa 30 Mitarbeitern nicht profitorientiert, aber finanziell weitgehend selbsttragend. Direktoren des Instituts sind Urs Fueglistaller, Thierry Volery (geschäftsführend) und Thomas Zellweger. www.kmu.unisg.ch.

Die alea iacta ag ist eine Kommunikationsagentur mit Sitz in St.Gallen. Die Schwerpunkte ihrer Tätigkeit liegen in Strategie- und Kommunikationsberatung, Verbandsmanagement und in der Leitung anspruchsvoller Projekte. Sie bietet alle Dienstleistungen integrierter Kommunikation an. www.alea-iacta.ch.

Das Patronatskomitee des KMU-Tages wird von Prof. Urs Fueglistaller präsiert. Ihm gehören folgende Mitglieder an: Gerold Bühler, Präsident economiesuisse. Hans-Rudolf Früh, Ehrenpräsident des Schweizerischen Gewerbeverbandes (SGV). Jean-François Rime, Präsident Schweizerischer Gewerbeverband. Kurt Weigelt, Direktor der Industrie- und Handelskammer (IHK) St.Gallen-Appenzell und Hans M.Richle, Präsident des Kantonalen Gewerbeverbandes St.Gallen.



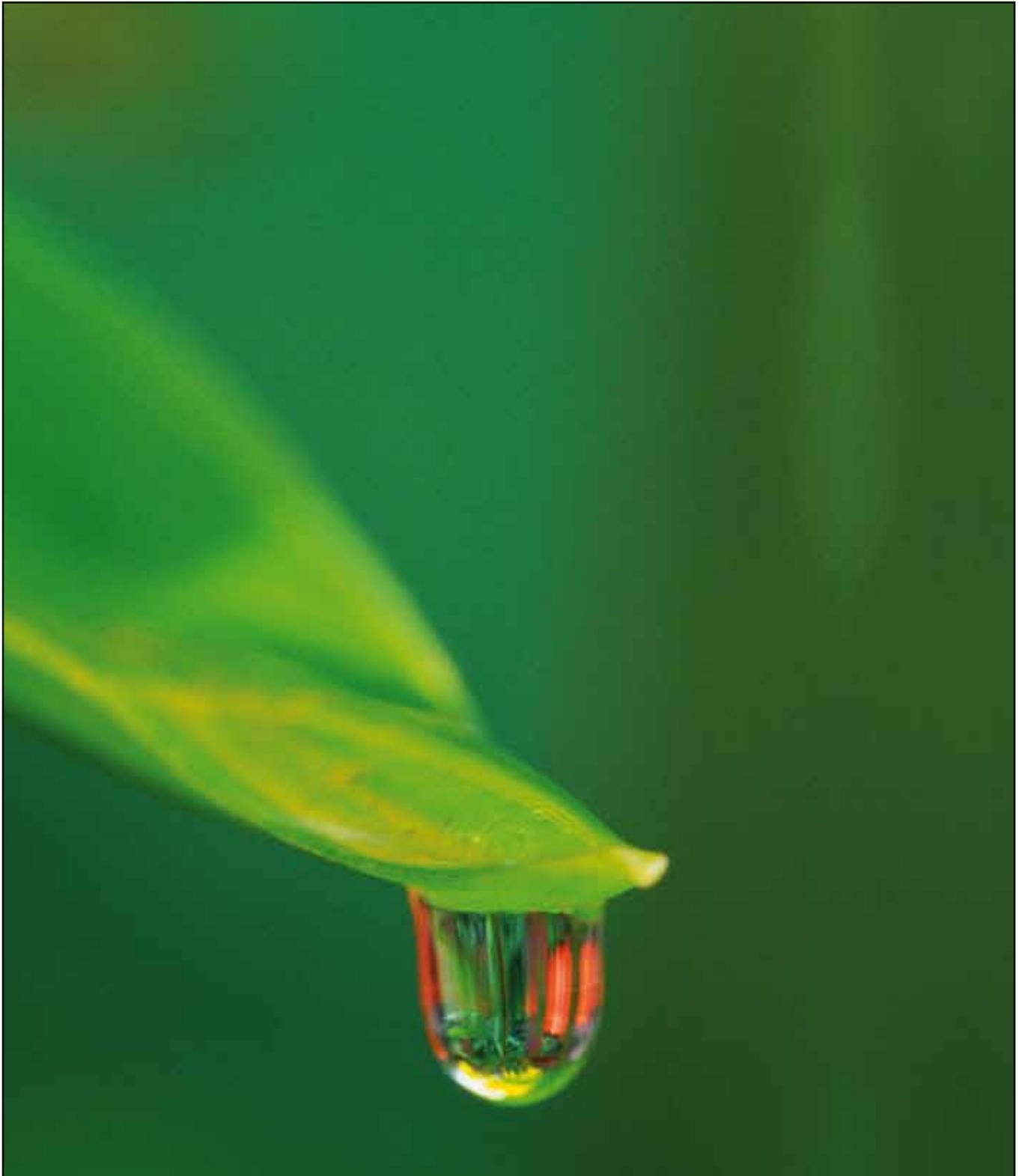
Kurt Schär



Tanja Frieden



Wolfgang Grupp



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

man sich fragen, ob es oft nicht klüger sei, sich einfach «durchzuwursteln». Olympiasiegerin, die heute als Mental-Coach arbeitet, ist dagegen überzeugt, dass der Erfolg über den Kopf gesucht werden muss. Kurt Schär, Geschäftsführer der Biketec AG, interessiert diese Frage Kopf oder Bauch weniger. Wichtig für ihn ist die Gewöhnung potenzieller Kundschaft an seine Flyer-Elektrovelos, was er mit seinem «Pandemie-Marketing» erreicht. Im Mittelpunkt stand dabei die flächendeckende Vermietung von Flyern, die auch beim Verkauf den Durchbruch brachte.

deutschen Sport- und Freizeitbekleidungsherstellerin Trigema. Sein Referat war ein Plädoyer für sichere Arbeitsplätze in Europa, welchem Ideal er ohne jeden Widerspruch nachlebt. Durch Innovation und Schaffung von Mehrwert (u.a. Lieferung seiner Produkte innert 24 Stunden) hat Grupp grossen Erfolg und muss nicht in Asien produzieren lassen. Der Textilunternehmer setzte sich kritisch mit der Politik in seinem Land auseinander, die unternehmerische Fehlleistungen dem Steuerzahler überbürde, statt Haftung und Verantwortung dort anzusiedeln, wo die Fehlleistungen gemacht würden. Die Prinzipien der Marktwirtschaft würden so ad absurdum geführt.

Zwei Unternehmer im angeregten Talk: Wolfgang Grupp (links oben) und Kurt Schär (rechts oben).

Für sichere Arbeitsplätze in Europa
Den Abschluss machte der deutsche Textilunternehmer Wolfgang Grupp, Inhaber und CEO der grössten



Anzeige

hirn
AUTOMOBILE

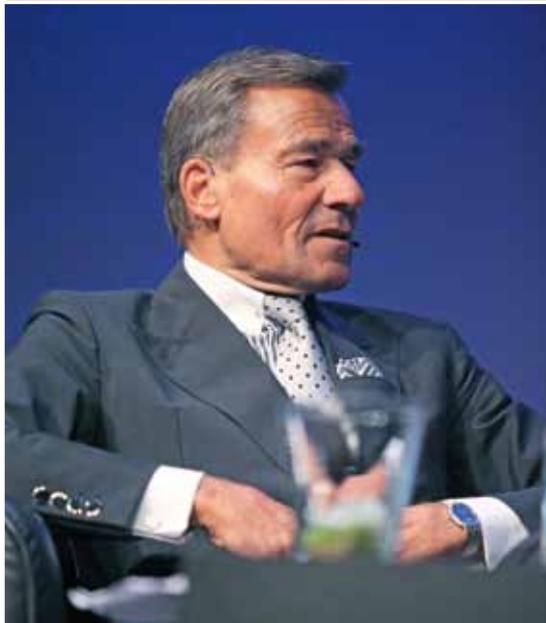
**Ganz in Ihrer Nähe!
Fahren auch sie mit hirn?**

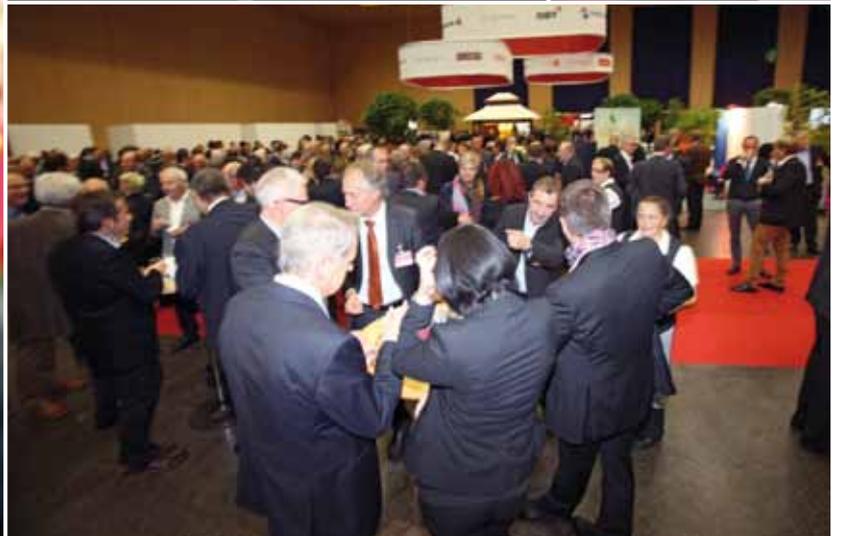
www.hirn.ch

- Appenzell
- Oberriet
- St. Gallen
- Balgach
- St. Gallen

Hirn Appenzell AG
Bad-Garage AG
Hirn Oberriet AG
selftransport.ch AG
Zil-Garage St. Gallen AG







New. New. New.

Widersprüche einer Welt, die glaubt, sich ständig neu erfinden zu müssen.

Die Trösch Partner AG engagiert sich seit Jahren für das genaue Gegenteil der vorherrschenden Erneuerungsdoktrin. Bei Kauf, Verkauf und Nachfolgeregelung von Unternehmen geht es den Wirtschaftsprüfern und Beratern von Trösch Partner um die Wahrung und Vermittlung bestehender Werte. Oft in Verbindung mit einem Generationenwechsel, aber immer mit Wertschätzung des bislang Erreichten.

Unternehmen in die Zukunft führen.

Wer erstmals ein Unternehmen kaufen oder verkaufen möchte, sieht sich einer Reihe höchst anspruchsvoller Aufgaben gegenüber. Es stellen sich Fragen nach dem Vorgehen, der Preisfindung sowie den rechtlichen, steuerrechtlichen, finanziellen und betriebswirtschaftlichen Belangen. Bei Nachfolgeregelungen gilt es, den geeigneten Nachfolger in der Familie oder via Management-Buy-out respektive Employee-Buy-out zu finden. «Ohne professionelle Unterstützung sind Unternehmensübernahmen ein riskantes Unterfangen», weiss der Gründer Felix Trösch aus langjähriger Erfahrung zu berichten.

Komplexe Materie mit emotionaler Komponente.

«Immer wieder versuchen Unternehmer mit bestem Wissen und Gewissen das Rad neu zu erfinden und die Wachablösung eines Unternehmens alleine zu stemmen. Am Ende gibt es dann allzu oft mindestens einen Verlierer», ergänzt Jolanda Trösch Frey, Betriebsökonomin und Partnerin des Familienunternehmens. «Mit unserer langjährigen Erfahrung in der Begleitung von Übernahmeprozessen kennen wir nicht nur die diversen fachlichen Stolpersteine, sondern auch die emotionalen Herausforderungen auf Käufer- wie auf Verkäuferseite», weiss die Wirtschaftsprüferin auch mit Blick auf die eigene Unternehmensgeschichte zu berichten.

Professionelle Begleitung zahlt sich aus.

«Die Abwicklung eines Kauf- oder Verkaufsprozesses zieht sich in der Regel über Monate hin. Wer etwas Geduld aufbringt, ein systematisches Vorgehen und die Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Mergers & Acquisitions-Berater wählt, kann indessen von einem erfolgreichen Projektabschluss ausgehen», ist Felix Trösch überzeugt.

Anspruchsvoller Prozess in sechs Phasen.

Für den anspruchsvollen Kauf-, Verkaufs- und Nachfolgeprozess von Unternehmen hat Trösch Partner eine umfassende Prozesskette definiert. Dabei wurde der Gesamtablauf von der Anbahnung über die Durchführung bis zur Bewährung in sechs operative Phasen unterteilt. Die Umsetzung begleitet Trösch Partner vom Erstkontakt bis zur Übernahme. Bei ausgewählten Fragestellungen werden spezialisierte Netzwerkpartner beigezogen.

Jede Phase hat ihre Herausforderung.

In der *Initiierungsphase* erfolgt ein erstes unverbindliches und unentgeltliches Beratungsgespräch. In der *Klärungsphase* werden grundlegende normative, strategische und operative Fragen erarbeitet und ein Käufer-, resp. Verkaufsblindprofil erstellt. In der *Konkretisierungsphase* wird das Angebot respektive die Nachfrage als Blindprofil im Trösch Partner-Netz-

Der Trösch Partner Prozess für den Kauf, Verkauf und die Nachfolgeregelung von Unternehmen:

Anbahnung

ca. 3 – 6 Monate

1

Initiierungsphase

2

Klärungsphase

3

Konkretisierungsphase

werk und in der entsprechenden Branche gestreut und die konkrete Suche nach potenziellen Objekten oder Kaufinteressenten angestossen.

Die Interessenten durchlaufen in der *Prüfungsphase* die Due-Diligence, wobei Kennzahlen und Unterlagen aufbereitet und Business- wie Finanzpläne erstellt werden. Es ist die Zeit, in der Transaktionspreis und Finanzierung geklärt werden. Gegebenenfalls nimmt Trösch Partner ersten Kontakt zu Investoren und Geldgebern auf.

Die *Transaktionsphase* zeichnet sich durch die Ausarbeitung des Kauf-, resp. Verkaufsvertrags aus. «Oft dokumentiert in dieser Phase ein Letter of Intent die gegenseitigen Absichten», beschreibt Jolanda Trösch Frey diese Prozessphase. «Es gilt nun einen aufgeschlüsselten Integrations- oder Nachfolgeplan zu erstellen und die Unternehmensübernahme zu begleiten.» In der *Phase der Weiterführung* werden messbare Erfolgsfaktoren definiert. Trösch Partner unterstützt den Aufbau und die Einführung von entsprechenden Controlling-Instrumenten sowie das Coaching von Jungunternehmern.

Ungeduld torpediert den sicheren Erfolg.

«Unsere Erfahrung zeigt, dass für die Phasen eins bis drei mit einer Projektdauer von drei bis sechs Monaten, für die Phasen vier und fünf mit weiteren drei bis neun Monaten gerechnet werden muss», merkt Felix Trösch an, um dann zu ergänzen: «Genau deshalb legen wir soviel Wert auf ein unverbindliches und kostenloses Eingangsgespräch. Was wir dort zur Sprache bringen, sind knallharte Kennzahlen und Eckdaten sowie Erfahrungswerte und eben keine schnellen Lösungen mit dem verführerischen Etikett NEW. NEW. NEW.»



Felix Trösch

Partner und Gründer,
dipl. Wirtschaftsprüfer,
zugelassener Revisions-
experte, Betriebsökonom FH

Ausbildung und Erfahrung

- Banklehre
- Abschluss als Betriebsökonom FH
- Diplom Wirtschaftsprüfer
- Mehrjährige Tätigkeit in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen
- Mehrjährige Tätigkeit als Regionalleiter und Partner einer nationalen und internationalen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft
- 2005 Gründung von Trösch Partner AG

Beratungsschwerpunkte

- Wirtschaftsprüfung
- Betriebswirtschaftliche Beratung
- Merger & Acquisitions/Nachfolgeregelungen
- Rechnungswesen/Controlling
- Steuern
- Verwaltungsratsmandate



Jolanda Trösch Frey

Partnerin,
Betriebsökonomin FH,
Wirtschaftsprüferin

Ausbildung und Erfahrung

- Maturität Typus E
- 2002 Abschluss als Betriebsökonomin FH
- Mehrjährige Tätigkeit als administrative Leiterin und Kundenberaterin in verschiedenen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen.
- Seit 2005 Mitinhaberin von Trösch Partner AG
- Zugelassene Revisorin

Beratungsschwerpunkte

- Wirtschaftsprüfung
- Rechnungswesen/Controlling
- Mehrwertsteuer
- Betriebswirtschaftliche Beratung
- Merger & Acquisitions/Nachfolgeregelungen



Trösch Partner AG.
Die Wirtschaftsprüfer.

Für Fragen rund um den Kauf, Verkauf und die Nachfolgeregelung von Unternehmen oder für ein unverbindliches Gespräch:

Trösch Partner AG.

Wirtschaftsprüfung. Treuhand. Beratung.
Vadianstrasse 59. Postfach 2138. CH 9001 St.Gallen.
Tel +41 71 226 87 00. www.troeschpartner.ch.
info@troeschpartner.ch

Durchführung

ca. 3–9 Monate

4

Prüfungsphase

5

Transaktionsphase

Bewährung

ca. 2 Jahre

6

Weiterführung

Der Durchschnitt als Mass aller Dinge?

Wenn ein Genetiker publiziert, ist das Ergebnis meist nichts für Laien. Markus Hengstschläger ist die Ausnahme von der Regel. Der Humangenetiker und Leiter des Instituts für Medizinische Genetik in Wien gilt als Kapazität in seinem Fach und fesselt gleichzeitig ein breites Publikum. Seine Thesen im Buch «Die Durchschnittsfalle» waren auch Thema seines Referats am KMU-Tag.

Text: Stefan Millius **Bilder:** Philipp Baer

Ein einziger Blick auf seinen Lebenslauf macht deutlich: Markus Hengstschläger ist kein beliebiger Forscher hinter dicken Universitätsmauern. Nachdem er mit 35 Jahren zum ordentlichen Professor an der Medizinischen Universität Wien ernannt worden war, hätte sich der 44-Jährige problemlos auf die akademische Karriere beschränken können. Umso mehr, als er mit seiner wissenschaftlichen Arbeit immer wieder Furore macht. So ist ihm die Entdeckung von

überzeugt. Der «durchschnittliche Alleskönner» sei die oberste Maxime. In der Schule werde man dazu angehalten, dort aufzuholen und am meisten zu lernen, wo die Noten noch schlecht sind – statt mehr Zeit mit den ausgeprägten Stärken zu verbringen. Das Ergebnis: Selbst grosse Talente reihen sich einfach in den Durchschnitt ein, ihr individuelles Können liegt brach. Dass in der Schule diejenigen Kinder besonders lobend erwähnt werden, die möglichst wenig auffallen, ist für Hengstschläger ein weiteres Indiz für die Durchschnittsfalle.

Hengstschläger schreibt nebenbei erfolgreiche Sachbücher und betätigt sich als «Radiodoktor».

Stammzellen im Fruchtwasser zu verdanken, und er hat sich der Erforschung der Erbkrankheit Tuberkulose Sklerose verschrieben. Statt sich auf diese Arbeit zu beschränken, schreibt Hengstschläger aber nebenbei erfolgreiche Sachbücher und betätigt sich als «Radiodoktor» beim Sender ORF1. Und er ist gern gesehener Gast bei Kongressen und Foren, wie jetzt wieder in St.Gallen.

Bildungssystem fördert Durchschnitt

Mit diesem Leistungsausweis gehört Markus Hengstschläger zur akademischen Spitze. Nur folgerichtig also, dass der Österreicher mit dem Durchschnitt nicht viel anfangen kann. Mehr noch: Er würde diesen gern beseitigen. In seinem Buch «Die Durchschnittsfalle» kommt Hengstschläger zum Schluss, dass wir in ebendieser sitzen. Unsere Gesellschaft nehme den Durchschnitt als Messlatte, aussergewöhnliche Stärken würden nicht nur zu wenig gefördert, sondern oft sogar als störend empfunden. Diese Entwicklung schreibt der Genetiker nicht etwa den Genen zu, sondern dem Bildungssystem.

Kann es denn wirklich sein, dass ausgerechnet unsere Leistungsgesellschaft nicht auf die Spitze, sondern auf den Durchschnitt setzt? Hengstschläger ist davon

Kritik an Adresse der Wirtschaft

Ein Kritiker hat «Die Durchschnittsfalle» als «manchmal etwas belehrend, immer wieder provokant» bezeichnet. Letzteres trifft sicher zu. Hengstschlägers Thesen betreffen unter anderem die Wirtschaft, und dort nimmt der Wiener Professor kein Blatt vor den Mund. «Eine Firma wird oft als umso innovativer eingestuft, je mehr von ihrem einen Produkt sie auf dem Markt hat», stellte er einmal in einem Interview fest. «Aber innovativ kann man nicht sein, indem man den alten Weg schneller geht – auch, wenn sich viele damit zufrieden zu geben scheinen.» Was heute als Innovation bezeichnet werde, sei maximal dazu geeignet, die Probleme der Gegenwart zu lösen – nicht aber die in der Zukunft. Die Finanzkrise bezeichnet Hengstschläger als gutes Beispiel. Hier machten sehr viele Unternehmen genau das gleiche – und mit einem Mal waren die alten, früher erfolgreichen Rezepte zum Scheitern verurteilt. Sich auf den Durchschnitt zu verlassen, kann also schiefgehen.

Markus Hengstschläger fordert, die Spitzen zu fördern. Sie seien es, die in der nächsten Generation das in Frage stellen können, was bisher existiert, und darin sieht der Humangenetiker eine Voraussetzung für Fortschritt. Denn die Zukunft bringe nicht einfach Variationen der alten Probleme, die sich mit bisherigen Instrumenten lösen lassen. Um der Durchschnittsfalle zu entrinnen, brauche es ein treffsiche-



res System, mit dem sich die Stärken des Einzelnen erkennen lassen. Auch ein besseres Verständnis zwischen Wissenschaft und Wirtschaft für die Bedürfnisse und Grenzen des jeweils anderen sei nötig, um gemeinsam weiterzukommen.

*Humangenetiker
Markus Hengstschläger.*

«Talente zu werten ist unmöglich, weil keiner weiss, welche Fragen in der Zukunft auf uns zukommen.»

«Elite ist jeder»

Was die erwähnte Spitze beziehungsweise eben die Elite betrifft, so wagt es Hengstschläger, den Begriff neu zu definieren. «Elite ist jeder», sagt der Autor. Es gebe so viele Eliten wie Individuen. Talent lasse sich zudem nicht messen, es sei immer nur das Produkt unseres Erfolgs. Talente zu werten sei nur deshalb schon unmöglich, weil keiner wisse, welche Fragen in der Zukunft auf uns zukommen.

Ein starkes Fundament für KMUs

100% KMU erprobt

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 12** zu attraktiven Konditionen bestellen.

SelectLine®
Kaufmännische Software

Auftrag
Rechnungswesen
Lohn

ab CHF 890.- exkl. MwSt

Erhältlich als Standard-, Gold- und Platin-Version.

NEU: SL.mobile!



Auriga Informatik GmbH
Vogelsangstrasse 15 | CH-8307 Effretikon
Zürcherstrasse 505 | CH-9015 St. Gallen
www.auriga.ch

Der Mann mit dem Schimpansen

Er übernahm ein schwer verschuldetes Unternehmen, sanierte es, schuf hunderte von neuen Arbeitsplätzen und engagiert sich öffentlich für den Werkplatz Deutschland. Am KMU-Tag hat Wolfgang Grupp, Inhaber der Textilfirma Trigema, zum Thema «Gegen den Trend» referiert. Grupp hat bewiesen, dass sich soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Erfolg nicht ausschliessen – und er spart nicht mit Vorwürfen an die Adresse derer, die das anders praktizieren.

Text: Stefan Millius Bilder: zVg

In Deutschland ist er ein Fernsehstar. Wenn TV-Journalisten ein Beispiel für erfolgreiches Unternehmertum dokumentieren wollen, rufen sie Wolfgang Grupp an. «Sie können auch anders – Unternehmer mit Ideen», «Der König von Burladingen», «Deutschland, deine Erben – Geschenktes Geld: Lust oder Last»: Das sind nur drei der TV-Dokumentationen, die in den vergangenen Jahren Wolfgang Grupp gewidmet wurden oder in denen er massgeblich mitwirkte. Der alleinige Inhaber der Trigema, einer traditionsreichen Textilfirma in Baden-Württemberg,

Selbstläufer, mit dem sich ein Jungunternehmer eine geruhliche Zeit im Luxus bereiten konnte. Zehn Millionen D-Mark Schulden lasteten auf Trigema, ein Weitermachen wie bis anhin schien nicht ratsam. Darüber, wie Wolfgang Grupp das letztlich schaffte, ist wenig bekannt. Gesichert ist nur, dass er das Unternehmen innerhalb weniger Jahre sanierte. Verantwortlich dafür gewesen sein dürfte vor allem die Straffung und Modernisierung des Sortiments. Heute ist Trigema der grösste Hersteller von Sport- und Freizeitbekleidung in Deutschland. Der Jahresumsatz beträgt fast das Zehnfache (86 Mio. Euro) gegenüber dem Zeitpunkt, als Grupp ins Unternehmen einstieg. Mehrere hundert zusätzliche Stellen entstanden allein in den vergangenen 20 Jahren, heute beschäftigt Trigema in Burladingen rund 1200 Personen. Dies notabene in einer Branche, die im gleichen Zeitraum massiv an Boden verlor. Verlagerungen ins billigere produzierende Ausland sorgten dafür, dass die Textil- und Bekleidungsindustrie in Deutschland vom einstigen Höchststand von über 800'000 Stellen auf einen Viertel davon schrumpfte.

Den amerikanischen Immobilienzaren Donald Trump bezeichnete Grupp in einer TV-Sendung einmal als «Ausbeuter und Hasardeur».

vereint einige Merkmale auf sich, die ihn für Journalisten interessant machen. Er ist eine stattliche, respekteinflössende Erscheinung, tritt authentisch und glaubwürdig auf und gilt als hervorragender Redner. 2005 erhielt Grupp den Cicero-Rednerpreis in der Kategorie Wirtschaft für sein «rhetorisches Engagement für Deutschland». Erfolgreiche Unternehmer gibt es viele. Solche, die das Rezept ihres Erfolgs auch in Worte fassen können, sind schon wesentlich dünner gesät.

Familienfirma saniert

Doch wer ist der Mann an der Spitze des Textilunternehmens, das seit 1919 existiert? Trigema war die Schöpfung des Grossvaters von Wolfgang Grupp. Dieser bereitete sich recht konventionell auf die Führung des Familienunternehmens vor: Mit dem Besuch eines Jesuitenkollegs und dem folgenden Wirtschaftsstudium in Köln. 1969 übernahm Wolfgang Grupp die Trigema; er war damals 27 Jahre jung. Trigema war zu jenem Zeitpunkt alles andere als ein

Scharfe Kritik an anderen

Diese Entwicklung bei Trigema war möglich, obwohl – oder gerade weil – Grupp sich nie an angebliche Branchenregeln hielt. Sein Vertriebssystem ist innovativ. Er setzt auf einen Mix aus Einzelhändlern, Direktverkauf sowie festen Verkaufsstandorten, die er «Test-Filialen» nennt. 44 davon gibt es in Deutschland. Ergänzend dazu und mit wachsender Bedeutung hat Grupp den Online-Versandhandel aufgebaut.

Das alles hätte Wolfgang Grupp vermutlich bereits einige Anerkennung und Beachtung verschafft. Das Interesse der Medien und dadurch auch der Öffentlichkeit gewann er aber mit seinen klaren Ansagen und deutlichen Worten rund um den Wirtschaftsstandort. Schnelle Verlagerungsaktionen ins Ausland zur Profitmaximierung kritisiert Grupp scharf –



Wolfgang Grupp:

Sieben Tage in der Woche spazieren gehen ist nicht sein Ding.

und kann dabei auf seine Firma als funktionierende Gegenthese verweisen. Manager sollen nach Grupp's Meinung persönlich für ihre Entscheidungen haften. Den amerikanischen Immobilienzaren Donald Trump bezeichnete Grupp in einer TV-Sendung einmal als «Ausbeuter und Hasardeur»; Leute wie er seien für ihn keine Unternehmer. Den Drogerieunter-

te Arbeit hatten, selbst in den grössten Krisenzeiten baute er kein Personal ab. Und Leistungen wie die, dass Grupp allen Kindern seiner Beschäftigten einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz garantiert, sind ohnehin einzigartig in der Branche – und in der Wirtschaft generell.

In den Augen vieler ist Grupp ein Nestbeschmutzer. Darüber, wie er von anderen Unternehmern wahrgenommen wird, hat sich der 70-Jährige aber nie geschert. Welcher andere Firmenchef würde Werbespots drehen, die ihn zusammen mit einem sprechenden Schimpansen in den Fokus rücken? Von wem sonst ist bekannt, dass er bereits zu Lebzeiten auf dem Friedhof ein 45 auf 15 Meter grosses Grab bauen lässt? Ganz zu schweigen von der gläsernen Garage für den Privathelikopter oder die Villa mit einem englischen Butler. Immer dann, wenn dem einen oder anderen Bürger diese Lebensweise als etwas zu exaltiert aufstösst, kann Grupp auf andere Seiten an ihm verweisen. Mit einer Stiftung unterstützt er Mitarbeiter und andere Bürger von Burladingen, die in Not geraten sind.

In das besagte Grab wird sich Wolfgang Grupp übrigens voraussichtlich direkt aus dem Büro bringen lassen. Denn er hat fest vor, bis zu seinem Tod zu arbeiten. Sieben Tage in der Woche spazieren zu gehen, das sei nicht sein Ding, liess er verlauten. Man glaubt es ihm gern.

Welcher andere Firmenchef würde Werbespots drehen, die ihn zusammen mit einem sprechenden Schimpansen in den Fokus rücken?

nehmer Schlecker nannte Grupp öffentlich «grössenwahnsinnig». Es waren wohl solche für Unternehmer untypischen Auftritte, die dafür sorgten, dass er sogar zu Harald Schmidt eingeladen wurde.

Ausbildungsplatz für alle

«Wirtschaft braucht Anstand», lautet der Titel eines Buches über Wolfgang Grupp. Ein blinder Wohltäter ist der Textilunternehmer dennoch nicht. Die Trigma gehört keinem Tarifverband an, und die zuständige Gewerkschaft monierte auch schon die Löhne des Unternehmens. Wolfgang Grupp weiss aber in dieser Debatte die öffentliche Meinung klar hinter sich. Der Patron sorgte stets dafür, dass seine Leu-

Raiffeisen setzt auf Creditreform

Banken stellen höchste Anforderungen an Qualität und Zuverlässigkeit ihrer Lieferanten. Diese Attribute haben über Jahre zu einer engen Zusammenarbeit von Raiffeisen und Creditreform geführt. Welche Hürden waren zu nehmen und wie waren die Erfahrungen? Wir sprachen mit Andreas Salcher, Leiter Segmentsmanagement Firmenkunden der Raiffeisen Schweiz Genossenschaft.

Interview: Guido Scherpenhuyzen

Andreas Salcher, vor welchen Herausforderungen stehen die Banken heute?

Allgemein gesprochen sind die Banken sicherlich immer noch gefordert, das verlorene Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen. Dafür wird auch kräftig investiert. Raiffeisen konnte aber selbst in dieser schwierigen Zeit von einem hohen Vertrauen der Kunden in unsere Gruppe profitieren, was der stabile Zuwachs an Kundenbeziehungen deutlich macht. Das hängt sicher auch mit unseren Werten als Genossenschaftsbank zusammen. Diese Werte, die uns unverwechselbar machen, in die «moderne» Zeit zu übertragen, ist eine der Herausforderungen. Aktuell, aber auch in den nächsten Jahren. Eine weitere Herausforderung: Raiffeisen will sich treu bleiben und gesund wachsen. Wir erschliessen dazu systematisch weitere Geschäftsfelder, beispielsweise das Firmenkundengeschäft.

Was unternimmt Raiffeisen konkret in diesen Punkten?

Die ersten Genossenschaften wurden vor über hundert Jahren gegründet, um das lokale Gewerbe und die Handwerker zu fördern. Heute ist mehr als jedes dritte KMU bereits Kunde bei einer Raiffeisenbank. Diesen Weg müssen wir konsequent fortsetzen. Konkret sind das Massnahmen im Produktmanagement (z.B. Ausbau der E-Banking-Schnittstellen, flexible und einfach abzuwickelnde Kreditprodukte), in der Ausbildung (z.B. Lehrgang für Firmenkundenberatung) und in den Prozessen (z.B. Automatisierung der Kreditabwicklung, Vereinfachung von Entscheidungsprozessen). Dazu kommt der Aufbau von acht Regionalzentren mit erfahrenen Experten im Firmenkundengeschäft, um die Raiffeisenbanken direkt zu unterstützen.

Und wo sehen Sie Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung?

Auch hier gibt es viele Möglichkeiten. Eine davon ist die Zusammenarbeit mit Creditreform.

Wie kam es zur Zusammenarbeit mit Creditreform?

Da müssen wir schon beinahe die Geschichtsbücher hervorheben. Gemäss meinen Recherchen ist

Raiffeisen bereits 1954 dem Schweizerischen Gläubigerverband Creditreform beigetreten. Was allerdings vor Ende 2005 geschah, entzieht sich weitgehend meiner Kenntnis.

Was geschah 2005?

Ein Teilprojekt, das von Basel II herrührte, bestand darin, nicht nur das Risiko einzelner, bestehender Firmenkunden zu beurteilen, sondern auch das ihrer Gegenparteien.

Also die wirtschaftlichen Verflechtungen?

Genau. Um die Gesamtheit der Kreditrisiken abschliessend beurteilen zu können, mussten wir flächendeckend wissen, wer mit wem wie in Verbindung steht. Dass Creditreform diese Daten seit Jahrzehnten strukturiert verarbeitet, war uns eine grosse Hilfe. Die regelmässige Lieferung dieser Verflechtungen durch Creditreform erlaubte es uns, die verbundenen Gegenparteien zu identifizieren und die gewünschten Risikobeurteilungen effizient umzusetzen.

Was geschah dann?

Creditreform bestätigte sich als professioneller und pragmatischer Partner. Die Inhalte der Datenlieferungen wurden mehrfach angepasst und ausgebaut. So konnten die Daten später sozusagen als Nebenprodukt auch in der Akquisition eingesetzt werden. Aus der engen Zusammenarbeit entstand dann über die Jahre die Idee, auch Bonitätsdaten einzusetzen.



**Mag. (FH)
Andreas Salcher**

Andreas Salcher ist seit 2006 massgeblich am strukturierten Auf- und Ausbau des Segments Firmenkunden bei der Raiffeisenbankengruppe in der Schweiz beteiligt.

Für welchen Bereich?

Je städtischer die Marktgebiete werden, desto geringer ist das Wissen über potenzielle Neukunden, was naturgemäss mit der steigenden Anzahl an Unternehmen zu tun hat. Um besser abschätzen zu können, ob der nicht unwesentliche Aufwand einer genauen Kreditprüfung für den Kunden und Raiffeisen sinnvoll ist, werden wir künftig die Möglichkeit haben, unsere Neukunden einem «Quick Check» bei Creditreform zu unterziehen. Dabei waren die Einhaltung des Datenschutzes und natürlich des Bankengeheimnisses wesentliche Herausforderungen. Etwa zur gleichen Zeit erkannten wir das interne Bedürfnis, SHAB-Publikationen effizienter verarbeiten zu können. Beide Projekte wurden Anfang 2011 ausgeschrieben.

Wer hat die Projekte gewonnen?

Drei von fünf Anbietern wurden eingeladen. Ihre Aufgabe: zufällig ausgesuchte Firmen mit komplexen Bonitätsdaten ab Datenbank anzureichern. Wie zu erwarten, konnte sich keiner der Anbieter erheblich von den anderen abheben. Creditreform konnte sich letztlich mit Topresultaten und überzeugender Qualität durchsetzen. Die guten Erfahrungen in der bisherigen Zusammenarbeit und die für uns wichtige, langfristige Stabilität unserer Lieferanten, wel-

che durch die Verbandsstruktur der Creditreform garantiert ist, bestärkten uns in unserer Entscheidung.

Wo stehen Sie heute?

Wir stehen kurz davor, unsere Neukunden mit Quick Check schnell und unbürokratisch beraten zu können. Das automatisierte SHAB-Monitoring meldet bald relevante Veränderungen direkt an den Kundenverantwortlichen vor Ort. Das steigert die Effizienz enorm.

Nur wenige Monate nach Projektausschreibung?

Ja, die Professionalität und das Know-how der IT und des Projektmanagements der Creditreform und der Raiffeisen kommen uns sehr entgegen. An dieser Stelle einen herzlichen Dank an alle Mitarbeiter der beiden Organisationen, die an der erfolgreichen Realisierung dieses Projekts mitwirken. Es ist wieder eine tolle Teamleistung. Wir werden unseren ambitionierten Zeitplan voraussichtlich unterbieten können.

Was wird die Zukunft bringen?

Ich bin kein Prophet, aber wir sehen es als unsere Aufgabe, Abläufe ständig zu hinterfragen und im Sinne unserer Kunden auf Verbesserungsmöglichkeiten zu prüfen.

Anzeige

Treuhand
Wirtschaftsprüfung
Gemeindeberatung
Unternehmensberatung
Steuer- und Rechtsberatung
Informatik - Gesamtlösungen



Wertarbeit persönlich
Qualität kompetent
Vertrauen KMU
**10 Jahre
KMU-TAG**
Zufriedenheit
Wertschätzung
schweizerisch Anspruch Erfolg

10 Jahre Schweizer KMU-Tag

Vielen Dank liebe Unternehmerinnen und Unternehmer, für die spannende und anregende Jubiläumstagung.

Wir freuen uns bereits auf das nächste Jahr und wünschen Ihnen bis dahin viel Freude und Erfolg im Umgang mit Widersprüchen.

OBT – Ihr Partner für umfassende Beratungsleistungen!

Berikon
Brugg

Heerbrugg
Lachen SZ

Oberwangen BE
Rapperswil SG

Reinach BL
Schaffhausen

Schwyz
St.Gallen

Weinfelden
Zürich

Der Erfolg beginnt im Kopf

Als Snowboard-Olympiasiegerin weiss Tanja Frieden, wie man sich auf den nächsten Wettkampf einstellen muss, um zu gewinnen. Dazu gehört auch mal, Niederlagen in der Vergangenheit wegzustecken. In ihrem Referat am KMU-Tag hat sie gezeigt, dass diese Einstellung nicht nur für sportliche Herausforderungen Gültigkeit hat.

Text: Daniela Winkler **Bild:** Fotocredit, Säny Blaser

Wie weit ist Ihr persönliches Erfolgsrezept aus dem Sport umsetzbar im Geschäftsleben?

Das ist sehr gut übertragbar. Da Snowboarden eine Randsportart ist, musste ich sehr vieles selbst in die Hand nehmen. Ich war und bin quasi ein Kleinunternehmen, das vermarktet und gemanagt werden muss. Will man mit der Spitze mithalten oder steht die Frage im Raum, wie bringe ich ein Produkt oder ein Businessmodell in Führungsposition, dann spielen sowohl im Sport wie im Geschäftsalltag sehr ähnliche Parameter.

Von welchen Parametern sprechen Sie hier?

Das ist einmal die Zielsetzung. Nur wer sich ganz konkrete Ziele setzen kann und diese auch konsequent verfolgt, kommt im Ziel an. Eine wichtige Rolle spielt dabei die emotionale Verknüpfung, die jeder mit der Zielsteckung verknüpfen sollte. Hier spielt

schwammiger dargestellt und beschönigt werden. Irgendwann zeigt sich jedoch auch hier das Resultat, in wirtschaftlicher oder gesundheitlicher Natur. Deshalb ist es hier wie im Sport wichtig, die Prioritäten zu erkennen und die eigenen Kräfte fokussiert und zielgerichtet zu aktivieren und einzusetzen.

Ihr Referat am KMU-Tag trägt den Titel «Erfolg beginnt im Kopf». Können Sie das genauer ausführen?

Die mentale Stärke hat mich schon immer fasziniert, habe diese anfangs jedoch nicht bewusst eingesetzt. 1999 wurde ich Vize-Europameisterin. Dies war der Zeitpunkt, als mir klar wurde: Ich möchte mich an der Spitze etablieren. Dabei fragte ich mich, was es dazu brauchte. Wie kann ich mich gegen meine Mitbewerber durchsetzen respektive mich von ihnen absetzen, wo kann ich den deutlichsten Unterschied herbeirufen. Ich habe dann auch begonnen, mich stark mit der Frage nach dem grössten Ressourcen-Topf auseinanderzusetzen. Und ganz klar: Der grösste Ressourcentopf ist der Kopf, das sind die mentalen Fähigkeiten. Jede Geschäftsidee, jede Zielsetzung, jeder Gedanke entsteht einmal im Kopf. Im Kopf werden Ziele fokussiert und bestenfalls verankert, hier wird entschieden, wie mit Niederlagen umgegangen wird. Der Erfolg beginnt im Kopf

Wie könnte die Zielfokussierung vom Sport im Berufsalltag optimal genutzt werden?

Hier geht es darum, sich die 100-Prozent-Frage zu stellen. Was ist heute 100 Prozent? Dazu muss der Reset-Knopf gedrückt werden. Wer es im Sport nicht schafft, den Reset-Knopf zu drücken – also den Misserfolg vom vorherigen Tag aus dem Kopf zu bekommen – dem ist es nicht möglich, am heutigen Tag 100 Prozent zu geben.

So ist es auch im Business-Alltag. Man muss heute von 100 Prozent ausgehen, auch wenn sich die

«Nur wer sich ganz konkrete Ziele setzen kann und diese auch konsequent verfolgt, kommt ans Ziel.»

das Ressourcen-Management stark hinein. Offensichtlich zeigt sich dies bei sportlichen Leistungen. Um am Tag X die Höchstleistung abzurufen, erfordert es ein effizientes Haushalten mit den eigenen Ressourcen. Überlegt man sich nicht im Voraus, wann ich welche Ressource wofür einsetze, kann es im Sport nicht funktionieren, mit der dichten Spitze mitzuhalten.

Aber im Berufsalltag müssen keine Höchstleistungen an einem bestimmten Tag abgerufen werden.

In der Business-Welt ist das Kennen der eigenen und der Team-Ressourcen genauso wichtig. Wohl ist das Feedback im Sport gnadenloser und die Rechnung in Form einer schlechten Platzierung kommt sofort und wird zudem in den breiten Medien häufig kommentiert. In der Business-Welt kann das Resultat

Tanja Frieden:

«Die mentale Stärke hat mich schon immer fasziniert.»



*Falls Ihr COO ohne Fallschirm
ins Sprungtraining ging – unsere
Interimsmanager sind ab sofort
verfügbar.*

Interimsmanagement

Projektmanagement

Auftragsvermittlung

Training & Coaching

phneutral GmbH
Bergstrasse 67
9437 Marbach

T +41 71 534 43 94
ph@phneutral.ch
www.phneutral.ch



**Andere setzen auf Einheitsbrei.
Wir vertrauen auf
Vørsørgeløsungen å lå cårte.**

Bestimmen Sie bei der Festlegung der Anlagestrategie aktiv mit.
Wir bieten flexible und massgeschneiderte BVG-Lösungen, welche wir
nach den Bedürfnissen in Ihrem Unternehmen ausarbeiten. Denken Sie
in der betrieblichen Vorsorge neu und kontaktieren Sie uns.

[jyskebank.ch/info](https://www.jyskebank.ch/info)

In Dänemark verwurzelt, seit über 40 Jahren in der Schweiz zuhause.





Zur Person

Tanja Frieden, Jahrgang 1976, aus Bern, ist ursprünglich ausgebildete Lehrerin. Als Profi-Snowboarderin fuhr sie 1997 ihre ersten Weltcup-Rennen. Der Höhepunkt ihrer Karriere war die Olympische Goldmedaille in Turin 2006. Sie beendete ihre Karriere 2010, nachdem sie sich kurz vor den Olympischen Spielen in Vancouver bei einem Qualifikationslauf schwer verletzte. Heute arbeitet Tanja Frieden vor allem als Mentalcoach und Referentin für Sport und Wirtschaft. www.tanjafrieden.ch

Situation gegenüber der Vergangenheit verändert hat. Heute stecken wir in der wirtschaftlichen Baisse, aber das ist nur tragisch, wenn wir die heutige Situation mit der Vergangenheit vergleichen. Heute müssen wir dies ausblenden und den Ist-Zustand als 100 Prozent annehmen, nur so können wir die Ressourcen von 100 Prozent für die Zukunft nutzen und dabei gesund bleiben. Nehme ich alle Geschehnisse mit, die hinter mir liegen, bin ich immer mit einem extrem schweren Rucksack am Start und erreiche das gesteckte Ziel, den Erfolg nicht.

Der Reset-Knopf als Erfolgsrezept?

Der Reset-Knopf ist ein wichtiges Instrument, er basiert auf einer gut geschulten Wahrnehmung. Ein weiteres ist die Sprachhygiene. Es wird viel Energie falsch eingesetzt, indem nicht genau hinterfragt wird, was und wie berichtet wird. Auch hier muss der

werden und das Gesagte nicht mehr zu 100 Prozent das Angedachte trifft.

Und ich würde so weit gehen und sagen: Mens sana in corpore sano. Nur ein absolut fitter Körper kann auch 100 Prozent geistige Leistung erbringen. Deshalb spielt bei der Ressourcennutzung auch die Gesundheitsprävention oder -erhaltung mit. Für mich ist es unmöglich, das eine vom andern zu trennen. Deshalb rate ich auch, bei Stress in die Natur zu gehen, zu joggen, zu biken, zu schwimmen. Immer mit dem Ziel, wieder Platz für neue Abläufe im Kopf frei zu bekommen.

Welches sind die wichtigsten Tipps für angehende Führungskräfte?

Als oberste Priorität sehe ich in der Zieldefinition. Hierfür kann nicht genug Zeit eingesetzt werden, denn davon hängt das gesamte Vorgehen ab. Danach geht es an die Überlegung, wie die eigenen Ressourcen zielgerichtet eingesetzt werden können. Immer im Hinterkopf dabei muss die 100-Prozent-Frage sein, die die Altlasten zurücklässt und mit dem heutigen Tag, mit 100 Prozent, startet, was einem lösungsorientierten Denken entspricht und nicht einem problemorientierten. Hilfe bei all den Überlegungen und Zielsetzungen kann auch der Bauch geben, also die Intuition, die Emotionen. Dieser Zugang ist zu finden und zu fördern. Denn es gibt kein Ziel, weder im Sport noch in der Wirtschaft, das ohne Emotionen erreicht wurde.

«Lösungsorientiert denken, nicht problemorientiert – das führt zum Ziel.»

Gedanke zuerst im Kopf entstehen und formuliert, bestenfalls auf Papier gebracht werden. Dies gilt sowohl für ein Mitarbeitergespräch, aber auch für die Formulierung der eigenen Ziele. Werden die Gedanken nicht auf Papier festgehalten, kommt es leicht dazu, dass sie durch äussere Einflüsse verwässert

Partnerschaft im High End Bereich ermöglicht innovative Neuentwicklungen

Das Unternehmen Tec-Sem aus dem thurgauischen Tägerwilen ist in einem hoch technisierten Markt tätig und gehört zu den Pionieren in der Reinraum-Automationstechnik für die Wafer Produktion.

Als Wafer werden in der Mikroelektronik, Photovoltaik und Mikrosystemtechnik kreisrunde oder quadratische, etwa ein Millimeter dicke Scheiben aus ein- oder polykristallinen (Halbleiter-)Rohlingen bezeichnet. Sie dienen in der Regel als Substrat für elektronische Bauelemente, unter anderem für integrierte Schaltkreise, mikromechanische Bauelemente oder photoelektrische Beschichtungen. Das Handling dieser Rohlinge erfolgt in streng kontrollierten Reinraum-Bedingungen, wo die Automationstechnik von Tec-Sem ein Schlüsselbaustein im Fertigungsprozess darstellt. Der Hightech Markt der Waferproduktion erfordert ständig neue, innovative Ideen, nicht nur auf der technischen Ebene, sondern auch im Bereich der Komponentenfertigung. Unter namhaften Lieferanten wurde 2012 die Firma WALSER+CO.AG zum «Supplier of the year» gekürt.

Der Systemlieferant aus Wald AR hat für Tec-Sem einen Schlüsselbaustein für seine High End Produktionsautomaten überdacht und eine wirtschaftliche Lösung konzipiert. CEO Franz Zaugg und COO Olaf Faller von Tec-Sem sowie Silvan Galliker von WALSER+CO.AG erläutern im Gespräch die Partnerschaft der beiden Firmen.

Wer ist Tec-Sem und was sind die Besonderheiten Ihrer Lösungen für den Markt?

Franz Zaugg: In den letzten 30 Jahren hat sich die Tec-Sem Group AG zu einem führenden Zulieferer für Automationslösungen in der Halbleiter- und Prozessor-Produktion entwickelt. Wir sind spezialisiert auf das Handling von Wafern und Photomasken mittels hoch präzisen Positionierungslösungen. Die Geräte zeichnen sich durch eine hohe Lagerdichte und einer kosteneffizienten Aufbewahrungsmethode aus, in dem die Substrate via redundanten Handling Systemen gelagert und transportiert werden. Unsere Produkte werden weltweit in den Produktionslinien der führenden Hersteller von Prozessoren und Halbleitern eingesetzt.

Der Markt für Wafer Produktion ist komplex und umkämpft. Wie stellt sich ein Unternehmen aus dem Thurgau dem globalen Wettbewerb, besonders auch in Bezug auf die schwierigen Bedingungen bezüglich Wechselkurs?

Franz Zaugg: Der Wechselkurs des CHF ist natürlich auch für uns eine grosse Herausforderung. Etwas abgemildert wird die Situation dadurch, dass unsere direkten Wettbewerber aus Japan stammen und dadurch in etwa mit der gleichen Problematik konfrontiert sind. Als kleines Unternehmen aus der Schweiz müssen wir der Situation aber laufend mit Innovationen und höherer Flexibilität begegnen. Damit können wir uns vom Wettbewerb abheben und uns im hart umkämpften Markt behaupten.

Welche Anforderungen stellt Tec-Sem an seine Beschaffungspartner?

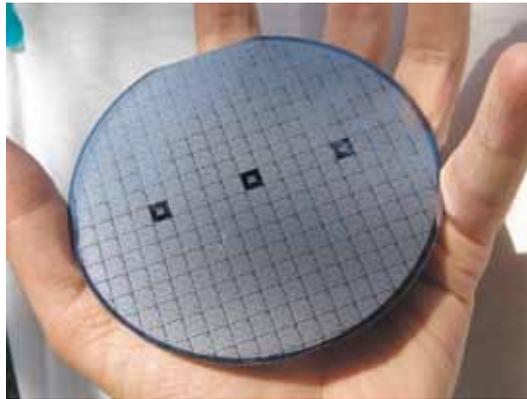
Olaf Faller: Das Wichtigste ist, dass unsere Partner mit unserer Flexibilität mitziehen können. Das heisst, dass sie kurze Lieferzeiten, zeitnahe Kommunikati-

*Von Links nach Rechts:
Olaf Faller, COO Tec-Sem
AG; Silvan Galliker,
Leiter Technik/Operations
WALSER+CO.AG; Franz
Zaugg, CEO Tec-Sem AG*



Wafer sind komplexe Bauteile, welche ein exaktes und schonendes Handling erfordern.

(Bild DHD Multimedia Gallery)



on und optimale Preiskonditionen aufweisen müssen. Selbstverständlich ist höchste Produktqualität ein Muss, denn unsere Maschinen haben die höchsten Anforderungen bei unseren Kunden zu erfüllen. Franz Zaugg: Wir legen Wert darauf, dass unsere Partner mit uns nicht mehr als 30% ihres Umsatzes generieren. So haben sie kein Klumpenrisiko und wir können sicher sein, dass der Lieferant die Zyklen abfedern kann, welche sich in diesem Geschäft automatisch ergeben. Das bedeutet, dass die Partnerfirmen sehr kurze Reaktionszeiten sicherstellen müssen.

WALSER+CO.AG wurde zum Lieferanten des Jahres erkoren. Welche Faktoren waren dafür entscheidend?

Silvan Galliker: Unsere Philosophie ist es, nicht nur «Lieferant», sondern aktiver Systempartner bei unseren Kunden zu sein. Mit der Firma Tec-Sem konnte dies optimal umgesetzt werden, in dem wir für ein spezifisches Bauteil einen ganz neuen, wirtschaftlichen Lösungsansatz präsentierten. Ursprünglich war angedacht, dass wir für Tec-Sem einzelne Komponenten für ein Rotorsystem herstellen würden, welches in einem Maschinentyp für das Handling von Wafern eingesetzt wird. Wir packten aber von uns aus mehr in das Projekt rein und überlegten uns grundlegend, ob der komplex konstruierte Rotor nicht auf der Basis einer Blechkonstruktion zu fertigen wäre. Wir übernahmen die Initiative und begannen mit der Neukonstruktion des Bauteils. Unsere Idee präsentierten wir Tec-Sem, welche so gut ankam, dass wir sofort den Auftrag zum Bau eines Prototypen erhielten.

Franz Zaugg: Wir suchen mit unseren Partnern immer nach Lösungen mit Mehrwert, um die Fertigungstiefe zu reduzieren. Besonders wünschenswert ist es für uns, wenn die Partnerfirma selbstständig Ideen für die Weiterentwicklung von Baugruppen einbringt. Das hat das Entwicklungsteam bei WALSER+CO.AG im Fall dieses Rotorsystems optimal umgesetzt und uns Vorschläge unterbreitet, auf welche wir bei Tec-Sem selber nicht gekommen wären. Diese Initiative haben wir mit dem Titel «Supplier of the year» honoriert.

Ist es nicht etwas mutig, einfach so vom Lieferanten einen Prototyp einzusetzen?

Olaf Faller: Das ist richtig, aber wir bei Tec-Sem vertreten die Einstellung, mutig auf unsere Partner und deren Know-how zu vertrauen. Denn wir setzen nur auf ausgewiesene Spezialisten und können sicher sein, so auch die beste Beratung und die optimalsten Inputs und Lösungen zu erhalten. Als Kunde ist es auch wichtig, auf die Meinung seiner Lieferanten und Partner zu hören und ein offenes Ohr für Neues und Unkonventionelles zu haben. Vielleicht haben da andere Firmen etwas mehr Mühe damit als wir. Aber nur dank intensivem Informationsaustausch und offener Kommunikation können solch innovative Lösungen, wie die von WALSER+CO.AG, entstehen.

Was ist die grösste Herausforderung für WALSER+CO.AG in der Zusammenarbeit mit Tec-Sem?

Silvan Galliker: Wie bereits erwähnt sind die kurzen Lieferzeiten eine Schlüsselanforderung. Die Flexibilität ist aber auch eine der Stärken von WALSER+CO.AG und muss bei uns täglich gelebt werden. Nebst dem angesprochenen Systembauteil fertigen wir für Tec-Sem auch Frames, welche ein völlig anderes Segment und eine andere Produktionsart darstellen. Diese beiden Produkte liefertertechnisch unter einen Hut zu bringen macht das Ganze zu einer noch grösseren Herausforderung.

Olaf Faller: Herr Galliker hat die kurzen Lieferzeiten angesprochen. Tatsächlich werden in Asien Produktionslinien für Wafer, notabene Fabriken, welche ein Bauvolumen von 2–4 Milliarden CHF ausmachen, in 6–8 Monaten fertiggestellt! Das sind Dimensionen, welche in Europa völlig undenkbar sind. Für uns bedeutet das, dass wir auf Kundenwünsche und -bestellungen extrem schnell reagieren müssen und gleichzeitig auch unsere Partner auf diese Gegebenheiten reagieren.

Welche Herausforderungen werden auf die Branche zukommen und wie sieht die Zukunft der Zusammenarbeit zwischen Tec-Sem und WALSER+CO.AG aus?

Franz Zaugg: Im Markt der Waferproduktion ist bereits heute eine starke Marktkonsolidierung festzustellen. Dadurch wird der Preisdruck immer grösser werden und der starke Wettbewerb aus Asien wird uns immer mehr fordern. Um weiter erfolgreich zu sein, sind für uns innovative Lösungen das A und O und darauf setzen wir bei Tec-Sem als auch bei unseren Partnern. Silvan Galliker: Mit unseren Ideen und dem vernetzten Denken wollen wir auch weiterhin aktiv Tec-Sem bei ihren Innovationen unterstützen. Denn nur wenn wir als Systemlieferant innovative Systembaugruppen entwickeln, kann Tec-Sem vor Ort auch innovative Lösungen anbieten.

Olaf Faller: Genau das ist es, was einen guten Partner ausmacht. Er denkt nicht nur in seiner eigenen Welt, sondern schaut über den Tellerrand hinaus und befasst sich intensiv mit unserem Business und unserer Technik. Daraus entstehen optimale Lösungen und eine Win-win-Situation für beide Seiten.

Wie Phönix aus der Asche

Am Anfang der Geschichte stand eine Nachlassstundung. Mehr als zehn Jahre später ist aus dem Sanierungsfall ein Marktführer geworden. Die Rede ist von der Biketec AG, die das Elektrofahrrad «Flyer» produziert. Ihr Geschäftsführer Kurt Schär referierte am KMU-Tag über «Widersprüche und Chancen». Er sprach aus Erfahrung.

Text: Stefan Millius **Bilder:** BR/PB

«Widersprüche und Chancen – wenn vieles nicht zusammenpasst und dennoch funktioniert»: Der Referatstitel von Kurt Schär steht wohl kaum sinnbildlich für das Produkt, das er repräsentiert. Beim Flyer, dem Elektrofahrrad, das in der Schweiz führend ist und das Premium-Feld auch europaweit anführt, passt natürlich alles zusammen – und funktioniert. Mit Blick auf die Geschichte des Unternehmens, das Kurt Schär führt, ist das Thema allerdings perfekt gewählt.

Desaster bewältigt

Die Momentaufnahme im Jahr 2012 ist denkbar positiv. Die Biketec AG kennt kaum ein Branchenfremder beim Namen, sehr wohl aber ihr Produkt, den Flyer. Mit diesem hat die Biketec das geschafft, was im

erst ein Jahr vor der Nachlassstundung zum Unternehmen gestossen, musste mit ansehen, wie fast allen Mitarbeitern gekündigt wurde und erlebte, wie sein erster Sanierungsversuch zu scheitern drohte. Das ist Vergangenheit. 200 Mitarbeiter sind heute für das Unternehmen in Huttwil tätig. Eine ganze Reihe von Flyermodellen wurde seit 2003 entwickelt. In der Schweiz gehört der Flyer längst zum Strassenbild, gleichzeitig gehen über 50 Prozent der Produktion in andere Länder.

Auf Bedürfnisse fokussiert

Das wäre Grund genug für Kurt Schär, stolz auf seine Leistung zu sein, doch der Geschäftsführer gilt allgemein als ausgeprägt bescheiden. Angesprochen auf seinen Erfolg, betont er meist, er habe ja eine hervorragende Idee übernommen. Was er nicht erwähnt: In der Ära vor ihm wurde zwar ambitioniert an den Produkten getüftelt, jedoch ohne bewusst auf die Kundenbedürfnisse einzugehen. Das in Schiefelage geratene Unternehmen war neudeutsch gesprochen ein Fall für Nerds: Technologisch pionierhaft, aber ohne klares Businesskonzept. Schär, der im Vertrieb und Marketing gross geworden ist, kombinierte das technische Know-how des Unternehmens mit einer ausgeprägten Kundenfokussierung; darin liegt seine Leistung, die letztlich das Unternehmen rettete.

Dabei war die Ausgangslage schwierig. Heute erleben Elektrovlos einen regelrechten Boom. Dabei geht leicht vergessen, dass das vor wenigen Jahren noch nicht absehbar war. Wer Velo fährt, setzt Muskelschmalz ein, sonst kann man auch ins Auto sitzen: Das war die landläufige Meinung. Wer sich für ein elektronisch angetriebenes Fahrrad entschied, galt als unsportlich oder faul – oder beides. Die Marketingstrategie rund um den Flyer konnte sich also nicht darauf reduzieren, ein Produkt zu vermarkten, sondern musste zuerst das Feld für dieses vorbereiten. Dazu gehörte die über Branchen hinweg als sehr erfolgreich geltende Zusammenarbeit mit Tourismusdestinationen. Dort konnten Feriengäste in ent-

Die Biketec AG musste die Produktionskapazitäten in Huttwil seit dem Bezug 2009 schon zwei Mal vergrössern.

Grunde jedes Unternehmen anstrebt: Der Produktname steht für viele Konsumenten – zumindest in der Schweiz – nicht nur für das bestimmte Produkt, sondern ist zum Synonym für das Elektrofahrrad an sich geworden. Das ist eine hervorragende Ausgangslage im Markt. Und es beeindruckt umso mehr, wenn man den Moment verlässt und zurückblickt. Vor einem Scherbenhaufen sei man 2001 gestanden, sagt Kurt Schär, ein Desaster sei es gewesen, einen neuen Markt habe man bauen müssen – und zwar nicht aus dem Nichts heraus, sondern aus noch weniger, nämlich mit Hypotheken belastet.

Tatsächlich befand sich die damalige BKTech AG in Nachlassstundung, als der Marketing- und Vertriebsprofi Kurt Schär sie übernahm, durch diese Phase führte und 2001 mit Partnern die neue Biketec AG gründete. Diese Verkürzung der Umstände blendet aus, wie schwierig der Prozess war. Schär war



*Kurt Schär:
«Der Flyer ersetzt auf
kurze Distanzen das Auto.»*

Transport | Lagerhaus | Logistik



HASLER**TRANSPORTAG**
WEINFELDEN



Hasler Transport AG

Dunantstrasse 17, CH-8570 Weinfelden

Tel. +41 (0)71 626 55 55, Fax +41 (0)71 626 55 50
info@haslertransport.ch, www.haslertransport.ch

spannter Atmosphäre ein Elektrowelo ausprobieren – und waren oft so begeistert, dass sie den Flyer auch in ihren Alltag integrieren wollten.

Bleibende Herausforderung

Der Erfolg hat Auswirkungen - angenehme. Die Biketec AG musste die Produktionskapazitäten in Huttwil seit dem Bezug 2009 schon zwei Mal vergrössern. Statt wenige hundert Stück wie noch 2002 werden

nau. Der führende Anbieter bleiben will man dennoch. Und die Aussichten sind gut. Voraussetzung dafür ist, dass das Unternehmen innovativ bleibt und die Herausforderungen der Zukunft meistert. Dazu gehört es beispielsweise, die Akkus leistungsfähiger und gleichzeitig kleiner und leichter zu machen. Das entspricht einem Kundenbedürfnis – und das Bewusstsein für dieses ist bei Kurt Schär ausgeprägt vorhanden, wie er bewiesen hat.

Schär hat sich beruflich dem Thema Nachhaltigkeit verschrieben. Für immer mehr Käufer ist der Flyer nicht nur ein Freizeitfahrzeug, sondern ersetzt auf bestimmte Distanzen das Auto. Auch privat verhält sich der Elektrobike-Pionier entsprechend. Er bewohnt ein Minergiehaus und engagiert sich politisch. Schär gehört der Geschäftsleitung der Grünliberalen Partei des Kantons Bern an. Als Motto für seine politische Arbeit gibt er an: «Lösungen finden und nicht Probleme wälzen.» Im Nachhinein betrachtet dürfte das auch der Grundsatz gewesen sein, der ihn bei der Rettung des Flyers angetrieben hat.

Schär bewohnt ein Minergiehaus und engagiert sich politisch.

inzwischen jedes Jahr zehntausende Flyer hergestellt. Der Markt wächst, und Kurt Schärs Unternehmen mit. Natürlich ruft diese Entwicklung auch Mitbewerber auf den Plan. Dass der Marktanteil auf lange Sicht nicht auf dem heutigen sehr hohen Niveau zu halten sein wird, dass sich der Markt weiter verzetteln wird, das weiss man bei der Biketec AG ge-

Anzeige

Bildungs- und Beratungszentrum Arenenberg

Thurgau 

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.

BBZ Arenenberg Salenstein | Telefon 071 663 33 33 | www.arenenberg.ch

ARENENBERG BELEBT

Gib, und Dir wird gegeben – die scheinbar paradoxe Welt der KMU Finanzierung

KMU sind hinsichtlich ihrer Wahl der Finanzierungsform eingeschränkt. In der Regel stellt der Hausbankencredit das Hauptfinanzierungsinstrument der KMU dar.

Text Christian Zanettin und Thomas Keel

Aussagen wie «Schönwetter-Banken, welche bei schönem Wetter gratis Bank-Schirme verteilen, die bei Regen sofort eingezogen werden» oder «ich bekomme nur Geld von meiner Bank wenn ich die entsprechende Summe in bar auf meinem Konto habe», hat man schon einige Male gehört.

Bankkredite stellen Fremdkapital dar, welches nach der vereinbarten Kreditfrist zurückbezahlt werden muss. Dafür erhält der Kreditgeber einen Zins. Doch Fremdkapital stellt kein Risikokapital dar. Das Geld gehört ja nicht den Banken, sondern es handelt sich um Spareinlagen ihrer Kunden, somit darf das Fremdkapital grundsätzlich keinem Ausfallrisiko ausgesetzt werden.

Betriebskredite werden für Investitionen gewährt, welche mittelfristigen Cashflow erwirtschaften oder für die Finanzierung des Umlaufvermögens, welches kurzfristigen Cashflow generieren sollte.

Dieser geplante Cashflow sollte mit angemessener Sicherheit erzielt werden können. Ist dies nicht der

Fall, ist ein erhöhtes Risiko angezeigt, dass auch die entsprechend gewährten Kredite verspätet, teilweise oder gar nicht zurückbezahlt werden können.

Es wird also Geld zur Verfügung gestellt, wenn mit grosser Wahrscheinlichkeit und mit angemessener Sicherheit in der erwarteten Frist erarbeiteter Cash eingehend wird. Die Aussage, dass ein KMU nur Geld von der Bank erhält, wenn die entsprechende Summe in bar auf dem Konto verfügbar ist, ist somit nicht ganz falsch. Es ist eine Frage des zeitlichen Betrachtungshorizontes des Cashflows und stellt kein Paradoxon dar.

Banken wünschen sich transparente und offene Kommunikation in der Geschäftsbeziehung. Der regelmässige und zeitnahe Informationsaustausch über den Geschäftsgang, aktuelle Veränderungen sowie der Austausch über Erwartungen und Zukunftsprognosen schafft gegenseitiges Vertrauen und Verständnis. Diese Gespräche stehen natürlich auch unter dem Fokus der Beurteilung, ob die der



*KMU.Planer
Thomas Keel
Christian Zanettin*

Finanzierung zugrunde gelegten Prämissen noch eingehalten sind und die erwarteten Cashflows weiterhin als relativ sicher eingestuft werden können. Sollte diese «angemessene Sicherheit» nicht mehr gegeben sein, ist ein erhöhtes Risiko im Engagement entstanden. Die Grundlagen, worauf der Kreditentscheid

«Flüssige Mittel einer Unternehmung sind wie Sauerstoff für einen Menschen, beide benötigen diese um kurz und langfristig zu überleben.»

begründet wurde, haben sich verändert. Unter Umständen will der Kreditgeber sein Engagement reduzieren, um sich vor allfälligen Ausfällen rechtzeitig zu schützen. Dies wäre die eingangs erwähnte Regen-Situation, bei welcher die «Schirme» eingezogen werden. Jede Planung enthält Unsicherheiten. Je grösser der Unsicherheitsfaktor ist, desto mehr verlangen Kredit-

geber die Absicherung. Entweder durch eine grössere Eigenkapitalausstattung, welche an erster Stelle als Risiko-Puffer dienen soll, oder durch andere Sicherheiten, welche im Bedarfsfall Auswirkungen der Planungsunsicherheit kompensieren können.

Je höher der Eigenkapitalanteil ist, welcher ein Unternehmer zur Verfügung stellen kann, desto grösser ist auch der Verhandlungsspielraum mit einem Kreditgeber. Wer bereit ist, sein eigenes Geld zu riskieren, erweckt mehr Vertrauen.

Nicht zuletzt wurde mit der Verschärfung der Eigenkapitalvorschriften für Banken (Stichwort Basel II/III) die Kreditfinanzierung für KMU nicht gerade erleichtert. Höhere Anforderungen an Planungsunterlagen, wachsende Berichts- und Informationspflichten sowie die stärkere Anbindung von Kreditkonditionen an die Bonität der kreditsuchenden Firma, stellen vor allem für Kleinst- und Kleinbetriebe enorme Herausforderungen dar.

Es ist die Aufgabe des Finanzmanagements, durch die finanzielle Planung und die Gestaltung der Zahlungsströme (Geldeingang und Geldausgang) die betrags- und fristenmässige Abstimmung sowie für einen ausreichenden Sicherheitsbestand an Liquidität zu sorgen. Die Qualität der Informationsgrundlagen, welche KMU zum Kreditgespräch mitnehmen, ist meist ungenügend. Mit einer kritischen Selbsteinschätzung der Unternehmen und mit einer systematischen Dokumentation über ihre Erwartungen, kann der Dialog verbessert werden. So gehört eine Kurz- und Mittelfristplanung bestehend aus Planbilanz, Planerfolgsrechnung sowie Plangeldflussrechnung ebenso dazu wie eine transparente auf effektiven Zahlen basierende Jahresrechnung (bereinigte Ertragslage). Keel + Partner AG hat das Softwaretool «KMU.plan» zur integrierten Unternehmensfinanzplanung entwickelt. KMU.plan orientiert sich an der bekannten Struktur der Finanzbuchhaltung und dient gleichzeitig als Reporting Tool zur rollenden Soll-Ist Auswertung. KMU.plan überzeugt durch seine einfache Handhabung und den effizienten Einsatz im laufenden Betrieb. Mit den diversen Auswertungen aus der Planung, der laufenden Vorschau und der Ist Analyse stehen alle Unterlagen welche für ein erfolgreiches Kreditgespräch benötigt werden, auf Knopfdruck zur Verfügung.



Keel + Partner AG
Wirtschaftsprüfung und Beratung
Steuerberatung
Kesslerstrasse 9, 9001 St. Gallen
Tf: 071 228 29 00, info@k-partner.ch

Business-Software wird mobil

Mobile Endgeräte sind heutzutage aus dem Privatleben nicht mehr wegzudenken. Immer wichtiger wird auch ihre Rolle im Arbeitsalltag. Dabei bietet die Einbindung von Tablet PC in moderne Business Software nicht nur für Aussendienstmitarbeiter wertvolle Vorteile. Eine Einführung in diese Innovation auf dem Gebiet der mobilen Geschäftsprozesse gab es im Workshop von ABACUS.

Im Rahmen des ABACUS-Workshops am KMU-Tag in den Olma-Hallen liessen sich über 40 Teilnehmer aus der Ostschweiz und benachbarten Regionen aus den Branchen Handel, Banken, Treuhand und Industrie/Bau die wegweisende mobile Lösung für das iPad zeigen. Tablet PC, wie beispielsweise das iPad von Apple, werden zukünftig, wie einleitend erklärt wurde, eine wichtige Funktion im Rahmen der Business Software einnehmen, denn mobile Geschäftsprozesse führen zu mehr Effizienz und ermöglichen Mitarbeitern, die oft unterwegs sind, auf aktuelle Informationen zuzugreifen und ihre Zeit optimal zu nutzen.

Zeitersparnis und Effizienzsteigerung

Mit der Version 2012 bietet ABACUS ihren Kunden die Möglichkeit von diesen innovativen Technologien direkt zu profitieren. Mit AbaCockpit, der ersten ABACUS-App für das iPad, können unterschiedliche Arbeitsprozesse optimiert und somit die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens entscheidend positiv beeinflusst werden. AbaCockpit von ABACUS ist die

innovative Art, wie zukunftsorientierte Firmen Informationen zeit- und ortsunabhängig über das Internet via iPad abrufen können. Unterschiedlichste Reporte, Listen oder Management-Cockpits, welche direkt aus der ABACUS Business Software aufbereitet werden, stehen somit dem Anwender per Fingertipp zur Verfügung. Es können jedoch nicht nur Informationen abgerufen, sondern auch ganze Arbeitsprozesse gewinnbringend unterstützt werden. Die neuen Technologien, mit denen AbaCockpit entwickelt wurde, ermöglichen zum Beispiel die mobile Leistungserfassung, mit der Mitarbeiter ihre gearbeiteten Zeiten oder auch Material auf Projektebene erfassen können. Dank der direkten Synchronisation dieser Daten in die ERP-Software entfällt die in der Vergangenheit übliche doppelte Erfassung, die zeitraubend, kostenintensiv und auch fehleranfällig war. So können beispielsweise Aussendienstmitarbeiter bequem für ihre Serviceaufträge Stunden mit AbaCockpit auf dem iPad direkt vor Ort beim Kunden eingeben.





Vollzeitrapportierung

Über das iPad lässt sich auch eine Vollzeitrapportierung durchführen, da zusätzlich zu den Arbeitsstunden auf Projektebene auch Ferien oder andere Abwesenheiten wie Krankheit, Militär usw. erfasst werden können.

PDF-Formulare zum Beispiel für eine Wohnungsübergabe oder -abnahme im Bereich der Immobilienbewirtschaftung werden zukünftig mit AbaImmo und AbaCockpit einfach über das iPad ausgefüllt. Der Mitarbeiter ergänzt das Formular gemeinsam mit dem Mieter direkt in der ABACUS Business Software vor Ort. Die Daten werden dann automatisch via Internet direkt in das ABACUS-System der Immobilienverwaltung übertragen. Ohne aufwändige Zweiterfassung im Büro.

Funktionen

Es stehen folgende Funktionen zur Verfügung:

- Serviceaufträge mobil erfassen und bearbeiten
- Kreditorenrechnungen visieren
- Zahlungen freigeben
- Info-Cockpit mit aktuellen Daten direkt aus der ABACUS Business Software
- Leistungserfassung für diverse Branchen und Mitarbeiterkategorien
- Wohnungsübergabeformulare mobil für AbaImmo erfassen und bearbeiten
- Ferienanträge mobil eingeben und genehmigen
- Mobile Kommunikation mit Hilfe des ABACUS Messaging Systems

Mit AbaCockpit erhält der ABACUS-Anwender eine iPad-App, die das Arbeiten mit der ABACUS Business Software auf eine innovative und effiziente Art und Weise entscheidend verändern wird. Für weitere Informationen: ABACUS Research AG. www.abacus.ch



ABACUS vi – die ERP-Software fürs Internet-Zeitalter

Die integrierte Gesamtlösung der Schweizer Anbieterin besteht aus Modulen für das Rechnungswesen, die Auftragsbearbeitung/Warenwirtschaft, Produktion, Leistungserfassung, Projektmanagement und das Service-/Vertragsmanagement sowie Personalwesen.

ERLEBEN SIE **GENUSS.**

Ob 50 oder 5000 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.



Catering Services Migros
 Industriestrasse 47, CH-9201 Gossau SG
 Telefon +41 (0)800 828 888, Fax +41 (0)71 493 28 70
www.catering-services-migros.ch


CATERING SERVICES
 MIGROS

Der neue Audi RS 4 Avant.



City-Garage AG

Zürcher Strasse 162, 9001 St. Gallen
 Tel. 071 274 80 74, www.city-garage.ch

Verkaufsstelle:

Breitstrasse 3, 9532 Rickenbach
 Tel. 071 929 80 30, www.city-garage.ch

Vorsprung durch Technik



7x3 Fragen und Antworten

Aus Anlass des zehnten KMU-Tages haben dessen Organisatoren, Urs Fueglistaller, Roger Tinner und Walter Weber ein Buch zum Thema «Fit für den KMU-Alltag» geschrieben. Es beantwortet 7x3 Fragen zur Führungspraxis in Klein- und Mittelunternehmen.



Die Autoren Roger Tinner, Urs Fueglistaller und Walter Weber. (v.l.n.r.)

In kleinen, leicht verdaulichen Häppchen begleitet das Buch Unternehmerinnen und Unternehmer in ihrem Alltag durch die verschiedenen Lebenszyklen der eigenen Firma. Urs Fueglistaller, Professor am Institut für Klein- und Mittelunternehmern an der Universität St.Gallen (KMU-HSG), erklärt: «Das Buch stellt jene Fragen, die sich Unternehmer im Alltag immer wieder mal selbst stellen. Und es gibt Antworten, wie man sich in bestimmten Situationen verhalten kann.»

In jede Westentasche

Dabei haben die drei Autoren bewusst kein wissenschaftliches Buch schreiben wollen, wie Roger Tinner, Co-Autor und selbst Inhaber eines KMU-Betriebes, betont: «Wir sind mit einer Alltagssicht an die KMU-Themen herangegangen und wollen Erfahrungen weitergeben, die wir selbst oder andere in der Praxis gemacht haben.» Das Buch vermittelt denn auch keine fertigen Rezepte, die Erfolg garantieren. Oder wie es Walter Weber, ebenfalls Mit-Autor und Projektleiter am KMU-HSG, sagt: «Genauso wie das kleinformatige Buch in jede Westentasche passt, genauso sind die Antworten für den KMU-ler und seine – im positiven Sinn – überschaubare Welt formuliert.»

«Fit für den KMU-Alltag» nimmt den Unternehmerinnen und Unternehmern die Antworten und die Arbeit nicht ab, sondern bestärkt sie, ihre (Führungs-)Rolle im Unternehmen wahrzunehmen und selbstbewusst den Weg durch den unternehmerischen «Marathon» zu finden. Das Buch fordert und fördert unternehmerisches Denken und Handeln. Die 7x3 Fragen und Antworten sind gegliedert nach Abschnitten, wie sie Läuferinnen und Läufern während eines Marathons begegnen: Sich vorbereiten, in Bewegung kommen, laufen, schneller laufen, stolpern, aufstehen, weiter laufen.

Ansporn zu erfolgreichem Marathon

Wie im Marathon macht jedes Unternehmen verschiedene Wetter-, Stimmungs- und Leistungslagen mit. Das Bild ist auch als Kompliment an die KMU in der Schweiz gedacht, die sich dem wirtschaftlichen Marathon unter Bedingungen stellen, die sie fast so wenig wie das Wetter beeinflussen können. Den Klein- und Mittelunternehmen, ihren Gründern und Mitarbeitenden, ist dieses Buch gewidmet – als Ansporn, den Marathon gemeinsam erfolgreich zu laufen.



Fueglistaller, Urs; Tinner, Roger; Weber Walter: Fit für den KMU-Alltag. 7x3 Fragen und Antworten zur erfolgreichen Unternehmensführung. 144 Seiten. KMU Verlag HSG, 2012.

BTV STUDIE KMU:

Das grosse Potenzial des Bodenseeraums... bleibt noch ungenutzt

Was tun, wenn exportorientierte Klein- und Mittelbetriebe durch einen starken Franken abgestraft werden? Enger zusammenrücken? Im Euroraum einkaufen? Absatzmärkte verlagern? Oder gar abwandern? Die BTV VIER LÄNDER BANK gab eine qualitative Studie unter Ostschweizer Unternehmern in Auftrag – mit dem Ziel, mehr über das zu erfahren, was sie bewegt.

Der Cocooning-Effekt ist unter Ostschweizer KMU derzeit weit verbreitet, ergab eine von der BTV in Auftrag gegebene Studie. Praktisch alle befragten Unternehmer* erklärten, von der Eurokrise betroffen zu

sein. Und ein nicht unwesentlicher Teil gab an, deshalb näher zusammenzurücken. Der raue internationale Wind, die Euro-Turbulenzen und nicht zuletzt unkooperative Banken (bei grenzüberschreitenden





Bringt Unternehmer zusammen:

Gerhard Burtscher, BTV Leiter Markt Schweiz

«Grenzüberschreitende Unternehmernetzwerke fehlen teilweise oder werden zu wenig genutzt. Gerade in Zeiten, die immer unberechenbarer scheinen, ist dieser Austausch ganz wichtig.»

Finanzierungen) haben bei einigen der befragten Unternehmer einen Loyalitätsschub zum eigenen Land ausgelöst. Die Schweiz als Absatz- und Beschaffungsmarkt ist in den letzten Jahren besonders attraktiv geworden.

Suche nach Alternativen

Sind Ostschweizer KMU imstande, den angespannten Absatzmarkt im Euroraum durch den starken Schweizer Markt zu kompensieren? Die Verunsicherung ist gross. So suchen exportorientierte Unternehmen, insbesondere Anbieter von hochspezialisierten Nischenprodukten, einerseits nach Perspektiven in Asien, Kanada und den USA. Andererseits möchten sie vermehrt grenznahe Regionen wie den Bodenseeraum bearbeiten. Das Potenzial wird als riesig eingestuft, allerdings bislang noch nicht systematisch genutzt. Je serviceorientierter das Unternehmen ausgerichtet ist, desto relevanter erscheint der grenznahe Wirtschaftsraum: «Natürlich ist es für uns einfacher, Deutschland und Österreich zu bearbeiten. Das ist auch kulturell bedingt. Die Österreicher sind für uns Nachbarn, wir sprechen eine Sprache», betont ein Unternehmer. Die geografische Nähe begünstigt den schnellen, spontanen Support, mit dem auch Preisnachteile ausgeglichen werden können.

Starke Unternehmernetzwerke gefragt

Die günstigere Beschaffungsmarktsituation im Euroraum nutzen die KMU zwar grossteils, sehen diese allerdings überbewertet: «Sicher können wir günstiger einkaufen, das fällt aber wenig ins Gewicht», so der Tenor. Der Mangel an Fachkräften hingegen ist es, der sie vermehrt ins grenznahe Ausland führt:

«Der Vorteil ist, dass wir Zugriff auf ein grosses Fachpotenzial haben. Das finden wir in der Schweiz gar nicht, speziell für die Forschung und Entwicklung. Kosten sind da nicht das Thema, es geht einzig und allein um die Qualifikation», so die repräsentative Aussage eines Unternehmers. Auch Nachfolgeregelungen führen KMU verstärkt in den süddeutschen Raum und nach Vorarlberg. Starke Unternehmernetzwerke sehen die meisten Befragten als wichtig an, besonders wenn sie zum Aktionsradius des Betriebs passen. Ein Befragter reflektiert: «Wenn wir eine Filiale in Österreich eröffnen und ich dort noch keine Kundschaft habe, wäre es natürlich hilfreich, auf einen Netzwerkpartner vor Ort zurückgreifen zu können. Heute spielt nicht nur der Preis eine übergeordnete Rolle, sondern auch das Netzwerk. Es ist wichtig, dass einen die Leute kennen, sie wollen wissen, mit wem sie es zu tun haben. Dieser Gedanke kommt leider in vielen grossen Firmen zu kurz.»

**Im Auftrag der BTV führte das Insight Institute qualitative In-Depth-Interviews mit 19 Unternehmern – CEO oder CFO – aus Ostschweizer KMU (50–900 Mitarbeitende) durch.*

BTV VIER LÄNDER BANK

BTV VERBINDET UNTERNEHMER

Die BTV weiss, dass erfolgreiche Unternehmer viel versprechende Netzwerke nutzen. Und unterstützt daher über 7'000 Firmenkunden, mit den richtigen Menschen ins Gespräch zu kommen. Die BTV VIER LÄNDER BANK vermittelt grenzüberschreitende Unternehmerkontakte in der Schweiz, in Westösterreich, Süddeutschland, Norditalien und Wien. Ihr BTV Betreuer freut sich, Sie ins Gespräch bringen zu dürfen!

Kontaktieren Sie uns

BTV Staad am Bodensee, Hauptstrasse 19, 9422 Staad
Tel. +41 (0) 71 85 810-10
Email btv.staad@btv3banken.ch
www.btv-bank.ch

Wie paradoxe Strategien zum Erfolg führen

Verbote sind wunderbar. Sie bringen uns erst auf Ideen, an die wir im Traum nicht gedacht haben, und sie animieren uns dazu, gegen sie zu verstossen, denn nur so kann unser Ich in den Zustand der Ruhe zurückkehren. Daher sollten Sie liebenswerten Menschen auch nur jene Dinge untersagen, die diesen guttun.

Text: Christian Ankwitsch Bilder: zVg

Klassischerweise gehen wir von der Vorstellung aus, es gebe nur einen Weg, unsere Schlaflosigkeit zu bekämpfen – indem wir direkt gegen sie vorgehen. Indem wir autogenes Training betreiben, Yoga machen, uns ins Beruhigungsbad legen, mentale Traumreisen unternehmen, Schäfchen zählen, Honigmilch trinken, Pillen schlucken.

Bewusstes herbeizitieren

Viele dieser Mittel haben ihre Berechtigung und mögen auch wirken, vor allem, wenn es sich um Substanzen wie Schlaftabletten handelt. Es gibt aber Momente, in denen wir gut damit beraten sind, eine paradoxe Strategie anzuwenden. Vor allem, wenn sicher ist, dass unsere Schlaflosigkeit keine körperlichen Ursachen hat, sondern ein Problem unseres

Sie kommt, wann sie will

Zum Wesen unserer Schlaflosigkeit gehört ja deren unkontrollierbares Auftreten, wie müde wir auch sein mögen. Auch wenn wir sie erwarten sollten – sie kommt, wann sie will, sie geht, wann sie will, sie dehnt sich aus, wie sie will, ohne dass wir darauf Einfluss hätten.

Indem wir die Schlaflosigkeit aber vorsätzlich herbeiführen, weil wir aus eigenem Willen wach bleiben, berauben wir sie ihres zentralen Wesensmerkmals, das sie so mächtig macht: ihrer Spontaneität und ihrer Unberechenbarkeit. Wir unterwerfen sie vielmehr unserem Willen. Und eine willentlich herbeigeführte Schlaflosigkeit ist eine ganz andere Schlaflosigkeit als eine, die wir schlotternd im Bett liegend erwarten. In der Psychotherapie ist diese Strategie unter dem Begriff «Symptomverschreibung» bekannt geworden; der Wiener Psychiater Viktor Frankl zum Beispiel hat sie gerne und effektiv eingesetzt, vor allem zur Behandlung sozialer Ängste.

Neue, selbstbewusste Rolle

Dabei hat er die Menschen aufgefordert, exakt das zu tun, was sie bisher um jeden Preis zu verhindern versucht haben. So verlangte er von ihnen, unbedingt feuchte Hände zu bekommen, vorsätzlich zu stottern oder sich besonders heftig vor einem öffentlichen Auftritt zu ängstigen. Das heisst: In dem Augenblick, da wir dem Symptom seine Eigenständigkeit nehmen, fliegt das ganze System auseinander, das sich rund um unser Problem gebildet hat, und wir bekommen eine neue, selbstbewusste Rolle darin zugewiesen oder nehmen sie uns ganz einfach.

Machen Sie sich zum Affen, wenn Sie Schlimmeres verhindern wollen. Ich weiss, das klingt erst einmal wenig verlockend. Welche Situation sollte es wert sein, sich selbst zum Affen zu machen? Wie wäre es mit der folgenden: Sie sitzen spätabends mit ein paar anderen Fahrgästen in der U-Bahn, als die Tür aufgeht und zwei sehr grosse, sehr starke, sehr betrunkene

Eine klassische Verhaltensregel legt uns nahe, unsere persönlichen Defekte möglichst zu verschweigen.

Kopfes und unserer Seele ist – und wir uns bereits vor dem Moment fürchten, ins Bett zu gehen, weil wir uns schon so oft schlaflos darin gewälzt haben. Dann führt kein Weg mehr daran vorbei, der Schlaflosigkeit jene autonome Rolle streitig zu machen, die sie in unserem Leben zu spielen begonnen hat – indem wir sie bewusst und vorsätzlich herbeizitieren. Uns also vornehmen, auf jeden Fall wach zu bleiben und keinesfalls einzuschlafen.

Das klingt ein wenig eigenartig, ich weiss. Und doch liegt darin ein überaus mächtiges Mittel, nicht nur unsere Schlaflosigkeit in den Griff zu bekommen, sondern auch noch ein paar weitere Ängste (vor öffentlichen Auftritten, vor der Zukunft, vor ungewolltem Stottern usw.) und chronische Schmerzen.





Für Unternehmen

NEUTRALER Support für mehr Sicherheit bei Ihrer

▲ Personal-Auswahl – mit Synergien

Integrales Interview- und Beurteilungs-System
Interviews Kunde/Berater – 2nd Opinion

▲ Personal-Gewinnung – mit Strategie

Bessere Auswahl – weniger Kosten

▲ **Outplacement-plus** für Einzelpersonen/Teams
zur Neu-Orientierung – mit Erfolgsstrategie

Keine Suchmandate // Keine Kandidaten-Vermittlung

Für Berufstätige

Professionelle Beratung für mehr Erfolg im Beruf

▲ Bewerbungs-Strategie

▲ Interview-Check / Interview-Trainings

▲ 2nd Opinion-Beratung

▲ Strategien zum Schutz vor Stellen-Verlust

▲ Breites Spektrum – siehe Homepage

▲ **Outplacement-plus** – die offensive Strategie
zur Neu-Positionierung bei Stellenverlust

Keine Stellen-Vermittlung



ge
ag

architektur
www.geag.ch
göldi+eggenberger ag

junge Männer hereinkommen, um erst mal eine halb volle Bierdose auf den Boden zu werfen, die durch den Wagen kollert, eine nasse Spur hinterlassend.

Kaum ist die Bahn angefahren, bedrängen die jungen Männer eine Frau, die verängstigt wegläuft. Sie setzen ihr pöbelnd nach, packen sie am Arm, ziehen sie brutal zu sich – und spätestens jetzt wird klar, dass Sie einschreiten müssen, weil Sie sonst nicht mehr in den Spiegel sehen können und zudem am nächsten Tag in der Zeitung lesen müssen, wie abgestumpft die Menschen mittlerweile geworden seien.

«Spielen Sie den Durchgeknallten»

Was nun? Einmal angenommen, Sie sind mittelgross, nicht besonders stark, nüchtern und mit Widerwillen gegen körperliche Gewalt ausgestattet, wie ihn die meisten von uns empfinden – dann haben Sie nicht wirklich viele Optionen, wirkungsvoll einzuschreiten. Fachleute raten, nichts zu unternehmen, was den herrschenden Aggressionspegel weiter heben könnte, geschweige denn, handgreiflich zu werden: «Selbst der tollste Kampfsportler sollte das lassen», sagt der Anti-Aggressions-Coach Oliver Lück. Dafür hat er einen anderen Tipp – den mit dem Affen: «Spielen Sie den völlig Durchgeknallten», rät er uns.

«Wenn Sie sehen, dass jemand mit einem Messer bedroht wird, fangen Sie an zu schreien: Scheiss rosa

guttun. Wollen Sie zum Beispiel Ihre Kinder für ein neues Buch interessieren oder sicherstellen, dass sie Ihre schriftlichen Anweisungen lesen, stecken Sie sie einfach in eine Kiste und kleben Sie einen Zettel mit der Aufschrift dran: «Schaut keinesfalls in diese Kiste!» Weil der Unterschied zwischen Kindern und Erwachsenen meist deutlich geringer ist als angenommen, wirkt diese Intervention auch bei den Grossen.

«Five friends»

So startete im Oktober 2008 eine Gruppe von Hollywoodstars, zu der Will Smith, Justin Timberlake, Leonardo DiCaprio, Orlando Bloom, Julia Roberts und Dustin Hoffman gehörten, die Kampagne «5 Friends». Sie sollte Staatsbürger der USA dazu animieren, sich für die Präsidentenwahl registrieren zu lassen. Dabei bedienten sich die Schauspieler des erwähnten Tricks und forderten die Menschen dazu auf, keinesfalls wählen zu gehen; wozu auch, eine einzelne Stimme zähle doch nichts.

Diese von Steven Spielberg inszenierten Clips sind aus zwei Gründen spannend anzusehen: Zum einen kann man ganz wunderbar beobachten, wie sehr diese paradoxe Strategie die Menschen durcheinanderbringt. So weigert sich beispielsweise Harrison Ford vor laufender Kamera, fürs Nichtwählen zu werben; niemand könne ihm garantieren, dass diese Strategie nicht nach hinten losgehe.

Andere Stars wiederum brauchen mehrere Anläufe, bis ihnen das «Don't vote!» einigermaßen glaubwürdig über die Lippen kommt. Und schliesslich ertappt man sich dabei, wie einen die ultimative Aufforderung, keinesfalls wählen zu gehen, sehr schnell dazu bringt, es unbedingt zu wollen.

Stellen Sie Ihre Schwächen aus

Eine klassische Verhaltensregel legt uns nahe, unsere persönlichen Defekte möglichst zu verschweigen. Vor allem bei der Partnersuche. In dem Zusammenhang wird uns gerne geraten, beim Bauchumfang ein paar Zentimeter wegzulassen, um sie bei der Körpergrösse draufzuschlagen. Nicht so in den «ehrlichen Kontaktanzeigen» des Monatsmagazins «Neon». Dort versuchen sich Kontakt suchende Leser in der Kunst der Regelverletzung, indem sie erzählen, was alles an ihnen nicht ganz so gut ist.

In der Hoffnung, dass sie genau jenen Effekt erzielen, wie ihn Paul Watzlawick in seinem Essay «Vom Schlechten des Guten» beschrieben hat: dass nämlich das Zuviel an Schlechtem in Gutes umschlägt – und sie am Ende besser dastehen als die hemmungslosen Selbstanpreiser.

So können wir zum Beispiel in «Neon» lesen: Franziska, 30: «Beständigkeit ist nicht unbedingt meine Stärke. Ich habe andauernd Angst, anderswo was zu verpassen.» Alexander, 27: «Ich glaube, mir fehlt das gewisse Etwas. Frauen verlieben sich nicht in mich.» Nicole, 32: «Ich kämpfe mit einem Fussklimaproblem. Meine Anwesenheit kündigt sich durch eine herbe Duftwolke an, sobald ich die Schuhe aufschnü-

Diese Strategie ist unter dem Begriff «Symptomverschreibung» bekannt geworden.

Elefanten hier in diesem verdammten Abteil!» Eine Intervention, die ebenfalls das Ziel hat, jene Strukturen durcheinanderzuwirbeln, die die Ereignisse andernfalls ihren fatalen Lauf nehmen lassen würden. «Alle Gewalttäter tragen Opfermuster in sich, die sie über die Jahre entwickelt haben. Verrückte fallen da raus, und zwar komplett. Wenn Gewalttäter durch irgendetwas zu verunsichern sind, dann durch einen vollkommen durchgeknallten, verrückten Menschen.»

Ein völlig neues Spiel beginnen

Verrückt sollten wir in diesem Kontext wortwörtlich verstehen. Also als Eigenschaft von Menschen, die nicht dazu bereit sind, sich auf die Spielregeln aggressiver Männer einzulassen, sondern deren Schleife aus Aggression und Gegenaggression aufzulösen – und ein völlig neues Spiel zu beginnen. Und zwar ein Spiel, dessen Regeln sie selbst bestimmen. Was gäbe es Ehrevolleres über uns zu sagen, als das geschafft zu haben? Da können wir durchaus in Kauf nehmen, zwischenzeitlich als wild gewordene Affen zu erscheinen. Verbote sind wunderbar. Sie bringen uns erst auf Ideen, an die wir im Traum nicht gedacht haben, und sie animieren uns dazu, gegen sie zu verstossen, denn nur so kann unser Ich in den Zustand der Ruhe zurückkehren. Daher sollten Sie liebenswerten Menschen auch nur jene Dinge untersagen, die diesen



WALSER+CO.AG

CH-9044 Wald AR
Tel. +41 (0)71 878 78 78
info@walser-ag.ch
www.walser-ag.ch

Professionelle Heizungs-Lösungen für die Solar- und Vakuumtechnologie!



Unsere internationalen Kunden in der Solar- und Vakuumtechnik setzen mit Erfolg auf unsere qualitativ hochstehenden, präzisen und zuverlässigen Heizungs- und Systemkomponenten in Edeltahlausführung.



Nutzen auch Sie unser Know-how bei WALSER+CO.AG für die Entwicklung und Fertigung Ihrer optimalen Heizungs-Lösung.



Fordern Sie uns heraus, wir freuen uns darauf!



Leader lesen LEADER®

LEADER.
Das Ostschweizer
Unternehmermagazin.

Pierin Vincenz,
Vorsitzender der Geschäftsleitung,
Raiffaisen Schweiz



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

re.» Und Sebastian, 25, sei «ein Misanthrop, der drei Tage ohne Kontakt zur Aussenwelt DVD's nach Verpackungsfarbe sortieren kann.»

Echt oder ausgesucht?

Nicht bekannt ist, ob die angesprochenen Fehler «echt» sind oder danach ausgesucht wurden, wie effektiv sie gegen das Idealbild verstossen. Wenn Sie diese Methode anwenden, sollten Sie jedenfalls darüber nachdenken, wie ehrlich Sie es meinen. Denn über den tatsächlichen Erfolg dieser Anzeigen ist nichts Näheres bekannt – man zähle die Reaktionen nicht, das sei Privatsache der Inserenten, sagt «Neon»-Chefredakteur Michael Ebert. Von der These, dass es sich um paradoxe Kontaktanzeigen handle, hält er übrigens nicht viel: «Die Idee der Rubrik war der Versuch, das übliche Muster der Kontaktanzeigen zu konterkarieren», schreibt er.

«Dass man auf eine ehrliche Anzeige, die mit den eigenen Schwächen spielt, oft positive Reaktionen erhält», findet er weiter nicht überraschend. «Warum nicht gleich davon erzählen? Da ist das Schlimmste ja schon geschafft.» Na, wenn das nicht gegen alle Regeln verstösst?

Mitleid für das schreckliche Schicksal

Stimmen Sie Freunden zu, dass ihre Partner Versager sind. Diesen Ratschlag habe ich mir von den Vertretern der «Provokativen Therapie» geliehen. Danke sehr. Bereits im Jahr 1999 habe ich das Interview mit einer der deutschen Vertreterinnen dieser Schule, Eleonore Höfner, im «Spiegel» gelesen; es hat mich so beeindruckt, dass es mir bis heute in Erinnerung geblieben ist. Es stellt die klassische Vorstellung, wie Therapeuten mit ihren Patienten sprechen sollten, auf den Kopf. Oder auf die Füsse – je nach Sichtweise. Normalerweise finden wir ja in professionellen Psychologen die geduldigsten Zuhörer. Worüber auch immer wir uns beklagen mögen – sie nicken verständnisvoll, machen sich Notizen, fragen nach, machen sich noch mehr Notizen, versuchen zu verstehen und legen uns den einen oder anderen Tipp nahe.

Nicht so Frau Höfner. Beginnt ein Patient, über sei-

Zum Autor

Christian Ankowitsch wuchs in der Steiermark auf, studierte Kunstgeschichte und Geschichte in Graz und Hamburg und promovierte in Graz über das Thema «Abstraktion und Geheimlehren. Zur Genese der neoplastizistischen Theorie und Malerei Piet Mondrians» zum Dr. phil. Seit 1978 arbeitet Ankowitsch als Journalist und Buchautor. Der obenstehende Beitrag «Wie paradoxe Strategien zum Erfolg führen» erschien in der im Springer-Verlag erscheinenden «Welt». Seit 2011 moderiert Ankowitsch die Literatursendung «les.art» des ORF.

nen Partner zu jammern, wird sie grimmig. «Meistens schleppen Frauen ihre Männer zu mir und beklagen sich nach Kräften über sie. Ich schütte dann Kohlen ins Feuer, bemitleide die Frau für ihr schreckliches Schicksal, mit so einem Idioten zusammenzuleben.»

Indirekt die guten Seiten entdecken

Mit einem Ergebnis, das nur mehr Uneingeweihte überraschen wird: Irgendwann fange die Frau an, ihren Mann «zu verteidigen und nette Seiten anzuführen. Und oft hat sie dann das erste Mal seit Jahren etwas Freundliches über ihn gesagt. So etwas beeinflusst eine Beziehung – positiv.»

Als Erklärung, warum ihre ruppige Vorgehensweise oft zu raschen Erfolgen führt, sagt die Therapeutin: Ihre Kollegen suchten meist verzweifelt nach den morschen Stellen im Leben ihres Gegenübers. Auf ihre Weise komme sie sehr schnell in die Lage, «zu gucken, wo die vitalen Seiten sind.» Und genau aus diesem Grund sollten wir überlegen, ob wir unseren Freunden nicht einen grösseren Dienst erweisen, indem wir schlecht über ihre Lebengefährten sprechen, anstatt jenen Job zu übernehmen, den nur die Betroffenen selbst erledigen können: die guten Seiten im anderen zu entdecken, die es sinnvoll erscheinen lassen, mit der Beziehung weiterzumachen. Denn meist wiederholt sich in der nächsten Beziehung bloss dasselbe Drama – nur mit einem Menschen anderer Haarfarbe.

Anzeige

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.

«Wir wollen etwas bewegen»

Die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sehen sich nicht erst seit der Finanzkrise 2008 grossen Herausforderungen gegenüber. Die Grösse der Unternehmen, deren finanzielle und personelle Ressourcen und die eingeschränkten Marktbearbeitungsmöglichkeiten mit dem Fokus auf zumeist regionale oder nationale Märkte stellen besondere Herausforderungen für die Geschäftsführer dar.

Wer hätte noch vor wenigen Jahren gedacht, dass sich der Wert der für die Schweizer Unternehmen so wichtigen Währungen Euro und US-Dollar derart dramatisch verschlechtern würde, dass in der Schweiz hergestellte Produkte für ausländische Käufer preislich nicht mehr attraktiv sein würden? Fast über Nacht sind die Vorzeichen der Wettbewerbsfähigkeit der exportorientierten Unternehmen verändert worden. Dies nicht nur bei multinationalen Unternehmen, sondern auch bei KMU's mit einem bedeutenden Auslandumsatz oder mit Zulieferaufträgen für Produkte, welche für den Verkauf im Ausland bestimmt waren. Nicht selten war ein Preiszerfall die Folge, welcher die üblichen Gewinn- und Risikozuschläge einer marktüblichen Preiskalkulation weit übertroffen haben. Was tun, war die häufige Frage, die in den letzten Jahren gestellt wurde.

Unternehmer und Berater sind und waren gefordert, den neuen Marktbedingungen mit geeigneten Massnahmen entgegen zu treten. Dass sich diese strukturellen Probleme nicht von alleine lösen, also nicht ausgesessen werden können, scheint trotz vielerorts voller Auftragsbücher verstanden worden sein. Auch darf die nach wie vor günstige Konsumstimmung nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich das

wirtschaftliche Umfeld und die Auslandverflechtung der Schweizerischen Wirtschaft in den nächsten Jahren noch spürbarer auf die Geschäftstätigkeit der KMU auswirken werden. Es werden weitere Anstrengungen nötig sein, die Produktivität und die Kostenstruktur in den Unternehmen auf Vordermann zu bringen. Das ist nichts Neues, wird der Leser denken. Wir sind es seit Jahrzehnten gewohnt, im nationalen und internationalen Kontext zu überleben. Schliesslich verfügen wir über ein ausgezeichnetes Bildungssystem und somit über bestens qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeitende, deren Leistungsfähigkeit und –Bereitschaft sich mit jedem Industrieland messen kann. Unsere KMU's zeichnen sich zudem aus durch Innovation und Unternehmergeist, dessen hohes Verantwortungsbewusstsein gegenüber Mitarbeitenden sowie Lieferanten und Kunden gleichermaßen als Erfolgspfeiler gewertet werden darf. Alles schön und gut, ist man geneigt zu sagen. Nur, münden die Vorzüge unserer Klein- und Mittelunternehmen auch tatsächlich in eine erfolgreiche Unternehmensführung? Werden die Möglichkeiten und Herausforderungen des Marktes auch zeitnah erkannt und die richtigen Entscheide gefällt?

links:
Claudia Dittmer Lüthi,
dipl. Steuerexpertin



rechts:
Marcel Rüegg,
dipl. Experte für
Rechnungslegung
und Controlling





Stefan Dudli
dipl. Steuerexperte

Je grösser die Unternehmen sind desto ausgeprägter können sie sich Stäbe leisten, welche über Spezialkenntnisse in betriebswirtschaftlichen, juristischen und steuerlichen Fragen verfügen. Nicht so die KMU, welche darauf angewiesen sind, sich ein Netzwerk an erfahrenen Beratern zur Verfügung zu halten. Nicht selten nimmt gerade ein Treuhänder moderner Prägung Funktionen ein, welche mit derjenigen eines Verwaltungsrates durchaus vergleichbar sind, bis hin zu einem tatsächlichen Einsitz im obersten Führungsorgan eines Unternehmens. Mit seiner branchenübergreifenden Erfahrung und den Kenntnissen über das «Innenleben» des KMU ist er ein wichtiger Coach und Sparringpartner des Unternehmers. Er ist

es gewohnt, Umsatz- und Kostenentwicklungen zu hinterfragen oder gar deren Verbesserung und Optimierung zu initialisieren. Das Gleiche gilt selbstredend für die Investitionsentscheide in Betriebsmittel und verkaufsunterstützende Massnahmen.

Die Steuern sind und bleiben ein beliebtes Thema in den Gesprächen mit dem Unternehmer. Jedes Unternehmen ist naturgemäss darauf bedacht, nur so viel Steuern zu bezahlen wie sie notwendig bzw. nicht mehr vermeidbar sind. Je höher der Abgabesatz ist, desto weniger verbleibt für die Weiterentwicklung der Firma oder die Ausschüttung an den oder die Anteilseigner. Es wäre aber falsch, die Beratung nur auf die Steuern auszurichten. Diese sind nicht viel mehr als ein Resultat einer erfolgreichen oder eben weniger erfolgreichen Geschäftstätigkeit. Die Optimierung dieses «Kostenblocks» gehört zur wichtigen Daueraufgabe jeden Unternehmensberaters, sie darf aber nicht überbewertet werden.

«Wir wollen etwas bewegen» ist unser Leitsatz in den Beratungen unserer Kunden. Bewegen steht für Dynamik, für Weiterentwicklung, für Visionen und Strategien entwickeln und begleiten. Wer sich nicht bewegt wird rechts und links überholt, findet sich bald nur noch im hinteren Mittelfeld wieder und kann sich nicht mehr im Wettbewerb behaupten. Es gilt, im stetigen Austausch zwischen Unternehmer und Berater vorausschauend und praxisorientiert die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen, auch wenn oder gerade weil die unsicheren wirtschaftlichen Perspektiven für Klein- und Mittelunternehmen einen trüben Ausblick zur Folge haben.

Finanz- und Rechnungswesen

Steuerberatungen

Unternehmensberatungen



Lenz & Dudli
TREUHANDGESELLSCHAFT AG

St.Gallerstrasse 99 | CH-9201 Gossau | Telefon 071 388 81 50 | www.lenz-dudli.com | Mitglied der **TREUHANDKAMMER**

Studie 2012 «Vom Umgang mit Widersprüchen»

Wiederum und bereits zum vierten Mal haben wir im Vorfeld zum Schweizer KMU-Tag und dessen Schwerpunktthema eine wissenschaftlich fundierte Studie verfasst. Ein herzliches Dankeschön allen Teilnehmenden! Es ist nicht selbstverständlich, dass Unternehmerinnen, Unternehmer, Verwaltungsräte und Führungskräfte ihre Zeit für die Beantwortung unserer Fragen investieren. Ebenfalls bedanken wir uns für die Unterstützung der OBТ AG¹.

Text: Urs Fueglistaller² Grafiken: zVg

Die Studie beschäftigt sich mit Widersprüchen und mit dem Umgang damit. Ich gebe zu, dass die Thematik zwar alltäglich ist (jede und jeder agiert immer und tagtäglich mit Widersprüchen), dennoch oder gerade deshalb ist sie spannend, denn das Agieren mit Paradoxien erinnert an einen Hochseilakt ohne Netz. Zuerst wollen wir auf die Begriffe «Paradoxie» und «Widerspruch» eingehen und erklären, was wir unter einer paradoxen Welt verstehen. Anschliessend fokussieren wir uns auf die KMU-Welt, indem wir einige Tipps im Umgang mit «Spannungen» geben. Den Hauptteil bildet dann die Ausein-

wältigung setzt voraus, dass Widersprüchlichkeit im Handlungskontext akzeptiert und damit die entscheidende Lösungsprämisse im Entscheidungskontext erkannt wird: der Trade-off (Abstimmung, Herantasten) steht im Mittelpunkt.

Erkenntnis 3

Bei den Befragten haben wir weder in ihrem Verhalten gegenüber noch in ihren Einstellungen zu Widersprüchen signifikante Unterschiede zwischen Unternehmern und Nicht-Unternehmern (z.B. VR-Mitglieder, CFO) festgestellt.

Nach der Erklärung der Begriffe rund um den «Widerspruch» spreche ich lieber von Paradoxien³, wenn es um Widersprüche geht. Sie haben es bemerkt: Die Aussage selbst ist ein Widerspruch, denn Paradoxie ist nicht synonym zu Widerspruch. Ein Beispiel für eine paradoxe Situation: Es ist doch paradox, wenn man als Unternehmer effizient das Tagesgeschäft bewältigen soll, möglichst viel Kundennutzen stiften kann und dabei gutes Geld verdient und – halt eben paradoxerweise – die Firma auch robust und nachhaltig zukunftsfähig gestalten sollte, obwohl man nicht weiss, wie sich Märkte, Kundenverhalten, Konkurrenz und Gesellschaft künftig verändern. Man weiss zumindest, dass sich alles verändert, aber kaum wann, wie, durch wen und wo, geschweige denn warum. Spannend ist dabei das Wort «kaum». Beim klassischen «Widerspruch» haben wir als Akteure wenig auszurichten, der logische Widerspruch ist objektiv; hingegen lernen wir immer wieder mit Paradoxien umzugehen. Die Bewältigung von Paradoxien ist subjektiv. Objektivität – Subjektivität: Damit braucht es eine detailliertere Erklärung zum Wort «Widerspruch»: Es handelt sich um einen logischen Gegensatz – wie bspw. stehen versus rennen. Auch könnte man den Gegensatz absoluter formu-

Es geht nicht um die Überwindung von Widersprüchen, sondern um deren Bewältigung.

andersetzung mit den wichtigsten Ergebnissen der KMU-Tag-Studie 2012. Drei der zentralen Erkenntnisse in der Auseinandersetzung mit dem Tagungsthema seien vorweggenommen:

Erkenntnis 1

Oft sprechen wir von logischen Widersprüchen, meinen dabei jedoch eher Ambivalenzen, Paradoxien, Dilemma, Dualitäten oder Konflikte sowie Spannungen und Scheinwidersprüche. Ein «echter» Widerspruch ist etwas sehr Grundlegendes, Gesetzmässiges; die anderen Begriffe umschreiben, wie wir mit (scheinbaren) Widersprüchen umgehen, resp. was sich dahinter verbirgt.

Erkenntnis 2

Es geht nicht um die Überwindung von Widersprüchen, sondern um deren Bewältigung. Das wird von den befragten KMU-Vertretern bestätigt. Diese Be-

Die Begriffe im Themenumfeld von Widersprüchen sind vielfältig. Das muss erklärt werden.

Begriff	Erklärung
Widerspruch	Eine eindeutig widersprüchliche Aussage ist beispielsweise: «Wer steht, der rennt.» Man kann nicht gleichzeitig stehen und rennen.
Ambivalenz	Ambivalentes Verhalten ist, wenn ich gleichzeitig stehenbleiben und rennen will. Solche Doppelwertigkeiten kennen wir auch von unseren Gefühlen: Weinen vor Freude und Trauer, Hassliebe usw.
Dualität	Die Dualität ist die Zweiheit in der Form einer Gegensätzlichkeit (Stehen – Rennen) und verlangt kein Versöhnlichkeitsmanagement, denn man rennt oder steht; es ist einfach so.
Paradoxie	Paradox ist, wenn man das Gefühl hat, dass jemand an einem Ort steht und man dann später merkt, dass er an einem anderen Ort steht. Aufgrund unserer Erfahrung ist etwas passiert, das man nicht sofort erklären kann und dem man auf den Grund gehen muss. Es entwickelt sich dabei eine neue «Wahrheit». Eine banale Erklärung könnte sein (Neue Wahrheit): Der Jemand stand auf einem Förderband, das sich bewegt hat.
Dilemma	Im Dilemma ist man, wenn man gerne stehen bleiben will und weiss, dass man rennen sollte.
Konflikt / Spannung	Der Konflikt ist dann gegeben, wenn ich gemächlich stehe, weil ich bereits genügend gerannt bin und mein Chef ruft «renn (endlich)!».
Scheinwiderspruch	Da handelt es sich um eine versteckte Inkonsistenz von Gedanken, z.B. ist es für mich ein (Schein-)Widerspruch, dass man rennen und sprechen kann. Die Inkonsistenz meines Gedankens ist, dass ich es mir ausgehend von meiner Fitness nicht vorstellen kann, weil ich immer ausser Puste bin, wenn ich renne, und dabei könnte ich niemals reden.

lieren: stehen versus nicht stehen. Der Gegensatz ist 1.) zeitlich unabhängig, stehen und nicht-stehen ist auch in 10 Jahren noch gegensätzlich. Der Gegensatz ist 2.) nicht an Personen gebunden, keiner kann gleichzeitig stehen und rennen. Der Gegensatz ist 3.) nicht lösbar und in der Sache begründet; es gibt keine Lösung, dass jemand gleichzeitig steht und rennt, denn es würde gegen unsere Naturgesetze verstossen (in der Sache begründet).

Das «Sowohl-als-auch»

Unsere paradoxe Welt hat viele Gesichter. Gemeinsam haben sie, dass man als Individuum daran nur «im kleinen» Rahmen etwas ändern kann. So steht man als Einzelner dem Paradox «Trippelkrise – Wirtschafts-, Finanz- und Schuldenkrise» versus «Zusprache weiterer Milliardenbeträge an Staaten» hilflos gegenüber, auch dass es immer mehr Arme und immer mehr Reiche bei schrumpfendem Mittelstand gibt, können wir als Individuen nicht beeinflussen. Hingegen richtet sich unser Einfluss auf die widersprüchlichen Themen im Unternehmen, in unserem direkten Umfeld und in unseren zwischenmenschlichen Beziehungen. Einer der grössten Vorteile von KMU resp. von unternehmerisch agierenden Persön-

lichkeiten ist, dass sie operativ tätig sind und dabei – quasi oszillierend – strategisch denkend die künftige Architektur des Unternehmens entwickeln. Dieses «Sowohl-Als-auch» ist kein Widerspruch, wohl kann es ein Dilemma sein, ganz sicher ist es aber einer der verborgenen Erfolgsfaktoren von KMU.

Das operativ-strategische Agieren ermöglicht den KMUlern, dass sie den Umgang mit Spannungen und Konflikten gewohnt sind. Das ist ebenfalls die Hauptkenntnis aus der Studie: Die befragten Persönlichkeiten aus KMU wissen sehr wohl, dass es erstens Widersprüche in ihrem täglichen Tun und ihren Herausforderungen zuhauf gibt. Zweitens wissen sie, dass man die Widersprüche nicht einfach ignorieren kann, sondern dass man drittens mit den Widersprüchen arbeiten und in sie reinknien muss. Damit ist die tägliche Auseinandersetzung mit Widersprüchen gemeint. Verantwortliche debattieren, suchen ständig das Gespräch, versuchen in kleinen Schritten, Widersprüche zu beheben, zu entschärfen; sie probieren Varianten aus, suchen den Mittelweg, tolerieren Paradoxien, entscheiden sich aber auch einmal für eine Seite (Emotion versus Ratio) und klopfen dann halt lauthals auf den Tisch und lassen ihren Ärger raus. Das gehört auch zum Unternehmertum

SCHAFFT 1500 LITER GEPÄCK. BRAUCHT ABER NUR 4,7 LITER, UM ZU BEGEISTERN.

Alles dabei für Ihre Entdeckungsreise: Der Best-in-Class-Laderaum des neuen BMW 3er Touring ist dank automatischer Heckklappe allein schon ein Erlebnis. Features wie das 3-D-Navigationssystem und das farbige BMW Head-Up Display bieten Komfort und Sicherheit, die Motoren überzeugen mit mehr Leistung bei gleichzeitig geringerem Verbrauch. Lassen Sie sich faszinieren – in unserem Showroom oder unter www.christianjakob.ch

DER NEUE BMW 3er TOURING.

Christian Jakob AG

Schuppisstrasse 9
9016 St. Gallen
Tel. 071 282 49 69

www.christianjakob.ch

Christian Jakob AG

Unterdorfstrasse 85
9443 Widnau
Tel. 071 727 20 40



Schumacher PrintSolutions Widerspruchslos.

Für jederzeit zuverlässig funktionierende Printlösungen ohne Wenn und Aber sind wir seit Jahren die führende Adresse für KMU in der ganzen Schweiz. Mit modernsten Systemen zum Beispiel von Xerox oder Infotec und Dienstleistungen in echter Schweizer Qualität sorgen wir dafür, dass Sie sich jederzeit auf Ihre Schumacher PrintSolution verlassen können.

Und es läuft. www.schumacherprint.ch

Fritz Schumacher AG

Oberstrasse 149 . 9000 St.Gallen . T 071 245 44 78
F 071 245 80 46 . stgallen@schumacherprint.ch

Weitere Geschäftsstellen in Ihrer Nähe:
Basel . Bern . Glattbrugg . Lausanne . Luzern . Raron

Massgeschneidert und persönlich

Bei unseren individuellen Lösungen für Drucken, Kopieren, Scannen und Archivieren stammen alle Leistungen aus einer Hand. Von der Beratung über die Finanzierung bis zur Inbetriebnahme und Wartung des Geräts.



Schumacher

+ PrintSolutions

und zur Widerspruchsbewältigung. Nur sollten wir nicht Widerspruchsignorierung und -überwindung anstreben, sondern uns bewusst mit Widersprüchen auseinandersetzen, sie anerkennen und aufnehmen, verstehen und schrittweise damit umzugehen lernen. Dazu eine Analogie aus dem Strassenverkehr: Vergleichen Sie Ihr Fahrzeug mit Ihrem Unternehmen, Sie – als Fahrer – sind der Chef, halt eben der grosse Kapitän.

Im Fahren haben wir oft mit Paradoxien zu tun. Eine kleine Auswahl sei hier genannt (in der Klammer die unternehmerischen Paradoxien):

1. Auf der Strasse gibt es Regeln, Vorschriften, Gebote, die man tunlichst einhalten sollte. Trotzdem muss man manchmal ausbrechen. Zum Beispiel überholt man in der 30-er Zone den E-Biker, dessen Akku fast leer ist und er deshalb bloss mit 15 km/h und ausser Atem strampelt. Man beschleunigt kurz auf 40 km/h. (Governance-Strukturen und kurzfristige Entscheidungen, die gegen die Regeln verstossen).
2. In einer Kurve muss man bewusst in der Kurve fahren und trotzdem schon weiter – aus der Kurve hinaus – schauen (im Alltag für die Überle-

Lieber einmal zu viel bremsen, obwohl der Fahrer hinter einem hupt.

bensfähigkeit des Unternehmens sorgen und die Entwicklungsfähigkeit nicht vernachlässigen – gegenwartsorientiert versus zukunftsorientiert).

3. Bei Vortrittsrecht muss man tolerant sein, auch wenn einmal jemand den Vortritt missachtet. Hier meine ich nicht die offensichtlichen Vortritte, sondern z.B. die Strasse, die links parkierte Autos hat, in welcher man rechts fährt und einem einer «mit Pressant» entgegenkommt. Beim gleichen Beispiel gehört es sich, dass man sich winkend bedankt, auch wenn man Vortritt hat, wenn der Entgegenkommende hält (Überzeugung, dass man Recht hat und trotzdem auch einmal nachgeben kann).
4. Obwohl man vor allem für sich selbst verantwortlich ist, versucht man trotzdem, sich in andere Verkehrsteilnehmer hineinzusetzen. Das hat schon manchen schlimmen Unfall verhindert (Geradeausdenken versus Querdenken mit Perspektivenübernahme).
5. Lieber einmal zu viel bremsen, obwohl der hinter einem hupt. Soll er hupen! Insbesondere, wenn ein Ball auf die Strasse rollt, kann man fast 100-prozentig sicher sein, dass ein Kind hinterherrennt. Also Gelassenheit am Steuer und trotzdem immer für das Unerwartete parat sein (Unternehmerische Erfahrung, Schemata und schnelle Improvisation).
6. Wenn man einen Ärger im Geschäft oder daheim

hatte und fürchterlich unter Zeitdruck steht, trotzdem kurz vor Abfahrt tief durchatmen, die Vergangenheit als Vergangenes betrachten und sich auf das Kommende konzentrieren (Korrektheit gegenüber Mitarbeitenden und Kunden versus Zeitknappheit).

7. Bei starkem Regen muss man das «big picture» im Auge behalten, obwohl die Scheibenwischer nicht mehr alles Wasser verdrängen können und in der Nacht viele Details nicht mehr sichtbar sind. Und man passt dabei die Geschwindigkeit der Umgebung sowie seinem Können und der anderen Verkehrsteilnehmer an (grosses Engagement in der momentanen Krisenbewältigung und Abstand vor dem Alltag, damit die wichtigen Dinge trotzdem wahrgenommen werden können – Nähe und Distanz zu den Herausforderungen im Unternehmen).
8. Frühzeitig Benzin/Diesel tanken gehen, obwohl noch für 70 km Treibstoff im Tank ist. (Liquiditätsmanagement, auch wenn noch genügend liquide Mittel vorhanden sind).
9. Manchmal regen wir uns im Auto fürchterlich auf, geben lauthals unseren Emotionen freien Lauf und trotzdem ist man enorm rational gefordert (emotionales versus rationales Entscheidungsverhalten).
10. Im Jetzt entspannt fahren und in Szenarien Situationen durchdenken, was passieren könnte: z.B. fahre ich gemütlich auf der Landstrasse. Wie würde ich geistesgegenwärtig ausweichen, wenn ein Töff plötzlich auf der Gegenfahrbahn ein Auto überholt und meinen Wagen dabei übersehen hat (Alltagstauglichkeit versus in Szenarien denken und üben)?

Nach diesen Analogien zum Strassenverkehr nun aber zu den Resultaten der Studie.

¹ Namentlich bei Thomas Kade, CEO, und Christoph Brunner, Partner, OBT AG.

² Urs Fueglistaller, KMU-Professor, KMU-HSG an der Universität St.Gallen: Mein grosser Dank geht an Dominik Burger, M.A. HSG, für die Unterstützung und Motivation bei der Fragebogenentwicklung und Recherche und die Mithilfe bei der Berichterstattung. Ebenfalls ein herzliches Dankeschön an Nadine Kammerlander, Dipl.-Phys., Dr. Alexander Fust und Prof. Thomas Zellweger für die Unterstützung bei der Konzeption des Fragebogens.

³ Eine Paradoxie ist eine – der Erfahrung zuwiderlaufende – konfliktäre Aussage, die auf Komplexität und eine sich daraus entwickelnde Wahrheit hinlenkt (Georg Müller-Christ, Formen der Bewältigung von Widersprüchen – Die Rechtfertigung von Trade-offs als Kernproblem, 2007).

Resultate der Umfrage

Allgemeines

Dieses Jahr haben 416 Personen (= n) an der Studie teilgenommen, wobei 362 Personen die Online-Befragung abgeschlossen haben. Die Rücklaufquote beträgt etwas mehr als 20% (362 von 1761 versandten Fragebogen; bei einer elektronischen Umfrage darf die Rücklaufquote von mehr als 20% als erfreulich bezeichnet werden). Die grosse Mehrheit der Teilnehmenden dieser Studie ist männlich (89%), als CEO tätig (50.3%) und durchschnittlich 48 Jahre jung.

Interessant ist die Struktur der untersuchten Firmen: Das Durchschnittsalter der Firmen beträgt knapp 55 Jahre, im Mittel arbeiten 187 Mitarbeitende darin und die Mehrheit (über 52%) der Firmen hat keine Tochterunternehmen. Die sogenannte Governance-Struktur der Firmen ist ausgewogen, umfasst doch der Verwaltungsrat (VR) zwischen 4 und 5 Mitglieder, davon 2 bis 3 externe, auch 0 bis 1 Frau ist dabei und bei Familienunternehmen ist der Verwaltungsrat mit mindestens einem familieninternen Mitglied (Mittelwert 1.22) ausgestattet. Wir haben weiter erfahren, dass sich der VR vor allem mit dem Treffen von Entscheidungen für langfristige Strategien und Ziele und weniger mit der Umsetzung dieser Entscheidungen auseinandersetzt. Es finden auch kreative Diskussionen in den VR-Sitzungen statt, jedoch darf man nicht erwarten, dass der VR mit kreativen oder innovativen Lösungen – quasi aus sich heraus – für das Unternehmen aufwartet. Genauere Informationen, Mittelwert und Standardabweichungen (Stabw) sind in den folgenden Tabellen angegeben. Die Standardabweichung ist ein Mass für die Streuung der Werte um den Mittelwert. So ist beispielsweise das durchschnittliche Alter der Befragten 48.19 Jahre und die Streuung 9.96 Jahre, also

umgangssprachlich sind die meisten Befragten im Durchschnitt 48 Jahre alt plus/minus 10 Jahre.

Investitionen müssen kurzfristig Gewinne abwerfen. Nun wird's spannend: Wir haben die 362 Persönlichkeiten über ihren Markt und die Einschätzung typisch unternehmerischer Widersprüche befragt. Zum Markt: Das Umfeld der Märkte verändert sich stark, die Kunden machen gehörig Druck punkto neuer Produkte und Dienstleistungen und der (Preis)-Wettbewerb ist intensiv! In Bezug auf den Umgang mit Widersprüchen gaben die Befragten an, dass sie vor allem eine «Sowohl-Als-Auch»-Strategie guthessen: Sowohl strategisches Entscheiden mit den Mitarbeitenden als auch mit der Geschäftsleitung debattieren oder das Vergrössern oder Verkleinern des Unternehmens kann Ziel sein, je nach Situation. Nur: Punkto Investitionen waren sich die KMUler recht einig: Investitionen müssen innerhalb kurzer Zeit Gewinne abwerfen und nicht erst in ferner Zukunft Erträge generieren.

Bedeutung und Schwierigkeit im Umgang mit Paradoxien

Wir haben die Teilnehmenden nach ihrer Einschätzung der Bedeutung und die Schwierigkeit im Umgang mit ausgewählten Widersprüchen in der Unternehmensführung befragt. Anhand der Aussagen haben wir einen Raster erstellt, der Auskunft über die wirklich grossen und die eher kleinen Paradoxien gibt. Oben schwimmt das Paradoxon «Tradition versus Innovation». Wir haben es etwas anders formuliert: «Erschliessung neuer Chancen versus Ausschöpfung bestehender Potentiale». Das Thema hat es wirklich in sich. Denn es geht uns allen gleich: Wir haben ein Produkt, das sensationell läuft. Gleichzeitig wissen wir, dass unser tolles Produkt nicht ewig

Personen- und Funktionsangaben

Merkmal	Mittelwert	Stabw	n
Alter	48.19	9.96	362
Merkmal	Ausprägung	n	%
Geschlecht	männlich	322	89.0
	weiblich	40	11.0
Funktion im Unternehmen (Mehrfachnennung möglich)		n	%
	VRP / VR	111	30.7
	CEO	182	50.3
	CFO	39	10.8
	GL-Mitglied	98	27.1
	Abt.leiter	51	14.1
	Proj.leiter / Verk.leiter	44	12.2
	Andere Funktion	50	13.8

Unternehmensangaben

Merkmal	Mittelwert	Stabw	n
Alter Unternehmen	54.53	48.84	341
Anzahl MA (Vollzeit)	187.05*	-	345
Umsatz in Mio. CHF	12.00*	-	277
Merkmal	Ausprägung	n	%
Branche	Dienstleistung	241	66.6
	Industrie, andere	118	32.6

* Angegeben ist hier der Median, weshalb die Angabe der Standardabweichung entfällt.

Zahlen und Angaben zur Struktur des Verwaltungsrates:

Merkmal	Mittelwert	Stabw	n
Anzahl VR-Mitglieder	4.38	3.42	258
Anzahl ext. VR-Mitglieder	2.55	3.53	252
Anzahl int. VR-Mitglieder	1.89	1.98	244
Anzahl weibl. VR-Mitglieder	0.50	0.81	241
Anzahl familieninterner VR-Mitglieder	1.22	1.39	231

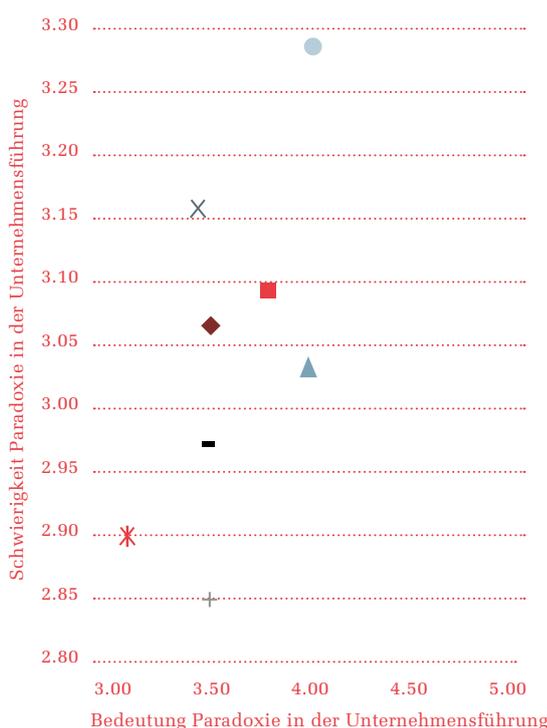
erfolgreich sein kann, also müssen wir neue Produkte entwickeln. Die Wissenschaft spricht in diesem Zusammenhang oft vom Dilemma der «Exploitation» (Ausnutzen der «Cash-Cow») versus «Exploration» (neue Chancen entdecken, Neues innovieren und erforschen, wachsam sein, also in das unbekannte «Morgen» eintauchen).

Die beiden Achsen in der folgenden Grafik bilden die «Schwierigkeit» und «Bedeutung» von Widersprüchen ab – von «1» (tief) über «3» (neutral) bis «5» (hoch). Der Umgang mit der Thematik «Vergrösse-

rung versus Verkleinerung des Unternehmens» wird weder sehr bedeutend noch sehr schwierig eingeschätzt. Interessant ist die Alltagsherausforderung «Planung versus Improvisation»: Sie ist tendenziell nicht ein schwieriges Problem, aber bedeutend für die Unternehmensführung. Hier können allerdings nicht alle Paradoxien in der Unternehmensführung beschrieben werden; eines davon möchten wir doch noch erwähnen: Die unternehmerische Ausrichtung kann gegenwarts- und/oder zukunftsorientiert sein. Diese Ambivalenz wird ebenfalls als bedeutend eingestuft; im «Handling» (Schwierigkeit) jedoch nicht so sehr problematisch erachtet.

Das ist eine wertvolle Erkenntnis: Unternehmerinnen und Unternehmer von KMU sind immer im Tagesgeschehen involviert und trotzdem leben sie auch im «Morgen». Das ist sehr bedeutend für alle Befragten, und wie man damit umgeht, wissen sie genau (Achse «Schwierigkeit» ist neutral): Ständiges Kommunizieren, debattieren über «wie es auch noch sein könnte, welche Pläne auch noch erfolgreich sein könnten, was man auch noch in Betracht ziehen muss» ist Alltag für KMUler. Chapeau! Da haben Sie, verehrte Damen und Herren, einen Riesenvorteil gegenüber Grossunternehmen. Oder anders umschrieben: Versuchen Sie einen Hochseetanker mit 500'000 Tonnen Rohöl einmal in ein paar Sekunden in eine neue Richtung zu lenken. Geht nicht – bei Ihnen und in Ihrer Firma schon! Denn bei einem Schnellboot oder einer eleganten Segeljacht, die seit vier Generationen im Besitz der Familie ist, geht dies schneller und besser.

Bedeutung und Schwierigkeit der Auseinandersetzung mit Paradoxien im Kontext der Unternehmensführung



- * Vergrößerung/Verkleinerung des Unternehmens.
- Beweggründe für Entscheidungen: emotional/rational.
- x Unternehmensentwicklung: Konsistenz/Umbrüche.
- + Unternehmerisches Handeln: Planung/Improvisation.
- ◆ Strategische Debatte: Mitarbeiter/Unternehmer (CEO).
- Investitionen: Gewinne in kürzester Zeit/müssen sich langfristig lohnen.
- ▲ Unternehmerische Ausrichtung: gegenwartsorientiert/zukunftsorientiert.
- Erschliessung neuer Chancen/Ausschöpfung bestehender Potentiale.

Eine Schule mit guter Reputation
ist einfach ein idealer Karrierestart.

Philippe Feusi, Lehrgang eidg. dipl. Elektroinstallateur



Semesterbeginn
22. Oktober 2012

Die Leistungsschule

Unsere Kompetenz auf einen Blick

Höhere Fachschule

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

Nachdiplomstudien NDS HF

- Betriebswirtschaft
- Energiemanagement

Höhere Fachausbildungen

- Eidg. dipl. Elektroinstallateur/in*
- Elektro-Projektleiter/in EFA
- Elektro-Sicherheitsberater/in EFA
- Elektro-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
- Fertigungsspezialist/in Planung (Schreiner VSSM Neukonzept)

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

Berufspädagogik

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

Führungsseminare

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

Technische Fachkurse für Firmen

Firmeninterne Weiterbildung nach individuellem Bedarf

Interessiert?

Gerne senden wir Ihnen die detaillierte Kursbeschreibung zu.



Zentrum für berufliche Weiterbildung

Gaiserswaldstrasse 6
9015 St. Gallen
Tel. 071 313 40 40
Fax 071 313 40 00
info@zbn.ch

Informationsabende: www.zbw.ch



ABACUS 
version internet

ABACUS Version Internet – führend in Business Software

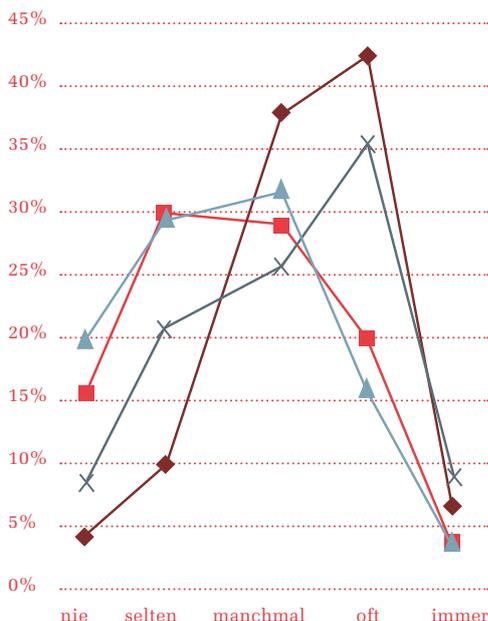
ABACUS Business Software bietet alles, für alle Branchen, jedes Business, jede Unternehmensgrösse:

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

www.abacus.ch

 **ABACUS**
business software

Verhalten im Umgang mit zwei widersprüchlichen Zielen (im Kontext der Unternehmensführung)



Ich entscheide mich, gegebenenfalls in Absprache mit anderen, für eine der beiden Varianten und gebe dies als neue Strategie vor.

Ich versuche beide Ziele zu verwirklichen. Um das zu erreichen, gibt es separate Abteilungen beziehungsweise ausgewählte Mitarbeiter, die sich jeweils um die Erreichung eines Ziels kümmern.

Ich versuche beide Ziele zu verwirklichen. Um das zu erreichen, arbeitet das Unternehmen für gewisse Zeit mit voller Kraft an der Erreichung des einen Ziels. Sobald ein (Zwischen-)Ergebnis erreicht ist, arbeitet das Unternehmen mit voller Kraft an der Erreichung des zweiten Ziels.

Ich versuche beide Ziele zu verwirklichen. Um das zu erreichen, kennen die Mitarbeiter und Führungskräfte den Widerspruch. Jeder versucht in seiner täglichen Arbeit, die Erreichung beider Ziele zu vereinbaren.

Auffallend war weiter, dass die Umfrageteilnehmer Widersprüche als neutral empfinden (weder als unangenehm noch als angenehm). Wie aber sieht das konkrete Vorgehen aus, wenn man mit Widersprüchen konfrontiert ist? Wir haben vier Typen von Verhaltensweisen vorgeschlagen, und die Befragten konnten zu jedem Typus ihre Einschätzung (mache ich nie, selten, manchmal, oft, immer) angeben. Die folgende Abbildung zeigt, dass die untersuchten Personen tendenziell sich öfter entweder für eine der Varianten entscheiden oder sie und ihre Mitarbeitenden versuchen, beide Ziele in der täglichen Arbeit zu vereinbaren. Die erste Verhaltensweise weist auf eine Strategie der Widerspruchsbewältigung mit Top-Down-Ansatz und klarer Entscheidung hin, die zweite auf eine Strategie der steten Vereinbarungsarbeit durch alle Beteiligten. Zusammenfassend haben wir neun Cluster ausfindig gemacht, die gemäss den Aussagen der Befragten den unternehmerischen Alltag bestimmen:

Cluster mit Widersprüchen

1. Gesellschaft

- Soziales Engagement versus Gewinnoptimierung
- «Service Public» versus finanzieller Erfolg
- Ansprüche Öffentlichkeit versus finanzielle Mittel
- Soziales Handeln versus wirtschaftliches Handeln
- Sozialer versus profitabler Arbeitsgeber
- Ethik in aller Munde versus Streben zum Profit

2. Anspruchsgruppe Kunden

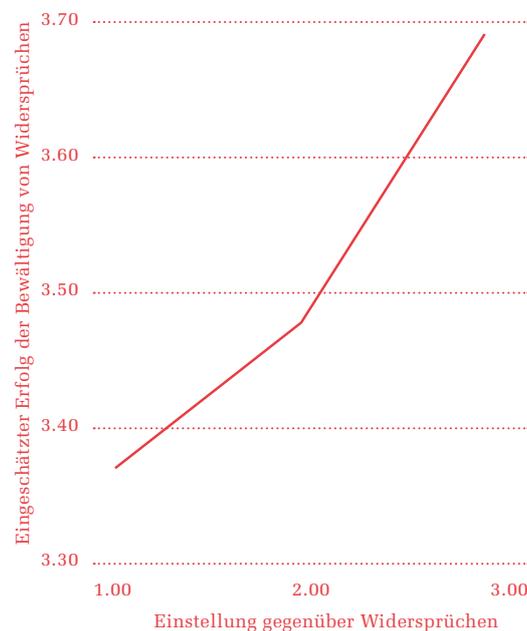
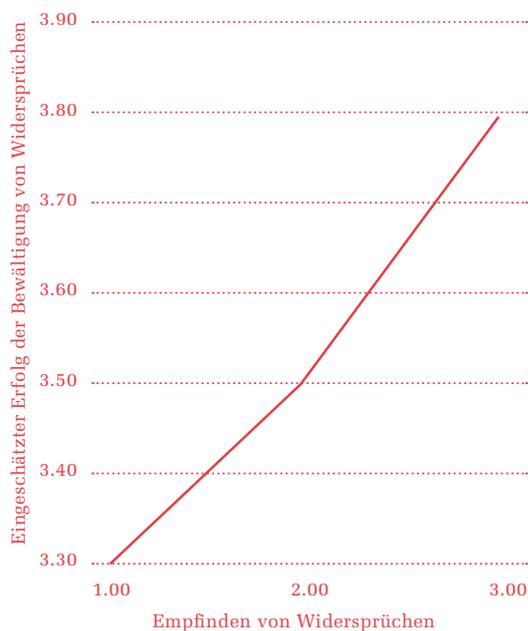
- Kundenservice versus Umsatzmaximierung
- Kundennähe versus Kundendistanz
- Kundenansprüche versus knapper werdende Mittel
- Kundenwünsche versus Rentabilität
- Zeit für Kunden versus Hektik
- Befriedigung Kundenbedürfnisse versus neuer regulatorischer Vorschriften
- Markterfordernisse versus öffentlicher Rahmen
- Ausreichend schnell Produkte auf den Markt bringen versus Erfolge intern feiern
- Kurze Reaktionszeiten versus begrenzte Ressourcen
- Permanent neue Produkte entwickeln versus wenig Ressourcen

3. Anspruchsgruppe Mitarbeiter

- Mitarbeiterzufriedenheit versus Profitabilität
- Wohlbefinden der Mitarbeiter versus Erreichen der Unternehmensziele
- Selbsteinschätzung der Arbeitsleistung versus Fremdeinschätzung
- Lohnkosten einsparen versus Mitarbeiter bei Laune halten
- Steigende Lohnkosten versus sinkende Verkaufspreise
- Unabhängigkeit der eigenen Person versus volle Identifikation mit dem Unternehmen
- Optimale Ressourcen (Mitarbeiter) versus Geschwindigkeit/Volatilität des Marktes

4. Unternehmensentwicklung
 - Organisches Unternehmenswachstum versus konjunkturelle Entwicklung
 - Wachstum versus Stabilität
 - Unternehmenswachstum versus Gewinnorientierung
 - Schnelles Wachstum versus nachhaltiger Ertrag
 - Kurzfristiger Erfolg versus Nachhaltiges Bestehen
 - Freier Markt versus Vernetzung
5. Unternehmensführung
 - SOLL (Vision) versus IST (Realität)
 - Operative Aufgaben versus Strategische Aufgaben
 - Profitorientierung versus Kreative Geschäftsführung
 - Handeln nach gutem Menschenverstand versus Einhaltung von Regeln
 - Altes versus Neues (Tradition versus Innovation)
 - Agieren versus Reagieren
 - Erhalt Know-how versus Outsourcing (z.B. wegen Wechselkursen)
6. Qualität
 - Qualität versus Quantität (bei Produktion)
 - Qualität versus Zeit
 - Qualität versus kurze Reaktionszeiten
 - Qualität versus Preis (bei Auftragserteilung)
 - Qualität/Sortimentsbreite versus Kostenführerschaft (Kostendruck)
 - Nischenpolitik versus Kostenführerschaft
7. Preis
 - Dienstleistungspreise versus Marktanteil
 - Preis/Umsatz versus Rentabilität
 - Günstiger sein versus besser sein
 - Preissenkung versus Rentabilitätssteigerung
8. Kosten
 - Kosteneinsparung versus Investition
 - Kosten im Griff zu haben versus Wachstum
 - Kosten versus Nachhaltigkeit
9. Work-/Life-Balance
 - Privatleben (Life) versus Arbeitsalltag (Work)
 - Lebensgefühl versus Arbeitsdruck
 - Freizeit versus Erfolg
 - Lebensqualität versus Verantwortung
 - Gesundheit versus grosser Erfolg

Die Liste der Gegensätze zeigt deutlich, wie vielfältig die Herausforderungen im Alltag der KMU sind. Sicher ist aber immerhin: Wer Widersprüche als angenehm empfindet und weiss, dass sie auch lösbar sind, hat mehr Erfolg in ihrer Bewältigung als jene, die Widersprüche als unangenehm und unlösbar einschätzen. Dies verdeutlichen abschliessend folgende zwei Grafiken:





**Der Antrieb
der Besten.**

Im Mittelfeld wollten Sie nie landen. An der Spitze - da ist Ihr Platz, dort wollen Sie hin. Wenn grosse Ziele mit grossem Engagement verschmelzen, dann wird wahrer Unternehmergeist lebendig. Finden Sie heraus, wie wir Ihnen helfen, Gutes in Grossartiges zu verwandeln, unter www.ey.com/ch

See More | Entrepreneurship

© 2012 EYGM Limited. All Rights Reserved.

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

XF XJ XK



DER NEUE JAGUAR XF SPORTBRAKE. LEBENSSTIL IM ELEGANTEN OUTFIT.

Der neue XF Sportbrake ist bereit für den Alltag – und wird dabei höchsten Ansprüchen gerecht. Seine eleganten Linien umfassen einen vielseitigen Laderaum, der mit bis zu 1'675 Liter mehr Platz bietet als je ein JAGUAR zuvor.

- Hocheffizienter 2.2 Liter Diesel mit 5.2 l Verbrauch/100 km
- Sportlicher 3.0 Liter Diesel in zwei Leistungsstufen
- Innovative Stopp/Start-Technologie, 8-Stufen-Automatik
- Maximale Ladekapazität von 1'675 Liter



Der XF Sportbrake jetzt ab CHF 59'500.-*

Erleben Sie jetzt bei uns, wie lebendig Sie sich im JAGUAR XF Sportbrake fühlen können, und kontaktieren Sie uns noch heute für weitere Informationen.

JAGUAR.CH



Ihr Fachmann
seit 1924.

Emil Frey AG
Autopark Ruga St. Gallen
Molkenstrasse 3-7, 9006 St. Gallen
071 228 64 64, www.emil-frey.ch/autopark



* Abgebildetes Modell: XF Sportbrake 2.2 Liter Diesel, 200 PS, CHF 59'500.- (Listenpreis CHF 63'500.- abzüglich Kundenvorteil CHF 4'000.-), Angebot gültig vom 15.9. bis 22.12.2012 (Vertragsabschluss) auf den XF Sportbrake-Modellen des Modelljahrganges 2013. Normverbrauch 5.2 l/100 km, CO₂-Emission 139 g/km (Durchschnitt aller Neuwagen in der Schweiz 159 g/km), Effizienzklasse A. Swiss Deal: gültig bis auf Widerruf (Immatrikulationen in der Schweiz) auf den XF-Modellen des Modelljahrganges 2013 (ohne XF 2.2 Liter Diesel). JAGUAR Free Service: 3 Jahre kostenlose Wartung ohne Kilometerbegrenzung, inklusive Flüssigkeiten.