

LEADER

DAS OSTSCHWEIZER UNTERNEHMERMAGAZIN

leaderdigital.ch

Jan./Feb. 1/2022

Preis CHF 8.50

21. Jahrgang



Basiert Ihre Cyber-Security auf Annahmen? Jetzt testen:



Mit
Sonderteil
Prix SVC

Andreas Müller:

*Im Stop-and-go-
Modus zum Erfolg*

THOMANN
NUTZFAHRZEUGE AG
SCHMERIKON · CHUR · FRAUENFELD · ARBON

Innovativ, verantwortungsbewusst und
zugkräftig als Arbeitgeber in fünf Betrieben.

thomannag.com

Sauber bleiben!

pronto-ag.ch

pronto
Wir verstehen mehr
als Reinigung.

Lieferketten in der Pandemie:

Längere Fristen, höhere Preise

Nachfolgeregelung:

Den letzten Schritt erfolgreich durchführen

Homeoffice:

Gekommen, um zu bleiben

Weiterbildung gibt mir neue Perspektiven!

bzb.

bzbuchs.ch



THE NEW 2

ACTIVE TOURER

Alpina Group

St. Gallen | Widnau | Chur
www.alpinagroup.ch

Staatsquote deckeln

In den Tagen, in denen dieser LEADER erscheint, berät der St.Galler Kantonsrat allen Ernstes darüber, ob das Staatspersonal (noch) mehr Geld bekommen soll.

Kaum haben sich die finanziellen Aussichten für den Kanton etwas gebessert, werden dahingehende Forderungen laut. «Gebessert» heisst in diesem Fall übrigens nicht, dass der Kanton St.Gallen für die nächsten Jahre seine Rechnungen schwarz abschliessen würde – es bedeutet lediglich, dass für die nächsten drei Jahre die Defizite nicht ganz so gross sein sollen wie befürchtet.

Für das Staatspersonal gilt zurzeit ein Stellenstopp. Doch schon beantragt die Regierung ein Wachstum des Personalaufwandes um 0,8 Prozent pro Jahr – je hälftig für individuelle Lohnerhöhungen und für zusätzliche Stellen.

Die vorbereitende Finanzkommission ihrerseits will die Ausgaben für zusätzliche Stellen für 2023 und 2024 zwar halbieren und für 2025 ganz streichen. Hingegen beantragt sie eine allgemeine Lohnerhöhung für das Personal von insgesamt 0,6 Prozent bis 2025. Sie verlangt auch einen Grundsatzentscheid, ob der Kanton die Ausgaben künftig so steuern soll, dass die Staatsquote nicht mehr ansteige.

Die Regierung findet, das sei nicht realistisch: Alle Kantone müssten wegen der Demografie mit steigenden Ausgaben rechnen, etwa bei Alter, Gesundheit und Bildung.

Diese Argumentation ist irreführend, um es freundlich auszudrücken. Der technische Fortschritt und nicht genutzte Synergien – noch machen im Kanton verschiedene Stellen dasselbe, etwa bei IT und HR – würden es sogar möglich machen, die Staatsquote zu senken, ohne dass der Bürger dabei Nachteile zu erwarten hätte.

Davon abgesehen ist es, mit Verlaub, eine Frechheit, dass das Staatspersonal, das bekanntlich nicht gerade von Herzinfarkten und Burnouts bedroht ist, einfach so mehr Lohn oder mehr Kollegen bekommen soll. Wir sprechen hier nicht vom Pflegepersonal, Lehrern oder von der Polizei, die gerne als Beispiel hinhalten müssen, wenns darum geht, den «Bedarf» des Kantons an neuen Stellen zu untermauern. Wir sprechen von all den Verwaltungsbeamten, die in unzähligen Amtsstuben, Beratungs-, Fach-, Präventions-, Gleichstellungs-, Förderungs-, Medien- und was es sonst noch für kantonale Stellen gibt, ihre Präsenzzeit absitzen.

Hier liegt die Lösung ja auf der Hand: Deckelung der Staatsquote mit gleichzeitiger erhöhter Durchlässigkeit – sprich: Abbau beim aufgeblähten Verwaltungsapparat und Ausbau von Stellen «an der Front». So bekäme man den Fünfer und das Weggli – mehr Dienstleistung bei gleichbleibenden Ausgaben.



Natal Schnetzer
Verleger

Anzeige

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



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

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

**Wir sind
umgezogen.**

Unsere neue Adresse:

**Bionstrasse 4
9015 St. Gallen**



Vertrauliches Drucken wird immer wichtiger. Unser Erklärvideo weiss warum.

Wo ist der Arbeitsvertrag hingekommen, den ich ausgedruckt habe? Warum wurde die 80-seitige Präsentation dreimal ausgedruckt? Und wieso schickt Laura ihr Papier ins Büro, obwohl sie im Homeoffice arbeitet? Der Stress, der durch ungeordnetes Drucken und das Offenliegen vertraulicher Dokumente entsteht, muss nicht sein. Im COFOX Erklärvideo erfahren Sie kurz und bündig, wie effizient vertrauliches Drucken für Sicherheit und Ordnung sorgt oder wir beraten Sie im persönlichen Gespräch.

Heikel: Der unseriöse Umgang mit vertraulichen Dokumenten

Wie negativ sich Unordnung im Büroalltag auswirken kann, zeigt sich gerade beim alltäglichen Drucken von Dokumenten. Weil jeder ungeplant seine Papiere an den Drucker schickt, geraten schnell einmal Ausdrücke durcheinander und vertrauliche Papiere in die Hände von irgendwelchen Personen. Das unbeabsichtigte Veröffentlichen von vertraulichen Inhalten kann juristische Folgen haben.

Ihr Beratungstermin: 071 274 00 80

Vertrauliches Drucken – so wichtig wie vertrauliches Sprechen

Mit unseren digitalen Lösungen sorgen wir dafür, dass Ihre Dokumente jederzeit in sicheren Händen sind und auch nicht unnötig von verschiedenen Personen mehrfach ausgedruckt werden. Im modernen Büroalltag brauchen vertrauliche Dokumente eine vertrauliche Umgebung.



Mehr dazu erfahren Sie
in unserem Erklärvideo.



Bogner setzt auf «Made in Appenzell»

Die Appenzeller Skimanufaktur Timbaer hat einen Coup gelandet: Für die deutsche Sportartikelmarke Bogner produzieren Dano Waldburger und Andreas Dobler den Jubiläumsski. Dieser ist dem Originalski nachempfunden, den Willy Bogner Senior 1936 an den Olympischen Spielen verwendete.

90 Jahre ist es her, als der deutsche Skisportler Willy Bogner Senior seinen eigenen Skivertrieb gründete. Anlässlich dieses Jubiläums hat das Münchner Unternehmen einen exklusiven Jubiläumsski kreieren lassen. Den Produktionsauftrag für diese spezielle Schöpfung erhielt nicht irgend eine grosse Skimarke, sondern die Appenzeller Skimanufaktur Timbaer.

Als Vorlage für den Jubiläumsski diente der Originalwettkampfski von Bogner Senior, den er 1936 an der Olympiade in Garmisch-Partenkirchen verwendete. Der Aufbau der Neuauflage ist mit Bambus, Papier und Titanal dem «normalen» Timbaer-Ski sehr ähnlich. Augenscheinliche Unterschiede sind der breitere Kern, der direkt in den Deckbelag übergeht, sowie die dreieckige, spitze Skischaufel, wie sie vor 90 Jahren üblich war.

Inhalt

- 10 Spotlight**
Wichtiges in Kürze
- 12 Digital & Start-ups**
Ostschweiz 2.0
- 16 Schwerpunkt**
Lieferketten in der Pandemie
- 38 Prix SVC Ostschweiz**
Dreistellige Longlist, sechs Finalisten
- 52 Marc Reinhardt**
«Durchziehen oder zumachen?»
- 56 Heike Bruch**
Homeoffice:
Gekommen, um zu bleiben
- 60 Andy Keel**
Der Barrierenbrecher
- 64 Fokus Nachfolgeregelung**
Verheerende Folgen vermeiden
- 79 Rückblicke**
Neuer Standort für «by marei»,
WPO-Unternehmeranlass
- 82 Schlusspunkt**
Indirekt fördern





24



52



28



34

chrisign
webmanagement

Eine für Alle

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



Jetzt anrufen!
071 622 67 41



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



Anzeige



Kein «Krieg»



Die Kommentierung der Abstimmungsergebnisse von Mitte Februar in den Massenmedien war wieder einmal sehr einseitig. Man bemühte sich, Erklärungen zu suchen, die in das herkömmliche Links/Rechts-Schema passen.

Zudem herrscht die falsche Meinung vor, es handle sich bei Volksabstimmungen in der Schweiz um Plebiszite, bei denen die Regierung entweder «gewinnt» oder «verliert». Wer Abstimmungen in der Terminologie von «Sieg» und «Niederlage» eines «Lagers» oder gar «des Bundesrates» kommentiert, hat die Referendumsdemokratie nicht begriffen.

Das Ermitteln der Mehrheit ist doch kein «Krieg», bei dem – je nach Gesichtspunkt – «die Guten» oder «die Bösen» gewinnen!

Dass man die Ablehnung der Medienförderung als Anliegen der «Rechten» bezeichnet hat, ist ebenfalls eine verfehlt Terminologie – es sei denn man nenne «links» den Hang zur Staatsabhängigkeit und «rechts» den Hang zur Staatsunabhängigkeit. Aber das trifft beim real existierenden Parteiensystem nicht zu.

Hilfe macht – unabhängig von der Mentalität der Unterstützten – vom Helfer abhängig, auch wenn sie noch so gut gemeint ist. Ich benütze mit Vorbedacht den Begriff «kaputtfordern», wenn irgendwo mit Staatsgeldern «geholfen» oder im weitesten Sinn «kolonisiert» wird.

Bildung, Forschung und Gesundheit, aber auch Landwirtschaft und Energieversorgung sind heute extrem staatsabhängig, die Kultur zunehmend. Über den Daumen geschätzt sind mehr als 50 Prozent der Bevölkerung direkt oder indirekt auf staatliche Gelder vital angewiesen. Aber glücklicherweise ist nicht allen ganz wohl dabei.

Robert Nef
Publizist, St.Gallen

Disney: Es war einmal ...

Diese Kolumne erscheint seit dem letzten Jahrtausend. Heute gibt es, erst zum zweiten Mal, einen Börsentipp. Meine dringliche Empfehlung: Disney verkaufen!

Walt Disney ist einer der grössten Medienkonzerne der Welt. Die Börse bewertet die Firma höher als Coca-Cola, Toyota, die Bank of America, Nestlé, Nike und Pfizer (trotz blauer Pille und dem zu fast verboten hohen Preisen verkauften Corona-Impfstoff). Gegen den Micky-Maus-Mammutkonzern wirken unsere immer noch nach staatlichen Subventions-Millionen lechzenden Medienhäuser geradezu kümmerlich klein.

Apropos Micky Maus: Der Comicstar war der Grundstein für Disneys Reichtum. Jetzt soll Mickys Freundin Minnie Maus den Konzern zu einem «politisch korrekten» Unternehmen machen. Dafür wird Minnie neu ausgestattet. Das berühmte rote Kleid mit den weissen Punkten wandert nach neunzig Jahren in den Schrank. Madame Minnie trägt im Monat März weder Mini noch Midi. Sondern einen business-blauen Anzug.

Das neue Outfit sei extra zu Ehren des «Women's History Month» kreiert worden, als «Symbol des Fortschritts» für eine neue Generation. Aha.

Disney hat noch mehr auf Lager. Zum Beispiel die Neuverfilmung von «Schneewittchen»: Eine Latina spielt die Titelrolle. Da kann tatsächlich niemand mehr behaupten, Disney halte altherkömmliche Rollenbilder am Leben. Zur Information: Das Werk der Gebrüder Grimm spielte in Hessen in Deutschland. «Ihre Haut so weiss wie Schnee» und ihre Schönheit machten ihre Stiefmutter, die böse Königin, rasend. Das Märchen wurde vor genau 210 Jahren geschrieben. Nun also die «politisch korrekte» Neuverfilmung à la Disney.

Disney will allen gefallen und ja nichts «falsch» machen. Die Amis werkeln sogar an den sieben Zwergen herum: Um die «Stereotypen aus dem Original-Zeichentrickfilm» nicht zu verstärken, kommen die pffrigen Kerle daher wie langweilige graue Mäuse. Womit ich quasi wieder bei Micky Maus und meine Verkaufsempfehlung für Disney-Aktien endgültig beschlossen wäre.



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

Kern ist neuer CSP-Partner

Seit dem 01.01.2022 ergänzt David Kern das Partnergremium der St.Galler Unternehmensberaterin CSP AG. Die Zahl der Partner steigt damit auf zehn. Kern, MA UZH, stiess im August 2018 als Projektleiter/Berater zur CSP.

**Bischof gewinnt Fussballnacht-E-Mountainbike**

Wer den Stream der – virtuellen – Fussballnacht aufmerksam verfolgt hatte, konnte im Anschluss ein E-Mountainbike gewinnen. Der glückliche Gewinner heisst Andreas Bischof. «Jetzt können die traditionell gefassten guten Vorsätze fürs neue Jahr – mehr Sport – einfach umgesetzt werden.»

**Senti übernimmt Leitung von Hälg Chur**

Roman Senti hat per 1. Januar 2022 die Niederlassungsleitung der Hälg & Co. AG Chur übernommen. Dies im Rahmen der Nachfolgeplanung. Mario John bleibt bis Ende 2022 als Senior Consultant und stellvertretender Niederlassungsleiter im Unternehmen.

**Klein wird CFO von Prime Computer**

Das St.Galler Technologieunternehmen Prime Computer hat Tobias Klein zum Chief Financial Officer ernannt. Klein verfügt über 20 Jahre Erfahrung als Finance-, Corporate Development- und M&A-Manager in verschiedenen Positionen.

**Fässler ergänzt VR der Ostschweiz Druck**

Daniel Fässler (Bauökonom und Architekt) ergänzt seit Januar den Verwaltungsrat der Ostschweiz Druck AG. Nach elf Jahren verlässt Philipp Schwander den Verwaltungsrat auf eigenen Wunsch, bleibt aber der Ostschweiz-Druck-Gruppe als Botschafter erhalten.



Aktuelle News aus der Ostschweizer Wirtschaft und Politik finden Sie täglich auf www.leaderdigital.ch

Kopf des Monats

Die Rorschacher Terra Quantum AG hat von Investoren 60 Millionen Dollar erhalten. Das 2019 gegründete Unternehmen ist in der Forschung für Quantencomputer tätig. Nun will es in die Infrastruktur investieren und den Markteintritt vorantreiben.



Markus Pflitsch

Terra Quantum ist ein Quantum-as-a-Service-Unternehmen mit drei Kernbereichen: Der erste ist «Quantum Algorithms as a Service», bei dem den Kunden eine umfangreiche Bibliothek von Algorithmen zur Verfügung steht, etwa quantenbasierte Optimierung und quantenbasierte neuronale Netze, die zur Mustererkennung eingesetzt werden.

Zweitens bietet Terra Quantum den Kunden mit «Computing as a Service» Zugang zu seinen hochleistungsfähigen logischen Qubits, um sie mit Quantenvorteilen auszustatten. Der dritte Bereich ist «Quantum Security as a Service», der mit seinen Lösungen für sichere Quantenkommunikation und QKD weltweit Quantensicherheit bietet.

Dank seiner Technologie kann das Unternehmen seine Industriekunden bei der Lösung von komplizierten Problemen helfen. Es wird erwartet, dass es auch im Kampf gegen den Klimawandel mithilft, indem es die Entwicklung von effizienteren Düngemitteln, Batterien oder Stromnetzen unterstützt.

Gründer Markus Pflitsch ist Diplom-Physiker und forschte Ende der 1990er Jahre im Bereich Quantenphysik am CERN. Danach arbeitete er über 20 Jahre bei BCG, im Investmentbanking und Corporate-Finance-Bereich. Vor vier Jahren entschied er, diese zwei Welten – Physik und Finanzen – zusammenzubringen, um Quantentechnologie zu kommerzialisieren.

2019 gründete Pflitsch in der Folge Terra Quantum und QMware. Beide Unternehmen haben ihren Sitz in Rorschach. Die Serie-A-Finanzierung von 60 Millionen Dollar stellt eine der grössten Finanzierungsrunden dar, die im Bereich Quantentechnologie weltweit je erreicht wurden.



Grösster Auftrag in der Unternehmensgeschichte

Stadler hat den Zuschlag für den grössten Auftrag in der Unternehmensgeschichte mit einem Gesamtvolumen von bis zu vier Milliarden Euro erhalten: Sechs Verkehrsunternehmen aus Deutschland und Österreich hatten im Rahmen des «VDV-Tram-Train» gemeinsam bis zu 504 Fahrzeuge international ausgeschrieben. Der Rahmenvertrag umfasst neben der Fahrzeugherstellung auch einen auf bis zu 32 Jahre angelegten Instandhaltungsvertrag. Mit dem Zuschlag beginnt eine langjährige Partnerschaft zwischen dem Projektkonsortium, bestehend aus den Verkehrsbetrieben Karlsruhe, der Albtal-Verkehrs-Gesellschaft, der Saarbahn Netz, Schiene Oberösterreich, dem Land Salzburg und dem Zweckverband Regional-Stadtbahn Neckar-Alb und Stadler. In den kommenden zehn Jahren wird Stadler 246 Fahrzeuge vom Typ Citylink für die sechs Betreiber produzieren. Die ersten vier Fahrzeuge werden 2024 an die Saarbahn geliefert.



Aufbruchsstimmung bei Variosystems

Wegen der gestiegenen Nachfrage nach Elektronikprodukten und der Wachstumsstrategie von Variosystems baut der End-to-End-Elektronikdienstleister aus Steinach zwei neue Produktionshallen in Sri Lanka und Kroatien.

Immobilien-Eventreihe kommt in die Ostschweiz

Am 28. April findet auf dem Olma-Gelände die Premiere der Ostschweizer Immobiliengespräche statt. Referenten geben Einblick in den Immobilienmarkt und berichten über neue Trends, Chancen und Herausforderungen.

Hilti steigert Umsatz um zwölf Prozent

Der Umsatz der Hilti-Gruppe ist im vergangenen Jahr erneut zweistellig gewachsen, nämlich um 12,1 Prozent. Den durch Corona bedingten Umsatzrückgang des Vorjahres konnte der Schaaner Werkzeughersteller vollständig kompensieren.



Berit baut aus

Die Berit-Klinik-Gruppe baut ihren Bereich Handchirurgie und Plastische Chirurgie aus und eröffnet an ihrem Standort in Goldach per 1. Juni 2022 die «Klinik für Hand- und Plastische Chirurgie». In diesem Zusammenhang wechseln Prof. Dr. med. Jörg Grünert und Dr. med. Samuel Christen vom Kantonsspital St. Gallen zur Berit.

Kantonalbanken mit guten Ergebnissen

Sowohl die St. Galler wie auch die Thurgauer und die Appenzeller Kantonalbank trumpfen mit schönen Jahresergebnissen 2021 auf: Die SGKB steigert ihren Konzerngewinn um 8,4 Prozent auf 181.2 Millionen Franken und ihr Geschäftsvolumen um 10,1 Prozent. Die rund 33 000 Aktionäre, darunter auch der Kanton St. Gallen, profitieren von einer höheren Dividende (17 statt 16 Franken pro Aktie). Das 150. Geschäftsjahr der TKB fällt auch in finanzieller Hinsicht ausserordentlich positiv aus: Alle Ertragsfeiler sind höher als im Vorjahr.

Der Jahresgewinn von 145,6 Millionen Franken übertrifft die Vorjahresmarke um 4,7 Prozent und ist der bislang höchste Gewinn in der Bankgeschichte. Die PS-Dividende wird um 10 Rappen auf 3.10 Franken pro Titel erhöht. Auch die APPKB konnte 2021 ihr Wachstum weiter fortsetzen. Die Bilanzsumme stieg von 3,8 auf vier Milliarden Franken. Aus dem Zinsengeschäft resultierte ein Netto-Erfolg von 33,6 Millionen Franken – ein leichter Rückgang trotz Volumensteigerung gegenüber Vorjahr von 785 000 Franken.

SFS erzielt Rekord-ergebnis



In einem dynamischen Marktumfeld, das durch hohe Nachfrage, Engpässe in Lieferketten und Corona geprägt war, hat SFS Chancen in allen Segmenten genutzt und steigerte dank guter Lieferfähigkeit den Umsatz um elf Prozent auf 1893 Millionen Franken. Auf Basis noch ungeprüfter Zahlen erwarten die Heerbruggler eine EBIT-Marge von rund 16 Prozent.

Neuer Rekordumsatz für Model



KUK baut neues Technologiezentrum

Um seine Innovationskraft zu stärken, investiert der Spulen- und Elektronikhersteller KUK in ein neues Technologiezentrum. Der Neubau für die Entwicklungs- und Automationsabteilungen entsteht direkt neben dem Hauptsitz; der Bezug soll im Sommer 2022 erfolgen. Der Ausbau in Appenzell ist nicht das einzige Ausbauprojekt der KUK Group: Auch in der Slowakei und in China baut sie ihre Produktionsfläche aus.

Die in Verpackungen aus Voll- und Wellkarton tätige Model-Gruppe aus Weinfelden steigerte im vergangenen Geschäftsjahr ihren konsolidierten Gruppenumsatz von 859 Millionen auf 1,07 Milliarden Franken, was einem Zuwachs von 25 Prozent entspricht. Auch die Investitionen erreichten mit 150 Millionen (Vorjahr 57) einen Spitzenwert. Highlights des Jahres waren die Übernahme der Papierfabrik von Stora Enso im sächsischen Eilenburg mit der anschliessenden Umfirmierung in Model Sachsen Papier GmbH und die Inbetriebnahme der Wellkartonmaschine in Nowa Sol, der insgesamt dritten in Polen.

VAT arbeitet an Fusionsreaktor mit

Energiegewinnung durch kontrollierte Kernfusion – um diesem Menschheits Traum näher zu kommen, wird derzeit ein experimenteller Fusionsreaktor in Südfrankreich gebaut. In diesem gibt es zwei starke Neutralstrahl-injektoren, um das Plasma auf Fusionstemperaturen zu erhitzen. Ein dritter dient der Diagnose des Plasmas. Jeder Injektor bildet eine Vakuumkammer, die im Störfall (Feuer, Erdbeben, Druckanstieg, Kühlmittelleckagen) entlüftbar sein muss. Beim Suchen nach einer geeigneten Ventillösung rückte bald die Vatrang-Technologie in den Fokus – eine von VAT entwickelte Dichtungstechnologie für Ganzmetallventile zum wiederholten hermetischen Schliessen unter UHV-Bedingungen. Im Rahmen einer Machbarkeitsstudie entwickelten die Ventilprofis aus Sennwald das «Absolute Valve DN1600», das nicht nur allen geforderten Spezifikationen genügt, sondern mit einem Öffnungsdurchmesser von 1,6 Metern das grösste jemals entwickelte Ganzmetallventil ist.

Carlos Martinez gewinnt Studienauftrag



Das Bernecker Architektenbüro Carlos Martinez hat den Studienauftrag für die Überbauung des ehemaligen Raduner-Areals in Horn gewonnen. Mit dem Projekt «ma maison au bord du lac» hat sich das Siegerteam gegen sechs Mitbewerber durchgesetzt. Auf dem 32 462 Quadratmeter grossen Areal zwischen Bodensee und Seestrasse sollen ab Herbst nächsten Jahres 230 bis 240 Wohnungen und einige Gewerberäume entstehen.

LEADER digital

>> Publizieren Sie Ihre Veranstaltung gratis auf leaderdigital.ch

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



Advertima macht weiter

Das St.Galler IT-Unternehmen Advertima interpretiert menschliches Verhalten in der physischen Welt mittels KI in Echtzeit. Im Handelsregister wurde neulich der Name der Firma geändert und zeitgleich die Advertima Vision AG gegründet. Jetzt wurde der Konkurs der alten Advertima publiziert.

US-Private-Equity-Firma übernimmt Adcubum

Die St.Galler Softwareschmiede Adcubum ist für etwa 275 Millionen Franken an den Wachstumsfinanzierer TA Associates aus Boston verkauft worden. Die 1997 gegründete Softwarefirma mit Fokus auf Kranken-, Sach- und Unfallversicherungen beschäftigt rund 400 Mitarbeiter an acht Standorten in der Schweiz, Deutschland und Kroatien.

Wie inside-it.ch berichtet, habe TA Associates schon im Oktober 2021 ein Angebot unterbreitet, sämtliche ausstehenden Aktien der Adcubum AG zu einem Preis von 25 Franken pro Aktie zu kaufen und damit Adcubum zu übernehmen. Aus «gut unterrichteten Kreisen» sei zu erfahren gewesen, dass es sich insgesamt um gut elf Millionen Aktien handelt, sodass die St.Galler für mindestens 275 Millionen Franken an den neuen Besitzer gegangen sind.

Interactive Friends reisen ins Silicon Valley

Patric Preite, CEO der St.Galler Digitalagentur Interactive Friends AG, ist vom Spirit und der Strahlkraft des Silicon Valleys fasziniert. Deshalb organisiert Preite auch 2022 eine Reise ins Silicon Valley (25. bis 30. September).



In einem halben Jahr zu einer Million Auftragsvolumen

Dank des Trends zu hybrider Arbeit verzeichnet das St.Galler Start-up Deskbird seit Produktlaunch ein Wachstum von über 120 Prozent pro Monat. Das SaaS-Unternehmen hat innerhalb von sechs Monaten ein Auftragsvolumen von rund einer Million US-Dollar verbuchen können und gehört damit zu den am schnellsten wachsenden Software-Unternehmen Europas.



Kaspar& erhält Finma-Lizenz

Das St.Galler Start-up Kaspar& hat als erstes Schweizer FinTech eine Vermögensverwaltungslizenz der Finma erhalten. Kaspar& bietet die Möglichkeit, verschiedene Anlagestrategien ab einem

Franken zu eröffnen und/oder bei jeder Zahlung mit der Kaspar&-Karte auf den nächsten Franken aufzurunden und die Differenz automatisch zu investieren.

Venture-Kick-Start-ups schaffen über 9000 Arbeitsplätze

Venture Kick, ein Projekt der St.Galler VentureLab AG, blickt auf ein weiteres erfolgreiches Jahr zurück: 2021 erhielt die Initiative 675 Anmeldungen und unterstützte 82 neue Projekte von Hochschulen aus der ganzen Schweiz mit 5,46 Millionen Franken.



Kunden finden und selber gefunden werden

Der Start ist oft nicht ganz einfach, vor allem das Finden von Kunden bereitet vielen Start-ups Kopfzerbrechen. Dem wirkt die Appenzeller Fasoon AG mit einem neuen «Startup-Index» entgegen. Auf startup-index.ch können Jungunternehmen ein Profil anlegen. Der Dienst richtet sich an Unternehmen, die jünger sind als fünf Jahre, und ist für Firmen, die über Fasoon gegründet wurden, im ersten Jahr kostenlos.

Sicher mailen mit Swisscows

Der Egnacher Visionär Andreas Wiebe entwickelt nach der WhatsApp-Alternative TeleGuard nun auch eine verschlüsselte E-Mail. Die Swisscows-E-Mail ist Ende-zu-Ende verschlüsselt und garantiert dem Nutzer gemäss Wiebe höchste Datensicherheit, weswegen auch der Standort Schweiz gewählt wurde. Dank unserer Datenschutzbestimmungen müssen die Nutzerdaten niemandem zur Verfügung gestellt werden.



east#digital

Alle Digitalnews der Ostschweiz auf eastdigital.ch

Der Hub «east#digital» der LEADER-Herausgeberin MetroComm AG begleitet den digitalen Wandel der Ostschweiz – mit einem Magazin und mit der Newsplattform www.eastdigital.ch

www.facebook.com/eastdigital.ch
www.twitter.com/eastdigital

40 Prozent Marktanteil für Abacus

Abacus schaut auf ein erfolgreiches Jahr zurück. Dies gilt auch für den Bereich öffentliche Verwaltungen: 50 Städte und Gemeinden in der Deutsch- und Westschweiz vertrauen neu auf die Lösungen aus Wittenbach. Diese repräsentieren rund 400 000 Einwohner.

Insgesamt nutzen derzeit schweizweit über 570 Städte und Gemeinden mit total 3,7 Millionen Einwohnern in der Deutsch- und Westschweiz die Abacus Business Software. Damit erreicht Abacus im Gemeindemarkt – gemessen an den Bevölkerungszahlen in der Schweiz – einen Marktanteil von über 40 Prozent. Kein Wunder, ist 2021 auch die Anzahl Abacus-Mitarbeiter um 60 auf 500 Personen gestiegen.

Abacus entwickelt und vertreibt gemeinsam mit spezialisierten Vertriebspartnern seit 25 Jahren Software für öffentliche Verwaltungen

Mehr Zeit und Geld – dank optimierter Terminverwaltung

Jährlich werden in der Schweiz, in Deutschland und Österreich im Gesundheitswesen sowie in den Branchen Beauty & Wellness über zwei Milliarden Termine telefonisch vereinbart. Das sind bis zu 200 Millionen Stunden, die Unternehmen besser investieren können.



Zeit ist Geld. Eine Stunde Telefonie mit Personal- und Nebenkosten kann schnell einmal 50 Franken kosten – wenn nicht gar mehr. So gehen jährlich zehn bis zwanzig Milliarden Schweizer Franken an potenzieller Wertschöpfung durch die telefonische Terminverwaltung verloren, und das allein in den Branchen Wellness, Beauty & Gesundheit. Hinzu kommen weitere Milliarden von Terminen bei Banken, Behörden, Taxiunternehmen, Restaurants oder Sanitärbetrieben. Durch effizienteres Terminmanagement könnten diese Unternehmen sowohl Zeit als auch Kosten sparen.

Eine branchenübergreifende Lösung

Das Team des 2019 vom Schweizer Start-up-Unternehmer Josip Sunic gegründeten Unternehmens AppArranger AG löst dieses Problem mit einer niederschweligen und preiswerten Lösung. Nicht nur für eine bestimmte, sondern für sämtliche Branchen. Die Einrichtung ist schnell erledigt, Fixkosten- oder Einrichtungsgebühren fallen keine an. Pro Terminbuchung durch Kunden fällt eine kleine Buchungsgebühr von einem Schweizer Franken an.

AppArranger verfügt über viele clevere Funktionen, welche die Termin- und Kundenverwaltung für Dienstleistungsbetriebe weitgehend automatisieren. Buchungen, Absagen und Terminverschiebungen erfolgen online durch Kunden. Bei Absagen übernehmen andere Kunden selbstständig den freigewordenen Termin. Sollte ein Mitarbeitender ausfallen, werden alle Kunden mit wenigen Klicks benachrichtigt und buchen selbstständig einen neuen Termin. Der integrierte Messenger vereinfacht die Kommunikation mit der Kundschaft, ganz ohne Telefonie, SMS oder E-Mails. Ebenso können sich Mitarbeitende über den Messenger untereinander austauschen.

Dank der Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen und Kundeninteraktionen sinken der Aufwand und die Kosten für Betriebe – gleichzeitig gewinnen Mitarbeitende wertvolle Zeit und können sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Das Potenzial zur Ertragssteigerung ist immens. Ein Beispiel: Eine Massagepraxis mit zwei Mitarbeitenden und jährlich knapp 3000 Terminen könnte dank AppArranger durchschnittlich über 30 000 Schweizer Franken mehr Gewinn verbuchen.

Eine Plattform für alle Bedürfnisse

Nicht nur Dienstleistungsbetriebe, sondern auch ihre Kundinnen und Kunden profitieren von AppArranger. Die Vision von AppArranger ist es, durch ein breites Dienstleistungsangebot ein durchgängiges Kundenerlebnis zu schaffen. Schluss mit dutzenden Logins und Apps, um unterschiedliche Termine zu buchen. In Zukunft sollen Kunden alle Dienstleistungen auf AppArranger buchen können – also beispielsweise nicht nur den Arzttermin, sondern auch das Taxi, das sie dorthin bringt.

Möchten Sie mehr erfahren? Besuchen Sie uns auf www.apparranger.ch



Die linke Seite:

Umbau jetzt vollziehen

Gerne werfe ich schon jetzt einen Blick auf wichtige Themen dieses Jahres: Pandemie, Gesundheitswesen, Klima, Altersvorsorge.

Zentral ist nach wie vor die Pandemie: Können wir unbeschwert in den Frühling und Sommer gehen oder kommen neue, aggressive Varianten auf uns zu? Wirtschaftlich läuft es zum Glück in vielen Bereichen besser, doch müssen wir diejenigen Branchen, die stark gelitten haben, stützen und den Menschen, die grosse Einnahmehinbrüche verkraften mussten, genügend Unterstützung bieten.

Die Personalnot im Gesundheitswesen sollten wir mit genügend ausgebildeten Fachleuten und besseren Arbeitsbedingungen nachhaltig lösen. Einige Spitäler gehen voran, reduzieren die Wochenstunden bei gleichbleibendem Lohn und zeigen somit, dass das geht.

Die Pandemie muss aufgearbeitet und analysiert werden, damit wir künftig besser vorbereitet sind. Zu den «Lessons learned» gehören, dass wir die soziale Absicherung langfristig verbessern und die Privatisierungen im Gesundheitswesen hinterfragen.

Die Klimaerhitzung ist eine weitere Herausforderung. Mit einem Klimafonds sollen nun auch in St.Gallen mehr für die Förderung erneuerbarer Energien und Gebäudesanierungen getan werden. Wir müssen endlich von den fossilen Energieträgern wegkommen! Solaranlagen gehören auf alle Dächer, sinnvolle Speichersysteme müssen entwickelt werden. Der Umbau muss jetzt stattfinden und darf nicht weiter verschlafen werden.

2022 werden auch grosse Debatten zur Altersvorsorge stattfinden. Entscheidend wird die Abstimmung über die Erhöhung des Frauenrentenalters, denn nächste Rentenaltererhöhungen werden von rechts bereits gefordert. Die Finanzierung der AHV soll aber anders gesichert werden: Wenn die Frauen endlich gleiche Löhne wie die Männer bekommen, dann bringt schon das 800 Millionen mehr AHV-Einnahmen. Auch die Negativzinserträge der Nationalbank könnten Mehreinnahmen generieren; der Gewerkschaftsbund lanciert dazu eine Volksinitiative.

Barbara Gysi
Nationalrätin
Vizepräsidentin SP Schweiz



Die rechte Seite:

Notlagen verhindern

Ich blicke gespannt auf die Schwierigkeiten, die wir 2022 meistern sollten. Allen voran die Stromversorgung.

Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz erstellt jährlich eine nationale Risikoanalyse. Diese identifiziert im Jahr 2022 eine langandauernde Strommangellage im Winter, eine Influenza-Pandemie sowie ein Ausfall des Mobilfunks als die drei grössten Risiken. Alle drei Gefährdungen bergen hohes Schadenpotenzial bei relativ hoher Eintrittswahrscheinlichkeit.

Jedoch warnen Medien und Experten vor allem: Eine Strommangellage könnte die Schwächen der Schweizer Politik weit mehr entlarven als die Pandemie. Auch Bundesrat Guy Parmelin appellierte an die Grossverbraucher und erklärte, wie der Staat die Energieversorgung einschränken müsste.

Verschiedene klimapolitische Bestrebungen – so auch das St.Galler Energiekonzept 2021 bis 2030 – konzentrieren sich auf die Minimierung von CO₂-Ausstoss, nicht aber auf eine mögliche Strommangellage.

Eine solche Notsituation sorgt auch bei mir für Bedenken, denn sie könnte zu einem Chaos führen. Vorteilhaft wäre in dieser Situation eine internationale Kooperation – aus technischer und volkswirtschaftlicher Sicht. Ein Stromabkommen mit der EU ist mit dem Entscheid des Bundesrats, die Verhandlungen über ein bilaterales Rahmenabkommen abubrechen, in die Ferne gerückt. Ob stattdessen eine ausreichende «technische Kooperation» zur Abwendung von Worst-Case-Szenarien umsetzbar ist, weiss noch niemand.

Nach dem Atomausstieg vieler Länder setzen die Liberalen auf grüne Atomkraftwerke. Im Grundsatz unterstütze ich dieses Vorhaben und sehe darin die Hoffnung, einer Strommangellage zu entkommen. Umso wichtiger ist hohes Engagement und Beteiligung aller, um eine solche Notlage zu verhindern.

Ebenfalls sollten Unternehmen vorausschauend Überlegungen anstellen, wie sie mit einer Strommangellage umgehen und welche Massnahmen sie vorsorglich treffen könnten, damit wir keinen wirtschaftlichen Lockdown erleben.

Michael Götte
Gemeindepräsident Tübach
Kantonsrat SVP St.Gallen

Lieferketten ausser Rand und Band

Als Folge der Corona-Pandemie sind weltweite Lieferketten gerissen. Unternehmen in der Ostschweiz müssen neben einer generellen Unsicherheit auch längere Lieferfristen und höhere Preise für Vorprodukte in Kauf nehmen – und meistern die Krise dennoch erstaunlich gut.

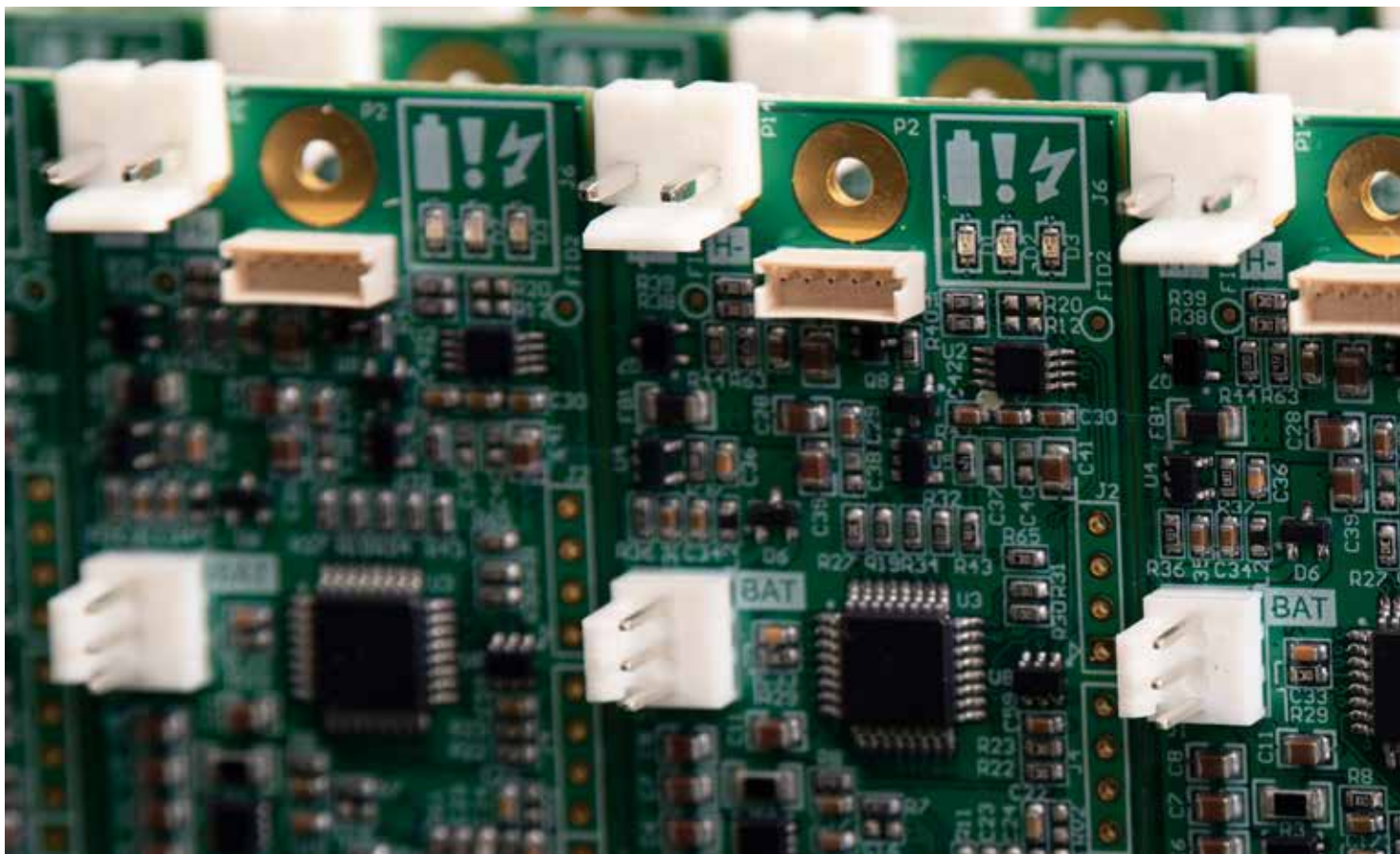
Mangel – das kannte man aus Erzählungen über den kommunistischen Ostblock, wo die Planwirtschaft es nicht schaffte, die richtigen Produkte in genügender Zahl und befriedigender Qualität herstellen zu lassen.

Ganz anders in der Marktwirtschaft: Wenn hier ein Bedürfnis nicht adäquat bedient wird, nutzt früher oder später jemand die sich bietende Chance. Die Aussicht auf ein gutes Geschäft schliesst Versorgungslücken im Handumdrehen. Im globalisierten Welthandel ist in den letzten Jahrzehnten ein extrem engmaschiges, ausgeklügeltes System gewachsen, in dem wie von Zauberhand Rohstoffe, Vorprodukte oder ganze

Komponenten zur richtigen Zeit am richtigen Ort angeliefert werden – just in time ist der Schlüsselbegriff, der die internationalen Lieferketten charakterisiert. «Das Lager ist die Strasse» wird gerne salopp umschrieben, dass bestimmte Teile erst genau dann angeliefert werden, wenn sie in einem Werk weiterverarbeitet werden.

Warten aufs neue Auto

Eine Ewigkeit auf ein Auto warten? Man erinnert sich an Legenden über die damalige DDR, wo die Menschen erst nach Jahren den heiss ersehnten Trabi erhielten. Im Westen konnte



man die schöneren, grösseren, schnelleren Autos sofort aus der Ausstellung kaufen oder individuell ausgestattet innert wenigen Wochen fahren.

Und nun: Während der real existierende Sozialismus es nie schaffte, den Kapitalismus zu überwinden, hat ein kleines, fieses Virus die Mechanismen der Marktwirtschaft ausgehebelt und ad absurdum geführt. Wenn unklar ist, ob nun gerade eine Nachfrage besteht oder doch nicht, ob die Kunden zum Anbieter kommen dürfen oder doch nicht, dann liegt bald auch das Angebot im Argen.

Die Pandemie führte zu Schliessungen von Fabriken weltweit, auch Häfen löschten und beluden zeitweise keine Schiffe, sodass Produkte möglicherweise noch produziert, aber nicht mehr geliefert wurden. Wenn dann noch das Containerschiff Ever Given den Flaschenhals Suezkanal im März 2021 während einer Woche blockiert und einen Rückstau von Hunderten von Schiffen verursachte, dann sind die weltweiten Lieferketten nachhaltig gestört.

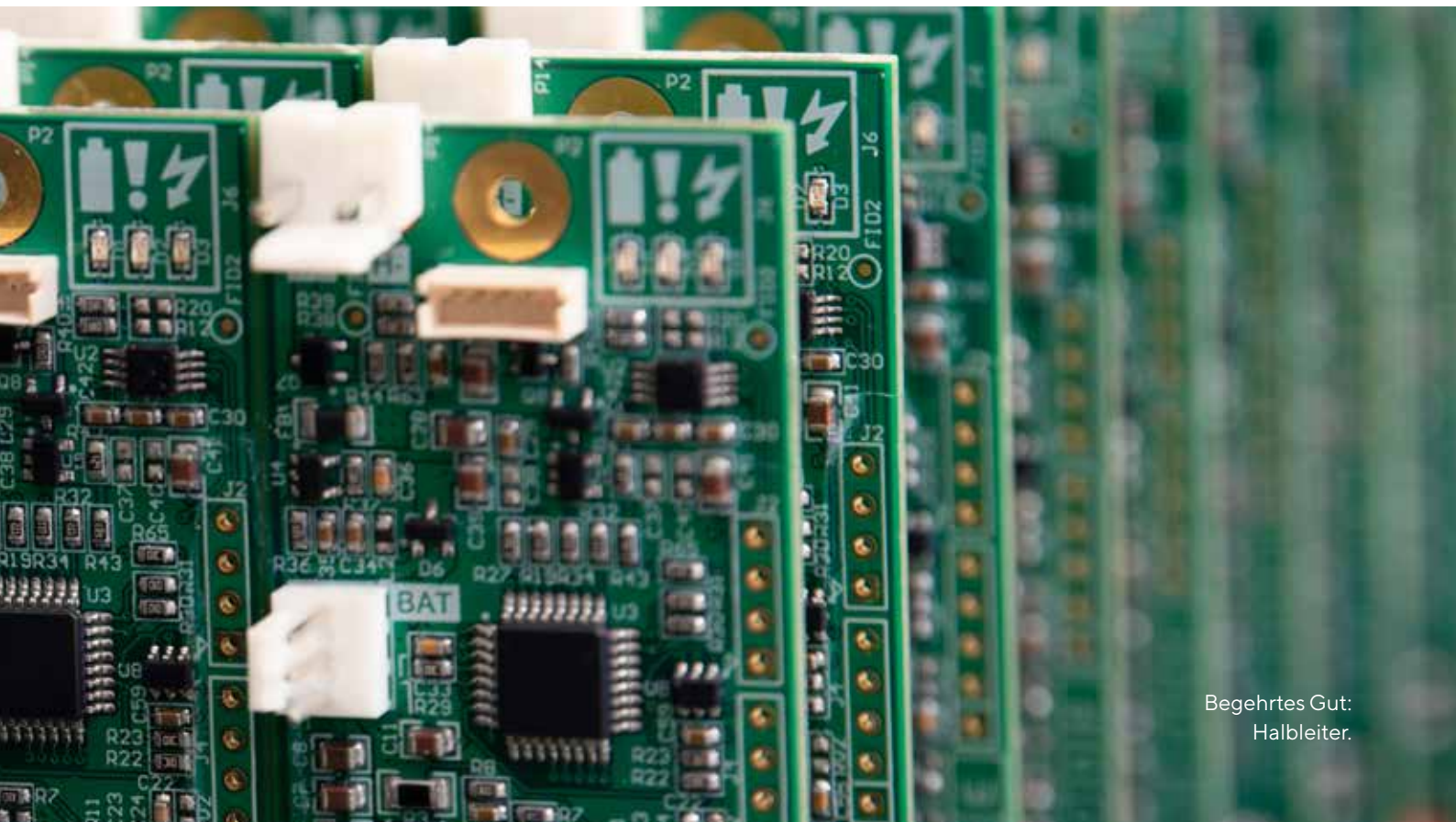
«Verrückt»

Da die Digitalisierung der Welt weiter vorangeschritten ist, als wir es im Alltag wahrnehmen, führt insbesondere der Mangel an Halbleitern, von Chips, zu enormen Problemen. Wer Halbleiter in Produkte verbaut, kann oft zwischen Pest und Cholera wählen: Entweder ein Jahr auf ein Bauteil warten – oder einem Broker den zehnfachen Preis dafür bezahlen. Mehrere Unternehmer, die für diesen Schwerpunkt befragt wurden, fassten die Situation in einem Wort zusammen: «Verrückt!»

Führt man sich all die tatsächlich verrückten Widrigkeiten vor Augen, mit denen die Wirtschaft zu kämpfen hat, dann kann man vor den kleinen und grossen Unternehmen in der Ostschweiz, die mit viel Herzblut, grossem Einsatz und gutem Instinkt durch die Krise navigieren, nur den Hutziehen.

Text: Philipp Landmark

Bild: Marlies Thurnheer



Begehrtes Gut:
Halbleiter.

Andreas Müller, CEO der
DGS DruckgussSysteme AG,
mit einem in Winkeln
produzierten Fahrzeugteil.



Im Stop-and-go-Modus zum Erfolg

Der St.Galler Autozulieferer DGS kämpft an vielen Fronten mit Lieferengpässen und absurden Preissteigerungen für Rohmaterialien – und ist trotzdem sehr erfolgreich unterwegs.

Die DGS Druckguss Systeme AG mit Hauptsitz in St.Gallen fertigt aus Aluminium- und Magnesium-Legierungen komplexe Druckguss-Komponenten. Das Unternehmen beschäftigt 440 Mitarbeiter im Werk in Winkeln, 440 in Tschechien und weitere 360 in zwei Werken in China. Die Produkte der DGS gehen zu 97 Prozent in die Automobilindustrie – jedes Husten dieser Branche erlebt der Zulieferer deshalb unmittelbar.

Arbeiten wie im Stau

Fragt man DGS-CEO Andreas Müller, wie sich die Verwerfungen der Weltwirtschaft aufgrund gebrochener Lieferketten auf sein Unternehmen auswirken, sagt er: «Das letzte Jahr war das verrückteste, das ich in meiner ganzen Berufslaufbahn erlebt habe.»

2020, das erste Corona-Jahr, sei im Vergleich noch relativ einfach zu handhaben gewesen. Auch wenn die Kunden, vor allem die bekannten deutschen Autohersteller, ihre Werke schlossen. «Damals wussten wir, dieser Hersteller macht drei Wochen zu, jener vier – dann schliessen wir also auch drei Wochen, nachdem wir vielleicht zuerst noch produziert hatten, bis alle Lager voll sind, um nicht ins Stottern zu geraten.»

Das Jahr 2021 ist nun genau von einem Stotterbetrieb geprägt, ein mühsames Stop-and-go. «Das ist wie beim Stau», umschreibt Andreas Müller den Effekt, «aus manchmal unerfindlichen Gründen, weil ein Auto zu viel gebremst hat, bildet sich ein Stau, der sich dann auch ganz unkoordiniert wieder auflöst. Ich denke, so ist das auch mit den Lieferketten.» Im Vorjahr, als es noch keinen Mangel an Chips und keine unterbrochenen Lieferketten gab, konnten temporäre Werk-Stilllegungen besser mit den Kunden und der ganzen Branche synchronisiert werden.

Die ganze Kette gerät ins Stocken

Wenn die Autoindustrie ein Teil nicht bekommt, frage sie auch andere nicht nach: «Wenn nur ein Lieferant einen bestimmten Chip nicht liefert, kommt die ganze Kette ins Stocken.» Dass die globalen Lieferketten fragil und komplex sind, habe man gewusst, «aber irgendwie hat es funktioniert, es hat für alle Marktteilnehmer gepasst».

Stoppt ein Autohersteller seine Produktion, produziert ein Lieferant weit hinten in der Kette, der seinerseits Lieferanten zuarbeitet, vorerst weiter, bis alle Stufen ihre Lager gut bestückt haben. Dann aber muss der Unterlieferant vielleicht Monate warten, bis die Produktion weitergeht. Die Kette gerät ins Stocken, auch die Rohmaterialbeschaffung wird runtergefahren. Legt dann der Autohersteller wieder los, braucht es eine Weile, bis auch die Rohmaterialbeschaffung am anderen Ende der Lieferkette wieder auf Touren kommt. Schafft sie es nicht rechtzeitig, kann dies die nächsten Unterbrüche provozieren. «Hier gibt es so viele Abhängigkeiten, dass man das gar nicht richtig durchdringen kann», sagt Andreas Müller. Der Stotterbetrieb und die daraus entstehenden Unsicherheiten hätten die DGS weitaus mehr belastet als das erste Corona-Jahr 2020.

«Wenn ein Container statt 2000 Dollar 17 000 Dollar kostet, dann schlucken wir das.»

Kurzfristiger Produktionsstopp

Mehrfach wurde die DGS im letzten Jahr von einem Automobilhersteller extrem kurzfristig darüber informiert, dass ein Werk für ein bestimmtes Automodell für mehrere Wochen stillstehen werde, im extremsten Fall traf die Ankündigung gerade einmal zwei Arbeitstage vor dem Stopp ein: Ein komplettes Werk, das mit DGS-Teilen aus St.Gallen und Tschechien beliefert wird, schloss für vier Wochen. «Wir hätten während dieser Zeit jeden Tag eine Auslieferung und entsprechend einen stabilen Umsatz gehabt.»

Ohne wirkliche Vorwarnung wurden «Unmengen an Abrufen storniert und damit geplante Umsätze nach hinten geschoben», wie Müller erklärt: «Wir hatten also immer einen guten, grossen Auftragsbestand, der nun wie eine Bugwelle vor uns herschwappte.»

Die jeweiligen Autohersteller hätten stets bis zuletzt versucht, alle notwendigen Teile zu bekommen, um ihre Autos zu bauen. Sie liessen ein Werk bis im letzten Moment laufen, um nicht den Lieferanten das Gefühl zu geben, dass nicht produziert werde – um eben kein nächstes Loch in der Lieferkette zu provozieren. «Die Hersteller haben Bestände gehortet, solange es irgendwie ging, und dann hat doch ein Schlüsselteil gefehlt, worauf sie ihr Werk schlossen.»

«Wir stellen die richtigen Produkte her.»

Auch wenn ein Lieferant ausfiel, hätten die Autohersteller die anderen Zulieferer «auf Zug gehalten», damit sie immer bereit sind, zu liefern. «Das hat uns letztes Jahr schon ganz schön beschäftigt», sagt Müller.

2021 hat die DGS während einer Woche Kurzarbeit eingeführt, ansonsten normal gefertigt – aufgrund des Stotterbetriebs mit den extrem kurzen Vorwarnzeiten war eine vernünftige Pause nicht planbar. Im Jahr davor hatte die DGS mehrere Wochen Kurzarbeit planen können, «damals hatten so ziemlich alle Hersteller gleichzeitig einen Shutdown vorgenommen.» Jetzt sind es einzelne Werke oder Fahrzeug-

linien, die spontan gestoppt wurden. «Wenn ich heute weiss, dass ein Werk in zwei Tagen dicht macht und ich es nicht beliefern kann, dann muss ich mich trotzdem bei den anderen Kunden darauf einstellen, dass sie noch bestellen und beliefert werden wollen.»

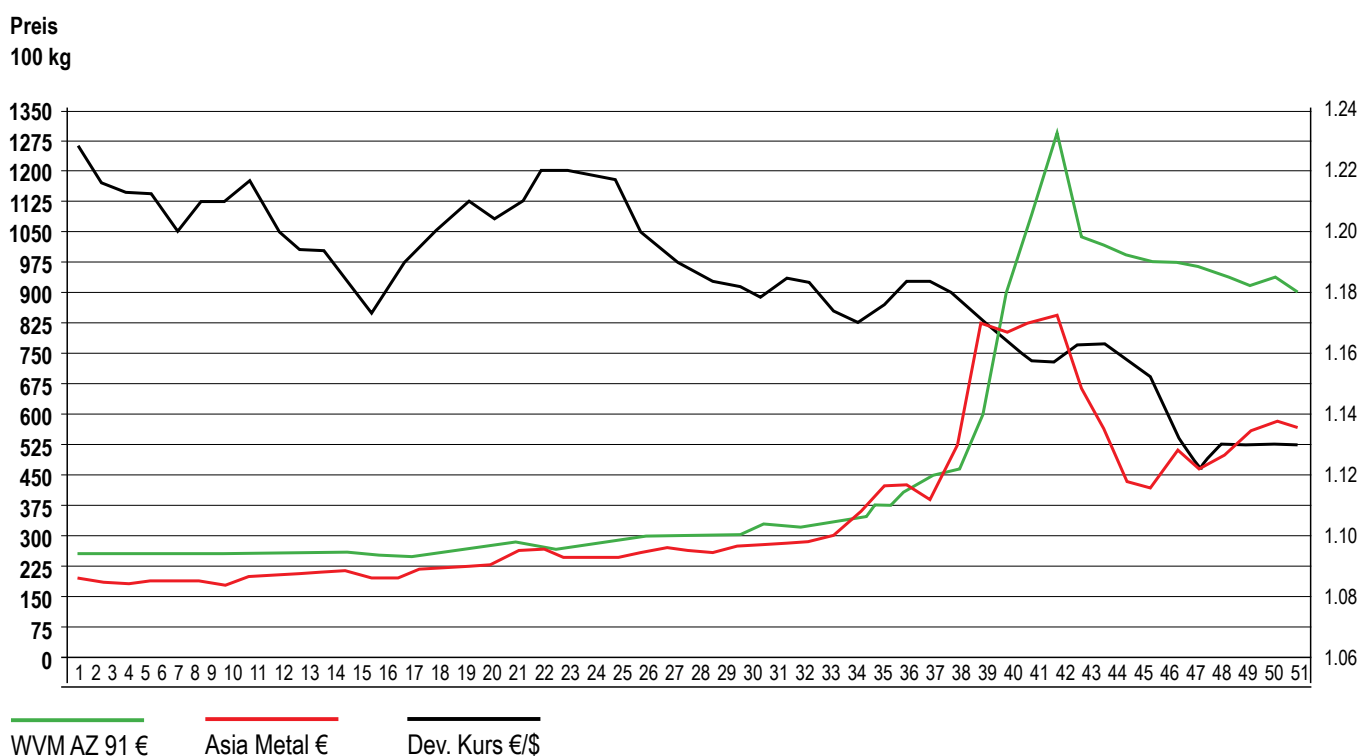
Warten auf das letzte Teil

2021 wurden von den grossen Autoherstellern Hunderttausende von Autos gebaut, die nicht ganz fertig waren, es fehlten beispielsweise Fensterhebermodule oder Radios, die noch nachgerüstet werden mussten. «Die haben die nigel-nagelneuen Autos auf den Hof gestellt und gewartet, bis das letzte, noch fehlende Teil eingebaut werden konnte», beschreibt Andreas Müller die Situation – die auch die Autoriesen zum Improvisieren zwang: «Ich habe von einem Hersteller gehört, dem ein Türschliessmodul fehlte und der deshalb 100 000-Euro-Fahrzeuge nicht bauen konnte», sagt Müller. In solchen Fällen würde ein Hersteller auch einmal seine Konstruktion ändern, um Teile einzubauen, die beschaffbar seien.

Die DGS ist in jeder Beziehung nahe bei ihren Kunden, da sie hauptsächlich Teile für die Rohkarosserie eines Fahrzeugs direkt an die Hersteller liefert, also die ersten Teile, die im Produktionsprozess zusammengeschweisst werden. «Unsere Komponenten werden sehr früh in der Produktion verbaut, dadurch bekommen wir jeden Shutdown eines Werkes sehr unmittelbar mit», erläutert der DGS-CEO.

Preisentwicklung für Magnesium 2021

Bei Berücksichtigung des Wechselkurses €/ \$



Schon zur Jahresmitte ärgerten sich Magnesium-Käufer über deutlich gestiegene Kosten – im Herbst aber gingen die Preise dann wörtlich durch die Decke. **LME** = London Metal Exchange / **WVM** = Wirtschaftsvereinigung Metalle, Berlin

Nadelöhr Logistik

Die Kunden selbst haben bei sich von einem bestimmten Teil ein kleines Lager. Zusammen mit den Teilen, die auf der Strasse sind, also in der Anlieferung, reicht dieser Bestand für vielleicht drei Wochen. Bei der DGS stehen im Schnitt noch nicht spedierte Teile für etwa eine Woche Produktion, die Autoproduktion könnte also noch vier Wochen laufen, wenn die DGS keine neuen Teile mehr herstellt.

Damit die DGS die verschiedenen Komponenten wie gewünscht produzieren kann, ist sie ihrerseits auf Lieferanten angewiesen, insbesondere auf die der Rohstoffe Aluminium und Magnesium. Doch nicht nur die Verfügbarkeit eines bestimmten Vorprodukts kann die Lieferketten sprengen, auch die Logistik kann das fein austarierte internationale Netzwerk Makulatur werden lassen. Bis zur Pandemie hätten Transporte von und nach China reibungslos funktioniert, sagt Andreas Müller, «das Angebot war immer da, ein Transport war immer machbar und immer planbar». Der Preis für den Transport eines Containers lag zwischen 1500 und 2000 Dollar. «Heute kosten die Transporte aus China etwa 13 000 bis 17 000 Dollar – also fast das Zehnfache.»

Dazu kommt, dass in China mehrfach Häfen aufgrund der Pandemie geschlossen wurden – Schiffe fuhren nicht, Transporte waren nicht verfügbar, Logistiker mussten Alternativ-Häfen suchen. «Wirklich verrückte Zeiten!», meint der DGS-CEO; im Wissen, dass diese Zustände noch längst nicht überwunden sind.

Engpass bei Magnesium

Beim Rohmaterial selbst erlebt die DGS ebenfalls turbulente Preissteigerungen und Lieferengpässe. Magnesium, das zu 90 Prozent aus China importiert wird, weil es kaum noch andere Produzenten gibt, kostete bisher rund 2000 Dollar pro Tonne. Dieser Preis kletterte innert kürzester Zeit auf 12 000 Dollar, der Rohstoff hat sich also um einen Faktor sechs verteuert. Inzwischen ist der Preis etwas gesunken, er verharrt aber immer noch auf hohem Niveau.

«Heute kosten die Transporte aus China fast das Zehnfache.»

Die DGS konnte dank enger Lieferantenbeziehungen und vorausschauender Planung eine Materialknappheit im eigenen Werk verhindern, «im Markt herrschte aber teilweise Panik», sagt Andreas Müller. In dieser Situation kam der DGS entgegen, dass sie ohnehin geplant hatte, ihren globalen Einkauf zu stärken und die Geschäftsleitung direkt in die strategische Beschaffung involviert ist.

Immerhin gibt es in den Verträgen mit den Autoherstellern Materialanpassungsklauseln: Der Preis fürs Rohmaterial wird angepasst, «aber stets mit einem zeitlichen Versatz von drei oder sechs Monaten», jedoch nicht alle Kostenkomponenten, wie Andreas Müller erklärt. Somit können einige Preissteigerungen, jedoch nicht alle, weitergereicht werden; sie müssen aber vorfinanziert werden. Anders verhält es sich bei den Logistikkosten. «Wenn ein Container statt 2000 Dollar

nun 17 000 Dollar kostet, dann schlucken wir das derzeit zu 100 Prozent.»

Strompreis vervielfacht sich

Als sehr energieintensive Industrie macht der DGS auch eine weitere Entwicklung Bauchweh: «In St.Gallen und in Tschechien ist die Energie 2022 sechsmal teurer als im Vorjahr.» Dies, weil der europäische Strompreis wenig mit der Schweiz zu tun habe, wie Andreas Müller erklärt: «Die Gaspreise sind explodiert, und daran sind auch die Strompreise gekoppelt, egal, wieviel regenerativen Strom ich einkaufe.»

In St.Gallen verbrauche die DGS 35 Gigawattstunden Strom und 15 Gigawattstunden Gas im Jahr, was in der Bilanz etwa vier Prozent entspräche. «Wenn diese vier Prozent sich plötzlich vervielfachen – in einer Branche, die im Durchschnitt sowieso nur im niedrigen einstelligen Prozent-Bereich verdient –, dann kann man sich ausmalen, was gerade passiert», hält Müller fest.

Unter dem Strich bleibt ein beträchtlicher Teil der Preissteigerungen bei Zulieferern wie der DGS hängen. «Wir schreiben wie die ganze Zulieferbranche deutlich schlechtere Ergebnisse – während die Autohersteller deutlich bessere Ergebnisse erzielen. Das ist der Frust für uns.»

Die OEM (Original Equipment Manufacturer), wie in der Autoindustrie die Fahrzeughersteller genannt werden, hätten zwar auch massive Rückgänge gehabt, «aber die OEM haben einfach ihre Rabatt-Programme eingestellt, denn die Nachfrage nach Autos ist immens. Wenn ein Autohersteller seine Rabattschlachten einstellt, verdient er schnell mal zehn Prozent mehr.»

DGS-CEO Andreas Müller im Werk in St.Gallen-Winkeln.



Dazu komme, dass die Hersteller sich auf margenträchtige Fahrzeuge fokussiert hätten, wie Müller darlegt. «Die OEM bauten primär die renditestarken Fahrzeuge und haben dabei trotz schlechter Umsätze offensichtlich Rekordgewinne eingefahren. Wir Lieferanten arbeiten im Stotterbetrieb und haben die gleichen Saving-Forderungen wie immer auf dem Tisch.»

«Das letzte Jahr war das verrückteste, das ich in meiner Berufslaufbahn erlebt habe.»

Beim Elektroauto-Trend dabei

Neben grundsätzlich renditestarken Modellen pusht die Autoindustrie auch Elektrofahrzeuge – nicht zuletzt, um den CO₂-Ausstoss der Gesamtflotte zu senken, weil sonst empfindliche Bussen drohen. Diese Entwicklung kommt der DGS entgegen: «Wir haben uns sehr früh auch auf neue Technologien konzentriert», sagt Andreas Müller und weist auf die neue Produktionshalle der DGS im St. Galler Stadtteil Winkeln: «In der neuen Halle laufen eigentlich ausschliesslich Teile für Elektro-Fahrzeuge. Und die laufen gut. Die Produktionen eines Porsche Taycan oder eines Audi e-tron GT laufen auf Kammlinie.»

Natürlich werden auch in Elektroautos unzählige Chips verbaut. Die Hersteller geben die Chips, die sie bekommen, im Zweifelsfall aber bevorzugt in solche Autos statt in Verbrenner.

Auch für elektrische Mercedes-Modelle stellt die DGS Teile her, für den EQS etwa Batterieteile, für die elektrische A- und B-Klasse Aggregaterahmen – jenes Bauteil, das praktisch den kompletten Motor samt Wärmepumpe, Klimagerät, Kältemittel, Verdichter und weitere Komponenten aufnimmt. Daimler ist inzwischen der grösste Kunde, für alle Mercedes-

Benz-Limousinen von der A-Klasse bis zur S-Klasse stellt die DGS beispielsweise mehrere Bauteile für die Lenksäule her, im Peak waren es 1,8 Millionen Sätze komplexer Magnesium-Teile. Für den Kunden Audi hat die DGS in den letzten Jahren fast für jedes Modell Teile geliefert, inklusive der hochpreisigen Modelle wie R8 oder der zu Audi gehörenden Sportwagenmarke Lamborghini.

Teile werden immer grösser

Die mit Druckguss-Verfahren hergestellten Teile werden immer grösser, in Winkeln ist unter anderem eine Maschine mit 4400 Tonnen Schliesskraft im Einsatz. Die Maschine wurde angeschafft, als sich die DGS einen ersten Auftrag für riesige Strukturgussteile sicherte, heute werden etwa ganze Batteriegehäuse auf ihr gegossen. Für die zusätzlichen und grösseren Maschinen hat die DGS dann auch die komplett neue Halle errichtet. Gleichzeitig mit der Zukunftssicherung am Standort St. Gallen investiert die DGS auch in Tschechien und China in neue Werke.

«Wir stellen die richtigen Produkte für die Fahrzeuge her, die gut gelaufen sind», resümiert Andreas Müller. Damit dies so bleibt, muss das Unternehmen wohl weiter investieren: «Wir haben einige Innovationsthemen am Laufen, um noch grössere Gussteile machen zu können.» Tesla habe mit Giga-Casting den Trend zu noch grösseren Bauteilen befeuert und fertigt bereits den ganzen Hinterwagen aus einem einzigen Gusstück. Bisher wurden dafür rund 70 Guss- und Blechteile verschweisst. Der Guss aus einem Stück verbilligt die ganze Autoherstellung, im Rohbau der Karosserie fallen bei Tesla Hunderte von Robotern weg. Es dürfte deshalb nicht lange dauern, bis die deutschen Autobauer nachziehen.

Produktivität sinkt

Am Standort St. Gallen produziert die DGS die Teile für die Autoproduktion inzwischen auf 23 imposanten Giessmaschinen. Etwa 200 verschiedene Produkte werden aktuell mit

Anzeige

HEROLD-TAXI
2222 777

Hydrogen power
by Herold Taxi

Die machen was.

diesem Maschinenpark hergestellt, «wir sind also ohnehin stets in einem Umrüstzyklus», sagt Andreas Müller. Wenn Teile für ein bestimmtes Fahrzeugmodell plötzlich nicht nachgefragt werden, können andere produziert werden. In der Fertigbearbeitung gibt es allerdings Linien, die für spezifische Produkte eingerichtet sind und in einem solchen Fall stillstehen. Das Personal dieser Linien wird nach Möglichkeit bei anderen Produkten eingesetzt, allenfalls wird auch eine Woche Kurzarbeit angeordnet. Meistens bauen die Leute aber noch bestehende Überstunden ab oder beziehen regulären Urlaub.

«Kostenmässig haut das ganz schön rein», sagt Andreas Müller. «Wenn ich ständig Mitarbeiter jonglieren und in diesem Stotterbetrieb-Modus arbeiten muss, dann sinkt automatisch die Produktivität.»

Interne Kommunikation ausgebaut

Auch für die Stimmung im Betrieb ist diese Situation eine Belastung. Die Führungskräfte bräuchten viel Fingerspitzengefühl, obwohl bei ihnen selbst die Nerven zuweilen blank lägen: Sie müssen antizipieren, was die Kunden wollen, gleichzeitig kommen die Ergebnisse unter Druck und die Mitarbeiter sind unzufrieden, weil es nicht rund läuft.

Als Gegenmassnahme wurde in der DGS die interne Kommunikation deutlich verstärkt, es wurde eine elektronische Plattform eingeführt, über die nun alle Mitarbeiter die Firmennews auf ihr Handy bekommen. «Eine Massnahme, die wir schon länger geplant hatten, aber immer vor uns herschoben. Das haben wir aufgrund von Corona dann innert zweier Wochen umgesetzt», sagt Andreas Müller. Nun kann die DGS auch jene Angestellten erreichen, die im Urlaub oder wegen Kurzarbeit nicht im Betrieb sind. «So haben wir eine gute Bindung zu den Mitarbeitern aufgebaut.» Die persönliche Kommunikation ersetze dies nicht, der neue Kommunikationskanal sei aber eine deutliche Verbesserung gegenüber früher.

«Wir haben einige Innovationsthemen am Laufen, um noch grössere Gussteile machen zu können.»

Zu kommunizieren hat der Chef trotz aller Widrigkeiten einen durchaus positiven Blick in die Zukunft. «Wir machen keine Antriebsteile für Verbrenner, aber wir sind bei den Elektrofahrzeugen auch in den Antriebsteilen vertreten. Das gab es vorher nicht, das ist ein neues Segment. Deshalb sind wir 2021 auch zehn Prozent gewachsen, wir haben Umsatz zugelegt gegenüber dem ersten Corona-Jahr.

Schädliche Negativzinsen

Im Januar 2015 führte die Nationalbank die Negativzinsen ein. Doch was als kurzfristige Notmassnahme zur Schwächung des Franken und somit zur Stützung der Exportwirtschaft gedacht war, dauert bereits mehr als sieben Jahre. Nun muss das aktuell günstige Umfeld zur Aufhebung der langfristig äusserst schädlichen Negativzinsen genutzt werden.



Je länger die Negativzinsen andauern, desto gravierender sind die Auswirkungen. Das süsse Gift der Geldschwemme scheint jedoch den Blick für die Langzeitfolgen zu vernebeln:

Erstens hat Geld keinen Preis mehr. Schulden können beinahe gratis aufgebaut werden, was starke Fehlanreize für Staaten, Unternehmen und Privatpersonen verursacht. Die Verschuldung in unserer Gesellschaft ist dadurch schleichend auf ein ungesundes Niveau gestiegen. Zweitens werden die Preise unterschiedlichster Anlageklassen in immer unrealistischere Höhen katapultiert. Die Anzeichen einer Blasenbildung in diversen Märkten sind offensichtlich und die Korrekturen werden schmerzhaft. Und drittens werden unsere Vorsorgesysteme und deren Funktionsweise nachhaltig untergraben, indem Verzinsungen und Umwandlungssätze gesenkt und gleichzeitig neue Anlagen überteuert getätigt werden.

In der Folge nehmen die Risiken in unserem Finanzsystem erheblich zu. Die Wahrscheinlichkeit steigt täglich, dass eine Rückkehr zu positiven Zinsen nur unter Inkaufnahme starker wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Verwerfungen möglich sein wird.

Doch jetzt öffnet sich ein Zeitfenster, das zur Entschärfung dieser gefährlichen Situation genutzt werden kann: Ein starkes wirtschaftliches Wachstum, die lange herbeigesehnte Inflation, tiefe Arbeitslosigkeit und der Übergang von der Pandemie zur Endemie schaffen ein intaktes Umfeld für Zinserhöhungen. Angesichts der sich stetig verschärfenden Auswirkungen der Negativzinspolitik muss diese Chance mutig gepackt werden. Oder wie der Volksmund so schön sagt: Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende!

Dr. Michael Steiner
Vorsitzender der Geschäftsleitung
acervis Bank AG, michael.steiner@acervis.ch



Raphael Vogel im Audi-Showroom der Garage PP Autotreff in Wittenbach. Das Unternehmen beschäftigt unter der Leitung von Raphael und Daniel Vogel über 90 Mitarbeiter, darunter rund 15 Lehrlinge.

Autoverkäufer im Wechselbad der Gefühle

Wenn das Verkaufen von Autos die Raison d'Être eines Unternehmens ist, dann braucht es nicht zuletzt zwei Dinge: Autos und Käufer. Was wie eine banale Gleichung klingt, wurde für die Garage PP Autotreff in Wittenbach in der Coronakrise zur komplexen Wissenschaft.

Der erste Lockdown erwischte den Audi- und Volkswagenvertreter wie so viele andere Garagisten auf dem falschen Fuss. «Im März kaufen wir jeweils den ganzen Wagenpark ein, die Lager sind voll, wir freuen uns auf die Ausstellungen, auf die wichtigste Zeit im Jahr», erzählt PP-Autotreff-Co-Leiter Raphael Vogel. Im Frühjahr 2020 allerdings wurde der Lockdown verkündet: «Wir durften keine Kunden mehr empfangen, aber wir hatten Fahrzeuge für x Millionen Franken an Lager, die wir zahlen mussten. Da sind wir schon kurz schlottrig geworden.»

Natürlich hat die Garage versucht, ihre Autos in dieser Phase online zu verkaufen, «wir haben die Kunden mit Teams und WhatsApp und Videos beraten», sagt Raphael Vogel, auf diesem Weg wurden auch einige Probefahrten abgemacht, die Kunden erhielten den Schlüssel im Schlüsselsafe. Aber so fehlte das wichtigste Element eines Verkaufs, das Gespräch mit dem Kunden nach der Probefahrt: «Einen Verkauf kann man so eigentlich nicht abschliessen.»

Als dann die Kunden wieder kommen durften, hat der Unternehmer seinen Mut rasch wieder gefunden. «Im Nachhinein haben wir uns vielleicht zu viel Angst gemacht», blickt Raphael Vogel zurück. Corona hat den Garagisten vielleicht sogar etwas in die Karten gespielt: «Die Kaufkraft der Kunden ist von Woche zu Wochen gestiegen, weil sie keine Ferien machen konnten und auch sonst wenig Gelegenheit hatten, Geld auszugeben. Darum haben sie sich dann ein schönes Auto gegönnt. Wir hatten Glück, dass wir ein volles Lager hatten, auch wenn wir uns erst für die Finanzierung strecken mussten.» Deshalb war Vogel froh, als die Garage wieder arbeiten und Autos verkaufen durften.

Kaum noch Autos da

Die Kunden kamen, irgendwann wurden die Lager immer leerer. «Wir hatten kaum noch Autos», sagt Raphael Vogel, «darum hatten wir im zweiten Coronajahr 2021 keine Probleme mit der Liquidität – aber wir hätten viel mehr Fahrzeuge brauchen können als wir hatten.» Die Nachfrage der Kunden ist ungebrochen hoch, obwohl die Preise steigen. Vogel fasst die Pandemie für sein Unternehmen darum so zusammen: «Im ersten Corona-Jahr hatten wir die Autos, aber keine Kunden, im zweiten Jahr hatten wir die Kunden, aber keine Autos.»

Denn 2021 schlug die Problematik der gebrochenen Lieferketten bei den Herstellern voll durch. Händler wie PP

Autotreff mussten nun auf bestellte Fahrzeuge warten oder sich an der Verfügbarkeit orientieren.

Die Händler und Importeure passten ihre Bestellungen nach unten an und cancelten jedes zweite geordnete Fahrzeug. «Alleine wir haben über 100 Fahrzeuge aus der Liste gestrichen», sagt Raphael Vogel. Hintergrund war auch eine gewisse Angst, zu viele Autos zu bekommen, die nicht mehr finanziert werden könnten – «im Nachhinein war das ein Fehler. Wenn diese Menge an Fahrzeugen nicht kommt, geht uns natürlich auch der entsprechende Umsatz verloren.» Als die Garagisten erkannten, dass sie wieder arbeiten können und die Nachfrage weiterhin gegeben ist, haben sie diese Bestellungen wieder ausgelöst. «Nur haben wir die Wagen dann nicht mehr bekommen.»

Warten auf bestellte Neuwagen

Ein ganz ähnliches Problem könnte sich bald wieder stellen: «Wir schieben ein riesiges Auftragsvolumen vor uns her, wir haben aktuell doppelt so viele Neuwagen in Bestellung als üblicherweise», erklärt Raphael Vogel. Respekt hat er vor der Aussicht, dass plötzlich zu viele Autos aufs Mal geliefert werden. Wenn mehr Autos kommen, braucht das Unternehmen Platz und Geld – die Fahrzeuge müssen umgehend finanziert werden. «Wir müssen das mit unserem Personal auch noch handeln können», gibt Vogel zu bedenken. «Mehr als 20 professionelle Ablieferungen pro Woche liegen nicht drin.»

Wenn die Werke, wie angenommen wird, ab September wieder normal produzieren würden, dann müssten sie zuerst einen Berg an Bestellungen abbauen, was weitere drei, vier Monate benötige. «Bis wir eine Normalisierung spüren, wird es Januar oder Februar 2023.»

Teure Autos werden bevorzugt

Viele Hersteller bevorzugen vorerst aufgrund der Materialknappheit die margenstarken Fahrzeuge in ihrem Portfolio, wie Raphael Vogel bestätigen kann: «Die Hersteller schauen auf ihre Deckungsbeiträge. Deshalb bekommen wir beispielsweise von Audi Modelle wie RS 5 und RS 6, also die teureren Autos, wesentlich besser.» Daneben werden von den Automobilkonzernen Elektrofahrzeuge gepusht, weil sie so eine tiefere Busse für den durchschnittlichen CO₂-Ausstoss der Flotte zu zahlen haben.

Appenzeller Druckerei

**D' Fählerquote
weed nüd gad
dös Aaluege
mönde.**

Zomi Wohl

Die Appenzeller Druckerei arbeitet sorgfältig
und genau. Darauf sind alle sehr stolz.

Meh öbe d' Produktion
und wiiteri Theme unde

zomiwohl.ch



Gewerbetag

Jetzt anmelden:
offa-gewerbetag.ch

Donnerstag, 21. April 2022

Olma Halle 9.2, St. Gallen

Hauptsponsor

acrevi
Meine Bank fürs Leben

Co-Sponsor

die Mobiliar
Generalagentur St. Gallen

Medienpartner

LEADER



www.offa-gewerbetag.ch

Diese Massnahme entspricht aber auch den Intentionen der Käufer, Elektroautos sind hoch im Kurs. Ob das so bleibt, wenn Unterstützungsbeiträge gestrichen werden, kann Raphael Vogel nicht abschätzen. Aktuell aber sei über die Marken VW und Audi hinweg «plusminus jedes dritte Auto» ein Elektrofahrzeug. Der elegante RS e-tron GT von Audi mit knapp 600 PS für über 200 000 Franken wird nicht gerade alle zwei Tage verkauft, dafür ist das Familienauto Q4 e-tron das meistverkaufte Modell, noch vor Klassikern wie dem A4 oder dem Q3. Ebenfalls sehr gefragt sind die kleineren Elektrofahrzeuge aus der VW-Palette.

Auf Extras verzichten

Moderne Autos sind eigentlich rollende Rechenzentren, Chips finden sich fast überall im Fahrzeug, auch an Orten, wo man sie nicht vermuten würde: Bei der Anhängerkupplung etwa. «Audi setzt eine intelligente Anhängervorrichtung ein, die Signale an den Motor gibt», erklärt Raphael Vogel. Doch nun verbaut der Hersteller dieses Teil nicht, um die raren Chips an anderen Orten einzusetzen.

Audi-Kunden können beim Bestellen eines Neuwagens auf Extras wie die Anhängerkupplung, ein Panorama-Schiebedach oder die «Phonebox», die eine drahtlose Verbindung zum Handy ermöglichen würde, verzichten. Das verkürzt die Lieferzeit: «Alle Kunden, die genau diese drei Komponenten bestellt hatten, haben wir abtelefoniert und gefragt, ob sie auf etwas verzichten möchten, wenn sie dafür vielleicht ihr Auto schneller geliefert erhalten», sagt Raphael Vogel. «Die meisten haben sich übrigens dazu entschieden, länger zu warten.» Ein Schiebedach könnte man später nicht mehr nachrüsten, die Anhängerkupplung schon. Bei der Übergabe eines Neuwagens bekommen die Kunden auch nur einen Zündschlüssel – auch da stecken schliesslich Halbleiter drin. Den zweiten Schlüssel bekommen sie über den Garantieweg nachgeliefert.

Autos wären also grundsätzlich wieder lieferbar, aber wer bestimmte Features will, muss länger warten. Vogel nennt das Beispiel einer Kundin, die ihr Auto vor neun Monaten bestellt hat: Es ist vermutlich in der Produktionswoche 41 im letzten Jahr produziert worden, aber noch nicht zur Auslieferung bereit, weil bestimmte Teile fehlen.

Weniger Autos eingelöst

Anfang 2020 konnten Garagisten noch individuell konfektionierte Autos bestellen, doch die Lieferfristen wurden von Monat zu Monat länger, und Ende 2020 war klar, dass es länger geht, die News vom Chips-Mangel machte die Runde. «Doch es fehlt ja nicht nur an den Chips, es sind auch ganze Lieferketten zusammengebrochen», erklärt Raphael Vogel. Da die Zulieferer den Herstellern oft nur dünne Margen abringen können, hätten diese kaum finanzielle Reserven. «Deshalb haben gerade in Deutschland nicht alle Zulieferer überlebt.» Wenn es aber einzelne Lieferanten nicht mehr gibt, muss die Lieferkette wieder neu aufgebaut werden – «Just in time fand nicht mehr statt.»

Die Folgen kann man in nackten Statistik-Zahlen ablesen: 2019 wurden in der Schweiz 310 000 Autos immatrikuliert, 2021 waren es noch 239 000. Für das laufende Jahr wird eine Zahl von 260 000 Fahrzeugen prognostiziert.

Als teilweise Kompensation der fehlenden Neuwagen hat der PP Autotreff gezielt Occasionsfahrzeuge ins Sortiment aufgenommen. «So konnten wir konnten Kunden beliefern, wenn sie vielleicht einen Schaden am alten Auto hatten und

eine rasche Lösung brauchten.» Diese Fahrzeuge kommen vom Audi Occasions-Plus-Stützpunkt direkt im Werk – doch mittlerweile sind auch diese Kanäle langsam trocken.

Als Konsequenz achten die Garagisten genauer darauf, wem sie ein rares Fahrzeug verkaufen. «Früher hatte man auch mal einem anderen Garagisten ein Auto verkauft», erklärt Vogel, «heute verkaufen wir im Grundsatz nur noch an Endkunden, möglichst aus unserer Gegend.» So ist ein Verkauf nachhaltig, weil der Kunde das Auto auch wieder zum Service bringt.

«Was wir verloren hatten, haben wir locker wieder kompensiert.»

Weil die Hersteller die Rabatte massiv gestrichen haben, bleibt auch den Garagisten dafür kaum noch Spielraum, wie Raphael Vogel sagt. Aber wenn ein Kunde aus der Gegend komme, liege vielleicht ein kleines Rabättli noch drin, auch wenn das eigentlich nicht mehr opportun sei.

Erst Einbussen, dann Rekorde in der Werkstatt

Werden weniger neue Autos verkauft, verkehren deswegen nicht weniger Autos auf der Strasse. «Jeder Kunde, der auf ein neues Auto wartet, fährt noch das alte», sagt Raphael Vogel, «und wir müssen uns darum kümmern, dass es noch läuft.»

Auto-Werkstätten sind auch in einer Pandemie systemrelevant, sie durften stets offen halten und Autos reparieren. Beim PP Autotreff wurde dafür ein minutiöses Schutzkonzept ab der Schlüsselübergabe bis zur abschliessenden Desinfektion des Fahrzeugs eingeführt. Doch vorerst kamen die Kunden nicht, viele arbeiteten zuhause und sagten, dass sie ihr Auto kaum brauchen würden. Die Garage führte Kurzarbeit ein und betreute mit einem reduzierten Team vor allem Notfälle. «In dieser Zeit verzeichneten wir sehr starke Einbussen», sagt Raphael Vogel.

Im Sommer 2020 dann performte die Werkstatt auf Rekordniveau, «wir hatten Arbeit wie noch nie. Was wir verloren hatten, haben wir locker wieder kompensiert.» Da kam es einer glücklichen Fügung gleich, dass mit der Begründung, man könne ja sowieso nirgends hinfahren, kaum ein Mitarbeiter Ferien beantragte.

Kniffliger waren die Zeiten der verordneten Untätigkeit im Verkauf. «Wir fragten uns, wie wir unsere Verkäufer bei Laune halten können und die zu ihrem gewohnten Lohn kommen – Verkäufer sind provisioniert auf die Anzahl verkaufter Fahrzeuge. Das Unternehmen fand aber «pragmatische Lösungen, die für alle irgendwie gepasst haben», wie Raphael Vogel erklärt: «Wir durften alle Verkäufer behalten, haben auch sonst keine Leute verloren und mussten auch niemanden entlassen. Auch dank dem guten Instrument Kurzarbeit, mit dem der Staat uns unterstützt hat, konnten wir die Leute bei der Stange halten.»

Text: Philipp Landmark
Bild: Marlies Thurnheer

«Es wurden immer Lösungen gefunden»

Die Baubranche boomt nach wie vor, doch bei vielen Baumaterialien kommt es zu Lieferengpässen. Für Lynn Burkhard und Beat Müller, die beiden Co-Geschäftsführer des in der ganzen Ostschweiz tätigen Baugeschäfts Stutz AG aus Hefenhofen, bedeutet das vor allem eines: Die Kosten gehen steil nach oben.

Die Baubranche erlebt seit Jahren einen Höhenflug – wird der Boom nun gebremst, weil die Pandemie auf der ganzen Welt Lieferketten durcheinanderbrachte?

Lynn Burkhard: Zumindest wird alles komplizierter und teurer. Der Bereich Innenausbau ist nach unserer Beobachtung dabei noch stärker betroffen als der Rohbau, in dem wir hauptsächlich tätig sind.

Der Innenausbau betrifft Sie aber auch?

LB: Hoch- und Tiefbau im Rohbau ist eigentlich unser Hauptgeschäft. Dazu haben wir aber auch eine Generalunternehmung, die rund zehn Prozent des Umsatzes ausmacht. Dieser Bereich ist auch mit dem Innenausbau eng verbunden.

Und da ist die Situation noch schwieriger?

Beat Müller: Im Innenausbau sind es unter anderem Kunststoffmaterialien, welche sehr lange Lieferfristen haben, Fenster zum Beispiel. In diesem Bereich ist es noch schwieriger Preise und Termine im Griff zu haben.

Die Materialien werden teurer.

BM: Im Innenausbau sehen wir Preissteigerungen von 25 bis 50 Prozent.

Können Sie diese Preissteigerung weitergeben?

BM: Bei Projekten, die wir als Generalunternehmer realisieren: Nein. Hier spüren wir die Verwerfungen eins zu eins, die Mehrkosten können wir nicht weitergeben, weil wir ja selbst der Bauherr sind.

LB: In diesem Bereich ist wirklich alles betroffen. Es kann vorkommen, dass das Parkett nicht pünktlich geliefert wird oder sanitäre Anlagen verspätet kommen. Deshalb kann dann eine Wohnung nicht übergeben werden kann. Bis anhin konnten aber dank einer guten Planung alle Termine auch bei Generalunternehmung eingehalten werden.

Wieso wechseln Sie dann nicht den Lieferanten oder setzen ein anderes Produkt ein?

BM: Es ist schwierig, zu diesem Zeitpunkt noch umzuschwenken. Oft hat man die Produkte mit den Eigentümern längst festgelegt, oder die Planung beruht auf dem Zusammenspiel

ganz bestimmter Artikel. Anders sieht es bei Baumaterialien aus, die man später gar nicht sieht. Hier ist es einfacher, etwas auszuwechseln.

Sind jene Baumaterialien, die lieferbar sind, grundsätzlich teurer?

LB: Die meisten haben eine Teuerung erfahren. Wobei es sehr grosse Unterschiede gibt. Ein bekanntes Beispiel ist das Holz, das wir unter anderem für Schalungen benötigen.

Brauchen Sie denn immer neue Schaltafeln?

LB: Nach ein paar Einsätzen müssen wir Schaltafeln ersetzen, das ist Verbrauchsmaterial. Wir haben einen Jahresvertrag mit unserem Lieferanten, er bringt in bestimmten Abständen immer wieder neue Schaltafeln.

Haben Sie mehr bestellt oder ein Lager angelegt?

BM: Bei den meisten Materialien hat man in der Baubranche keine Lager, es wird stets alles just in time, erst dann, wenn man es braucht, direkt zur Baustelle geliefert, weil man dort wenig Platz hat. Das Holz ist dabei eine Ausnahme. Dieses wird vom Lieferanten zuerst in den Werkhof geliefert, bevor es auf die Baustelle geht. Um kurzfristige Spitzen abzudecken, haben wir während einer kurzen Zeit das Lager tatsächlich leicht vergrössert.

Wenn Schaltafeln fürs Betonieren einige Tage später kommen, bringt das den Fahrplan durcheinander.

LB: Ja, genau. Allfällige Lieferverzögerungen versuchen wir darum mit dem Holzlager im Werkhof abzufedern.

Sie verbauen aber auch Holz.

BM: Grundsätzlich verwenden wir vor allem sogenanntes Bauholz als Verbrauchsmaterial. Nebst Schaltafeln sind dies Kanthölzer, Schallbretter und Dielen. Der konstruktive Holzbau hingegen stellt bei uns nur einen sehr kleinen Bereich dar. Nach unseren Beobachtungen war die konstruktive Holzbauindustrie viel stärker von Lieferproblemen und Preiserhöhungen betroffen als es beim Bauholz der Fall war. Nichtsdestotrotz kam es auch beim Bauholz je nach Produkt zu einer Teuerung von 25 bis 50 Prozenten.



Lynn Burkhard und Beat Müller führen
gemeinsam die Geschäfte der Stutz AG.

Hatten Sie dadurch Verspätungen?

BM: Keine, welche sich direkt negativ auf die Baustelle auswirkten. Es war oft knapp mit den Terminen, aber es ging immer gerade so auf – wir mussten nie Termine verschieben.

Wo kommt das Holz, das Sie benötigen, her?

LB: Ein Teil kommt aus der Schweiz, die Schaltafeln zum Beispiel. Ein Teil kommt auch aus Polen oder Slowenien.

Wieso gibt es überhaupt einen Mangel an Holz?

BM: Das liegt wohl daran, dass Werke Betriebsunterbrüche machen mussten und nicht wie gewohnt produzieren konnten. Nun können sie die hohe Nachfrage, welche auch stark durch China und die USA beeinflusst wird, kaum bedienen.

LB: Es ist zudem denkbar, dass gewisse Hersteller ihre Produkte bewusst verknappten, ihre Lager füllten und warteten, dass die Preise noch mehr anziehen.

BM: Diese Entwicklung hat uns weniger stark getroffen als andere Baufirmen, weil wir vergleichsweise wenig Konstruktionsholz brauchen.

LB: Wir konnten sicher auch davon profitieren, dass wir langjährige Beziehungen zu unseren Lieferanten haben und auch ein guter Kunde sind. Wir hatten häufig Vorrang; wenn ein Lieferant einen grossen Posten hereinbekam, wurden wir gefragt «braucht ihr etwas?». So gesehen waren wir in einer etwas privilegierten Position.

Haben demnach Lieferanten strategisch gedacht und sich gesagt, mit einem grossen Baugeschäft wie Stutz will ich es mir nicht verderben? Darum die Vorzugsbehandlung?

LB: Vielleicht. Entscheidender waren aber wohl die persönlichen Beziehungen, die über viele Jahre gepflegt wurden. Und das kann auch ein kleineres Geschäft. Der faire Umgang miteinander in guten Zeiten führt dazu, dass es auch in schwierigen Zeiten funktioniert.

BM: Wir haben stets auf qualitativ guten Service geachtet und nicht immer den vermeintlich günstigsten Lieferanten ausgesucht. Wir haben langjährige Beziehungen und vielleicht mal einen Franken mehr für ein Produkt bezahlt, dafür aber auch einen guten Service bekommen.

LB: Auch viele andere Baugeschäfte spürten die Verknappung der Baumaterialien, konnten die Situation aber gut meistern.

Ich sah nirgends Baustellen, auf denen kein Betrieb herrschte, daher darf man davon ausgehen, dass immer Lösungen gefunden wurden.

Gilt das für alle Baumaterialien?

BM: Im Hochbau waren insbesondere Dämmungen ein grosses Thema. Es gibt zwar verschiedene Produkte, die Auswahl ist aber nicht endlos. Deshalb kam es zu Situationen, dass Bauherren frühzeitig ein Bauunternehmen beauftragen, die benötigten Dämmungen vorzubestellen, obwohl der Auftrag an sich gar noch nicht vergeben war. Sollte man den Auftrag nicht bekommen, könnte man die Dämmungen dem letztlich berücksichtigten Unternehmer weiterverkaufen.

«Der faire Umgang miteinander in guten Zeiten führt dazu, dass es auch in schwierigen funktioniert.»

Lynn Burkhard

Das ist nun tatsächlich eine originelle Lösung: Sie wissen noch nicht, ob Sie ein Gebäude überhaupt bauen dürfen, aber Sie müssen bereits das Dämmmaterial bestellen? Ist so ein Auftrag wenigstens ein Indiz dafür, dass Ihre Offerte tendenziell gut aufgenommen wurde?

LB: Da, wo wir Dämmmaterial vorbestellt hatten, bekamen wir dann tatsächlich auch den Auftrag. Es war wohl kein schlechtes Zeichen.

Sind andere Rohstoffe wie Eisen oder Beton für den Rohbau grundsätzlich verfügbar?

LB: Ja, aber auch hier müssen wir mit längeren Lieferfristen rechnen. Und Preissteigerungen sind ebenfalls ein Thema.

BM: Bewehrungsstahl und Trägerstahl erfuhren von Frühjahr bis Sommer 2021 einen Teuerungsschub. Nun liegen die Preise um 50 Prozent höher als zu Beginn des Jahres 2021. Auf diesem hohen Niveau haben sich die Preise mehr oder weniger stabilisiert. Im Frühling 2021 war es sehr anspruchsvoll, einen Preis für die Kalkulation einer Offerte festzulegen.

Anzeige

Bauland, Bauprojekte & Abbruchobjekte gesucht

METHABAU
entwickelt | plant | baut

Kontaktieren Sie uns!

Telefon 071 447 12 23 verwaltung@methabau.ch methabau.ch

Müssen Sie in einer Offerte einen Rohmaterialpreis annehmen und dem Bauherrn garantieren? Oder können Sie eine Preissteigerung berücksichtigen?

BM: Das ist unterschiedlich, je nach Auftraggeber und Ausschreibung. Aber klar versuchten wir, die Preissteigerungen abzuwälzen. Es gibt bewährte Teuerungsmodelle, die aber nur teilweise angewendet werden. Aus unserer Sicht ist das ein faires Modell für beide Seiten, es kann ja durchaus mal auch eine negative Teuerung geben, dann käme der Bauherr zum Zug.

Ihre Kosten für den Einkauf gingen nach oben – und bauen wurde durch die Pandemie auch komplexer.

LB: Wir hatten auch einen erheblichen logistischen Zusatzaufwand – mehr Baustellencontainer, da die Anzahl der Personen pro Container halbiert wurde. Daneben setzen wir auch mehr Fahrzeuge für den Personentransport ein. Dann haben wir auch zusätzliche sanitäre Anlagen für Hygienemassnahmen auf den Baustellen installiert. Das sind alles Mehraufwände, die wir nicht weiter verrechnen können – die sich für uns aber dennoch gelohnt haben, weil wir bis anhin nie Fälle hatten, dass sich ganze Baustellenteams angesteckt hätten.

Wenn man Ihre Erfahrungen addiert, muss man schliessen, dass ein Rohbau massiv teurer geworden ist.

BM: Tendenziell ja – vielleicht in der Grössenordnung von zehn Prozent. Ein Teil der Preissteigerung wird zudem nicht an den Kunden weitergegeben.

Dann wird also Ihre Marge kleiner?

BM: Noch kleiner, ja.

*«Beim Holz sind wir
mit einem blauen Auge
davongekommen.»*

Beat Müller

Am Verhungern war die Baubranche in den letzten Jahren nun auch nicht gerade.

BM: Das Bauvolumen ist sehr hoch und blieb auch in der Coronazeit hoch, da haben wir keinen Grund, uns zu beschweren und können uns gegenüber anderen Branchen sehr glücklich schätzen. Aber die Preise sind auf einem sehr tiefen Niveau, der Markt ist sehr umkämpft.

LB: Das ist ein ökonomisches Phänomen, das wir nicht richtig erklären können.

Versuchen wir es: Die Bauunternehmen lassen sich zu stark drücken. Hat sich die Bereinigung in der Baubranche durch Corona beschleunigt?

BM: Es ist zu früh, um das zu beurteilen. Die Auswirkungen der Pandemie werden sich erst mittelfristig zeigen.

Liquidität und Negativzinsen

Liquidität ist der «Sauerstoff» für Unternehmen. Sie steht jedoch im Zielkonflikt zur Rentabilität und verursacht derzeit auch hohe Kosten in Form von Negativzinsen. Was also tun mit überschüssiger Liquidität?



Früher setzten Unternehmen auf Festgeldkonten. Die derzeitige Zinssituation und die nun auch steigende Inflation stellen Unternehmen vor die Frage, wie in der aktuellen Situation zu verfahren ist. Bereits ein Liquiditätsüberschuss von 7,5 Millionen Franken auf einem Tagesgeldkonto über einen Zeitraum von fünf Jahren bei einer Negativverzinsung von -0,50% pro Jahr bedeutet einen Verlust von rund 186 000 Franken. Nehmen wir noch die Inflation der Schweiz von 1,5% (Stand Dezember 2021) hinzu, erhöht sich dieser Verlust auf 720 594 Franken.

Attraktiv ist die Veranlagung der überschüssigen Liquidität in einer Vermögensverwaltung. Dabei spielt das Risikomanagement eine tragende Rolle. Der Vermögensverwalter muss dafür die individuelle Vermögenssituation des Unternehmens genauestens kennen. Neben Budget und Steuerfragen spielen weitere Faktoren wie die Branche des Unternehmens, der operative Markt oder das Währungsumfeld eine zentrale Rolle. Insgesamt wird das Unternehmen so als Bestandteil des Portfolios gesehen. Daher sollten weitere Vermögensklassen in Betracht gezogen werden: Die Lösung könnte ein defensives Multi-Asset Portfolio mit Aktien, Obligationen und alternative Investitionen wie Edelmetalle, Rohstoffe oder Immobilien sein.

Auch bei der Vermögensanlage gilt: Planung ist die halbe Miete. Unternehmen sollten das Thema möglichst rechtzeitig angehen. Dabei stellt sich im Einzelfall immer die Frage, was zum Kunden passt. Bei uns setzen wir mit Erfolg auf flexible Konditionen und marktspezifische Investitionszeitpunkte, die die Situation von Kunden und Markt gleichermaßen berücksichtigen. Dadurch partizipieren Kundinnen und Kunden an institutionellen Kostenkonditionen und der Portfoliomanager nutzt dynamische Marktphasen für Trancheninvestitionen. So entsteht ein stetiger Anreiz, Chancen und Kostenvorteile zu nutzen und zusätzliche Liquidität in die Vermögensverwaltung einzubringen.

Walter Ernst, Leiter der Niederlassung St.Gallen und Regionaldirektor Schweiz der Hypo Vorarlberg

Ein Jahr Lieferfrist für Chips

Für Hersteller von Geräten mit elektronischen Bauteilen wie der Parametric GmbH bedeutet der Chip-Mangel, entweder ewig auf Komponenten zu warten oder unanständig überhöhte Preise zu bezahlen.

Die in St.Gallen und Interlaken ansässige Parametric GmbH ist spezialisiert auf die Analyse von Bewegungsdaten im Aussenbereich. Ein Bestandteil der angebotenen Lösungen sind unter anderem Radar-basierte Geräte, die Personen oder Fahrzeuge zählen können. In diesen selbst entwickelten Radar-Zählgeräten sind mehrere ARM-Mikrocontroller verbaut, für die das Unternehmen jeweils eine eigene Software schreibt.

«In der Gerätesoftware steckt das gesamte Know-how», sagt Sascha Jäckle, Teilhaber und verantwortlicher Produktmanager bei Parametric. Sind die Microcontroller eines Lieferanten nicht verfügbar, kann man nicht einfach ein anderes Produkt einsetzen. «Dann müsste die Software erneut angepasst, getestet und zertifiziert werden», erläutert Jäckle: «Bei Chips sind wir leider vom jeweiligen Hersteller abhängig.» Zu hoffen, dass der jeweilige Hersteller seine Produkte jederzeit liefern könne, sei oft ein frommer Wunsch: «Die Lieferfristen für Chips sind von wenigen Wochen auf mehrere Monate hochgeschneit, teilweise sogar auf über ein Jahr.»

Broker nutzen Situation

Parametric könne auf dem Markt zwischen zwei Gruppen Lieferanten wählen: Zum einen die etablierten Bauteile-

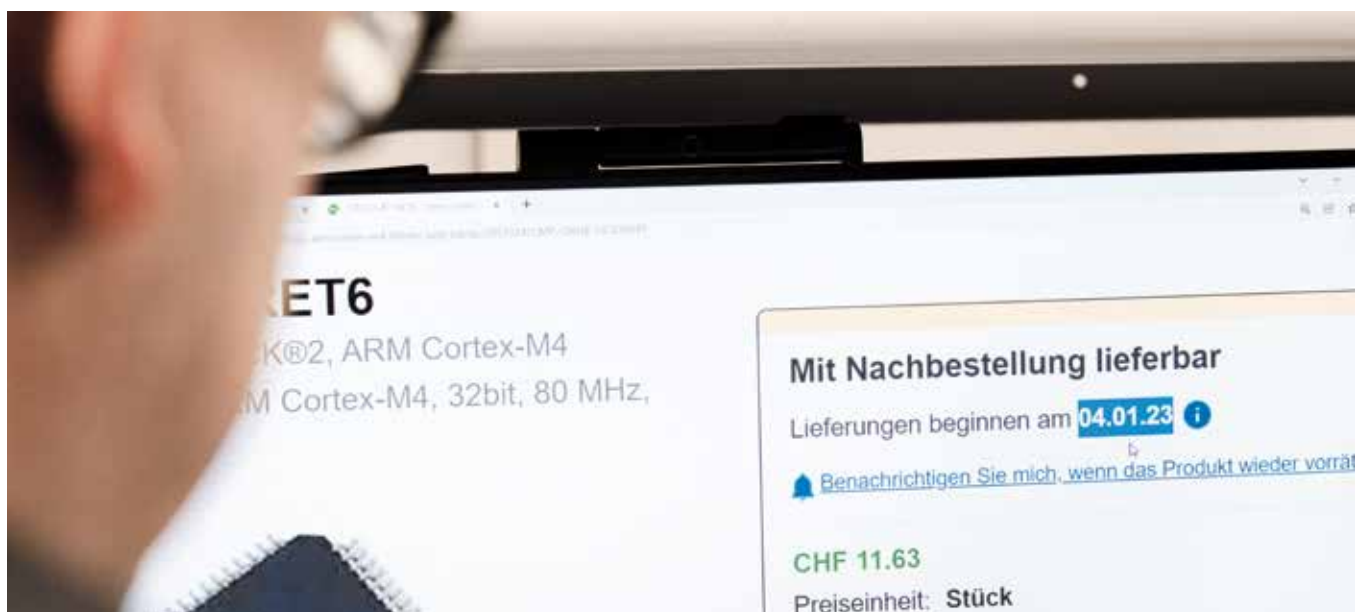
Distributoren mit zur Zeit sehr hohen Lieferfristen, aber nur leicht erhöhten Preisen «Wir bestellen jetzt, müssen oft eine Anzahlung tätigen, und bekommen die Produkte in einem Jahr.» Zum anderen gibt es Bauteile-Broker: Diese würden Restbestände von schwer verfügbaren und raren Bauteilen aufkaufen und mit hoher Marge weiterverkaufen. «Sie haben bestimmte Bauteile an Lager, die sofort lieferbar sind. Die Preise sind dann aber um einen Faktor fünf bis zu einem Faktor zehn höher als bei den Distributoren.»

Um die Situation zu verbessern hat Parametric ein Bauteile-Monitoring eingeführt. Die Marktpreise und Lieferfristen der in allen Geräten verbauten Bauteile wird von einer Software laufend überwacht. «Dies hilft uns Zeit zu gewinnen und bessere Entscheide zu fällen»

Marktbeobachter gehen zum Teil davon aus, dass Broker zurzeit komplette Produktionen aufkaufen würden, aktiv eine Knappheit schaffen und dadurch die Komponenten teurer verkaufen können.

Partner aus der Region

In aller Regel bestellen Gerätebauer wie Parametric die Elektronikboards fertig aufgebaut bei einem Elektronikfertiger. Diese Dienstleister kümmern sich auch um die Beschaffung



Die Suche nach verfügbaren Bauteilen wurde durch die Pandemie zu einer komplexen Aufgabe.



Sascha Jäckle ist Teilhaber der Parametric GmbH. In deren Fertigung im St. Galler Startfeld entstehen unter anderem kompakte Radar-Zählgeräte.

aller Komponenten. Aus Gründen der Qualitätssicherung gingen viele dieser Bestücker nicht das Risiko ein, Bauteile aus nicht-zertifizierten Kanälen zu beziehen und extra nochmals einzeln zu testen.

Um handlungsfähig zu bleiben, hat sich Parametric noch rechtzeitig, im Frühjahr 2020, mit einem ganzen Jahresbestand der schwer verfügbaren Chips eingedeckt, wie Sascha Jäckle darlegt: «Das hat die Liquidität stark belastet. Damals gingen wir wie vermutlich noch viele Firmen davon aus, dass die Covid-Krise in einem Jahr vorüber sei.»

Im Jahr darauf mussten dann Bauteile über Broker beschafft und den Elektronikfertigern zur Verfügung gestellt werden, damit diese die Boards überhaupt produzieren konnten.

Für die Radar-Zählgeräte vertraut Parametric aber neuerdings mit der St.Galler Firma QuickPick auf einen Bestücker aus der Region: «Die gehen für uns die Extrameile und suchen für uns schwer verfügbare Bauteile zusammen, ohne dass wir uns darum kümmern müssten», erklärt Sascha Jäckle. «Das ist ein enormer Mehrwert; so können wir uns auf die Weiterentwicklung der Geräte konzentrieren und nicht um Bauteile-Einkauf in China.»

Lieferfähig bleiben als oberstes Ziel

Den Aufbau bestehender Produkte kann Parametric nicht so einfach verändern, bei Neuentwicklungen achtet das Unternehmen aber darauf, ob ein Chiphersteller als möglicher Lieferant über eigene Produktionslinien verfügt oder die

Wafer, die Basis der Chips, bei Auftragsfertigern hergestellt werden. «Chips von Herstellern mit eigenen Produktionslinien scheinen besser verfügbar zu sein», sagt Jäckle.

«Wir haben alle Hebel in Bewegung gesetzt, um lieferfähig zu bleiben.»

Die Lieferfristen der Parametric-Lösungen erhöhte sich als Folge des Chip-Mangels zwar auf etwa vier Wochen, «wir haben jedoch alle Hebel in Bewegung gesetzt, um lieferfähig zu bleiben. Manche Kunden waren darüber sichtlich erstaunt und freuten sich.» Die Preise habe Parametric inzwischen etwas anpassen müssen, «weil uns die 2020 zu normalen Preisen beschafften Bauteile ausgegangen sind», wie Sascha Jäckle sagt. «Aktuell kosten unsere Chips fünf bis zehnmal mehr, darum kaufen wir nur kleinere Mengen ein – in der Hoffnung, dass die Broker irgendwann aufgeben müssen und die Preise wieder fallen.» Allfällige Preisnachlässe würde das Unternehmen in seinen Verkaufspreisen dann auch wieder weitergeben.

Text: Philipp Landmark
Bilder: Marlies Thurnheer



Auf eigenes Risiko mehr eingekauft

Die Varioprint AG in Heiden nutzt die Pandemie, um internes Optimierungspotenzial zu ergründen – «dann kommen wir nach der Krise fit raus und versuchen, unser Unternehmen weiterzuentwickeln», erklärt CEO Nicolas Härtsch.

CEO Nicolas Härtsch in der
Produktion der Varioprint AG
in Heiden.

Als Nicolas Härtsch 2019 ins Unternehmen Varioprint AG eintrat, konnte er noch nicht ahnen, dass er mit der Übernahme der Geschäftsführung im Sommer 2020 ein Manager im Krisenmodus sein würde. Der innovative Hersteller von Leiterplatten in Heiden galt und gilt als Ostschweizer Vorzeigeunternehmen – kein Wunder sagt Härtsch, in der Varioprint gäbe es «viel Gutes und Bewährtes, auf dem wir aufbauen.» Heute sagt der neue Chef aber auch: «Die Coronakrise hat mir die Chance gegeben, innerhalb der Varioprint eine andere Wahrnehmung auf gewisse Dinge zu erreichen.» Wenn Business as usual durch einen äusseren Faktor ohnehin gestört wird, ist es plausibler, Neuerungen zu implementieren.

Einfach ist es dennoch nicht. Nur schon, als neuer Chef eine gewisse Nähe zur Belegschaft aufzubauen, ist in einer solchen Situation viel schwieriger. «Ich habe schon darunter gelitten, immer Restriktionen anordnen zu müssen, anstatt regelmässig mal ein Fest zu feiern», gibt Nicolas Härtsch zu bedenken, «das ist in den letzten zwei Jahren massiv zu kurz gekommen.»

Homeoffice als Kulturwandel

2020, im ersten Coronajahr, kam das Unternehmen um eine Betriebsschliessung herum, «aber wir mussten Knall auf Fall ein Schutzkonzept implementieren», erinnert sich Härtsch. Dazu gehörte, dass für die Mitarbeiter im Büro so weit als möglich Home- oder Splitoffice angeordnet wurde – «Homeoffice war in unserer Unternehmung vorher nicht bekannt.» Der kleine Kulturwandel gelang gut, weil auch die technische Umsetzung gut durchdacht war.

Auch in den anderen Bereichen sei das Schutzkonzept «relativ radikal» gewesen: Im Betrieb wurden Schichten gesplittet, es gab keine physischen Schichtübergaben mehr, es wurden zusätzliche Pausenräume eingerichtet und für alle Räume Personenzahlbegrenzungen festgelegt. «Wir haben alles gemacht, was verlangt wurde, und kamen sehr gut durch die erste Welle», resümiert Nicolas Härtsch. Wenn die Fallzahlen wieder nach oben schnellten, konnten die inzwischen bewährten Systeme hochgefahren werden. Als es dann doch hiess, Schutzmasken wären ein sinnvoller Schutz, wurden diese im Betrieb diszipliniert getragen, «die Leute verstehen, warum eine Maskenpflicht angeordnet wurde und sie tragen sie auch.» Im ersten Jahr musste Varioprint nie grössere Personalausfälle beklagen, «Ansteckungen im Betrieb konnten wir komplett verhindern, die kamen immer von aussen.»

Die Nachfrage war weg

Was die produktiven Kapazitäten anbelangt, konnte Varioprint 2020 grundsätzlich gut arbeiten. Auftragsseitig sah es freilich anders aus. «Wir erlebten einen Nachfrageabriss. Plötzlich gab es für bestimmte Produkte gar keine Nachfrage mehr», sagt Nicolas Härtsch. Insbesondere im Bereich Medizintechnik habe es keine Bestellungen mehr gegeben, «weil elektive Eingriffe verschoben wurden, brauchte es auch keine Leiter-

platten für Herzschrittmacher oder Neurostimulatoren.» Auch im Automobilbereich verzeichnete Varioprint einen starken Rückgang, zudem wurde auch im Segment Industrietechnik das eine oder andere Digitalisierungsprojekt oder Automatisierungsprojekt nicht umgesetzt. «Drei von fünf Geschäftsbereichen sind also deutlich schwächer ausgefallen», erklärt Härtsch. Medizintechnik und Industrietechnik machen in einem normalen Jahr je knapp ein Viertel des Umsatzvolumens aus. Was 2020 stabil lief, war der Kommunikationssektor, ebenso Produkte für Navigationsanwendungen, GPS und Aerospace.

Bestellt – und verschoben

Einige Kunden, die 2020 nichts mehr bestellt hatten, schickten 2021 gleich mal eine grosse Bestellung, nach einem schwachen ersten Quartal registrierte Varioprint in den Folgequartalen 2021 einen «super Auftragseingang». Bereits gegen den Herbst hin herrschte dann aber in den Worten des CEO wieder «etwas Flaute». Der Auftragsbestand wuchs zwar noch weiter an, aber gleichzeitig wurden viele getätigte Bestellungen verschoben: «Unsere Kunden hatten wohl Aufträge im Haus, aber ihnen fehlten bestimmte Bauteile, und dann wird die Leiterplatte leider erst später benötigt», erklärt Nicolas Härtsch.

*«Plötzlich gab es für
bestimmte Produkte gar
keine Nachfrage mehr.»*

«Eine Leiterplatte ist kein Lagerartikel, die produziert man nie auf Vorrat, sondern immer just in time», erläutert der Varioprint-CEO. «Das hat auch mit Normen zu tun, die Lötbarkeit ist limitiert, die Leiterplatte lässt sich nicht unbestimmt lange weiterverarbeiten, und jeder Kunde will natürlich Leiterplatten mit der maximalen Haltbarkeit.» Die Folge: Auch Varioprint musste die Produktion drosseln.

Eine fertige Leiterplatte geht zuerst zu einem Bestücker – wenn aber ein vorgesehenes Teil fehlt, wird sie nicht bestückt. Der Chipmangel war selbstredend die Hauptursache, dass es hier zu Unterbrüchen kam, manchmal fehlten aber triviale Sachen wie eine Steckerverbindung, ein Lämpchen oder ein Ventilator. Dann kann nicht einfach ein anderes Produkt verwendet werden, die Kunden geben genau vor, welches Teil von welchem Lieferanten verwendet werden muss. Vor allem die zertifizierten Prozesse in der Medizinaltechnik oder im Automobilbereich sind da sehr restriktiv, weil es sich oft um klar spezifizierte Teile handelt.

Aktuell, im ersten Quartal 2022, werden die verschobenen Bestellungen bei Varioprint wieder abgerufen. «Wir müssten jetzt alles nachholen, bloss können wir das nicht im vollen Umfang», sagt Härtsch, «wir haben physikalische Grenzen bei der Kapazität, und mehr als unter der Woche und an den Wochenenden kann auch unser Personal nicht arbeiten.» Es sei eine total verrückte Situation, meint der Chef des Leiterplattenherstellers, und es sei noch nicht absehbar, wann sich das beruhige. Der Aufschwung sei aber sehr erfreulich.



Lieferfähig bleiben

Das Jahr 2021 fing freundlich an, es setzte eine Erholung ein. «Wir haben dann bewusst mehr Basismaterialien eingekauft, auf eigenes Risiko, damit wir sicher lieferfähig sind», sagt Nicolas Härtsch, «unsere Kunden sollten nie sagen müssen ›Varioprint war ein Hinderungsgrund‹.» Deshalb hat das Unternehmen mehr bestellt und zum Teil auch mehr Material an Lager genommen. «Wenn wir gleich bestellt hätten wie immer, wäre es für uns sehr viel schwieriger geworden.»

«Wir wollten Stabilität in der Belegschaft.»

Der Poker ist vorerst aufgegangen, «Im Moment werden wir noch etwas belohnt», sagt Härtsch. Die Preissteigerungen für die Rohstoffe kämen wellenartig, mal sind es 5 Prozent, dann wieder 15. «Bei gewissen Produkten haben wir sogar 100 Prozent Preiserhöhung. Es heisst dann einfach: ›Willst Du es?‹ Das kostet es.» Lieferanten mit starker Marktposition würden die Situation teilweise ausnutzen.

Manchmal kommt auch eine unglückliche Fügung dazu, wie Nicolas Härtsch erzählt: Für ein bestimmtes Vorprodukt kämen drei Hersteller in Frage, einer unterbricht aber die Produktion für eine Wartung seiner Anlagen, dann setzt ein Brand den zweiten ausser Gefecht, weshalb alle Abnehmer beim dritten Hersteller zusammenhamstern, was noch zu holen ist.

Kostensteigerung weiter gereicht

Dass Lieferketten nicht annähernd so funktionieren wie noch vor zwei Jahren spürt auch das Unternehmen in Heiden. Für die Herstellung von Leiterplatten braucht Varioprint viel harzbasierte Produkte und Glasfasern sowie Metalle wie Kupfer. Dazu kommt Lack in Form von Folien oder Sprühlack, um belichtungsfähige Oberflächen zu machen. «Grundsätzlich hatten wir eine gute Lieferperformance, weil wir eine wesentliche Lieferantenbasis in Europa haben», sagt Nicolas Härtsch – die Lieferanten hätten aber oft ihrerseits eine Verbindung zu Asien.

Die Varioprint AG bekam ihre Rohstoffe, wurde jedoch mit erheblichen Kostensteigerungen konfrontiert. Das Unternehmen konnte diese aber zum überwiegenden Teil weitergeben. «Die Verteuerung der Supply-Chain erfährt im Moment

jede Industrie. Wir können deshalb auf ein Grundverständnis unserer Kunden zählen, dass es eine Verteuerung gibt», erklärt Nicolas Härtsch. «Wir haben bei fast allen Kunden moderate Preiserhöhungen durchgebracht. Ich hoffe das reicht, um die Marge zu halten – sonst müssen wir nochmals nachjustieren.»

Stabilität bei der Belegschaft

Das Ergebnis 2020 war alles andere als gut, was auch auf Währungsverwerfungen zurückgeführt werden könne: «Wir haben einen sehr hohen Export-Anteil im Euroraum und im Dollar, und beide Währungen haben sich klar negativ entwickelt.» 2021 wird Varioprint auch nicht das erreicht haben, was sich das Unternehmen eigentlich vorgenommen habe, «aber wir sollten mit einem blauen Auge davonkommen», glaubt Härtsch. «Was uns wichtig war: Wir wollten Stabilität in der Belegschaft. Dafür haben wir gewisse Bremsspuren in der Erfolgsrechnung in Kauf genommen.»

Im ersten Coronajahr gab es öfters Kurzarbeit, 2021 nur noch im ersten Monat des Jahres. Es sei nie ein Thema gewesen, im negativen Wirtschaftszyklus den Personalbestand runterzufahren, sagt Nicolas Härtsch. Gutes Personal sei schwierig zu finden, zumal die Herstellung von Leiterplatten ein Beruf sei, den man nicht regulär erlernen könne. Deshalb war klar, dass man die guten Leute halten wolle. «Ich war nie nervös, ich wusste auch aufgrund des hohen, aber verschobenen Auftragsbestands, dass das Geschäft wieder anziehen wird. Ich bin guten Mutes, dass wir 2022 dort anknüpfen können, wo wir in guten Zeiten aufgehört haben.»

Frei nach dem Motto «jede Krise birgt auch Chancen» hat Varioprint die Zeit für interne Weiterbildungen der Mitarbeiter genutzt und die Leute mit anderen Disziplinen innerhalb der Produktion vertraut gemacht, sie konnten quasi in einer anderen Mannschaftsaufstellung spielen. Was gemäss Nicolas Härtsch gut angekommen ist: «Die Leute schätzten es, dass sie nun zusätzliche Perspektiven im Betrieb haben.»

Abläufe optimiert

Der CEO liess seine Leute aber nicht nur auf anderen Positionen spielen, er wollte auch die einstudierten Spielzüge anpassen: «Wir sind derzeit bestrebt, Abläufe zu optimieren und gewisse Produkte, die wir viel machen, schlanker, effizienter und schneller herzustellen. Neben dem Ziel, weniger Ausschuss zu produzieren, wollen wir vor allem die Durchlaufzeit für wichtige Produkte kürzen.» Ziel war und ist es, die Dauer vom Zeitpunkt der Bestellung bis zur Auslieferung einer für den Kunden konfektionierten Leiterplatte von vielleicht 25 Tagen auf noch 18 Tage zu drücken. Durchlaufzeiten waren ein Punkt, der in Kundenumfragen öfters thematisiert wurde. «Also sagten wir uns: Wir nutzen die Gelegenheit und überlegen, wie wir uns verbessern können», sagt Härtsch. Das ist gleichzeitig eine spannende Herausforderung für die Belegschaft, weil sich die Leute mit ihren Ideen einbringen können. Der Start dieser Initiativen «war auch ein Signal an unsere Leute: Wir glauben an Euch, und wir glauben an den Erfolg. Das hat in der Krise geholfen, eine gute Grundstimmung zu behalten.» Das sei auch nötig, weil zwei Jahre Pandemie bei allen an der Psyche nagten. Nicolas Härtsch hält dem entgegen: «Wir haben keine Angst, dass es uns in Zukunft nicht mehr braucht.»

Text: Philipp Landmark
Bilder: Marlies Thurnheer

Verständnis der Zusammenhänge fördern

Die Folgen der Pandemie stellen die Verantwortlichen für Lieferketten vor enorme Herausforderungen. Das spiegelt sich auch in der Ausbildung künftiger Supply-Chain-Manager.

An der Höheren Fachschule am Berufs- und Weiterbildungszentrum Buchs (BZB) werden Spezialisten ausgebildet, die heute noch mehr gefragt sein dürften als ohnehin schon: Diplomierte Supply-Chain-Manager NDS HF. Wenn weltweit Lieferketten zusammenbrechen, lohnt es sich, eine Ahnung von Themen wie Wertschöpfungsketten, Logistikstrategien, Materialfluss, Produktion und Lagerhaltung zu haben.

«Es werden Verlagerungen von Produktionen und Wertschöpfungsketten zurück in den europäischen Raum evaluiert.»

Grosse Praxiserfahrung

«Unsere Lieferketten sind Teil sensibler, ausbalancierter Kreisläufe, vergleichbar mit einem Ökosystem. Krisen zeigen, wie anfällig und dynamisch diese vernetzten Strukturen sind», erklärt Christine Heeb-Oehri, Fachdozentin Supply-Chain-Management am BZB. «Der internationale Beschaffungsmarkt steht vor diversen, zum Teil noch nie dagewesenen Herausforderungen.»

Christine Heeb-Oehri nennt verschiedene Folgen der Pandemie: Lockdown in Produktionsländern, explodierende Transportkosten, Preissteigerungen von Rohmaterial, ein grosses Konjunkturpaket in den USA, Mangel an Halbleiterchips, Kurzarbeit in der Automobilbranche, steigende Energiekosten, starke Inflation in den USA und im EU-Raum – Herausforderungen, die durch die wochenlange Blockade des Suezkanals und Naturkatastrophen noch akzentuiert wurden.

Und Herausforderungen, mit denen die Studenten in Buchs direkt konfrontiert werden. «Zu unseren Stärken gehört, dass wir einen Pool an Dozenten haben, die im jeweiligen Fachgebiet sehr grosse Praxiserfahrung aufweisen. Deshalb können sie auch situativ auf Entwicklungen wie die Coronapandemie und deren Auswirkungen auf die Wirtschaft eingehen», sagt Alexander Congiu, der Leiter der Höheren Fachschule am BZB.

Analyse von Beispielen

Aus der Praxis weiss Dozentin Christine Heeb-Oehri, dass viele global ausgerichtete Unternehmen ihre Kostenstrukturen, Risiken und Chancen neu bewerten. «Es werden Verlagerungen von Produktionen und Wertschöpfungsketten zurück in den europäischen Raum evaluiert.» Um der Unsicherheit



Christine Heeb-Oehri, Fachdozentin Supply-Chain-Management, und Alexander Congiu, Leiter der Höheren Fachschule am Berufs- und Weiterbildungszentrum Buch (BZB).

und den langen Wiederbeschaffungszeiten etwas entgegenzusetzen, würde auch vermehrt auf Sicherheitsbestände und Lager wichtiger Güter sowie Multiple Sourcing gesetzt. Einen allgemeinen Trend, zugunsten der Liefertreue oder auch des Images höhere Kosten in Kauf zu nehmen, sieht sie indessen nicht.

«Im Unterricht greifen wir auch aktuelle Entwicklungen auf, um ein allgemeines Verständnis der Zusammenhänge zu fördern», betont die Fachdozentin. Individuelle Lösungsansätze sowie Auswirkungen durch Massnahmen würden in der Klasse diskutiert. Auch das Analysieren und Bearbeiten von praxisbezogenen Fallbeispielen seien ein wichtiger Bestandteil des Lehrplans.

Ebenso das Fach «Kreativitätstechniken» und deren Anwendung, wie Alexander Congiu ergänzt. In sehr vielen Lehrgängen gebe es zu Beginn ein Modul «Selbstmanagement und Transferstärke», wo es unter anderem darum gehe, verschiedene Kreativitätstechniken zur besseren Problemlösung kennenzulernen.

Text: Philipp Landmark
Bild: Gian Kaufmann

Prix SVC Ostschweiz – die Spannung steigt





Die Evatec AG um CEO
Andreas Wälti gewinnt den
Prix SVC Ostschweiz 2020



Mit dem Prix SVC Ostschweiz werden vom Swiss Venture Club (SVC) erfolgreiche KMU der Region ausgezeichnet, die überzeugen: mit ihrer Firmenkultur, mit der Qualität der Mitarbeiter und des Managements, mit ihren Produkten und Innovationen sowie mit einem nachhaltigen Erfolgsausweis. Seit 2004 wird der Prix SVC Ostschweiz alle zwei Jahre vergeben, 2022 bereits zum zehnten Mal.

In diesem Jahr stehen folgende Unternehmen im Final: die Appenzeller Alpenbitter AG (Appenzell), die Ifolor AG (Kreuzlingen), die Högg Gruppe (Wattwil), La Conditoria (Sedrun), Mosmatic AG (Necker) und Wild & Küpfer AG (Schmerikon). Mehr über die Finalisten erfahren Sie auf Seite 46-47. Wer die begehrte Auszeichnung entgegennehmen darf, wird am 10. März im Rahmen eines Live-Events in den Olma-Messehallen in St.Gallen entschieden.

Die Preisverleihungen als öffentlichkeitswirksamste Aktivitäten des SVC haben sich zu schweizweit bekannten Anlässen entwickelt, die mittlerweile in acht Wirtschaftsregionen durchgeführt werden. Der SVC wird dabei unterstützt von der Premium-Partnerin Credit Suisse, den Partnern Emil Frey, EY, die Mobiliar und Swisscom sowie zahlreichen weiteren Sponsoren.

Die bisherigen Gewinner des Prix SVC Ostschweiz



2020

1. Platz Evatec AG (Trübbach)

Evatec ist ein Schweizer Unternehmen mit Aussenstellen in den USA, Europa und Asien, das sich auf die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb von Hightech-Dünnschicht-Beschichtungsanlagen für den Halbleiter-, Optik- und Optoelektronik-Markt spezialisiert hat.

2. Platz Integra Biosciences AG (Zizers)

Integra entwickelt, fertigt und vertreibt innovative Laborggeräte, die ihren Kunden in der Life-Science-Forschung dank höchster Präzision das Dosieren von Flüssigkeiten erleichtern. Die Firma mit weltweit 280 Angestellten hat ihren Hauptsitz in Zizers.

3. Platz Zünd Systemtechnik AG (Altstätten)

Die Zünd Systemtechnik AG stellt seit 1984 digitale Schneidsysteme für die Weltmärkte her. Das Familienunternehmen zählt heute zu den weltweit führenden Herstellern von Flachbettcuttern. Für ihre Kunden ist Zünd der Inbegriff von Schweizer Qualität – präzise, leistungsstark und zuverlässig.

2018

1. Platz Corvaglia-Gruppe (Eschlikon)

Corvaglia produziert in der Schweiz, Mexiko und USA, Getränkeverschlüsse für Softdrinks und Wasser in PET-Flaschen. Nebst Innovation und Pioniergeist liegt die Stärke von Corvaglia in der voll integrierten Prozesskette, die sich von der Kreation bis zum Anbringen auf der Flasche erstreckt.

2. Platz HB-Therm AG (St.Gallen)

Als weltweit führender Hersteller von Temperiergeräten entwickelt und produziert die HB-Therm AG seit 1967 innovative Temperiertechnik für höchste Ansprüche. Umfassendes Know-how und eine motivierte Belegschaft zeichnen die HB-Therm AG als eine Technologieführerin der Branche aus.

3. Platz Namics AG (St.Gallen)

Namics (seit 2020: Merkle) ist für ihre Kunden ein zuverlässiger Partner in den IT-Bereichen Strategie, Beratung, Konzeption, Design und Technik – und das seit 1995. Die Digitalagentur legt heute den Fokus auf Customer-Experience-Transformation.



2016

1. Platz Berlinger-Gruppe (Ganterschwil)

1865 legte Johann Georg Berlinger den Grundstein der Firmengeschichte – damals als Weberei. Heute steht Berlinger für Technologie- und Handelsprodukte sowie für standardisierte Dopingkontrollsysteme. Berlinger ist weltweit führender Partner für sichere, einfache Dopingkontrolle- und Temperaturüberwachungslösungen.

2. Platz Adcubum AG (St.Gallen)

Seit 1997 bietet Adcubum als Schweizer Marktführer in Kranken- und Unfallversicherungen die Standardsoftware Adcubum Sirius an. Ein starkes Team und exzellente Software-Architektur sind die Basis für den Erfolg von Adcubum.

3. Platz Wyon AG Swiss Batteries (Appenzell)

Seit über 20 Jahren ist Wyon auf die Entwicklung und die Produktion aufladbarer Lithium-Ionen-Batterien in Klein- und Mikrogrößen spezialisiert. Akkus von Wyon erhöhen die Lebensqualität von Gehörlosen und schonen die Umwelt. Ein Wyon-Akku ersetzt über 1000 Wegwerfbatterien.



2014

1. Platz Sky-Frame/R&G Metallbau AG (Ellikon an der Thur)

Sky-Frame ist dank grosser Leidenschaft und tiefem Verständnis für Technik, Architektur und Raumgestaltung das international führende Schiebefenstersystem mit Entwicklungs- und Produktionsstandort in der Schweiz.

2. Platz Otto Hofstetter AG (Uznach)

Die Otto Hofstetter AG ist international führend im Werkzeug- und Formenbau und zu 100 Prozent in Familienbesitz. Die von der Firma entwickelten und produzierten Spritzgiesswerkzeuge sind in der PET- und Verpackungsindustrie ein fester Wert.

3. Platz Jörimann Stahl AG (Walenstadt)

Mit rund 85 Mitarbeitern hat sich die Unternehmung seit mehreren Jahren zu einem der stärksten Stahlverarbeiter der Schweiz entwickelt, der auch in der Lage ist, anspruchsvolle Stahlarbeiten und Grossprojekte zu realisieren.

2012**1. Platz Microdiamant AG (Lengwil)**

Microdiamant verarbeitet Diamantpulver aus verschiedenen Syntheseverfahren sowie natürlichen Diamant zu einer umfassenden Reihe von Körnungen im Mikron- und Submikron-Bereich.

2. Platz Sieber Holding AG (Berneck)

Sieber ist ein innovativer Transportpartner für massgeschneiderte Lösungen im nationalen und internationalen Warenverkehr: auf dem Land, zu Wasser und in der Luft.

3. Platz Confiseur Läderach AG (Ennenda)

Hochwertige Rohstoffe, meisterliche Handwerkskunst und spürbare Frische – diese Eigenschaften zeichnen den Schweizer Chocolatier Läderach und seine Produkte aus.

**2010****1. Platz Oertli Instrumente AG (Berneck)**

Oertli macht den Unterschied: Mit Operationsgeräten und Instrumenten in bestechender Qualität, die den Operationsprozess sicherer, einfacher und effizienter machen.

2. Platz Blumer-Lehmann AG (Gossau)

Der Holzbau ist die Welt der Blumer-Lehmann AG. Als führendes Schweizer Holzbauunternehmen bietet es umfassende Holzbaukompetenz.

3. Platz Complementa Investment-Controlling AG (St.Gallen)

Complementa ist erfahrene und zuverlässige Partnerin institutioneller und grosser privater Investoren und unterstützt Anleger bei der Planung, Gestaltung und Überwachung des Finanzierungsprozesses.

2008**1. Platz Varioprint AG (Heiden)**

Varioprint produziert Leiterplatten für elektronische Systemlösungen. Die Produkte werden zukunftsorientiert und nach neuesten Erkenntnissen der Fertigungstechnologie hergestellt.

2. Platz Mode Weber (St.Gallen)

Mode Weber ist das führende Ostschweizer Modehaus für Damen und Herrenmode. Das Familienunternehmen wurde 1919 von Ernst und Anna Weber gegründet und wird heute in der dritten Generation geführt.

3. Platz Samaplast AG (St.Margrethen)

Samaplast ist ein kunststoffverarbeitendes Unternehmen und seit mehr als fünf Jahrzehnten in Familienbesitz. Die Samaplast-Tochter Liosaplast ist eine führende Spezialistin für Kunststoffbeschichtungen in Nass- und Pulverlackverfahren als Oberflächenveredelung.





2006

1. Platz Telsonic AG (Bronschhofen)

Die Schweizer Telsonic-Gruppe ist seit 1966 mit industriellen Ultraschall-Lösungen in Europa, Amerika und Asien vertreten. Ständige Innovationen tragen dazu bei, dass sich Telsonic in vielen Anwendungen einen Vorsprung erarbeitet hat, der ihren Kunden Mehrwert bietet.

2. Platz Swisstulle AG (Münchwilen)

Erfahrungen aus über 100 Jahren haben Swisstulle zu dem gemacht, was das Unternehmen heute ist: einer der kontinentalen Marktführer im traditionellen echten Bobinet-Tüll und in technischen Gewirken.

3. Platz Plaston AG (Widnau)

Plaston produziert jedes Jahr mehr als vier Millionen Kunststoff-Koffer und verarbeitet dazu täglich rund 40 Tonnen Kunststoff-Granulat. Das Unternehmen stellt auch Kunststoff-Sichtteile für Geräte- und Maschinengehäuse her und montiert die Elemente zu Baugruppen oder verkaufsfertigen Produkten.



2004

1. Platz Abacus Research AG (Wittenbach)

Seit über 30 Jahren ist es das Ziel von Abacus, den administrativen Aufwand von Schweizer Unternehmen zu reduzieren. Die Abacus-Software unterstützt Geschäftsprozesse optimal, und Nutzer erhalten die für ihre Entscheidungen wichtigen Informationen in Echtzeit.

2. Platz Hotel Hof Weissbad (Weissbad)

Das Hotel Hof Weissbad ruht am Fusse des Alpsteins und steht ganz im Dienst von Gesundheit, Wohlbefinden und Appenzeller Traditionen. Es bietet abwechslungsreiche Aktivitäten und eine ausgezeichnete Küche. 185 Angestellte setzen sich 365 Tage im Jahr für das Wohl der Gäste ein.

3. Platz Fela Management AG (Diessenhofen)

Fela ist Spezialistin für Telematiklösungen und Anwendungen im mobilen Bereich – für Bahn, Bus, Güterverkehr und viele Spezialanwendungen.

Dem guten Rat verschrieben

Auf die richtige Beratung kommt es an, besonders im Steuerrecht. Ganz dieser Thematik verschrieben hat sich Steuerexpertin Isabelle Krüse. Ein Leaderinnen-Portrait.



«Die Steuerberatung hat sich in den letzten Jahren stark verändert», betont die Arneggerin. Im immer komplexer werdenden Dschungel der Steuerparagrafen häufen sich unklare Sachverhalte, und der gewachsene Interpretationsspielraum führt zu Unsicherheiten. Daher bedarf es umso mehr einer Fachperson für eine kompetente Steuerberatung. Die Ausbildung zur dipl. Steuerexpertin stellte deshalb einen Meilenstein in der Karriere von Isabelle Krüse dar.

Es vergehen kaum Monate, in welchen nicht neue Gerichtsurteile, Weisungen und geänderte Verwaltungspraxen die Steuerlandschaft erweitern. «Dies trägt einerseits zu einer abwechslungsreichen Tätigkeit bei, andererseits ist es eine grosse Herausforderung, stets auf dem neuesten Wissensstand zu sein», erzählt die Expertin in ihrem Büro in St.Gallen.

Durch das juristische Umfeld bei der at ag rechtsanwälte und steuerexperten besteht Isabelle Krüses Tätigkeitsbereich auch aus Interessensvertretungen von Steuerpflichtigen vor Gericht. Doch gut beraten ist bereits, wer einen Steuerexperten schon im Vorfeld grösserer Vorhaben aufsucht. Viele Projekte lassen sich so in vielerlei Hinsicht vorteilhafter planen und umsetzen.

Eine gute Planung umfasst allerdings weit mehr als nur das Thema Steuern. Dabei kommen der gelernten Treuhänderin ihr Wissen in Betriebswirtschaft sowie ihre Kenntnisse der juristischen Aspekte zugute.

Vielseitigkeit ist für Isabelle Krüse nicht nur der Schlüssel zum Erfolg in ihrem beruflichen Alltag, sie schätzt diese auch bei den Leaderinnen Ostschweiz. «Der Austausch mit Frauen aus unterschiedlichen Branchen ist für mich immer wieder eine persönliche Bereicherung.»

Die «Leaderinnen Ostschweiz» bringen Fach- und Führungsfrauen zusammen, fördern den Austausch, vermitteln Wissen und unterstreichen mit ihrer Arbeit die Verbundenheit zur regionalen Wirtschaft.





Christoph Zeller:

**Mit Optimismus
an der Planung.**

«Die Longlist ist in der Regel dreistellig»

Seit 2004 zeichnet der Swiss Venture Club mit dem Prix SVC Ostschweiz alle zwei Jahre regionale Unternehmen aus, die sich durch Innovationskraft hervorgetan haben. Christoph Zeller, SVC-Regionenleiter und OK-Präsident des Prix SVC Ostschweiz, spricht über die Situation der KMU und über die Eventplanung in Zeiten von Corona.

Christoph Zeller, heuer wird der Prix SVC Ostschweiz zum zehnten Mal vergeben. Die Ausgaben 2020 und die diesjährige stehen und standen im Zeichen von Corona. Wie haben Sie diese Zeit als OK-Präsident erlebt?

Natürlich ging es uns ähnlich wie der ganzen Wirtschaft: Termine mussten immer wieder angepasst, Meetings unter wechselnden Bedingungen durchgeführt werden. Aber insgesamt hatten wir eher Glück: 2020 war die Juryarbeit abgeschlossen, als der Lockdown kam, und den Anlass selbst konnten wir im August in einem «Pandemie-Fenster» in etwas anderer Form, aber der Bedeutung des Preises angemessen veranstalten – übrigens als einen der ersten nach der ersten Welle. Diesmal waren wir ebenfalls zuversichtlich, dass ein Live-Anlass möglich sein wird. Und so ist es nun.

«Die Unternehmen in der Ostschweiz sind hoch innovativ unterwegs.»

Die Corona-Situation war für die Planung und Durchführung von Live-Events alles andere als einfach. Wo lagen bei der diesjährigen Ausgabe des Prix SVC Ostschweiz die grössten Herausforderungen?

Wer wie wir Firmen für ihre Erfolge auszeichnet, ist gut beraten, mit einer guten Portion Optimismus an die Planung heranzugehen. Die Juryarbeit und die Besuche in den Unternehmen konnten aber alle stattfinden. Herausfordernd war die Lage eher deshalb, weil unsere Partner (Location, Technik, Catering) immer bereit sein mussten, ihre Leistungen auch kurzfristig noch anzupassen.

Auch für den Prix SVC 2022 wurden wieder sechs Unternehmen für die Finalrunde ausgewählt. Wie viele Unternehmen standen insgesamt zur Auswahl und nach welchen Kriterien werden die Finalisten jeweils ausgewählt?

Die Longlist – für die man sich nicht bewerben kann, sondern von der Jury ausgewählt wird – ist in der Regel dreistellig. Für die Juryarbeit gibt es standardisierte Vorgaben des SVC mit zwölf Selektionskriterien, mehreren Jurysitzungen sowie dem persönlichen Besuch bei allen Finalisten. Damit ein Unternehmen nominiert werden kann, braucht es einen klaren Leistungsausweis, eine etablierte und nachhaltige Positionierung im Markt, nachgewiesene Innovationskraft und regionale Verwurzelung. Es werden also «harte» und «weiche» Faktoren beurteilt und letztlich auch ausgezeichnet.

Wie wirkt sich ein Sieg am Prix SVC für ein Unternehmen denn aus?

Die Siegerunternehmen berichten praktisch ausnahmslos von positiven Auswirkungen, insbesondere in der regionalen Wahrnehmung und in der Positionierung als attraktive Arbeitgeber. Sozusagen alle stellen die Preis-Skulptur prominent bei ihrem Empfang auf: Das zeigt, dass sie sich auch eine Wirkung nach innen versprechen, indem die Mitarbeiter sehen, dass ihre Arbeit mit dem Preis ausgezeichnet wird.

Sie sind nicht nur OK-Präsident des Prix SCV Ostschweiz, sondern auch SVC-Regionenleiter und haben als solcher Einblick in die KMU-Landschaft der Ostschweiz. Wie geht es den Betrieben in unserer Region aktuell, auch vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie?

Die Situation ist natürlich sehr vom konkreten Markt der jeweiligen Unternehmung abhängig. Gastronomie und Eventbranche oder auch Betriebe im Fitness- und Unterhaltungsbereich sowie die Kulturschaffenden waren jetzt lange in einer sehr unsicheren Situation. Bei den exportorientierten, mittleren und grösseren Industrieunternehmen sieht es deutlich besser aus: Diese konnten ihre Marktstellung halten, zum Teil sogar ausbauen. Es hat sich in dieser Krise gezeigt, dass die Ostschweizer Unternehmenslandschaft sehr solide aufgestellt ist.

Wie konnte und kann der SVC die KMU in dieser schwierigen Zeit unterstützen?



HÖGG
LIFTSYSTEME

ST. GALLEN
☎ 071 987 66 80

BERN
☎ 033 439 41 41

LAUSANNE
☎ 021 800 06 91

TREPPENLIFTE

**ROLLSTUHLLIFTE
SITZLIFTE
AUFZÜGE**

*Die Lift-
Experten*



**Montiert in
2 Wochen**

www.hoegglift.ch

5 JAHRE GARANTIE



LEADER ist eine Marke – und davon profitieren auch Sie!

Der LEADER ist zum Label für ein starkes Unternehmertum mit Visionen geworden. Ob Firma, Verband oder Organisator einer Veranstaltung: Wir sind Ihr Partner und realisieren mit Ihnen ein Magazin, das vollumfänglich oder teilweise anzeigenfinanziert ist, professionell umgesetzt wird und direkt von der exklusiven Zielgruppe der Entscheidungsträger aus Wirtschaft und Politik in der Ostschweiz profitiert. Bei Fragen stehen wir Ihnen per Telefon unter 071 272 80 50 oder via Email unter leader@metrocomm.ch gerne zur Verfügung.

www.leaderdigital.ch **LEADER** **SPECIAL**

Kommunikation, die auch in schwierigen Zeiten einfach wirkt.

www.alea-iacta.ch

alea iacta-

Der Swiss Venture Club bietet mit seinem Netzwerk den KMU und ihren Führungskräften die Möglichkeit, sich mit Verantwortlichen anderer Firmen auszutauschen und von den Strategien gegenseitig zu lernen und so weiterzukommen – persönlich ebenso wie als Firma.

«Sich zu treffen und die ausgezeichneten Firmen zu feiern gehört zur DNA der Unternehmerpreise des SVC.»

Was ist dabei Ihre Aufgabe als Regionenleiter?

Wir halten den Kontakt zur regionalen Wirtschaft, organisieren mit unseren Teams und OKs regionale Anlässe und bringen die Anliegen der Region in den gesamtschweizerisch tätigen Swiss Venture Club ein.

Die Ostschweiz ist als Region mit überdurchschnittlich hoher Industriedichte, Exportquote und KMU-Anteil auf eine hohe Innovationskraft angewiesen. Wie innovativ sind unsere KMU Ihrer Meinung nach?

Die Unternehmen, insbesondere die industriell tätigen Betriebe, aber auch viele Dienstleister in der Ostschweiz sind aus meiner Sicht hoch innovativ unterwegs. Praktisch bei jedem Prix SVC Ostschweiz entdecken wir eigentliche «Perlen» in unserer Region, die sich fast unbemerkt von der Öffentlichkeit auf weltweiten Märkten – oft in Nischen – zu Marktführern entwickeln. Es ist unglaublich, was hier schon seit Jahrzehnten entwickelt, entdeckt und erfunden wird!

«Praktisch bei jedem Prix SVC Ostschweiz entdecken wir eigentliche «Perlen» in unserer Region.»

Eine Umfrage am letztjährigen KMU-Tag hat gezeigt, dass die Mehrheit der hiesigen KMU gut gerüstet für die Zukunft ist. Nicht zuletzt auch dank Innovationen. Wie sehen Sie das?

Genauso. Neben der Innovationsfähigkeit halte ich die hoch qualifizierten Angestellten für den zweiten grossen Erfolgsfaktor der Ostschweizer Wirtschaft. Sie sind zudem ihren Unternehmen oft über Jahrzehnte treu, weil sie privat und persönlich mit ihren Familien hier verwurzelt sind.

Und wo orten Sie noch Nachholbedarf?

Eigentlich nur dort, wo wir als Prix SVC schon mithelfen: In der Kommunikation darüber, was hier alles an wirtschaftlichem Erfolg und spannenden Karrieren möglich ist. Nur mit einem gesunden Selbstbewusstsein und viel Kommunikation wird es möglich sein, den Fachkräftemangel zu mildern, der in einzelnen Branchen jetzt schon sehr schmerzt.

Mehr Freiheit, Effizienz und Wirkung

Es ist eine Binsenweisheit: Wer reguliert, sorgt für Kosten. Und dennoch wird fleissig reguliert. Die Corona-Pandemie zeigte nur zu deutlich, dass Regulierungen aufwendig ausgearbeitet, «vernehmlassst», erlassen, kommuniziert, umgesetzt und notfalls auch sanktioniert werden müssen.



Dabei werden zahlreiche Stakeholder angesprochen, die ebenfalls prüfen und kommunizieren. Wenn das Volk vor lauter Stellungnahmen alsdann nicht mehr weiss, was gilt, wird es schwierig. Lebt ein Rechtsstaat doch davon, dass die geltenden Vorschriften bekannt sind, akzeptiert und angewandt werden.

Weniger Regulierung ...

Ökonomisch betrachtet handelt es sich dabei um Regulierungskosten seitens der Behörden, um Informationskosten seitens der Bevölkerung und um Anpassungskosten seitens der Betroffenen. Letztere steigen ins Unermessliche, wenn Experten beigezogen, Drittkosten getätigt und/oder ineffiziente Abläufe angewandt werden müssen.

Eine solche «Regulierungsendemie» erleben wir seit Jahren. So stehen etwa das Krankenversicherungs-gesetz und seine Verordnungen unter einer Dauerreform. Sei dies über Volksinitiativen, wie sie derzeit wieder im Parlament diskutiert werden, über politischen Druck oder über Ideen, die aus dem BAG stammen. Nur mehr wenige kennen sich im interdisziplinären Gesundheitswesen, das kantonal wie auch auf Bundesebene reguliert wird, vollends aus. Es wird aber erwartet, dass die Akteure im Alltag alle Details kennen und kostengünstig wirken, auch wenn die Vorgaben oftmals alles andere als praxistauglich sind.

... mehr Wirkung

In Tat und Wahrheit verteuert sich das Gesundheitswesen auch, weil Regulierungen zu viel Ressourcen absorbieren, zu hohe Informations- und Polit-Kosten verursachen, immer mehr Experten erforderlich machen und so auch das System ausbremsen. Ein Umdenken ist nötig, und zwar überall, wo reguliert wird. Weniger Regulierung – mehr Freiheit, Effizienz und Wirkung!

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

Die Finalisten des Prix SVC Ostschweiz 2022

Appenzeller Alpenbitter AG

Vor 120 Jahren legten die beiden Appenzeller Emil Ebnetter und Beat Kölbener den Grundstein für die Appenzeller Alpenbitter AG. Sie entwickelten den Appenzeller Alpenbitter mit 42 auserlesenen Kräutern. Das Rezept dieses Naturprodukts ist ein gut gehütetes Geheimnis der Gründerfamilie. Bis heute ist die Appenzeller Alpenbitter AG ein reiner Familienbetrieb, mit derzeit rund 40 Angestellten. Seit Oktober 2020 ist Pascal Loepfe-Brügger, Urenkel des Firmengründers Beat Kölbener, Geschäftsführer des Appenzeller Traditionsunternehmens.

- Geschäftssitz: Appenzell AI
- Gründungsjahr: 1902
- Branche: Getränke
- Anzahl Mitarbeiter: 40

www.appenzeller.com



WILD & KÜPFER

Wild & Küpfer AG

Seit über 40 Jahren entwickelt, produziert und montiert die Wild & Küpfer AG hochpräzise Kunststoff-Teile und Baugruppen für komplexe Anwendungen. An seinem hochmodernen Standort in Schmerikon investiert das Familienunternehmen kontinuierlich in Spitzentechnologie und Spitzenleistung. Auch darum ist die Wild & Küpfer AG, die über 200 Angestellte beschäftigt, Technologie-Marktführer in der Schweiz und Europa im Bereich Kunststoff-Spritzguss.

- Geschäftssitz: Schmerikon SG
- Gründungsjahr: 1979
- Branche: Kunststoffspritzguss für Industrie und MedTech
- Anzahl Mitarbeiter: 205

www.wildkuepfer.swiss

Mosmatic AG

Das Toggenburger Familienunternehmen Mosmatic AG spezialisiert sich seit über 40 Jahren auf Produkte für Autowaschtechnik, Hochdruckreinigung und Präzisionsdrehgelenke. Innovative und kundenorientierte Speziallösungen sowie patentierte Entwicklungen machen das Unternehmen über die Grenzen hinaus bekannt. Im Jahr 1978 in der Schweiz gegründet, ist die Mosmatic-Unternehmensgruppe mit Aussenstellen in den USA, Kanada und Australien heute weltweit vertreten. Die gesamte Produktpalette wird von über 120 Mitarbeitern im Neckertal hergestellt.

- Geschäftssitz: Necker SG
- Gründungsjahr: 1978
- Branche: Hochdruck/Autowäsche/Drehdurchführungen
- Anzahl Mitarbeiter: 120

www.mosmatic.com/de





Ifolor AG

Ifolor macht unvergessliche Momente in personalisierten Fotoprodukten wiedererlebbar. Das Angebot umfasst hochwertige Produkte wie Fotobücher, -kalender, -grusskarten, Wanddekorationen, Fotogeschenke und Fotos. Als 1961 gegründetes Familienunternehmen verknüpft Ifolor Tradition mit Innovation und arbeitet seit 2011 klimaneutral. Das Unternehmen ist in fünfzehn Ländern aktiv, beschäftigt rund 270 Angestellte und erzielt jährlich über 100 Millionen Franken Umsatz. Die Ifolor-Fotoprodukte werden am Hauptsitz in Kreuzlingen und im finnischen Kerava gefertigt.

- Geschäftssitz: Kreuzlingen TG
- Gründungsjahr: 1961
- Branche: Fotofinishing, personalisierter Digitaldruck
- Anzahl Mitarbeiter: 270

www.ifolor.ch



HÖGG

Högg-Gruppe

Was 1905 als Hufschmiede in Lichtensteig begann, hat sich zu einer modernen, innovativen Unternehmensgruppe mit 160 Angestellten entwickelt. Die Högg-Gruppe besteht aus spezialisierten Anbietern für Präzisionsfertigung und Baugruppenmontage (Högg AG Produktionstechnik) sowie für Engineering mit Systemverantwortung (simplify engineering AG). Und die Expertin für Treppen- und Sitzlifte (Högg Liftsysteme AG) bietet ideale Lösungen zur Bewältigung von Höhenunterschieden für Personen mit eingeschränkter Mobilität.

- Geschäftssitz: Wattwil SG
- Gründungsjahr: 1905
- Branche: Mechanische Fertigung, Engineering, Liftbau
- Anzahl Mitarbeiter: 160 (davon 12 Lehrlinge)

www.hoegg.ch

La Conditoria SEDRUN-SWITZERLAND AG

Auf 1400 Metern über Meer produziert la Conditoria bereits seit 1965 feinste Bündner Spezialitäten. Immer wieder kreiert das in zweiter Generation geführte Familienunternehmen einzigartige Produkte wie das Leaderprodukt «die wohl kleinste Bündner Nusstorte der Welt» mit nur 19 Gramm. Jährlich produziert das Unternehmen mit rund 50 Angestellten millionenfach sein Vorzeigeprodukt, vertreibt vor allem im Schweizer Detailhandel (u. a. bei Coop), exportiert aber auch in dreizehn verschiedene Länder von Hongkong über Südkorea bis in die USA.

- Geschäftssitz: Sedrun GR
- Gründungsjahr: 1965
- Branche: Lebensmittelproduktion von Dauerbackwaren und Confiserieartikel
- Anzahl Mitarbeiter: 44

www.laconditoria.ch





**ORIGINAL
APPENZELLER ALPENBITTER**

**SWISS MADE.
SEIT 120 JAHREN.**

APPENZELLER.COM



DER NEUE LEXUS NX PLUG-IN HYBRID

FEEL MORE IN EVERY MOMENT

Entworfen, um zu begeistern - die nächste NX Generation. Mehr Emotionen und Effizienz in jedem Moment. Mit Hybrid oder Plug-in Hybrid Antrieb. Jetzt bei Ihrem Lexus Partner erleben.



Emil Frey St. Gallen
emilfrey.ch/stgallen – 071 228 64 64

Die Jury des Prix SVC Ostschweiz 2022

Die Auswahl der Kandidaten wird von einer unabhängigen Expertenjury übernommen. Den Unternehmen selbst ist es nicht möglich, sich um eine Nomination für den Prix SVC zu bewerben.

Die Prix-SVC-Ostschweiz-Jurymitglieder sind unabhängig, arbeiten praxisnah und sind in der jeweiligen Region verankert. Durch ihre langjährige berufliche Erfahrung und ihre tiefe Verankerung in Wirtschaft, Politik, Wissenschaft oder Medien verfügen sie über die notwendigen Anforderungen, um die Unternehmen kompetent und objektiv zu beurteilen.



Christoph Zeller
SVC Regionenleiter
Ostschweiz/Leiter Firmenkunden Region Ostschweiz,
Credit Suisse (Schweiz) AG



Andrea Berlinger
Verwaltungsratspräsidentin,
Eigentümerin der Berlinger
Gruppe



Iwan Zimmermann
Associate Partner, Audit
Services, Leiter Region
Ostschweiz/Liechtenstein
Ernst & Young AG



Prof. Dr. Isabella Hatak
Ordentliche Professorin
für KMU Management,
Direktorin KMU-HSG



Reto Freitag
Sales Director East Enterprise
Sales & Services
Swisscom (Schweiz) AG



Gian Bazzi
Generalagent/Inhaber die
Mobiliar Generalagentur
St.Gallen



Andrea Fanzun
Jurypräsident/Partner
und CEO Fanzun AG



Peter Schütz
Inhaber
Letrona AG



Reto Zürcher
CEO/Mitinhhaber
HB-Therm AG



Esther von Ziegler
VR und Mitinhaberin
azinova group AG



Bruno Eugster
Geschäftsführer Emil Frey
St.Gallen



Der St.Galler **Marc Reinhardt** ist seit September 2018 Geschäftsführer von Mummenschanz. Er hat ein Executive MBA absolviert und verfügt über Erfahrung in den Bereichen Marketing und Kommunikation, Veranstaltungsmanagement, Leadership und Geschäftsführung. Reinhardt war zehn Jahre als Radiojournalist in der Ostschweiz tätig, elf Jahre als PR-Berater in Agenturen und acht Jahre in der Unternehmenskommunikation. Unter anderem war der heute 56-Jährige in Zürich beim damals grössten Konzertveranstalter der Schweiz, Good News Productions, als Head of Communication tätig.

«Durchziehen oder zumachen?»

Die legendärste Theatergruppe der Schweiz feiert heuer ihr 50-jähriges Bestehen: Mummenschanz steht seit 1972 für zeitgenössisches Maskentheater. Ohne Worte, Musik oder Bühnenbild, nur mit Masken und Körpern vor schwarzem Hintergrund. Marc Reinhardt führt das Rheintaler KMU mit zehn Angestellten seit September 2018. Wie ist das in Altstätten beheimatete und international bekannte Kulturunternehmen wirtschaftlich durch die Corona-Krise gekommen?

Marc Reinhardt, Sie hatten Ihren neuen Job noch nicht einmal zwei Jahre und standen wegen der Corona-Pandemie plötzlich vor der vermutlich grössten Herausforderung Ihrer beruflichen Karriere. Wie war das damals für Sie?

Wir waren im März 2020 auf Tournee durch die USA, als uns die Pandemie erreichte. Täglich haben wir die Situation beurteilt. Als dann die USA die Grenzen schlossen, mussten wir eine Woche früher abbrechen. Da auch die Swiss nicht mehr in die USA fliegen konnte, musste ich die Truppe von einem Tag auf den andern auf eine amerikanische Airline umbuchen, damit wir umgehend in die Schweiz fliegen konnten. Unser Material kam erst zwei Monate später nach, da Frachtkapazitäten rar und teuer waren.

Und wie ging es weiter?

Von da an wurden sämtliche Auslandstourneen im Wochentakt abgesagt. Eine grosse Italien-Tournee, das Gastspiel in München, auf das wir Jahre hingearbeitet haben, um einen Slot zu bekommen, Auftritte in verschiedenen Städten in Deutschland und Frankreich, Corporate-Events in der Schweiz, eine Teilnahme in einer Netflix-Serie und, ganz traurig, eine mehrmonatige Tournee in China. Obwohl man in unserem Geschäft immer wieder mit Absagen rechnen muss, war die Häufung schrecklich. Damals dachte ich noch: Wenn wir im Dezember 2021 unsere 50-Jahre-Tournee starten, dann wird das alles vorbei sein ...

Sämtliche Aktivitäten von Mummenschanz werden von der gleichnamigen Stiftung getragen. Wie gesund waren die Finanzen vor Corona und wie stark hat die Pandemie der Theatergruppe zugesetzt?

Mummenschanz hat finanziell gesehen wilde Zeiten erlebt. Zu Beginn hat man mit den Kollekten und Huteinnahmen von der Hand in den Mund gelebt. Später, als sich in den späten 1970ern der Erfolg einstellte, konnte man auch Geld verdienen. Aber es gab dann auch eine Zeit, wo viel Geld wieder verloren ging, weil man die Company zu wenig nach betriebswirtschaftlichen Prinzipien geführt hat.

Mummenschanz war damals in den roten Zahlen?

Ja, in tiefroten. Mein Vorgänger hat die Company mit hohen Schulden übernommen und dann in acht Jahren dank einer

klaren Finanzplanung, einem strikten Kostenmanagement und betriebswirtschaftlichen Strukturen wieder auf finanziell solide Beine gestellt. Ich durfte vor knapp vier Jahren ein – für den kulturellen Bereich – gesundes Unternehmen übernehmen. Als die Pandemie losging, war für uns alle, vor allem in der Kultur, nicht klar, wie wir das überstehen werden.

«Grosse Unternehmen reduzieren ihre Kulturengagements immer mehr.»

Wie finanziert sich Mummenschanz?

Ausschliesslich über Gagen und Ticketeinnahmen. Dazu kommen kleinere Einnahmen aus Merchandising oder Lizenzen. Alle rund fünf Jahren gehen wir auf eine grosse Schweizer Tournee, wie aktuell mit der Jubiläumstournee «50 Years». In einem solchen Jahr erwirtschaften wir in der Regel einen substanziellen Gewinn. Dieser muss dann in den Folgejahren als Deckungsbeitrag für die Verluste dienen. Wir müssen pro Jahr rund 100 Auftritte spielen, um eine ausgeglichene Rechnung zu erzielen. Ich musste mich als Geschäftsführer schon etwas daran gewöhnen, dass Jahresrechnungen in der Regel mit einem grossen Minus abschliessen. Aber das ist unser Geschäftsmodell: Im Jahr eins einen Gewinn erzielen und dann vier Jahre – zusammen mit den Einnahmen der Auslandstourneen – davon leben.

Erhalten Sie auch Unterstützung von Sponsoren oder der öffentlichen Hand?

Für unsere Schweizer-Tournee haben wir Unterstützung aus dem Lotteriefonds des Kantons St.Gallen, der Rheintaler Kulturstiftung und weiteren Stiftungen erhalten. Leider konnten wir keinen kommerziellen Sponsor für die Tournee gewinnen; grosse Unternehmen reduzieren ihre Kulturengagements immer mehr. In «normalen» Jahren erhalten wir aber weder Unterstützungen und Zuwendungen von Privaten noch von der öffentlichen Hand.



*«Der Mut zum Risiko mit
einem Touch Fatalismus
und Optimismus hat
sich gelohnt.»*

Welche Kosten fallen bei einem Kulturbetrieb wie Mummenschanz an?

Der grösste Posten sind die Personalkosten. Wir beschäftigen zehn Angestellte (sieben Darsteller, zwei in der Verwaltung und einen technischen Leiter). Bei den Betriebskosten fallen Mieten, Versicherungen, IT, Telefon, unser Camion etc. an. Und in Jahren wie aktuell mit einer grossen Tournee machen die Produktionskosten einen riesigen Teil aus. Unsere Schweizer Tournee produzieren wir selbst und auf eigenes Risiko, tragen also alle Kosten für Theatermieten, Technik, Werbung, Reisekosten, Übernachtungen und Verpflegungen selbst. Dazu kommen noch die Investitionen in eine neue Show mit mehrmonatigen Proben, Masken- und Requisitenherstellung, Lichtkonzept, Herstellung von Marketing- und Werbematerialien.

Sie funktionieren also eigentlich wie ein international agierendes KMU. Haben Sie während Corona auch finanzielle Unterstützung erhalten wie ein klassisches KMU?

Wir sind sehr dankbar, dass wir schnell und unkompliziert Unterstützung vom Kanton St.Gallen erhalten haben. Dank unserer Rechtsform sowie der Festanstellung unserer Mitarbeiter haben wir Kurzarbeitsentschädigung erhalten und konnten von der Ausfallsentschädigung für Kulturunternehmen profitieren. Dazu haben wir einen Covid-Kredit abgeholt, den wir aber bis heute aber nicht benötigt haben.

Dann hat die Unterstützung gereicht, um finanziell über die Runden zu kommen?

Ja. Dank eines rigiden Kostenmanagements, Einsparungen, der Kurzarbeit und den Ausfallentschädigungen sind wir mit einem blauen Auge davongekommen. Und da wir bereits im April 2021 mit unserer Jubiläumstournee in den Verkauf gegangen sind, konnte auch die Liquidität sichergestellt werden.

Im vergangenen Jahr waren nur vereinzelt Live-Veranstaltungen vor Publikum möglich. Konnte Mummenschanz in dieser Zeit wieder Einnahmen generieren?

Viele unserer weltweit geplanten Auftritte wurden verschoben, zum Teil mehrmals. Im März 2021 schafften wir es trotz widriger Umstände, in Monaco zu spielen. Das Forum Grimaldi war ausverkauft und das Publikum dankbar, dass es wieder Kultur zu erleben gab. Im September 2021 spielten wir in Montreux am «Septembre Musical»-Festival. Dazu gastierten wir in Bremen und Kempten. Leider waren die Kapazitäten der Theater beschränkt, aber uns war wichtig, Auftritte nicht weiter zu verschieben. Das Publikum hat es uns gedankt!

*«Wir sind mit einem
blauen Auge
davon gekommen.»*

Und das nicht nur in der Schweiz und dem angrenzenden Ausland, oder?

Richtig. Der Höhepunkt war unser Gastspiel in Dammam/ Saudi Arabien im November 2021. Es war ein ungewöhnliches Gefühl, nach so langer Zeit wieder zu reisen.

Trotz unklarer Zukunft haben Sie in dieser Zeit auch am Jubiläumsprogramm gearbeitet. Wie bereitet man ein solches vor, wenn unklar ist, wie und ob man es überhaupt feiern kann?

Wir waren immer optimistisch und hofften, dass sich die Situation per 2021 bessert und 2022 dann ganz vorbei sei. Für mich war immer klar, dass es fatalistisch nur den Weg nach vorne gibt.

Es gab also keinen Plan B? Beispielsweise, dass man die Tournee verschiebt?

Nein. Es gab keine anderen Optionen als durchführen oder den Betrieb schliessen. Da wir für 2023 und Folgejahre grosse Auslandspläne haben, mussten wir das neue Programm in der Schweiz lancieren. Eine Verschiebung hätte einen Rattenschwanz mit sich gebracht, der wahrscheinlich unser Ende gewesen wäre.

«Mummenschanz hat finanziell wilde Zeiten erlebt.»

Und die Darsteller hätten Sie ohne Einnahmen vermutlich nicht noch ein weiteres Jahr beschäftigen können.

Nein. Die hätten sich neu orientiert. Zudem sind durch die verschiedenen Verschiebungen die Theater in den nächsten Jahren übervoll und ausgebucht. Es wäre unmöglich gewesen, gute Spieltage als Ersatz zu finden. Umso glücklicher bin, ich dass wir nun wie geplant auf Tournee sind und erst einmal eine Show wegen einer Coronaerkrankung absagen mussten. Der Mut zum unternehmerischen Risiko mit einem Touch Fatalismus und Optimismus hat sich gelohnt.

Unterdessen scheint sich die Pandemie langsam, aber sicher dem Ende entgegenzuneigen und seit Ende Dezember 2021 ist das Jubiläumsprogramm «50 Years» live auf der Bühne zu sehen. Neben Auftritten in der Schweiz sind auch welche in Deutschland und den USA geplant. Wie läuft der Vorverkauf?

Der Start im Dezember 2021 in Zürich war etwas harzig und unter den Erwartungen. Das Publikum war verunsichert bezüglich Situation und Massnahmen. Zudem stand die Umstellung von 3G auf 2G im Raum, die dann auch für unser Gastspiel in Genf zum Tragen kam: Wer nicht geimpft oder genesen war, konnte nicht ins Theater. Seit Jahresbeginn hat sich die Situation jedoch geändert.

Mit welchen Auswirkungen?

Wir profitieren davon, dass wir heute fast die Einzigen sind, die auf Tournee sind. Zudem entspannt sich die Lage ja bekanntlich. Wir konnten in St.Gallen und Baden mehrmals vor ausverkauftem Haus spielen, andere Spielorte werden wohl in Kürze ausverkauft sein. Bis heute haben wir über 30 000 Tickets verkauft.

Wie geht es weiter mit Mummenschanz?

Zuerst spielen wir unser Jubiläumsprogramm bis Ende Juni in der Schweiz. Es sind rund 100 Vorstellungen in 27 Orten geplant. Danach sind wir im Sommer in Köln zu Gast und gehen im zweiten Halbjahr wieder auf USA-Tournee. Von der Ostküste bis zur Westküste sind rund 30 Auftritte geplant. 2023 holen wir all das nach, was wir 20 und 21 verschieben mussten. Das sind die Tourneen in Frankreich, Italien, Spanien und Deutschland. Im zweiten halben Jahr steht dann Asien auf dem Programm, Mexiko, China, Singapur

Wehret den Anfängen: Die Lohn-Preis-Spirale

Die Inflation ist da! Erwartet hatte ich die Preisschraube schon lange. Meine HSG-Ausbildung liess keine anderen Schlüsse zu, als dass die Geldschleusen in den USA und der EU zuerst in der Finanzkrise öffneten und nach ein paar Jahren beispiellos ausgeweitet wurden, zuletzt aufgrund der Corona Krise.



Doch die gefürchtete Preisspirale kam und kam nicht und ich dachte, ich hätte in dem für mich viel zu mathematischen Fach einfach die Essenz nicht begriffen. Obwohl es zu Beginn der Geldflut noch ein paar Warner unter den Ökonomen in die Zeitungen schafften, wurden dann ökonomische Theorien angepasst und die ganze Entwicklung als neue Maxime erklärt. Und nun ist sie da, aber «nur vorübergehend», wie uns die Spezialisten versichern. Was bedeutet das nun für unsere Wirtschaft? Insbesondere für Industrieunternehmen, mit denen ich mich beruflich derzeit am meisten identifiziere?

In das globale Geschehen können wir nicht eingreifen. Aber vielleicht in unser Umfeld? Ich wünsche mir, dass wir in der Ostschweiz im Industriesektor einen Ehrenkodex verabschieden. Der könnte wie folgt aussehen: Wir begegnen dem Fachkräftemangel nicht damit, dass wir so hohe Löhne anbieten, dass wir das marktgerechte Lohnniveau gegenseitig in die Höhe treiben. Wir verhalten uns gegenüber unseren Industriekollegen fair, indem wir unsere Arbeitgeberattraktivität jenseits des Monetären hervorheben. Bieten wir eine coole Unternehmenskultur? Attraktive Produkte? Moderne Führungsmethoden? Gestaltungsspielraum? Entwicklungsmöglichkeiten?

Wir akzeptieren die Preisaufschläge unserer Lieferanten nicht ohne kritisches Hinterfragen. Ein Lieferengpass allein rechtfertigt keine Preiserhöhung. Die meisten von uns sind einzigartig: Wir sind oft Nischenplayer auf dem Weltmarkt. Wir haben es nicht nötig, einander das Wasser abzugraben. Nur gemeinsam stärken wir den Industriestandort Ostschweiz.

Weitere Punkte für unseren gemeinsamen Ehrenkodex nehme ich gerne entgegen. Ich zähle auf die Solidarität unter den Ostschweizer Industrieunternehmen!

Danielle Baumgartner Knechtli
Director HR Harding Europe, St. Gallen

Text: Patrick Stämpfli

Bilder: Gian Kaufmann, Mummenschanz

«Homeoffice ist gekommen, um zu bleiben»

Corona hat die Arbeitswelt nachhaltig verändert. Dazu gehört beispielsweise das Arbeiten im Homeoffice. Und das werde auch so bleiben, sagt Heike Bruch, Professorin für Leadership an der Universität St.Gallen. Was bedeutet das konkret?

Heike Bruch, wo haben Sie in den vergangenen zwei Jahren mehrheitlich gearbeitet?

Aufgrund der Homeoffice-Pflicht habe ich überwiegend zuhause gearbeitet. Wir haben im Team jedoch aktiv und sehr bewusst versucht, die Vorteile zu nutzen und möglichen Nebenwirkungen einer Homeoffice-Überdosis entgegenzuwirken. Und das hat richtig gut geklappt.

Sie sagen, Homeoffice ist gekommen, um zu bleiben. Was macht Sie so sicher?

Die Wichtigkeit von Homeoffice in der heutigen Arbeitswelt war auch vor der Pandemie schon gross und ist Teil eines epochalen Umbruchs. Vor allem aufgrund von zwei Megatrends: die digitale Transformation und der demografische Wandel. Beide Entwicklungen sind unumkehrbar und erfordern, dass Unternehmen Arbeit ganz neu denken und gestalten.

Das heisst?

Zum einen muss viel schneller, flexibler und marktnäher gearbeitet werden, da die digitale Transformation untrennbar mit einer massiv erhöhten Anforderung an Speed verbunden ist. Gleichzeitig muss Arbeit viel attraktiver werden und Spass machen, um sich im Wettbewerb um Fachkräfte gut aufzustellen. Vor allem jüngere Generationen fordern viel stärker Freiheiten bezogen auf Ort und Zeit ein.

Was sind denn die Vorteile von Homeoffice gegenüber dem klassischen Arbeitsmodell, bei dem man täglich von 9 bis 5 ins Büro geht?

Richtig gestaltet, bedeutet hybrides Arbeiten eine massiv erhöhte Produktivität und gleichzeitig ermöglicht es Angestellten, nach ihren Präferenzen zu arbeiten, Privat- und Berufsleben besser zu vereinen. Empirisch zeigt sich, dass

Heike Bruch:
Ein Zurück zum Alten
ist keine Option.



daher Wohlbefinden, Engagement und Gesundheit steigen können. Dies allerdings nur, wenn es Unternehmen gelingt, hybrides Arbeiten gut zu orchestrieren und das Beste aus beiden Welten nutzbar zu machen – Homeoffice und Präsenz. Umgekehrt bringt hybrides Arbeiten gravierende Schäden mit sich, wenn es falsch aufgesetzt ist.

Sie plädieren dafür, dass die Gesellschaft diese neue Möglichkeit der hybriden Arbeit nutzt. Was, wenn sie es nicht tut und wir in einem Jahr wieder da sind, wo wir vor der Pandemie waren?

Angesichts der Megatrends wird es unausweichlich werden, dass sich Unternehmen in eine neue Arbeitswelt hinein entwickeln. Die aktuelle Zeit ist eine einzigartige Chance, diesen Wandel mutig und mit Energie anzugehen. Es besteht eine Sehnsucht nach Neuem mit viel Elementen aus der lange Zeit

Heike Bruch ist Professorin für Leadership an der Universität St.Gallen und leitet dort das Institut für Führung und Personalmanagement. Bruch bewegt sich in ihrer Forschung vor allem in den Bereichen Leadership, Energie & Engagement, Gesunde Hochleistung sowie Neue Führungs- und Arbeitsformen. Dabei beschäftigt sie sich mit dem Einfluss von Emotionen, Energie und Fokus auf die Performance einer einzelnen Führungskraft aber auch eines ganzen Unternehmens. Sie berät Top Führungskräfte, begleitet Unternehmen bei Leadership- und Kulturtransformationen und sie ist Keynote Speakerin und Buchautorin. Wiederholt wurde sie dafür als eine führende Wissenschaftlerin in der Personalforschung im deutschsprachigen Raum ausgezeichnet.

vermissten Welt mit Teammomenten, interaktiver kreativer Arbeit vor Ort und Kaffeemaschinen-Zeit. Ein Zurück zum Alten ist hingegen keine Option. Wer diesen beschleunigten Wandel nun richtig nutzt, wird so viel stärker aufgestellt und für die Zukunft vorbereitet sein.

«Jüngere Generationen fordern viel stärker Freiheiten bezogen auf Ort und Zeit ein.»

Nun gibt es Berufe, in denen Homeoffice schlicht nicht möglich ist. Was muss getan werden, dass sich Menschen in solchen Berufen in der neuen Arbeitswelt nicht plötzlich als Aussenseiter fühlen, weil sie nicht von den «neuen Privilegien» profitieren können?

Es besteht tatsächlich das Risiko einer Zwei-Klassen-Gesellschaft bis hin zu einer Spaltung von Unternehmen. Dem gilt es aktiv entgegenzuwirken, indem man alle Bereiche so gut wie möglich berücksichtigt und mit Angestellten aus allen Bereichen die Transformation gemeinsam gestaltet. Und dabei gibt es viel mehr als einfach die Frage: Homeoffice oder Präsenz. Wir unterscheiden acht neue Arbeitsformen, wenn es um New Work geht. Mobiles Arbeiten ist nur eine davon.

Welche gibt es noch?

Zum Beispiel digitale Kommunikation, Nutzung digitaler Endgeräte, Desk Sharing oder Arbeitszeitflexibilität. Empfehlenswert ist, das Verständnis dafür in der gesamten Belegschaft zu erhöhen, warum New Work wichtig ist, was es beinhaltet und wie das Unternehmen damit umgeht. Zudem ist wesentlich, dass transparent ist, wie man mit New Work umgeht. Das Gerechtigkeitspostulat «Jedem das Gleiche» kann dabei nie zielführend sein, denn es geht ja genau um Flexibilisierung und Individualisierung. Vielmehr gilt es, Spielregeln zu formulieren, die den gemeinsamen Korridor abstecken – und auf dieser Grundlage das Postulat zu verfolgen «Jedem das Seine».

Und dabei spielen Aufgabenunterschiede sowie Bedürfnisse eine Rolle.

Das klingt ja alles schön und gut. Aber wie soll beispielsweise ein LKW-Chauffeur Homeoffice machen?

Klar, mitunter sind die Möglichkeiten für Homeoffice bei ortsgebundener Arbeit, z. B. in Produktion, Service am Menschen oder Objekt oder im Transportwesen nicht vorhanden. Andere Elemente von New Work lassen sich hingegen durchaus übertragen.

Zum Beispiel?

Flexibilität der Arbeitszeiten. Wo das nicht in Gänze möglich ist, kann beispielsweise die Abstimmung der Schichten ins Team verlagert werden. Oder man überträgt die Nutzung digitaler Endgeräte in alle Bereiche. Komplett gleich werden die Möglichkeiten dadurch nicht. Das verstehen die Menschen auch. Wichtig ist, dass sich alle angesprochen fühlen und New Work nicht zu einer Eliteveranstaltung wird, die schon bestehende Unterschiede zu einem unüberbrückbaren Graben werden lässt.

Aber auch in Berufen, wo Homeoffice problemlos möglich wäre, sind nicht alle Leute gleichermassen davon begeistert. Den einen fällt die Decke auf den Kopf, andere haben Mühe, Privates und Berufliches zu trennen und fühlen sich überfordert mit dieser Situation. Gibt es Menschen, die schlicht nicht fürs Homeoffice gemacht sind?

Wie Mitarbeitende am besten arbeiten können und wollen, hängt sehr von der individuellen Situation ab. Viele wünschen sich Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten – vor allem die Generationen Y und X. Auch Frauen bevorzugen oft die Wahl bezogen auf den Arbeitsort. Vielen tut es auch gut und sie schätzen die Freiheit. Allerdings geht eine Überdosis an Homeoffice mit sprunghaftem Anstieg von psychischer Erschöpfung, Isolation und vermehrtem Stressempfinden einher.

Ab wann spricht man von einer Überdosis an Homeoffice?

Wenn mehr als drei Tage pro Woche zuhause gearbeitet wird. Verschwimmende Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben

Anzeige

Finanz- und Rechnungswesen

Steuerberatungen

Unternehmensberatungen

Nachfolgelösungen



Lenz & Dudli
TREUHANDGESELLSCHAFT AG

St.Gallerstrasse 99 | CH-9200 Gossau | Telefon 071 388 81 50 | www.lenz-dudli.com | Mitglied von **EXPERTSUISSE**

sowie ständige Erreichbarkeit oder auch digitale Übersättigung in dieser Zeit können Mitarbeitende überstark belasten. Daher ist es eine wichtige Führungsaufgabe, immer im Dialog zu bleiben und die individuelle Situation zu berücksichtigen.

An einer Überforderung der Mitarbeiter sind oftmals auch die Führungskräfte mitschuldig.

Ja. Ein verbreitetes Phänomen ist eine kontraproduktive Führung, entweder in Form von Micromanagement oder Laissez-faire. Die Angestellten fühlen sich dann nicht mehr gesehen und spüren die Führungskraft nicht. Es gilt, eine Atmosphäre aufzubauen, in der Mitarbeitende über ihre Arbeitssituation und die Herausforderungen reden können. Es ist wichtig, dass Führungskräfte ein entsprechendes Klima im Team entwickeln, das Psychological Safety genannt wird. Es beinhaltet, dass die Leute sich sicher fühlen und keine Angst haben, ihre Meinung oder Empfindungen zu äussern. Die Bedeutung von spontanen Begegnungen darf ausserdem nicht unterschätzt werden.

Wie kann man diese in die virtuelle Welt übertragen?

Um Isolation und Überforderung vorzubeugen, sollten Führungskräfte die Teamarbeit im virtuellen Raum aktiv fördern. Beispielsweise mit regelmässigen Meet-ups, einem Buddy-System im Team oder als Social Events. Und schliesslich gilt es, im Team das Hybrid-Work-Set-up gemeinsam zu definieren und Spielregeln für Arbeit zu entwickeln, etwas über Orte, Zeiten, Kommunikationskanäle oder Erreichbarkeit. Diese sind wichtig, um die Arbeit zu orchestrieren, mögliche Störungen zu reduzieren und möglichst die Vorteile von New Work gemeinsam zu nutzen.

Es braucht also künftig eine neue Art zu Führen. Was gehört da noch dazu, ausser virtuelles Arbeiten zu fördern?

New Leadership bedeutet zunächst einmal, Verantwortung zu übertragen. Dabei beschreibt «Unbossing, aber kein Laissez-faire» den Balance-Akt zwischen Verantwortungsübergabe, Loslassen, aber gleichzeitigem Ermächtigen, damit Mitarbeitende die gewonnenen Freiheiten eigenständig nutzen können und nicht unter einer «Nichtführung» leiden, in der es keine Orientierung gibt. Darüber hinaus wird Leadership vor allem zur Emotionsarbeit. Und zwar vor allem rund um zwei Themen: Erstens die Inspiration, sodass Menschen sich emotional verbunden fühlen, begeistert sind und den Sinn ihrer Arbeit sehen. Dies ist umso wichtiger, wenn sie virtuell arbeiten. Und zweitens gilt es, bei virtueller Zusammenarbeit den Zusammenhalt und das Wir-Gefühl besonders zu stärken.

Das Wir-Gefühl kann beispielsweise auch mit dem gemeinsamen Definieren von Zielen erreicht werden, oder?

Richtig. Und zwar sollten Führungskräfte bei New Work explizit zwei Ziele fördern: Effizienz und Innovation. Besonders Innovationen können bei einem hohen Anteil an virtueller Zusammenarbeit auf der Strecke bleiben, weshalb die gleichzeitige Förderung eines Effizienz- und eines Kreativitätsfokus elementar ist. Zunehmend wichtiger wird aber auch eine gesunde Führung.

Gesund?

Damit es bei den gesteigerten Anforderungen nicht zu einer Überforderung und Überhitzung der Angestellten kommt, sollte die Förderung der Gesundheit ein fester Bestandteil der Führungsaufgabe sein. Dazu gehört z. B. eine Stärkung

der Resilienz, eine Vermeidung der Beschleunigungsfalle oder eine Förderung von Boundary-Management, also die Fähigkeit, Arbeit und Privatleben zu trennen.

Und wo lernen Arbeitgeber und Vorgesetzte diese neue Art von Leadership? Die Situation ist ja für alle neu.

Das Lernen sollte im Unternehmen gemeinsam in Angriff genommen werden – vom Top-Management über die HR bis hin zu jeder einzelnen Führungskraft und den Angestellten. Damit die Dringlichkeit des Wandels allen bewusst wird, sollte zunächst aufgezeigt werden, warum neue Führungskompetenzen wichtig sind. Ausserdem gilt es, den Way of Leadership im Unternehmen neu zu definieren, wiederum am besten in einem gemeinsamen Dialog. Das kann und sollte ein sehr schöner Prozess sein, der Energie und Mut für die Zukunft gibt. Denn eines ist sicher: Führung wird anspruchsvoller und deutlich wichtiger.

«Wichtig ist, dass New Work nicht zu einer Eliteveranstaltung wird.»

Werden Unternehmen, die auch regelmässiges Homeoffice ermöglichen, bei der Rekrutierung von Mitarbeitern künftig die Nase vorn haben?

Definitiv. Unsere St.Galler «New Work & Culture»-Längsschnittstudie mit mehr als 93 000 Befragten aus über 300 Unternehmen zeigt seit 2016 einen ganz klaren Trend: Erwartungen v. a. der jüngeren Generationen bezüglich mobil-flexiblem Arbeiten sind massiv gestiegen, gehen nicht mehr weg und sind entscheidend für das Engagement, die Arbeitgeberattraktivität und die Wahl des Arbeitgebers. Neben New Work ist vor allem die sogenannte New Culture entscheidend, also eine Vertrauenskultur, moderne Führung, dezentrale Strukturen und ein Top-Management, das modernes Arbeiten vorlebt. Was früher als «nice to have» angesehen wurde, ist heute existenziell.

Wie lange wird es dauern, bis diese neue Arbeitswelt zur Normalität geworden ist?

Das Etablieren von New Work und New Culture mit dem Herzstück Hybrid Work hängt zwar von der Change-Bereitschaft der Unternehmen ab. Gleichzeitig besteht aber eine erhöhte Dringlichkeit. Unternehmen sollten diesem Thema deshalb genau jetzt höchste Priorität einräumen! Denn nun, wo die post-pandemische Zeit angebrochen ist und bezüglich Zeit und Ort wieder Möglichkeiten bestehen, Arbeiten zu gestalten, sollten Unternehmen das Thema proaktiv und systematisch angehen. In diesem besonderen Zeitfenster lässt sich Aussergewöhnliches erreichen. Gleichzeitig wird insbesondere die Kulturtransformation einige Zeit in Anspruch nehmen und ein nachhaltiger Kulturwandel künftig eine fortlaufende Verbesserung beinhalten. Wie ein Fitness-Programm für ein modernes Hochleistungsunternehmen.

Text: Patrick Stämpfli
Bild: HSG

Der Barrierenbrecher

Andy Keel hat jung auf einer Grossbank Karriere gemacht, war Hausmann und Vollzeitvater und stellt heute in seiner dade design AG in Altstätten einzigartige Innenausstattungen aus Beton her. Sein grosses Ziel: Bis zu seiner Pensionierung soll die Zementherstellung keine Klimasünde mehr sein. Er nennt das #leadthechange.

Andy Keel, was entgegenen Sie jemandem, der Beton als kalt, hässlich und abweisend betitelt?

Darauf erwidere ich: Kaum ein Baustoff ist so wandelbar, ästhetisch, dezent und modern wie Beton. In einer harmonischen Kombination mit anderen Materialien wie Holz, Glas oder Metall läuft Beton zur Hochform auf. Bewusst eingesetzt werden Räume mit Betonelementen in wohnliche und gleichzeitig stylische Oasen verwandelt.

«Unsere Wannen schafften es schnell in Zeitschriften und ins Museum für moderne Kunst in Barcelona.»

Sie haben die Kombination mit anderen Werkstoffen angesprochen. Arbeiten Sie bei dade design mit externen Schreibern oder Metallbauern zusammen?

Gerade im Bereich Metallbau zählen wir oft auf die Unterstützung von externen Partnern. Gleichzeitig arbeiten mein Team und ich ständig mit Hochdruck daran, um möglichst autonome, ganzheitliche Inhouse-Lösungen anbieten zu können. So bin ich seit fünf Jahren Teilhaber der Schreinerei Timberline in Dornbirn. In vielen leidenschaftlichen Stunden haben wir gemeinsam die Betonküche Milano sowie eine Waschtischkollektion entworfen und auf der Mailänder Messe 2018 ausgestellt. Zudem ist diese Schreinerei seit drei Jahren ein Comaking-Space.

Comaking-Space?

Es ist ähnlich wie bei den Coworking-Büros: Wer will, kann sich bei uns in der Schreinerei für einen selbstbestimmten Zeitraum einmieten und an der Infrastruktur partizipieren. Aktuell nutzen zehn selbstständige Schreiner dieses Angebot. CNC- und andere Maschinen, die für ein Einzelunternehmen oft zu kostspielig sind, können hier für weitaus weniger Geld gemeinsam verwendet werden. Auch in personeller Hinsicht helfen sich

unsere Mieter gegenseitig aus. Damit dies praktikabel ist verlangen alle making-Mieter den gleichen Stundenansatz.

Festgefahrene Muster zu durchbrechen, scheint ein Motivationsmotor für Sie zu sein: Mit 26 Jahren wurden Sie in die Direktion einer Schweizer Grossbank befördert, stiegen mit 30 Jahren aus, um Vollzeit-Hausmann zu sein, und wurden später als «Vorzeige-Teilzeitmann» in der ganzen Schweiz bekannt. Wie sieht Ihr Arbeitsalltag heute aus?

Ich pendle ständig zwischen meinem Wohnort Zürich, der dade-Manufaktur in Altstätten und der Schreinerei in Dornbirn hin und her. Die Mittwochnachmittage und die Freitage halte ich mir nach wie vor strikte frei für meinen 13-jährigen Sohn, der bei mir lebt.

Sie haben mit teilleitkarriere.ch die grösste Stellenbörse der Schweiz für Teilzeitstellen aufgebaut. Wie viele Teilzeiter beschäftigen Sie bei dade design?

Das Gros unseres Teams arbeitet teilzeit. Bei uns teilen sich zwanzig Köpfe zehn Vollzeitstellen. In unserer Firmenkultur ist mir aber nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtig, sondern auch flache Hierarchien und Transparenz.

Was heisst das in der Praxis?

Bei uns haben alle Mitarbeiter Zugriff auf alle Dokumente, inklusive Lohndaten. Das verpflichtet uns dazu, nachvollziehbare, faire Entscheidungen zu treffen. Zudem schreiben wir intern keine Mails, sondern organisieren uns über ein Pendenzensystem. Und schliesslich geniesst jeder einen Vertrauensvorschuss. Er kann Bestellungen selber auslösen und soll Dinge autonom entscheiden. Das bewirkt viel mehr als all die Regeln, Vorgaben und Kontrollen, wie sie in den meisten Organisationen üblich sind.

Das allererste dade-Baby war eine Betonbadewanne. Wie kam es dazu?

Während meiner Kindheit in Altstätten verbrachte ich unzählige Stunden auf Baustellen, wo ich als Teenager mein erstes Sackgeld als Handlanger verdiente. Mein Traumberuf war Polier, nicht Banker. Später, während meiner Hausmannszeit,



Auf den Spuren von Steve Jobs:
Die erste Badewanne aus Beton stellte Andy Keel
zusammen mit einem Kollegen in einer Garage her.

suchte ich im Internet nach Betonbadewannen und stellte fest, dass es das nicht gab. Ich bildete mich autodidaktisch weiter und erfuhr in der Guggenmusik von einem Freund, dass er gerade das elterliche Baugeschäft übernimmt. So entschieden wir an der Rheintaler Fasnacht per Handschlag, es gemeinsam zu versuchen. Wir schafften es mit unseren Wannen sehr schnell in Zeitschriften und ins Museum für moderne Kunst in Barcelona. Schliesslich erhielten wir erste Anfragen für Küchenabdeckungen aus Beton. Heute verkaufen wir rund hundert Küchen pro Jahr. Das allererste Badewannenmodell haben wir immer noch im Sortiment, auch wenn wir in der Zwischenzeit vieles optimiert haben, sodass unsere neueren Kreationen weitaus bequemer sind.

Ihre Betonunikate entstehen im 3D-Druckverfahren im Formenbau. Was muss man sich darunter vorstellen?

Bereits die Visualisierung unserer Unikate erfolgt dreidimensional. Danach werden die individuellen Formen im 3D-Drucker hergestellt. Dabei sind heute Masse mit einem Volumen von bis zu vier Meter Länge, einem Meter Breite und einem Meter Tiefe realisierbar. Mittlerweile können wir beispielsweise ein Waschbecken aus Beton direkt mit dem Drucker herstellen.

Wer sich Ihr Sortiment ansieht, das von Küchen und Waschbecken über Badezimmermöbel und Tische bis zu Whirlpools reicht, bekommt den Eindruck, dass scheinbar alles

im Inneneinrichtungsbereich aus Beton gefertigt werden kann. Gibt es etwas, das Sie an die Grenzen des Machbaren bringt?

Im Beton und Zementbereich ist viel im Umbruch und es sind bereits erstaunliche Technologien auf dem Markt. So kann beispielsweise mit neuem Hochleistungszement und Fasern viel dünner und somit leichter und mit geringerem Materialaufwand produziert werden. Für die Klimabilanz von Gebäuden ist das der grösste Treiber. Dieser Fortschritt ist aber leider noch längst nicht in den Köpfen aller Architekten und Ingenieure angekommen.

«Ein vielversprechendes Verfahren ist Carbon Capture & Storage – kurz CCS.»

Das klingt alles sehr fortschrittlich. Wenn man Dokumentationen von afrikanischen Zementwerken sieht, die ungefiltert Unmengen von Abgasen in die Luft blasen, könnte einem die Lust auf Beton aber trotzdem vergehen. Was unternehmen Sie bei dade design gegen dieses rampolierte Image?

Anzeige

CONTINUUM zum Thema Familienstrategie & -verfassung:

Leonie (9), Geschäftsführerin

Es ist nie zu früh, die unternehmerische Nachfolge zu planen. Mit unserer langjährigen Erfahrung helfen wir Ihnen, die optimale Strategie in der Familie und in der Unternehmung zu ermitteln, zu konkretisieren und im richtigen Zeitpunkt umzusetzen: www.continuum.ch

CONTINUUM AG | St. Gallen | Zürich | Bern | Staufien b. Lenzburg
Unternehmensentwicklung | Nachfolgeprozess | Finanzierung

 **CONTINUUM**
Zukunft sichern.

Die miese Klimabilanz von Zement und damit auch von Beton, für dessen Herstellung es nach wie vor Zement braucht, treibt mich schon länger um. In einem 25 Kilogramm Zementsack stecken 20 Kilogramm CO₂. Als ersten Schritt neutralisieren wir unsere Emissionen seit 2016. Als weiteren Schritt unterstützen wir aktiv Forschungsprojekte, welche die Umweltverträglichkeit von Zement vorantreiben. Als Vertreter der Generation X sehe ich das als meine Aufgabe.

Gibt es in diesem Bereich nennenswerte Fortschritte?

Ein vielversprechendes Verfahren ist das Carbon Capture & Storage – kurz CCS. Dabei wird Kohlendioxid abgesaugt, wo es entsteht, und anschliessend in den Boden gepresst. Die ersten Projekte werden im Norden Europas mit Hochdruck vorangetrieben. Obwohl seit Jahren im Gespräch und weit entwickelt, hat sich die Technologie in der Schweiz aber bisher wenig verbreitet.

Woran hapert es?

Einerseits ist CCS noch zu teuer. Zudem schürt das S für Storage (Deutsch: Lagerung) grosse Vorbehalte bei der Bevölkerung in der Umgebung von CCS-Lagern. Es ist wie bei Mobilfunkantennen: Keiner möchte das in seinem eigenen Garten. Wenn wir in dem Schnecken tempo weiter vorangehen, werden wir die Ziele des Paris-Klimaabkommens 2050 nicht erreichen.

Eine Entwicklung, die Sie nicht so einfach tatenlos hinnehmen möchten?

Auf keinen Fall. Zum einen erproben wir gerade das Einbetonieren von CO₂ – also eine neue Form von CCS –, andererseits realisiere ich zusammen mit dem Architekturbüro Baumschlagler Eberle in Widnau ein Mehrfamilienhaus im Stockwerkeigentum, das CO₂-neutral ist und ohne Heizung auskommt. Im Zentrum steht die Gebäudephysik, ergänzt mit Hybridbau, eine Kombination von Beton und Holz, sowie Solar und Wasserstoff.

«Bei uns haben alle Zugriff auf alle Dokumente, inklusive Lohndaten.»

Sie sind 43 Jahre alt. Ist klimaneutrales Bauen Ihre grosse Mission bis zur Pensionierung oder können Sie sich vorstellen, irgendwann nochmals einen ganz neuen beruflichen Weg einzuschlagen?

Aktuell konzentriere ich mich vermehrt auf Verwaltungsratsmandate und die Weiterentwicklung von Technologien. Dabei werde ich, solange ich berufstätig bin, alles in meiner Macht stehende unternehmen, damit die Bauindustrie die Paris-Klimaziele 2050 doch noch erreicht, sprich #leadthechange in die Tat umgesetzt wird.

Erbengemeinschaften bergen Zündstoff

Welcher Familienunternehmer kennt das nicht: Wann ist der richtige Zeitpunkt, die Nachfolge zu regeln? Ein Teilaspekt ist meist auch die Weitergabe/der Verkauf von Immobilien. Falls dies nicht bereits vor dem Tod geregelt wird, werden Liegenschaften zusammen mit den restlichen Vermögenswerten in eine Erbengemeinschaft überführt.

Aufgrund der Gesetzgebung ist es zwingend, dass die Erben einstimmig als Gesamteigentümer alles entscheiden. Daraus entstehen oft langwierige Pattsituationen, die wiederum hohes Konfliktpotenzial enthalten – für alle Beteiligten. Diese sind nervenaufreibend und können sehr teuer werden.

Eine Erbenregelung unter Einbezug aller Erbberechtigten definiert fair und transparent überprüfbare Regeln für die Erben. Auf dieser Vereinbarung aufbauend gilt es, einen rechtlich bindenden Rahmen zu erarbeiten.

Sehr hilfreich ist etwa ein Erbvertrag, aufgebaut auf eine grundsätzliche Erbenregelung, der von allen Involvierten unterzeichnet wird. Daneben kann aber auch ein Verkauf der Liegenschaft an einen Erben oder eine Drittperson vor dem Tod des Erblassers oder der Einsatz einer ausländischen Stiftung (z. B. nach FL-Recht) geprüft werden.

Im Weiteren sind steuerliche Überlegungen anzustellen. In der Nachlassplanung – vor dem Tod des Erblassers – können insbesondere bei komplexen oder grösseren Vermögenssituationen steuerliche Optimierungen geschaffen werden, die im Rahmen eines «Steuerruling» mit den Behörden abzustimmen sind.

Deshalb ist es sinnvoll, wenn die Erben zusammen mit dem Erblasser eine unabhängige und transparente Beratung beanspruchen. Damit werden die unterschiedlichen Interessen idealerweise durch einen Mediator/Moderator abgeglichen. Vorsorgen ist besser als Streiten. Denn: Streit vernichtet Werte.



Felix Brunner
Associate Partner



Peter Villiger
dipl. Steuerexperte

Für weitere starke Worte siehe
continuum.ch & villiger-steuerberatung.ch

Verheerende Folgen vermeiden

Sein Unternehmen in neue Hände zu übergeben, ist eine der wichtigsten Aufgaben im Leben eines Unternehmers. Es ist ein multidisziplinärer Prozess, der weitaus mehr Menschen im direkten und indirekten Umfeld der Beteiligten betrifft, als allgemein angenommen wird. Marco Ferigutti und Philipp Maggiorini, Spezialisten für Unternehmensnachfolge beim Wiler Treuhandunternehmen consis, kennen den Prozess bestens. Und die Stolpersteine.

Marco Ferigutti, Philipp Maggiorini, ich will wissen, wie viel mein Unternehmen wert ist, weil ich es weitergeben will. Wie komme ich zu einer marktgerechten Bewertung?

Diese Frage wird generell zu früh gestellt. Es gibt im Nachfolgeprozess wichtigere Themen als den Marktpreis! Auch stellt sich bei vielen Nachfolgen im Laufe der Zeit heraus, dass der Kaufpreis gegenüber Prozessbeginn an Wichtigkeit verliert. Aber zu Ihrer Frage: Am meisten zu einer marktgerechten Bewertung können Sie selbst beitragen, indem Ihr Unternehmen über ein aussagekräftiges, konsistentes und transparentes Rechnungs- und Planungswesen und über verlässliche Aufzeichnungen wie etwa von einer Revisionsstelle geprüfte Jahresrechnungen verfügt. Eine objektive Beurteilung der Produkte und Dienstleistungen und der Marktaussichten gehört auch dazu. Mit diesen Unterlagen sind Fachspezialisten gut in der Lage, einen Marktwert zu ermitteln. Wobei ich gleich noch anbringen möchte: Bewertung ist nicht gleich Preis!

«Es gibt im Nachfolgeprozess wichtigere Themen als den Marktpreis.»

Marktwert und Vorstellung des Verkäufers klaffen aber oft auseinander, weil der Patron sein Lebenswerk zu hoch einschätzt.

Marco Ferigutti: Ja, weil er etwa seine aufgewendete Energie, seine verpasste Familienzeit oder die gescheiterte Ehe einrechnet. Da ist es aber Aufgabe des Prozessbegleiters, diese Vorstellungen bereits vor der Marktansprache zu korrigieren. Wird das unterlassen, weil man denkt, «der gibt dann schon noch nach», kann das verheerende Folgen im späteren Prozessverlauf haben. Ich habe aber auch schon erlebt, dass der Patron von der Bewertung positiv überrascht war und schluss-

endlich sein Unternehmen günstiger – nämlich zu dem Preis, den er sich vorgestellt hatte – verkauft hat.

Wenn der Unternehmer seinen Betrieb familienintern weitergibt: Geschieht das zum Marktpreis, zu einem reduzierten Preis – oder wird das Unternehmen gar verschenkt?

Philipp Maggiorini: Da haben wir schon alle drei Varianten erlebt. Es kommt ganz auf die Zusammensetzung und die Verhältnisse in der Familie an: Wie viele Kinder hat die Familie? Sind losgelöst vom Unternehmen noch weitere Vermögenswerte vorhanden, mit denen allfällige Geschwister ausgeglichen werden könnten? Ist genug Vermögen vorhanden, um bis ans Lebensende ohne finanzielle Sorgen zu sein? Wie ist das Verhältnis in der Familie und welchen Stellenwert nimmt das Unternehmen ein? Auch spielen die verschiedenen Persönlichkeiten und Glaubenssätze eine Rolle – wie etwa: «Ich musste hart arbeiten, um das Unternehmen aufzubauen. Warum soll ich es günstig hergeben oder gar verschenken?»

Bleibt die Rechtsform in der Regel bestehen?

MF: Auch das ist ganz unterschiedlich. Werden juristische Personen (GmbH, AG) in die Nachfolge gegeben, bleiben sie in der Regel bestehen. Einzelfirmen ändern oft die Rechtsform.

Kann es sich auch lohnen, eine Firma vor der Weitergabe in verschiedene Unternehmen aufzusplitten?

PM: Das kommt oft vor, zum Beispiel, wenn ein Unternehmen verschiedene Bereiche in einer einzigen juristischen Person führt. Hier können Unternehmensteile vor der Nachfolge in separate Unternehmen ausgegliedert werden. Auch werden nicht selten Liegenschaften entnommen, um ein Unternehmen überhaupt verkäuflich zu machen (Substanz!).

Dann gibt es da ja auch noch rechtliche Stolpersteine...

MF: Oh ja! Die gängigsten sind vermutlich die indirekte Teilliquidation, die Transponierung und die Mitarbeiterbeteiligung beim Steuerrecht. Das betrifft Vertrags-, Immaterialgüter-, Arbeits- und Gesellschaftsrecht.



Marco Ferigutti und Philipp Maggiorini:

**Professionelle
Nachfolgebegleitung.**

Ist eine Firmenweitergabe also ohne treuhänderischen und/oder anwaltschaftlichen Beistand nicht zu schaffen?

PM: Es kann zu schaffen sein, aber grundsätzlich lohnt sich der Beizug externer Fachleute immer. Das bietet Gewähr dafür, dass an alles gedacht wird und Probleme nicht umschifft oder unterdrückt, sondern gelöst werden. Denn meistens geht es nicht nur um die übergebende und die übernehmende Partei, sondern es sind immer auch andere Betroffene vorhanden – wie Mitarbeiter, deren Familien, Lieferanten oder Kunden. Da ist es wichtig und richtig, dass man sich von Profis unterstützen lässt. Oder reparieren Sie die Bremsen an Ihrem Auto selbst?

«Reparieren Sie die Bremsen an Ihrem Auto selbst?»

Und worauf muss ich achten, um möglichst steuergünstig «davonzukommen»?

MF: Dass Ihr Unternehmen eine Rechtsform aufweist, die einen privaten steuerfreien Kapitalgewinn zulässt! Zudem müssen Sie bereits während Ihrer Zeit als Unternehmer daran denken, dass Sie das Unternehmen dereinst weitergeben wollen. Das heisst, überlegen Sie sich, ob die Betriebs- und die Kapitalanlage-Liegenschaft, die Ferienwohnung und der restaurierte Oldtimer wirklich ins Unternehmen gehören. Achten Sie auch darauf, dass Sie sich frühzeitig mit der Nachfolge befassen. Es kann sein, dass vorab Entnahmen oder Umstrukturierungen notwendig sind. Da können steuerliche Sperrfristen entstehen! Rechnen Sie solche Spezialitäten in Ihren Zeitplan ein.

Bei einer Firmenübergabe gibt es firmeninterne, familieninterne oder externe Lösungen. Mit welcher haben Sie es am meisten zu tun?

PM: Das hat sich in den letzten Jahren gewandelt. Aus unserer Wahrnehmung haben die familieninternen Lösungen zugunsten der firmeninternen und der externen Lösungen abgenommen. Ganz aktuell überwiegen bei uns die externen Lösungen.

Ist es einem Unternehmer wichtig, was mit seinem «Baby» geschieht, etwa mit den Mitarbeitern, oder zählt in der Regel nur die erfolgreiche Übergabe, sprich das Geld?

MF: Wir können diese Frage nur mit Blick auf die Nachfolgeregelung im KMU beantworten. Also dort, wo Kapitalgeber und Geschäftsführer identisch sind oder mindestens in einer engen Beziehung zueinander stehen. Da ist es der übergebenden Partei schon wichtig, was mit dem Baby und den Menschen dahinter passiert. Natürlich: Keine Regel ohne Ausnahme, aber der Patron, wie Sie ihn zu Beginn erwähnt haben, hat meist eine enge Verbindung zum Unternehmen und den Menschen, die dazu gehören.

Zum Schluss: Was empfehlen Sie einem Unternehmer als erstes, wenn er an eine Übergabe denkt?

PM: Dass eine Vertrauensperson vorhanden ist, mit der die ersten Überlegungen zur Nachfolge geteilt und gespiegelt werden können. Da kommen auch oft ganz persönliche Themen zu Sprache, die man nicht mit einem «Fremden» besprechen möchte. Danach ist sicher der Gang zu einem professionellen Nachfolgebegleiter angebracht. Sprechen Sie mit zwei, drei Anbietern und entscheiden Sie danach, mit wem Sie den Weg beschreiten möchten.

Text: Stephan Ziegler

Bild: Gian Kaufmann

Anzeige



Ein BDO Unternehmen

Business Broker AG
Schiffbaustrasse 2 | CH-8031 Zürich
T 044 420 11 11 | info@businessbroker.ch

www.businessbroker.ch

	Referenz	Umsatz	Preis
Etablierter, saisonaler Webshop mit Wachstumspotential	CH0101342	CHF 328'600.–	CHF 250'000.–
Einmalige Nischenlösungen in der Metallverarbeitung	CH0101331	CHF 1'729'000.–	CHF 1'500'000.–
Handelsunternehmen für Büro- und Objektmöbel	CH0101133	CHF 5'900'000.–	CHF 1'800'000.–
Umsatzstarker Wiederverkäufer im Bereich Recycling	CH0100158	CHF 4'800'000.–	CHF 710'000.–
Spezialist für die Entwicklung von Webshops und Webseiten	CH0101032	CHF 341'600.–	CHF 250'000.–
Inhabergeführte Sanitärfirma mit 40-jähriger Geschichte	CH0101302	CHF 4'312'000.–	CHF 1'100'000.–
Lokal etablierter Küchenplaner im Kanton Aargau	CH0101261	CHF 450'000.–	CHF 300'000.–
Schreinerei mit Spezialisierung in attraktiver Nische	CH0101200	CHF 460'000.–	CHF 250'000.–
Handelsunternehmen in der Telekommunikationsbranche	CH0101141	CHF 1'190'000.–	CHF 1'350'000.–
Erfolgreiche Gesellschaften im Bildungsbereich	CH0101308	CHF 6'400'000.–	CHF 2'500'000.–
Anbieter von Softwarelösungen und Eigenentwicklungen	CH0101087	CHF 470'000.–	CHF 450'000.–
Handelsunternehmen für hochwertige Hautpflegeprodukte	CH0101098	CHF 437'600.–	CHF 520'000.–

Loslassen und Frei werden!

Sie haben sich entschieden: die Firma wird verkauft, ein Nachfolger betriebsintern kommt nach oder der Betrieb wird liquidiert. Schon die Entscheidung ist eine Mammut-Aufgabe, das Realisieren noch viel mehr.

Eine Nachfolge an die Hand nehmen hat grosse Konsequenzen. Nicht nur für die Firma, sondern auch für Sie als Inhaber und Beteiligter. Haben Sie sich schon schwer getan mit der Entscheidung? Wollten Sie mit 60 Jahren übergeben und nun mit bald 70 Jahren sind Sie immer noch da? Loslassen ist schwierig!

Kürzlich mussten wir eine Metzgerei liquidieren, weil der Patron mit 75 Jahren einfach nicht aufhören konnte. Die Familie hat einen innovativen, jungen, gut ausgebildeten Metzger eingestellt, der absolut in der Lage war, das Geschäft weiter zu führen. Nur ist es nie dazu gekommen. Der Besitzer konnte nicht loslassen und hat dem Jungen «dreingeschnorrt». Der junge Metzger-Fachmann hat wieder gekündigt und eine

andere gute Stelle angenommen! Jetzt gibt es diese Metzgerei mit sechs Angestellten und einem Auszubildenden nicht mehr!

Über all die finanziellen und steuerlichen Schritte wollen wir uns hier gar nicht auslassen. Dafür bieten wir Ihnen ein massgeschneidertes Konzept mit Checkliste. Aber wir wissen aus unserer eigenen Erfahrung, dass vor allem Loslassen nicht einfach ist. Nehmen Sie sich Zeit für sich selber. Denn nur mit einem umfassenden «Loslassen» haben Sie Vertrauen in die neue Besitzer und werden für Ihre Zukunft richtig frei sein!

Wir sind für jeden Schritt für Sie da! Rufen Sie uns an.
ostschweiz.adlatus.ch

adlatus
 Erfolg dank Erfahrung

Guter Rat ist *nicht* teuer!

Der Anruf auf 079 481 70 00 auch nicht!

Den letzten Schritt erfolgreich durchführen

15 000 Unternehmerinnen und Unternehmer stehen jährlich vor einer Nachfolgeregelung. Viele davon geschehen familienintern, einige firmenintern und wo kein potenzieller Nachfolger bereitsteht, werden die Firmen verkauft oder liquidiert. Das Ostschweizer Unternehmen altrimo hat sich vor allem bei Nachfolgelösungen bei Familien-KMU einen Namen gemacht. Michael Städeli, Partner bei der altrimo, kennt die Tücken, Emotionen und Erfolgsrezepte einer familieninternen Nachfolge.



Michael Städeli:
Vertrauter Partner.

Michael Städeli, was hören Sie für Musik?

Sehr breit gefächert: Klassik, guten Pop aus den 80er und 90er Jahren und natürlich die aktuellen Hits, die im Radio gespielt werden.

Dann kennen Sie Xavier Naidoo?

Ja, ist mir ein Begriff. Die Musik hört aber eher meine Tochter. Warum meinen Sie?

Xavier Naidoo schrieb einst den Song: Blut, Schweiß und Tränen. Wissen Sie, auf was ich hinauswill?

Ja, Blut, Schweiß und Tränen: Alles Dinge, die ein Patron in ein Familien-KMU investiert hat. Und wenn die Nachfolgespezialisten der altrimo ins Spiel kommen, naht der Abschied endgültig – mit einem Neubeginn für die nächste Generation. Aber ganz so tragisch, wie es tönt, ist es nicht. Nachfolgeregelungen sind von Fall zu Fall anders. Oft auch erfreulich.

Wenn wir über Nachfolgeregelungen innerhalb von Familien sprechen: Warum ist das Thema so sensibel zu behandeln?

Es sind viele Emotionen drin. Hie und da bin ich mehr Psychologe als Wirtschaftsprüfer. Der technische Teil einer Nachfolge zu regeln, ist keine Kunst, sondern mehrheitlich solides Handwerk. Primär geht es darum, die Unternehmerfamilie so abzuholen, dass die Nachfolge für alle stimmig ist – für Übergeber, Übernehmer, Familie, Mitarbeitende, Bank oder Lieferanten. altrimo verfügt im Bereich Familien-KMU über langjährige, fundierte Erfahrung. Wir sind empathisch und fachlich versiert, um die Planung erfolgreich umzusetzen. Das ist ein kurzer Werbespot, aber Teil unseres Erfolgsrezeptes.

Stimmen Sie mir zu, dass die familieninterne Nachfolge die schwierigste aller Nachfolgetypen ist?

Möglicherweise, aber auch Verkäufe oder Übergaben innerhalb der Firma haben ihre Tücken. Oder der brutalste aller Fälle: Es lässt sich gar kein passender Nachfolger finden und die Firma muss unfreiwillig liquidiert werden. Bei Familien-KMU betrifft die Nachfolgeregelung eine ganze Verwandtschaft mit einer oft aufregenden Vergangenheit. Diese Tatsache berücksichtigen wir. Alle Unsicherheiten, Fragen,

Bedenken und Themen müssen frühzeitig, das heisst vor der eigentlichen Übergabe, auf den Tisch. Es lohnt sich, genug Zeit dafür zu investieren. Es gilt der viel zitierte Spruch: Es gibt keine zweite Chance für eine erfolgreiche Nachfolge.

Mit wem beginnen Sie das Gespräch?

Interessanterweise sind es nicht immer die Übergebenden, die den Kontakt zu einem Spezialisten wie uns suchen, sondern oft auch die Übernehmenden. Oder Familienmitglieder des abtretenden Patrons, die ein ungutes Gefühl haben. Etwas überspitzt formuliert: Die «alten Hasen» haben das Gefühl, dass ein externer Spezialist nicht gebraucht wird und die Nachfolge allein durchgezogen werden kann. Das mag in einigen Fällen funktionieren, aber oft gibt es Unausgesprochenes, falsche Auffassungen, andere Denkweisen. Diese Punkte klären wir als externe Begleitung früh. In einer moderierten Runde kann jeder sagen, was er wirklich denkt. Emotionen sind ausdrücklich erlaubt.

Was sind es für Fragen, die Sie in einem Erstgespräch prioritär angehen?

Zuerst soll geklärt werden, wer übernimmt, per wann er übernimmt und möglicherweise auch schon, wie hoch der mögliche Preis ist. Folglich müssen weitere Fragen geklärt werden: Welche Rolle kommt dem Übergeber bei der künftigen Struktur zu? Wie sieht es mit der Vorsorgeplanung aus? Entspricht der Kaufpreis tatsächlich dem Wert des Unternehmens? Ist eine Unternehmensbewertung sinnvoll? Was gibt es für Finanzierungsmodelle? Welche Gesellschaftsform soll in Zukunft zu tragen kommen? Wir als altrimo begleiten unsere Kunden durch den gesamten Prozess und unterstützen, wo immer Bedarf ist.

Gibt es einen optimalen Zeitpunkt, an dem der Prozess in Angriff genommen werden sollte?

Sagen wir es mal so: frühzeitig. In der Regel erachten wir fünf Jahre als eine gute Vorlaufzeit.

Wir haben viel über emotionalen Themen erfahren. Sprechen wir noch über die tatsächliche Abwicklung, die harten Fakten. Am Ende des Tages geht es auch um Zahlen.

Richtig ja. Ich habe das solide Handwerk erwähnt. Wir analysieren mit der richtigen Bewertungsmethode, wie viel das Unternehmen wert ist. Eine gesunde Ertragslage ist eine der Grundvoraussetzungen für eine Bewertung. Es geht ebenfalls darum, ob sich der Übernehmer das Unternehmen leisten kann, mit Eigenkapital, Bankkredit oder Verkäuferdarlehen. Genauso wichtig ist der faire Deal für den Übergebenden. Das Unternehmen innerhalb der Familie zu verschenken oder ein Darlehen zu sprechen, ist möglich, aber nicht immer sinnvoll. Oft lebt der Patron noch einige Jahrzehnte und braucht dafür Kapital. Das muss bei der Übergabe berücksichtigt werden.

Sie haben die Zeit nach der Übergabe angesprochen. Sprechen wir über die Pensionierungsplanung oder die Vorsorgeplanung. Wie bietet altrimo Unterstützung?

Mit der AHV, Pensionskasse und dem Vermögen soll in der Rente der bisherige Lebensstandard gehalten werden. Wir befassen uns intensiv mit der Vorsorgeanalyse. Wir ziehen bei Bedarf weitere altrimo-Fachspezialisten bei, damit auch Steuer- oder Erbrechtsthemen abschliessend geklärt werden. So bekommt der Kunde alles aus einer Hand. Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung gelingt, wenn Sie einen vertrauten Partner haben, der Sie emotional und technisch unterstützt resp. engagiert an Ihrer Seite ist. Das ist bei altrimo der Fall.

Wir haben noch Zeit, für das Schlussvotum. Das «Lebenswerk Unternehmen» ...

...ist mit viel Freude, Arbeit und Entbehrung verbunden. Sorgen Sie als Unternehmer dafür, dass auch der letzte Schritt gewinnbringend vollzogen wird. Mit altrimo an Ihrer Seite.

Text: David Hugli

Bild: Daniel Ammann

PROVIDA
academy

Über 20 Kurz-Seminare zu Finanz-, Steuer-, Buchhaltungs-, Personal-, Digitalisierungs-, Controlling- und Führungsthemen.

- Nachfolgeregelung im Familienunternehmen oder KMU
- Unternehmenssteuern: Praxiserfahrung aus F&E-Abzug und aktuelle steuerliche Entwicklungen
- Mehrwertsteuer national und international – Refresher
- Businessplan für den Verkauf oder Kauf von Firmen
- IT-Security – wie schützen Sie Ihr Unternehmen vor Cyber-Attacken
- Digitalisierung in Unternehmen
- Finanzielle Absicherung im Alter/Finanz- und Pensionierungsplanung

Und weitere Praxis-Seminare warten auf Sie.

*Informieren
und anmelden!*



Provida AG
Neustrasse 2
CH-8590 Romanshorn
+41 71 466 71 82
academy@provida.ch
provida-academy.ch

«Unternehmertypen» sind gefragt

Viele Firmeninhaber müssen früher oder später für ihr Unternehmen eine Nachfolgelösung finden – intern oder extern: Gegen 80 000 KMU stehen in der Schweiz aktuell vor einem Generationenwechsel. Diese Unternehmen sind für mehr als 400 000 Arbeitsplätze verantwortlich, was rund zehn Prozent aller Beschäftigten entspricht. Leodegar Kaufmann, Partner bei der inspecta treuhand ag aus St.Gallen, weiss, worauf es bei den verschiedenen Nachfolge-Modellen zu achten gilt.

Leodegar Kaufmann, bei einer Nachfolgeregelung gibt es verschiedene Modelle – eine firmeninterne Lösung, eine familieninterne oder eine externe. Mit welcher haben Sie es am meisten zu tun?

Leider sind familieninterne Nachfolgen eher selten geworden. Meist findet sich eine firmeninterne oder eine externe Lösung. Oder oft auch gar keine: Viele Kleinstfirmen bieten keine Existenzgrundlage mehr oder sind zu sehr von der Person des Firmeninhabers abhängig. Bei Einzelfirmen mit sehr persönlichen Dienstleistungen beispielsweise können die Kundenbeziehungen nicht auf den Nachfolger übertragen werden.

Worauf gilt es bei einer Lösung innerhalb der Firma zu achten?

Als wichtigster Faktor muss die Firma selber überlebensfähig sein und im Wettbewerbsumfeld weiterhin bestehen sowie Potenziale entwickeln können. Ist dies gegeben, muss der firmeninterne Nachfolger ein «Unternehmertyp» sein. Unternehmer sind Leute, die sowohl fachlich wie auch menschlich Vorbildfunktionen übernehmen. Menschen, die Visionen haben und diese mutig umsetzen, die Chancen sehen. Kommunikative Persönlichkeiten, welche die Mitarbeiter, die Kunden und sich selbst für eine Sache begeistern können und die Unternehmung aktiv weiterentwickeln. Dann sollte der Nachfolger vom Firmeninhaber und seiner ganzen Familie natürlich unterstützt werden, sodass alle Angestellten, Kunden und sämtliche weitere am Firmengeschehen Beteiligten an die Nachfolge glauben und ihr vertrauen.

Und wenn diese Punkte gegeben sind?

Die Firma muss bewertet, diverse Verträge müssen ausgearbeitet und die Nachfolgestrukturen steuerlich optimal gestaltet werden. Meist lohnt sich hier der Miteinbezug der zuständigen Steuerbehörde mit einem Steuerruling der Nachfolgestruktur. Schliesslich darf die Kommunikation nicht vergessen werden: Angestellte, Kunden und andere Stakeholder

möchten wissen, wie es weitergeht. Wer sind die Nachfolger, wie sieht die neue Firmenstruktur aus, wie ist die Firmenstrategie? Hier lohnt es sich, proaktiv zu kommunizieren und so die wichtigen Leute für sich zu gewinnen.

«Ich habe Firmeninhaber erlebt, die sich den zehnfachen Kaufpreis vorgestellt haben, als das Unternehmen effektiv wert war.»

Bei familieninternen Lösungen kommt wohl auch noch das «Beziehungsfeld Familie» hinzu?

Natürlich: Sämtliche Familienmitglieder müssen sich bei einer Nachfolge fair und gleich behandelt fühlen. Dies bei den geplanten neuen Führungsstrukturen wie auch bei den finanziellen Angelegenheiten. Leider ist dies nicht immer einfach. Manchmal ist es unumgänglich, klare Grenzen zu ziehen, damit sich die Firma losgelöst von familiären Stimmungsschwankungen weiter entwickeln kann.

Lohnt es sich in jedem Fall, bei der Nachfolgeregelung professionelle Unterstützung in Anspruch zu nehmen?

Es gibt Nachfolgelösungen ohne externe Unterstützung, jedoch sind die aus meiner Erfahrung eher selten. Spätestens bei technischen Problemstellungen wie Vertragsausgestaltungen, Steueroptimierungen oder Unternehmensbewertungen kommen externe Experten ins Spiel. Zudem können Nachfolgeexperten, besonders bei familieninternen Nachfolgelösungen, eine grosse Hilfe sein. Unter der Leitung eines externen Coaches können familieninterne Befindlichkeiten auf einer weniger persönlichen Sachebene angesprochen werden. Dies braucht aber viel Erfahrung und Fingerspitzengefühl.



Leodegar Kaufmann:

Anschaulich plausibilisieren.

Mittlerweile gibt es einen richtigen Nachfolge-Markt mit spezifischen Anbietern. Was bietet ein Treuhänder, was ein anderer Mitbewerber nicht auch leisten kann?

Der Treuhänder kennt seine Kunden und deren Familien bestens und konnte über Jahre grosses Vertrauen erarbeiten. Dies hilft bei Nachfolgelösungen, keine Frage. Er kann so als externer Coach und Vertrauensperson gemeinsam mit dem Unternehmer, seiner Familie und dem Nachfolger Lösungen umsetzen. Gute Treuhandunternehmen verfügen über eine entsprechende Unternehmensgrösse mit eigenen Fachexperten. Die Vielfalt an Gesetzen, Regelungen und Aufgaben benötigen zwingend interne Fachleute bei Steuern, Mehrwertsteuern, Sozialversicherungen, Recht und vielem mehr. So sind wir von der inspecta auch in der Lage, komplexe Nachfolgelösungen professionell zu begleiten. Grenzen sehen wir vor allem bei M&A-Projekten mit sehr grossen Firmen und internationalen Verknüpfungen. Hier können auf M&A-Transaktionen spezialisierte Firmen die Lücken schliessen.

Schauen wir die externe Nachfolgelösung an: Wie läuft ein Verkaufsprozess in der Regel ab?

Die Schwierigkeiten beginnen meist schon bei der Suche des potenziellen Nachfolgers: Wo soll man seine Firma ausschreiben? Es gibt zwar Nachfolgeplattformen, aber aus meiner Erfahrung sind diese meist nicht so ergiebig. Erfolgsverspre-

chender sind ein professioneller Verkaufsprospekt und gute Branchennetzwerke, Kontakte zu Kunden, Lieferanten und Banken. Für einen professionellen Verkaufsprospekt braucht es eine Unternehmensbewertung und meist eine sogenannte «Vendor Due Diligence», sodass der Verkäufer einen genauen Überblick über Stärken, aber auch über die Schwachpunkte des eigenen Unternehmens und somit über eventuelle Haftungsrisiken erhält. Sind Nachfolger und Nachfolgestrukturen gefunden, müssen diese ein «Non-Disclosure Agreement» unterzeichnen, bevor sie das Angebot mittels einer «Due Diligence» selber prüfen dürfen. Kommt es zur Einigung, werden in einem «Letter of Intent» die Transaktionsstruktur, der Kaufpreis sowie das weitere Vorgehen schriftlich niedergelegt. Noch während der Due Diligence beginnen Entwurf und Verhandlung des Unternehmenskaufvertrages. Dann folgen die Umsetzung, das «Closer» und die Kommunikation.

Bei einem Firmenverkauf geht es um das Lebenswerk, das ein Firmeninhaber nicht einfach «verscherbelt» sehen möchte... Wie begegnet ein Profi wie Sie den Emotionen, die während des Verkaufsprozesses entstehen?

Wenn der Unternehmer von der Nachfolge überzeugt ist, habe ich solche Gedanken selten erlebt. Wichtig ist deshalb, den Nachfolgeprozess nur zu starten, wenn der Unternehmer davon auch wirklich überzeugt ist. Meist hängt dies auch

mit der Person des Nachfolgers und einer guten Begleitung resp. Kommunikation zusammen. Sind sich Firmeninhaber und Nachfolger sympathisch und wird jeder Schritt mit dem Unternehmer besprochen, laufen Nachfolgen meist unproblematisch ab. Passen Firmeninhaber und Nachfolger nicht zusammen, wird die Nachfolge in jedem Fall scheitern.

Gibt es weitere sensible Themen?

Was mir immer wieder auffällt, sind ehemalige Firmeninhaber die nach erfolgter Stabübergabe nicht wissen, was sie mit ihrer Zeit anfangen sollen. Ihre Lebensaufgabe, klare Strukturen und oft auch die öffentliche Aufmerksamkeit sind plötzlich weg. Das kann schon Unsicherheiten und Ängste auslösen. Hier lohnt es sich, sich bereits im Vorfeld der Nachfolge auf den Ruhestand vorzubereiten oder mit Hilfe professioneller Unterstützung den dritten Lebensabschnitt zu gestalten.

Ein Stolperstein sind sicher verschiedene Vorstellungen, was die Firma für einen Wert haben soll.

Dies ist effektiv ein heikles Thema. Ich habe Firmeninhaber erlebt, die sich den zehnfachen Kaufpreis vorgestellt haben, als das Unternehmen effektiv wert war. In solchen Situationen setze ich mich mit dem Unternehmer zusammen, versetze mich mit ihm in die Person des Nachfolgers und mache gemeinsam mit ihm eine mindestens fünfjährige

Finanzplanung. Mit der auf dieser Planung angewendeten «Free Cashflow»-Unternehmensbewertungsmethode und den gemeinsamen Überlegungen zum Umsatz kann ich dem Unternehmer den Kaufpreis meist sehr anschaulich plausibilisieren.

Wie oft passiert das?

Nicht sehr oft. Die meisten Unternehmer haben eine realistische Vorstellung, was ihr Unternehmen wert ist. Zudem sind viele Unternehmer ihren Nachfolgern sehr wohl gesinnt und froh, wenn ihr Lebenswerk unter professionellen Händen erfolgreich weitergeführt wird.

Zum Schluss: Wann macht es aus Ihrer Sicht Sinn, von einem Verkauf abzusehen?

Wenn der «Patron» nicht aufhören will, die Unternehmung nicht überlebensfähig oder der vermeintliche Nachfolger einfach kein Unternehmertyp ist, dann würde ich von einer Nachfolge abraten resp. ein solches Mandat gar nicht annehmen. Vielleicht macht es auch einmal Sinn, ein Unternehmen einfach zu liquidieren; es muss nicht für alles eine Nachfolge geben.

Text: Stephan Ziegler

Bild: Gian Kaufmann

Anzeige



**4 Nähateliers
305 IT-Spezialisten
7 Spinnereien**

Und für über 13'000
weitere KMU haben wir
massgeschneiderte Lösungen.

 **asga**
pensionskasse

Das Büro für Treuhand,
Wirtschaftsprüfung
und Abacus.



Mit diesem Team setzen
wir uns für Sie ein.

consis.ch

Wir begleiten KMU's über Generationen

Unternehmerinnen und Unternehmer investieren ihr Wissen und ihre Schaffenskraft oft ein Leben lang in ihre Firma. Dabei fehlt es ihnen oftmals an geeigneten Gesprächs- bzw. Sparringpartnern. Genau hier setzt der Beratungsansatz von consis an: Wir sind dank unserer erfahrenen Spezialisten ein verlässliches Gegenüber für alle unternehmerischen Fragen. Von klassischen Treuhanddienstleistungen, Wirtschaftsprüfung oder Steuerberatung bis zu Fragen der Unternehmensnachfolge oder der Implementierung einer ABACUS-Business-Software.

Wir durften in den vergangenen Jahren viele Firmennachfolgen begleiten und auf diese Weise dabei mitwirken, dass Unternehmen erfolgreich in neue «Hände» übergeben werden konnten.

Im Prozess der Stabsübergabe stehen nebst den finanziellen und steuerlichen Aspekten auch immer persönliche Anliegen und Vorstellungen im Vordergrund. Können diese nicht angemessen berücksichtigt werden, beeinflusst dies den nachhaltigen Erfolg einer geglückten Nachfolge.

Mit dem Generationenwechsel in einem Unternehmen gehen oftmals Digitalisierung und Automatisierung einher. Ein zentraler Aspekt bei diesen Prozessen ist die Einsicht aller Beteiligten, dass sich die Strukturen im Unternehmen im Rahmen einer Stabsübergabe verändern können.

Mehrere Studien zeigen, dass weniger als 20% der Schweizer KMU gegen-

wärtig ein ERP-System wie beispielsweise ABACUS nutzen (BFS, 2020). In diesem Bereich besteht grosser Nachholbedarf. Aus diesem Grund haben wir diese Dienstleistung in die consis Solutions AG ausgegliedert, so können wir unsere Kunden noch kompetenter beraten.

Dabei stehen nicht nur die Software und die Kosten im Vordergrund, sondern auch die professionelle Einführung in das ERP-System. Gemeinsam mit unseren Kunden erarbeiten wir die Soll- und Ist-Analyse und implementieren eine bedürfnisgerechte, massgeschneiderte ERP-Lösung. Mit der ABACUS-Business-Software decken wir alle Bereiche einer ganzheitlichen Softwarelösung ab, damit keine Reibungsverluste bei Schnittstellen zur Drittsoftware entstehen.

So verstehen wir unsere Aufgabe – Begleitung von KMU's über Generationen.

Steuerfallstricke der Unternehmensnachfolge

In der Schweiz steht gemäss aktuellen Studien jedes fünfte KMU vor der Unternehmensnachfolge. Wer Interesse an einer Unternehmensnachfolge hat oder einen Generationswechsel im Unternehmen plant, hat sich jedoch oftmals grossen Herausforderungen zu stellen.

Die Unternehmensnachfolge ist in der Regel komplex und der Erfolg hängt stark von den situativen Anforderungen ab. Es existiert daher keine Patentlösung. Zu berücksichtigen sind die vielfältigen betriebswirtschaftlichen, steuer- und erbrechtlichen sowie finanziellen und emotionalen Aspekte.

«In vielen Fällen ist das oberste Ziel einer Unternehmensnachfolge der Erhalt der Unternehmung selbst.»

Die Unternehmensnachfolge beginnt im Kopf der Unternehmerin oder des Unternehmers. Für eine gelungene Unternehmensnachfolge sollten zuerst der persönliche Zeitrahmen sowie die eigenen Erwartungen bekannt sein. In vielen Fällen ist das oberste Ziel einer Unternehmensnachfolge der Erhalt des Unternehmens selbst. Die Nachfolge an sich kann auf bestehende Mitarbeitende, Nachkommen oder externe Investoren im In- oder Ausland erfolgen. Oftmals sind auch die familieninternen Verhältnisse und Bedürfnisse von grosser Bedeutung und sollten nicht vernachlässigt werden.

«Die Unternehmensnachfolge sollte ganzheitlich betrachtet werden.»

Sind die Grundsatzentscheide gefällt, geht es um die Findung der Nachfolgerin bzw. des Nachfolgers und um die eigentliche Ausarbeitung eines Nachfolgekonzepts. Dabei sind die betriebswirtschaftlichen (bspw. Unternehmensbewertung), gesellschaftsrechtlichen (bspw. Rechtsform der Unternehmung), die zivilrechtlichen (ehe- und erbrechtliche Fragen) aber auch die steuerrechtlichen Fragestellungen gesamthaft zu betrachten.



Die Unternehmensnachfolge aus steuerlicher Sicht

Im Fokus der Unternehmensnachfolge aus steuerlicher Sicht steht der **steuerfreie private Kapitalgewinn**, welcher grundsätzlich bei der Veräusserung einer Kapitalgesellschaft (AG/GmbH) resultiert. Diverse Gesetzesnormen sowie Grundsatzentscheide des Bundesgerichts weichen dieses Prinzip jedoch auf. Handelt es sich beim veräusserten Unternehmen um eine Einzelunternehmung oder eine Personengesellschaft, unterliegt der Veräusserungspreis in der Regel einer Abgabebelastung von bis zu 40 % (Einkommensbesteuerung und AHV-Beiträge).

Aus steuerlicher Optik können die folgenden, nicht abschliessenden, Faktoren Einfluss auf die (mögliche) Steuerbelastung bei der Unternehmensnachfolge haben:

- Wer sind die Vertragsparteien (natürliche oder juristische Person(en))?
- Ist der Verkauf von Anteilen oder Unternehmensaktiven geplant?
- Wie wird der Kaufpreis finanziert?
- Wie wird das Kaufobjekt nach dem Kauf verwendet?
- Sind ausschüttbare Reserven in der verkauften Unternehmung vorhanden?

Nachfolgend werden einige praxisrelevante, nicht abschliessende, Steuerfallen aufgezeigt:

Mitarbeiterbeteiligungen

Vorsicht ist geboten, wenn Mitarbeiterbeteiligungen ohne Absprache mit den Steuerbehörden vergünstigt ausgegeben werden. Zudem kann der Gewinn aus dem späteren Verkauf von Mitarbeiterbeteiligungen als Einkommen aus unselbständiger Tätigkeit qualifizieren.

Verkauf von Aktien einer Immobiliengesellschaft

In diversen Kantonen unterliegen der Grundstückgewinnsteuer auch Transaktionen, wenn die Verfügungsgewalt über ein Grundstück wechselt, obwohl kein Eintrag im Grundbuch erfolgt. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn eine (beherrschende) Beteiligung an einer Immobiliengesellschaft veräussert wird.

Indirekte Finanzierung des Kaufpreises aus der gekauften Gesellschaft

Beim Verkauf einer Beteiligung aus dem Privatvermögen ins Geschäftsvermögen eines Dritten kann die Steuerbehörde die Umqualifikation in steuerbaren Vermögensertrag vornehmen, falls die gesetzlich normierten Tatbestände der indirekten Teilliquidation erfüllt sind. Laufend werden neue Entscheide des Bundesgerichts zur Präzisierung dieser Gesetzesnorm gefällt. Beispielsweise ist Vorsicht geboten, wenn die Käuferschaft kurz nach dem Verkauf durch Substanzentnahme aus der gekauften Gesellschaft den Kaufpreis finanziert.

Weiterbeschäftigung Verkäuferin / Verkäufer zu nicht marktkonformen Bedingungen

Arbeitet die Verkäuferin bzw. der Verkäufer nach dem Verkauf der Unternehmung im Unternehmen zu nicht marktkonformen Bedingungen weiter, besteht ein latentes Risiko, dass die Steuerbehörde einen Teil des (steuerfreien) Kaufpreises als Erwerbseinkommen umqualifiziert. Dasselbe latente Risiko besteht, wenn ein Konkurrenzverbot vereinbart oder asymmetrische Kaufpreise an Verkäufer der Unternehmung bezahlt werden.

Zukunftsgerichtete Kaufpreisbestimmungen (Earn-Out)

Sogenannte Earn-Out Bestimmungen, welche eine gestaffelte Bezahlung des Kaufpreises regeln, sind beliebt und werden von der Erreichung zukünftiger Unternehmenszahlen abhängig gemacht. Sie werden oft vereinbart, wenn Unsicherheit über die tatsächliche Höhe des Kaufpreises besteht. Auch hier besteht das Risiko, dass – je nachdem an welche Bedingungen die Zahlungen geknüpft sind – es zu einer Umqualifizierung des steuerfreien privaten Kapitalgewinnes in steuerbares (Erwerbs-)Einkommen kommt.

Veräusserung zum Vorzugspreis

Bei Übertragungen unter Nahestehenden (bspw. Familienmitglieder), prüft die Steuerbehörde in der Regel den Transaktionspreis. Bei der Erwerberin bzw. beim Erwerber kann die

Vergünstigung der Schenkungssteuer unterliegen. Wird die Unternehmung an eine Mitarbeiterin bzw. einen Mitarbeiter vergünstigt übertragen, besteht das Risiko, dass die Vergünstigung als Einkommen aus unselbständiger Erwerbstätigkeit qualifiziert.

Die genannten Beispiele sind nur eine Auswahl der möglichen Steuerfallstricke. Um böse Überraschungen zu vermeiden, ist es daher ratsam die Nachfolge gezielt und vorausschauend zu planen und gegebenenfalls mittels Rulinganfrage von den Steuerbehörden bestätigen zu lassen.

Unter Einhaltung der gesetzlichen Kriterien könnte beispielsweise eine vorgängige Umwandlung einer Einzelunternehmung/Personenunternehmung in eine AG/GmbH doch noch zum steuerfreien Kapitalgewinn führen; oder es besteht Steueroptimierungspotenzial aufgrund der privilegierten Liquidationsbesteuerung. Viele Kantone kennen zudem Sonderbestimmungen, welche im Rahmen der Nachfolgeregelung Anwendung finden. Auch die Problematik, dass nicht betriebsnotwendige Substanz übertragen wird, kann mittels vorausschauender Bezugsstrategie vielfach vermieden werden. Schliesslich existieren auch Lösungen, wenn die Finanzierung des Kaufpreises beispielsweise aufgrund einer Betriebsliedenschaft problematisch ist.

Eine solide Nachfolgeplanung kann somit die grösste Herausforderung der Unternehmensnachfolge lösen. Denn erst wenn sämtliche Kriterien für die Verkäuferschaft stimmen, kann das Lebenswerk losgelassen und damit der Weg frei für eine erfolgreiche Nachfolge gemacht werden.



Armin Thaler
Rechtsanwalt,
Dipl. Steuerexperte



Anna Kobel
Dipl. Steuerexperten



Verstehen Sie bei den Steuern nur Bahnhof?



Mit OBT fährt Ihnen der Zug nicht ab!

Dank einer Steuerberatung von OBT sind die Weichen auf Optimierung gestellt: Überlassen Sie die Steuererklärung uns. Wir kümmern uns um alles, damit Sie Ihre Zeit in anderes investieren können.

Lassen Sie sich vom **OBT Team** beraten und sparen Sie Zeit und Geld!

OBT AG

Basel | Brugg | Lachen SZ | Oberwangen BE | Rapperswil SG
Schaffhausen | Schwyz | St.Gallen | Weinfelden | Zürich



Universität St.Gallen

Executive School of Management,
Technology and Law

Erweitern der

**Führungskompetenz,
Persönlichkeitskompetenz,
Sozialkompetenz**

Leadership Development Program 2022/2023
CAS-Abschluss 22 Tage, DAS-Abschluss 42 Tage Modularer
Aufbau mit flexiblem Einstieg.

*„Das Leadership Development Program hat es mir ermöglicht,
meine Management-Kenntnisse zu erweitern und konkrete Ideen
zu entwickeln, die ich in meinem Team umsetzen konnte.“*

Julien Leuenberger, Leiter Angebotsplanung Region West, SBB AG

Melden Sie sich jetzt an. Start: CAS am 20. Juni 2022,
DAS am 9. Mai 2022, Frühbucherrabatt bis 4. März 2022
Ihr Kontakt: Nadja Barthel, Tel. +41 71 224 75 01, Email: nadja.barthel@unisg.ch
www.unternehmerschule.unisg.ch



**REGISTER
NOW**

Anmeldeschluss
DAS: 1.4.2022
CAS: 15.04.2022

Unternehmensnachfolge – mit fit getrimmten Firmen geht's besser!

Unternehmensnachfolgen sind nicht nur emotional herausfordernd, sondern auch technisch sehr anspruchsvoll. Arbeiten für eine erfolgreiche Nachfolge beginnen deshalb schon Jahre im Voraus. Das Unternehmen muss für die Nachfolge vorbereitet und fit getrimmt werden.

Die inspecta treuhand ag ist ein St.Galler Unternehmen, das sich auf die treuhänderische Unterstützung von KMU und ihren Firmeninhabern von der Unternehmensgründung bis zur Nachfolgeregelung spezialisiert hat. Mit rund 25 Mitarbeitenden ist sie in der Lage, sämtliche Treuhandaufgaben, insbesondere auch komplexere Nachfolgeprojekte, professionell und erfolgreich abzuwickeln. Dazu werden eigene interne Fachspezialisten aus den unterschiedlichsten Bereichen wie Steuern, Mehrwertsteuern, Sozialversicherungen u. a. ins Projekt miteinbezogen. Dieser interdisziplinäre Ansatz hat sich in vielen Projekten sehr bewährt.

Um einen Nachfolger zu finden, müssen die Unternehmensstrukturen oft an die Bedürfnisse der potenziellen Kandidaten angepasst werden. So kann es sein, dass die Unternehmung schlicht zu gross, zu teuer, mit zu vielen unterschiedlichen Risiken behaftet oder die Steuerlast der Transaktion einfach zu hoch ist. Es gilt also, das Unternehmen auf die Nachfolge vorzubereiten – dieses fit zu trimmen. Dazu drei exemplarische Ansätze:

Umwandlung in eine GmbH oder Aktiengesellschaft

Verkauft ein Firmeninhaber seine Einzelfirma, kann es Sinn machen, diese vorab in eine juristische Person umzuwandeln. Dies kann steuerneutral geschehen, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind: Die Steuerpflicht in der Schweiz muss auch nach der Umwandlung bestehen. Die bisher für die Einkommenssteuer massgeblichen Werte müssen vom neuen Unternehmen übernommen werden. Das übertragene Geschäftsvermögen muss einen Betrieb oder Teilbetrieb darstellen, und während den der Umwandlung nachfolgenden fünf Jahren dürfen die Beteiligungsrechte an der neuen Gesellschaft nicht verkauft werden. Dies kann steuerlich Sinn machen, weil private Kapitalgewinne steuerfrei sind. Zudem erhält der Inhaber mehr Flexibilität und kann die Firma an mehrere Interessenten oder zeitlich gestaffelt weitergeben.

Abspaltung

Meist sind Unternehmen über Jahre gewachsen, beinhalten mehrere Immobilien oder unterschiedliche strategische Geschäftseinheiten. Diese verteuern den Gesamtkaufpreis der Firma erheblich. Mit einer Abspaltung können diese Firmenteile voneinander getrennt werden. Qualifizieren sich beide Firmenteile als eigenständige Betriebe, kann die Abspaltung steuerneutral gemacht werden. Ist dies nicht der Fall, muss man entscheiden, welche Teile wie abgespalten

werden, um die Steuerlast zu reduzieren und gleichzeitig das strategische Nachfolgeziel optimal zu erreichen.

Kauf über eigene Beteiligungsgesellschaft

Aktien werden zwischen Firmeninhaber und Nachfolger unter bestimmten Voraussetzungen besser nicht direkt gehandelt. Bei solchen Direktverkäufen kann der Käufer die Schuld aus dem Aktienkauf nur über künftige Lohnbezüge oder Dividenden finanzieren. Beides kostet Steuern und bei Lohnbezügen auch noch Sozialleistungen. Besser ist es in einem solchen Fall, wenn der Käufer vorab eine Beteiligungsgesellschaft gründet und diese Gesellschaft dann die Aktien kauft. So kann der Nachfolger den Unternehmenspreis via steuerneutrale Dividenden an die Beteiligungsgesellschaft steuerneutral amortisieren.

So oder so sind Nachfolgeregelungen komplex und können bei falschen oder fehlenden Vorbereitungen verhindern, dass überhaupt ein Nachfolger gefunden werden kann – oder es werden massiv zu viele Steuern bezahlt. Geld, das man besser in die Betriebsentwicklung investieren würde.



Das inspecta-Partnerteam von links nach rechts:

Christoph Rusch, dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, Leodegar Kaufmann, Dr. oec. HSG, Michael Gossweiler, dipl. Treuhandexperte, Wirtschaftsinformatiker FH, Michael Wider, dipl. Steuerexperte, Daniel Roth, dipl. Treuhandexperte

inspecta treuhand ag

Rorschacher Strasse 304, CH-9016 St.Gallen
Tel. 071 243 56 60, info@inspecta.ch, www.inspecta.ch

Taycan
AB 1,9% LEASING



electric

Science ohne Fiction.

Der neue Taycan Sport Turismo.

Entdecken Sie unsere E-Performance-Modelle. Mit einem attraktiven Leasing ab 1,9%. Erfahren Sie mehr bei uns im Porsche Zentrum St. Gallen.

Jetzt informieren.



Porsche Zentrum St. Gallen
City Sportscar St. Gallen AG
Zürcher Strasse 511
9015 St. Gallen
Tel. 071 244 54 40
www.porsche-stgallen.ch



PORSCHE



Neuer Standort für «by marei»

Nationale und internationale Topmarken rund um Möbel, Leuchten und Accessoires, präsentiert in St.Gallen von einem Appenzeller: Das gibt es nur bei «by marei». Ab sofort kann man an der neuen Heimat an der Feldlistrasse 1 in die Welt der besten Brands eintauchen.



Zur Bildergalerie



VISIONEN MIT WEITBLICK?

GEMEINSAM
GROSSES LEISTEN.
SEIT 125 JAHREN.

WER VIEL VORHAT,
KOMMT ZU UNS.

Hypo Vorarlberg Bank AG, Bregenz,
Zweigniederlassung St. Gallen, Bankgasse 1
T 071 228 85 00, www.hypobank.ch

HYPO
VORARLBERG

OSTSCHWEIZ DRUCK

Die Zeit ist reif

ostschweizdruck.ch



WPO- Unternehmeranlass

Am jährlichen Unternehmeranlass des WirtschaftsPortalsOst, der gleichzeitig die Mitgliederversammlung darstellt, wird jeweils ein prominenter Gast mit regionalem Bezug begrüsst. 2021 sprach David Bosshart, langjähriger Direktor des Gottlieb-Duttweiler-Instituts. In seinem Referat «Erfolg in einer ungewissen Zeit – Leben und Arbeiten in der Covid-Zeit» beschäftigte sich der Münchwiler mit der Frage, welche Fähigkeiten in Zukunft gefragt sein werden. Fotografiert für den LEADER in der Autowelt von Rotz in Münchwilen hat Gian Kaufmann.



Zur Bildergalerie



Indirekt fördern

Das Nein zum Mediengesetz war richtig.
Die Stimmbürger haben mit ihrem Entscheid
marktverzerrende Staatseingriffe abgelehnt
und kritische Distanz gefordert.

Unerwartet klar hat sich das Stimmvolk gegen das neue Mediengesetz ausgesprochen – fast 55 Prozent lehnten es ab. Und das, obwohl sämtliche grossen Verlage stark dafür geworben hatten.

Das ist ein gutes Zeichen für die Demokratie; offensichtlich hat der Stimmbürger erkannt, dass eine allzu starke Verzahnung von Politik und Medien schädlich für eine unabhängige Berichterstattung ist.

Dabei hatten es die Gegner nicht allzu schwer: Ihnen spielte einerseits in die Hände, dass die Coronapandemie deutlich gezeigt hatte, wie eng sich Medien und Politik verbrüdern können, um das Volk auf Kurs zu halten. Andererseits war es einfach, vorzurechnen, wie Grossverlage durch die zusätzlichen Subventionen ihre Gewinne maximieren könnten. Und wer will schon mit seinem Steuerfranken die Dividenden gewinnorientierter Aktiengesellschaften alimentieren?

*«Freiheit und Wahrheit – das sind
die Stützen der Gesellschaft.»*

Henrik Ibsen, (1828–1906), norwegischer Lyriker.

Dieses Paket ist zwar gescheitert, trotzdem wollen die Befürworter keine Ruhe geben und den «unabhängigen Journalismus nicht den Marktkräften überlassen». Warum eigentlich nicht? – Noch hat niemand einen besseren Regulator für Angebot und Nachfrage als den Markt gefunden.

Wenn der Staat aber unbedingt die Medien unterstützen soll, so darf er dies auf jeden Fall nur indirekt tun, sodass a) alle gleichlange Spiesse erhalten und b) keine Einflussnahme auf Inhalte genommen werden kann.

Dazu gehören heute die verbilligten Transportkosten für Printmedien. Und dazu könnte in Zukunft eine starke Keystone-SDA gehören: Nachdem unsere nationale Nachrichtenagentur in den letzten Jahren immer stärker ausgedünnt wurde, wäre ein Ausbau wieder angesagt.

Mit einer aufmunitionierten, vielfältigen Keystone-SDA, die ihr verbreitetes und vertieftes Angebot allen Medien in der Schweiz zu günstigen Konditionen anbieten würde, wäre allen Medien geholfen, vor allem aber den kleinen, die sich kein Korrespondentennetz leisten können.

Die Gesellschaftsform könnte von einer gewinnorientierten AG (Keystone-SDA gehört heute verschiedenen Medienhäusern und der Austria Presse Agentur) in eine/n Non-Profit-Verein, -Verband oder -Stiftung überführt werden, dessen Vorstand aus grossen und kleinen, klassischen und digitalen Medienunternehmen zusammengesetzt wäre. So würde erreicht, dass Steuermillionen keine Medienmilliardäre unterstützten, sondern allen zugutekämen.

Stephan Ziegler
LEADER-Chefredaktor



LEADER

01/2022

Magazin LEADER
MetroComm AG
Bahnhofstrasse 8
CH-9000 St. Gallen
Tel. 071 272 80 50
Fax 071 272 80 51
leader@metrocomm.ch
www.leaderdigital.ch

Verleger: Natal Schnetzer

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

Autoren: Philipp Landmark, Marion Lohrer,
Barbara Gysi, Patrick Stämpfli,
Stephan Ziegler, Rosalie Manser,
David Hug, Robert Nef, Sven Bradke,
Michael Steiner, Roland Rino Büchel,
Michael Götze, Danielle Baumgartner
Knechtli, Walter Ernst, Felix Brunner,
Peter Villiger

Fotografie: Marlies Thurnheer, Thomas Hary,
Gian Kaufmann, Daniel Ammann,
Gabriele Griessenböck, 123RF, zVg

Herausgeberin,
Redaktion
und Verlag: MetroComm AG
Bahnhofstrasse 8
CH-9000 St. Gallen
Tel. 071 272 80 50
Fax 071 272 80 51
www.leaderdigital.ch
www.metrocomm.ch
leader@metrocomm.ch

Geschäftsleitung: Natal Schnetzer
nschnetzer@metrocomm.ch

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

Marketingservice/
Aboverwaltung: Fabienne Schnetzer
info@metrocomm.ch

Abopreis: Fr. 60.- für 18 Ausgaben

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

Gestaltung/Satz: MetroComm AG

Produktion: Ostschweiz Druck AG,
Wittenbach

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

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

ISSN 1660-2757



metro
comm

Italienische Manufakturen

Wir vertreten sie meist schon seit Jahrzehnten: Die kleinen, feinen Weingüter, die oft erst in den letzten Jahren entdeckt und mit Auszeichnungen überhäuft worden sind. Sie konzentrieren sich auf höchste Qualität, produzieren nur kleinste Mengen, werden erkannt und gefeiert von einem kleinen Kreis von Kennern und Geniessern. Jahr für Jahr produzieren sie ihre Meisterweine für diejenigen, die ein gutes Essen lieben und wissen, wie sehr sich ein guter Wein und eine gepflegte Küche gegenseitig beflügeln können.

Piemonte



Azelia



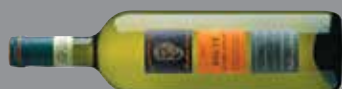
Domenico Clerico



Aldo Conterno



Conterno Fantino



Monchiero Carbone
Lombardia



Ca' del Bosco

Veneto



Buglioni



Silvano Follador
Friuli



Venica & Venica
Toscana



Castellare



Fontodi



Poliziano



Petra



Mastrojanni



Castiglion del Bosco



Le Macchiole



Sardegna



Santadi



FRAUEN KAUFEN ANDERS. MÄNNER AUCH.

Wussten Sie, dass 70 – 80% aller Kaufentscheide von Frauen getroffen werden?

Diese Tatsache wird bei der Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und ihren begleitenden Werbekampagnen zu wenig berücksichtigt. So wird leider das Potenzial auch nicht voll ausgeschöpft. Wir haben deshalb als Kommunikations-Agentur verschiedene Gendermarketing-Leistungen ins Leben gerufen, in denen wir uns spezifisch und verstärkt mit den Merkmalen und den Bedürfnissen beider Geschlechter befassen.

Holen Sie mit Gender-Marketing mehr aus Ihrer Zielgruppe und kontaktieren Sie uns jetzt.

KRAFTKOM.CH

Agentur für Kommunikation und
Design in St. Gallen



follow us
@kraftkom

