



René Frei, Personalchef  
Migros Ostschweiz:

## Verantwortung über knapp 10 000 Angestellte

Seite 10

CEOs und ihre Mitarbeiter:

## Würdigungen von der Chefetage

Seite 34

# TOP 100

## Arbeitgeber der Ostschweiz



Andrea Ruf, Geschäftsführerin Schweiz. Bodensee Schifffahrt

*«Weil ich Besseres zu tun habe, als Reglemente und Formulare zu studieren.»*

Unsere Kundinnen und Kunden wissen genau, warum sie sich bei der Pensionskasse für die ASGA entscheiden. Zum Beispiel weil wir sie mit unserer effizienten Administration entlasten oder weil sie bei uns eine wirklich persönliche Betreuung geniessen. Möchten Sie mehr über die beliebteste Pensionskasse der Deutschschweizer KMU erfahren? Besuchen Sie uns im Internet auf [asga.ch](http://asga.ch) oder rufen Sie an: 071 228 52 52. Ganz einfach.



# Nur die Besten bekommen die Besten

Unternehmer stehen im Vordergrund. Sie führen ihren Betrieb nicht nur, sie repräsentieren ihn und geben ihm ein Gesicht. Dass dahinter je nach Firmengrösse eine mehr oder weniger grosse Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht, ist selbstverständlich. Und sie alle tragen ihren Anteil am Erfolg des Unternehmens. Der zugegebenermassen nicht besonders schöne Begriff «Humankapital» steht symbolhaft für das, was eine Firma neben einem Standort, Kapital und natürlich einem Geschäftsmodell auszeichnet.

Die Suche nach dem richtigen Personal ist längst zu einem eigenen Geschäftszweig geworden. Nicht nur in Zeiten, wo – beispielsweise aufgrund geburtschwacher Jahrgänge – die Menge an potenziellen Bewerbern klein ist. Denn was zählt, ist nicht die Quantität, sondern die Qualität. Die richtigen Leute mit Wissen, Erfahrung, Können und Leidenschaft, und das erst noch in der richtigen Zusammensetzung: Das ist es, was zur Wettbewerbsfähigkeit beiträgt.

Unternehmen, welche die besten Leute gewinnen wollen, müssen selbst zu den Besten gehören. Nicht nur in ihrem Fach, sondern auch als Arbeitgeber. Dabei geht es nicht einmal in erster Linie um die Höhe des Gehalts und die Zahl der Ferienwochen. Es geht darum, den Angestellten Herausforderungen zu bieten, an denen sie wachsen können, Freiraum zu gewähren, in dem sie sich bewegen können und vor allem auch Perspektiven zu geben, die Chancen für die Zukunft eröffnen.

Der LEADER stellt in dieser Ausgabe Unternehmen vor, die diesen Anforderungen gerecht werden. Und wir geben eine Übersicht zu den grössten Arbeitgebern in der Ostschweiz. Einmal mehr zeigt die Zusammenstellung, was unsere Region zu bieten hat. Die Herausforderung liegt auch hier darin, diese Qualitäten bewusst und bekannt zu machen. Dass hoffnungsvolle Ostschweizer Fachkräfte unseren Landesteil verlassen, um anderswo Karriere zu machen, das wird es weiterhin geben – aber es müsste nicht im heutigen Ausmass der Fall sein. Der Blick auf das Bestehende zeigt, dass wir auch hier konkurrenzfähig sind.

Marcel Baumgartner  
Chefredaktor LEADER



## SPECIAL zu den Top-Arbeitgebern der Ostschweiz

### Impressum

Magazin LEADER, MetroComm AG, Bahnhofstrasse 8, 9001 St.Gallen, Telefon 071 272 80 50, Fax 071 272 80 51, [leader@metrocomm.ch](mailto:leader@metrocomm.ch), [www.leaderonline.ch](http://www.leaderonline.ch) | Verleger: Natal Schnetzer | Redaktion: Marcel Baumgartner (Leitung), [baumgartner@leaderonline.ch](mailto:baumgartner@leaderonline.ch) | Fotografie: Stéphanie Engeler | Geschäftsleitung: Natal Schnetzer, [nschnetzer@metrocomm.ch](mailto:nschnetzer@metrocomm.ch) | Anzeigenleitung: Martin Schwizer, [mschwizer@metrocomm.ch](mailto:mschwizer@metrocomm.ch) | Marketingservice/Aboverwaltung: Fabienne Schnetzer, [info@metrocomm.ch](mailto:info@metrocomm.ch) | Abopreis: Fr. 60.– für 18 Ausgaben | Erscheinung: Der LEADER erscheint 9x jährlich mit Ausgaben Januar/Februar, März, April, Mai, Juni, August, September, Oktober, November/Dezember, zusätzlich 9 Special-Ausgaben | Gestaltung: Tammy Kissling, [tkissling@metrocomm.ch](mailto:tkissling@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

metr  
comm

# ERFOLGREICH WEITERKOMMEN

Überdurchschnittliche Erfolgsquoten!

schweizweit  
anerkannter  
Abschluss!

- Leadership mit Zertifikat SVF
- Management mit Zertifikat SVF
- Führungsfachleute mit eidg. FA

klubschule

MIGROS

Information & Anmeldung:  
058 568 44 44  
[klubschule.ch/ostschweiz](http://klubschule.ch/ostschweiz)



## Leica Geosystems

Seit fast 200 Jahren revolutioniert Leica Geosystems die Welt der Vermessung. Unsere Erfolgsgeschichte basiert auf Innovation, Qualität und der Professionalität unserer weltweit tätigen Mitarbeitenden. Präzise Instrumente, moderne Software und erstklassige Dienstleistungen schaffen für unsere Kunden täglich einen Mehrwert beim Gestalten der Zukunft unserer Welt.



Leica Geosystems AG  
[leica-geosystems.com](http://leica-geosystems.com)



- when it has to be **right**

**Leica**  
Geosystems



# «Schlüsselpositionen aus den eigenen Reihen besetzen»

Sonja Späth, SFS Group

Seite 16

Anzeige

**WILHELM**

Liebe Top 101... 102... 103...

Wenn auch Sie zu den Top 100 aufsteigen wollen: WILHELM findet für Sie die passenden Kandidaten, die es braucht, um Sie dahin zu bringen.

WWW.WILHELM.CH

**6 Quantität verhindert keine Qualität**

Die Liste der 100 grössten Arbeitgeber der Ostschweiz

**10 René Frei, Genossenschaft**

**Migros Ostschweiz**

«Wir sind eine «Krampfi-Bude»»

**20 Roland Bentele, Helvetia-Gruppe**

«Mehr bieten als nur einen attraktiven Lohn»

**22 Daniel Härter, Ernst Sutter AG**

«Wir streben eine möglichst grosse Flexibilität an»

**24 Silvana Bickel, Bischofzell**

**Nahrungsmittel AG**

Vielfalt hilft bei der Rekrutierung

**28 Rainer Mirsch, Verein Brüggli**

«Wir sind jetzt an der Kapazitätsgrenze»

**30 Isabelle Bartsch, GDELS-Mowag**

100 neue Arbeitsplätze in den nächsten zwei Jahren

**34 Thurgauer Kantonalbank**

Wertvolle Berufseinsteiger

**35 MS Direct Group**

Seit 40 Jahren eine gute Seele

**36 Lidl Schweiz**

Die jüngste Führungskraft

**37 Turbo AG**

Langjährige Mitarbeit, stetige Weiterbildung

**39 Fust**

Einstieg für den Kader-Nachwuchs

# Quantität verhindert keine Qualität

**Die 100 grössten Arbeitgeber der Ostschweiz stehen im Zentrum dieser Ausgabe des LEADERS. Sie erfüllen eine wichtige Aufgabe für den Wirtschaftsstandort, für einzelne Gemeinden und für die Arbeitnehmer, die bei ihnen eine Beschäftigung finden. Und sie beweisen, dass auch in der kleinräumigen Ostschweiz gross gedacht und gehandelt werden kann.**

Qualität lässt sich nur in seltenen Fällen messen. Sie ist selten greifbar und nicht immer vergleichbar. Das gilt vor allem auch für die Qualität eines Unternehmens als Arbeitgeber. Es wird kaum jemand behaupten, dass es einfach nur darum geht, die meisten Angestellten auf der Lohnliste zu führen. Es gibt Geschäftsmodelle, die nach dem Muster «Klein, aber fein» funktionieren, beispielsweise in der Forschung und Entwicklung oder im IT-Bereich. Andere wiederum benötigen für Produktion oder Verarbeitung möglichst viele Hände, beispielsweise in der Industrie. Das eine ist nicht besser oder schlechter als das andere.

**Gerade die grössten Arbeitgeber sind es ja auch, die wiederum mit kleinen oder kleinsten Firmen zusammenarbeiten und von ihnen Leistungen beziehen.**

## In die Breite und die Tiefe

Und vor allen Dingen: Volkswirtschaftlich gesehen ist beides nötig. Hier die spezialisierten Unternehmen, die nicht sehr viel, aber dafür hochqualifiziertes Personal benötigen. Dort die Betriebe, die mehr Personal benötigen, bei denen auch Menschen mit tieferem Bildungsstand ein Auskommen finden und die nur schon mit ihrem Volumen für den Arbeitsmarkt wichtig sind. Beide sorgen auch für ein positives Image des Wirtschaftsstandortes, der dank ihnen in der Breite und in der Tiefe Beschäftigungsmöglichkeiten bietet. In diesem Sinn ist es keine Vernachlässigung oder Missachtung von innovativen KMU, wenn sich der LEADER in dieser Spezialausgabe den grossen Unternehmen widmet und sie in der Übersicht präsentiert. Gerade die grössten Arbeitgeber sind es ja auch, die wiederum mit kleinen oder kleinsten Firmen zusammenarbeiten und von ihnen Leistungen beziehen. Es geht also nicht um ein «entweder – oder», sondern um für alle Seiten gewinnbringendes Zusammenspiel.

## Schwankungen unterworfen

So unterschiedlich sie punkto Branche und Ausrichtung auch sein mögen, so teilen viele der Grossunter-

nehmen doch so manche Herausforderung miteinander. Sie sind oft exportorientiert und den Launen des Weltmarkts stärker ausgesetzt, Schwankungen bringen sie stärker ins Schwanken, und wird ein Einschnitt nötig, so fällt dieser naturgemäss tiefer aus als bei kleinen Unternehmen – und sorgt für grössere Schlagzeilen. Symptomatisch ist, dass es oft kaum zur Kenntnis genommen wird, wenn die Mitarbeiterzahl über die Jahre sukzessive steigt, ein Abbau hingegen wird umgehend zur Kenntnis genommen und öffentlich kritisiert. Hier segeln kleinere Firmen unter dem Radar der Gewerkschaften durch – obwohl KMU und Grosskonzerne gleichermaßen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen und nicht ohne Not beim Personal einsparen.

Wenn Wirtschaftsförderer nach «Grossen» Ausschau halten, tun sie das einerseits, weil mit diesen viele Arbeitsplätze in die Ostschweiz kommen, vorhandene Branchen sinnvoll genutzt werden können und ein schönes Steuersubstrat in die Region Einzug hält. Gleichzeitig wissen sie, dass solche öffentlichkeitswirksamen Ansiedlungen nicht selten eine Magnetwirkung entwickeln. Die mitarbeiterstarken Unternehmen sind zweifellos «Leuchttürme» im Wettbewerb mit anderen Wirtschaftsregionen. Sie senden das Signal aus, dass die Ostschweiz auch für ihresgleichen attraktiv ist. Gelingt es Firma X, in dieser Region erfolgreich zu arbeiten, kommt diese auch für Firma Y in Frage, wenn alle Rahmenbedingungen stimmen. Denn der Beweis, dass es geht, ist erbracht. «Grösse ist nicht alles»: Das trifft auch auf die Welt der Unternehmen zu. Allerdings ist die Wirtschaftsregion Ostschweiz schwer vorstellbar ohne die zahlreichen «Big Player», die man weit über die Region hinaus kennt. Das wird leider immer erst dann klar, wenn einer von ihnen weiterzieht. Nicht nur, aber auch den hier aufgeführten «Top 100» muss man daher Sorge tragen. Sie erfüllen einen wichtigen Beitrag, nicht nur für die direkt bei ihnen Beschäftigten, sondern für die ganze Öffentlichkeit.

Text: Stefan Millius

Bild: Archiv

**«Grösse ist nicht alles»:  
Das trifft auch auf die  
Welt der Unternehmen zu.**



Firma	Domiziladresse	Mitarbeiter	Mitarbeiter Gruppe
Genossenschaft Migros Ostschweiz	9200 Gossau SG	9'328	100'373
Kantonsspital St. Gallen	9007 St. Gallen SG	4'491	
SFS intec AG	9435 Heerbrugg SG	3'200	8'688
Helvetia Schweizerische Versicherungsgesellschaft AG	9000 St. Gallen SG	3'376	6'481
Bühler AG	9240 Uzwil SG	2'434	10'800
SFS Group AG	9435 Heerbrugg SG	2'321	9'021
Dipl. Ing. Fust AG	9245 Oberbüren SG	2'107	85'001
ALDI SUISSE AG	9536 Schwarzenbach SG	2'100	160'000
Stadler Bussnang AG	9565 Bussnang TG	1'900	7'000
Raiffeisen Schweiz Genossenschaft	9000 St. Gallen SG	1'900	11'053
Lidl Schweiz AG	8570 Weinfelden TG	1'900	96'790
SPAR Handels AG	9200 Gossau SG	1'600	2'150
Karl Vögele AG, Uznach	8730 Uznach SG	1'500	
Huber+Suhner AG	9100 Herisau AR	1'250	4'031
Eugster/Frismag AG	8580 Amriswil TG	1'104	2'991
St.Galler Kantonalbank AG	9000 St. Gallen SG	1'056	1'315
EgoKiefer AG	9450 Altstätten SG	1'000	6'057
Ernst Sutter AG	9200 Gossau SG	1'000	9'728
Spital Herisau Appenzell Ausserrhoden	9100 Herisau AR	1'000	
Bischofszell Nahrungsmittel AG	9220 Bischofszell TG	966	100'373
Spitalregion Rheintal Werdenberg Sarganserland	9445 Rebstein SG	942	1'400
Leica Geosystems AG	9435 Heerbrugg SG	920	15'891
Geberit Vertriebs AG	8645 Jona SG	900	6'004
TE Connectivity Solutions GmbH	9323 Steinach SG	850	90'000
VAT Group AG	9469 Haag (Rheintal) SG	800	1'439
Stihl Kettenwerk GmbH & Co KG, Waiblingen (DE), Zweigniederlassung Wil SG	9500 Wil SG	800	14'297
Spital Thurgau AG	8500 Frauenfeld TG	770	2'050
Debrunner Acifer AG	9004 St. Gallen SG	750	10'000
Verein Brüggli	8590 Romanshorn TG	712	650
Sefar AG	9410 Heiden AR	700	2'200
ElringKlinger Abschirmtechnik (Schweiz) AG	9475 Sevelen SG	700	7'255
Notenstein La Roche Privatbank AG	9004 St. Gallen SG	694	11'053
Jansen AG	9463 Oberriet SG	654	900
ELCOTHERM AG	7324 Vilters SG	650	6'700
HPV Rorschach	9400 Rorschach SG	650	
Thurgauer Kantonalbank	8570 Weinfelden TG	640	
SFS unimarket AG	9435 Heerbrugg SG	626	8'330
sia Abrasives Industries AG	8501 Frauenfeld TG	600	1'250
Vat Vakuumventile AG	9469 Haag (Rheintal) SG	600	1'100
Baumer Electric AG	8500 Frauenfeld TG	600	2'300
Baumer Innotec AG	8500 Frauenfeld TG	600	
Pollux Reinigungsservice AG	9404 Rorschacherberg SG	600	
Hälg & Co. AG	9008 St. Gallen SG	590	900
Stiftung Kliniken Valens	7317 Valens SG	590	
Spitalregion Fürstenland Toggenburg	9500 Wil SG	559	
LARAG AG	9500 Wil SG	520	1'000
General Dynamics European Land Systems - Mowag GmbH	8280 Kreuzlingen TG	516	89'588
Model AG	8570 Weinfelden TG	500	1'004
Sigma-Aldrich Production GmbH	9470 Buchs SG	500	9'000
Sigma-Aldrich International GmbH	9000 St. Gallen SG	500	9'300

Firma	Domiziladresse	Mitarbeiter	Mitarbeiter Gruppe
Schweizerische Südostbahn AG	9001 St.Gallen SG	500	
Stiftung Ostschweizer Kinderspital	9000 St.Gallen SG	500	
COBiNET AG	9470 Buchs SG	500	
Permapack AG	9400 Rorschach SG	480	
Diversey Europe B.V., Utrecht, Zweigniederlassung Münchwilen	9542 Münchwilen TG	480	23'000
Stadler Altenrhein AG	9423 Altenrhein SG	475	7'000
Strellson AG	8280 Kreuzlingen TG	450	1'400
Autoneum Switzerland AG	9475 Sevelen SG	450	11'423
Metrohm AG	9100 Herisau AR	450	2'200
Valida	9000 St.Gallen SG	449	
Clienia Littenheid AG	9573 Littenheid TG	440	1'010
HakaGerodur AG	9201 Gossau SG	430	
Thurbo AG	8280 Kreuzlingen TG	428	32'730
MS Direct Group AG	9000 St.Gallen SG	410	900
swisswindows AG	9402 Mörschwil SG	400	3'000
Ospelt food AG	7320 Sargans SG	400	1'800
Pago AG	9472 Grabs SG	400	3'489
Griesser AG	8355 Aadorf TG	400	1'296
obvita Ostschweizerischer Blindenfürsorgeverein	9008 St.Gallen SG	390	
FISBA AG	9016 St.Gallen SG	380	450
Arbonia Solutions AG	9320 Arbon TG	370	6'057
Forster Profilsysteme AG	9320 Arbon TG	353	6'057
Spital Linth	8730 Uznach SG	351	
Amcor Flexibles Kreuzlingen AG	8280 Kreuzlingen TG	350	29'400
Abraxas Informatik AG	9000 St.Gallen SG	348	436
Starrag AG	9404 Rorschacherberg SG	329	1'644
SwissOptic AG	9435 Heerbrugg SG	326	1'100
greiner packaging ag	9444 Diepoldsau SG	320	8'204
L. Kellenberger & Co. AG	9008 St.Gallen SG	320	1'332
Streuli Pharma AG	8730 Uznach SG	305	308
Schweizer Zucker AG	8500 Frauenfeld TG	302	
BERNINA International AG	8266 Steckborn TG	300	1'007
E. Bruderer-Maschinenfabrik AG	9320 Frasnacht TG	300	500
Karl Bubenhofer AG	9200 Gossau SG	300	
Emil Egger AG	9016 St.Gallen SG	300	410
DGS Druckguss Systeme AG St.Gallen	9015 St.Gallen SG	300	900
Weidmann Electrical Technology AG	8640 Rapperswil SG	300	2'918
Hartchrom AG	9323 Steinach SG	300	5'736
OBT AG	9004 St.Gallen SG	300	300
Lippuner Energie- und Metallbautechnik AG	9472 Grabs SG	300	330
Lista AG	8586 Erlen TG	300	11'000
Gallus Ferd. Ruesch AG	9016 St.Gallen SG	300	560
Cellere Bau AG	9008 St.Gallen SG	300	590
Geriatrische Klinik St.Gallen AG	9000 St.Gallen SG	300	
Verwaltungsrechenzentrum AG St.Gallen (VRSG)	9001 St.Gallen SG	300	
Genossenschaft Konzert und Theater St.Gallen	9004 St.Gallen SG	300	
CCI AG	8362 Balzerswil TG	300	15'700
STIFTUNG BALM für Menschen mit einer geistigen Behinderung	8645 Jona SG	293	
Schaeffler Schweiz GmbH	8590 Romanshorn TG	290	84'000
STUTZ AG St.Gallen	9016 St.Gallen SG	286	700

# «Mitarbeiter wollen sich entwickeln, <fuuli Siechä> sind die Ausnahme»

**Die Genossenschaft Migros Ostschweiz ist die grösste Arbeitgeberin der Region: Sie zählt über 9900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Personalchef René Frei war einst Quereinsteiger und ist heute seit fast 30 Jahren bei der Migros. Im Interview erzählt der ehemalige Lehrer, nach welchen Grundsätzen er führt, was die Migros gut macht und was für ihn absolutes Glück bedeutet.**

**René Frei, Sie sind seit 28 Jahren bei der Migros. Eigentlich sind Sie aber ausgebildeter Primarschullehrer. Weshalb haben Sie sich damals fürs Lehrerseminar entschieden?**

Das hatte drei Gründe: Mein Cousin, der für mich ein Vorbild war, war Lehrer. Natürlich hat mich das Lehramt auch interessiert. Und meine Eltern fanden, das wäre ein guter Beruf. Mein Vater hat immer gesagt: Werde doch Lehrer, dann hast Du einen anständigen Lohn und bist jemand im Dorf (lacht).

**«Mein Vater hat immer gesagt: Werde doch Lehrer, dann hast Du einen anständigen Lohn und bist jemand im Dorf.»**

**Dann haben Sie neun Jahre als Lehrer gearbeitet. Weshalb der Wechsel in die Wirtschaft?**

Ich konnte mir nicht vorstellen, bis zum Ende meines Arbeitslebens nach demselben Prinzip zu arbeiten. Und mit Prinzip meine ich, zu vermitteln. Mir machte es zwar Spass, aber es war mir nicht genug. Der andere Grund war, dass mir die Schule damals schien, als wäre sie eine Welt für sich. Wie ein geschützter Bereich, abgeschottet von der Realität. Ich weiss nicht, ob das heute anders ist. Jedenfalls war und ist für mich die Realität das Wirtschaftsleben. Dort geht die Post ab, dort wird Wesentliches entschieden und umgesetzt. Ich wollte in diesen Bereich, wollte mich darin entwickeln und in der Wirtschaftswelt eine Rolle spielen.

**Dann haben Sie sich als Quereinsteiger im Personalbereich beworben?**

Ja, ich wusste, dass ich weiterhin mit Menschen zu tun haben wollte. Deshalb hat mich der Personalbereich interessiert. Ich bekam eine Stelle als Personalassistent bei der damaligen Viscosuisse-Fabrik in Widnau. Sie zählte damals 1000 Angestellte und pro-

duzierte Nylon- und Polyestergerne. Für mich war die Stelle perfekt: Ich habe in Widnau gewohnt und konnte weiterhin dort arbeiten.

**Sie sind bereits in Widnau aufgewachsen. Wurde es Ihnen nie zu eng?**

Ich wohne immer noch dort und habe nur zwei Jahre meines Lebens woanders gelebt: Während des Lehrerseminars in einer WG in Rorschach. Schauen Sie, ich bin ein typischer Rheintaler, wir sind an die Scholle gebunden. Ich fühle mich heute noch extrem wohl in Widnau.

**Weshalb haben Sie nach zwei Jahren Viscosuisse verlassen?**

Es war eine hochinteressante Stelle, ich habe wahnsinnig viel gelernt. Gleichzeitig habe ich aber realisiert: Das ist ein Business, das nicht lange leben wird. Nylon- und Polyesterfäden konnte man schon damals in Taiwan herstellen – mit ausgemusterten Viscosuisse-Maschinen und um einiges günstiger. Die Fabrik in Widnau wurde dann später auch geschlossen. So habe ich 1989, am 1. Oktober, eine Stelle bei der Migros St.Gallen als Bereichspersonalleiter angetreten. Seit 1995 habe ich die Gesamtverantwortung über das Personal der Migros Ostschweiz.

**Das sind fast 10 000 Mitarbeiter. Was sind in Ihrem Arbeitsalltag die grössten Herausforderungen?**

Ich habe keinen wirklichen Arbeitsalltag – mit Betonung auf «Alltag». Jeder Tag ist anders, jeder Tag ist enorm spannend. Ich gehe jeden einzelnen Tag gerne arbeiten. Meine Tage sind nur bedingt planbar, aber hauptsächlich führe ich Gespräche. Mit Mitarbeitenden, Externen – Kommunikation ist mein Hauptjob. Dabei ist mir besonders wichtig, und das ist manchmal die Herausforderung, dass Kommunikation immer etwas auslösen soll. Ich mag keine Sitzungen um der Sitzung willen. Wenn ein Mitarbeiter mit einem Problem kommt, muss er auch gleich mit mindestens



*René Frei hat seit 1995 die Gesamtverantwortung über das Personal der Migros Ostschweiz, also über knapp 10 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.*

einer Lösungsidee kommen. Sonst bin ich gar nicht erst gesprächsbereit.

#### **Können Mitarbeiter jederzeit bei Ihnen zur Tür reinkommen?**

Wie Sie sehen, steht die Türe offen. Ich pflege eine Kultur der offenen Türe. Jede und jeder kann fast jederzeit kommen. Aber natürlich schliesse ich die Türe auch, vor allem für Gespräche. Dann wissen die Leute, dass ich nicht gestört werden möchte.

#### **Wie hat sich der Personalbestand der Migros Ostschweiz in den letzten Jahren entwickelt?**

Die Migros Ostschweiz gibt es seit der Fusion der beiden Genossenschaften St.Gallen und Winterthur-Schaffhausen 1998. Den höchsten Bestand zählten wir in den Jahren 2001 und 2002: Damals waren es etwa 11 700 Angestellte, umgerechnet 7100 Vollzeitstellen. Vier Jahre später waren es dann noch 5900 Vollzeitstellen, also 1200 weniger.

**«Die Migros ist vor allem darum so gut, weil wir eine Leistungskultur pflegen. Ich sage manchmal, wir seien eine Krampfi-Bude.»**

#### **Weshalb?**

Im Detailhandel sind die Personalkosten mit Abstand der grösste Kostenpunkt. 72 Prozent aller Kosten sind Personalkosten. Und wir haben nach der Fusion gemerkt, dass wir einen zu hohen Personalbestand haben. Überall gab es Überbestände. So begannen wir, Prozesse zu optimieren, sowohl in der Logistik als auch in den Läden. Hinzu kam, dass die Konkurrenz im Detailhandel genau zu dieser Zeit stark wuchs, auch wegen der deutschen Discounter. Wir wussten also: Wenn wir konkurrenzfähig bleiben möchten, müssen wir an den Kosten schrauben. Es war bitter nötig, sonst wäre die Migros Ostschweiz zum Sanierungsfall geworden. So haben wir während vier Jahren sukzessive Stellen abgebaut. Es kam zu keinen Entlassungen; wir haben Austretende aber nicht mehr ersetzt.

#### **Dafür muss man Zeit und eine einigermaßen hohe Fluktuationsrate haben.**

Zeit haben wir uns bewusst genommen. Die Fluktuationsrate im Verkauf ist naturgemäss relativ hoch – auch wenn unsere Fluktuationsrate für den Detailhandel eine gute ist. Aber im Verkauf arbeiten sehr viele Teilzeiter, viele Frauen. Und es ist so, dass viele von ihnen irgendwann eine Familie gründen. Ebenfalls bewusst in diesem Prozess war uns immer, dass dadurch weniger Mitarbeitende mehr leisten müssen. So haben wir eine Ausbildungsoffensive gestartet. Wir haben bewusst begonnen, möglichst viele Angestellte weiterzuentwickeln.

#### **Und wenn Sie jemandem kündigen müssen, wie ist das für Sie?**

Das ist eine anspruchsvolle Frage, weil ich weiss, dass ich mit der Antwort brüskieren könnte. Ich kann nicht sagen, dass es mich kalt lässt. Und von einer Routine zu sprechen, ist ebenfalls schwierig. Ich würde hier von Erfahrung sprechen: Ich glaube, dass ich weiss, wie man anspruchsvolle Gespräche führt, auch wenn es um eine Kündigung geht. Das Ziel ist, dass man sich nachher noch in die Augen schauen kann. Wichtig ist immer, dass man eine verlässliche Grundlage hat, um sich von jemandem zu trennen. Das aber nachher auszusprechen, quasi der «Henker» zu sein, ist keine angenehme Aufgabe.

#### **Was macht die Migros gut als Arbeitgeberin?**

Ich glaube, es gibt ein paar Gründe, weshalb man gerne bei uns arbeitet. Ein wichtiger Grund ist unser Landes-Gesamtarbeitsvertrag (GAV). Schweizweit arbeiten im Detailhandel 330 000 Menschen in 50 000 Betrieben. Es gibt nur vier GAV: Wir haben einen, Globus hat einen, Coop und Lidl haben einen. Alle anderen nicht. Ein weiterer Grund ist, dass wir als sozialer Arbeitgeber gelten. Das wird leider oft missverstanden; es gibt Menschen, die meinen, wir seien Teil des Staates und könnten beliebig viele Mitarbeiter mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit einstellen. Letztlich müssen auch wir Ergebnisse erzielen. Aber – und das ist entscheidend – wir sind keine AG. Wir müssen nur dafür sorgen, dass wir das, was wir erwirtschaften, wieder ins Ladennetz oder in Preissenkungen investieren können. Und wir gehen mit Menschen menschlich um. Trotzdem muss man auch bei uns viel leisten. Und ich behaupte, dass die Migros vor allem darum so gut ist, weil wir eine Leistungskultur pflegen. Ich sage manchmal, wir seien eine Krampfi-Bude. Aber wir fördern unsere Leute auch, wir entwickeln sie konsequent. Gute Ausbildung ist für uns ein Muss.

#### **Und Weiterbildung?**

Da gilt dasselbe. Wir haben für alle Funktionen definiert, welche Aus- oder Weiterbildungen es braucht, bieten sowohl interne als auch externe Weiterbildungen an. Dazu gehören Führungsausbildungen. Ich habe in all den Jahren festgestellt, dass Menschen etwas lernen und sich weiterentwickeln möchten. Die sogenannten «fuulä Siechä» sind die Ausnahme. Die meisten Leute wollen einen guten Job abliefern; das gelingt nicht allen, aber der Wille ist bei den meisten da.

#### **Welches sind die beliebtesten Lehrberufe?**

Nach wie vor das KV. Auch Berufe im Verkauf sind gefragt, vor allem im Sportartikel- und Elektronikverkauf. Und dann natürlich alles, was mit IT zu tun hat.

#### **Wo haben Sie Mühe, Lehrlinge zu finden?**

Vor allem in der Fleischwirtschaft und im Möbelbereich.

**Versuchen Sie, diese Ausbildungen attraktiver zu machen?**

Man kann sie nicht attraktiver machen, sie sind bereits attraktiv. Das Problem ist, dass sich die Werthaltungen der jungen Leute in den letzten Jahren und Jahrzehnten verändert haben. Heute ist es weniger attraktiv, ein Möbelstück oder ein Stück Fleisch zu verkaufen als Sportbekleidung. Für die Metzgerlehre findet man fast niemanden mehr. Das ist einfach so. Das heisst, wir überlegen, was wir stattdessen anbieten können. So sind auch neue Berufsbilder entstanden.

**Sie haben vor Jahren eine Mitarbeiterberatung ins Leben gerufen. Wird diese genutzt?**

Ja. Wir haben festgestellt, dass es je länger je mehr Fragestellungen gibt, bei denen Personalverantwortliche an die Grenzen ihrer Fachkompetenz gestossen sind. Wenn ein Mitarbeiter Beratung sucht, hat er Sorgen. Finanzielle Probleme, familieninterne Probleme. Zuerst haben wir einen externen Dienstleister damit beauftragt. Seit acht Jahren betreiben wir die Mitarbeiterberatung selbst. Sie ist in Büroräumen in der Stadt untergebracht, also anonym. Und sie wird rege genutzt. Die Leute dort bearbeiten etwa 230 bis 250 anspruchsvollere Fälle pro Jahr. Die ganze Beratung ist nicht mehr wegzudenken.

**«Man sollte im Kader mit Führungsverantwortung mindestens 60 Prozent arbeiten.»****Nach welchen Führungsgrundsätzen arbeiten Sie?**

Wir haben einige definiert. Zum Beispiel: Ich nehme jeden Mitarbeiter ernst, ich respektiere seine Art und Meinung.

**Bieten Sie flexible Arbeitsmodelle?**

Im Detailhandel ist das schwierig. Flexibilität wird sehr stark durch das Wetter beeinflusst. Bei schlechtem Wetter gehen mehr Personen einkaufen. Wenn wir Grillwetter erwarten, brauchen wir im Fleisch- und Gemüsebereich einen vollen Personalbestand. Wenn dann jemand frei will, geht das nicht so einfach. Wir versuchen aber, möglichst flexibel zu sein. In den administrativen Bereichen ist das natürlich viel einfacher, hier haben wir verschiedene Modelle, die möglich wären. Die sind aber gar nicht so gefragt, auch Teilzeitmodelle nicht.

**Gibt es auch Teilzeitmodelle auf Kaderstufe?**

Selbstverständlich. Da sehe ich aber eine Untergrenze. Führen heisst auch, präsent zu sein. Das heisst, man sollte im Kader mit Führungsverantwortung mindestens 60 Prozent arbeiten.

**Wie arbeiten Sie?**

Unser Arbeitsmodell ist die relativ autonome Arbeitszeitgestaltung. Sie finden bei uns keine gleiten-

de Arbeitszeit, keine Blockzeiten. Wir sind da, wenn es notwendig ist. Und Notwendigkeit ergibt sich dadurch, dass wir eine Servicedirektion sind. Das heisst, wir müssen erreichbar sein. Zwischen 7 und 18 Uhr sollte jemand das Telefon abheben. Ich selber beginne jeweils zwischen 6 und 6.30 Uhr, habe in der Regel einen Zwölfstundentag. Wie sich meine einzelnen Teams organisieren, ist grundsätzlich ihnen beziehungsweise den Vorgesetzten überlassen.

**Nach all den Jahren: Worauf sind Sie besonders stolz?**

Auf meine Mitarbeitenden. Und das ist nicht einfach ein Spruch.

**Hatten Sie nie Lust, etwas anderes zu machen, für einen anderen Betrieb zu arbeiten?**

Nein, es ist effektiv immer enorm spannend. Ich führe auch gerne. Ich arbeite mit Leidenschaft im HR-Bereich und habe eine gewisse Erfahrung aufgebaut. Der Gestaltungsspielraum in diesem Unternehmen ist gewaltig. Es macht einfach Spass – und natürlich bin ich nur so stark wie meine Leute als Kollektiv. Aber wie gesagt: Mich freut es jeden Tag, zur Arbeit zu fahren.

**Sie werden hier pensioniert?**

Ja, ich werde hier pensioniert. Und das vermutlich, bevor ich 64 Jahre alt bin. Ich habe durchaus noch andere Interessen. So gehe ich regelmässig ins Fitness, um Krafttraining zu machen. Früher war ich ein Schwimmer, dann ein Biker – meine Frau macht beides nicht gerne, weshalb ich ein Jogger wurde. Heute bin ich ein Trail-Runner, ich renne also gerne im hügeligen Gelände. Zum Beispiel fahre ich mit dem Zug nach St. Fiden, renne von da nach Speicher, via Chastenloch nach Rehetobel, weiter nach Heiden und schliesslich heim nach Widnau. Das dauert etwa vier bis fünf Stunden und bedeutet für mich absolutes Glück.

Interview: Malolo Kessler

Bild: Stéphanie Engeler

**Wer für die Migros arbeitet**

Die Genossenschaft Migros Ostschweiz hat ihren Geschäftsbericht 2016 den Angestellten gewidmet. Gezählt wurden letztes Jahr:

- 9878 Mitarbeitende aus 93 Nationen
- 3201 Männer und 6677 Frauen
- Die meisten wohnen im Kanton St.Gallen (4263), 224 im Ausland
- 805 Mitarbeitende sind unter 20 Jahre alt, 169 über 64 Jahre. Die meisten, nämlich 1173, sind zwischen 51 und 55 Jahre alt.
- 2548 Mitarbeitende arbeiten schon mehr als 16 Jahre für die Migros – davon 63 seit über 40 Jahren.

# Höhere Fachschule für Wirtschaft am BZW Weinfelden

**Im Herbst 2017 startet der siebte Studiengang der Höheren Fachschule für Wirtschaft (HFW) mit Vertiefungsrichtung «General Management» (hfw-tg) am BZWW in Weinfelden.**

Ab dem 24. Oktober 2017 werden zum siebten Mal angehende oder bereits bewährte Führungskräfte aus regionalen Unternehmen die anspruchsvolle Ausbildung zum diplomierten Betriebswirtschafter HF bzw. zur diplomierten Betriebswirtschafterin HF beginnen. Neben verschiedensten Facetten des modernen Managements wie allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Finanzierung oder strategische Führung stehen auch Begleitkompetenzen wie Verhalten im geschäftlichen Kontext oder Führen unter erschwerten Bedingungen im Stundenplan. Der Lehrgang fordert von den Studierenden neben einer Teilzeitanstellung in ihrem Fachbereich disziplinierten und regelmässigen Einsatz in der Vor- und Nachbereitung der Unterrichtsstunden – und das über drei Jahre hinweg. Der Wissensstand wird jährlich geprüft. Wer nicht besteht, darf einmal repetieren. Nicht von ungefähr haben Absolventinnen und Ab-

solventen des Studienganges beste Aussichten auf dem Arbeitsmarkt. Die Nachfrage für den Studiengang ist ungebrochen.

Die Rückmeldungen der Studentinnen und Studenten zur Qualität der anspruchsvollen Weiterbildung sind seit Jahren sehr gut. Eine schweizweite Erhebung bei den HFW-Absolventinnen und Absolventen zeigt, dass sich das Engagement auch finanziell auszahlt: Der Lohn steigt bereits im letzten Jahr des Studiums um durchschnittlich 8%.

*Studienleiter Christian Jordi befragte Désirée Baumgartner, Absolventin des Jahrgangs 2012 bis 2015, zu ihren Erfahrungen.*

## **Frau Baumgartner, wie sieht Ihre berufliche Situation aktuell aus?**

Ich arbeite als Assistentin der Geschäftsleitung eines weltweit tätigen Familienunternehmens. Seit dem Abschluss der HFW macht die eigentliche Tätigkeit als Assistentin nur noch 20% aus. Die anderen 80% arbeite ich projektspezifisch in anderen Bereichen wie Marketing und Verkauf.

## **Im Jahr 2015 schlossen Sie die Höhere Fachschule für Wirtschaft ab. Wie haben Sie das Studium erlebt?**

Es hat ganz einfach gepasst für mich. Sehr spannende Lernfelder, ein gutes Lernklima und tolle Kolleginnen und Kollegen in der Klasse. Phasenweise war der Stress natürlich deutlich spürbar, z. B. in der Prüfungsvorbereitungszeit. Die Prüfungen selber empfand ich als anspruchsvoll. Meine Arbeitsstelle war mit der HFW gut zu kombinieren. Insgesamt erinnere ich mich wirklich gerne an das Studium.

## **Sie sind 2012 ins Studium gestartet. Welche Überlegungen haben Sie zu diesem Entscheid geführt?**

Ich habe in Weinfelden die BMS abgeschlossen. Kurz danach startete der erste Studiengang der HFW in Weinfelden. Die Inhalte haben mein Interesse geweckt. Eine generalistische Weiterbildung im betriebswirtschaftlichen Bereich mit Komponenten aus



*Roger Peter, Prorektor Weiterbildung am BZWW: «KMU als Hauptpfeiler der Schweizer Wirtschaft sind auf fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse ihres Kadern angewiesen. Mit der HFW bieten wir (angehenden) Führungskräften eine anspruchsvolle berufsbegleitende «General Management Ausbildung». Die umfassende Vernetzung von Praxis-situationen steht dabei im Vordergrund.»*



*Christian Jordi, Studienleiter der HFW Thurgau: «In unseren HFW-Klassen finden sich interessierte Studierende aus unterschiedlichen Branchen mit spannenden Lebensläufen. Der Erfahrungsaustausch – in Kombination mit einem bewährten Studienkonzept – verschafft den Absolventen eine sehr solide Basis für ein berufliches und persönliches Weiterkommen. Besonders erfreulich ist der tolle Klassengeist, der an der HFW in Weinfelden herrscht.»*



Studienleiter Christian Jordi im Gespräch mit Desirée Baumgartner.

Marketing, Verkauf und Projektmanagement passte ausgezeichnet in mein Konzept.

**Wären neben dem BZWW auch andere Schulen in Frage gekommen?**

Ich habe den Studiengang in Weinfelden mit dem Angebot von Schulen in St.Gallen und Zürich verglichen. Weinfelden blieb mein Favorit. Ich kannte die Schule schon. Nicht zuletzt war der Studiengang in Weinfelden auch leicht günstiger.

**Würden Sie sich nochmals für diesen Weg entscheiden?**

Ja, auf jeden Fall. Die Ausbildung hat meine Erwartungen sehr gut erfüllt. Der Weg an eine Fachhochschule steht mir weiterhin offen, wenn ich zum Beispiel einen Master in Betriebsökonomie anstreben würde.

**Was würde Ihnen fehlen, wenn Sie die HFW nicht besucht hätten?**

Es würde mir definitiv vieles fehlen. Das Rüstzeug, das man an der HFW mitbekommt, braucht man heute einfach, um im kaufmännischen Bereich in einer Kaderposition weiterkommen zu können. Das Studium hat mich aber auch in persönlicher Hinsicht weitergebracht: Kommunikationsfächer, Lerntechnik, der Erfahrungsaustausch mit den anderen Studierenden und den Lehrpersonen aus der Praxis.

Als besondere Highlights habe ich den Teambuilding-Anlass, die Business Excellence Days und die Studienreise nach Shanghai in sehr guter Erinnerung, aber auch die Persönlichkeitsfächer und den Impulstag.

**Planen Sie derzeit zusätzliche Weiterbildungen?**

Ja. Die HFW bietet eine sehr gute, breite Basis, um sich weiter vertiefen zu können. Ich kann mir gut vorstellen, mich im Bereich Produktmanagement und Marketing weiterzuentwickeln.

**Welche Tipps geben Sie jemanden, der die HFW absolvieren möchte?**

Sie oder er soll sich gut vorbereiten, sich beispielsweise an einem Info-Abend oder in einem Gespräch mit dem Studienleiter umfassend über Inhalte und Anforderungen informieren. Man muss genau wissen, was man möchte und sein Ziel mit dem notwendigen Durchhaltevermögen verfolgen.

**Zielgruppe und Dauer**

Die Weiterbildung Betriebswirtschafter/in HF richtet sich an Berufsleute aus Wirtschaft und Verwaltung, die einer kaufmännischen Tätigkeit nachgehen, d.h. kaufmännische Angestellte, öffentliche Verwaltungsangestellte, Verkaufs- und Vertriebsleute, technische Kaufleute, Wirtschaftsinformatiker/innen, FHS-Umsteiger, Wiedereinsteiger.

Der Lehrgang dauert sechs Semester und umfasst gut 1200 Präsenzlektionen. Gesamthaft ist mit ca. 3700 Lernstunden zu rechnen.

Der Unterricht findet am Dienstagnachmittag und Donnerstagabend statt (oder Dienstagabend und Donnerstagnachmittag). Die Wochenenden bleiben frei.

Detaillierte Angaben bieten die Broschüre und die Website [www.hfw-tg.ch](http://www.hfw-tg.ch).

# «Schlüsselpositionen aus den eigenen Reihen besetzen»

**SFS hat ihren Ursprung in einer 1928 in Altstätten gegründeten Eisenwarenhandlung. Heute ist das Unternehmen weltweit führend im Bereich mechanische Befestigungssysteme sowie Präzisionsformteile und einer der grössten Arbeitgeber in der Ostschweiz. Sonja Späth, Head of Corporate HR der SFS Group, über die Bedeutung von Aus- und Weiterbildung.**

**Sonja Späth, Fachkräftemangel ist ein ständiges Thema, auch in Ihrer Branche. Wie findet SFS genügend Fachkräfte?**

SFS investiert seit je stark in die Ausbildung des eigenen Nachwuchses. Wichtigstes Element dabei ist die Förderung der Jugendlichen über die Berufsbildung. So werden in der Schweiz rund 160 Lehrlinge in zehn Berufen ausgebildet – dies entspricht knapp sieben Prozent unserer gesamten Schweizer Belegschaft.

**«SFS hat sich immer sehr stark für die Region Ostschweiz und die Schaffung und den Erhalt von Arbeitsplätzen in der Region eingesetzt.»**

Da die Rekrutierung von Lehrlingen von Jahr zu Jahr schwieriger wird, versuchen wir, immer wieder neue Wege zu gehen und unterschiedliche Recruiting-Kanäle zu nutzen. Darüber hinaus investieren wir auch stark in die Weiterbildung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch unterschiedlichste Trainingsmassnahmen. Dies geschieht über externe oder SFS-spezifische Weiterbildungsprogramme. So haben wir die Möglichkeit, unsere Talente auch im internationalen Umfeld zu fördern. Es ist unser erklärtes Ziel, Schlüsselpositionen wie Fach- und Führungskräfte zu 70 Prozent aus den eigenen Reihen zu besetzen.

**Welche Rolle spielt der Standort Ostschweiz?**

Der Standort in der Ostschweiz bietet uns aufgrund der Grenznahe zu Österreich und Deutschland die Möglichkeit, Spezialisten und Fachkräfte auch ausserhalb der Schweiz zu finden. Wir müssen im Recruiting offen und flexibel für unterschiedliche Wege und Möglichkeiten sein. Jede zu besetzende Stelle muss individuell betrachtet werden, deshalb ist das Zusammenspiel zwischen HR und dem Fachbereich entscheidend, um erfolgreich zu sein.

**Wie meistern Sie den grossen administrativen Aufwand im HR-Bereich?**

Wir versuchen, uns ständig zu verbessern und uns kritisch zu hinterfragen, wie wir Prozesse standardisieren, vereinfachen und verbessern können – insbesondere auch durch die Nutzung von modernen Technologien. Die digitale Transformation wird sich in den kommenden Jahren auch verstärkt auf alle Bereiche im HR auswirken und die Zusammenarbeit und Kommunikation verändern. Deshalb ist es umso wichtiger, dass wir uns proaktiv mit den Möglichkeiten auseinandersetzen, die sich uns bieten, um sie im Interesse von SFS gewinnbringend zu nutzen.

**Wie sorgen Sie für glückliche Angestellte?**

Wir sind überzeugt, dass zufriedene und motivierte Mitarbeiter die Basis für den Unternehmenserfolg darstellen. Deshalb messen wir die Zufriedenheit unserer Leute regelmässig im Rahmen von Mitarbeiterumfragen. So haben wir im vergangenen Jahr den zweiten Platz beim «Swiss Arbeitgeber Award» belegt, woraus wir für die teilnehmenden Bereiche spezifische Verbesserungsmaßnahmen ableiten konnten. Zudem fördern wir das Miteinander und bieten den Mitarbeitern über das ganze Jahr hinweg unterschiedliche Möglichkeiten, sich bei sportlichen Aktivitäten, Teamanlässen oder anderen Events – zum Teil mit der gesamten Familie – zu treffen. Auch nicht-monetäre Benefits wie vergünstigte Einkaufsmöglichkeiten, ein attraktives Personalrestaurant am grössten Standort Heerbrugg und weitere Vorteile schätzen unsere Angestellten. Seit Kurzem haben die Mitarbeiter in der Schweiz ausserdem die Möglichkeit, im Rahmen eines Mobility-Projektes ein E-Bike zum halben Preis zu beziehen. Dieses attraktive Angebot ist auf sehr positive Resonanz gestossen.

**Mit welcher Strategie ist SFS zur heutigen Grösse gelangt?**

SFS hat ihren Ursprung in der 1928 in Altstätten gegründeten Eisenwarenhandlung Stadler. 1949

A woman with brown hair tied back, wearing a white top and a light-colored patterned cardigan, stands in a factory. She is surrounded by large rolls of black corrugated metal. The background shows industrial machinery and a yellow overhead crane.

*Sonja Späth, Head of Corporate HR der SFS Group:*

*«Es ist unser erklärtes Ziel,  
Schlüsselpositionen wie  
Fach- und Führungskräfte  
zu 70 Prozent aus den  
eigenen Reihen zu besetzen.»*

## BISCHOFZELL NAHUNGSMITTEL AG – GEMEINSAM ERFOLGREICH



Dank der aussergewöhnlichen Einsatzbereitschaft sowie den überdurchschnittlichen Leistungen unserer Mitarbeitenden darf die Bischofszell Nahrungsmittel AG (BINA) auf einen langjährigen Unternehmenserfolg zurück blicken. Unsere Mitarbeitenden zeichnen sich durch eine ausgeprägte Leistungsmotivation und Flexibilität, ein innovatives Streben, eine hohe Fachkompetenz und viel praktisches Know-how aus.

Die BINA wurde 1909 gegründet und ist ein Unternehmen der Migros. Als eine in der Schweiz führende Herstellerin von Getränken, Fertigerichten, Kartoffel- und Früchtoprodukten stellt die BINA täglich über 1000 Produkte her.



### **Bischofszell Nahrungsmittel AG**

Industriestrasse 1 / 9220 Bischofszell / Schweiz / Tel. +41 (0)71 424 91 11 / [bischofszell@bina.ch](mailto:bischofszell@bina.ch) / [www.bina.ch/jobs](http://www.bina.ch/jobs)

## FHS St.Gallen Strahlt in die Region hinaus.

Ein Studium oder eine Weiterbildung an der FHS St.Gallen ist mehr als nur eine Ausbildung. Wir bilden die nächste Generation von Fach- und Führungskräften aus.

### **Bachelor-Studiengänge**

Architektur, Betriebsökonomie, Pflege, Soziale Arbeit, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsingenieurwesen

### **Master-Studiengänge**

Betriebsökonomie, Pflege, Soziale Arbeit, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsingenieurwesen (MSE)

### **Weiterbildungs-Angebot**

Von B wie Banking über I wie Innovation bis W wie Wirtschaftsingenieurwesen.

**Weitere Informationen:** [www.fhsg.ch](http://www.fhsg.ch)



FHO Fachhochschule Ostschweiz

wurde eine Filiale im nahen Heerbrugg eröffnet. Motiviert durch Versorgungsengpässe, entschieden sich Josef Stadler und Hans Huber, eine eigene Schraubenfertigung aufzubauen, und gründeten gemeinsam im Jahr 1960 die «SFS Presswerk AG». Die Herstellung der Befestiger erfolgt bis heute mittels Kaltmassivumformung. Die Ausrichtung auf die Bedürfnisse unserer Kunden prägt die Kultur von SFS seit der Gründung. Unser oberstes Ziel ist es, mit massgeschneiderten Lösungen zur Wettbewerbsfähigkeit unserer Partner beizutragen und damit Kundennutzen zu schaffen.

## «Wir versuchen, uns ständig zu verbessern und uns kritisch zu hinterfragen,»

**Was waren die ausschlaggebenden Faktoren, dass SFS heute zu den Top-Arbeitgebern der Ostschweiz gehört?**

SFS hat sich immer sehr stark für die Region Ostschweiz und die Schaffung und den Erhalt von Arbeitsplätzen in der Region eingesetzt. Gleichzeitig sind wir Veränderungen und Innovation gegenüber offen und haben es auf diese Weise geschafft, SFS

permanent und erfolgreich weiterzuentwickeln. Auch in ökonomisch schwierigen Zeiten, wie bei der Aufwertung des Schweizer Frankens im 2015, haben wir uns den Herausforderungen gestellt: Zeitnah und konsequent hat das Management wirkungsvolle Massnahmen eingeleitet, um SFS auch unter den veränderten Rahmenbedingungen nachhaltig erfolgreich zu positionieren. Mit temporären Massnahmen wie verlängerten Wochenarbeitszeiten und reduzierten Ferienansprüchen haben die Mitarbeiter in der Schweiz wichtige Beiträge geleistet, um die negativen Auswirkungen der Frankenstärke abzufedern. Damit verbunden war immer auch die Zielsetzung, die Arbeitsplätze in der Schweiz zu erhalten – was uns auch gelungen ist. Auf diese Weise hat SFS über die Jahre hinweg das positive Image eines verlässlichen und vertrauenswürdigen Arbeitgebers gefestigt und eine starke Firmenkultur geschaffen. Bemerkenswert: In der Zeit, als die temporären Massnahmen in Kraft waren, haben wir den zweiten Rang beim Swiss Arbeitgeber Award gewonnen.

Interview: Tamara Marie Johnson

Bild: Stéphanie Engeler

Anzeige

 **Universität St.Gallen**

**Weiterbildung für KMU**

**Intensivstudium KMU**  
50 Seminartage in 10 Blockwochen  
28. Durchführung: April 2018 bis Juni 2019

**St. Galler Management Seminar für KMU**  
20 Seminartage in 8 Blöcken  
76. Durchführung: April 2018 bis November 2018

**KMU Leadership**  
8 Seminartage in 2 Blöcken  
14. Durchführung: März/April 2018

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

Evelyne Rast  
Mitglied der GL, Rast Kaffee AG

**Nächster Info-Abend:  
7. Nov. 2017 in Zürich  
Anmeldung online**

**[www.kmu.unisg.ch/wb](http://www.kmu.unisg.ch/wb)**

# «Die zahlreichen langjährigen Mitarbeiter sind ein Riesen-Asset»

**Die Helvetia-Gruppe mit Hauptsitz in St.Gallen gehört zu den Top-Arbeitgebern in der Region Ostschweiz. Im Interview erklärt der Leiter Human Resources von Helvetia, Roland Bentele, wie die Versicherung zu ihrer heutigen Grösse gelangt ist und wie sie dem Fachkräftemangel entgegenwirkt.**

**Roland Bentele, Helvetia wurde 1858 als Transportversicherungsunternehmen für die Textilindustrie gegründet. Mit welcher Strategie gelangte man zur heutigen Grösse?**

Das damalige KMU wuchs einerseits von innen – das heisst normales, gesundes, organisches Wachstum. Parallel dazu kaufte es einige seiner Konkurrenten auf. Die letzte grosse Akquisition war die Übernahme von Nationale Suisse 2014. So ist die Helvetia-Gruppe heute nebst der Schweiz auch in allen Nachbarnländern und in Spanien präsent. Im Spezialversicherungsgeschäft sind wir weltweit aktiv und beschäftigen Mitarbeiter in den USA, Asien und der Türkei.

**«Heute muss man mehr als nur einen attraktiven Lohn bieten, um die Leute an sich zu binden.»**

**Was waren die ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren?**

Grundsätzlich haben wir einfach gut und gewissenhaft gearbeitet. In erster Linie hat das natürlich mit den Angestellten zu tun. Wir legen seit jeher grossen Wert auf die sorgfältige Auslese der Mitarbeiter. Wir wollen Leute, die unseren Kunden zuhören und sich um deren Bedürfnisse kümmern. Wir profitieren davon, dass Helvetia auf dem Arbeitsmarkt eine gute Reputation genießt und sich als sehr attraktive Arbeitgeberin positioniert hat.

**Und was macht die Helvetia Gruppe derart attraktiv?**

Wir führen regelmässig grosse Umfragen durch, um zu erfahren, wo der Schuh drückt. Kleinere Befragungen finden sogar monatlich statt. Über die Jahre hinweg hat sich gezeigt, dass unsere Leute konstant sehr zufrieden sind. Die Unternehmenskultur gefällt, aber auch die vielen Zusatzleistungen, die wir bieten: flexible Arbeitsmodelle, unbezahlter Urlaub, Ruheräume, Sportangebote in der Mittagspause und, und, und. An den Standorten St.Gallen und Basel haben wir auch E-Bikes zum Ausleihen. Heute muss man

eben mehr als nur einen attraktiven Lohn bieten, um die Leute an sich zu binden. Die zahlreichen langjährigen Mitarbeiter sind ein Riesen-Asset für Helvetia und sie zeigen uns, dass wir den richtigen Weg eingeschlagen haben.

**Damit dürfte es ein Kinderspiel sein, an genügend Fachkräfte zu kommen.**

Das hängt stark von der Region sowie vom Fachbereich ab. In der Ostschweiz ist es teilweise anspruchsvoll, gute Leute zu rekrutieren. Hier fischen wir in einem kleineren Teich als in Zürich: Gerade im Finanzbereich gibt es hier ganz einfach weniger Fachkräfte. Und wenige Schweizer Arbeitnehmer sind gewillt, für einen neuen Job umzuziehen.

**Und wie entschärfen Sie diese Situation?**

Wir bilden den eigenen Nachwuchs aus. Gesamtschweizerisch beschäftigen wir derzeit 150 Lehrlinge und Berufseinsteiger. Hauptsächlich im kaufmännischen Bereich, aber auch einige angehende Informatiker. Und 55 bis 60 Prozent werden auch nach der Lehre im Unternehmen bleiben und sich weiterentwickeln. Uns geht es aber keinesfalls nur darum, genügend Fachkräfte für unsere eigenen Zwecke «heranzuzüchten». Helvetia will den jeweiligen Regionen auch etwas zurückgeben, indem sie in allen Generalagenturen Lehrlinge anstellt.

**Text:** Tamara Marie Johnson

**Bild:** Stéphanie Engeler

## Über die Helvetia Gruppe

Die Helvetia Gruppe ist in über 150 Jahren aus verschiedenen schweizerischen und ausländischen Versicherungsunternehmen zu einer erfolgreichen, internationalen Versicherungsgruppe gewachsen. Mit rund 6500 Mitarbeitenden erbringt die Gesellschaft mit Hauptsitz in St.Gallen Dienstleistungen für mehr als 5 Millionen Kunden weltweit.



*Roland Bentele ist seit 1. April 2014  
Leiter Human Resources bei der Helvetia-Gruppe.*

# «Wir streben eine möglichst grosse Flexibilität an»

Die Ernst Sutter AG in Gossau ist in der Fleischverarbeitung sowie Fleischwarenproduktion tätig und gehört zu den Top-Arbeitgebern der Ostschweiz. Warum das so ist, erklärt der stellvertretende Geschäftsleiter Daniel Härter im Interview.



*Daniel Härter, stellvertretender Geschäftsführer der Ernst Sutter AG:*

**«Die Berufsbilder der Metzgerbranche sind derzeit zu Unrecht ziemlich unpopulär.»**

### **Daniel Härter, mit welcher Strategie ist Ernst Sutter zur heutigen Grösse gelangt?**

Der Grundstein für die Ernst Sutter AG wurde 1909 im appenzellischen Teufen gelegt. Seither ist das Unternehmen einerseits organisch gewachsen, das heisst aus eigener Kraft. Andererseits führten strategische Entscheide, die auf Langfristigkeit und Kontinuität abzielten, zur heutigen Grösse. Hier ist insbesondere die Übernahme der Firma Gemperli im Jahr 1984 zu erwähnen, die in der Ostschweiz im Bereich Fleischwarenproduktion zu den Big Players gehört. Mit allen Betriebsstätten zählt Ernst Sutter heute knapp 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### **Welche Herausforderungen bringen solche Dimensionen für das HR mit sich?**

Es ist anspruchsvoll, aber wir haben das Glück, dass das HR auf die Ebene der Gruppenleitung, aber auch auf die einzelnen Standorte verteilt ist. Daneben erhalten wir als 100-prozentiges Tochterunternehmen zusätzlichen Support von fenaco. Um alle wesentlichen Prozesse noch effizienter und schneller zu machen, führen wir derzeit eine neue HR-Software ein. Die Implementierung und die ganzen Integrationsprozesse dieses grossen, gruppenweiten Projekts werden uns noch eine ganze Weile beschäftigen. Aber sobald alles eingerichtet ist, werden die HR-Mitarbeiter profitieren können, beispielsweise von vereinfachten Administrationsprozessen.

## **«Als dritte Massnahme fördern wir gezielt Mitarbeiter mit Migrationshintergrund.»**

### **Wie schwierig ist es in Ihrer Branche, genügend Fachkräfte zu rekrutieren?**

Grundsätzlich ist es wirklich sehr schwierig für unsere Fleischfachberufe, qualifiziertes Personal zu finden. Eigentlich verfügen wir am Standort Gossau in der ländlichen Agglomeration der Stadt St.Gallen über eine vorteilhafte geografische Lage. Genau hier sind die handwerklichen Berufe nämlich angesiedelt. Das Problem ist nur: Die Berufsbilder der Metzgerbranche sind derzeit zu Unrecht ziemlich unpopulär – auf dem Land wie in der Stadt wollen die jungen Menschen heutzutage am liebsten einen kaufmännischen oder informationstechnischen Beruf lernen.

### **Welche Massnahmen ergreift Ernst Sutter angesichts dieses Problems?**

Wir geben auf verschiedene Arten Gegensteuer: Einerseits bietet die Ernst Sutter AG ihren Angestellten die Möglichkeit, anderthalbjährige Trainee-Programme zu durchlaufen und sich weiterzuentwickeln. Andererseits holen wir auch motivierte Externe ins Boot. Hierbei handelt es sich um jüngere Berufsleute, die bereits über einen Lehrabschluss verfügen und nun Karriere machen möchten. Ferner

organisiert Ernst Sutter mit Schulen und Fachhochschulen Betriebsbesichtigungen, um das Interesse für eine Ausbildung beziehungsweise eine Anstellung bei uns zu wecken. Als dritte Massnahme fördern wir gezielt Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Kürzlich haben zwei erwachsene Eritreer ihre Ausbildung zum Fleischfachassistenten mit eidgenössischem Berufsattest erlangt.

### **Und wie schaffen Sie es, Mitarbeiter anschliessend zu binden?**

Einerseits haben motivierte Angestellte eben Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens. Andererseits bemühen wir uns, sie einzubinden, beispielsweise mit unserer Ideen-Box «Energie & Umwelt»: Bei dieser können sie Vorschläge zur Verbesserung unseres Energiehaushaltes einreichen. Wir bieten auch diverse Fringe Benefits wie Reka-Checks, günstige Handy-Abos, Einkaufsvergünstigungen und Gratisparkplätze. Und frisches Obst steht immer zur Verfügung. Ein grosses Bedürfnis, dem wir gerecht zu werden versuchen, ist, Teilzeit arbeiten zu können. Gerade ältere Mitarbeiter wünschen sich oft einen sanften Übergang – sprich eine langsame Reduktion des Pensums bis zur Rente. Andere wiederum möchten nach der Pensionierung im Teilzeitpensum weiterarbeiten. Als moderner Arbeitgeber streben wir hier eine möglichst grosse Flexibilität an.

### **Und das funktioniert?**

Ja, durchaus. Die Belegschaft ist mehrheitlich zufrieden. Im letzten November haben wir eine flächendeckende Umfrage durchgeführt, um die Zufriedenheit unserer Leute zu erheben. Nun befinden wir uns in der Aus- und Weiterbearbeitung der gewonnenen Informationen: Wir bereiten verschiedene Workshops vor, um die Kritikpunkte gemeinsam mit den Mitarbeitern aufzuarbeiten. Schliesslich wollen wir die Erkenntnisse nicht einfach versenden lassen, sondern uns aktiv weiterentwickeln und verbessern.

**Interview:** Tamara Marie Johnson

**Bild:** Stéphanie Engeler

### **Die Ernst Sutter AG**

Die Ernst Sutter AG mit Sitz in Gossau ist eine international tätige Firmengruppe im Bereich Fleischverarbeitung und Fleischwarenproduktion. Mit sechs Produktionsbetrieben und zwei regionalen Auslieferungplattformen produziert und liefert sie Frischfleisch und Fleischwaren für Metzgereifachgeschäfte, Detail- und Grosshandel in der ganzen Schweiz. Die zu fenaco gehörende Gruppe beschäftigt rund 1000 Mitarbeiter und erzielte 2016 einen Umsatz von rund 550 Millionen Franken.



*Silvana Bickel, Leiterin Personelles  
bei der Bischofszell Nahrungsmittel AG:*

**«Wir suchen flexible und  
qualifizierte Mitarbeitende für  
unser dynamisches Umfeld.»**

# Vielfalt hilft bei der Rekrutierung

**Gegründet wurde die Bischofszell Nahrungsmittel AG (BINA) 1909 als Herstellerin von Dörrfrüchten und anderen Trockenprodukten. Heute beschäftigt sie mit all ihren Tochterunternehmen rund 1100 Mitarbeiter. Diese Grösse erreichte die BINA, indem sie sich stets am Markt orientierte und sich mit immer neuen Innovationen und Technologien als führendes Unternehmen auch im Bereich Convenience-Produkte positionierte. Ein wichtiger Meilenstein war die Übernahme durch die Migros 1945, infolgeder die Produktpalette stark anwuchs. Im Gespräch mit Silvana Bickel, seit 2005 Leiterin Personelles.**

**Silvana Bickel, ist es schwierig, am Standort Bischofszell an genügend Fachkräfte zu kommen?**

Schon, aber das liegt nicht primär an der Region. Der Standort Bischofszell ist wunderschön, sein einziger Nachteil ist eigentlich, dass er mit den öffentlichen Verkehrsmitteln schwer erreichbar ist. Aber es ist auch in Zürich und in der Westschweiz nicht einfach, genügend gutes Fachpersonal zu finden. Wir brauchen qualifizierte Mitarbeiter, die bereit sind, Schichtarbeit zu leisten. Und je nach Abteilung gehören Einsätze am Wochenende sowie an Feiertagen eben auch dazu.

**In welchen Bereichen punktet die BINA als besonders attraktive Arbeitgeberin?**

An vielen Orten: Als Migros-Tochter bietet die BINA überdurchschnittliche Sozialleistungen sowie zahlreiche Vergünstigungen auf Migros-Produkte und -Dienstleistungen. Am Standort Bischofszell haben die Angestellten die Möglichkeit, sich günstig und gesund im Personalrestaurant zu verpflegen, ausserdem sind die Arbeitsplätze allesamt ergonomisch eingerichtet mit Sitz-Stehtischen. Zur Erholung zwischendurch gibt es sogar einen Ruheraum. Alle Mitarbeiter erhalten jährlich eine Gutschrift von 1000 Franken für die Klubschule Migros, die sie für beliebige Kurse ausgeben können wie Malen, Kochen oder Tanzen. In der alle drei Jahre durchgeführten Personalumfrage können sich die Angestellten über ihre Befindlichkeiten und Zufriedenheit in ihrem Arbeitsumfeld und in der Unternehmung generell äussern. Erfreulicherweise hat sich über die Jahre hinweg ein durchwegs positives Feedback entwickelt.

**«Die enorme Vielfalt an Verfahren und Prozessen, aber auch an Verpackungen ist unter den Lebensmittelherstellern in Europa wohl einzigartig.»**

**Mit welchen Massnahmen schafft es die BINA dennoch, offene Stellen zu besetzen?**

Die enorme Vielfalt an Verfahren und Prozessen, aber auch an Verpackungen ist unter den Lebensmittelherstellern in Europa wohl einzigartig. Dies ist sicher ein grosser Pluspunkt bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitenden. Wir achten ebenso darauf, dass wir wirkungsvolle Inserate in verschiedenen Print- und Online-Medien schalten. Daneben sind wir auch auf Social Media aktiv, insbesondere bei Facebook und Xing. Als Migros-Tochter haben wir den zusätzlichen Vorteil, dass wir unsere offenen Stellen sowohl auf der eigenen als auch auf der hochfrequentierten Webseite der Migros publizieren dürfen. Selbstverständlich bilden wir auch Lehrlinge aus, derzeit sind es 47 junge Menschen in verschiedenen Berufen.

**Text:** Tamara Marie Johnson

**Bild:** Stéphanie Engeler

## Über die Bischofszell Nahrungsmittel AG

Die Bischofszell Nahrungsmittel AG (BINA) wurde 1909 gegründet und ist heute eine führende Herstellerin von Convenience- und Fruchtprodukten, Fertiggerichten und Getränken für Einzelhandel, Industrie, Grossverbraucher und den Export. Zur BINA-Gruppe gehören die Produktionsbetriebe in Bischofszell TG und Ecublens VD, die Food Innovation in Zürich ZH, die Sushi Mania SA in Vuadens FR und die Gastina GmbH im österreichischen Frastanz.

# » Top Weiterbildungen für Top Arbeitnehmer/innen »

Höhere Fachprüfungen, diverse Nachdiplomstudien,  
eidg. Diplome/Fachausweise und Verbandsabschlüsse  
in folgenden Bereichen

Betriebswirtschaft, Marketing, Verkauf,  
Kommunikation, Online Marketing,  
Digitalisierung, Personal, Führung, Treuhand,  
Logistik, Immobilien, Informatik,  
Sprachen.

Für ein persönliches Beratungsgespräch  
sind wir gerne für Sie da.  
071 22 888 22 - [bvs.ch](http://bvs.ch)



Höhere Fachschule  
für Wirtschaft  
**BVS.ch**



Bildungszentrum  
**BVS** St. Gallen

# Top Ausbildungen für Top Arbeitnehmer/innen

**Wir befinden uns am Anfang der vierten industriellen Revolution, und innovative Unternehmungen haben schon begonnen, ihre Prozesse zu digitalisieren und so die Produktivität wesentlich zu verbessern.**



Myrtha a Marca,  
Schulleiterin

**Doch welche Kompetenzen und Fertigkeiten sind in Zukunft notwendig, um diese Revolution erfolgreich zu bewältigen?**

Unserer Meinung nach bleiben betriebswirtschaftliche Kenntnisse unabdingbar. Es braucht Personen, welche Unternehmungen führen, Mitarbeiter einstellen und weiterentwickeln, Marketingstrategien umsetzen und die Finanzen verstehen. Für Personen mit einer technischen Grundbildung und Interesse am Wirtschaftsgeschehen eignet sich die Weiterbildung zum Technischen Kaufmann/-frau mit eidg. Fachausweis sehr gut. In der Höheren Fachschule werden Handlungskompetenzen im Bereich Betriebswirtschaft und Marketingmanagement vermittelt. Unsere Fachausweise in den Bereichen Personal, Finanzen, Marketing, Verkauf und Logistik weisen erlangte Fachkompetenzen nach. Im Anschluss können dann Nachdiplomstudiengänge absolviert werden, in welchen sich Personen, die bereits einen Abschluss haben, vertiefende Kompetenzen aneignen (z. B. «Dipl. Experte/Expertin im Online-Marketing NDS HF»).

In Ergänzung dazu braucht es aber Fähigkeiten, die in Zeiten des Wandels unabdingbar sind. Das Bildungszentrum BVS St. Gallen hat im September 2017 Ostschweizer Führungskräfte befragt. Dabei wurden folgende Kompetenzen und Fertigkeiten als unabdingbar genannt:

- Mit hoher Flexibilität und Anpassungsfähigkeit dem digitalen Wandel begegnen
- Kreative und innovative Ideen entwickeln
- Digitale Technologien nutzen und digital und vernetzt denken
- Emphatischer und verständnisvoller zwischenmenschlicher Umgang

Sämtliche genannten Kompetenzen werden in unseren neuen Lehrgängen im Bereich Digital Innovation geschult.

## **Digital Innovation Assistant:**

Studierende erfahren in diesem Bildungsgang die Nutzen der verschiedenen digitalen Themen wie Big Data, künstliche Intelligenz, Internet der Dinge, Roboting oder disruptive Technologien. Im Anschluss

wird analysiert, wie die Digitalisierung in den verschiedenen Unternehmensprozessen Personal, Unternehmensführung, Marketing, Logistik und Produktion genutzt werden kann.

## **Digital Innovation Manager:**

Dieser Bildungsgang richtet sich an Führungspersonen, welche sich als Innovationstreiber für die Digitalisierung verstehen. Sie lernen digitale Strategien zu entwickeln und setzen diese im Rahmen von Praxisarbeiten direkt in ihren Unternehmungen um. Beide Bildungsgänge beinhalten zudem Handlungsfelder, welche in unserem Bildungszentrum seit Jahren geschult werden und für die digitale Revolution unabdingbar geworden sind. Dies sind Change Management, Innovationsmanagement und Projektmanagement.

Sämtliche Module können auch als Packages besucht werden. Eine Person, die im Bereich Human Resources tätig ist, könnte sich im Modul «Digitale Technologien» die Grundlagen aneignen, im Modul «Innovation Management» erleben, wie kreative Ideen entstehen und eine Innovationskultur geschaffen wird und im Modul «Digitales HR» erfahren, wie der digitale Wandel die Prozesse im Human Resources Management verändert. Diese Packages können für die Module Unternehmensführung, Marketing sowie Logistik und Produktion besucht werden.

Wir sind überzeugt, dass die Ostschweiz dank ihren sehr gut ausgebildeten Arbeitskräften das Potential hat, auch in Zukunft zu den exportstärksten und produktivsten Schweizer Regionen zu gehören. Wir sehen es als unsere Aufgabe, die Arbeitnehmenden in jenen Kompetenzen zu schulen, die dies ermöglichen.

Wenn Sie Fragen zu unseren Lehrgängen haben oder ein Beratungsgespräch wünschen, melden Sie sich bitte bei unserem Sekretariat über [sekretariat@bvs.ch](mailto:sekretariat@bvs.ch) oder 071 22 888 22. Wir freuen uns auf Sie und bedanken uns für Ihr Interesse.  
[www.bvs.ch](http://www.bvs.ch)

# «Bei uns wird glücklich, wer gerne Verantwortung übernimmt»

**Der Verein Brüggli in Romanshorn schafft Hunderte von Arbeitsplätzen und Lehrstellen für Menschen, die aufgrund von psychischen oder körperlichen Problemen auf spezielle Betreuung angewiesen sind. Wie das Integrationsunternehmen an qualifizierte Fachkräfte gelangt, weiss der Vorsitzende der Geschäftsleitung, Rainer Mirsch.**

**Rainer Mirsch, der Verein Brüggli ist mittlerweile eine Institution. Weshalb sahen die Gründer vor gut 30 Jahren die Notwendigkeit, einen solchen Verein zu gründen?**

Anfangs bestand der Verein Brüggli aus sieben Gründern und 15 Betreuten. Alle Gründer hatten als Betreuungspersonen in psychiatrischen Einrichtungen gearbeitet und beobachtet, wie die Menschen dort aufgrund gesellschaftlicher Stigmen sich selbst überlassen wurden. Sie sassen nur herum und konnten nichts tun. Die Gründer kamen auf die Idee, eine geschützte Werkstatt aufzumachen, und reichten ihr Konzept 1986 an die Behörden ein. Ein Jahr später erhielten sie die Betriebsbewilligung des Kantons Thurgau. Heute können wir rund 700 Menschen, die in der Privatwirtschaft keine Stelle fänden, eine Arbeit bieten.

**«Wir sind jetzt an der Kapazitätsgrenze und wollen nicht weiter wachsen.»**

**Von 15 Mitarbeitern auf 700 zu wachsen, ist immens. Hat der Verein eine bestimmte Wachstumsstrategie verfolgt?**

Anfangs bestand die Strategie einfach nur darin, der Gesellschaft etwas Gutes tun zu wollen. Entscheidende Faktoren für den Erfolg waren aber sicherlich die Pionierleistung, der Innovationsgeist sowie die Anpassungsfähigkeit der Gründer, die ihr ganzes Herzblut in den Verein steckten. Ab dem Jahr 2000 entwickelte sich der Verein von einer klassischen geschützten Werkstatt zu einem Integrationsunternehmen mit Eingliederungsplätzen und Ausbildungsmöglichkeiten. Die IV übernahm das Zuweisen von Arbeitsplätzen und Lehrstellen, und so gelangten wir im Laufe der Zeit zur heutigen Grösse. Wir sind jetzt an der Kapazitätsgrenze und wollen nicht weiter wachsen. Stattdessen versuchen wir, die Leute nach Möglichkeit in den Arbeitsmarkt zu integrieren, zum Beispiel indem sie eine Stelle in einem privaten Betrieb antreten und von uns gecoacht werden.

**Finden Sie in Romanshorn genügend Fachkräfte?**

Die geografische Lage ist ein relativ kleines Problem. Die grössere Herausforderung ist, dass von Gesetzes wegen die Hälfte unserer Angestellten über eine soziale Ausbildung verfügen muss. Hinzu kommt, dass wir nicht nur Betreuer und Betreuerinnen brauchen. Gerade für unsere Lehrlinge sind wir auf Berufleute aus der Privatwirtschaft angewiesen, die als Lehrmeister in den verschiedenen Fachbereichen fungieren. Diese müssen sowohl fachliche als auch agogische Stärken mitbringen und in der Lage sein, vernünftig zu schreiben. Denn wir müssen regelmässig Rapporte für die IV erstellen.

**Welche Fringe Benefits bietet der Verein Brüggli?**

Bei uns wird glücklich, wer Wert auf Selbstständigkeit legt und gerne Verantwortung übernimmt. Wir von der Geschäftsleitung verstehen uns lediglich als Wegweiser und nicht als Befehlshaber. Brüggli bietet Weiterbildungsmöglichkeiten im sozialen Bereich an und beteiligt sich zu zwei Dritteln an den Kosten. Die Arbeitsplätze sind modern und komfortabel eingerichtet, es gibt günstige Firmenparkplätze und ein eigenes Restaurant. Ab dem 15. Dienstjahr profitieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von zusätzlichen bezahlten Ferien in Form von Sabbaticals – egal ob Betreuer oder Betreute.

**Text:** Tamara Marie Johnson

**Bild:** Stéphanie Engeler

## **Verein Brüggli**

Der Romanshorer Verein Brüggli engagiert sich für Menschen mit psychischen oder körperlichen Problemen und bietet gleichzeitig hochwertige Marktleistungen an. Mit Eigenprodukten für den Mobilitäts- und Heimtiermarkt sowie mit vielfältigen Dienstleistungen hat sich Brüggli als wirtschaftsnahes, stark vernetztes und branchenübergreifend agierendes Sozialunternehmen etabliert.



*Rainer Mirsch ist bereits seit 2002  
Mitglied der Geschäftsleitung bei Brüggli.*



*Isabelle Bartsch, Director Human Resources GDELS-Mowag:*

***«Als Hightech-Unternehmen und einziger Schweizer Hersteller von schnelllaufenden Radfahrzeugen bieten wir unseren Mitarbeitenden spannende Aufgaben und eine hohe Selbstständigkeit.»***

# Erfolgreiches Wachstum dank «[zukunft@mowag.ch](mailto:zukunft@mowag.ch)»

**Das Unternehmen GDELS-Mowag in Kreuzlingen entwickelt und produziert geschützte und hochmobile Radfahrzeuge für den militärischen Einsatz. Mit seinen drei Produktelinien EAGLE, DURO und PIRANHA wurde es zum weltweiten Technologieführer. Inwiefern man auch als bedeutender Arbeitgeber in der Bodenseeregion eine Alleinstellung aufweist, erklärt Isabelle Bartsch, Director Human Resources GDELS-Mowag, im Gespräch.**

**Isabelle Bartsch, wann sind Sie zu GDELS-Mowag gestossen?**

Ich bin seit Juli 2011 bei GDELS-Mowag tätig. Angefangen habe ich als Leiterin Personalentwicklung und konnte dann im April 2014 die Gesamtverantwortung für den Personalbereich übernehmen. Davor war ich zwölf Jahre lang für die Transgourmet Schweiz AG als Personalentwicklerin tätig.

**«GDELS-Mowag will in den nächsten zwei Jahren rund 100 neue Arbeitsplätze für qualifizierte Fachkräfte in der Entwicklung und im Fahrzeugbau schaffen.»**

**Gab es Anstellungskonditionen, die Sie besonders positiv überrascht haben?**

Ich war im Allgemeinen positiv überrascht von den attraktiven Anstellungskonditionen, welche GDELS-Mowag anbietet. Mir persönlich waren allerdings die spannenden Aufgaben und die Herausforderungen bei einem regional verankerten Unternehmen mit weltweiter Ausstrahlung wichtiger. Dazu kam auch die Faszination für den Fahrzeugbau, schliesslich ist GDELS-Mowag der letzte Schweizer Hersteller von schnelllaufenden Fahrzeugen. Besonders beeindruckt hat mich zudem der sprichwörtliche «Mowag-Spirit». Dieser dokumentiert sich auch in der Tatsache, dass viele ehemalige Angestellte gerne wieder ins Unternehmen zurückkommen. Zudem empfehlen uns viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Kolleginnen und Kollegen als neuer Arbeitgeber. Ein tolles Fundament, um als HR-Verantwortliche erfolgreich arbeiten zu können.

**Was zeichnet GDELS-Mowag darüber hinaus als Arbeitgeber aus?**

Neben attraktiven Anstellungsbedingungen bieten wir unseren Mitarbeitenden die Möglichkeit, an in-

novativen Produkten mitzuwirken. Dabei setzen wir eine hohe Eigenverantwortung voraus und bieten im Gegenzug spannende und zukunftsweisende Aufgaben. Wir wollen glaubwürdig und transparent gegenüber unseren Mitarbeitern sein und ein Arbeitsumfeld schaffen, in welchem sie sich entfalten und Freude an ihrer Arbeit haben können.

**Nicht wenige Unternehmen beklagen den Fachkräftemangel. Und die GDELS-Mowag ist darüber hinaus in einem speziellen Bereich tätig. Finden Sie für Ihre Wachstumsstrategie jeweils genügend Fachkräfte?**

Aufgrund der vollen Auftragsbücher wollen wir in den nächsten zwei Jahren unseren Mitarbeiterbestand von 650 auf 750 erhöhen. Daher haben wir letztes Jahr unter dem Titel «[zukunft@mowag.ch](mailto:zukunft@mowag.ch)» eine Rekrutierungskampagne gestartet, die potenzielle Mitarbeiter über die beruflichen Chancen bei einem regionalen Technologieunternehmen informiert. Im Wettbewerb um neue Talente profitieren wir als Arbeitgeber von unserem guten Image in der Bodenseeregion und der hohen Attraktivität des Fahrzeugbaus.

**Eine Massnahme aus Ihrem Hause ist das Pilotprojekt «Erstausbildung für Erwachsene». Was beinhaltet es konkret und wie ist die entsprechende Nachfrage?**

Im Rahmen des Pilotprojektes «Erstausbildung für Erwachsene» bieten wir ungelernten Mitarbeitern mit Berufserfahrung an, eine Berufsausbildung nachzuholen und mit einem eid. Fähigkeitszeugnis (EFZ) abzuschliessen. Aktuell qualifizieren sich zwei erwachsene, angelehrte Mitarbeiter aus der Produktion und der Logistik mit langjähriger Berufserfahrung für das EFZ. Dabei besuchen sie einen Tag in der Woche die Berufsfachschule und regelmässig überbetriebliche Kurse. Da wir in diesem Modell ein sehr grosses Potenzial erkannt haben, unterstützen wir als einer der wenigen Ausbildungsbetriebe interessierte



*Die moderne PIRANHA-Fertigung am neuen Produktionsstandort Tägerwilen dokumentiert eindrücklich die Wachstumsstrategie von GDELS-Mowag.*

Mitarbeiter während der Ausbildung mit einem marktgerechten Lohn, zeitlichen Freiräumen und intensiver Begleitung. So bauen wir Hürden ab und eröffnen den erwachsenen Berufslernenden neue Karriereperspektiven mit «[zukunft@mowag.ch](mailto:zukunft@mowag.ch)».

**Fachkräfte sind das eine, Lernende das andere. Die GDELS-Mowag rühmt sich damit, dass sie gerade auch für Berufseinsteiger attraktiv ist. Was bieten Sie Ihren Lernenden?**

Als einziger Hersteller der Schweiz ermöglichen wir Jugendlichen den Start ihrer beruflichen Laufbahn im Bau schnelllaufender Fahrzeuge. Wir begleiten unsere jungen, begeisterten Talente auf ihrem Weg zu anerkannten Fachspezialisten – in allen Berufen auch mit lehrbegleitender Berufsmaturität. Bei uns erlernen sie ihren Wunschberuf in einer Lehrlingsabteilung mit eigener Lehrwerkstatt und eigenen Kunden. Die Mehrheit der Lehrlingabgängerinnen und Lehrlingabgänger beschäftigen wir weiter, damit sie ihre Karriere nach der Ausbildung bei uns fortsetzen und erste Berufserfahrung sammeln können.

**Welche Bedeutung wird der Personalentwicklung generell beigemessen?**

Die ständige Weiterentwicklung unserer Fertigungsprozesse und unserer Fahrzeuge erfordert hochqualifizierte Mitarbeiter. Schliesslich wollen wir als Technologieführer den Ansprüchen unserer Kunden in Bezug auf Innovation und Qualität auch in Zukunft gerecht werden. Daher ist die Aus- und Weiterbildung unserer Angestellten ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Bei uns absolviert jeder jedes Jahr mindestens eine Weiterbildung, sei es in Form von Fachseminaren, internen Ausbildungen oder Trainings on-the-job. Wir investieren jedes Jahr über 1 % der Lohnsumme in die Personalentwicklung.

**Interview:** Marcel Baumgartner

**Bilder:** Stéphanie Engeler, zVg

## **GDELS-Mowag: Schutz und Mobilität**

### **«Made im Thurgau»**

Das Thurgauer Unternehmen GDELS-Mowag ist mit seinen drei Produktelinien EAGLE, DURO und PIRANHA zum weltweit führenden Entwickler und Produzent von geschützten und hochmobilen militärischen Radfahrzeugen von 5–40 Tonnen avanciert. Der weltweite Erfolg dieser hochgeschützten Radfahrzeuge «Made im Thurgau» dokumentiert eindrücklich die Kernkompetenzen «Schutz und Mobilität» des Thurgauer High-Tech-Unternehmens. Neben den innovativen Produkten führt Geschäftsführer Oliver Dürr den Erfolg von GDELS-Mowag vor allem auf die hohe Kundenzufriedenheit zurück: «Unsere Kunden gehen mit dem Kauf unserer Fahrzeuge eine langjährige Bindung mit uns ein und bringen uns sehr grosses Vertrauen entgegen. Wir sehen uns als echten Partner während des gesamten Fahrzeuglebens von 20 oder mehr Jahren. Die kompetente Unterstützung weltweit ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die hohe Kundenzufriedenheit.»

### **Nachhaltige Wachstumsstrategie mit neuem Standort Tägerwilen**

Aufgrund der vollen Auftragsbücher baut GDELS-Mowag in den nächsten zwei Jahren den Mitarbeiterbestand von 650 auf 750 auf und investiert weiter in die neue Produktionsstätte in Tägerwilen. Das entsprechende Erweiterungsprojekt umfasst zwei Produktionshallen und entlastet den Standort Kreuzlingen.

### **Hohe Fertigungstiefe und «Swissness» als Erfolgsfaktoren**

GDELS-Mowag hält die gesamte Entwicklungs- und Produktionskette von der ersten Zeichnung bis zur Fahrzeugmontage unter eigener Kontrolle. Alle wesentlichen Komponenten und Systeme für die drei Fahrzeugtypen entwickelt, testet und produziert man selbst. Allein im Getriebebau arbeiten über 150 Personen und fertigen selbst das kleinste Zahnrad selber. Geschäftsführer Oliver Dürr bereitet GDELS-Mowag auf noch mehr industrielle Wertschöpfung in der Bodenseeregion vor, dies auch dank einem starken Netzwerk von Zulieferbetrieben: «Wir wollen die Erwartungen unserer Kunden an ein Produkt «Made in Switzerland» erfüllen und wettbewerbsfähig in der Schweiz produzieren. Darum zählen wir bei der Umsetzung unserer Entwicklungs- und Fertigungsaufgaben auf enge Partnerschaften mit Schweizer Engineering- und Zulieferbetrieben.»

Das Unternehmen wurde 1950 von Ing. Walter Ruf in Kreuzlingen gegründet und gehört seit 2003 zu General Dynamics European Land Systems. GDELS-Mowag beschäftigt an den drei Standorten Kreuzlingen, Ermatingen und Tägerwilen aktuell rund 650 Mitarbeitende, darunter 45 Lehrlinge in acht gewerblich-industriellen und kaufmännischen Berufen.

# Ospelt steht für Qualität und Innovation

Die Ospelt Gruppe mit Hauptsitz im liechtensteinischen Bendern beschäftigt heute rund 1800 Mitarbeitende. Im Bereich Food werden Fleischspezialitäten, Frischgerichte, Teigwaren, Sandwiches, Fisch, Meeresfrüchte und Pizzen produziert. Im komplett getrennten Bereich Petfood sind es hochwertige Tiernahrungsprodukte für Katzen und Hunde, sowohl als Vollnahrung als auch als Snacks. In beiden Segmenten haben Innovation und Qualität höchsten Stellenwert. Nicht ohne Grund gehört Ospelt in der Schweiz und in Europa zu den Führenden ihrer Branche.



Gerry Garnitschnig, HR-Verantwortlicher bei Ospelt für die Standorte Bendern und Sargans.

Innovation, Gespür für Trends und Geschäftssinn sorgten dafür, dass sich aus der 1958 von Herbert Ospelt gegründeten Metzgerei innert 60 Jahren eine Unternehmensgruppe entwickeln konnte, die heute an fünf Standorten 1800 Mitarbeitende beschäftigt, über 900 davon in Liechtenstein. Diese für den Standort Liechtenstein sehr grosse Zahl an Mitarbeitenden umfasst Beschäftigte aus 54 Nationen, die eine sehr breite Palette an Berufen ausüben: Produktionsmitarbeiter, IT-Fachleute, Schichtleiter, Lebensmitteltechnologien, Metzger, Maschinenführer, Marketingspezialisten, Vertriebsleute, Verpackungsprofis, Distributionsfachleute, Logistiker, Buchhalter und viele mehr. Für den Bereich Human Resources stellt diese grosse Zahl an Kulturen sowohl betreffend Herkunft als auch Ausbildungsgrad eine grosse Herausforderung dar, die aber, betrachtet man Betriebsklima und Geschäftserfolg, gut gemeistert wird. Der HR-Verantwortliche für die Standorte Bendern und

Sargans, Gerry Garnitschnig, dazu: «Wir legen grossen Wert auf interne Kommunikation und sind so organisiert, dass trotz klarer Hierarchien auch kurze Wege möglich sind. Regelmässige Betriebsversammlungen sind nur ein Teil der Massnahmen.»

### Investitionen als Taktgeber

Was sich ebenfalls seit Gründung des Unternehmens bis ins Heute fortgesetzt hat, ist eine hohe Investitionsbereitschaft. Für den Verwaltungsratspräsidenten Alexander Ospelt eine Selbstverständlichkeit: «Wir produzieren mit erstklassigen Rohstoffen eine erstklassige Qualität. Diesem Anspruch ordnen wir alles unter. Eine sehr hohe Kundenzufriedenheit ist auf so lange Sicht nur durch grösste tägliche Anstrengungen zu erreichen. Dabei immer wieder in Technologie zu investieren, gehört zu uns klar zur Unternehmensstrategie». Die jüngste Investition stellte der Um- und Ausbau des vollautomatischen Hochregallagers in Bendern dar, das ein Volumen von bis zu 8500 Paletten umfasst. Damit wurden höchste Anforderungen an die Rückverfolgbarkeit der Waren erzielt. Sowohl die Wareneingangs- als auch die Ausgangskontrolle sind dabei in die Förder-technik und Lagerhaltungssoftware des Hochregallagers integriert.



### Herbert Ospelt Anstalt

Schaanerstrasse 79, FL-9487 Bendern  
Tel +41 58 377 10 00, info@ospelt.com  
www.ospelt.com

## Wertvolle Berufseinsteiger

«Aus- und Weiterbildung ist der TKB wichtig. Daher bieten wir über 50 Lehrstellen an und ermöglichen auch Mittelschulabsolventen den Berufseinstieg. Zudem unterstützen wir die Mitarbeitenden bei ihrer Weiterentwicklung. So hat schon manch eine langjährige TKB-Laufbahn mit einer Lehre bei unserer Bank begonnen. Die überschaubare Grösse unserer Bank ermöglicht unseren Mitarbeitenden viel Frei-

raum zur Gestaltung, breite Verantwortlichkeiten und eine enge Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg.»

*Heinz Huber, Vorsitzender der Geschäftsleitung Thurgauer Kantonalbank, mit den Lernenden Ornella Addeo, Silvan Flum und Donika Lenjani (von links).*



## Seit 40 Jahren die gute Seele

«Radmila «Rada» Esposito ist Dienstleisterin in Person und verkörpert so die MS Direct mustergültig. Immer mit einem Lächeln, zuverlässig und flexibel ist sie seit der Firmengründung vor nunmehr fast 40 Jahren die gute Seele am Hauptsitz unseres familiär geführten Unternehmens in St.Gallen. Unter anderem als Zustellerin der internen Post ist sie so

etwas wie die Pionierin unserer Briefdienstleisterkompetenz, welche die MS Direct Group AG mit dem ersten privaten Postzusteller Quickmail an den Tag legt.»

*Milo Stössel, CEO MS Direct Group, und Radmila Esposito, Mitarbeiterin Interne Dienste Logistik.*



## Die jüngste Führungskraft

«Filoreta Podvorica ist das beste Beispiel dafür, dass unsere Mitarbeitenden konsequent gefördert und gefördert werden. Sie ist bei Lidl Schweiz als Lernende eingestiegen und heute darf ich sie mit ihren 19 Jahren stolz als jüngste Führungskraft unseres Unternehmens vorstellen. Auf Mitarbeitende

wie Filoreta bauen wir! Denn Menschen machen Lidl.»

*Georg Kröll, CEO Lidl Schweiz, mit Filoreta Podvorica, Assistentin der Filialleitung in der Filiale Winterthur in der Au.*



# Langjährige Mitarbeit, stetige Weiterbildung

«Marco Stagge ist ein langjähriger Mitarbeiter, der sich stetig weiterbildete: Vom Lokführer zum Disponenten und heute ist er als Fachspezialist öffentlicher Verkehr in der Verkehrsplanung tätig. Ich schätze sein Engagement sehr: Er ist für einen optimalen Fahrzeugeinsatz besorgt und plant abwechslungsrei-

che Touren für unsere Lokführenden. Das ist eine herausfordernde Aufgabe. Danke, Herr Stagge!»

*Ernst Boos, Geschäftsführer Thurbo AG,  
und Verkehrsplaner Marco Stagge (rechts).*



# «Wir werden noch attraktiver.»

Die beiden St.Galler IT-Dienstleister für die öffentliche Hand Abraxas und VRSG sind heute schon beliebte Arbeitgeber. Mit ihrem Zusammenschluss 2018 werden sie noch attraktiver. Davon sind Abraxas-CEO Reto Gutmann und VRSG-Chef Peter Baumberger, designierter CEO bzw. stv. CEO des neuen Unternehmens, überzeugt.



Von links:  
Peter Baumberger und  
Reto Gutmann

Die Abraxas Informatik AG beschäftigt mehr als 500 Mitarbeitende am Hauptsitz in St.Gallen und an weiteren Niederlassungen in der ganzen Schweiz. Die Verwaltungsrechenzentrum AG St.Gallen (VRSG) ihrerseits zählt heute rund 330 Mitarbeitende. Beide bieten ihren Kunden in den Bereichen IT Services, Fachanwendungen, Integrationslösungen und Prozessberatung alle Dienstleistungen aus einer Hand – bis hin zu Infrastruktur und Betrieb.

**Reto Gutmann, Peter Baumberger, Fusionen werden oft eher mit Personalabbau als mit neuen Chancen verknüpft. Weshalb ist das bei der VRSG und Abraxas anders?**

**Reto Gutmann:** Unsere Unternehmen ergänzen sich optimal, sie sind komplementär unterwegs – und zwar mit Blick auf ihre Angebote wie auch auf die Kundensegmente. Mit anderen Worten: Überschneidungen, die zu einem Personalabbau führen würden, gibt es bei uns nur sehr wenige. Alle Mitarbeitenden, welche für Veränderungen offen sind, werden in der neuen Organisation ihren Platz finden. Abraxas ist bisher vor allem auf Kantons- und Bundesebene unterwegs, die VRSG im Gemeinde- und im Kantonsmarkt.

**Peter Baumberger:** Auch unsere Strategien sind an denselben Leitwerten ausgerichtet, vor allem an Swiss-

ness, Verlässlichkeit, Stabilität und Sicherheit. Unsere Aktionäre haben mit der deutlichen Zustimmung zur Fusion gezeigt, dass sie das langfristig ausgelegte Vorhaben überzeugt mittragen. Mit dem Zusammenschluss sichern wir Arbeitsplätze und eröffnen neue Chancen, gerade auch für die Mitarbeitenden.

**Welche neuen Chancen?**

**Peter Baumberger:** Wir beschäftigen im neuen Unternehmen über 800 Mitarbeitende. Das bietet neue Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten und macht uns noch attraktiver als Arbeitgeber. Unser Fachkräfte-Pool wird grösser, Tätigkeitsfelder und geografische Flexibilität nehmen zu. Das alles zieht weitere kompetente Mitarbeitende an. Das – und die Ausbildung von Nachwuchskräften – ist im hoch dynamischen Wettbewerb um die besten Fachkräfte entscheidend.

**Weshalb denn überhaupt die Fusion?**

**Reto Gutmann:** Mit dem Zusammenschluss entsteht der führende Anbieter durchgängiger IT-Lösungen für die öffentliche Hand in der Schweiz, und zwar über alle drei Staatsebenen. So können wir die Entwicklung der rasch fortschreitenden Digitalisierung mitprägen.

Mehr auf den  
Websites der Abraxas  
und der VRSG:



# Einstieg für den Kader-Nachwuchs

«Absolventen von Fachhochschulen und Universitäten finden bei Fust attraktive Einstiegs- und Aufstiegs-Chancen in die abwechslungsreiche Welt des Handels. In der Regel beginnt das Programm mit einem praktischen Einsatz in den Verkaufsstellen, bevor die jungen Berufsleute Aufgaben im Produkt-Management übernehmen. Fust rekrutiert aus den Absolventen dieses Programms einen Teil des eigenen Kader-Nachwuchs im Verkauf, Marketing und in

der Administration. Aus- und Weiterbildung findet so «on-the-job» im Rahmen der vielfältigen Herausforderungen des Marktes und der Kundschaft statt.»

*Thomas Giger, Unternehmensleiter Fust (Mitte), mit Roman Raths, Marco Krummenacher, Jasmin Rastoder, Raphael Thür, Zejdi Sulejmani, Susanne Benz, Stefan Bischof, Ivana Hajdinovic, Alfred Götsch und Patrick Geiger (von links).*

