



**SVC Unternehmerpreis  
Ostschweiz 2012:**

## Wer holt die begehrte Trophäe?

Seite 10

## Michael Götte und Martin Klöti

Zwei neue bürgerliche Kandidaten für  
die St.Galler Regierungswahlen. ab Seite 28

DENK  
ANSTOSS!



letzte Seite

## TREFFEN AUF DEM IT-GIPFEL

Die EGELI IT-Gipfel-Treffen finden bei den Beteiligten hohe Akzeptanz. Fach-Referate zu interessanten Themenschwerpunkten bei Kaffee und Gipfel. Neueste Einblicke in IT-Softwaretools. Wertvolle Tipps und Anregungen. Lockerer Austausch.



Jetzt Termine reservieren

**IT-Gipfel-Treffen – IT-Lösungen für die Praxis**

**CRM-SharePoint: Zufriedene Mitarbeiter – zufriedene Kunden**

St.Gallen DI 13.03.2012  
Zürich DO 15.03.2012

**Hosting: IT-Outsourcing – Chancen und Risiken**

St.Gallen DI 12.06.2012  
Zürich DO 14.06.2012

**CRM-SharePoint Praxisberichte: Aus dem IT-Alltag – Effizienteres Zusammenarbeiten**

St.Gallen DI 28.08.2012  
Zürich DO 30.08.2012

**Reporting: Verantwortung – Sekundenschnell im Griff**

St.Gallen DI 13.11.2012  
Zürich DO 15.11.2012

Jeweils von 08.30 bis 10.00 Uhr  
Kostenloser Eintritt

Mehr unter:  
[www.egeli-informatik.ch/it-gipfel](http://www.egeli-informatik.ch/it-gipfel)



## EINFACH UND ERFOLGREICH BEZIEHUNGEN PFLEGEN

**Zufriedene Mitarbeiter. Zufriedene Kunden. Ein Beziehungsmanagement, das auf ganzer Ebene greift.**

:-crm (Microsoft Dynamics CRM) ist eine flexible und zukunftsorientierte Gesamtlösung für Marketing, Vertrieb und Service. Der grösste Vorteil liegt in der durchgehenden Unterstützung Ihrer Geschäftsprozesse. Dank individuell angepasster Module erhalten Sie effektive Resultate. Sie profitieren von erhöhter Kommunikation, Interaktion und optimierten Arbeitsabläufen. Daraus resultiert ein verbesserter Kundenservice mit permanentem Überblick Ihrer Vertriebsaktivitäten und professionalisiertem Datenmanagement. :-crm erleichtert Ihnen zudem die Neukundengewinnung. Mit geringem Aufwand erzielen Sie maximale Wirkung. :-crm ist leicht in bestehende IT-Systeme zu integrieren.

**Nehmen Sie mit uns Kontakt auf: Tel. +41 71 221 1200, [informatik@egeli.com](mailto:informatik@egeli.com)**

# Mit offenen Augen Richtung Abgrund



**D**er Bürgermeister einer deutschen Kleinstadt hat sich einst über die direkte Demokratie in der Schweiz gewundert. Würde man in seiner Stadt Volksabstimmungen über die Höhe des Steuerfusses ermöglichen, so würde dieser schlagartig von einer Mehrheit auf Null gesetzt. Denn seine Mitbürger könnten mit dieser Verantwortung kaum umgehen. Keine Steuern mehr zu bezahlen, das wäre einfach zu verlockend. In der Schweiz besteht dieses Problem nicht. Das Volk hat das letzte Wort, weil es verantwortungsvoll und vorausschauend handelt. Wir sagen selbst Ja zu Massnahmen, die uns persönlich finanziell schmerzen, wenn sie für die Gemeinschaft nötig sind. Das ist weltweit einzigartig.

Am 11. März wird über eine Initiative abgestimmt, anhand derer sich zeigt, ob das nach wie vor funktioniert. Sechs Wochen Ferien für alle Arbeitnehmer sollen via Urne festgelegt werden. Schön, wenn es sich ein Land leisten kann, die eigene Produktivität freiwillig dermassen herunterzuschrauben. Nur: Können wir es uns wirklich leisten? Nach wie vor steht die Schweiz trotz der Währungsproblematik im internationalen Vergleich sehr gut da. Aber das ist kein Zufall. Tiefe Arbeitslosenzahlen, eine gesunde Volkswirtschaft und hohe Produkte- und Servicequalität sind das Ergebnis eines überdurchschnittlichen Einsatzes. Trotzdem sind unsere Arbeitsbedingungen alles andere als unmenschlich. Wer nun unserer Volkswirtschaft ein bis zwei zusätzliche Ferienwochen «spendiert», gefährdet diesen Status. Wachstum ist nicht ohne Schweiß zu haben. Und Wachstum ist bei der derzeitigen Wirtschaftslage das einzige Rezept, um den Wohlstand zu wahren.

Mehr Ferien für alle: Populismus gibt es ganz offenbar auch links der Mitte. Sollte eine Mehrheit darauf hereinfallen, wird der Standort Schweiz massiv geschwächt. Nicht von der ausländischen Konkurrenz, sondern von uns selbst. Mit offenen Augen würden wir schlechten Beispielen wie Griechenland nacheifern und den eigenen Wohlstand gefährden. So dumm sind wir nicht. Oder?

Natal Schnetzer  
Verleger

Anzeige

Sie haben vieles erreicht.  
Wie weiter?



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

**Zusammen. Einfach. Mehr.**

# Für Grossunternehmen ab fünf Mitarbeitenden

**pwc**

Dass sich kleine und mittlere Unternehmen bei Wirtschaftsprüfung, Steuern und Beratung auf PwC verlassen, hat gute Gründe. Das dynamische Wirtschaftsumfeld erfordert vom Unternehmer volle Konzentration auf das Kerngeschäft. Und es verlangt nach einem Partner, der die rechtlichen und steuerlichen Fragen ebenso kompetent löst wie die strategischen. Ihre Entscheidung für PwC ist deshalb keine Frage der Unternehmensgrösse. Sondern des Qualitätsanspruchs.

PricewaterhouseCoopers AG, Neumarkt 4/Kornhausstrasse 26, Postfach, 9001 St. Gallen  
Tel. 058 792 72 00, Fax 058 792 72 10

© 2012 PwC. All rights reserved. "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers AG, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.



## In der Ostschweiz daheim

**Urs Rickenbach**

Vizedirektor und Bereichsleiter Anlagekunden

Während wir Ostschweizer aus gutem Grund an unseren Kantonsgrenzen festhalten, weichen wirtschaftliche und gesellschaftliche Grenzen auf. So ist es nicht verwunderlich, dass immer mehr Kunden von auswärts zu uns kommen. Neue Verbindungen, neue Kontakte, neue Geschäftsbeziehungen entstehen. Ich fühle mich in beiden Welten daheim – an meinem Wohnort im Thurgau und an meinem Arbeitsort in Appenzell.



**Das Phänomen Konrad Hummler** 6  
 Zu einer Bilanz des St.Galler Bankiers gehören das Beklagen tatsächlich gemachter Fehler und das Beklatschen einer grossen Leistung über viele Jahre.

**Sechs Finalisten für den Unternehmerpreis** 10  
 Am 8. März wird der Ostschweizer Unternehmerpreis 2012 verliehen. Sechs Firmen aus den Kantonen St.Gallen, Thurgau, Graubünden und Glarus sind im Finale.

**Stefan Kölliker** 36  
 Der St.Galler Regierungsrat Stefan Kölliker hat sich gut ins Bildungswesen eingearbeitet, fühlt sich wohl in seinem Departement und will dort verbleiben.

**«Entwicklungshelfer für Schulen und Spitäler»** 45  
 Walter Burk berät mit seinem Unternehmen sense&vision consulting in Wittenbach Expertenorganisationen, die sich verändern und weiterentwickeln wollen.

**Treffpunkt Ost** 48  
 Mit der sich verdüsternden wirtschaftlichen Grosswetterlage steigen die Risiken auch für Anlagen in Immobilien an.

**Fokus Kommunikation** 50  
 Die ultimative Geheimwaffe heisst «WOM»



**IHK-Symposium an der HSG** 60  
 Bilder von der Weiterbildungsveranstaltung 2012

**Fokus Steuern** 62  
 Zeitenwende bei der Verrechnungssteuer?

Der Treuhänder als Sparringpartner des Klienten 65

**Fokus Nachfolgeregelung** 70  
 Wer die Nachfolge frühzeitig regelt, stirbt nicht früher

Anzeige

[www.viegener.ch](http://www.viegener.ch)

# UNIQUE PIECE



Schmiedgasse 35, 9001 St.Gallen, t.0800 82 11 44  
 f.071 223 54 05, info@viegener.ch, www.viegener.ch

Model C

# Der Missionar des seriösen Spektakels

Es ist selten, dass die Ostschweiz im Zentrum grosser Ereignisse rund um den Finanzplatz Schweiz steht. Mit dem Ende der Bank Wegelin in der bisherigen Form und dem überraschenden Coup von Raiffeisen, beide mit Hauptsitz in St.Gallen, war es für einmal der Fall. Die Geschichte von internationaler Tragweite ist auch die Geschichte eines Mannes, der Masstäbe setzte – in jeder Beziehung.

**Text:** Stefan Millius **Bild:** Bodo Rüedi

**M**ochten sie ihn tatsächlich alle? Wie echt war die Begeisterung, wenn sie nach seinen Reden an diesem Event und an jener Preisverleihung klatschten? Bei wem überwog der Respekt, bei wem der Neid? Im Nachhinein ist es schwer, das Phänomen Konrad Hummler und die Reaktionen auf ihn ganz objektiv zu durchleuchten. Sicher ist: Er galt jahrelang als eine Ausnahmeerscheinung unter den Ostschweizer Unternehmern. Und sicher ist auch – zu Recht.

## Erfolgreicher Paradiesvogel

Wie viele hervorragende Denker, die gleichzeitig rhetorisch beschlagen sind und auch den Mut haben, zu ihrer Meinung zu stehen, weist unsere Region auf? Die Frage ist rhetorisch. Wer dieses Profil erfüllt, fällt auf. Konrad Hummler war eine Art Missionar des seriösen Spektakels. Wer seinem Publikum harte Fakten, verbunden mit gewagten Thesen und scharfen Forderungen, präsentieren wollte, bemühte sich um Hummler als Redner. Nicht zuletzt auch, weil der Bankier so lustvoll Welten vermischte. Der 59-Jährige liebt Bach und liess Poetry-Slammer vor Unternehmern auftreten, er publizierte einen international beachteten Anlagekommentar und erklärte gleichzeitig, jeder Banker müsse im Grunde Anarchist sein. Er ist eng verbunden mit radikalliberalen Organisationen und unterstützte gleichzeitig als Sponsor oder Inserent Anlässe und Publikationen vom anderen Ende der politischen Skala. Als fleischgewordener Widerspruch, als wirtschaftlich erfolgreicher Paradiesvogel

nahm Hummler eine Sonderstellung ein – in der Region und in der Schweiz.

Was bleibt davon, nun, wo Hummler zusammen mit seinen verbliebenen Kollegen die Reste der Bank Wegelin verwaltet, die nichts mehr zu tun hat mit dem, was sie einst war? Es ist eine Bank, die künftig vor allem Juristen beschäftigen wird, ein Bollwerk gegen ausser Rand und Band geratene US-Justizbehörden. Eine andere Aufgabe wird sie nicht mehr haben. Das ist aus Hummlers Lebenswerk geworden. Und was wird aus ihm selbst?

## Risiken falsch eingeschätzt

Innerhalb weniger Stunden war am Tag der Verkündigung von Wegelins Ende zu beobachten, wie alles, was bislang mit einer gewissen Bewunderung beobachtet worden war, nun gegen den Bankier verwendet wurde. Hummler wurde bei einigen vom Übermenschen zum Buhmann. Beides wird ihm nicht gerecht. Beobachter sind sich einig, dass die Bank Wegelin mit ihrem forschen Werben um amerikanische Kunden das Schicksal regelrecht herausgefordert hat. Aufgrund ihrer Grösse und Struktur war die St.Galler Bank das perfekte Opfer, an dem die US-Strafverfolger ein Exempel statuieren konnten. Diese Gefahr war vorhersehbar. Der Vorwurf an die Wegelin-Führungsriege, die Risiken falsch eingeschätzt zu haben, ist also wohl berechtigt. Ein Teil des Lacks ist damit ab. Bei der Bank und bei den Personen, die sie geprägt haben.

Doch zum Verhängnis wurde das alles erst durch die Tatenlosigkeit des Bundesrates. Die Landesregierung war nicht bereit

– oder nicht imstande –, den so wichtigen Finanzplatz effektiv zu schützen. Sie verpasste es laut unabhängigen Bankenexperten, rechtzeitig auf Verhandlungen zu setzen. Warum? Und wie wird sie es in Zukunft halten? Die Häme, die sich über den einst gefeierten Hummler ergiesst, lenkt von solchen viel zentraleren Fragen ab. Und sie ist nicht gerechtfertigt, weil sie ihn auf die aktuellen Ereignisse reduziert. Diese sollten nicht den Blick auf das verstellen, was war, auf die Fakten. Der St.Galler und Wahl-Ausserrhoder Hummler hat als unbeschränkt haftender Teilhaber der Bank Wegelin mit dafür gesorgt, dass die Mitarbeiterzahl in rund 20 Jahren von 30 auf 700 stieg und das St.Galler Bankenflaggschiff schweizweit vertreten war. Er verantwortete in seiner Zeit als Präsident der Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell deren pointiert-offensiven Kurs und verlieh dem einst beschaulichen Verband ein scharfes Profil. Egal, wo er sich engagierte, er war nie nur der Strippenzieher im Hintergrund, sondern gab der Sache ein Gesicht, sein Gesicht. So wird man bekannt – und so wird man angreifbar.

Konrad Hummler selbst bezeichnete es einst als «psychischen Defekt», dass er sich immer und überall deutlich, oft überdeutlich, zu Wort melden musste, schlicht nicht schweigen konnte, wenn er eine Meinung hatte – und die hatte er eigentlich immer. Solange der Bankier Erfolge zu vermehren hatte, pries man ihn für diese Offenheit. Als ihm sein Lebenswerk entglitt, hiess es überall, er hätte sich nicht derart in Szene setzen dürfen. Diese Doppelmoral ist störend. Hummlers Bilanz muss jedenfalls immer



Konrad Hummler:

*Ein Teil des Lacks ist ab.*

beides beinhalten: Das Beklagen tatsächlich gemachter Fehler und das Beklatschen einer grossen Leistung über viele Jahre.

### **Ruhiggestellte Unternehmer?**

Es gibt in dieser Geschichte einige grosse Fragen. Was wartet noch alles auf den Finanzplatz Schweiz? Was kommt auf die Rumpfbank Wegelin zu? Wie entwickelt sich ihre Nachfolgerin? Wie gut verdaut Raiffeisen das für die Genossenschaft ungewöhnliche Menü, das sie sich einverleibt hat? Abseits von diesen grossen Fragen, die laut diskutiert werden, gibt es aber stillere Themen, die auch wichtig sind: Sollen sich Unternehmer in Zukunft nicht mehr pointiert zu Wort melden und Kontroversen auslösen, weil sie Angst haben müssen, im Misserfolgsfall daran aufgehängt zu werden? Muss sich eine anerkanntermassen herausragende Persönlichkeit auf ihr weniger rühmliches Ende reduzieren lassen, für das es zudem viele Gründe gibt? Kann man das Feld wirklich denjenigen überlassen, für die Konrad Hummler schon immer ein Feindbild war – linke Journalisten und Kapitalismusabschaffer? Müssten nicht seine einstigen Bewunderer dafür sorgen, dass die langjährige Erfolgsgeschichte hinter der Bank Wegelin nicht vergessen geht?

Raiffeisen-Chef Pierin Vincenz hat die Transaktion als «Ostschweizer Lösung» bezeichnet. Das ist gut. Es ist der Lichtblick in einer Entwicklung, die sonst vorwiegend Verlierer kennt. Die Ostschweiz kann sich freuen, dass Arbeitsplätze erhalten bleiben. Und sie sollte Solidarität zeigen gegenüber denen, die diese Arbeitsplätze einst geschaffen haben. Solidarität statt Häme. ■

Liste 03.27

St.Gallen  
stärken.



marc-schaefer.ch

**Marc  
Schäfer**  
in den Kantonsrat

liberal-sozial 

Mehr als eine kompetente Beratung

Verkauf, Vermietung und Leasing



- ▶ Verkauf, Vermietung und Leasing von Neuwagen und Occasionen
- ▶ Self-Service-Waschanlage
- ▶ Tankstellen-Shop
- ▶ 24-Stunden-Pannendienst
- ▶ Spengler- und Werkstattarbeiten

scheidweg-garage.ch

**E betzli meh - fö e rondom guets Gefühl**

Scheidweg-Garage AG, 9050 Appenzell, Tel. 071 788 18 18



Universität St.Gallen

Nutzen Sie die Chance, Absolventinnen und Absolventen der Universität St.Gallen zu treffen. Über 1'000 Studierende warten auf Sie.



HSG TALENTS  
CONFERENCE 2012

DISCOVER  
PERFORM  
SUCCEED

Opening Panel	28. Februar 2012
Präsentationen	29. Februar - 22. März 2012
Messe und MBA Lounge	6. März 2012
Workshops	8.-22. März 2012
Interview Days	23.-24. März 2012

Switzerland's  
**LARGEST**  
RECRUITING EVENT  
for Business Administration,  
Law and Social Sciences

Melden Sie sich noch  
heute an unter:  
[www.hsgtalents.ch](http://www.hsgtalents.ch)

Sponsor:



Medienpartner:



Food & Beverage Sponsors:



# Die sechs Finalisten stehen fest

Die Kronfavoriten für die fünfte Verleihung des SCV Unternehmerpreises Ostschweiz am 8. März 2012 stehen fest. Aus rund 150 Unternehmen hat die Jury sechs Firmen als Finalisten ausgewählt, die mit nachhaltigen unternehmerischen Leistungen überzeugen. Es sind dies Confiseur Läderach AG (Ennenda), K+D AG (St.Gallen), Max Zeller Söhne AG (Romanshorn), Microdiamant AG (Lengwil), Sieber Holding AG (Berneck) und Wäscheria Textil Service AG (Ilanz).



Die neu zusammengesetzte Jury für den SVC Unternehmerpreis Ostschweiz (von links nach rechts): Nick Huber, Urs Schmid, Roland Eberle, Thomas Zellweger, Franziska A. Tschudi (Präsidentin), Marcel Küng, Markus Oppliger, Remo Krucker, Daniel Ehrat und Andreas Schmidheini.

Seit 2004 wird der SVC Unternehmerpreis Ostschweiz alle zwei Jahre vergeben, 2012 also zum fünften Mal. Im Rahmen eines feierlichen Anlasses in den Olma-Hallen St.Gallen werden am 8. März 2012 die Finalisten ausgezeichnet. Zur Verleihung, die von der Medienfachfrau Joy Bolli moderiert wird, werden rund 1000 Gäste aus Wirtschaft, Politik und Kultur erwartet. Die Platzierung der sechs Finalisten und damit auch das Ostschweizer Unternehmen des Jahres wird erst im Verlauf der Preisverleihung bekannt gegeben. Verliehen wird der Preis vom Swiss Venture Club (SVC), dem Verein zur Förderung und Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der ganzen Schweiz.

## Finalisten aus Glarus, Thurgau Graubünden und St.Gallen

Eine prominent besetzte, zehnköpfige Jury unter dem Vorsitz von Franziska A. Tschudi, CEO der Rapperswiler WICOR Holding AG, hat aus einer Liste von gegen 150

Unternehmen in einem mehrstufigen Verfahren die sechs Finalisten nominiert. Dabei standen Firmen aus den Kantonen Appenzell Inner- und Ausserrhoden, Glarus, Graubünden, St.Gallen und Thurgau sowie dem Fürstentum Liechtenstein zur Auswahl. Für den SVC Unternehmerpreis Ostschweiz 2012 nominiert und durch die Jury persönlich vor Ort besucht wurden die Confiseur Läderach AG Ennenda, die Pharma-Verpackungsdruck-Unternehmung K+D AG, ein Familienunternehmen mit Hauptsitz in St.Gallen, die Arzneimittelherstellerin Max Zeller Söhne AG, Romanshorn, die Microdiamant AG, Lengwil, das Logistikunternehmen Sieber Holding AG, Berneck und die Wäscheria Textil Service AG, Ilanz.

## Sonderausgabe Ende März

Der LEADER ist Medienpartner der Verleihung und porträtiert alle sechs Finalisten in dieser Ausgabe. Auch werden wir unsere Leser mit einer Sonderausgabe Ende März umfassend über den hochkarätigen Anlass informieren. ■

## Die Jury 2012

Die Jury tagte in neuer Zusammensetzung. Ihr gehören neben der Präsidentin Franziska A. Tschudi folgende Persönlichkeiten an (in alphabetischer Reihenfolge): Roland Eberle, VR-Mitglied der KIBAG-Gruppe und neuer Thurgauer Ständerat; Daniel Ehrat, Vorsitzender der Geschäftsleitung St.Galler Tagblatt AG; Andreas Etter, Verwaltungsratspräsident der Optiprint AG; Nick Huber, Mitglied der Geschäftsleitung der SFS services AG; Remo Krucker, Verkaufsleiter Ostschweiz Corporate Business der Swisscom (Schweiz) AG; Marcel Küng, Leiter KMU-Geschäft Region Ostschweiz der Credit Suisse AG, St.Gallen; Markus Oppliger, Partner und Sitzleiter Ernst & Young, St.Gallen; Urs Schmid, CEO und Mitinhaber der Allegra Passugger Mineralquellen AG, Passugg; Andreas Schmidheini, CEO und Mitinhaber der Varioprint AG, Heiden; Prof. Dr. Thomas Zellweger, Direktor des «Center for Family Business» der Universität St.Gallen.

# Der Swiss-Chocolate-Bannerträger aus dem Glarnerland

Mitten in den Glarner Alpen steht die 1962 als Familienunternehmen gegründete Confiseur Läderach AG als beeindruckende Manufaktur für authentische Schweizer Schokoladespezialitäten. Das unabhängige Unternehmen mit über 250 Angestellten stellt für Kunden in der Schweiz und im weltweiten Ausland ein breites Sortiment von Pralinés, Truffles, Konfekt und Saisonartikeln her. Seit 2004 sind die Produkte in den firmeneigenen Merkur-Läden erhältlich.

Text: Richard Ammann Bild: Philipp Baer



die firmeneigenen Merkur-Läden heute für überraschende Erlebnisse und Fantasie, für spürbare Frische und höchsten Genuss.

**D**ie Confiseur Läderach AG mit Sitz in Ennenda unterhält Produktionsbetriebe in der Schweiz, in Deutschland und in Rumänien. Der Vertrieb der ausschliesslich im eigenen Land hergestellten Confiserieprodukte erfolgt in der Schweiz über rund 30 Merkur-Verkaufsgeschäfte und weltweit über Vertriebspartner sowie eigene Läden. Der Gesamtumsatz liegt heute bei rund 120 Millionen Franken, und das ist noch nicht das Ende der Fahnenstange: In Asien, dem Mittleren Osten, den USA und in Deutschland läuft ein kontinuierlicher Ausbau des Markengeschäftes und des professionellen Vertriebsnetzes.

## Spürbare Frische und höchster Genuss

Pure Freude an der Qualität prägt die Geschäftsidee des Glarner Unternehmens seit seinem Anfang 1962. Der tüchtige Konditor und Confiseur Rudolf Läderach erfand vor einem halben Jahrhundert die Truffles-Hohlkugel, die nicht nur allen Beteiligten das Handwerk erleichterte, sondern die Qualität der Truffles wesentlich verbesserte. Damit war der Grundstein für die Erfolgsgeschichte aus dem Glarnerland gelegt. Heute ist Läderach eines der führenden Unternehmen für erlesenste Confiseriespezialitäten, feinste Markenschokolade und originelle Geschenkideen. Mehr denn je stehen

## Unabhängiges Familienunternehmen

Verwaltungsratspräsident Jürg Läderach, Sohn des Firmengründers, besitzt und führt heute, zusammen mit CEO Ralph Siegl, in zweiter Generation das Unternehmen. Gepflegt wird eine herkömmlich-solide Geschäftspolitik – Läderach investiert nur soviel, wie der erwirtschaftete Cashflow zulässt. Unantastbar ist der Firmenstatus als vollumfänglich unabhängiger Familienbetrieb. Die Stabsübergabe an die dritte Generation wird bereits vorbereitet. Zwei Söhne von Jürg Läderach sind zum Teil schon in der Firma tätig oder absolvieren noch entsprechende Ausbildungen. Bis sie die operative Verantwortung übernehmen können, liegt das Management in den Händen von Ralph Siegl. Er studierte an der Hochschule St.Gallen Staatswissenschaften und an der London School of Economics Volkswirtschaft. Anschliessend war er im damaligen Bundesamt für Aussenwirtschaft und als Nestlé-Direktionsmitglied tätig, ehe er 2006 zu Läderach wechselte. ■



*Verwaltungsratspräsident  
Jürg Läderach (links)  
und CEO Ralph Siegl.*

# Makellose Sauberkeit via Outsourcing

Die einfachsten Ideen sind oft die besten. Während sich im Hochtechnologiesektor viele Unternehmen einen Wettlauf um die innovativste Neuentwicklung liefern, schreibt in Graubünden eine Firma eine Erfolgsgeschichte, deren Geschäftszweck zunächst banal anmuten mag. Die Cleverness und Einzigartigkeit liegt aber eben oft im Detail der Umsetzung – genau wie bei der Wäscheria Textil Service AG.

**Text:** Stefan Millius **Bild:** Philipp Baer

**E**s ist im Grunde eine Selbstverständlichkeit: In Betrieben in der Hotellerie und Gastronomie, im Gesundheitssektor, aber auch bei Gewerbe- und Industriebetrieben fällt viel Wäsche an, die gereinigt werden muss – vom Bettlaken bis zum Frotteetuch und der Berufsbekleidung. Eine Daueraufgabe, die gleichzeitig professionell und

effizient erledigt sein will. Wer sie im eigenen Haus erledigt, weiss: Infrastruktur und Personal sind nicht kostenlos zu haben, der Platzbedarf ist gross, die Anforderungen an die Ökologie sind hoch.

## Ökonomisch und ökologisch

Es überrascht deshalb eigentlich kaum, dass es eine Gruppe innovativer Hoteliers aus

dem Touristenort Flims war, die Anfang der 1970er Jahre neue Lösungen prüfte. Denn die Hotelbetreiber erkannten, dass es wenig Sinn macht, dieselbe Aufgabe dezentral in jedem Betrieb einzeln zu lösen. Das Ergebnis war eine Geschäftsidee, die mittlerweile von über 120 Angestellten an den drei Standorten Ilanz, Samedan und Bad Ragaz umgesetzt wird: ökonomische und ökolo-



*Franco Hübner, CEO:  
4500 Tonnen Wäsche von 500 Kunden*

gische Optimierung der Wäscheversorgung für Unternehmen.

Heute kümmert sich die Wäscheria Textil Service AG um jährlich 4500 Tonnen Wäsche von rund 500 Kunden. Letztere haben erkannt, dass Outsourcing zwar sicherlich nicht die Antwort auf jede Frage ist, in diesem Bereich aber sehr viel Sinn macht. Die hohen Fixkosten für Personal, Wasser, Energie, Investitionen und Reparaturen der Infrastruktur entfallen, die Kosten für den externen Dienstleister sind exakt kalkulierbar. Die früher für die eigene Wäscherei belegten Betriebsflächen können sinnvoller genutzt werden – genau so wie die wertvolle Zeit des Managements, dessen Kernkompetenzen kaum in der Wäscherei liegen.

Überzeugungshilfe beim Outsourcingentscheid liefert die Wäscheria allerdings

auch ganz konkret mit ihrem klaren Bekenntnis zu Qualität und Verantwortung. Die Resultate in Form höchster Sauberkeit müssen stimmen, Effizienz und Kostenbewusstsein sind wichtig, doch beides darf laut den Wäschereiinnovatoren aus dem Bündnerland nicht auf Kosten der Umwelt gehen. Zwischen 1988 und 2010 investierte das Unternehmen insgesamt 70 Millionen Franken in Gebäude, Maschinen und bauliche Massnahmen. Viele der Investitionen flossen in Massnahmen wie Wasser- und Wärmerückgewinnung, gleichzeitig erfolgt eine bewusste Auswahl der Waschmittel und sparsamer Einsatz der Chemikalien. Denn die Kunden der Wäscheria übernehmen ihrerseits ökologische Verantwortung und erwarten dies auch von ihren Zulieferern. Heute gehört die Wäscheria nicht nur in der Schweiz, sondern europä-

weit zu den ökologisch führenden Wäschereien.

### Erstklassige Hotels als Kunden

In den rund 40 Jahren ihres Bestehens haben die Textilprofis ihr Dienstleistungspaket immer weiter ausgebaut und abgerundet. Leiten liessen sie sich dabei von den Kundenbedürfnissen, die sich im Lauf der Zeit wandelten. Zum Angebot gehören die Reinigung der Kundenwäsche, ein Mietwäscheservice sowie ein breites Angebot an Schmutzfangmatten und Berufsbekleidung. Die beste Referenz für die Wäscheria Textil Service AG dürfte die grosse Zahl erstklassiger, bedeutender Hotelbetriebe auf der Kundenliste sein. Diese Anbieter können sich kaum Kompromisse leisten, was die Sauberkeit der Wäsche angeht. Und auch die Rechnung scheint dank Outsourcing aufzugehen. ■

## Modernes Logistikunternehmen mit globaler Reichweite

Was 1975 mit einem selbst gebauten Lastwagen begann, ist heute ein modernes Logistikunternehmen: Die Sieber-Gruppe mit Hauptsitz in Berneck bietet an ihren 16 Niederlassungen in der Schweiz, in Österreich und in den USA einen Full Service an Transport- und Logistik-Dienstleistungen an. 480 Mitarbeiter stellen zuverlässig Güter zu, verzollen die Sendungen und bewirtschaften die umfangreichen Lager- und Umschlagsflächen.

**Text:** Richard Ammann **Bild:** Bodo Rüedi

Die Sieber-Gruppe wurde vor 37 Jahren von Paul und Erich Sieber gegründet. Vor rund einem Jahr übernahm die zweite Generation der Sieber-Familie die Unternehmensleitung. Die beiden Söhne von Paul Sieber, Christian und Michael, stehen seit dem 1. Januar 2011 an der Spitze der Unternehmensgruppe, zu der die Sieber Transport AG, die Sieber Transport GmbH (Österreich), die Sieber Transports Villeneuve SA und die Sieber Trans-

port Pratteln AG gehören. Christian Sieber leitet als CEO die kommerziellen und Michael als COO die technischen Bereiche des Unternehmens. Das neue Führungsduo freute sich, wie seinerzeit im LEADER berichtet, sehr auf die Übernahme der Verantwortung für die Unternehmensleitung und ist seither mit der Aufgabe beschäftigt, das Gewachsene und Gewordene zu konsolidieren und die Dienstleistungen der Sieber-Gruppe weiter auszubauen und zu vervollkommen.

### Bestes Transportunternehmen in Europa 2008

Die Sieber-Gruppe ist heute ein modernes Logistikunternehmen mit einer globalen Dienstleistungsreichweite. «Die Kompetenzen der Sieber-Gruppe lassen sich individuell kombinieren – entsprechend den speziellen Wünschen und Bedürfnissen unserer Kunden. Wir bieten massgeschneiderte Lösungen für Industrie und Handel – regional, national oder global», äusserte Christian Sieber nach dem Antritt seiner Führungsfunk-



*Christian und Michael Sieber:  
Full Service für  
Transporte und Logistik*

tion im vergangenen Frühling. Er ist überzeugt von der speziellen Konstellation der Sieber-Gruppe. Heute bietet sie an ihren 16 Niederlassungen in der Schweiz, in Österreich und in den USA eine breite Palette von Dienstleistungen an. Ihr Full Service umfasst nicht nur die konventionellen Projekte (Transporte), sondern auch Hubstrukturen, Beschaffungs- und Distributionslager, offene Zolllager, Zollfreilager oder Klein- und Grossteilelager. Ausserdem kommissioniert, montiert und konfektioniert Sieber die der Firma anvertrauten Güter und Pro-

dukte auch. Für diesen Zweck stehen insgesamt über 100.000 Quadratmeter grosse Lager- und Umschlagsflächen zur Verfügung.

#### **Investitionen in umweltschonende Massnahmen**

Als Schweizer Unternehmensgruppe kooperiert Sieber mit Partnerfirmen in ganz Europa. So wird sichergestellt, dass von Helsinki bis Palermo und von Dublin bis nach Minsk fundierte Dienstleistungen angeboten werden können. Unter anderem dank konsequenter Umsetzung der Unterneh-

mensstrategie und -philosophie, durch verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen und Investitionen in umweltschonende Massnahmen sowie vorbildlichen Einsatz für mehr Sicherheit im Strassenverkehr wurde die Sieber-Gruppe 2008 von der Berufsfahrervereinigung UICR – Union Internationale des Chauffeurs Routiers – zum besten Transportunternehmen in Europa ausgezeichnet. Nun steht sie im Finale einer anderen bedeutenden Anerkennungsgabe für innovative Firmen – in der Endausmarchung des SVC-Unternehmerpreises 2012. ■

# Mit Know-how und Qualität gegen den Fälschermarkt

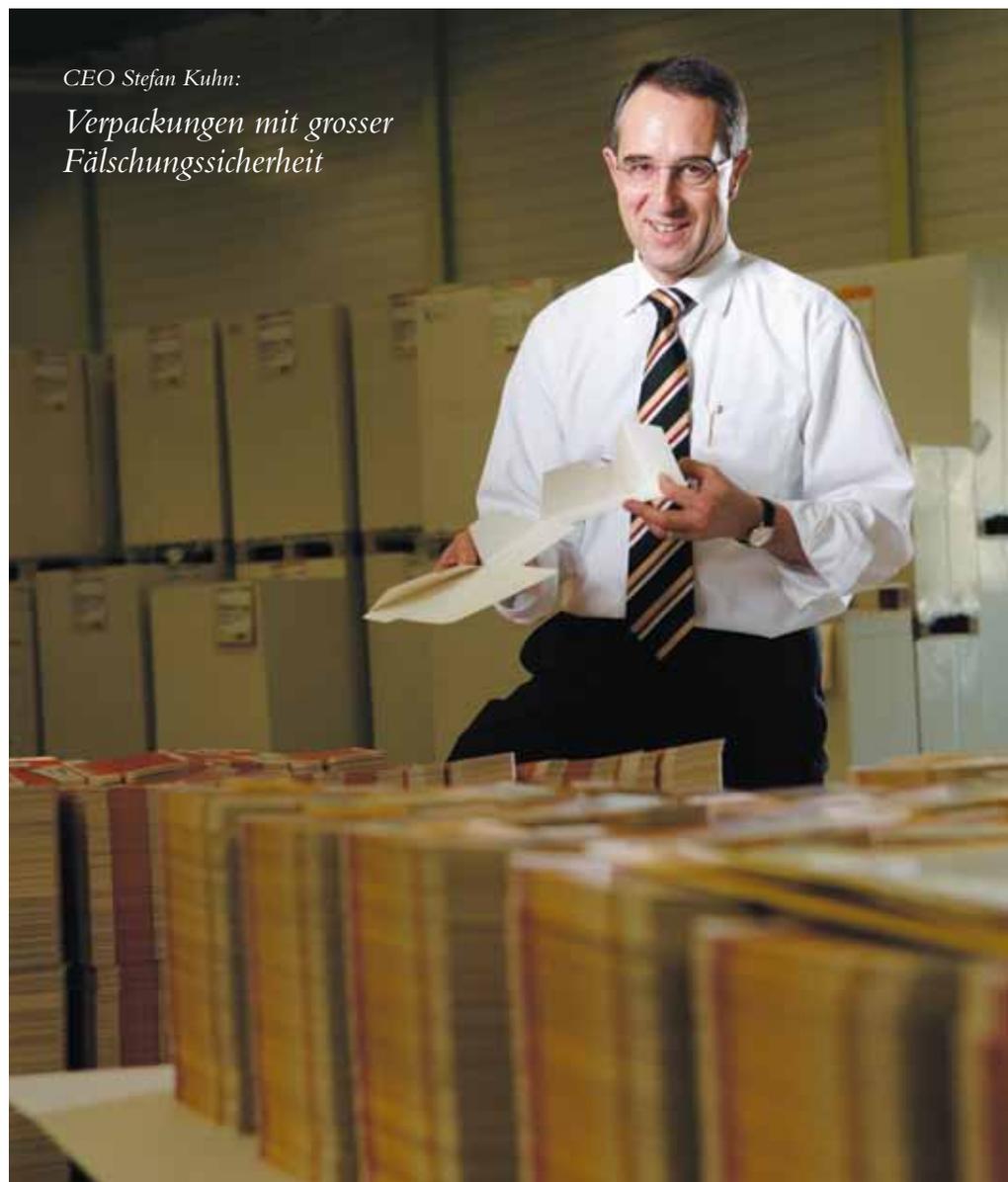
Kommendes Jahr wird die K+D AG auf 130 Jahre Firmengeschichte zurückblicken können. Das Familienunternehmen hat sich inzwischen zu einem der Marktleader im schweizerischen Pharma-Verpackungsdruck entwickelt. Möglich war das nur, weil sich die Firmenführung keineswegs auf der Firmengeschichte ausgeruht hat.

**Text:** Stefan Millius **Bild:** Bodo Rüedi

Für den Konsumenten ist die Verpackung höchstens eine praktische Notwendigkeit, gelegentlich auch ein eher lästiges Übel. Was hinter jeder einzelnen Verpackung gerade in sensiblen Bereichen wie Pharmaprodukten steht, welche Sicherheitsauflagen an die Produzenten gestellt werden und welche weiteren Bedingungen Verkaufsverpackungen erfüllen müssen, das ist den wenigsten bewusst. K+D AG, ein Familienunternehmen mit Hauptsitz in St.Gallen und einer Filiale in Bern-Liebelfeld, hat sich früh den grossen Herausforderungen gestellt, die Pharma- und Kosmetikindustrie an Verpackungen stellen. Dazu gehört vor allem die sogenannte Good Manufacturing Practice, kurz GMP, unter der Richtlinien zur Qualitätssicherung bei der Produktion von Arzneimitteln und Wirkstoffen zusammengefasst sind. K+D als Zulieferer der Pharmabranche muss sich diesen harten Regeln ebenfalls unterstellen und garantieren, dass die Verpackungen GMP-konform sind. Denn Qualitätsabweichungen bei Arzneien können sich direkt auf die Gesundheit der Verbraucher auswirken. Man darf daher wohl getrost sagen: K+D ist eine Verpackungsherstellungsfirma – und gleichzeitig eben sehr viel mehr.

## Fälschungssicher

Rund 100 Mitarbeiter beschäftigt das Unternehmen, das sich im Besitz der Familie Kuhn befindet. Gearbeitet wird aus den erwähnten Gründen mit modernster Techno-



logie. Die Verpackungen müssen neben hoher Qualität und Veredelung auch eine grosse Fälschungssicherheit aufweisen. Denn im Bereich Pharma blüht der Handel mit wirkungslosen bis gefährlichen gefälschten Medikamenten, und die Verpackung kann hier viel zur Sicherheit beitragen.

Die Nomination der K+D AG beim Ostschweizer Unternehmerpreis erstaunt kaum. Denn das Unternehmen hat es verstanden, in einem hart umkämpften Markt Massstäbe zu setzen, sich einen hervorragenden Namen zu machen und das Erreichte durch konsequente Weiterentwicklung abzusichern. Das gilt auch für den Bereich Ökologie. Die Roh- und Hilfsstoffe

für die Endprodukte sind ausnahmslos ökologisch abbau- oder rezyklierbar. Allein zwischen 2003 und 2008 investierte das Unternehmen 30 Millionen Franken in Infrastruktur, Anlagen und Akquisitionen, was 2008 exakt einem ganzen Jahresumsatz entsprach.

### Wertvolles Know-how

Investiert wurde auch in den Ausbau der Geschäftsfelder. 2007 übernahm die K+D AG das Geschäftsfeld Verpackungen der Huber PrintPack AG in Frauenfeld – ein weiteres klares Bekenntnis zur Ostschweiz als Standort. Neben diesen eigentlichen Meilensteinen dominiert aber das Tages-

geschäft, das mehr als genug Herausforderungen mit sich bringt. Eine davon ist die permanente Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, damit jede einzelne Zelle des Unternehmens die sehr hohen Anforderungen der Pharmabranche erfüllt.

Eine Investition ins Know-how, die sich lohnt. Denn das grosse Wissen und die Erfahrung der K+D sind für deren Kunden bares Geld wert. Weltweit sind zehn Prozent der Pharmaverpackungen gefälscht. Auf 100 Milliarden Franken beläuft sich der Gegenwert der gefälschten Ware. Es ist also bitter nötig, als Anbieter hier Vorkehrungen zu treffen – zum Beispiel mit der Unterstützung der St.Galler Verpackungsspezialisten. ■

## Natur pur, aber mit Hightech

**In einer sich immer schneller drehenden (Wirtschafts-)Welt ist es beruhigend, dass Unternehmen auch auf der Grundlage traditioneller Werte erfolgreich sein können. Bald 150 Jahre alt ist das pflanzliche Arzneimittel «Zellerbalsam» – und bildet das Fundament für ein Unternehmen, das heute als hervorragender Botschafter für die Ostschweiz gelten darf.**

**Text:** Stefan Millius **Bild:** Bodo Rüedi

**E**s ist ein Stoff, der auch als Fundament für ein Filmdrehbuch dienen könnte. 1864 entwickelte der Apotheker Max Zeller in Romanshorn aus einer alten Klosterrezeptur den «Zellerbalsam», ein pflanzliches Arzneimittel zur Behandlung von Magen- und Darmbeschwerden wie Völlegefühl oder Verdauungsstörungen. Zum «Zellerbalsam» greifen auch heute noch viele, wenn sie von diesen Leiden geplagt werden. Doch inzwischen sind viele weitere sogenannte rationale Phytopharmaka dazu gestossen, also wissenschaftlich gut untersuchte pflanzliche Arzneimittel. Der «Zellerbalsam» war die Basis für die Max Zeller Söhne AG, die heute als führendes Schweizer Unternehmen im Bereich Entwicklung und Herstellung pflanzlicher Arzneimittel gelten darf.

### Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette

Doch auch im pflanzlichen Bereich geht es heute nicht ohne Hightech. Im Romanshorer Unternehmen arbeiten insgesamt 118 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf einer der weltweit modernsten Anlagen. Denn Phytopharmaka müssen höchsten Qualitätsansprüchen genügen. Das beginnt bereits bei den pflanzlichen Rohstoffen; sie müssen von ausserlesener Qualität sein, damit das Endprodukt die hohen Anforderungen erreicht. 2008 übernahm Zeller die Mehrheit eines Unternehmens, das sich auf den kontrollierten Anbau von Arzneipflanzen spezialisiert hat. Damit sind die Thurgauer heute eines der wenigen Unternehmen im internationalen Phytopharmakmarkt, welche die gesamte Herstellungskette vom Saatgut bis zum fertigen Produkt

kontrollieren. Und auf den Lorbeeren ausruhen kann sich die Max Zeller Söhne AG ohnehin nicht: Um die marktführende Stellung zu behaupten, muss das Unternehmen kompetent sein in so verschiedenen Disziplinen wie Biologie, Agronomie, Chemie, Verfahrenstechnik, Pharmazie und Medizin.

Eine weitere Form der Zukunftssicherung ist die Forschung. Zeller arbeitet mit verschiedenen Universitäten und Hochschulen an der Entwicklung weiterer innovativer Phytopharmaka. Dabei ging es den Verantwortlichen nie um ein Ausspielen pflanzlicher gegen synthetische Arzneimittel, sondern stets um ein gesundes Miteinander. Phytopharmaka seien eine sinnvolle Ergänzung unseres Arzneimittelschatzes, hält das Unternehmen dazu fest. Bei vielen Erkrankungen können sie als ideale Einstiegstherapie in der Selbstmedikation eingesetzt



*Dr. Georg Boonen:*

*Phytopharmaka als Ergänzung  
des Arzneimittelschatzes.*

werden. Wird der Krankheitsverlauf schwerer, kann auf die Verordnung stark wirksamer Arzneimittel zurückgegriffen werden.

#### **Wirksam und verträglich**

Dass Zeller-Produkte wirksam und verträglich sind, haben klinische Studien mehr-

fach belegt. Mit der Entwicklung des ersten rein pflanzlichen Arzneimittels gegen Heuschnupfen hat die Max Zeller Söhne AG ihre Innovationskraft eindrücklich unter Beweis gestellt. Eine Entwicklung, die auch der Jury des Ostschweizer Unternehmerpreises nicht entgangen ist. Mit einer

Herausforderung, die Pharmaproduzenten allgemein betrifft, hat das Romanshorer Unternehmen übrigens nicht zu kämpfen: Konkurrenz durch Generika hat die Max Zeller Söhne AG nicht zu befürchten, da die Kopie eines komplexen Pflanzenextrakts nicht möglich ist. ■



*Martin und Daniel Spring:*

*Hohe Technologiekompetenz auf  
dem Diamant-Mikroproduktmarkt.*

# «Diamantenfieber» im Thurgau und weltweit

Die Leidenschaft für Mikrokörnungen aus dem härtesten aller Stoffe hat bei der Microdiamant AG Tradition. Seit 60 Jahren arbeitet das Thurgauer Unternehmen an der Optimierung und Weiterentwicklung seiner Erzeugnisse. Mit seinen Produkten, die in zahlreichen Industriezweigen, von der Elektronik bis zur Uhrenherstellung, «B2B» zur Anwendung kommen, hat die Lengwiler Firma heute eine technologisch führende Stellung im Markt inne.

**Text:** Richard Ammann **Bild:** Bodo Rüedi

Der Titel «Diamantenfieber» weckt Assoziationen an James-Bond-Thriller, ist als treibende Kraft für eine Erfolgsstory aus der Industrielwelt indes- sen kaum weniger spannend. Die Lengwiler Microdiamant AG produziert und vertreibt hochwertige Produkte für die Feinstbear- beitung von harten Oberflächen. Microdi- amant-Erzeugnisse werden weltweit in ei- ner Vielzahl von Industriezweigen ver- wendet. Die Einsatzbereiche reichen von der Elektronik-, Optik- und Uhrenindus- trie über die Medizinaltechnik sowie die Bearbeitung von Metallen, Keramik und Schmucksteinen bis hin zu Anwendungen in der Kraftfahrzeugindustrie. Von steigen- der Bedeutung ist die Herstellung von weissen Leuchtdioden (LEDs), die in Autos als Tagfahrlicht und in Smartphones oder Tab- lets zur Hinterleuchtung der Displays zum Einsatz kommen. Die Diamantpulver von Microdiamant werden zur Feinpolitur der LED-Substrate eingesetzt. Hauptvorteil der Microdiamant-Produkte sind die höhere Polierleistung und die einwandfreie Ober- flächenqualität, die für die Funktion der LEDs entscheidend ist.

Microdiamant, 1952 von Rudolf Spring gegründet, ist mit 80 Angestellten vom Hauptsitz in Lengwil aus in rund 20 Län- dern in Europa, USA und Asien vertreten. In dritter Generation wird das Unterneh-

men heute von Martin und Daniel Spring geleitet. Der Jahresumsatz beläuft sich auf 21 Millionen Franken.

## Grösster Micronizer in Swiss-made-Qualität

Der Fokus der Erfolgsfaktoren liegt nach den Worten von Co-President Martin Spring auf der hohen Technologiekompe- tenz und dem globalen Vertriebsnetzwerk, mit dem das Thurgauer Unternehmen die Marktnische «Diamant-Mikropro- dukte» erobert hat. Ihr Angebot umfasst heute synthetisch hergestelltes Industrie- diamantpulver und Suspensionen (Auf- schlämmungen) mit von Auge nicht mehr sichtbaren Korngrössen von 18 Millionen- tel bis 100 Tausendstel Millimetern. Ein- gesetzt werden diese Produkte in Säge-, Schleif-, Läpp- und Polierprozessen und zur Herstellung von verschleissfesten Oberflächen.

Durch vertikale Integration der ganzen Wertschöpfungskette mit Diamantsynthe- se, -klassierung und Suspensionsherstel- lung inhouse erreichte die Microdiamant AG die Technologieführerschaft. Die Fir- ma aus der Kreuzlinger Agglomeration ist längst der grösste Micronizer in Europa, und sie figuriert weltweit in der Spitzen- gruppe der Anbieter von Mikrokörnungen. Entgegen branchenüblicher Praxis, Pro- duktionen in Billigländer auszulagern, ge-

währleistet das Thurgauer Unternehmen am Herstellungsstandort Lengwil vollum- fängliche Swiss-made-Qualität. Gearbei- tet wird auch an der kontinuierlichen Ver- besserung der Produktionsprozesse. Unter Innovation fällt auch die Entwicklung und Adaption von Erzeugnissen für Schlüssel- anwendungen.

## Der Mitarbeiter als Mit-Unternehmer

Bemerkenswert ist bei der Microdiamant AG unter anderem auch die Personalpoli- tik. Angestellte werden zu kundenorientier- ten «Mit-Unternehmern» mit monatlicher Erfolgsbeteiligung ausgebildet. Die Ein- flussfaktoren für die Erfolgsbeteiligung sind teambezogen und somit durch das jeweilige Team und deren Mitarbeiter beeinflussbar. Ein wichtiger Aspekt der Erfolgsbeteiligung ist, die Anforderungen der Kunden bzw. des Marktes ins Unternehmen hinein und letztlich zu jedem einzelnen Mitarbeiter zu transportieren. Die interne Förderung und Weiterbildung geniesst hier, wie die Unter- nehmerpreis-Jury anerkennend festhält, ei- nen hohen Stellenwert. Im Anstellungsver- hältnis stehen vorwiegend Berufsleute mit technischer Berufslehre und mehrmonat- iger interner Ausbildung, zum Teil auch an- gelerntes Personal. In der Administration ar- beiten mehrsprachige Kaufleute mit abge- schlossener Ausbildung. ■

# «Die Verleihung des Unternehmerpreises erzeugt Begeisterung und Aufbruchstimmung»

Beim Programm der Unternehmerpreisverleihung und bei der Organisation des hochkarätigen Anlasses wurden einige Anpassungen vorgenommen. Nach den Worten von OK-Präsident Marcel Küng wird der Fokus im offiziellen Teil noch klarer auf die Finalisten und ihre unternehmerischen Themen ausgerichtet. Die Firmen werden wiederum in Filmporträts vorgestellt. Bei der Moderation wird ein neuer Weg beschritten.

**Text:** Richard Ammann **Bild:** Bodo Rüedi

**Marcel Küng, was ist vom Programm und von der Organisation her charakteristisch für die Preisverleihung 2012? Wurden Änderungen gegenüber früheren Jahren vorgenommen oder Neuerungen eingeführt?**

Das Spannende an solchen Projekten ist die Veränderung. So haben wir auch dieses Jahr einige Anpassungen vorgenommen. Der offizielle Teil, die eigentliche Preisverleihung, wird dynamischer und legt den Fokus noch klarer auf die Finalisten und die unternehmerischen Themen. Dies werden wir in verschiedenen Talk-Situationen auf der Bühne aufzeigen.

Ausserdem haben wir die Zusammenarbeit mit TVO intensiviert, eine Aufzeichnung der Veranstaltung wird im Nachgang zur Preisverleihung ausgestrahlt.

Auch bei der Moderation beschreiten wir mit dem Engagement von Joy Bolli einen neuen Weg. All diese Neuerungen haben eines zum Ziel: Die Unternehmen und ihre Exponenten noch konsequenter in den Mittelpunkt zu stellen. Darauf freue ich mich.

**Werden neugegründete Firmen ohne eigenes Dazutun als potenzielle Wettbewerbsteilnehmer erfasst und zum Mitmachen eingeladen, oder müssen sich Interessenten selber melden?**

Wir differenzieren uns hier klar: Der SVC Unternehmerpreis ist eine Auszeichnung für Unternehmen, die bereits bewiesen haben, dass sie erfolgreich über Jahre Arbeitsplätze schaffen, eine starke Marktposition

halten oder ausbauen können, Wirtschaftszyklen managen und gleichzeitig die regionale Verankerung in der Ostschweiz leben: Also Firmen, die nachhaltig erfolgreich sind. Neu gegründete Firmen, Businesspläne, Jungunternehmer in der Startphase sind daher nicht unsere Kandidaten. Zu diesen Themen gibt es andere Preise, die spezifisch das theoretische Zukunftspotential von Konzepten und Businessplänen bewerten.

Wir wollen uns bewusst auf die fundamentalen Stützen der Ostschweizer Wirtschaft, die etablierten mittelständischen Unternehmen, fokussieren.

Für die Nominierungen greifen wir auf die grossen Netzwerke unserer Jurymitglieder und auf die seit Jahren wachsende «Longlist» zurück. Anders als bei anderen Unternehmerpreisen kann man sich als Unternehmen bei uns nicht selbst bewerben. So erhalten wir auch immer wieder Zugang zu Unternehmen, die sich aus eigener Initiative nie selber für einen Auswahlprozess bewerben würden, sich aber durch unsere Jurymitglieder überzeugen lassen, mit uns den Prozess zu durchlaufen.

**Ist der bisher gepflegte Zweijahresrhythmus der Preisverleihung in Stein gemeisselt oder wäre eine jährliche Vergabe auch eine Option? Was spräche für, was gegen sie?**

Der Zweijahresrhythmus hat sich bewährt. Der Preis wird zu einem grossen Teil vom Sponsoring zahlreicher mittelständischer Unternehmen getragen, die sich meist zu langjährigen Engagements entscheiden und

den Anlass überhaupt möglich machen. Diese Sponsoren wollen wir nicht mit einer jährlichen Durchführung überstrapazieren. Ein weiteres Argument ist, dass unser Preis höherwertiger und exklusiver bleibt, wenn nicht jedes Jahr sechs neue Finalisten erkoren werden.

Zudem startet die Jury jeweils bereits im Februar des Vorjahres mit der Arbeit. Wir könnten sonst den Arbeitsaufwand bei unserem Qualitätsanspruch nicht bewältigen, da alle Jurymitglieder stark beschäftigte Wirtschaftsexponenten sind. Eine jährliche Ausrichtung ist deshalb für uns nicht opportun. Die Verleihung des SVC Unternehmerpreis Ostschweiz soll ein aussergewöhnliches Ereignis sein, auf das man sich durchaus auch zwei Jahre freuen kann.

**Was ist Ihnen von den bisherigen vier Preisverleihungen in besonders guter Erinnerung geblieben?**

Besonders eindrücklich waren für mich die emotionalen Momente bei der Präsentation der Finalisten und bei der Übergabe des Preises: Hier war der Stolz der Nominierten und die Freude der ausgezeichneten Unternehmen und ihrer Teams jeweils mit Händen zu greifen. Besonders zu spüren ist jeweils auch eine eigentliche Aufbruchstimmung, die auch die Gäste ansteckt. Und das ist ja genau eines der Ziele des SVC Unternehmerpreises: Mit Beispielen erfolgreicher Unternehmen andere begeistern und motivieren, den nachhaltigen Erfolg zu suchen.



Marcel Küng, OK-Präsident:

*«Der offizielle Teil wird dynamischer.»*

# St.Galler Executive MBA

## Individuell auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten

Eidgenössisch anerkanntes Nachdiplomstudium, 60 Tage berufsbegleitend, modular aufgebaut, zeitlich flexibel:

**EMBA in Dienstleistungsmanagement | EMBA in Entrepreneurship | EMBA in Finanzen und Controlling | EMBA in Sales- und Marketing-Management.**

Der Einstieg ist jederzeit möglich.



Interessiert? [www.fhsg.ch/emba](http://www.fhsg.ch/emba)

**Nächster Informationsanlass:** 19. März 2012  
Anmeldung erwünscht ([www.fhsg.ch/infoanlass](http://www.fhsg.ch/infoanlass)).



**FHS St.Gallen**

Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

[www.fhsg.ch](http://www.fhsg.ch)

FHO Fachhochschule Ostschweiz



Karin Riegger, Absolventin Executive MBA



**Physikalische Grössen lassen sich im Windkanal testen.  
Emotionale im Fahrtwind.**

**Das neue 911 Carrera Cabriolet.  
Ab Mitte März 2012 in Ihrem Porsche Zentrum.**



**PORSCHE**

**Porsche Zentrum St. Gallen**

City-Garage AG  
Zürcher Strasse 160  
9001 St. Gallen  
Tel. 071 244 54 40  
Fax 071 244 52 61  
[info@porsche-stgallen.ch](mailto:info@porsche-stgallen.ch)  
[www.porsche-stgallen.ch](http://www.porsche-stgallen.ch)

**Werden die sechs Finalisten wiederum in Filmporträts vorgestellt? Wer konnte für die Moderation verpflichtet werden? Wie sieht das Rahmenprogramm aus?**

Bereits das dritte Mal dürfen wir die von unserem Fernsehpartner TVO produzierten Filmporträts von Daniel Sager genießen. Wir sind gespannt, mit welchen überraschenden Sequenzen er uns dieses Jahr begeistern wird. Für die Moderation haben wir einen bewussten Neuanfang gewagt. Mit Joy Bolli setzen wir auf einen neuen Moderationsstil.

Auch die Apéro- und die Dining-Zone werden völlig neu gestaltet sein.

**Die Verleihung des SVC Unternehmerpreises ist stets ja auch ein Stelldichein der Ostschweizer Wirtschaft, Politik und Kultur. Was für Prominenz wird diesmal in den Olma-Hallen erwartet?**

Da die Anmeldefrist noch läuft, kann ich das noch nicht abschliessend sagen. Ins Programm eingebunden sind unser Schirmherr Ostschweiz des SVC, Peter Spuhler, CEO und Verwaltungsratspräsident der Stadler

Gruppe, Regierungsrat Martin Gehrer sowie Barend Fruithof, Leiter Corporate & Institutional Clients bei der Credit Suisse. Zudem dürfen wir wieder Vertreter aller Ostschweizer Kantone und namhafte Wirt-

schaftsexponenten aus der Ostschweiz begrüßen. Getragen wird der Anlass jedoch von der Präsenz der vielen Vertreter von mittelständischen Unternehmen aus der ganzen Ostschweiz. ■

**Rückblick**

**Die Gewinner 2010**

1. Oertli Instrumente AG
2. Blumer-Lehmann AG, Gossau
3. Complementa Investment-Controlling AG, St.Gallen
4. Dieci AG, Rapperswil-Jona
4. Flumroc, Flums
4. NeoVac Gruppe, Oberriet

**Die Gewinner 2008**

1. Varioprint AG, Heiden
2. Weber Bekleidungen AG, St.Gallen
3. Samaplast AG, St.Margrethen
4. Bioforce AG, Roggwil
4. Hatecke SA, Scuol
4. Inauen-Schättli AG, Schwanden

**Die Gewinner 2006**

1. Telsonic AG, Bronschhofen
2. Swisstulle AG, Münchwilen
3. Plaston AG, Widnau
4. Mosterei Möhl AG, Arbon
4. Morga AG, Ebnet-Kappel
4. Zur Rose AG, Frauenfeld

**Die Gewinner 2004**

1. Abacus Research AG, Kronbühl
2. Hotel Hof Weissbad, Weissbad
3. Fela Management AG, Diessenhofen
4. Christian Eschler AG, Bühler
4. Romer's Hausbäckerei AG, Benken
4. Strellson AG, Kreuzlingen

<b>Goldspensoren</b>			<b>Hauptsponsor</b>	
<b>Event Partner</b>			<b>Medien-Partner</b>	
<b>Logistik-Partner</b>		<b>Kommunikations-Partner</b>		
<b>Partner</b>				

# «Man muss sich den Preis jeden Tag wieder erarbeiten»

2010 wurde der Unternehmerpreis Ostschweiz zum vierten Mal vergeben. Als Preisträger ging die Oertli Instrumente AG aus Berneck hervor. Das Unternehmen entwickelt, produziert und vertreibt Geräte und Instrumente für die Augenchirurgie. Verwaltungsratspräsident Andreas Bosshard im Gespräch über die Zeit seit der ehrenvollen Auszeichnung.

**Interview:** Stefan Millius **Bild:** Bodo Rüedi

**Andreas Bosshard, wie sahen die unmittelbaren Reaktionen nach dem Preisgewinn aus? Haben Sie damals viele Reaktionen erhalten?**

Meine Frau und ich sind noch am Abend des Preisgewinns zu unserem Ferienhaus gefahren. Erst bei Rückkehr ins Büro wurde mir bewusst, wie stark die Öffentlichkeit diese Preisverleihung wahrnimmt und mitfiebert. Die Anzahl der Gratulationen war riesig, von Behörden, Finanzminister, Nationalbankdirektor, Geschäftspartnern, Verbänden und natürlich Freunden, Bekannten und Personen, die einfach an der Ostschweizer Wirtschaft interessiert sind.

**Ist es eine reine Ehre oder profitiert ein Unternehmen aus Ihrer Sicht auch handfest vom Preis?**

Der Preis ist vor allem eine Bestätigung, während langer Zeit konsequent eine gute Arbeit als Unternehmer geleistet zu haben. Das umfasst alle Aspekte, von Strategie und Umsetzung bis zum Umgang mit Kunden, Mitarbeitenden und Öffentlichkeit. So gesehen ist der Preis vor allem eine Ehre für den Unternehmer und alle, die zum Erfolg beigetragen haben. Aber von einer Ehrung und der positiven Präsenz in den Medien geht natürlich auch eine direkte positive Wirkung auf die Unternehmung aus. Mit unseren Endprodukten kommt kaum ein Konsument in Berührung. Jetzt weiss man regional, was wir tun und dass wir es erfolgreich tun. Man möchte mit und bei Oertli arbeiten. Das ist ein handfester Erfolg.

**Was hat der Preis nach innen, bei der eigenen Mitarbeiterschaft, ausgelöst?**

Wer geehrt wird, darf stolz sein. Das ist das



**«Eine Goldmedaille geht rasch vergessen, wenn nicht neue Erfolge kommen.»**

Gefühl, das bei den Mitarbeitenden nachhaltig weiter klingt. Der Preis hat unsere eigene Identität gestärkt. Wir sind eine gute Firma, wir machen unsere Arbeit gut, unsere Produkte sind attraktiv und stark, wir sind auf dem rechten Weg und können der Unternehmensführung vertrauen. Wenn Mitarbeitende so denken und fühlen, ist das ein Wert, der weit über die Siegetrophäe im Schaukasten hinaus strahlt.

**Trotz der grossen Ehre: Wo sahen oder sehen Sie weiteren Entwicklungsbedarf Ihres Unternehmens, wo können Sie noch besser werden?**

Als Erstes gilt: man muss diesen Preis täglich wieder erarbeiten. Eine Goldmedaille geht rasch vergessen, wenn nicht neue Erfolge kommen. Der Unternehmenserfolg wird am Markt erzielt. Es heisst, den Vorsprung zu

wahren, und das in und mit einer grösser gewordenen Unternehmung. Der Unternehmerpreis stand am Abschluss einer intensiven Festigungsphase. Jetzt haben wir neue Führungsstrukturen und eine wesentlich schlagkräftigere Managementmethodik eingeführt, die Nachfolge geregelt, den Fokus überprüft, die Produktpipeline längerfristig gefüllt und arbeiten mit Erfolg an massiven Verbesserungen unserer Effizienz durch Lean Production und Logistikmassnahmen. Nur eine Steigerung der Leistungsfähigkeit ist das Rezept gegen die Frankenstärke. Dann gehen wir einen wichtigen Schwerpunkt an: Intensivierung von Marketing und Verkauf und Ausdehnung auf andere Absatzgebiete. Es gibt also kein Kerngebiet, wo wir nicht noch besser werden könnten, und diesen Geist müssen wir intern verbreiten und nach aussen zu den Vertriebspartnern kommunizieren.

**Wie stufen Sie die Bedeutung des Unternehmerpreises für die Region ein, was bringt er der Unternehmenslandschaft und dem Standort?**

Der Unternehmerpreis ist natürlich auch ein Preis für die Region, in der die Unternehmung tätig ist. Menschen wollen sich mit der Gemeinde, der Region identifizieren: Bei uns gibt es interessante Arbeitgeber, sogar Spitzenbetriebe! Die Behörden dürfen einen Teil des Preises persönlich nehmen: Bei uns hat eine Unternehmung das richtige Umfeld zur Bewegung an die Spitze gefunden. Alles ist auch Stimulation. Erfolgreiches animiert andere und zieht Gutes an. Das gilt ganz besonders für die KMU-Landschaft, in der so viele voneinander profitieren und verknüpft sind. ■

Andreas Bosshard:

*«Von der Ehrung und Medienpräsenz geht eine direkte positive Wirkung auf die Medien aus.»*

# Marktausblick 2012 Eurozone

## Auswirkungen auf den Wechselkurs EUR/CHF

Zwar gehen wir davon aus, dass sich der Wechselkurs CHF/EUR über der Marke von 1,20 halten wird. Dennoch ist Vorsicht geboten und es gilt, sich für den unwahrscheinlichen Fall abzusichern, dass der Wechselkurs diese Marke durchbricht.

**W**ir erleben in der Eurozone derzeit eine Phase der wirtschaftlichen Abkühlung. Während sich die starken Kernländer wie beispielsweise Deutschland in Punkto Wirtschaftswachstum noch knapp über der Null-Linie halten können, dürften sich die Euro-Peripherie-Staaten schon mit umfangreicheren Problemen konfrontiert sehen.

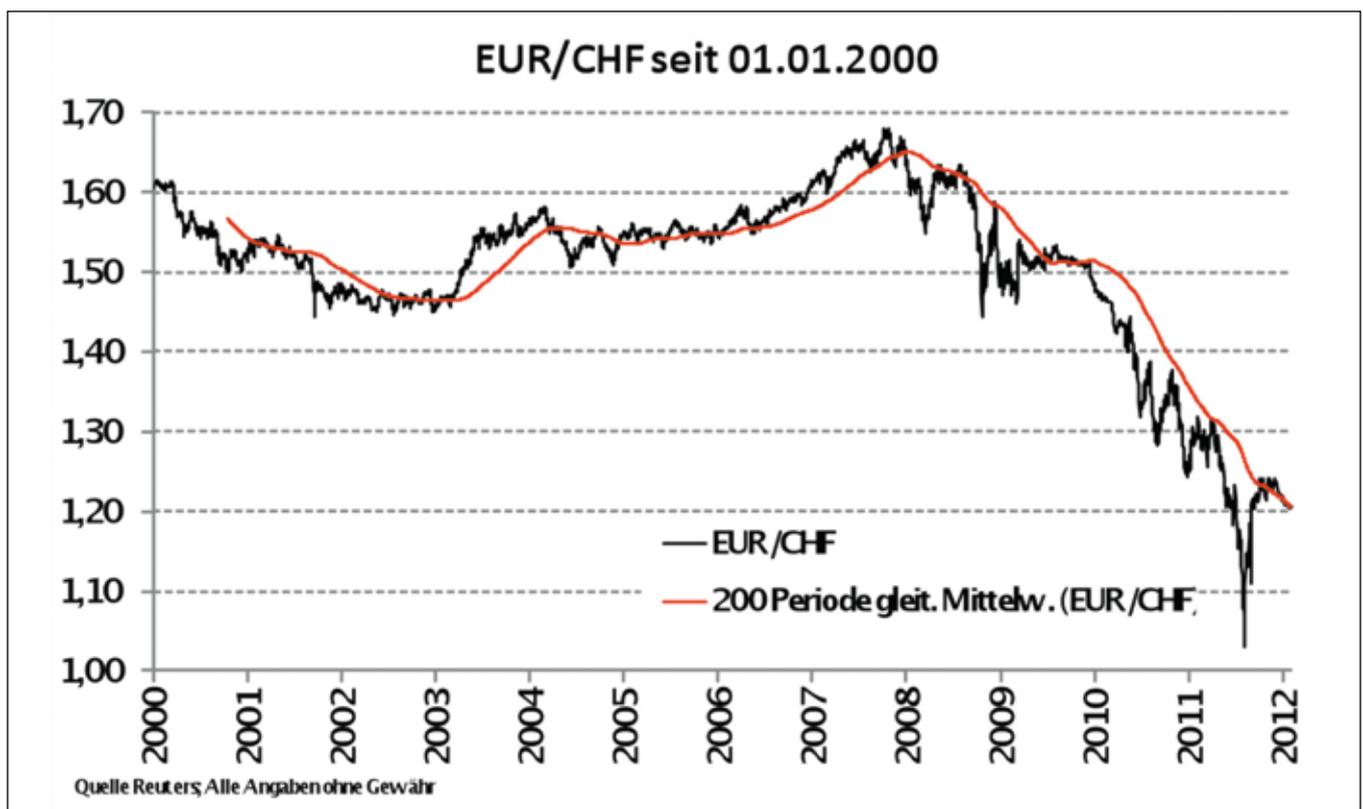
Dennoch muss man festhalten, dass sich die Eurozone nicht zwingend in einer Wirtschafts- sondern vielmehr in einer Staatsschuldenkrise befindet. Allen voran steht derzeit Griechenland, wo man nicht mehr über die Möglichkeit eines allfälligen Schuldenschnitts, sondern über dessen Höhe diskutiert. Zumindest als angespannt muss die Situation der übrigen PI-

IGS-Staaten (Portugal, Irland, Italien und Spanien) bezeichnet werden. Dort besteht die Gefahr, dass die sich abzeichnenden Rezessionsszenarien die Budgets der Länder zunehmend belasten sowie den Spielraum für die dringend notwendigen Sparmassnahmen weiter einschränken. Es wird vermutlich lange Zeit dauern, bis sich diese Volkswirtschaften nachhaltig erholen und wieder auf einen stabilen Wachstumspfad einschwenken. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben dem Euro in den letzten Monaten teilweise kräftig zugesetzt und für massive Marktvolatilitäten gesorgt.

**Was bedeutet dieses Umfeld für das Wechselkursverhältnis der Gemeinschaftswährung zum Schweizer Franken?**

Seit die Staatsschuldenkrise ihre Kreise zieht, hat der Franken kontinuierlich und in der vorläufigen Endphase sehr dynamisch aufgewertet und fast die Parität erreicht. Einerseits gilt der Franken seit vielen Jahren als Sicherer-Hafen-Währung, andererseits lasten massive volkswirtschaftliche Ungleichgewichte zwischen der Eurozone und der Schweiz auf dem Wechselkurs, insbesondere im Bereich der Verschuldung.

Im Zuge dieser Kursanstiege hat sich die Schweizerische Nationalbank (SNB) dazu entschlossen, eine Wechselkursuntergrenze von EUR/CHF 1,20 einzuführen. Der Markt reagierte zwar kurzfristig erleichtert, doch tendiert der Franken seit einiger Zeit erneut zur Stärke und zwingt die SNB zuletzt wieder verstärkt regulierend in den Devisenmarkt einzugreifen, um die Kursuntergrenze zu verteidigen.



Gerhard Burtscher, Leiter BTV Schweiz:

*«Während Schweizer Importeure aufgrund der Frankenstärke vermehrt Gewinne erwirtschaften, leiden Branchen wie Export und Tourismus sehr unter den hohen Franken-Niveaus.»*

Während die Schweizer Importeure aufgrund der Frankenstärke vermehrt Gewinne erwirtschaften, leiden Branchen wie Export und Tourismus sehr unter den hohen Franken-Niveaus. Zuletzt sind in der Schweiz auch vermehrt deflationäre Tendenzen zu beobachten. So sanken die Verbraucherpreise im Dezember 2011 im Vergleich zum Vorjahr um 0,4 %.

Die SNB ist aufgrund dieser ungünstigen Entwicklungen in Alarmbereitschaft und hat auch nach dem überraschenden Rücktritt von Notenbank-Chef Hildebrand mehrmals bekräftigt, ihre definierten geldpolitischen Ziele weiterhin konsequent zu verfolgen.

Aufgrund des monetären Umfeldes gehen wir in unserem Basisszenario weiterhin davon aus, dass es der SNB nachhaltig gelingen wird, den Wechselkurs zumindest über der Marke von 1,20 zu halten. Vorzugsweise wird mit intervenierenden Massnahmen in die Entwicklung des Wechselkurses eingegriffen. Darüber hinaus dürfte auch das kurzfristige Zinsniveau für einen längeren Zeitraum tief bleiben.

Dennoch sollte man sich auch für den unwahrscheinlichen Fall – nämlich dem Bruch der Marke von 1,20 – rüsten und sich absichern.

Für ein ausführliches Beratungsgespräch diesbezüglich stehen wir Ihnen in unserer Geschäftsstelle BTV Staad jederzeit gerne zur Verfügung. ■

**BTV** VIER  
LÄNDER  
BANK

**BTV Staad am Bodensee**

Hauptstrasse 19, 9422 Staad

Tel. +41 (0)71 85 810 10

E-Mail: [btv.staad@btv3banken.ch](mailto:btv.staad@btv3banken.ch)

[www.btv-bank.ch](http://www.btv-bank.ch)



© Clemens Ascher



*Michael Götte:  
«Wettbewerbsfähigkeit  
des Kantons St. Gallen  
nicht weiter strapazieren.»*

# Sorge um die Standortattraktivität des Kantons

**Die SVP des Kantons St.Gallen strebt eine Zweiervertretung in der Regierung an. Zusammen mit Stefan Kölliker kandidiert neu auch Fraktionschef Michael Götte für einen Sitz. Er steht für unternehmerisches Denken in der Verwaltung und für einen schlanken Staat. Und er setzt sich für die Standortattraktivität des Kantons mit Steuern und Ausgaben ein, die nicht aus dem Ruder laufen.**

**Text:** Richard Ammann **Bild:** Philipp Baer

**M**ichael Götte ist ein Früh- und Senkrechstarter: Mit 23 Jahren war er bereits Kantonsrat, mit 26 (im Jahr 2005) wurde er zum Gemeindepräsidenten von Tübach gewählt, und seit 2009 ist er Chef der SVP-Kantonsratsfraktion. Nun strebt er im Alter von 33 Jahren, als weiteren Entwicklungs- und Karriereschritt, die Wahl in die Exekutive des Kantons St.Gallen an. Seine Partei hat ihn als Kandidaten für die Erneuerungswahl der Regierung am 11. März nominiert. «Die junge Kraft für den Kanton St.Gallen», lautet der Slogan, mit dem die SVP für Götte wirbt. Mit seiner Kandidatur strebt die Partei eine Doppelvertretung in der Regierung an, was aufgrund des Wähleranteils der SVP gewiss gerechtfertigt ist.

## **Für schlanke, effiziente Strukturen**

Im Gespräch mit Michael Götte wird rasch klar, für welche politischen Werte sich der Regierungsratskandidat der SVP einsetzt: Es ist das unternehmerische Denken im Staat, das im Mittelpunkt seines Handelns steht. Gestützt auf die Konklusionen seiner Masterarbeit für den MBA der FH St.Gallen mit dem Titel «Der Unterschied im Management öffentlicher Verwaltungen

und privater Institutionen» führt er – in einem Teilamt – die Gemeinde Tübach nach weitgehend privatwirtschaftlichen Prinzipien. Als Projektmanager bei zwei Industriebetrieben im angestammten Beruf hat sich er auch schon eine rund zehnjährige Erfahrung als Kadermann in der Ostschweizer Wirtschaft angeeignet. Götte bedauert, dass die Effizienz der öffentlichen Verwaltung wegen viel zu vieler Vorschriften beschränkt bleibt. Seine Gemeinde Tübach mit rund 5,5 Mio. Franken Umsatz und 30 Angestellten auf der Payroll ist einer Regulierungsdichte fast wie ein grosses, börsenkotiertes Unternehmen ausgesetzt. Es gelte denn auch, das Regulierungstempo in der Politik herunterzufahren und die Anstrengungen auf die Schaffung schlanker, effizienter Strukturen zu konzentrieren. Auch als Mitglied der Regierung wäre dies für Götte eine laufende Grundaufgabe. Entsprechenden Handlungsbedarf sieht der Kandidat der SVP etwa bei den Bauvorschriften (unter anderem im Amt für Raumentwicklung). Auch drohe, im Gefolge der Regulierungswut der Aufwand für externe Bauplanungen und Beratungen aus dem Ruder zu laufen.

Zu lösen gilt es nach den Worten von Götte mittelfristig vor allem das strukturelle Ausgabenproblem des Kantons. Es kön-

ne ja nicht sein, dass in den nächsten drei oder vier Jahren zusätzliche Ausgaben im Betrag von 570 Mio. Franken in der neuesten Finanzplanung figurieren, obwohl die Einnahmen mit dem Aufwand nicht Schritt halten. Keinesfalls, so äusserte sich Götte auch jüngst an einer Podiumsveranstaltung mit den neuen Regierungskandidaten von FDP (Martin Klöti) und SP (Fredy Fässler) in Zuzwil, dürften die schon für 2012 nach oben angepassten Steuern noch weiter erhöht werden. Die Wettbewerbsfähigkeit des Kantons St.Gallen gegenüber den Nachbarn Thurgau und Appenzellerland dürfe nicht weiter strapaziert werden.

## **Zwei neue bürgerliche Kandidaturen**

Am 11. März finden im Kanton St.Gallen die Regierungswahlen statt. Durch die Rücktritte von Karin Keller-Sutter (FDP) und Kathrin Hilber (SP) sind zwei Sitze freigeworden. Für die sieben Regierungssitze gibt es fünf Wiederkandidaturen und drei neue Bewerber. Zwei von ihnen, Michael Götte (SVP) und Martin Klöti (FDP), werden in LEADER-Porträts vorgestellt.



Der Regierungskandidat auf seiner Joggingtour durch den Kanton.

## Zweckmässige Pauschalbesteuerung

Michael Götte hat sich im vergangenen Herbst auch gegen die Abschaffung der Pauschalbesteuerung von in der Schweiz wohnhaften, vermögenden, aber nicht erwerbstätigen Ausländern ausgesprochen. «Sie entlastet indirekt alle Steuerzahlenden und ist ein wichtiges Element für die Standortattraktivität des Kantons St.Gallen», schrieb er dazu in seiner Kolumne im LEADER des Monats Oktober. Von den Stimmberechtigten angenommen wurde in der Folge ein entsprechender Gegenvorschlag der Regierung, die Abschaffungsinitiative der SP erhielt weniger Stimmen.

«Daneben» findet der Kandidat der SVP auch die Wegzugsteuer für vermögende EU-Bürger, welche unsere Nachbarstaaten wie etwa Deutschland erheben und schon manchen an der Auswanderung in die Schweiz interessierten Personen die Suppe versalzen haben. Solche Lenkungsabgaben strapazierten den angeblich so liberalen europäischen Geist und widersprechen nicht zuletzt auch der Personenfreizügigkeit. ■

Anzeige

**Ströbele**  
Kommunikation  
gestalten und realisieren

## Jubiläum

Schön, wenn es etwas zu feiern gibt. Sich über Erreichtes freuen, kann die Basis für kommende Erfolge sein. Deshalb geben wir Ihrem Anlass Faszinationskraft.

Mehr unter [www.stroebele.ch/jubilaeum](http://www.stroebele.ch/jubilaeum)

Ströbele AG | CH-8590 Romanshorn  
Telefon +41 (0)71 466 70 50  
[www.stroebele.ch](http://www.stroebele.ch)

**Ströbele der Erfolgsbeschleuniger**

## Zur Person

Michael Götte ist dipl. Betriebswirtschafter HF, mit Executive Master FHO of Business Administration der FH St.Gallen, in Teilämtern tätig als Gemeindepräsident von Tübach sowie als Projektmanager für die STI Hartchrom AG in Steinach und die AFG Arbonia Forster Holding AG, Arbon. Beim ersten Unternehmen war er am Aufbau einer Tochterfirma in Deutschland beteiligt, beim letzteren wirkte er an der Übernahme der EgoKiefer AG und der Bruno Piatti AG von der in Schwierigkeiten geratenen Erb-Gruppe mit. 2002 rückte Götte in den Kantonsrat nach, seit knapp drei Jahren ist er Chef der SVP-Fraktion. Weiter ist er Präsident der ständigen kantonsrätlichen Kommission für Aussenbeziehungen, in welcher Funktion er St.Gallen im interkantonalen Hooligan-Konkordat vertritt. Götte lobt in diesem Zusammenhang die von Regierungsrätin Keller-Sutter auf diesem Gebiet geleistete Vorarbeit, weist aber darauf hin, dass die inzwischen eingeführten Schnellgerichte für Übeltäter durch einen Vorstoss der SVP angeregt worden sind. Michael Götte ist verheiratet und Vater eines Sohnes. Militärdienst leistet er im Rang eines Majors bei der Panzerbrigade 11.



Anzeige



«Wir generieren einen Rückenwind  
der unseren Kunden spürbare Vorteile bringt!»

Ralph Nater, Geschäftsführer

*Ihr Rückenwind!*<sup>®</sup>

**IVECO** **NATER**  
NUTZFAHRZEUGE

**BOX X**  
NUTZFAHRZEUGE AG

**RENTIR**  
FAHRZEUGMIETE DIE RENTIER

Staad ▪ Gossau ▪ Müllheim [www.ihrrueckenwind.ch](http://www.ihrrueckenwind.ch)

Verkauf und Service von IVECO und Fiat Professional Nutzfahrzeugen in der Ostschweiz

[www.ihrrueckenwind.ch](http://www.ihrrueckenwind.ch)

# Ein Mann sucht Probleme

Vieles spricht dafür, dass der Arboner Stadtammann Martin Klöti (FDP) bei den Wahlen im März sozusagen im Schlafwagen in die St.Galler Kantonsregierung einziehen wird. Ganz entgegen seinem eigenen Wunsch. Denn gewählt werden will er zwar. Aber Klöti sucht dabei Schranken, die er überwinden kann.

**Text:** Stefan Millius **Bild:** Bodo Rüedi

**M**artin Klöti lacht, lehnt sich im Stuhl zurück, fährt sich durchs Haar und sagt dann kurz und knapp: «Aber genau das suche ich ja! Ich würde mich freuen, wenn das einträfe.» Es geht um die Frage, wie er reagieren würde, wenn er es im Wahlkampf mit Schwierigkeiten zu tun hätte – wenn es für einmal nicht so glatt verlief wie bis anhin. Er warte regelrecht auf eine solche Gelegenheit, klar Stellung zu beziehen. «Die Öffentlichkeit will sehen, wie ei-

ner mit Problemen umgeht, das ist ein Steilpass für einen Kommunikator.»

Vorerst aber sieht es nicht danach aus, als würde der Zürcher mit langer St.Galler Vorgeschichte ernsthaft geprüft werden. Der Anspruch der FDP auf den Sitz in der St.Galler Kantonsregierung, den Parteitar Karin Keller-Sutter freimacht, ist unbestritten, und dasselbe gilt für Martin Klötis Eignung fürs Amt. Weit und breit ist keine Stimme auszumachen, die ihm die Fähigkeiten für die Regierungsaufgabe abspräche. Sehr entspannt und souverän absolviert der Wahlthurgauer derzeit deshalb Wahl- und Medientermine.

## Reiz der Herausforderung

Klöti selbst spricht von einem an sich logischen Schritt. Nach dem politischen Milizamt im Stadtrat des damaligen Rapperswil und dem Wechsel zum Vollzeitpolitiker in Arbon könnte nun die nächste Steigerung folgen: in einem Siebnergremium, nicht mehr für alle Politbereiche zuständig, unterstützt von einer grossen Verwaltung. An Herausforderungen fehlen würde es im Fall einer Wahl zwar weiterhin nicht. Dass ihn schwierige Aufgaben interessieren, hat Martin Klöti aber bereits früher bewiesen: Nach Arbon zog es ihn nicht wegen der Seeluft. Auslöser für seine Kandidatur als Stadtam-

mann war eine Zeitungsschlagzeile, in der es sinngemäss hiess: «In Arbon herrscht das politische Chaos». In einer Kette unglücklich agierender Stadtoberhäupter war Klöti das erste funktionierende Glied seit Langem – und entsprechend wurde seine Arbeit über die Stadtgrenzen hinaus zur Kenntnis genommen.

Erfolg also dank dem Misserfolg der Vorgänger? «Natürlich ist es einfacher, Verbesserungen zu erzielen, wenn etwas schon am Boden liegt», stellt Klöti fest. Man müsse sich aber auch die Frage stellen, warum es in Arbon zuvor nicht geklappt habe. «Es hat vermutlich an elementaren Führungskennnissen und einer soliden Kommunikation gefehlt.» Ein Führungsmandat, gerade auch in der Politik, sei zunächst einmal auch eine Kommunikationsaufgabe – «und ich bin als Kommunikator gross geworden».

## Feuer entfacht

Davon konnten sich auch die Delegierten der St.Galler FDP überzeugen, die Martin Klöti bei der Nominationsversammlung seinem Gegenkandidaten klar vorzogen. Klöti riss die Zuhörenden mit und entfachte ein Feuer – was beim arg gebeutelten St.Galler Freisinn einiges heissen will. Er habe gespürt, dass da etwas passiert sei an

### Zur Person

Martin Klöti (58) war Lehrer und Landwirt im Toggenburg, gründete dort später eine Lachsraucherei und studierte danach Landschaftsarchitektur. 1997 wurde er in den Rapperswiler Stadtrat gewählt, ab 1999 amtierte er als Vizestadtpräsident. Parallel dazu führte er in der Stadt am Zürichsee einen Hotelbetrieb. 2006 übernahm Klöti das Amt des Stadtammanns in Arbon. In der Hafenstadt, die zuvor von heftigen politischen Turbulenzen erschüttert worden war, schaffte er schnell Ruhe und gleiste diverse wichtige Projekte auf. Nun will er in den Kanton St.Gallen zurückkehren: Für die FDP soll er den frei werdenden Sitz von Karin Keller-Sutter in der Regierung sichern.

Anzeige

EINZIG  ARTIG

www.pavin.ch

diesem Abend, «und genau um das ging es mir, nicht einfach darum, wie ich selbst bei den Leuten ankomme».

Martin Klöti ist 58. Dennoch gehört er zu einem neuen Typus Politiker. Viele Stadt- oberhäupter in seinem Alter definieren ihre Tätigkeit eng in Kantonsgrenzen und Ge-

meindelinien. Für Klöti hingegen ist es völlig selbstverständlich, in Lebensräumen zu denken. Die Stadt St.Gallen ist für ihn «Downtown Arbon», viele Arboner würden hier arbeiten, die Regionen seien eng verzahnt. Der mögliche erneute Kantonswechsel im Fall einer Wahl wiederum sei «Aus-

druck von Professionalität», stellt er fest. «Das ist mein Beruf, und ich führe ihn dort aus, wo es mich braucht. In der Wirtschaft ist das völlig normal, in der Politik beginnt dieser Prozess erst allmählich.» Gut möglich, dass Martin Klöti diesem Prozess bei einer Wahl Antrieb verleiht. ■

*Martin Klöti:*

*«Ich bin als Kommunikator gross geworden.»*



Die neue  
BMW 3er Limousine

[www.bmw.ch](http://www.bmw.ch)



Freude am Fahren



# IN BESTFORM.

Wer als Athlet der Konkurrenz voraus sein will, hat den Anspruch, immer Bestleistungen zu erzielen – mit einem Höchstmass an Ästhetik, Dynamik und Präzision. So wie bei der neuen BMW 3er Limousine: Athletisch wie nie zuvor vereint sie Sportlichkeit und Eleganz. Die neuen BMW TwinPower Turbomotoren sind kraftvoll und effizient zugleich. Innovative Technologien wie das Head-up-Display und zahlreiche Fahrassistenzsysteme sind wegweisend für ihre Klasse. Die neue BMW 3er Limousine ist gebaut, um voraus- zufahren. Denn sie ist in Bestform. Mehr Informationen bei Ihrem BMW Partner oder unter [www.bmw.ch](http://www.bmw.ch)

## DIE NEUE BMW 3er LIMOUSINE.

### Sepp Fässler (Wil) AG

Toggenburgerstrasse 78  
9500 Wil  
Tel. 071 913 99 33  
[www.faessler-garage.ch](http://www.faessler-garage.ch)

### Sepp Fässler AG

Feldstrasse 11  
9050 Appenzell  
Tel. 071 788 30 60  
[www.faessler-garage.ch](http://www.faessler-garage.ch)

# Dynamik, Effizienz und Komfort

Die BMW 3er Limousine, das meistverkaufte Premium-Fahrzeug der Welt, setzt in ihrer sechsten Generation Massstäbe in Sachen Sportlichkeit, Eleganz und Komfort. Inspiriert von einer wegweisenden Modellhistorie, präsentiert sich die neue Sportlimousine in kraftvoller Optik, die das markentypische Design neu interpretiert und konsequent weiterentwickelt hat.

**D**as neue BMW Gesicht, mit flachen bis an die BMW Niere reichenden Scheinwerfern, betont das dynamisch-elegante Design der neuen BMW 3er Reihe. Die Dimensionen der sechsten Modellgeneration sind im Vergleich zum Vorgänger gewachsen, wobei die breite Spur (vorne + 37 mm, hinten + 47 mm) besonders ins Auge fällt. Auch der Längenzuwachs (+ 93 mm) und der grössere Radstand (+ 50 mm) unterstreichen die sportliche Silhouette.

## Premium-Ambiente

Innen bietet die BMW 3er Limousine spürbar mehr Raum, besonders für die Fond-Passagiere. Erstmals werden für die BMW 3er Reihe die unterschiedlichen Ausstattungslinien «Sport Line», «Luxury Line» und «Modern Line» angeboten. Jede Ausstattungslinie betont auf höchst individuelle Weise eine eigene Charakterausprägung der neuen BMW 3er Sportlimousine. Dabei unterstreichen exklusive hochwertige Materialkombinationen und höchste Verarbeitungsqualität das Premium-Ambiente der neuen BMW 3er Reihe.

Die Antriebs- und Fahrwerkstechnik zählt seit jeher zur Kernkompetenz der Marke, und so bleiben Agilität und Fahrdynamik die herausragenden Eigenschaften der neuen BMW 3er Limousine, die jetzt trotz grösserer Abmessungen bis zu 40 Kilogramm leichter ist als ihr Vorgänger. Neben der modelltypischen Sportlichkeit trägt der nochmals gesteigerte Komfort erheblich zum Fahrvergnügen bei.

## Vier Triebwerke mit Turbo-Technologie

Zur Markteinführung der neuen BMW 3er Limousine stehen vier kultivierte, verbrauchsgünstige und durchzugsstarke Triebwerke zur Auswahl, die allesamt

mit der neuen BMW TwinPower Turbo Technologie arbeiten. Neben zwei weiter optimierten Diesellaggregaten und dem erfolgreichen Sechszylinder-Benziner sorgt ein neuer Vierzylinder-Turbomotor der jüngsten Generation im BMW 328i für ein dynamisches Fahrerlebnis bei reduzierten Verbrauchs- und Emissionswerten.

Als erster Hersteller bietet BMW im Segment der Premium-Mittelklasse eine Achtgang-Automatik an. Sie kann mit allen Benzin- und Dieselmotoren kombiniert werden und arbeitet mit der serienmässigen Auto Start Stop Funktion. Mit dem kompakten und wirkungsgradoptimierten Getriebe liegt der neue BMW 3er in den Verbrauchs- und Emissionswerten auf gleichem beziehungsweise niedrigerem Niveau als die Modelle mit serienmässigem Sechsgang-Handschatgetriebe. Die neue Achtgang-Automatik kombiniert Schaltkomfort, Dynamik und Effizienz auf höchstem Niveau

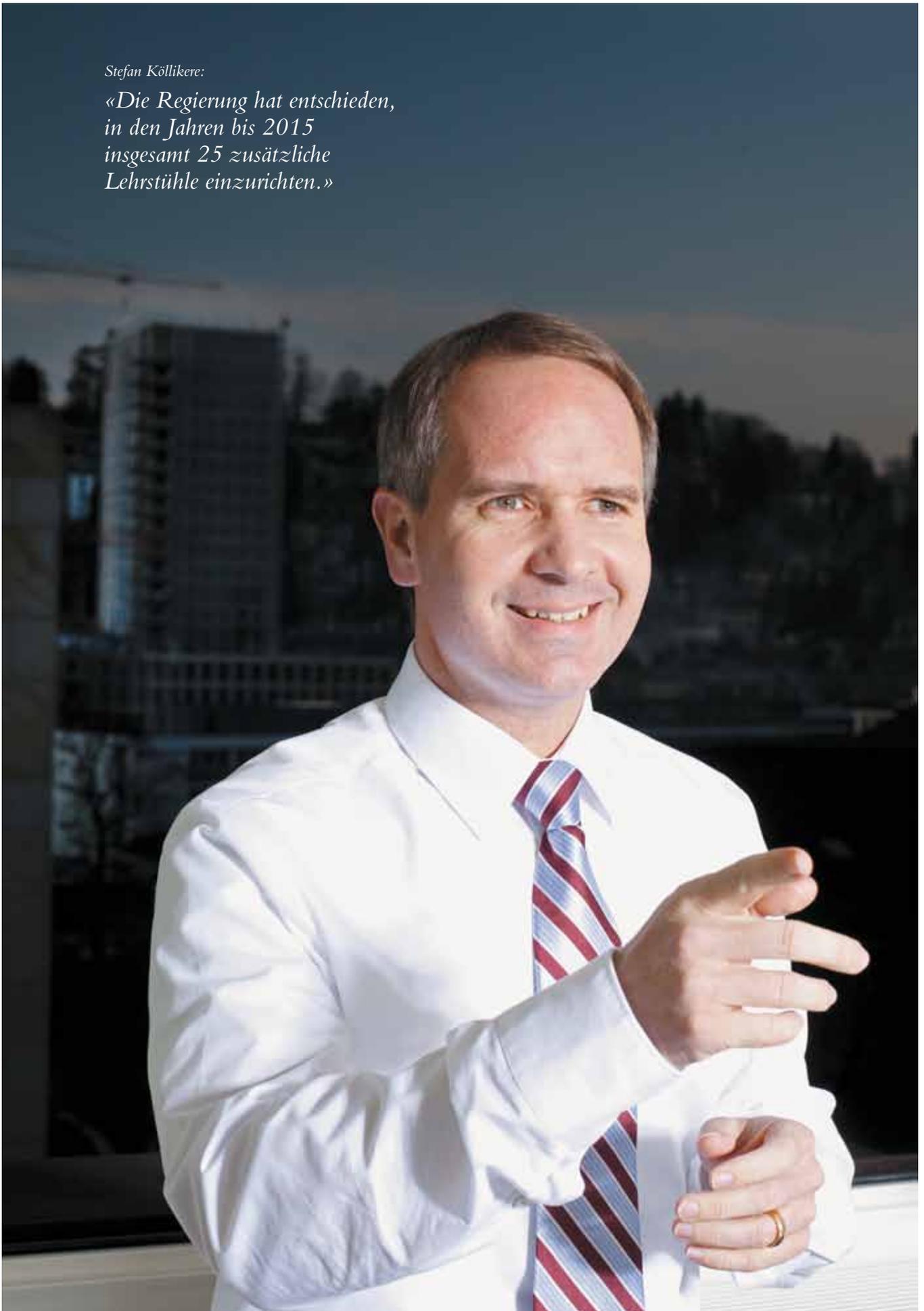
und harmonisiert mit dem fahrdynamischen Potenzial der neuen Limousine.

Als Teil der BMW EfficientDynamics Technologie liefern Auto Start Stop, Bremsenergie-Rückgewinnung, Schaltpunktanzeige und bedarfsgerecht gesteuerte Nebenaggregate inklusive eines abkoppelbaren Klimakompressors zusätzliche Beiträge zur Verbrauchsreduzierung. Darüber hinaus bietet der neue Fahrerlebnisschalter neben den Einstellungen Comfort, Sport und Sport + mit dem Eco Pro Modus, in allen Modellen weitere Einsparpotenziale. Er verhilft dem Fahrer zu einer verbrauchsoptimierten Fahrweise und ermöglicht damit grössere Reichweiten pro Tankfüllung. Gleiches gilt für den CO<sub>2</sub>-Champion BMW 320d EfficientDynamics Edition, der mit einer Spitzenleistung von 120 kW/163 PS einen Durchschnittsverbrauch im EU-Testzyklus von 4,1 l/100 km Diesel und einen CO<sub>2</sub>-Wert von 109 g/km erreicht. ■



*Stefan Köllikere:*

*«Die Regierung hat entschieden,  
in den Jahren bis 2015  
insgesamt 25 zusätzliche  
Lehrstühle einzurichten.»*



# Wachstumsbewältigung ohne Qualitätseinbusse

Das Modell der IHK St.Gallen–Appenzell für eine nachlaufende Studiengebühr für Hochschulabsolventen ist mit Skepsis aufgenommen worden – auch bei Regierungsrat Stefan Kölliker, dem Vorsteher des Bildungsdepartementes des Kantons St.Gallen. Im LEADER-Gespräch geht er auf Distanz zu diesem Vorschlag, schliesst aber ein Malus-System für Langzeitstudierende nicht aus. Kölliker würdigt nachdrücklich die Beiträge der Hochschulen für die Wettbewerbsfähigkeit der Ostschweiz.

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

**Herr Regierungsrat Kölliker, Sie sind vor vier Jahren als politisch wenig beschriebenes Blatt zu den Regierungsratswahlen angetreten und gewählt worden. Im LEADER-Interview vom Februar 2008 nannten Sie als eines Ihrer Hauptziele den Kampf um Verringerung des damals massiven Ausgabenwachstums im Staatshaushalt. Wie haben Sie dies hingekriegt?**

In der Tat konnte die Aufwanzunahme im Staatshaushalt, dank vereinter Anstrengungen aller Departemente (unter anderem mit Sparpaketen), stark gebremst werden. Dort wo übermässiges Wachstum besteht, ist dies auf exogene Faktoren zurückzuführen (wie zu vollziehende Bundesbeschlüsse) Im Bildungsdepartement etwa beträgt das Ausgabenwachstum aktuell gerade noch 1 bis 2 Prozente, was primär auf die wachsenden Studierendenzahlen und somit höheren Staatsbeiträge an die Hochschulen zurückzuführen ist. In der Bildung habe ich das Ziel, die hohe Qualität unserer Schulen trotz Sparpaketen zu bewahren.

**Beabsichtigen Sie, in der nächsten Legislaturperiode im Bildungsdepartement zu bleiben? Es werden andere Departemente frei, die für einen Wechsel in Frage kämen.**

Ich habe mich gut eingearbeitet im Bildungs- und Erziehungswesen, fühle mich wohl in meinem Departement und will hier verbleiben. Ich bin zudem der Ansicht, dass

Exekutivpolitiker in der zweiten und dritten Amtsperiode in ihrem Departement die beste Arbeit leisten können, da sie in den Dossiers dann vertieft eingearbeitet sind.

**Die IHK St.Gallen–Appenzell fordert mehr Markt bei der Hochschulfinanzierung und hat dafür das Modell der nachlaufenden Studiengebühr vorgestellt. Absolventen eines Hochschulstudiums sollen nach dem Abschluss bzw. nach dem Abbruch ihres Studiums eine ins Gewicht fallende Abgabe entrichten. Wie ist dieser Vorschlag bei Ihnen angekommen?**

Ich bin im Grundsatz damit einverstanden, dass die Kostenentwicklung und Finanzierung im Schweizer Hochschulsystem thematisiert wird. Das Thema ist aber nicht neu, und wir haben bereits mit der Studiengebührenerhöhung an der Universität St.Gallen (HSG) auf dieses Jahr erste konkrete Schritte unternommen, um die Studierenden stärker an den Kosten zu beteiligen. Weitere Schritte werden voraussichtlich folgen. Ich möchte aber auch klar festhalten, dass Hochschulen nicht mit anderen Unternehmen verglichen und nach rein wirtschaftlichen Kriterien beurteilt werden können. Deshalb ist der IHK-Vorschlag aus meiner Sicht als Vision oder als inhaltliches Ziel – zum heutigen Zeitpunkt – für die Schweiz noch unrealistisch, weil er unsere Hochschulen und deren Angehörige nur aus Kostensicht betrachtet. Dabei wird ausser Acht gelassen, dass unsere Hochschulen

in der Lehre und Forschung einen öffentlichen Auftrag erfüllen. Sie stellen ein öffentliches Gut her, dessen positive Effekte weit über den persönlichen Nutzen des Hochschulabsolvierenden hinaus reichen. So bilden sie für die Schweizer Volkswirtschaft dringend benötigte hochqualifizierte Fachkräfte aus und wirken auch als wichtige Impulsgeber in der Entwicklung von Innovationen für Schweizer Unternehmen.

**IHK-Direktor Kurt Weigelt setzt Fragezeichen zum Marketing von Universitäten und Hochschulen, das auf grosse Studienanfängerzahlen hinausläuft. Das heutige Finanzierungssystem schaffe entsprechend falsche Anreize, welche die Quantität förderten. Verliert die Hochschulbildung durch die steigenden Studierendenzahlen an Qualität?**

Erlauben Sie mir die Gegenfrage: Bringt eine Verknappung automatisch eine höhere Qualität? Nein, denn von Bedeutung sind zuallererst die qualitätsbestimmenden Faktoren. In der Hochschulausbildung entsteht Qualität vereinfacht ausgedrückt durch ein qualitativ und quantitativ gut ausgestattetes akademisches Personal sowie eine geeignete Infrastruktur. Bis zu einem gewissen Punkt kann, auch trotz höheren Studierendenzahlen, eine hohe Qualität gewährleistet werden. Ist dieser Punkt erreicht, sind Investitionen in Personal und Infrastruktur nötig, um die Betreuungsverhältnisse und damit die Qualität aufrecht zu erhalten.

An der HSG stieg die Studierendenzahl zwischen den Jahren 2005 und 2011 von 4500 auf rund 7000. Im gleichen Zeitraum blieb der Staatsbeitrag des Kantons St.Gallen, gemessen am konsolidierten Umsatz der HSG, bei rund 19.5 Prozent stabil. Bisher konnte das starke Wachstum bewältigt werden, ohne merklich an Qualität einzubüssen. Dies gelang aber nur dank einer hohen Flexibilität des Lehrkörpers und kreativen Ansätzen in der Raumbewirtschaftung. Weil die mittelfristige Entwicklung der HSG von weiter steigenden Studierendenzahlen ausgeht, müssen wir nun die Betreuungsverhältnisse verbessern. Nur so können wir weiterhin die hohe Qualität der HSG-Ausbildung gewährleisten. Die Regierung hat deshalb entschieden, in den Jahren bis 2015 insgesamt 25 zusätzliche Lehrstühle einzurichten. Parallel dazu wurden die Planungen für einen weiteren Ausbau der HSG-Infrastruktur angestossen. Reichen diese Massnahmen nicht aus, um das Wachstum der Studentenzahlen aufzufangen, ist die Prüfung eines Numerus Clausus in der Zulassung nicht auszuschliessen. Ein solcher Schritt muss aber auf der nationalen Ebene innerhalb der Schweizerischen Universitätskonferenz (SUK) mit den anderen Universitätskantonen abgestimmt werden.

**Offensichtlich brechen bis zu einem Drittel der Studierenden ihr Studium ab, was beträchtliche Kosten verursacht. Macht es Sinn, durch stärkere und schneller einsetzende Selektion den Aufwand einzudämmen? Käme etwa auch ein Malus-System infrage, das Studierende, die länger als die «Norm-semesterzahl» brauchen, stärker zur Kasse bittet?**

Gemäss Bundesamt für Statistik schlossen im Jahr 2008 rund 70 Prozent der Studienanfänger ihr Studium ab. Damit befinden wir uns im internationalen Vergleich im Durchschnitt. Wichtig ist zu wissen, dass in dieser Quote alle Gründe für einen Studienabbruch erfasst sind, das heisst auch die vom Bildungssystem vorgesehene Selektion bzw. das Nichtbestehen einer Prüfung. Letztere, institutionell beabsichtigte Art

der Studienabbrüche macht einen grossen Teil dieser Quote aus. Zudem wurde mit dem neuen Bachelor-Master-Studienmodell die frühe Selektion bereits realisiert. An der HSG müssen die Studierenden mehrere Selektionshürden in der sogenannten Assessment-Stufe überwinden, um in das Bachelor-Studium aufgenommen zu werden. Für mehr als ein Drittel der Studienanfänger endet das Studium bereits an dieser Stufe. Ein Malus-System für Langzeitstudierende ist grundsätzlich denkbar und erste Gedanken zur Ausgestaltung eines solchen Systems existieren bereits.

**Wie sieht es mit den Forschungs- und Innovationsprojekten im Kanton St.Gallen aus?**

Im Kanton St.Gallen werden die Grundlagenforschung und die anwendungsorientierte Forschung hauptsächlich an der Empa St.Gallen, der HSG und den Fachhochschulen in St.Gallen, Rapperswil und Buchs betrieben. Letztere sind Teilschulen der Fachhochschule Ostschweiz (FHO). Die FHO

**«Das Alpenrheintal ist im Güterexport annähernd so stark wie der gesamte Kanton Zürich.»**

zählt zu den schweizweit führenden Hochschulen bei der Förderung von Forschungsprojekten durch die Kommission für Technologie und Innovation KTI. Im Jahr 2010 betrug die Förderungssumme durch die KTI rund 8.1 Mio. Franken, insgesamt wurden im selben Jahr 41 Projekte (im Vorjahr 26) der FHO-Teilschulen bewilligt. Nur die ETH Zürich rangiert vor der FHO mit 55 bewilligten Projekten. Die Zahlen belegen die hohe anwendungsorientierte Forschungstätigkeit im Kanton St.Gallen und der Ostschweiz sowie den funktionierenden Wissenstransfer zwischen den Hochschulen und der regionalen Wirtschaft. Die Hochschulen leisten damit einen wichtigen Beitrag zur Innovationsförderung, zur Wertschöpfung und zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit in der Region Ostschweiz.

**Eines der besonders erwähnenswerten Projekte ist das IZR Rheintal, das in diesem Jahr in Räumlichkeiten des NTB Buchs gestartet werden soll. Wie sieht der bereinigte Fahrplan für diese neue vielversprechende Institution aus?**

Der Start des Forschungs- und Innovationszentrums Rheintal (IZR) ist für das vierte Quartal 2012 geplant, wofür voraussichtlich eine Aufbaufinanzierung seitens öffentlicher Hand von Fr. 200'000.-- beantragt wird. Die Aufbaufinanzierung für das Jahr 2013 ist in der aktuellen Fassung des Businessplans mit Fr. 650'000.-- beziffert. Das Betriebsbudget wird sich im Vollbetrieb (ab 2018) auf 7,5 Millionen Franken belaufen, wobei vom Forschungs- und Innovationszentrum fünf Millionen aus Drittmitteln (insb. KTI, EU-Programme, Projektpartner der Wirtschaft) beschafft werden müssen. Die räumliche Erweiterung des IZR orientiert sich an den bestehenden Bedürfnissen der Forschungspartner am Standort sowie am Markt und wird in einer mehrjährigen Aufbauphase entsprechend konkretisiert. Die

Mitarbeiterzahl wächst von rund vier (erstes Aufbaujahr) während sechs Jahren auf knapp 40. Träger des IZR sind in der Startphase der Kanton St.Gallen und das Fürstentum Liechtenstein. Die Federführung für dieses Vorhaben liegt im Kanton St.Gallen im Volkswirtschaftsdepartement.

**Was verspricht sich der Kanton St.Gallen vom IZR? Ist die Hoffnung berechtigt, internationale Forschungsaufträge ins Rheintal holen zu können?**

Das Alpenrheintal ist im Güterexport annähernd so stark wie der gesamte Kanton Zürich. Der Grossteil der Exporte entfällt auf Investitionsgüter sowie Halbfabrikate und Zwischenprodukte. Im Bereich der Investitionsgüter besteht ein intensiver Forschungs- und Entwicklungsbedarf, ins-

besondere in Bezug auf Applikationen aus dem Bereich der Mikro- und Nanotechnologie. Das IZR soll die Industrie in der technischen Kompetenz und in den Fragen des Innovationsmanagements stärken. Die Unterstützung des IZR reicht von der Produktentwicklungsphase bis zur Erlangung der Marktreife. Die Integration der Kompetenzen aus mehreren Spitzenforschungseinrichtungen am Standort Buchs schafft neue Forschungsmöglichkeiten, die in der Industrie in neue Anwendungen und Lösungen umgesetzt werden können. Diese Interdisziplinarität bietet für Unternehmen neue Möglichkeiten im internationalen Umfeld. Der Umstand, dass auch die KMU immer mehr Geld in die Forschung und Entwicklung investieren, macht die Bildung von Forschungsnetzwerken zunehmend wichtig. Während grössere Unternehmen schon heute einen vergleichsweise leichten Zugang zu den grossen Hochschulen geniessen, bietet das IZR für KMU interessante Perspektiven und in der Deutschschweiz wohl einmalige Perspektiven. Daneben soll das IZR junge Forscher durch Projekte mit nationalem und internationalem Bezug und die Arbeit mit international vernetzten Forschungspersonlichkeiten an die Region binden.

**Die steigenden Studentenzahlen machen auch einen Neubau des Forschungszentrums an der Hochschule für Technik Rapperswil (HSR) notwendig. Der Kanton St.Gallen realisiert das Vorhaben voraussichtlich in alleiniger Regie, nachdem die beiden andern Trägerkantone, Glarus und Schwyz, eine Mitfinanzierung abgelehnt haben. Gibt es keine Hoffnung mehr auf Beteiligung der andern Kantone?**

In der interkantonalen Vereinbarung sind die Grundsätze zur Finanzierung der HSR festgehalten. Diese schliessen aber nicht die Finanzierung von Investitionen ein. Das heisst, dass bei grösseren Investitionen immer Verhandlungen unter den Trägerkantonen geführt werden müssen. Und wie in jeder Verhandlungssituation spielt die Interessenlage der einzelnen Parteien, in unserem



Falle die unterschiedlichen kantonalen Interessen, eine wichtige Rolle. Ich bin überzeugt, dass sich alle Trägerkantone über den Stellenwert und Nutzen der HSR bewusst sind. Im Bezug auf den Neubau des Forschungszentrums gab es leider keine interkantonale Einigung, so dass die Regierung des Kantons St.Gallen entschieden hat, das Forschungszentrum alleine zu finanzieren. Der Kantonsrat wird das Geschäft in erster Lesung in der Februarsession behandeln. Parallel dazu haben wir weitere Gespräche und Verhandlungen mit den anderen Trägerkantonen betreffend der Neufassung der Trägervereinbarung aufgenommen.

**Wie könnte eine zukünftige Lösung für die HSR-Trägerschaft aus St.Galler Sicht aussehen?**

Im Jahr 2008 ist der Kanton Zürich aus der interkantonalen Trägerschaft der HSR aus-

getreten. In einer Übergangszeit bis in das Jahr 2015 übernimmt der Kanton St.Gallen den Beitrag des Kantons Zürich. Für die Zeit danach muss eine neue Form der Trägervereinbarung gefunden werden. Ich bin zuversichtlich, dass die Kantone Schwyz und Glarus mit dem Kanton St.Gallen weiterhin diese Trägerschaft bilden werden.

**Welches Ziel in den nächsten vier Jahren ist für Sie als Vorsteher des Bildungsdepartementes besonders erwähnenswert?**

Nebst weitergehenden Anstrengungen zur nachhaltigen Haushaltsstabilität beabsichtige ich, den Dialog mit der Wirtschaft, mit Industrie und Gewerbe, zu verstärken. Ihre Erkenntnisse und Bedürfnisse sollen verstärkt in Schulentwicklungsprojekte und in den Unterricht auf allen Stufen einfließen. ■

## SVC Unternehmerpreis Ostschweiz, 8. März 2012– Packende Unternehmensgeschichten im exklusiven Rahmen

Jetzt SVC Mitglied werden und profitieren: [www.svc-event-33.ch](http://www.svc-event-33.ch)

Confiseur Läderach AG

K+D AG

Max Zeller Söhne AG

Microdiamant AG

Sieber Holding AG

Wäscheria  
Textil Service AG



### Goldsporen




  
 ERNST & YOUNG  
 Quality In Everything We Do



TAGBLATT

LEADER

ORGANISATOR

tv

### Hauptsponsoren



### Kommunikations-Partner

alea iacta-

### Event Partner



# «Der Kanton ist mit der Shopping Arena vergleichbar»

Marc Schäfer leitet seit der Eröffnung vor vier Jahren die Shopping Arena im Westen der Stadt St.Gallen. Im Gespräch erklärt der 47-jährige Ökonom, der in den 1980er Jahren für den FCSG gekickt hat, wie er diesen Dampfer durch die stürmischen Währungswellen steuert, wie er das Verhältnis zu den Innenstadtgeschäften sieht und warum er für die CVP in den Kantonsrat will.

**Text:** Stephan Ziegler **Bild:** Bodo Rüedi

**Marc Schäfer, die Euroschwäche hat viele Schweizer zum Einkaufen im nahen Ausland verführt, besonders in Grenzgebieten wie bei uns. Wie war das Jahr 2011 für die Shopping Arena, insbesondere das Weihnachtsgeschäft?**

Zum Glück besser als erwartet. Wir konnten die Besucherzahlen um 100 000 von 4 auf 4,1 Millionen steigern und den Umsatz fast auf Vorjahresniveau halten, was besonders deshalb erfreulich ist, da viele Produkte billiger als 2010 angeboten wurden und wir so mehr verkaufen mussten, um auf den gleichen Umsatz zu kommen.

**Konkret: Was ist wieviel billiger geworden?**

Bei den Lebensmitteln und der Mode sind es rund vier Prozent und bei der Elektronik gegen acht. Eine höhere Kundenfrequenz hat diese Abschläge aber wieder wettgemacht. Geholfen hat im Weihnachtsgeschäft sicher auch, dass der Schlussverkauf vorgezogen wurde – so wurde Wintermode, beispielsweise Jacken, schon vor den Feiertagen reduziert, damit die Geschäfte Platz für Weihnachtsartikel schaffen konnten. Diese konnten vorher nicht abgesetzt werden, weil das Wetter einfach zu schön war.

**Die Shopping Arena gibt es seit genau vier Jahren, Eröffnung war im März 2008. Wie sind Sie insgesamt mit ihrer Entwicklung zufrieden?**

Wir sind, auch gemäss dem damals aufgestellten Businessplan, absolut auf Kurs. Sicher, extreme Wetterverhältnisse und die Frankenstärke haben auch uns zu schaffen

gemacht, aber grundsätzlich sind wir sehr zufrieden. Das zeigt sich auch bei unseren Mietern, die grossmehrheitlich glücklich sind.

**Stichwort Mieter: Wie sind Sie mit dem Mietermix zufrieden? Und wird es hier im 2012 noch eine Überraschung geben?**

Wir haben einen vielseitigen Mix mit Schwerpunkt Mode, mit dem unsere Kunden sehr zufrieden sind. Sie finden bei uns praktisch alles unter einem Dach, was für die Besucher sehr attraktiv ist. Einen eigentlichen Wunschmieter habe ich nicht; es wird bei uns immer wieder kleinere Veränderungen in der Mieterzusammensetzung geben, aber nur punktuell. Grössere Überraschungen sind nicht zu erwarten.

**Ich habe mit meiner Frage auch auf den ehemaligen Club Glow gezielt, der ja seine Ziele nicht erreichen konnte und deshalb seit Ende 2011 geschlossen ist.**

Nicht mehr lange: Am Freitag, 23. März 2012, eröffnet hier neu die «Villa Wahnsinn» – eine Alpenchic-Disco für Ausgewachsene. Dann ist auch diese Lücke wieder geschlossen.

**Einen Coup konnten Sie landen, indem die letzten freien Büroflächen im Annexbau 2011 an den St.Galler Versicherungssoftware-Entwickler Adcubum AG vermietet werden konnten.**

Das war toll, ja. Adcubum hat auf einen Schlag fast 2000 Quadratmeter gemietet und bei uns rund 170 Arbeitsplätze eingerichtet. Dass diese in St.Gallen gehalten

werden konnten, freut uns natürlich ganz besonders. Damit ist nun praktisch die ganze Bürofläche vermietet; es gibt nur noch zwei kleinere Einheiten.

**Trotzdem hat es doch ziemlich lange gedauert, bis die Flächen im Annexbau vermietet werden konnten.**

Da haben Sie recht. Es ist ja aber nicht so, dass in St.Gallen ein Mangel an Büroräumlichkeiten herrschen würde ... So gesehen, sind wir glücklich, unsere Quadratmeter nun an den Mann gebracht zu haben, auch wenns länger als erhofft gegangen ist.

**In anderen Shoppingcentern findet man auch Kinos, Fitnessstudios oder Schnellimbisse.**

Mit den Kinos war das «Cinedome» in Abtwil schneller ... Da macht es schlicht keinen Sinn, einen Kilometer Luftlinie entfernt noch mehr Kinos zu installieren. Mit Daniela Baumanns «Pole Fitness» haben wir auch einen Sportanbieter; klassische Fitnessstudios hats in der näheren Umgebung ja schon genug. Und auch unsere Laserfun-Anlage trägt zum attraktiven Freizeitmix bei. Gegen einen Schnellimbiss hätte ich natürlich nichts, da sind wir offen.

**Das Verhältnis zu den St.Galler Innenstadtgeschäften dürfte nicht immer ganz ungetrübt sein. Zieht die Shopping Arena diesen nicht Kunden ab?**

Nein, das glaube ich nicht. Sie müssen beachten, dass ein grosser Teil unserer Kunden von auswärts kommt; der direkte Autobahnanschluss hilft da sehr. Unser Einzugsgebiet



*Marc Schäfer:  
«Adcubum auf 2000 Quadrat-  
metern war ein Coup.»*



## Ferien statt Jobs?

Am 11. März stimmen wir über die Volksinitiative «6 Wochen Ferien für alle» ab. Eine verheissungsvolle Initiative – würde doch jeder gerne mehr Ferien haben. Aus wirtschaftlicher Sicht können wir uns eine Erhöhung der Mindestferiendauer von vier auf sechs Wochen aber schlicht nicht leisten. Wir kämpfen derzeit bereits an alle Fronten, um international wettbewerbsfähig zu sein. Allein schon dieser Sachverhalt rechtfertigt eine Ablehnung der Abstimmungsvorlage.

Es gibt aber noch weitere gewichtige Gründe: So erhöhen mehr Ferientage (bei gleichem Lohn) die betrieblichen Kosten. Mehr Ferien sorgen zudem vor allem bei KMU für teure innerbetriebliche Personal- und Stellvertreterprobleme. Die Mindestforderung nach sechs Wochen Ferien soll im Weiteren in der Bundesverfassung verankert werden. Freie, sozialpartnerschaftliche Lösungen werden so verunmöglicht. Letztlich gefährden die zehn weiteren Ferientage aber vor allem zahlreiche Jobs.

Die Initiative ist deshalb vorbehaltlos abzulehnen. Es darf nicht sein, dass wir unseren Wohlstand durch eine überzogene Forderung infrage stellen. Deshalb ist es wichtig, dass die Leader der Wirtschaft dieses Thema in ihren Unternehmen ansprechen und ihren Beschäftigten aufzeigen, was für negative Folgen eine Annahme der Initiative hätte.

*Dr. Sven Bradke*

*Wirtschafts- und Kommunikationsberater  
Geschäftsführer Mediapolis AG, St. Gallen*

reicht über den Thurgau bis in den Kanton Zürich und das Rheintal hinauf bis nach Chur, dazu kommen das Vorarlberg und der süddeutsche Raum. So gesehen bringen wir Menschen in die Region, die ohne Shopping Arena wohl eher nicht hierher kämen. Dieser Ansicht ist übrigens auch die ProS-tadt, die uns nicht als Konkurrentin sieht. Wir haben ein freundschaftliches Verhältnis zu den Stadtgeschäften.

**Als «Magnet» hilft vor allem auch die Ikea, die Sie sonst erst bei Zürich wieder finden.**

Das stimmt natürlich – die Ikea ist unbestritten ein Publikumsmagnet. Auch Zara ist eine Shopping-Arena-Exklusivität in der Ostschweiz. Dann haben unsere Mieter, die in der Stadt und in der Shopping Arena vertreten sind, ihr Angebot aber auch differenziert, sodass Sie beispielsweise bei Mode Weber oder Studer & Hänni ein anderes Angebot finden als in der Stadt. Bei uns ist das Angebot etwas jugendlicher, etwas günstiger. So ergänzen sich die Angebote in der Stadt und bei uns.

**Trotzdem: Der Einkaufskuchen wird nicht grösser, sondern einfach neu verteilt.**

**Marc Schäfer** (\*1965) ist verheiratet und hat zwei Söhne (neun und elf Jahre alt). Er lebt mit seiner Familie seit einem Jahrzehnt in Andwil, wo er für die CVP im Gemeinderat amtiert. Nach seinem Studium (lic. oec. HSG), während dem er für den FCSG in der ersten Mannschaft stürmte, arbeitete er für C&A in Zürich im Produkt- und internationalen Beschaffungsmanagement, bevor es ihn wieder nach St. Gallen, in die Zentrale von SPAR, zog – zuerst als Produktmanager, dann als Marketingleiter. Als er vor fünf Jahren das Angebot erhielt, die Shopping Arena erst mit aufzubauen und ihr dann als Centerleiter vorzustehen, musste er nicht lange überlegen: «Eine solche Chance bietet sich wohl nur einmal im Leben.»

**Die Shopping Arena schneidet sich dabei ein Stück ab, das sich früher die Innenstadtgeschäfte einverleiben konnten.**

In einem gewissen Sinne ja. Allerdings bin ich wie gesagt überzeugt, dass wir uns eher am Kuchen, wenn wir bei diesem Bild bleiben wollen, von umliegenden Regionen bedienen. Aber ein Wettbewerb ist sicher da, wie bei jeder Situation, wo zwei Einkaufsmöglichkeiten um Kunden buhlen. Was man aber nicht vergessen darf, ist, dass wir über 500 Angestellten einen sicheren, attraktiven Arbeitsplatz bieten. Damit sind wir einer der grössten Arbeitgeber der Region.

**Nun wollen Sie in den St.Galler Kantonsrat.**

Ja, ich kandidiere für die CVP. Ich bin seit rund drei Jahren im Gemeinderat und war acht Jahre im Kirchenrat von Andwil, wo ich mit meiner Familie wohne. Die Arbeit in einem politischen Gremium macht mir Freude. Ich möchte die kantonale Politik mitgestalten, möchte etwas bewegen und meine Erfahrung als Geschäftsmann einbringen. Denn der Kanton ist doch mit der Shopping Arena vergleichbar: Die Gemeinden stehen einerseits in Konkurrenz zueinander, ergänzen sich gleichzeitig aber auch – wie die Geschäfte bei uns. Nach aussen aber treten beide Gebilde geschlossen auf und sind nur durch Einigkeit stark. Die Rahmenbedingungen müssen für beide stimmen, und beide müssen wettbewerbsfähig sein.

**Und warum haben Sie sich für die CVP entschieden?**

Nun, als klassischer «Mann der Mitte», der einen christlichen Hintergrund hat – als Sekundarschule besuchte ich die «Fladä» in St. Gallen –, passt die CVP natürlich sehr gut zu mir bzw. ich zu ihr. Laute Töne sind nicht mein Ding, ebenso wenig wie ein polarisierender Stil. Und da mir auch soziale Anliegen wichtig sind, fühle ich mich in der CVP ausgesprochen wohl. Mein Leitspruch ist: Leistung soll belohnt werden, aber nicht auf Kosten der Schwächsten. ■

# Auf Augenhöhe

**Nicola Buck coacht auf der deutschen Seite des Bodensees, in Lindau, junge Unternehmer und Geschäftsführer. Für ihre Kunden ist sie die «Sparringspartnerin», die direkt, klar und vertrauensvoll Feedback gibt. Die geschäftliche wie persönliche Themen aus einer distanzierten Perspektive betrachtet und auf den Punkt bringt. Jemand, der dabei unterstützt, die oberste Führungsposition regelmäßig zu reflektieren.**

**Frau Buck, Sie haben sich als Coach einer bestimmten Kundengruppe gewidmet: dem jungen Unternehmer und Geschäftsführer zwischen 30 und 40. Was reizt Sie daran?**

Für meine Kunden bedeutet dieser Lebensabschnitt eine absolute Höchstleistungsphase und zwar in allen Lebensbereichen. Natürlich steht das Unternehmen immer an erster Stelle, aber zu dieser Lebensphase gehören einfach auch private Themen wie Partnerschaft oder Familiengründung und hieraus entsteht dann oftmals die Herausforderung, alles unter einen Hut zu bekommen. Diese Lebensphase fordert enorm viele Veränderungen und lässt gleichzeitig wenig Zeit, sich mit den neuen Situationen auseinanderzusetzen. Oft ist das dann nicht nur eine Frage des Zeitmanagements, sondern auch des Blickwinkels und des Umgangs mit den vielen Anforderungen. Genau da ist es hilfreich und wichtig, sich aktiv einen Raum zu schaffen, um zu reflektieren und sich Werkzeuge zu erarbeiten, um mental nicht auf der Strecke zu bleiben.

**Mentalcoaching ist eher aus dem Leistungssport bekannt. Wie findet diese Methode Anwendung in Ihrer Arbeit?**

Ja, das stimmt. Vor allem Profisportler kennen mentale Techniken, die sie zu Höchstleistungen führen und über schwierige Situationen oder Verletzungen hinweghelfen. In den obersten Führungspositionen kommt es darauf an, Erfolge zu realisieren und das finale Ergebnis zu verantworten. Mentalcoaching unterstützt dabei, sich eigene Denk- und Handlungsweisen bewusst zu machen und diese gewinnbringend in eine andere, neue Richtung zu lenken.

**Mehr als 8000 professionelle Coaches sind in Deutschland derzeit zugelassen. Weit höher ist die Dunkelziffer an Beratern. Wann ist ein Coaching wirkungsvoll?**



Ein wirkungsvolles Coaching liefert Ergebnisse. Wer sich weiterentwickeln will, muss seine persönlichen Grenzen kennen und spüren, wann diese ihn beim Erreichen seiner Ziele behindern. Gespräche allein werden diesem Anspruch nicht gerecht. Ein guter Coach begleitet den Kunden dabei, sich diese Grenzen transparent zu machen und ermöglicht mit Werkzeugen und Tools, bisherige Grenzen aufzulösen. Ob ein Coaching nachhaltig erfolgreich war, merkt der Kunde, wenn sich das Erlernte im Alltag entsprechend auswirkt.

**Wie viel Zeit muss man investieren und wie läuft ein Coaching bei Ihnen ab?**

Neukunden buchen in der Regel 4 bis 8 Termine. «Wiederkehrern» reicht oftmals ein Termin, der an ein früheres Coaching anknüpft. Im «Coaching Tutor» profitieren Kunden beispielsweise von 12 regelmäßigen Zeitfenstern innerhalb eines Jahres. Für eine echte Auszeit biete ich ein Kompaktcoaching an. Eineinhalb Tage Intensivcoaching an einem der schönsten Orte Deutschlands. Zu Beginn eines Coachings steht immer das Vorgespräch zur Klärung der Erwartungen, Möglichkeiten – aber

auch der Grenzen. Das Kick-Off-Coaching klärt die Ist-Situation und definiert konkrete und realistische Ziele. Und im folgenden Coaching-Prozess wird das eigene Handeln reflektiert, woraus sich Lösungsansätze entwickeln. Diese Lösungsschritte werden dann vom Kunden auf ihre Tauglichkeit im Alltag geprüft und im besten Fall erfolgreich umgesetzt. ■

*Buck.*  
COACHING

**Buck.COACHING**

Schwesternberg 8, D-88131 Lindau a.B.  
T 0049 8382 6044770  
M 0049 175 3522252  
info@buckcoaching.de  
www.buckcoaching.de



# «Jede Entwicklung ist eine Veränderung»

Er war Turn- und Sportlehrer, leitete ein Fitnesscenter, arbeitete als Journalist und baute eine Privatschule auf. Heute ist Walter Burk aus Wittenbach in gewisser Weise als «Entwicklungshelfer» tätig. Sein Fokus gilt Expertenorganisationen. In diesen steckt geballtes Wissen, doch kommen sie oft an ihre Grenzen, wenn sie Veränderungen zu bewältigen haben.

**Text:** Stefan Millius **Bilder:** Bodo Rüedi

Wer sich ins Thema vertiefen möchte, stellt schnell fest: Die Begriffe sind erklärungsbedürftig. Organisationsentwicklung für Expertenorganisationen: Was steckt dahinter? Walter Burk, der mit seinem Unternehmen *sense&vision consulting* in Wittenbach solche Organisationen berät und begleitet, kennt die Frage und nennt Beispiele: Schulen, Universitäten, Spitäler sind typische Vertreter dieser Gattung. «Expertenorganisationen sind Gebilde, in denen nicht die Führung für die Expertise zuständig ist, sondern die Mitarbeiter. Eine Schule definiert sich über die Qualität der Lehrer, ein Spital wird geprägt vom Können der Ärzte», erklärt Burk. Die Leitung der Organisation, die Administration: Das ist der Kitt, der das Spezialistentum zusammenhält. Und diese besondere Konstellation wirkt sich wiederum auf die Führungsfunktion aus.

## Durch Veränderungsprozesse begleiten

Walter Burk weiss, wovon er spricht. Er ist von Haus aus Turn- und Sportlehrer, war danach Berufsschullehrer, hat die Ausbildung zum Schulleiter absolviert und war später am Aufbau von Privatschulen beteiligt. Die besonderen Vorzeichen von Expertenorganisationen sind ihm also aus erster Hand bekannt. Ein Master-Studium in systemischer Organisationsentwicklung hat dem Wittenbacher inzwischen die Instrumente in die Hand gegeben, solche Organisationen auch von ausserhalb zu beurteilen,

zu analysieren und weiter zu entwickeln beziehungsweise durch Veränderungen hindurch zu begleiten.

Stichwort Veränderung: Dieser Begriff ist laut dem Berater zu relativieren – oder besser gesagt: Richtig zu interpretieren. Wenn Walter Burk von Veränderung spricht, meint er damit nicht zwingend immer grosse Schritte oder regelrechte Umwälzungen. «Jede Entwicklung ist eine Veränderung, wir entwickeln uns alle laufend, und in diesem Sinn verändern wir uns permanent.» Ob sich ein Unternehmen völlig neu ausrichten muss, einen Teilbereich verändern will oder aber nur an Details schrauben möchte: Stets geht es um einen Prozess des Wandels.

Walter Burks Steckenpferd ist genau dieser Wandel und die Frage, wie man ihn optimal bewältigt. Seine Herangehensweise ist dabei nicht die eines Fachberaters, sondern der systemische Ansatz. Burk dazu: «Die Lösung eines Problems steckt in den meisten Fällen bereits im Unternehmen, es geht darum, sie zu finden.» Sein Tätigkeitsfeld ist zudem nicht auf Schulen und Spitäler beschränkt, denn jedes Unternehmen ist eine Organisation, «und immer mehr Unternehmen entwickeln sich durch die laufende Weiterbildung und Spezialisierung zu Expertenorganisationen.» Mitarbeiter werden zu Spezialisten, das Expertentum wechselt von der Führung ins Team.

## Führung schafft Rahmenbedingungen

Was aber macht Expertenorganisationen so aussergewöhnlich, dass sie in Entwicklungs-

prozessen eine andere Art der Begleitung benötigen? Nach Walter Burks Erfahrung entsteht im Umfeld von Experten eine ganz eigene Dynamik. Sie sind der stärkste Teil in einer solchen Organisation: Sie haben den direkten Kontakt zum Kunden, bauen die Expertise auf und entwickeln sie weiter, sie kontrollieren Produkte und Dienstleistungen. Damit verändert sich die Funktion der Führung eines solchen Unternehmens. «Die Firmenleitung wird zum internen Dienstleister: Sie muss die nötigen Rahmenbedingungen für die Experten schaffen, damit diese ihre eigentliche Arbeit machen können.» Beispiel Schule: Der Pädagoge will sich auf sein Kerngeschäft konzentrieren, der Schulleiter hält ihm dafür den Rücken frei.

Dieser Aufbau birgt seine Tücken. Experten, so die Feststellung von Walter Burk, arbeiten oft vor allem für die eigene Reputation und haben keine allzu enge Beziehung zur Organisation. Verspricht ein Wechsel eine Reputationssteigerung, nimmt der Experte die Chancen wahr – und der Organisation geht das Expertenwissen verloren. «Der Experte kümmert sich um sein Fachgebiet, das Wohl der Gesamtorganisation kümmert ihn wenig», so Burk. Ein herausragender Arzt wird «seinem» Spital in jedem Fall während der Zeit der Anstellung viel Anerkennung verschaffen. Wenn es gelingt, die Koryphäe stärker einzubinden, bleibt sein Können möglicherweise langfristig erhalten. Ein Fokus von Burks Arbeit liegt daher darin, dafür zu sorgen, dass sich der Fachspezialist stärker mit der Organisation identifiziert.





Walter Burk:

*«Bei Unternehmensentwicklungen geht der Mensch oft vergessen.»*

### Sinngebung erzielen

Wie gelingt das? Komplizierte Aufgabe, einfache Antwort: «Mitarbeiter müssen erkennen, was sie tun, weshalb sie es tun und für wen sie es tun, dann empfinden sie Befriedigung in ihrer Arbeit.» Walter Burk weist auf das Dreieck hin, in dem sich jede Entwicklung abspielt: Menschen – Strategie – Prozess & Struktur, ausgerichtet auf eine Vision und eine Mission. Will sich eine Organisation verändern, wird sie an einem dieser Punkte ansetzen. Nur geschieht das oft in falscher Reihenfolge oder unvollständig. «Ich stelle immer wieder fest, dass Unternehmen gerne an Strukturen, Prozessen und Strategien schrauben, sich beispielsweise ein neues Leitbild geben – aber dabei den Menschen vergessen», sagt Burk. Es sei natürlich viel einfacher, am Reissbrett eine neue Struktur aufzuzeichnen statt die Mitarbeiter einzubeziehen und am Prozess zu beteiligen. Langfristigen Erfolg verspreche ein solcher Ansatz aber nicht.

Immer wieder stösst Walter Burk auf den Wunsch von Unternehmen, leistungsfähiger zu werden, und seine Antwort lautet trocken: «Eine Firma an sich kann ihre Leistungsfähigkeit nicht einfach erhöhen, aber die ihrer Mitarbeiter – und dann erfolgt die höhere Leistung von selbst.» Diese Leistungssteigerung läuft laut Burk ganz zentral über die Sinngebung und Anerkennung, welche die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen: Man müsse den Experten den Sinn ihrer Aufgabe aufzeigen können und ihnen für die Leistung Anerkennung verschaffen. Der Berater bemüht in diesem Zusammenhang allerdings nicht etwa den überstrapazierten Motivationsbegriff, um den herum jahrelang ein wahrer Kult mit Büchern und Seminaren aufgebaut wurde. «Es geht nicht um dauerndes Loben, auch nicht um einen Bonus oder Zuwendungen wie Geschenke oder Ausflüge.» Anerkennung betreffe die zwischenmenschliche Beziehung und drehe sich um Werte wie Vertrauen, Kommunikation, Selbstverantwortung oder eine vernünftige Fehlerkultur. Burk konkret: «Manchmal reicht eine Massnahme wie eine Open-Door-Policy beim Geschäftsführer, mit der man zeigt,

dass man stets da ist für sein Team – auf diese Weise zeigt man Respekt und Anerkennung.»

### Neue Perspektive

Ganz generell geht es für Walter Burk immer darum, die betroffenen Personen einzubeziehen. Eine Strukturveränderung müsse nicht nur für die Organisation funktionieren, sondern auch für die einzelnen Beteiligten. Mögliche Entwicklungsprozesse, in denen solche Herausforderungen anstehen, gibt es viele. Beispielsweise, wenn es darum geht, eine Abteilung aus- oder neu einzugliedern, wenn eine Organisation eine neue Struktur braucht oder ein neues Geschäftsfeld dazu kommt. Jede dieser Veränderungen wirkt sich auf jeden Fall auf die Gesamtorganisation aus – und wenn sich diese richtig darauf vorbereitet, ist die Chance grösser, dass das reibungslos und mit einem guten Resultat verläuft.

In solchen Prozessen ist der ehemalige Lehrer und Schulleiter derjenige, der viele Fragen stellt, um Antworten herauszukitzeln, die im Grunde schon lange da sind. Hin und wieder sind es auch Fragen, die zunächst eher verwirren. Da kann es schon passieren, dass Burk eine Unternehmensführung mit der Frage konfrontiert: «Was müssten Sie tun, damit Ihre Firma auch ganz sicher auf den falschen Weg kommt und scheitert?» Die verblüffende Fragestellung hilft, in Schlaufen zu denken, die Perspektive zu verändern und so neue Lösungsansätze zu finden. ■

### Zur Person

Walter Burk berät und begleitet als «Master of Education in systemischer Organisationsentwicklung für Expertenorganisationen» (M.Ed.) seine Kunden in Veränderungsprozessen. Zuvor hat er langjährige berufliche Führungserfahrung in Bildungs-, Sport-, Profit- und Nonprofit-Organisationen und als Projektleiter im In- und Ausland erworben. Weitere Informationen im Internet unter [www.sensevision.ch](http://www.sensevision.ch).

# Robuster, aber nicht sturmsicherer Immobilienmarkt

Das traditionelle Immobilienforum der St.Galler Kantonalbank SGKB brachte erste Warnsignale vonseiten der Fachleute: Nach wie vor bringen Liegenschaften, vor allem im Wohnbau, gute Renditen. Mit der sich verdüsternden wirtschaftlichen Grosswetterlage steigen aber die Risiken, nach über einem Jahrzehnt des Aufschwungs, für Immobilien an.

**Text:** Richard Ammann **Fotos:** Bodo Rüedi

**E**in wiederum sehr informativer und gut besuchter Anlass für die Wirtschaft Ost war das Immobilienforum der St.Galler Kantonalbank 2012. Rund 400 Kunden der SGKB und weitere Interessenten trafen sich Mitte Januar im «Einstein Congress»,

um sich aus kompetenten Mündern die alljährliche Standortbestimmung zum Immobilienmarkt im Allgemeinen und die diesbezüglichen Aussichten für die Ostschweiz im Speziellen anzuhören. Gastgeber Albert Koller, Geschäftsleitungsmitglied der SGKB, formulierte einleitend einige der Fragen,

die Liegenschaftsbesitzern unter den Nägeln brennen: Sind Immobilien angesichts tiefer Zinsen und hoher Volatilität in andern Anlagekategorien schon so etwas wie eine «Fluchtwährung»? Was sind faire Renditen für Wohnliegenschaften? Sind Immobilien bereits Opfer ihres Erfolges geworden?



GKB-Auditorium, Chur

Partner für anspruchsvolle  
Projekte in Stahl und Glas



**Tuchs Schmid**

Tuchs Schmid AG  
CH-8501 Frauenfeld  
Telefon +41 52 728 81 11  
www.tuchschmid.ch

## Leader lesen LEADER®

**LEADER.**  
Das Ostschweizer  
Unternehmermagazin.

Thomas Köberl,  
Abacus Research AG



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

[www.leaderonline.ch](http://www.leaderonline.ch)

## Wachstumsfaktoren Zuwanderung und Individualisierung

Die beiden Referenten von Wüest & Partner, Urs Hausmann und Patrick Schnorf, attestierten dem Ostschweizer Immobilienmarkt eine robuste Verfassung ohne aus dem Rahmen fallende Schwankungen. Im Wohnungsbau wüchsen die Regionen St.Gallen und Wil, schergewichtig bewirkt durch Zuwanderung und steigende individuelle Ansprüche, stärker als andere. Von einer Überhitzung des Marktes (mit entsprechenden Preisauswüchsen), wie er in grossen Zentren (Zürich, Genf usw.) beobachtet wird, könne aber nicht gesprochen werden. Mit sinkenden Preisen für Wohnraum ist im laufenden Jahr nach den Worten der beiden Fachleute nicht zu rechnen, obwohl das Wirtschaftswachstum sich spürbar abschwächt. Dies im Gegensatz zu den Geschäftsliegenschaften, wo ein Überangebot einen rückläufigen Trend erzeugt.

## Inflationsresistentes Bauland

Sind Immobilien ein «sicherer Hafen in stürmischen Zeiten», wie die Frage von Wüest & Partner lautete, oder lauern auch hier gefährliche, nicht auf allen Karten verzeichnete Klippen? Gewiss lagen Investoren, die seit Ende der 1990er Jahre auf Liegenschaften setzten, grundsätzlich richtig. Auch in der Ostschweiz war ihre Performance besser als die von Aktien und Obligationen. Die Renditen etwa von Wohneigentum liegen derzeit bei durchschnittlich 3,8 bis 5,2 Prozent, ausserdem kommen langfristig nach Regionen unterschiedliche Kapitalgewinne hinzu.

Nach Wüest & Partner steigen die Risiken nun aber auch im Immobilienmarkt wieder an. Wegen der ungünstiger werdenden wirtschaftlichen Grosswetterla-

ge seien steife Brisen oder gar Sturmwinde nicht auszuschliessen. Wer schon in Liegenschaften investiert habe, solle denn auch nicht noch weiter Geld in Immobilien anlegen, sondern diversifizieren. Denn sobald andere Anlagentypen wieder attraktiver würden, könnten die Immobilienportefeuilles unter Druck kommen. Nach Meinung der Fachleute schwanken die

Liegenschaftswerte jedenfalls stärker, als gemeinhin und nach dem Boom des letzten Jahrzehnts angenommen werde. Wer besonders inflationsresistente Investitionen tätigen wolle, halte sich ausserdem besser an wertbeständiges Bauland. (Beachten Sie auch das Immobilienmonitoring Ostschweiz in unserem beiliegenden Special Immopuls.) ■



*Urs Hausmann von Wüest & Partner präsentiert Investmentzahlen der letzten Jahre.*

## Perspektiven im Ostschweizer Immobilienmarkt

Immobilienforum der St.Galler Kantonalbank, 18. Januar, Einstein Congress, mit Dr. Urs Hausmann und Patrick Schnorf von Wüest & Partner, des international tätigen Beratungsunternehmens in den Bereichen Immobilien- und Baumarkt sowie Raum- und Standortentwicklung in Zürich, als Fachreferenten.

# «Ewigi Liebi»

**Unternehmen und Marken sind dann erfolgreich, wenn sie Aufmerksamkeit auf sich ziehen, begehrt und geliebt werden, sowie langfristig loyale Beziehungen aufbauen können. Es scheint, als ob dieser Beziehungsaufbau den gleichen Mustern folgt wie der Beziehungsaufbau unter Menschen.**

**Text:** Christian Ruppner **Bilder:** zVg

**D**as Anbahnen einer Beziehung ist seit Jahrtausenden gleich. Weder die Zivilisierung, die Völkerwanderungen, die Industrialisierung noch das Internet haben daran etwas geändert. Am Anfang steht der Versuch, attraktiv zu wirken, gefolgt von der Kontaktaufnahme und dem Kennenlernen. Erst danach fällt der Entscheid für eine feste Verbindung. Aber auch diese Verbindung wird immer wieder auf die Probe gestellt, muss verteidigt und aufgefrischt werden und sich ändernden Umständen anpassen.

Warum scheitert der Beziehungsaufbau, welcher uns für den zwischenmenschlichen Bereich in die Wiege gelegt wurde, in der Kommunikationswelt immer öfter? Ein Grossteil der Kommunikation wird negativ aufgenommen, weil es die falsche Botschaft zur falschen Zeit ist oder durch den falschen Informationskanal überbracht wird.

## Stil versus plumpe Anmache

Kampagnen, bei denen sich der Absender zum Affen macht, ist der Anfang vom Ende einer Beziehung. Ähnlich wie bei einer Casting-Show verliert das Unternehmen oder die Marke die Relevanz und kommt nicht in Frage für einen weiteren Schritt.

Stellen Sie sich vor, Sie werden auf der Strasse unerwartet von jemand Unbekanntem gefragt, ob Sie mit ihm etwas trinken gehen oder eine Nacht auf Probe verbringen möchten. So geschieht es bei den meisten Promotion- und Sampling-Aktionen. Oft gibt man bei den Promotionen nach, bzw. willigt ein, damit danach endlich Ruhe ist. Dies wird von den Promotionsstrategen bereits als Erfolg gewertet. Und vergessen, dass diese auf diese Weise angesprochenen Personen die entsprechende Marke für den Rest des Lebens meiden werden.

Oder stellen Sie sich vor, Sie bekommen einen Liebesbrief von einer Ihnen völ-

lig unbekanntem Person, wie dies bei vielen Direktmailings oder Email-Newslettern geschieht. Plumpe Anmache. Hingegen kann ein netter Brief oder ein SMS nach dem ersten Kennenlernen oder ein einfühlsam persönlicher Brief zur Auffrischung einer Beziehung wahre Wunder wirken.

## Nervende Bannerwerbung

Stalking – jene Form der Beziehungsanbahnung, die garantiert nicht von Erfolg gekrönt ist – verbreitet sich auch in der Marketing-Kommunikation immer mehr. Expandable Banners auf einer Newsseite im Internet, die einen von der eigentlichen Absicht, nämlich Nachrichten zu lesen, abhalten, gehören genau so dazu wie Angebote, welche nur aufgrund von genaueren Informationen über die Privatsphäre gemacht werden können. Diese Emails, Briefe, aber auch die Anzeigen aufgrund besuchter Webseiten nerven genauso wie eine Person, die im Dunkeln mit Trenchcoat vor dem Fenster steht.

Klar wird im Netz direkter kommuniziert und man kommt schneller zur Sache. Vor allem die jüngeren Zielgruppen sind sich dessen bewusst und können (noch) damit umgehen. Trotzdem scheitern im Netz Kontaktaufnahmen immer noch an technischen Problemen oder an zu komplexen Abläufen. Wer möchte schon eine Beziehung zu jemandem, der beim ersten Rendez-vous den Treffpunkt nicht findet oder beim Bestellen eines Drinks an der Bar mehr als eine Viertelstunde braucht und erst noch das falsche Getränk mitbringt.

Auch Äusserlichkeiten und der Name spielen bei der Kontaktaufnahme eine wichtige Rolle. Lieblos gestaltete Werbemittel oder eben Menschen in schmutziger Kleidung verunmöglichen eine nach-



haltige Beziehung. Und wer möchte nicht lieber mit Javier Bardem oder Penélope Cruz einen Abend verbringen als mit Dacia, Axpo, Schwartau, Xerox oder Cillit Bang?

Die ultimative Geheimwaffe für die Anbahnung oder für's Auffrischen einer Beziehung heisst WOM (word of mouth). Sie kennen das sicher, wenn ein Kollege oder ein Kollegin von einem Mann oder einer Frau schwärmt. In Sekundenschnelle steigt die Attraktivität dieser Person in unseren Köpfen um ein x-faches...

### Die Kunst des Verführens und der Beziehungspflege

Wir wissen, wie es nicht gemacht werden sollte. Wir wissen auch, dass niemand etwas von jemandem kauft, den er nicht kennt, nicht sympathisch findet oder nicht versteht. Aber wie wird richtig Aufmerksamkeit erregt, clever verführt und das Feuer am Lodern gehalten?

Klassische Werbung – Inserate, Plakate, Internet-Banner – ist das ideale Mittel,



#### Christian Ruppner

Nach Stationen in leitender Stellung bei lokalen und internationalen Agenturen ist Christian Ruppner seit zwei Jahren Managing Partner und Verwaltungsrat bei freicom. Die freicom ag ist ein Kommunikationsunternehmen mit rund 25 Mitarbeitern am Hauptsitz in St.Gallen sowie an den Standorten Chur und Zürich. Die Ausrichtung auf integrierte Unternehmens- und Marketing-Kommunikation hat sich für freicom als eigentliches Erfolgsmodell erwiesen. Mit kompetenten Ansprechpartnern und der Fähigkeit, disziplinenunabhängige Ideen zu entwickeln, ist die Agentur weit über die Ostschweiz hinaus bekannt.

wenn es darum geht, einen guten ersten Eindruck (und bekanntlich zählt dieser ja am meisten) zu hinterlassen. Durch zusätzliche Informationen, etwa auf einer Website, durch word of mouth oder im redaktionellen Teil eines Mediums kann die Attraktivität gesteigert werden. Herzklopfen auslösen und echte Sympathien wecken können wir durch gemeinsame positive Erlebnisse. Zum Beispiel durch einen Event oder eine Bestätigung der (Marken)Wahl durch exzellenten Service oder eine Aufmerksamkeit zur richtigen Zeit. Doch auch gute Beziehungen werden immer wieder auf die Probe gestellt. Die Basis einer guten Beziehung ist die freiwillige (Marken)Treue auch wenn die Konkurrenz mit Sonderangeboten lockt. Die Treue entsteht dadurch, dass man sich dank Konstanz und Echtheit auf die Marke und das Unternehmen verlassen kann. Wenn wir also die richtige Reihenfolge und die richtige Art der Kommunikation einsetzen – so wie wir es instinktiv machen würden – erhöhen sich die Chancen einer erfolgreichen Kommunikation um ein Vielfaches.

### Raus aus den Denksilos

Und was bedeutet dies für Marketing- und Kommunikationsprofis? Damit eine Marke oder ein Unternehmen erfolgreich ist, müssen wir die Kunst des Verführens beherrschen und vor allem auch wieder anwenden. Zudem müssen wir langfristig angelegte, tiefe Beziehungen (anstatt oberflächliche Bekanntheitsgrade oder kurzfristige Abverkäufe) anstreben und die richtigen Instrumente zur richtigen Zeit mit relevanten, stringenten Ideen einsetzen. Dazu müssen die Kommunikationsspezialisten aber aus ihren Denksilos der eigenen Disziplinen ausbrechen und vom Kommunikationskanal unabhängige Ideen entwickeln. Oder einfacher formuliert: Integrierte Marketing- und Unternehmenskommunikation. Dann kann «Ewigi Liebi» entstehen.

P.S. Noch ein paar Worte zum Thema Marktforschung. Sich rechtzeitig die relevanten Informationen besorgen, kann sehr hilfreich sein. Wer will schon eine Beziehung, von der er hätte wissen können, dass sie den Ansprüchen nicht genügen kann? Und aufgepasst, liebe Marketer, mit sensiblen Kundendaten: Andauerndes Hinterherspionieren ist der erste Schritt in Richtung Scheidung. ■



## Verlockend – aber letztlich unsozial

Hand aufs Herz – wer hätte nicht gerne mehr Ferien? Wohl die allermeisten von uns – mich eingenommen. Die am 11. März zur Abstimmung kommende Ferieninitiative will per Verfassung, dass alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mindestens sechs Wochen Ferien haben. Obwohl dieses gewerkschaftliche Angebot auf den ersten Blick verlockend aussieht, stellt sich die Frage, wer für diese Mehrkosten den Preis bezahlen muss. Die Initiative würde der Schweizer Wirtschaft Kosten von mehr als 6 Milliarden Franken aufbürden. Dies in einer Zeit, welche auch sonst sehr anspruchsvoll ist. Um nur zwei Beispiele zu nennen: Global schwächeres Wirtschaftswachstum und der äusserst starke Schweizer Franken. Was die Folge von dieser verfassungsmässigen Ferienausweitung wäre, kann auf den zweiten Blick relativ einfach eruiert werden. Die Arbeitskosten werden in der Schweiz nochmals verteuert, und die Unternehmen werden gezwungen sein, diese Mehrkosten zu kompensieren. Es wird damit unweigerlich zu einem Arbeitsplatzabbau kommen – sei es durch Rationalisierungen oder weitere Verlagerungen ins Ausland. Es ist somit sonnenklar, dass es mit dieser Initiative in der Schweiz zu mehr Arbeitslosen kommt. Eigentlich erstaunlich, dass eine derart unsoziale Massnahme gerade von den Gewerkschaften vorgeschlagen wird.

Ich sage deshalb Nein zu dieser Ferieninitiative, da mehr Ferien für mich am Ende zu mehr Arbeitslosigkeit führt. Das ist unsozial!

Marc Mächler

Kantonsrat, Kantonalparteipräsident FDP

# Neue Airline schenkt Passagieren wertvolle Zeit

Seit dem Frühjahr 2011 betreibt der Airport Altenrhein mit People's Viennaline eine eigene Airline. Dreimal täglich bringt sie Geschäftspassagiere und Städtereisende von Altenrhein nach Wien. Mit grossem Erfolg.

**Text:** Daniela Winkler **Bilder:** zVg

**I**m Vorfeld der Betriebsaufnahme der neuen Airline im People's Business Airport St.Gallen-Altenrhein am 27. März 2011 waren die Kritiken laut. Braucht es in der Ostschweiz

zusätzlich zur Austrian Airlines AUA eine Airline, die die Strecke Altenrhein–Wien ebenfalls täglich mit drei Rotationen bedient? Die Antwort nach neun Monaten Betriebszeit lautet: ja. Mit einer Aus-

lastung von 50 bis 60 Prozent in den Monaten September bis Dezember und einem 66-prozentigen Passagierzuwachs im Flughafen Altenrhein fällt der Befund mehr als deutlich positiv aus.



Der Embraer-Jet am Standort Altenrhein.

## Airport als Business Meeting Point

Eine konstante Auslastung von 50 bis 60 Prozent ist denn auch das Ziel für 2012 der

«Der People's Business Airport St.Gallen-Altenrhein entwickelt sich zu einem Business Meeting Point für Geschäftsleute aus der Region.»

neuen Airline. Ein weiteres Ziel für den Airport sieht Nina Oehler, Sales und Marketing Manager People's, auch darin, den Zuwachs



der Passagierzahlen im Airport Altenrhein zu halten oder zu steigern. «Wir wollen die bestehende Infrastruktur durch ein massvolles Wachstum in der Business Aviation und im Linienverkehr effizienter nutzen und unseren Airport zu einem Business Meeting Point machen, der Geschäftsleute aus der Region nicht nur für einen Flug zusammenführt, sondern auch weitere Serviceleistungen wie Conference Center oder Veranstaltungen bietet.»

In den letzten Jahren – markant seit 2009 – musste der People's Business Airport St.Gallen-Altenrhein gegen sinkende Passagierzahlen kämpfen. Bedingt war dies durch die schlechte Wirtschaftslage, die Unternehmen auch bei Geschäftsflügen sparen liess. Dazu kam gleichzeitig die Erhöhung der Ticketpreise der Austrian Airlines, die in Altenrhein seit Jahren die Wien-Flüge bediente und die einzige Linien-Fluggesellschaft in Altenrhein war. Unter anderem waren es diese Preisaufschläge, die bewirkten, dass treue Business-Flugkunden nicht mehr von Altenrhein zu ihrem Business-Meeting nach Wien flogen, sondern nach Zürich oder zu Intersky nach Friedrichshafen abwanderten.

Um dieser unerfreulichen Abwanderung entgegenzuwirken, wurden mit der Austrian Airline Gespräche gesucht. Leider konnte aber kein beidseits zufriedenstellender Konsens gefunden werden. Dies war der Anlass für den People's Business Airport St. Gallen-Altenrhein, eine andere Lösung zu suchen: die Schaffung einer eigenen Airline, die die Strecke Altenrhein–Wien bedient.

### Modernster Embraer-Jet im Einsatz

Hinter der neuen Airline, der People's Viennaline, steht eine Tochtergesellschaft des Flughafens, die neu gegründete Altenrhein Luftfahrt GmbH mit Sitz in Dornbirn und mit Zweigniederlassung im Airport Altenrhein. Damit die neue Airline einen effizienten und angenehmen Service bieten kann, wird die Strecke mit dem modernsten Jet, einer Embraer 170 mit 76 Sitzplätzen, geflogen. «Mit der neuen Airline führen wir weiter, was wir mit dem Airport begonnen haben: Wir stellen den Fluggast ins Zentrum und richten unser Angebot auf seine individuellen Bedürfnisse aus, und zwar von der Buchung bis zur Landung», sagt Armin Un-

ternährer, CEO People's Business Airport St. Gallen-Altenrhein.

Genau darin liegen auch die Stärken des Airports in Altenrhein. Die Grösse wird als Chance gesehen. Die Abläufe für die Kunden können hier einfacher, bequemer, persönlicher und schneller gestaltet werden – und sogar mit 20 Prozent Kosteneinsparung gegenüber den bisherigen Linienflügen der Austrian Airlines von Altenrhein nach Wien. Der Airport erkannte die Zeit als entscheidenden Faktor im Rennen um die Fluggäste. Sie effizient zu nutzen und mit reichlich Serviceleistungen für die Passagiere aufzuwerten, sei oberste Priorität. Insbesondere die auf Businesskunden abgestimmten Flugzeiten werden sehr geschätzt, so Un-

«Wir sehen unsere Grösse als Chance, Abläufe für unsere Kunden einfacher, bequemer, unkomplizierter und persönlicher zu gestalten.»

ternährer. Stichwort Flugzeit: Dank modernstem Jet vergeht diese sprichwörtlich wie im Flug. Weniger als 60 Minuten dauert die Reise von Altenrhein nach Wien mit der People's Viennaline.

Dass damit neue Flugkunden gewonnen werden können oder wieder nach Altenrhein zurückkommen, zeigt die Reaktion der Intersky in Friedrichshafen, die ab 2012 nur noch einen anstelle dreier Linienflüge nach Wien anbietet. ■

#### People's Viennaline

- Unternehmenssitz Altenrhein Luftfahrt GmbH in Dornbirn, Zweigniederlassung in Altenrhein
- Embraer-Jet 170 mit 76 Sitzplätzen
- Täglich 3 Rotationen Altenrhein–Wien
- 4 komplette Crews (Captain, First Officer und zwei Flight Attendants)

Weitere Infos, Flugpläne und Buchungen über [www.peoples.ch](http://www.peoples.ch)

# Ausbau des Flughafens in Planung

**Markus Kopf, Gründer der People's Air Group, umreisst die Ziele der neuen Fluglinie. Für 2012 wird ein Passagierplus von 70 Prozent angepeilt. «Altenrhein» soll sich zum schönsten Regionalflughafen Europas entwickeln.**

## **Welches waren Ihre Beweggründe für die Schaffung einer eigenen Airline?**

Hier gibt es eine kurze, klare Antwort: Wir betreiben den Flughafen Altenrhein und Austrian Airlines hat uns in Verhandlungen damit gedroht, die Linie Altenrhein–Wien einzustellen. Wir haben uns daraufhin so geeinigt, dass die Austrian Airlines weiter zu Konditionen fliegen wird, die für beide Seiten akzeptabel sind. Und zwar so lange, bis unsere eigene Airline die Aufgabe übernehmen wird. Es gab da eine Vereinbarung, die von Seiten der Austrian Airline nicht eingehalten wurde.

## **Welches sind Ihre Ziele für die People's Viennialine 2012?**

Wir haben uns vorgenommen, bei den Passagierzahlen in Altenrhein auf einen Marktanteil von 60 Prozent zu kommen. Da wir das aber inzwischen mehr oder weniger schon erreicht haben, liegt die Latte inzwischen bei 70 Prozent.

Die People's Viennialine ist ohne den dazugehörigen Airport undenkbar. Sie bilden eine Einheit. Wir liegen derzeit für den Dezember bei einem Passagierplus von 92,5 Prozent. Für das Jahr 2012 peilen wir ein Plus von 70 Prozent an.

## **... und ein Blick in die fernere Zukunft?**

Die Linienverbindung nach Wien ist ein Fixpunkt für den Flughafen Altenrhein. Ohne diese kann der Flughafen nicht wirtschaftlich betrieben werden – dieses Standbein haben wir nun gesichert. Ambitionen für andere Linienverbindungen sind vorläufig keine vorhanden, und sie sind auch schwer vorstellbar.

## **Welche Visionen haben Sie für den Business Airport St.Gallen-Altenrhein?**

Die Zukunft wird den Ausbau des Flughafens bringen. Ein neuer Hangar, ein Parkhaus und auch ein neues Terminal sind in Planung. Ganz grosse Visionen sind mit



*Markus Kopf, Gründer der People's Air Group.*

dem Airport indessen nicht möglich, da gibt es rundum zu viele Einschränkungen. Nochmals möchte ich betonen, dass der Airport und die People's Viennialine eine Einheit bilden. Das eine geht nicht ohne das andere. Klappt alles wie geplant, werden wir in 10 Jahren einer der schönsten Regionalflughäfen Europas sein, und wir wer-

den uns neben der Airline um den Ausbau der jetzt schon für uns sehr bedeutenden Business Aviation kümmern. Alles in allem sind jedoch keine grossen Sprünge möglich. Unser Potenzial liegt in der Steigerung der Qualität, quantitativ wird nicht viel gehen. Aber damit kann ich persönlich sehr gut leben. ■

# «Die Innerrhoder erkennen und nutzen ihre Chancen»

Appenzell Innerrhoden ist in den Augen von Ökonomen ein Widerspruch in sich: Mit Blick auf die wirtschaftlichen Strukturen müsste es dem Kleinkanton schlecht gehen, doch in Wahrheit ist Innerrhoden schweizweit einer der Aufsteiger. Peter Eisenhut, Managing Partner des St.Galler Beratungsunternehmens Ecopol AG und einer der besten Kenner der Ostschweizer Wirtschaft, erklärt im Interview dieses Phänomen – und sagt, weshalb es nicht beliebig reproduzierbar ist.

**Interview:** Stefan Millius **Bild:** Bodo Rüedi

**Peter Eisenhut, Appenzell Innerrhoden spielt bei Gesamtbetrachtungen der Ostschweizer Wirtschaft eine besondere Rolle und wird bei entsprechenden Statistiken oft nicht mit einbezogen – weshalb?**

Der direkte Vergleich mit anderen Kantonen ist aufgrund der Grössenunterschiede oft nicht aussagekräftig. Aufgrund der kleinen Dimensionen des Kantons weist Innerrhoden oft Extremwerte auf. So schwanken zum Beispiel die Exporte von Innerrhoden in Abhängigkeit von einer oder weniger Firmen sehr stark. Deshalb muss man je nach Thema den Kanton gesondert betrachten.

**Wenn Sie trotzdem versuchen, den Wirtschaftsstandort zu charakterisieren, wie fällt die Bilanz aus?**

Was auffällt bei Innerrhoden: Die so genannten strukturschwachen Branchen sind klar übervertreten, zum Beispiel die Landwirtschaft, die Textilindustrie und die Gastronomie. Gleichzeitig sind strukturstarke Branchen wie zum Beispiel Chemie, Medizinaltechnik oder Informatik deutlich untervertreten. Rein auf dem Papier betrachtet hat der Kanton deshalb schlechte Wachstumsaussichten. Denn im «Normalfall» haben Kantone mit einem Übergewicht an strukturschwachen Branchen Probleme bezüglich Wirtschaftswachstum, Staatsfinanzen, Arbeitslosigkeit und so weiter.

**Das trifft auf Innerrhoden nicht zu, der Kanton steht wirtschaftlich gut da. Wie ist das zu erklären?**

Auch Innerrhoden hat mit dem Strukturwandel zu kämpfen, insbesondere in der Landwirtschaft, weshalb der Kanton auch finanziell auf einen «Zustupf» aus Bern angewiesen ist. Aber letztlich ist der Erfolg nicht so sehr von der Branche abhängig, als vielmehr von der Qualität des einzelnen Unternehmens. Ein Beispiel: Die Gastronomie ist schweizweit stark unter Druck, der Hof Weissbad hingegen ist eine national bekannte Erfolgsgeschichte. Auch in

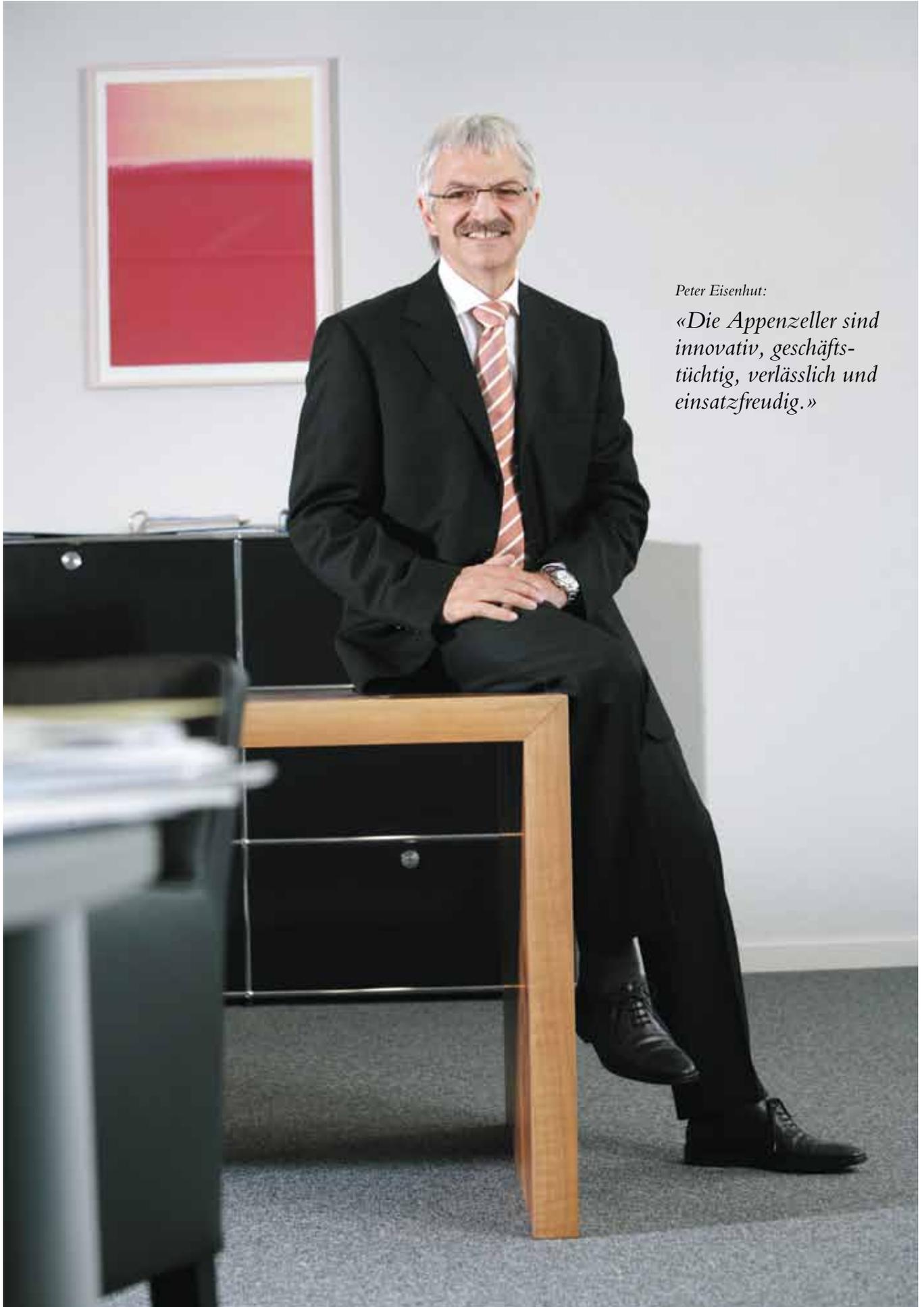
anderen Branchen, zum Beispiel bei Getränken, kommen aus Innerrhoden überdurchschnittlich viele Innovationen. Dazu kommt, dass Innerrhoden über attraktive Standort- und Wohnortfaktoren verfügt.

**Inwiefern?**

Das frei verfügbare Einkommen – also das Einkommen nach Abzug von Steuern, Krankenkasse, Miete, Sozialversicherungen und Pendlerkosten – ist vergleichsweise hoch.



Peter Eisenhut



*Peter Eisenhut:*

*«Die Appenzeller sind innovativ, geschäftstüchtig, verlässlich und einsatzfreudig.»*

Appenzell Innerrhoden belegt Platz 5 in der Kantonsrangliste. Zu diesem guten Platz tragen vor allem die tiefe Steuerbelastung und die tiefen Krankenkassenprämien bei. Dazu kommen eine hohe Lebensqualität und eine weitgehend intakte Umwelt, die Innerrhoden auch als Wohnort attraktiv machen.

**Das heisst: Ein Teil der Innerrhoder Erfolgsgeschichte sind auch die Zuzüger von aussen?**

Ja, die Innerrhoder – Politik und Bevölkerung – haben ein gutes Gespür dafür, dass ein gewisser Zustrom von aussen gut tut. Innerrhoden hat relativ betrachtet die kleinste internationale, aber die zweithöchste nationale Zuwanderung. Innerrhoden gelingt es immer wieder, «interessante» Neuzuzüger aus anderen Kantonen anzulocken. Eine Öffnung nach aussen auf diesem und anderen Wegen ist für die Erneuerungskraft des Kantons wichtig, ohne dabei die Pflege der eigenen Identität zu vernachlässigen.

**Gleichzeitig ist immer wieder die Rede vom Brain Drain, also der Abwanderung aus dem Kanton in andere, gerade auch von jungen, gut ausgebildeten Leuten. Wie beurteilen Sie dieses Problem?**

Ich halte es für völlig normal, dass junge Appenzellerinnen und Appenzeller nach der Ausbildung zunächst in einer Stadt oder im Ausland Erfahrungen sammeln wollen. Aber es kann natürlich zu Problemen führen, wenn eine hohe Anzahl gut ausgebildeter junger Menschen dem Kanton den Rücken kehrt. Deshalb ist es wichtig, dass sie später – reich an Erfahrung – wieder zurückkehren. Entscheidend für die Anzahl «Heimkehrer» sind die Perspektiven, die Innerrhoden gut ausgebildeten Arbeitskräften bieten kann und dabei schneidet der Kanton nicht besonders gut ab, denn Appenzell Innerrhoden ist nun einmal kein Beschäftigungszentrum. Im Gegenteil: Der Kanton ist darauf angewiesen, dass seine Einwohner ausserhalb des eigenen Kantons, vor allem in St.Gallen, Arbeitsplätze finden.

**Im Unterschied zu früher gibt es aber viele attraktive und erfolgreiche Unternehmen. Wie ist dem einstigen «Armenhaus der Schweiz» diese Wende gelungen?**

Das Rezept liegt in einer Kombination diverser Massnahmen. Die Steuerpolitik bot

unbestrittenermassen notwendige und gelungene Anreize und wurde in eine gesamthaft kluge Finanzpolitik eingebettet. Innerrhoden weist die tiefste Pro-Kopf-Verschuldung aller Kantone aus. Dazu kommt aber auch die Kultur und Mentalität der Innerrhoder. Die Appenzeller sind innovativ, geschäftstüchtig, verlässlich und einsatzfreudig. Ihre Stärke liegt im Erkennen und Nutzen von Chancen und Gelegenheiten.

**Es gibt Einheimische, die diese Entwicklung auch kritisch sehen, unter anderem, weil Innerrhoden als Wohnort immer teurer wird. Dazu kommt: Auf den Kanton warten grosse Investitionen, die finanziert werden wollen. Wie beurteilen Sie diese Gefahr?**

Ein Entwicklungsprozess ist immer auch eine Gratwanderung zwischen Wachstum und Bewahren. Steigert man die Attraktivität, erhöht sich die Zuwanderung und mit ihr die Nachfrage nach Wohnraum, was wohl oder übel zu steigenden Immobilien und Wohnkosten führt. So sind insbesondere

**«Beim frei verfügbaren Einkommen belegt Appenzell Innerrhoden Platz 5 in der Kantonsrangliste.»**

re die Preise für Eigentumswohnungen in den letzten Jahren deutlich stärker gestiegen als im Schweizerischen Durchschnitt. Gemäss meiner Wahrnehmung sind sich die politisch Verantwortlichen der Gefahren des Wachstums durchaus bewusst. Aber gerade ein so kleiner Kanton wie Appenzell Innerrhoden muss sich immer wieder Fragen, welche Aufgaben er alleine lösen kann beziehungsweise in welchen Bereichen Effizienzsteigerungen durch Strukturreformen und Intensivierung der Zusammenarbeit mit anderen Ostschweizer Kantonen wichtig und richtig sind.

**Ist die Marke «Appenzell» eine besondere Stärke von Innerrhoden?**

Auf jeden Fall, die Marke Appenzell ist extrem stark und wird auch gut genutzt, obwohl ich glaube, dass noch nicht das ganze Potenzial ausgeschöpft wird. Regionale, ökologische Produkte mit einer sympa-

thischen Geschichte sind sehr gefragt. Innerrhoden hat das Zeug dazu, zu einem richtigen Lifestyle-Anbieter zu werden, denn zwischen Landwirtschaft, Industrie- und Gastwirtschaft, Tourismus, Marketing und so weiter können ganze Wertschöpfungsketten aufgebaut werden, die auf gemeinsamen, emotionalen Werten von Innerrhoden basieren. Nehmen Sie das Flauder-Panaché: Wenn eine Brauerei und ein Mineralwasserhersteller gemeinsam ein neues Produkt lancieren, das wiederum auf der Marke Appenzell aufbaut, dann ist das ein Musterbeispiel für eine erfolgreiche Symbiose. Die Chancen sind also erkannt, auf weitere Innovationen in dieser Richtung darf man gespannt sein.

**Könnte dieses Erfolgsrezept auf andere Regionen wie das Rheintal oder das Toggenburg übertragen werden?**

Lernen von anderen ist immer möglich und auch wichtig. Aber ein Erfolgsmodell lässt sich weder von einem Unternehmen noch von einer Region auf andere einfach kopieren. Denn hinter dem Erfolg steht eine bestimmte Kultur mit einem hohen Anspruch an Authentizität. So werden Werte wie sie zum Beispiel in der Landsgemeinde zum Ausdruck kommen, in Innerrhoden nicht einfach für die Touristen zelebriert, sondern von den Einwohnern hoch gehalten. Das spürt man, und diese Werte widerspiegeln sich letztlich auch in den typischen Appenzeller «Produkten».

**Wo sehen Sie künftige Problemfelder für Appenzell Innerrhoden?**

Ich würde eher von Herausforderungen sprechen, die auf den Kanton warten. Den Spagat zwischen Bewahren und Erneuerung habe ich bereits angesprochen: Er ist auch für den zukünftigen Erfolg von Innerrhoden von zentraler Bedeutung. Ein herausforderndes Thema bleibt die Knappheit der natürlichen Ressourcen, insbesondere des Bodens, die dem Wachstum von Unternehmen und Bevölkerung Limiten setzt. Sie zwingt zu einer sorgfältigen Planung. Der Kanton muss sich klar werden, welche Raumentwicklung er sich wünscht und für welche Gruppe von «Zuwanderern» er attraktiv sein will. Zudem wird sich Innerrhoden in der Finanzpolitik in Zukunft vermehrt mit Fragen der Effizienzsteigerung auseinandersetzen zu setzen haben. ■

# Corporate Governance in KMU: Vorsicht Tunnelblick!

«Wenn alle das Gleiche denken, denkt keiner viel», sagte Walter Lippmann, amerikanischer Publizist (1889–1974). So werden in gleichdenkenden Gremien Entscheidungen angenehm einfach. Doch ist Meinungsgleichheit über längere Zeit für eine moderne Unternehmensführung zielführend? Werden dabei Handlungsoptionen noch ganzheitlich und kritisch diskutiert?

**Text:** Roland Schegg und Patrick Jermann

Was gestern noch richtig war, ist heute bereits überholt. Entscheidungen werden zusehends multidimensional, es gibt meistens zwei oder mehr unvollkommene Lösungen. Die Entscheidungsfindung wird nicht nur in multinationalen Unternehmen anspruchsvoller, sondern gerade auch in KMU. Denn die internationale Verflechtung beeinflusst die regionalen Nachfragemuster mittlerweile sehr direkt.

## Querdenken und Konfliktbereitschaft

Soll das Unternehmen nach links, rechts oder geradeaus gehen? Eine Kultur der Offenheit, des Querdenkens und eine gewisse Konfliktbereitschaft sind gefragt. Angemessenes Wissen wird von Führungskräften erwartet. Dennoch lohnt es sich, den frühzeitigen, verantwortungsvollen Einsatz externer Experten zu prüfen. Die Entscheidungen muss die Führung in der Folge konsequent durchsetzen.

Die Griechen nannten Governance «kybernan», also «das Steuerruder führen». In der Seefahrt hatte schon damals der Kapitän die Hauptverantwortung für das Schiff. Auf modernen Schiffen steht er trotzdem nicht allein auf der Brücke. Er führt gemeinsam mit einer ausgesuchten Führungscrew. Selbst das Steuerruder liegt nur selten direkt in seinen Händen. Dieses Bild veranschaulicht tref-

hend die Notwendigkeit einer umsichtigen und integrierten Entscheidungsfindung. Dabei gilt es, die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen mit den langfristigen Aktionärsinteressen in Einklang zu bringen. Geht es dem Unternehmen gut, gilt dies langfristig und gemeinsam auch für die Aktionäre, die Mitarbeitenden und die anderen Involvierten. Gute Corporate Governance orientiert sich folglich an Prinzipien wie Verantwortungsbewusstsein, Offenheit und Transparenz von Strukturen und Prozessen, Rechenschaftspflicht und Fairness. Eigentlich ethische Grundsätze, die sich in der Führung von selbst verstehen. Oder?

## Vom Management zur langfristigen Wertschöpfung

Bei der Corporate Governance geht es um nachhaltige Unternehmensführung und Kontrolle, im Gegensatz zur operativen Umsetzung von Entscheidungen durch das Management. Gute Corporate Governance entsteht in einem ausgewogenen Führungsteam, das sich gegenseitig fordert und Meinungen offen hinterfragt. In KMU ist der Aktionär, Verwaltungsratspräsident und Geschäftsführer oft ein und dieselbe Person. Hier ist es besonders wichtig, dass die Interessen der weiteren Anspruchsgruppen zum Tragen kommen, dass die Führung gezielt überwacht, Transpa-

renz angestrebt und Risiken richtig eingeschätzt werden. Dieses umfassende Aufgabenpaket sollte sich nicht eine Person allein aufladen.

Also Adieu Patron? Auf keinen Fall. Es ist immer eine Frage der Dominanz: Starke Hierarchien und mächtige Patrons bergen das Risiko des «Tunnelblicks». Tritt die Chefin oder der Chef autoritär auf, äussert sich nach einer gewissen Zeit niemand mehr offen – es entsteht eine einseitige Sichtweise. Entscheidend ist also der Grundsatz: «Zuerst verstehen, dann verstanden werden.» Ebenfalls zentral sind die Qualität der vorgelagerten Analysen und Beurteilungen sowie die nachgelagerte Kontrolle. Auf einer solchen Basis kann ein Führungsteam breit abgestützte, solide Beschlüsse fassen, ohne die Hierarchien zu durchbrechen oder die Autorität des Patrons zu untergraben.

## Transparenz als oberstes Gebot

Moderne Corporate Governance orientiert sich am Nutzen für die Eigentümer – nicht mit dem umstrittenen, kurzfristigen Shareholder-Value-Denken zu verwechseln. Es geht eigentlich um eine Transparenz, die den Aktionär, den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung auf die gleiche Informationsebene bringt. Das Thema Corporate Governance wird in verschie-

<p><b>1 Übersicht und Zusammenfassung</b> Wichtige Aspekte der Grundstrategie</p>	<p><b>4 Strategie und Ziele</b> Vision, strategische Erfolgspositionen, Marktsegmente, Angebotspositionierung</p>
<p><b>2 Ausgangslage</b> Unternehmensportrait, externe Analyse, interne Analyse, finanzielle Analyse</p>	<p><b>5 Massnahmen, Umsetzungsplanung</b> strategisch, operativ, finanziell</p>
<p><b>3 Fazit Unternehmenszustand</b> Zusammenfassung Analyse (SWOT), Ableitung zentrale Herausforderungen</p>	<p><b>6 Finanzplanung</b> Plan-Erfolg, Plan-Mittelfluss, Plan-Bilanzen</p>

Schlüsselement Businessplan, mögliche Struktur

denen Werken geregelt. Den gesetzlichen Rahmen bildet das Obligationenrecht mit Artikel 716a OR. Dieser regelt die unübertragbaren Aufgaben eines Verwaltungsrats. Zentral sind hier vor allem zwei: die «Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen» sowie die «Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung

der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen». Für Publikumsgesellschaften sind zudem die Richtlinien von economieuisse relevant, die im «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» (SCBP) formuliert wurden. Schenkt eine Führung diesen Vorgaben nicht genügend Beachtung, können ihr aufgrund von Sorgfaltspflichtverletzungen Haftungsrisiken gegenüber den Anspruchsgruppen drohen – auch in KMU.

Ergreift ein Unternehmen rechtzeitig entsprechende Massnahmen und Vorkehrungen, kann es zudem Haftungsfälle von Verwaltungsräten und Geschäftsleitung, Imageschäden oder Doppelspurigkeiten vermeiden. Diese Instrumente sind als Handwerkszeug einer nachhaltigen Unternehmensführung zu verstehen und dienen der Standortbestimmung, Kursplanung sowie der Kontrolle von Geschwindigkeit und Richtung. Dazu gehören unter anderem:

- Zusammensetzung des Verwaltungsrats und der Geschäftsführung: Grösse, Expertise, Rollenverteilung usw.
- Art der Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Beiziehen von externem Wissen oder Prozessmoderation, wo nötig und zweckmässig
- Kultur der Offenheit, Konfliktfähigkeit, Fairness in der Entscheidungsfindung und Führung

- Stufengerechte Transparenz und Kommunikation nach innen und aussen
- Kontrolle der Führung und Leistungsmessung, nachhaltige Anreize für die Führung
- Einhalten von Gesetzen, Richtlinien und Regelwerke, angemessenes Risikomanagement
- Dokumentation der Führung (Organisationsreglement, Statuten, Protokolle usw.)

### Schlüsselinstrument Businessplan

Ein klarer, aktuell gehaltener Businessplan deckt eine ganze Reihe der oben erwähnten Aspekte ab und fasst sie in einem Dokument zusammen. Die oben abgebildete Struktur hat sich in der Praxis gerade auch bei KMU bewährt:

Der Nutzen eines Businessplans ist zu Beginn nicht das Dokument selbst, sondern der Dialog und das in der Praxis häufige Hin und Her, bis er erstellt ist. Eine starke, richtig verstandene Corporate Governance stellt sicher, dass der Businessplan schlüssig, ganzheitlich und ausgewogen ist. Denn umfassende, offene Diskussionen werden im Businessplan dokumentiert und entwickeln diesen laufend weiter. In diesem Sinn bietet der Businessplan der Unternehmensführung eines KMU ein wertvolles Instrument für eine moderne, praxisnahe Corporate Governance. ■



Roland Schegg

Patrick Jermann

#### Zu den Autoren

Roland Schegg  
Leiter Consulting Ostschweiz  
PwC St.Gallen/Chur  
E-Mail: roland.schegg@ch.pwc.com

Patrick Jermann  
Consultant  
PwC St.Gallen/Chur  
E-Mail: patrick.jermann@ch.pwc.com

# Erfolg dank Kooperation und Partnerschaft



Die HSG war Schauplatz der IHK-Weiterbildungsveranstaltung 2012. Im Zentrum des Anlasses stand der horizontale Wissenstransfer zwischen den Mitgliedern. Referenten aus der Praxis berichteten über Chancen und Risiken von Kooperationen und Partnerschaften und diskutierten darüber in zehn verschiedenen Sessions mit den Besucherinnen und Besuchern.



Das Ostschweizer IHK-Symposium – organisiert von den Industrie- und Handelskammern St.Gallen-Appenzell und Thurgau – hat als Weiterbildungsveranstaltung einen fixen Platz in der Agenda zahlreicher Entscheidungsträger. Am 13. Februar war es wieder soweit: Rund 250 Besucherinnen und Besucher aus der Ostschweiz diskutierten am 5. Symposium über ihre Erfahrungen zum Thema «Erfolg dank Kooperation und Partnerschaft».

Leadreferat über Erkenntnisse und Fallgruppen bei strategischen Allianzen sprach. Die Praxis stand in den anschliessenden Sessions im Zentrum, in denen die Referenten über Chancen und Risiken der von ihnen eingegangenen Kooperationen und Partnerschaften berichteten und diese mit den Teilnehmern diskutierten.

Vor dem abschliessenden Apéro richte sorgte Rigolo-Gründer Mädir Eugster für Aufsehen: In seiner einzigartigen Darbietung legte der Künstler 13 Palmäste zu einer schwebend leichten Skulptur zusammen. Das 6. Ostschweizer IHK-Symposium findet am 11. Februar 2013 statt. ■





# Zeitenwende bei der Verrechnungssteuer?

Unternehmen, welche im Frühling an ihrer Generalversammlung eine Dividende beschlossen, diese aber erst im Spätherbst mit Einreichung der Steuererklärung gemeldet haben, können gemäss Entscheid des Bundesgerichtes das Meldeverfahren nicht mehr in Anspruch nehmen. In der Konsequenz muss nun grundsätzlich die Verrechnungssteuer von 35 Prozent unverzüglich der Eidgenössischen Steuerverwaltung eingezahlt werden.

**Text:** Roger Krapf und Matthias Scheitlin\* **Foto:** zVg

In der Schweiz unterliegen Erträge auf beweglichem Kapitalvermögen bekanntlich der Verrechnungssteuer von 35 Prozent. Diese auf Dividenden und bestimmten Zinseinkünften wie Bankguthaben und Obligationen an der Quelle erhobene Steuer wird dem Empfänger der Leistung auf Antrag zurückerstattet. Im internationalen Verhältnis ist die Rückerstattung gegebenenfalls nach Massgabe eines Doppelbesteuerungsabkommens oder des EU-Zinsbesteuerungsabkommens nur in beschränktem Ausmass möglich. Für die meisten Länder gilt, dass bei einem Sockelsatz von 15 Prozent auf Dividenden die verbleibenden 20 Prozent zurückgefordert werden können. Bei juristischen Personen mit einer qualifizierenden Mindestbeteiligung ist die Steuer heute in vielen Fällen voll oder bis auf einen Sockel von 5 Prozent rückerstattbar. Das Recht auf Rückerstattung erlischt drei Jahre nach Ablauf des Kalenderjahres, in dem die steuerbare Leistung fällig geworden ist.

## Steuerentrichtung im Meldeverfahren

Seit dem 1. Januar 1997 an eine schweizerische Kapitalgesellschaft getätigte Kapitaleinlagen können ohne Entrichtung der Verrechnungssteuer als Dividende ausgeschüttet werden. Dasselbe gilt für die Rückzahlung von Nennwertkapital schweizerischer Kapitalgesellschaften. Da eine allfällige Rückerstattung der Verrechnungssteuer stets mit zeitlicher Verzögerung erfolgt, führt deren Bezahlung in bar zumindest zu einem Zinsverlust, selbst bei



Roger Krapf

vollständiger Rückforderbarkeit. Eine Milderung kann allenfalls durch sogenannte Abschlagsrückerstattungen erfolgen. Wie andere Länder auch sieht deshalb die Gesetzgebung für Dividenden in bestimmten Fällen die Entrichtung der Steuer im Meldeverfahren vor. Einer dieser Fälle betrifft Dividenden im Konzernverhältnis unter der Voraussetzung, dass die schweizerische oder ausländische Muttergesellschaft mindestens 20 Prozent am Kapital der inländischen Kapitalgesellschaft oder Genossenschaft hält. Das Meldeverfahren ist mit eigens dafür vorgesehenen Formularen spätestens 30 Tage nach Fälligkeit der steuerbaren Leistung zu beantragen.

### In der Praxis kommt es immer wieder zu Problemen:

1. Die betroffene Kapitalgesellschaft nutzt zwar das Meldeverfahren, reicht jedoch



Matthias Scheitlin

die dafür vorgesehenen Formulare nicht innert 30 Tagen, sondern später ein, in der Regel zusammen mit den Formularen für die jährliche Steuererklärung. Diesbezüglich hat das Schweizerische Bundesgericht in einem kürzlich publizierten Entscheid formelle Strenge walten lassen und die 30-Tage-Frist als Verwirkungs- und nicht als Ordnungsfrist qualifiziert. Wer die Frist verpasst, hat die schweizerische Verrechnungssteuer in bar zu entrichten, womöglich sogar mit Verzugszinsen.

2. Im internationalen Verhältnis ist nicht nur die Dividende spontan zu melden, sondern es ist vorgängig eine Bewilligung zur Anwendung des Meldeverfahrens bei der Eidgenössischen Steuerverwaltung zu beantragen. Die erteilte Bewilligung wird in der Regel für eine Dauer von drei Jahren gewährt und ist



## Unternehmens- und Politkultur

Für die meisten bürgerlichen Politiker besteht wohl kein Zweifel daran, dass sich der Staat vermehrt an der Unternehmenskultur orientieren sollte. Insbesondere die Konzentration auf die Effizienz seiner Dienstleistungen und die Wirksamkeit seines Handelns sollten ihm als Leitlinie dienen, so wie es in der Wirtschaft selbstverständlich ist.

Daneben gibt es aber auch andere, weniger fass- und messbare Faktoren, die im Wirtschaftsleben ebenso unverzichtbar sind, denen aber im politischen Umfeld – und dies bei weitem nicht nur in der Schweiz – weniger Rechnung getragen wird. Dabei handelt es sich vor allem um soziale Werte wie etwa gegenseitiger Respekt unter Konkurrenten, umgängliches Verhalten trotz grundlegender Meinungsverschiedenheiten oder einen gemässigten Ton auch im Rahmen von harten Verhandlungen. Im Gegensatz zur medialen Wahrnehmung ist dieser Aspekt der politischen Kultur im Grunde genommen auch bei der SVP nicht ausgeprägter als bei den anderen Parteien – und gerade in der St.Galler Politik sind wir uns an einen anständigen Umgangston untereinander gewöhnt.

Zur Entlastung der Politik sei darauf hingewiesen, dass die Diversität unter den Politikern viel grösser ist als bei den Wirtschaftskadern und deshalb wirken sie weit mehr als Spiegel der Gesellschaft. Trotzdem sollte sich die Politik auch an diesem weniger thematisierten, aber ebenso wichtigen Bereich der Unternehmenskultur ein Beispiel nehmen.

Michael Götte  
SVP-Fraktionspräsident  
Gemeindepräsident Tübach

nach Ablauf oder bei Änderung der Beteiligungsverhältnisse zu erneuern. Wurde die Bewilligung bei Fälligkeit der Dividende noch nicht beantragt, so darf das Meldeverfahren gemäss Praxis der Steuerverwaltung nicht angewendet werden.

3. Teils ist es vorab im Konzernverhältnis üblich, auf Dividendenentscheide zurückzukommen und sie später zu widerrufen oder abzuändern. Auch hier hat das Bundesgericht in aller Strenge festgehalten, dass der Widerruf oder Verzicht auf eine beschlossene Dividende ohne Folgen für die entstandene Verrechnungssteuerforderung bleibt. Dies gilt selbst dann, wenn der Verzicht oder Widerruf vor Fälligkeit der Steuerforderung eintritt.
4. Schliesslich wird die Rückerstattung der Verrechnungssteuer in allen Fällen verweigert, wo sie missbräuchlich erfolgen bzw. zu einer Steuerumgehung führen würde – so bei unzulässiger Zwischenschaltung einer Schweizer Gesellschaft durch Nicht-Abkommensberechtigte oder bei fehlender Substanz bzw. ungenügender Eigenfinanzierung der Muttergesellschaft.

### Folgen für die Praxis

Unternehmen, welche im Frühling an ihrer Generalversammlung eine Dividende beschlossen haben, diese aber erst im Spätherbst mit Einreichung der Steuererklärung melden, sehen sich nun vor der Situation, dass sie gemäss dem Entscheid des Bundesgerichtes das Meldeverfahren nicht mehr in Anspruch nehmen können. In der Konsequenz haben sie nun grundsätzlich unverzüglich die Verrechnungssteuer von 35 Prozent der Eidgenössischen Steuerverwaltung einzubezahlen. Können sie die Steuer nicht auf die Aktionäre überwälzen, so ist der Betrag aufzurechnen und die Belastung erreicht rund 54 Prozent der ursprünglichen Bruttodividende. Dieser Betrag kann von den Dividendenempfängern unter bestimmten Voraussetzungen anschliessend zurückgefordert werden. Die Eidgenössische Steuerverwaltung signalisiert, dass sie Rückerstattungsanträge über grössere Beträge speditiv bearbeiten will.

Zusätzlich stellt sich allerdings die Frage nach dem – nicht rückforderbaren – Verzugszins. Da die Verrechnungssteuer 30 Tage nach Fälligkeit der Dividende ebenfalls fällig wird, ist für die Zeit zwischen Fälligkeit und Entrichtung der Steuer grundsätzlich ein Verzugszins geschuldet. Der Satz des Verzugszinses wurde vor vielen Jahren im Gesetz festgeschrieben – er orientiert sich nicht an der Situation am Kapitalmarkt und beträgt 5 Prozent. Damit besteht die Gefahr, dass viele Unternehmen bei verspäteter Meldung oder Entrichtung der Steuer von der Steuerverwaltung eine Rechnung über den Verzugszins erhalten – eine Verpflichtung, welche sich bereits für einige Monate berechnen zu einem schmerzhaften Betrag aufsummieren kann. Ein hoher Preis für ein zu spät eingereichtes Formular!

### Signifikante finanzielle Nachteile

Es scheint, als ob bei der Verrechnungssteuer eine Zeitenwende ins Haus stünde: Die langjährige Praxis der Deklaration von Dividenden zusammen mit der jährlichen Steuerdeklaration wurde vom Bundesgericht abgelehnt. Dividenden, Interimdividenden, aber auch geldwerte Leistungen sind unverzüglich der Steuerverwaltung zu melden, um Steuerentrichtung und Verzugszins zu vermeiden. Wer sich nicht an den neuen Gegebenheiten orientiert, erleidet signifikante finanzielle Nachteile. Damit ist auch im Unternehmen Sorge dafür zu tragen, dass diese Vorgänge von den Entscheidungsträgern den für die Deklaration zuständigen Personen sofort zugänglich gemacht werden. Den formalen Kriterien im Zusammenhang mit der Erhebung und Rückerstattung der Verrechnungssteuer ist in jedem Fall die notwendige Beachtung zu schenken, um unnötige Liquiditätsabgänge zu vermeiden. ■

\*Roger Krapf ist Partner Tax bei Ernst & Young, St.Gallen.

Matthias Scheitlin, Master of Arts HSG, dipl. Steuerexperte, ist Senior Manager Tax Services bei der Ernst & Young AG.



**«Gerade im jetzigen wirtschaftlichen Umfeld die Lohnkosten noch mehr zu erhöhen, ist verantwortungslos.»**

**Dr. Leodegar Kaufmann**  
Präsident WISG, St.Gallen

**Ferieninitiative**  
**NEIN**

[www.komiteebeitritt.ch](http://www.komiteebeitritt.ch)  
[www.ferieninitiative-nein.ch](http://www.ferieninitiative-nein.ch)

**BONFIDA TREUHAND AG**

Treuhand  
Wirtschaftsprüfung  
Steuern  
Buchhaltung  
Betriebsberatung



Mitglied der Treuhand-Kammer

**Robert Ritter** lic. oec. HSG  
**Eduardo Noser** Fachmann im Finanz-  
und Rechnungswesen

Kugelgasse 16  
Postfach  
9004 St.Gallen

Telefon 071 226 91 91  
Fax 071 226 91 90  
Webseite: [www.bonfida.ch](http://www.bonfida.ch)  
E-Mail: [info@bonfida.ch](mailto:info@bonfida.ch)

**Es ist Zeit für ein neues Outfit!**



Bekleidungskollektion der  
Hälg Building Services Group

Grosse  
Jubiläums-  
aktion  
auf  
[fashionpartner.ch](http://fashionpartner.ch)

**Sie planen neue Mitarbeiterbekleidung?**

**Für Produktion, Service oder Verkauf.**

Dann laden wir Sie gerne in unseren Showroom ein.  
Auf 100m<sup>2</sup> Ausstellungsfläche präsentieren wir Ihnen  
das Sortiment von 30 Bekleidungsmarken und alle  
gängigen Veredelungsverfahren.

**Vereinbaren Sie gleich heute einen Termin.**  
**Wir freuen uns auf Sie.**

**fashionpartner.ch**

Berufsbekleidung Werbetextilien Corporate Fashion

# «Wir spielen auf der ganzen Tastatur des Klaviers»

**Stefan Dudli hat im vergangenen Jahr den hälftigen Anteil von Urs Lenz an der gemeinsamen Treuhandgesellschaft Lenz & Dudli AG Gossau übernommen und ist nun alleiniger Inhaber des Unternehmens. Dudli legt im LEADER-Interview dar, wie er seine Aufgabe als Treuhänder versteht – als unternehmerisch denkender Begleiter und Sparringpartner des Klienten.**

**Text:** Richard Ammann **Bild:** Philipp Baer

**Stefan Dudli, Sie beraten nebst Ostschweizer Privat- und Geschäftskunden auch eine internationale Klientel. Wie umfassend ist Ihr Dienstleistungspaket?**

Die Beziehungen zwischen der Schweiz und den Nachbarstaaten Deutschland und Österreich haben es mit sich gebracht, dass Unternehmen und Privatpersonen in allen Richtungen über Rhein und Bodensee hinweg tätig sind. Dabei ergeben sich Fragen im Bereich des Steuer- und Sozialversicherungsrechtes. Und zwar nicht nur, was die jeweils nationalen Gesetze angeht, sondern auch in der Umsetzung der Doppelbesteuerungsabkommen, der bilateralen Verträge zwischen der Schweiz und der EU und letztendlich auch in der Beachtung zum Beispiel des deutschen Aussensteuerrechts. Das sind jeweils spannende Herausforderungen, die wir aufgrund unserer Erfahrung und von Fall zu Fall zusammen mit unseren ausländischen Beraterkollegen meistern.

**Wie entwickelt sich das Interesse für Umsiedlungen von Firmen und Unternehmen in die Schweiz generell?**

Es sind beileibe nicht nur steuerliche Anreize. Die Schweiz ist ein attraktiver Markt, der in der Regel von ausländischen Unternehmen mit eigenen Firmen vor Ort abgedeckt wird. Die Schweiz bietet auch noch andere Vorteile. Ich denke da etwa an die hohe Rechtssicherheit, die guten Beziehungen zwischen Verwaltung und Bürgern, eine hohe Lebensqualität und ein ausgezeichnetes Schulsystem. Ich kenne Klienten, denen ganz einfach das Leben hier gefällt, die sich hier wohl und sicher fühlen. Das sind alles Standortvorteile, denen wir Sorge tragen müssen.

**Wie wird dieser Zuwanderungstyp durch die Wegzugsteuer behindert? Wurde unter diesem Titel schon zuzugsinteressierten, in der Schweiz erwünschten natürlichen und juristischen Personen die Suppe versalzen?**

Die Wegzugsbesteuerung steht bei den meisten Zuzugskandidaten, sobald sie über Beteiligungen an juristischen Personen verfügen, im Mittelpunkt der Beratung. Dazu kommt noch das Problem der Funktionen- oder Gewinnverlagerung. Denn wer möchte schon gerne Steuern bezahlen, ohne dass ein eigentlicher Verkaufserlös realisiert wird. Es gibt aber taugliche Beratungssätze, welche die Wegzugssteuer verhindern oder wenigstens auf ein erträgliches Mass reduzieren können. Aber Sie haben schon Recht. Nicht jeder Zuzugswillige kann seinen Lebensmittelpunkt so ohne weiteres in die Schweiz verlegen, ausser er ist bereit, die damit verbundenen Steuern zu bezahlen.

**Im Interview im dieser Tage erschienenen LEADER-Special zum Wirtschaftsforum Rheintal sagt der österreichische Ex-Bundeskanzler Wolfgang Schüssel, dass die in Schweizer Nachbarländern erhobene Wegzugsteuer dem Prinzip der Personenfreizügigkeit widerspräche. Sehen Sie das auch so? Wird die Schweiz mit den bilateralen Verträgen über den Tisch gezogen? Werden uns, etwas überspitzt gesagt, mit der Personenfreizügigkeit Arbeitnehmer (zum Teil mit EU-staatlicher Beihilfe) vermittelt, die in ihren Heimatländern keine Stelle finden, derweil abwanderungswilligen guten Steuerzahlern aus der EU der Verleider angehängt wird?**

Diese Fragestellung ist mir zu plakativ. Es ist ja nicht so, dass wir aufgrund der Personenfreizügigkeit eine magnetische Wirkung auf arbeitslose oder gar arbeitsscheue Ausländer ausüben. Die finden nämlich auch in der Schweiz keinen Job, weil sie vielfach unqualifiziert sind oder den Anforderungen eines schweizerischen Arbeitgebers nicht entsprechen.

Sprechen Sie mal mit den Unternehmen, welche seit dem Inkrafttreten der bilateralen Verträge Arbeitnehmer aus dem Ausland verpflichtet haben. Die könnten ihre Aufträge gar nicht mehr wahrnehmen ohne Facharbeiter und Spezialisten aus der EU. Die bilateralen Verträge haben für unsere Wirtschaft grosse Vorteile gebracht und sind aus dem internationalen Vertragswerk gar nicht mehr wegzudenken.

Dass die Wegzugssteuer die Niederlassungs- und Kapitalfreiheit einschränkt liegt auf der Hand. Stossend ist zudem, dass der Zuzug in die Schweiz steuerlich nicht gleich behandelt wird wie ein Wohnortwechsel innerhalb der Europäischen Gemeinschaft. Aber solange die Gerichte an ihrer restriktiven Haltung festhalten werden wir uns wohl auch in der Zukunft mit diesem Aergerniss auseinandersetzen müssen.

**In der Ostschweiz und in angrenzenden Regionen (Zürich/Schaffhausen) betreuen Sie langfristig und nachhaltig zahlreiche Unternehmen in den klassischen Treuhandsparten Finanz- und Rechnungswesen. Welchen Stellenwert hat bei Ihrer Kundschaft die Steuerberatung?**

Es wäre falsch, unser Berufsbild nur auf Funktionen im Finanz- und Rechnungswesen

» Mit Weiterbildung  
bleiben Sie in Bewegung »

Dipl. Betriebswirtschafter/in HF  
Dipl. Marketingmanager/in HF  
Dipl. Personalleiter/in NDS HF

Führungsexperte/in mit eidg. Diplom  
Führungsfachmann/frau mit eidg. Fachausweis  
Führungsfachmann/frau BVS/SVF

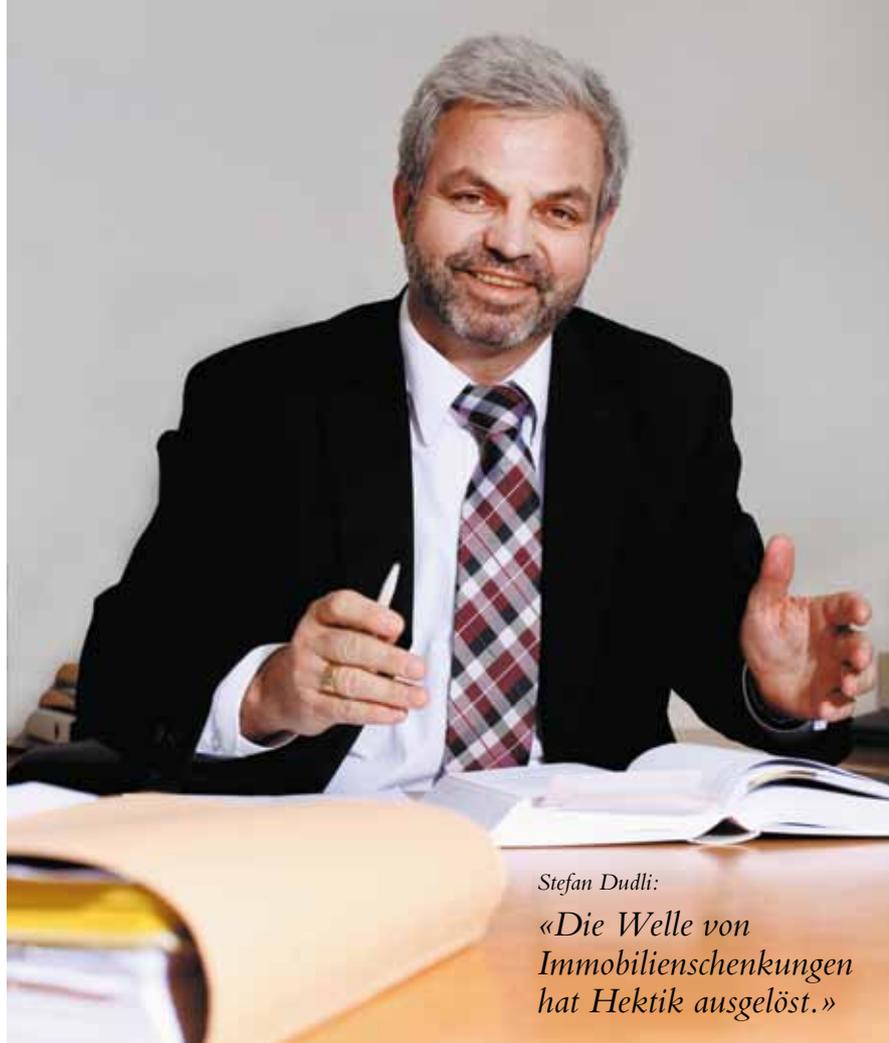
Vielseitiges Seminarangebot

Detaillierte Unterlagen unter  
[sekretariat@bvs.ch](mailto:sekretariat@bvs.ch), [www.bvs.ch](http://www.bvs.ch)  
Tel. 071 22 888 22

**Kaderausbildung**  
**Informatikausbildung** »  
**Sprachausbildung**

Sprachausbildung

 Bildungszentrum  
**BVS** St.Gallen



Stefan Dudli:  
*«Die Welle von  
 Immobilienschenkungen  
 hat Hektik ausgelöst.»*

### Zur Person

- Stefan Dudli, 1960, dipl. Steuerexperte, verheiratet, zwei erwachsene Söhne, wohnhaft in Waldkirch.
- Inhaber der Lenz & Dudli Treuhandgesellschaft AG, Gossau
- Verwaltungsratspräsident der Raiffeisenbank Waldkirch sowie Präsident des St. Galler Regionalverbandes der Raiffeisenbanken
- Mitglied der Rekursinstanz für Lizenzen der Swiss Football League

zer Zeit realisieren. Ob ein Unternehmen innerhalb der Familie oder des Managements übertragen werden kann, oder ob ein Fremdverkauf im Vordergrund steht, hängt vom Einzelfall ab. Die Erfahrungen aus vielen Projekten erlauben uns, «auf dem ganzen Klavier» die richtigen Tasten anzuspielen, wenn ich mal Ihren Ausdruck verwenden darf. Mit dem Beizug eines Anwaltes und eines Bankberaters bilden wir ein erfahrenes Beraterteam, das eine ganzheitliche Lösung erarbeiten und umsetzen kann.

**Sie haben im eigenen Unternehmen 2011 eine Form von Nachfolgelösung realisiert. Wollen Sie unsere Leser darüber informieren, wie die Lenz & Dudli AG jetzt und für die Zukunft aufgestellt ist?**

Ja, das stimmt. Ich durfte im August 2011 die zweite Hälfte der Firma von Urs Lenz übernehmen, mit welchem ich während fast 23 Jahren die Firma entwickeln durfte. Nachdem wir während dieser langen Zeit am gleichen Strick gezogen haben, ist es uns gelungen, in einem zielorientierten Klima die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Zusammen mit unseren im gleichen Haus tätigen Partnerfirmen Revisal AG und Unit Consulting AG verfügen wir derzeit über 27 motivierte und qualifizierte Mitarbeitende. Mit ihren Qualifikationen in Form von höheren Fachausbildungen in den Bereichen Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Finanz- und Rechnungswesen sind sie ein Garant dafür, dass wir auch komplexe Aufgabenstellungen lösen können und für Klein- und Mittelunternehmen ein kompetenter Ansprechpartner sind. ■

sen und in der Steuerberatung zu reduzieren. Vielmehr verstehen wir uns mehr denn je als unternehmerisch denkender Begleiter und Sparringpartner. Natürlich möchte jeder Unternehmer am Schluss seinen Obolus an den Staat optimieren. Aber bis er überhaupt Steuern bezahlen kann oder darf, muss er zuerst einmal Geld verdienen. Und wir helfen ihm dabei. In zahlreichen Fällen auch als mitverantwortlicher Verwaltungsrat in seinem Unternehmen. Als langjähriger Präsident einer Bank und als Mitinhaber einer Buchbinderei kann ich gegenüber dem Kunden als gleichwertiger Gesprächspartner auftreten und mit ihm zusammen die unternehmerische Zukunft gestalten – sozusagen auf Augenhöhe von Unternehmer zu Unternehmer.

**Hat die wegen drohender Besteuerung Ende 2011 beträchtlich gewordene Welle von Immobilienschenkungen auch in der Geschäftstätigkeit der Lenz & Dudli AG einen Niederschlag gefunden?**

Es ist schon erstaunlich, wie nur schon eine Unterschriftensammlung für eine leider erfolgsversprechende Initiative eine Hektik auslösen kann. Wir haben frühzeitig im Herbst mit zahlreichen Kunden Gesprä-

che geführt und teilweise namhafte Vermögenswerte auf die nächste Generation übertragen. Nicht umsonst freuen sich die Gemeinden über hohe Gebühren und Handänderungssteuern. Nebst Liegenschaften mit oder ohne Nutzniessung und Wohnrechte zu Gunsten der bisherigen Eigentümer haben wir auch Barvermögen übertragen oder Schuldenerlasse vorbereitet. Ich bin gespannt, wie nun der politische Prozess sich entwickeln wird und hoffe einfach, dass das Schweizer Volk sich einmal mehr gegen eine neue Steuerart wenden wird, auch wenn ich hier Realist genug bin.

**Sie beraten und begleiten Firmen oft langfristig und nachhaltig bis hin zur Nachfolgeregelung. Spielen Sie hier auf der ganzen Klaviatur aller denkbar möglichen Lösungsteilbereiche der Unternehmensberatung spezialisiert?**

Die Nachfolge lösen heisst, langfristig zu planen und frühzeitig genug mit dem Unternehmer über seine persönliche Zukunft zu diskutieren. Das ist nicht immer einfach, denn es geht immer auch darum, loslassen zu können. Ganzheitliche und gute Lösungen lassen sich oftmals nicht innert kur-

# Rechtzeitige Nachfolgeregelung garantiert kontinuierlichen Unternehmenserfolg

Die PETRAG HR AG in Frauenfeld, Zürich und St. Gallen betreut seit 20 Jahren Unternehmungen in der Nachfolgeregelung. «Wichtigstes Ziel der Nachfolge ist die langfristige Sicherung und Selbständigkeit des Unternehmens», dafür garantieren die Petrag-Gründerin Jacqueline Sutter-Häuselmann sowie die beiden Mitinhaber Enrico Matossi und Roland Neururer.

**Interview:** Daniela Winkler **Bilder:** Philipp Baer

**Eine Nachfolgeregelung ist dann aktuell, wenn sich der Inhaber aus dem Unternehmen zurückziehen will. Was gibt es für Gründe?**

Enrico Matossi, geschäftsführender Mitinhaber: Die Gründe sind vielfältig. Das Alter ist ein Faktor, der ausschlaggebend für eine Nachfolgesuche sein kann. Das allein muss aber nicht der Grund sein. Gesundheitliche Gründe können dafür ebenso ausschlaggebend sein wie finanzielle. Vielleicht möchte der Inhaber sein Unternehmen verkaufen, um im Privat- oder Geschäftsleben andere Dinge zu realisieren. Aber zentral ist immer: Es ist sein Lebenswerk, das er übergeben möchte. Da kommt schon Trennungsschmerz dazu.

**Wann ist der richtige Zeitpunkt, die Nachfolgeregelung konkret anzugehen?**

Roland Neururer, Mitinhaber: Leider wird dieses immens wichtige Projekt oft zu spät angegangen. Man trennt sich nicht leicht vom eigenen „Baby“ und schiebt den Gedanken lieber vor sich her. Den optimalen Zeitpunkt zu finden, kann auch branchen- oder konjunkturabhängig sein. Es gilt aber, dass fünf Jahre im Voraus ideal wären, drei Jahre wohl eher die Regel und zwei Jahre sicherlich zu knapp.

**Welche Unterstützung kann der Unternehmer bei einer Nachfolgeregelung von Ihnen erwarten?**

Enrico Matossi: Zunächst muss grundsätzlich abgeklärt werden, welches Ziel verfolgt wird. Sucht der Unternehmer einen Käufer für alles? Bleibt er weiterhin irgendwie beteiligt? Sucht er einen Geschäftsführer, der eventuell auch beteiligt sein kann?

Oder kommt es gar zu einem Management-buy-out? Von der Klärung dieser Fragen hängt unsere Dienstleistung ab.

**In welchem Umfeld sind potenzielle Nachfolger zu suchen?**

Roland Neururer: Sehr oft wird innerhalb der betreffenden Branche gesucht.

**«Die Nachfolgeregelung ist so früh wie möglich anzugehen. Leider wird dieses so wichtige Projekt oft zu spät angegangen.»**

Dies kann durchaus über Inserate in den Print- und Internetmedien erfolgen. Auch Direktansprachen von ausgewählten Zielpersonen in Unternehmen innerhalb der gewünschten Branche sind mittlerweile üblich. Diese Personen müssen auf jeden Fall einen einwandfreien Lebenslauf in Sachen Ausbildung, Erfahrung und Erfolg vorweisen können. Neben diesen belegbaren Faktoren legen wir aber sehr grossen Wert auf die Charaktereigenschaften der potenziellen Nachfolger – sowie eben auch das Zwischenmenschliche.

**Sie sprechen immer von «Externen». Was spricht gegen Nachfolger aus dem eigenen Unternehmen?**

Roland Neururer: Stimmt nicht ganz, denn wir haben ja auch schon das Management-buy-out erwähnt. Wenn ein MBO von Anfang an gewünscht ist, beschränkt sich unsere Aufgabe auf psychologische Abklärungen von Einzelpersonen und Teams. In einigen Fällen haben wir allerdings einen externen Suchprozess gestartet, der dann

im internen Management Prozesse in Gang setzte und letztendlich zu einer Übernahme durch einzelne Kadermitglieder, also zu einer internen Lösung, führte.

Enrico Matossi: Vielfach gibt es intern bewährte Mitarbeiter, die sich gut eignen würden. Diese werden von uns selbstverständlich von Anfang an in den Evaluations-

prozess miteinbezogen. Häufig scheidert es aber dann an den finanziellen Mitteln.

**Wo liegen die Gefahren für Unternehmer, die auf eigene Faust die Nachfolge regeln möchten?**

Roland Neururer: Zunächst fehlt hier der neutrale Sparring-Partner. Meist geht ein Unternehmer mit eher wirklichkeitsfremden Vorstellungen auf die Suche nach einer Nachfolgelösung. Wir können ihm schon bald aufzeigen, welche Möglichkeiten es prinzipiell gibt. Und welche Erfahrungen wir schon gemacht haben. Es muss ein Lösungsprozess beginnen. Dafür braucht der Unternehmer sehr viel Zeit, Geduld, Mut und dergleichen, aber keinen Druck. Denn die Chefs sind ja in der Regel noch mitten im Business. Sie werden tagtäglich vom Unternehmen gebraucht.

**Ist es nicht schwierig, die Unternehmeraufgabe aus der Hand zu geben?**

Enrico Matossi: Es erfordert sicherlich ein grosses Umdenken. Die Unternehmer ha-



Jacqueline Sutter-Häuselmann, Unternehmensgründerin | Enrico Matossi, geschäftsführender Mitinhaber | Roland Neururer, Mitinhaber

ben meistens ein sehr erfolgreiches Berufsleben hinter sich und konnten immer beweisen, dass ihre Entscheidungen die richtigen waren. Und jetzt, urplötzlich, soll jemand anderer ihnen diese wichtige Aufgabe abnehmen. Daher sind im Vorfeld viele Gespräche mit dem Eigentümer, dem Management und der Familie wichtig, um diese «Abnabelung» überhaupt zu ermöglichen. In diesem Prozess wird dann vieles in Sachen Finanzen, Zeitrahmen, juristische Konstellationen und Nachfolgerpersönlichkeit klar.

**Wann werden in diesem Prozess die Mitarbeiter informiert?**

Enrico Matossi: So früh wie möglich. Damit keine Ängste durch Gerüchte und Unsicherheiten bei den Mitarbeitern aufkommen. Denn irgendwie sickert durch Zufälle immer etwas durch, und das sorgt für Unruhe. Werden die Mitarbeiter je-

doch rechtzeitig, offen und ehrlich darüber informiert, dass das Projekt Nachfolgeregelung ernsthaft lanciert wurde, dann werden sie es verstehen und haben Vertrauen. Und das erzeugt Sicherheit für alle: Belegschaft, Eigentümerschaft und Nachfolger.

**Ist Ihre Arbeit mit der Vermittlung des geeigneten Kandidaten abgeschlossen?**

Roland Neururer: Beim besten Willen, nein! Die Nachbetreuung ist uns immens wichtig. Während des oft wirklich langen Beratungsprozesses haben wir sowohl mit dem Unternehmensinhaber wie auch mit dem ausgewählten Nachfolger eine sehr persönliche Beziehung aufgebaut. Uns liegt das Wohl aller beteiligten Personen und natürlich des Unternehmens am Herzen. Wir sind neugierig, wie es so weiterläuft. Und helfen rechtzeitig bei Unklarheiten. Vielfach werden wir dann auch als Perso-

nalberater für Rekrutierungen im Kader- und Fachkräftebereich beauftragt, weil wir ja das Unternehmen und die Mitarbeiter sehr gut kennen. ■

Die PETRAG HR AG ist seit 1992 in der Personalberatung, Stellenvermittlung und Nachfolgeregelung tätig.

Kernkompetenzen:  
Nachfolgeregelung | Kaderselektion | Personalberatung im Mandatsverhältnis | Stellenvermittlung | Bewerberdatenbank | Executive Search | Betriebsanalyse | Mitarbeiteranalyse | Teamcoaching | Assessment

PETRAG HR AG | Frauenfeld | Zürich | St.Gallen  
www.petrag.ch

# Wer die Nachfolge frühzeitig regelt, stirbt nicht früher

Erfolgreiche Unternehmer sind oft geschickte Planer und kluge Entscheider, ausser bei der wichtigsten Entscheidung überhaupt – ihrer Nachfolge. Hier gibt es diverse Lösungen, die den unterschiedlichen Zielen der Beteiligten unterschiedlich gut gerecht werden. Allen gemeinsam ist, dass sie der Unternehmer selbst frühzeitig planen und weitsichtig umsetzen muss.

**Text:** Peter Schmid und Claudia Dittmer Lüthi **Bilder:** zVg

**S**ie sind ein erfolgreicher Firmeninhaber und haben Ihre Träume verwirklicht. Als Unternehmer denken Sie langfristig und im Interesse Ihres Betriebs. Für dessen Aufbau haben Sie nicht nur Ihre Zeit, sondern fast Ihr gesamtes Vermögen investiert. Um Steuern zu sparen oder Liquiditätsengpässe zu überbrücken, haben Sie Gewinne thesauriert und Ihre Bezüge minimiert. Dank Ihrem strikten Kostendenken führen Sie heute ein florierendes Unternehmen. Nur: Haben Sie Ihre grösste Aufgabe – Ihre eigene Ersetzbarkeit – auch schon erledigt? Ihre Nachfolge sollten Sie rechtzeitig angehen, damit Sie Ihr Lebenswerk in würdige Hände legen können – auf dem Höhepunkt Ihrer Karriere.

## **Niemand ist unersetzbar**

Richtig, wer denkt schon gerne daran, ersetzbar oder vielleicht sogar unerwünscht zu werden. Trotzdem ist hier Weitsicht gefragt, im Interesse des Unternehmens, der Mitarbeitenden und Ihrer Familie. Werden Sie bei Ihrer wichtigsten Entscheidung nicht vom Unternehmer zum «Unterlasser». Wer seine Nachfolge frühzeitig plant, zeigt unternehmerische Stärke – und stirbt deshalb nicht eher, im Gegenteil.

Bei einer Nachfolgeregelung verfolgen verschiedene Personen unterschiedliche Ziele und Interessen. Für das Unternehmen steht die langfristige Sicherung der

Existenz und Arbeitsplätze im Vordergrund. Sie als Unternehmer möchten ohne finanzielle Sorgen alt werden und Ihren bisherigen Lebensstandard beibehalten. Zum Schutz des Familiensilbers möchten Sie zudem negative Steuerfolgen vermeiden oder gering halten. Ihre Nachkommen wiederum wollen die finanzielle Belastung durch die Übernahme erträglich gestalten. Damit Sie möglichst vielen dieser Anliegen gerecht werden, müssen Sie lange vor Ihrer Pensionierung Schlüsselfragen wie diese beantworten:

- Ist eine familieninterne Nachfolge möglich und wie liesse sich eine solche finanzieren?
- Ist die Umwandlung meiner Einzelfirma in eine Kapitalgesellschaft steuerlich interessant? Wie wird mein Unternehmen nachfolgetauglich?
- Wie kann ich das Familienvermögen für meine Vorsorge steueroptimal aus dem Unternehmen beziehen?

Für Ihre persönliche Nachfolgeregelung gibt es kein Patentrezept, jede Lösung ist so individuell wie Ihre Bedürfnisse. Die nachfolgenden Ausführungen sind als Denkanstösse gedacht.

## **Familienintern: Schenkung, Verkauf oder Erbenholding**

Wunschlösung ist für die meisten Unternehmer die Geschäftsübergabe an die

Nachkommen. Natürlich müssen diese nachfolgefähig und –willig sein. Sind sie das auch, lässt sich das Unternehmen durch eine Schenkung (Erbvorbezug) oder einen Verkauf übertragen.

Eine unentgeltliche Übertragung ist meistens ungeeignet – der Unternehmer erhält nicht genug Gegenwert für seine Altersvorsorge. Ausserdem kann die Unternehmerfamilie nur selten alle Nachkommen gleich behandeln, wenn sie ein so beachtliches Vermögen wie die eigene Firma unentgeltlich auf nur einen oder einzelne Nachkommen überträgt. Im Übrigen ist verschenken nicht gerade das, was einen Unternehmer auszeichnet.

Bei einer entgeltlichen Übertragung erweist sich die Finanzierung des Kaufs häufig als problematisch, da den Nachkommen die Mittel dazu fehlen. Eine Lösung ist das ratenweise Abzahlen des Kaufpreises; eine andere, weitaus bessere die so genannte «Erben- oder Familienholding». Hier wird die Beteiligung am Unternehmen nicht direkt an die Nachkommen, sondern an eine von ihnen gehaltene Holdinggesellschaft verkauft. Der Kaufpreis bleibt ganz oder teilweise als Darlehen stehen und wird über Jahre zurückbezahlt.

Der steuerliche Hauptvorteil der Erbenholding gegenüber dem direkten Verkauf liegt darin, dass das Verkäuferdarlehen nicht aus versteuertem Einkommen zurückbezahlt werden muss. Die Dividenden aus dem



### Zu den Autoren

Peter Schmid ist Partner für Steuern und Recht bei PricewaterhouseCoopers St. Gallen. Claudia Dittmer Lüthi ist Manager Steuern und Recht bei PwC St. Gallen.

Unternehmensgewinn fließen nicht direkt an die Nachkommen, wo sie als Einkommen besteuert werden und anschliessend zur Rückzahlung des Darlehens dienen. Sie fließen zuerst in die Erbenholding, wo sie dem Beteiligungsabzug unterliegen und von wo sie dem Verkäufer schliesslich steuerfrei zukommen.

Der Unternehmer profitiert beim Verkauf von einem steuerfreien Kapitalgewinn. Bevor eine Erbenholding aufgesetzt wird, sollte er vorgängig von den Steuerbehörden ein Steuerruling einholen. Damit bestätigt diese, dass das Vorgehen keine negativen Steuerfolgen mit Bezug auf eine indirekte Teilliquidation hat. Diese familieninterne Lösung ist zwar etwas komplexer als andere, dafür wird sie den unterschiedlichen Zielen und Interessen der Beteiligten oft am besten gerecht.

### Familienextern: Umwandlung in eine AG kein Muss

Will der Unternehmer sein Unternehmen verkaufen, ist es steuerlich nicht ganz egal, ob er es als selbständig Erwerbstätiger oder als Aktionär einer Kapitalgesellschaft tut. Der Kapitalgewinn aus dem Verkauf von Aktien aus dem Privatvermögen ist grundsätzlich steuerfrei. Hingegen wird der Gewinn beim Verkauf eines Einzelunternehmens oder einer Personengesellschaft als Einkommen besteuert und den Sozialversicherungen unterstellt.

Wird die Einzelfirma steuerneutral, also ohne Abrechnung der stillen Reserven, zu Buchwerten in eine Kapitalgesellschaft übertragen, verbleibt die «aufgeschobene» Steuerlast auf diesen Reserven im Unternehmen. Die Besteuerung erfolgt später beim Käufer, sobald dieser eine Dividende bezieht. Nur: Der Käufer wird die latenten Gewinnsteuern auf den Reserven und allenfalls die latenten Steuern für den Aktionär bei Ausschüttung in seiner Unternehmensbewertung berücksichtigen und einen entsprechend tieferen Kaufpreis bezahlen. Nach Umwandlung in eine AG kann der Unternehmer seine Firma frühestens nach fünf Jahren veräussern, wenn der Kapitalgewinn steuerfrei bleiben soll.

Die Einführung der Unternehmenssteuerreform II per 1. Januar 2011 macht selbstständigen Unternehmern die Geschäftsauf- oder -übergabe einiges leichter. Gibt der Unternehmer seine selbstständige Erwerbstätigkeit nach dem 55. Altersjahr oder invaliditätsbedingt auf, werden die stillen Reserven der letzten beiden Geschäftsjahre nach Abzug von (fiktiven oder effektiven) PK-Einkaufsbeiträgen zu 1/5 des Normaltarifs besteuert, getrennt vom übrigen Einkommen. Daher dürfte es sich lohnen, über die stillen Reserven bereits vor der Nachfolgeregelung steuerprivilegiert abzurechnen.

Werden die Aktiven und Passiven nach Realisation der stillen Reserven in eine neue juristische Gesellschaft eingebracht,

kann der Verkauf auch ohne Sperrfrist erfolgen. Das Unternehmen lässt sich zudem zu einem höheren Preis verkaufen, da der Käufer keine latenten Steuern zu übernehmen hat. Die privilegierte Liquidationsbesteuerung fällt in jedem Fall tiefer aus als die Einbusse beim Kaufpreis aufgrund der latenten Steuerlast.

### Achtung Steuerfalle «indirekte Teilliquidation»

Zahlreiche Familienkapitalgesellschaften belassen ihre Gewinne in der Gesellschaft, um sie im Hinblick auf die Nachfolgeregelung als privaten Kapitalgewinn steuerfrei zu realisieren. Allerdings kann hier die Steuerfalle zuschnappen: Der Kapitalgewinn wird nachträglich als steuerbarer Vermögensertrag des Verkäufers qualifiziert. Wer weitsichtig plant, kann eine indirekte Teilliquidation vermeiden.

Dazu sieht das Gesetz mehrere Voraussetzungen vor, in der Praxis sind vor allem zwei entscheidend: Ein steuerbarer Vermögensertrag kann maximal gleich gross sein wie a) nicht betriebsnotwendige Mittel in den Aktiven vorhanden sind und b) ausschüttbare Reserven in den Passiven bilanziert sind, und diese Mittel bis fünf Jahre nach dem Verkauf auch ausgeschüttet werden. Der Verkäufer kann also schon im Vorfeld zumindest eine dieser Grössen gegen oder auf null bringen, um eine Umqualifikation zu verhindern. ■

# Der Faktor Mensch in der Nachfolgeplanung

**Gut geplante Nachfolgeregelungen sichern auf lange Sicht das Überleben von Unternehmen und Arbeitsplätzen und stärken die Vermögensbasis der Eigentümer. Trotz unzähligen Schulungsangeboten und spezialisierten Beratern werden jedoch viele Nachfolgeregelungen ungenügend und oft zu spät geplant. Nicht selten steht sich der Unternehmer dabei selbst im Weg.**

**Text:** René Flammer und Martin Troxler **Bilder:** zVg

**A**n Unternehmerforen, unter Beratern und in den Medien herrscht Einigkeit: die Unternehmensnachfolge ist ein bedeutender Meilenstein im Bestehen eines Unternehmens. Eine gute Planung kann nicht nur die Bewertung des Unternehmens positiv beeinflussen, sondern auch weniger materielle Ziele wie zum Beispiel die Wahrung des Firmennamens, die Weiterbeschäftigung von Familienmitgliedern oder die Loyalität von Kunden und Lieferanten können durch eine rechtzeitige Nachfolgeplanung in die richtigen Bahnen geleitet werden. Wie etliche Beispiele aus der Praxis jedoch aufzeigen, wird die Planung vieler Unternehmensnachfolgen aus vielfältigen Gründen meist zu spät oder gar nicht angegangen.

## Schwierige Trennung vom Lebenswerk

Oft ist die Ursache für eine mangelhafte Nachfolgeplanung bei den Unternehmern selbst zu suchen. Auch wenn diese

auf sachlicher Ebene die Notwendigkeit einer Nachfolgeplanung einsehen und befürworten sowie im Gespräch mit Dritten entsprechende Schritte in Aussicht stellen, stehen den ersten Tätigkeiten oft Emotionen im Weg. Nicht selten folgen auf Absichtserklärungen keine Handlungen.

Die Identifikation des Patrons mit dem selbst gegründeten und über die Jahre aufgebauten Unternehmen ist verständlicherweise sehr hoch. Jedes Lob, jede Kritik am Unternehmen, an dessen Mitarbeitern oder an den Produkten wird auf die eigene Person bezogen. Deshalb wird schon das kleinste Loslassen vom «Lebenswerk» häufig wie die Trennung von einer nahestehenden Person oder der eigenen Identität empfunden. Zumindest kurzfristig und oberflächlich kann der Unternehmer diesen Trennungsschmerz relativ einfach reduzieren, indem er durch

eine Verzögerungs- und Verweigerungstaktik das Thema umgeht oder ignoriert.

## Angst vor der Zukunft

Jede Nachfolgeregelung – auch wenn sie in Schritten erfolgt – bedingt ein Abgeben von Verantwortung. Viele Unternehmer leiden nach Jahren, in denen sie ihre Unternehmen geprägt haben, an der Angst, Einfluss auf das Unternehmen zu verlieren. Sie befürchten, dass das Unternehmen ohne ihren Beitrag nicht weiterexistieren kann. Interessanterweise scheint die Fähigkeit zum Delegieren von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten mit steigendem Alter eher abzunehmen. Dies kann daran liegen, dass die ältere Generation noch ein anderes Unternehmerbild in sich trägt. Oft resultiert dieses Verhalten jedoch aus einer Verweigerung der Auseinandersetzung mit der eige-

### Zu den Autoren

Die Autoren René Flammer und Martin Troxler sind für die VP Bank Gruppe als Senior Consultants tätig. Sie beraten vermögende Privatkunden und Unternehmer mit dem Bedürfnis nach massgeschneiderten und integrierten Vermögenslösungen.

Kontakt: [rene.flammer@vpbank.com](mailto:rene.flammer@vpbank.com) und [martin.troxler@vpbank.com](mailto:martin.troxler@vpbank.com)



René Flammer



Martin Troxler

nen Endlichkeit. Vielfach möchten Familienmitglieder und Mitarbeiter in einer solchen Situation eine Verhaltensänderung und ein Loslassen bewirken oder gar erzwingen. Nicht selten gelingt dies erst dann, wenn beispielsweise aufgrund gesundheitlicher Probleme des Unternehmers keine Alternativen mehr bestehen.

### Fehlende Zeit

Kunden, Wettbewerber und die Konjunktur erzeugen einen hohen Leistungs- und Zeitdruck auf das Unternehmen und den Unternehmer. Dessen Einbindung ins Tagesgeschäft ist hoch und zeitliche Freiräume für längerfristige, unternehmenspolitische Themen, die sich auch auf das Privatleben des Unternehmers auswirken könnten, fehlen meistens. Das Argument mangelnder Zeit für eine gut abgestützte Planung der Nachfolge ist oft zu hören. Einer näheren Betrachtung hält diese Argumentation jedoch nicht Stand. Für viele als strategisch wichtig klassifizierte Projekte innerhalb des Unternehmens – wie zum Beispiel die Einführung eines neuen Produktes – wird viel Zeit aufgewendet. Aber ausgerechnet für das strategisch sehr zentrale Thema der Nachfolgeplanung soll die Zeit fehlen? So entsteht der Eindruck, dass der Mangel an Zeit ein vorgeschobenes Argument ist. Gute strategische Planung bezieht die längerfristige Rolle des Unternehmers mit ein, weshalb sich der Unternehmer dafür auch entsprechend Zeit nehmen muss.

### Keine Eventualplanung

Mit ein Grund, weshalb die Nachfolgeplanung oft hinausgeschoben wird, ist der Mangel eines geeigneten Nachfolgers. Ingeheim hoffen viele Unternehmer, dass die Tochter oder der Sohn doch noch in die gewünschte Rolle hinein wachsen werden oder dass sich der neu eingestellte Manager nach entsprechender Einführungsphase als Volltreffer erweist. Nicht selten fehlt aber dabei eine sorgfältige Eventualplanung wenn das Unerhoffte dann doch eintritt und sich die gewünschten Erwartungen eben nicht erfüllen.



### Mangelnde Erfahrung

Nicht zuletzt ist die Tatsache zu erwähnen, dass die meisten Unternehmer nur einmal im Leben ein eigenes Unternehmen weitergeben oder verkaufen. Oft sind sie mit diesem Thema auch auf sich alleine gestellt. Familienmitglieder und Mitarbeiter fallen als Ansprechpersonen in den meisten Fällen weg, weil sie eigene Ziele bei der anstehenden Nachfolge verfolgen und sich in einem Interessenskonflikt befinden. Zudem schadet jede Indiskretion in der Planungsphase dem Unternehmen. Darum sind Unternehmer gut beraten, das Thema frühzeitig mit kompetenten Personen ihres Vertrauens außerhalb des Unternehmens zu besprechen. Diese Vertrauensperson muss einerseits über

die emotionale Kompetenz verfügen, kompatible Lösungen zu erarbeiten, und andererseits eine ausreichend fachliche Breite mitbringen, um der Komplexität und Vielschichtigkeit der Thematik gerecht zu werden.

Der Vermögensverwalter oder Finanzberater des Unternehmers kann – allenfalls mit Unterstützung von ausgewählten weiteren Experten – eine solche Vertrauensperson sein, weil bei ihm die zentralen Kriterien Vertrauen und Unabhängigkeit gegeben sind. Das Interesse des Vermögensverwalters steht im Einklang mit den Interessen des Unternehmers: nämlich die langfristig positive Entwicklung des Gesamtvermögens des Unternehmers. ■



# Forschen, statt Kaffeesatz lesen

Als Hochschule für Angewandte Wissenschaften liefert die FHS St.Gallen solide Grundlagen für wichtige Entscheide. Sechs Institute und zahlreiche Kompetenzzentren arbeiten interdisziplinär, um komplexe Fragen aus Wirtschaft und Gesellschaft zu beantworten. Dabei hat sich die FHS St.Gallen auf praxisnahe Forschung und Dienstleistung spezialisiert in den Bereichen:

- Nachhaltige Unternehmensentwicklung
- Innovations- und Komplexitätsmanagement
- eSociety
- Generationen
- Soziale Räume

Weitere Informationen: [www.fhsg.ch/forschung](http://www.fhsg.ch/forschung) oder 071 226 16 16.

# Richtiges Management ist global

Wirtschaft und Gesellschaft durchlaufen einen tiefgreifenden Wandel in einer der grössten Transformationen der Geschichte. Daher benötigen die Lösungen für die neuen Herausforderungen neues Denken, neues Management und neue Führung.

**Text und Illustration:** Dr. Peter Stadelmann\*

**W**irtschaft und Gesellschaft durchlaufen einen tiefgreifenden Wandel in einer der grössten Transformationen der Geschichte. Daher benötigen die Lösungen für die neuen Herausforderungen neues Denken, neues Management und neue Führung.

Konventionelle Management-Ausbildungsprogramme genügen immer weniger, denn sie bilden mehr für die Vergangenheit und weniger für die Zukunft aus. Darüber hinaus haben gerade die konventionellen Management-Ausbildungen die Weltwirtschaftskrise massgeblich mitverursacht, indem sie falsche Theorien verbreitet haben. Dazu gehören vor allem zahllose MBA-Programme mit ihren wirtschaftszerstörenden Irrlehren, wie die des Shareholder Values.

## «Weniger ist mehr»

Richtig und gut managen ist die Voraussetzung, damit Organisationen zuverlässig und optimal funktionieren. Jenseits aller Mo-

den und Fehlentwicklungen in der Managementlehre ist richtiges und gutes Management in jeder Organisation möglich, wenn man das Wissen über die Naturgesetze komplexer, dynamischer Systeme kennt. Auf Basis der ganzheitlichen Malik Management Systeme® haben wir die Management Education Programme für die neuen Anforderungen der Realitäten des 21. Jahrhunderts entwickelt. Sie sind Ergebnis unserer mehr als 40-jährigen Expertise im Meistern komplexer und vernetzter Organisationen.

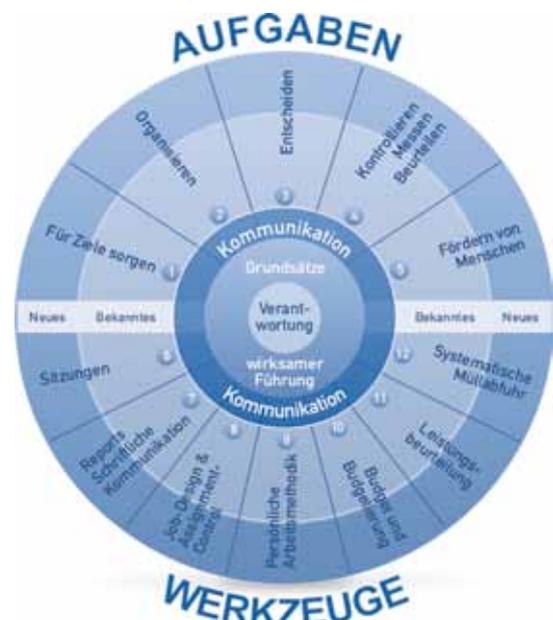
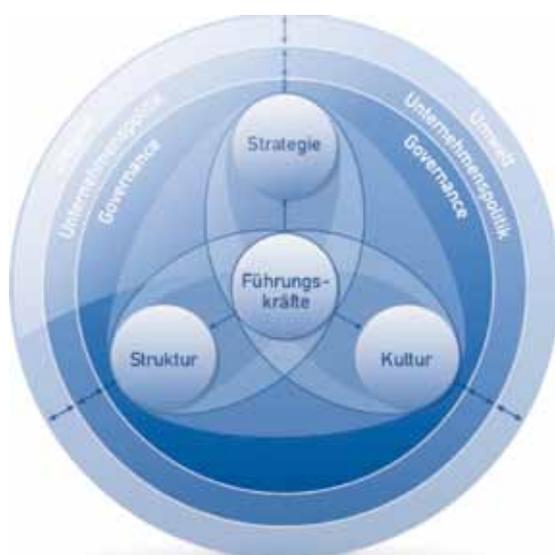
Dieses Wissen kann man mit unserer fortgeschrittenen Didaktik effektiv und schnell erwerben und zielsicher anwenden. Malik Management Ausbildung heisst:

- Richtiges Wissen
- Schnelles und effektives Lernen
- Hochwirksame Methoden
- Synchrones Lernen und Anwenden auf die individuellen realen Herausforderungen
- Hoher Nutzen.

Das Jahr 2012 wird mit hoher Wahrscheinlichkeit die bisher vielleicht grössten Herausforderungen für viele Organisationen bringen – höchste Risiken ebenso wie grösste Chancen. Daher haben wir unsere überbetrieblichen Seminare weiter optimiert und teilweise grundlegend innoviert. Wir haben sie konsequent auf die zum Teil fundamental geänderten globalen Bedingungen angepasst. Unsere Devise für 2012 lautet: Weniger ist mehr. Alles Verzichtbare haben wir eliminiert, damit die Teilnehmer kompakt und in kürzester Zeit ihren Lern- und Anwendungsnutzen maximieren können. Besonderes Gewicht legen wir auf unmittelbar und schnell wirksame Methoden.

## Zwei Beispiele

Inhaltlich sind wir der Überzeugung, dass alle gut funktionierenden Organisationen nach denselben Prinzipien geführt werden. Die jeweiligen Äusserlichkeiten mögen sehr verschieden erscheinen; im Kern sind sie jedoch identisch. Richtiges Management ist





Erhältlich im App Store

Erhältlich im Google Play Android Market

Die Möglichkeit, berufsbegleitend  
zur Schule gehen zu können,  
gab für mich den Ausschlag.

Beatrice Müller, Lehrgang HF Dozentin



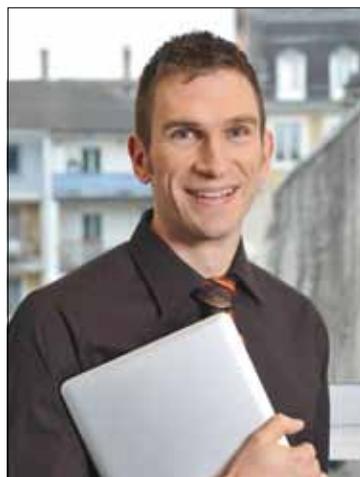
Höhere Fachschule (HF)  
Technik · Gewerbe · Industrie · Berufspädagogik



Zentrum für berufliche  
Weiterbildung

Tel. 071 313 40 40  
9015 St.Gallen

[www.zbw.ch](http://www.zbw.ch)



## Führung und Organisation

### Diplom-Lehrgänge der Klubschule Business

- Leadership mit Zertifikat SVF
- Management mit Zertifikat SVF
- Führungsfachfrau/-mann mit eidg. FA
- Techn. Kauffrau/-mann mit eidg. FA
- KMU-Kompakt
- Projektmanagement

Nutzen Sie jetzt die Möglichkeit einer persönlichen und unverbindlichen Beratung oder nehmen Sie an einer Infoveranstaltung teil. Daten zu den Lehrgängen und Infoveranstaltungen finden Sie unter [www.klubschule.ch/business](http://www.klubschule.ch/business).

Beratung und Anmeldung

Tel. 0844 373 654

[www.klubschule.ch/business](http://www.klubschule.ch/business)

klubschule

business

MIGROS

LEADER. Das Ostschweizer Wirtschaftsmagazin.

# Leader lesen LEADER®

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

[www.leaderonline.ch](http://www.leaderonline.ch)

Heini Egger,  
Geschäftsleiter Emil Egger AG



global, es ist weltweit überall gleich und muss deshalb nur einmal gelernt werden.

### Zwei Beispiele aus unserem Programm:

Im Seminar «Top Management für Top Executives» sind die Schwerpunkte unter anderem: Lagebeurteilung von Wirtschaft und Gesellschaft. Die grossen Herausforderungen. Die Richtige Corporate Governance, Business Mission und Central Performance Controls. Die neuen Lösungen auf der Ebene der Gesamtorganisation für Strategie, Struktur und Kultur (siehe Abbildung 1) werden komprimiert vermittelt.

Das ebenfalls sehr beliebte Seminar zum Malik-Bestseller «Führen Leisten Leben» setzt auf der Ebene der Person, der einzelnen Führungskraft an. Es enthält, was jede Führungskraft jederzeit und überall braucht, um erfolgreich zu sein. Management verstehen wir als den Beruf des Resultate-Erzielens. Das Führen der eigenen Person

### Prof. Dr. Fredmund Malik: «Management ist die Transformation von Wissen in Erfolg und von Können in Karriere.»

und von Mitarbeitenden, sowie das «Führen» von Kollegen und von Chefs werden hier behandelt. Richtiges und Gutes Management als Handwerk des Funktionierens vermittelt. Die wesentlichen Elemente für professionelle Management-Effektivität: Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge, die «Geheimnisse» wirksamer Kommunikation – besonders in komplexen Gross-Systemen – sowie die Verantwortung wirksamer Führung als ethische Basis (siehe Abbildung 2).

Aktuelle weitere Schlüsselthemen, die man nur in unseren Education-Programmen findet, sind unter anderem:

- Die Grosse Transformation 21; Alte und Neue Welt
- Lange Wirtschafts-Zyklen und technologische Substitution
- Die Deflationsgefahr in der Wirtschaft und ihre Bedeutung für die Gesamtunternehmensführung

- Neue system-kybernetische Methoden für das Meistern der Komplexität und Dynamik vernetzter Systeme
- Unsere hochwirksamen Syntegrationsmethoden für das Management von Makro-Change
- Leadership: Die Methoden für echte persönliche und managerielle Leadership

Unser Education-Portfolio umfasst alle Formate fortgeschrittener Wissens-Kommunikation, wie Präsenz-, Digital- und Blended Formate. Dazu gehören auch einige bahnbrechende Innovationen in Didaktik und Solution-Performance. Beides wurde möglich durch unsere Cyber Tools, mit denen wir die systemkybernetischen Naturgesetze des Funktionierens für Organisationen anwendbar machen.

### Consultants, Educators, Coaches

Mit dem Malik-ROME®-Konzept («Return on Management-Education») bezahlen sich viele unserer Programme sogar von selbst, weil diese einen direkt messbaren finanziellen Ertrag bringen. Die Teilnehmer beurteilen unsere Seminare seit Jahrzehnten zu mehr als 90 Prozent auf einer fünfstufigen Skala konstant mit gut und sehr gut. Unsere Referenten haben langjährige Praxis als Führungskräfte, Consultants, Educators, Coaches, Organisations-, Management- und HR-Entwickler. Sie sind Experten im Management von Mikro- und Makro-Change. Durch Festanstellung unserer Referenten stellen wir die Malik-Qualität sicher. Den so verbreiteten ständigen Referentenwechsel und den damit verbundenen Theorie- und Begriffswirrwarr kennen wir nicht.

Mit vielen unserer Kunden verbindet uns eine jahrelange Zusammenarbeit, die mehrere Generationen ihrer Führungskräfte aller Ebenen umfasst, denn unsere zeitliche Kontinuität, verlässliche Qualität sowie unsere garantierte Einheit von Konzept, Sprache und Kompatibilität zählen zu den wichtigsten Entscheidungskriterien für die Zusammenarbeit mit uns. ■

\* Dr. Peter Stadelmann ist Head Operative Management Board und Partner der Malik Management Zentrum St.Gallen AG.

## Duschi fordert...

«Lernen Sie zu lieben, was Sie tun, oder gewinnen Sie dem, was Sie tun, Freude ab»

Nicht Ihr Chef ist schuld, dass Sie keinen Spass an Ihrem Job haben. Nicht Ihre Kinder sind schuld, dass Sie gestresst sind. Nicht der Kunde ist schuld, dass Sie zu wenig Marge haben. Nicht Ihre Arbeitskollegen sind schuld, dass Sie kein tolles Betriebsklima haben. Nicht Ihre Mitarbeiter sind schuld, wenn Sie als Chef nicht respektiert werden. Sie sind es, weil Ihre innere Einstellung gegenüber Situationen oder Menschen nicht stimmt. Sie bekommen im Leben das zurück, was Sie aussenden. Wenn Sie keine Freude oder Motivation zeigen, wie können Sie das von Ihrem Umfeld erwarten? Lernen Sie zu lieben, was Sie gerade tun, oder gewinnen Sie dem, was Sie gerade tun, Freude ab. Sie selber entscheiden, ob Sie mit Spass an die Arbeit gehen oder ob es eine Qual ist. Ob Sie begeistert führen oder ob Sie lustlos sind. Jemand sagte mir einmal: «Wenn Du die Dinge zu ändern vermagst, dann ändere sie. Wenn Du die Dinge nicht ändern kannst, dann akzeptiere sie. Und wenn Du die Weisheit besitzt, das Eine vom Anderen zu unterscheiden, dann bist Du ein glücklicher Mensch.»

Seit dieser Erkenntnis habe ich mich entschlossen, alle Dinge zu lieben, die ich tue, oder ihnen zumindest Freude abzugewinnen. Dadurch gehen auch vermeintlich unangenehme Sachen viel leichter von der Hand. Freuen Sie sich über die Dinge, die Sie haben und tun, und seien Sie nicht unzufrieden mit jenen, die Sie nicht tun oder nicht haben. «Man muss nicht alles besitzen, um sich an schönen Dingen zu erfreuen.»

Jetzt Duschis Führungsratgeber kostenlos als PDF-Download auf [www.duschi.com](http://www.duschi.com).



Duschi B. Duschletta hat vor über zehn Jahren als Einmannunternehmen eine Personalberatung gegründet und diese als CEO, zusammen mit seinem Team, an die Spitze der Schweizer Zeitarbeits-Branche geführt. 2008 verkaufte er sein Millionenunternehmen. Nach einer kurzen Pause macht er nun seine Fähigkeit, Menschen zu motivieren, zu seiner Lebensaufgabe. Mit seinen Führungs- und Erfolgsstrategien zeigt der erfolgreiche Schweizer Unternehmer, Autor, Investor, Coach und Führungs- und Teamworktrainer, wie Sie Mitarbeiter führen, motivieren und begeistern können.

Weitere Informationen:  
Telefon: +41 (0)71 226 88 88  
[team@duschi.com](mailto:team@duschi.com), [www.duschi.com](http://www.duschi.com)

# Steuroptimale Gestaltung bei Mergers & Acquisitions

Unabhängig davon, wer Unternehmen kaufen oder verkaufen möchte, häufig gemachte Feststellungen am Markt sind folgende:

- Das Unternehmen ist noch nicht verkaufsfertig, d.h. sowohl die weichen, wie auch die harten Faktoren sind noch nicht willens oder genügend aufbereitet;
- Die zukünftige Wertsteigerung kann nicht oder nur ungenügend aufgezeigt werden;
- Käufer sind mehrheitlich bereits bei den ersten Sondierungsgesprächen schon viel zu weit in der Entscheidungsphase;
- Die Synergien mit den bestehenden Geschäftsstrukturen sind nicht oder nur am Rande ein Thema;
- M&A Transaktionen sind anspruchsvolle Aufgaben und gehören sowohl zeitlich wie auch gedanklich zu den wichtigsten Themen des Unternehmers;

Last-but-not-least: die Steuerfolgen für die übernommene wie auch die überneh-



mende Firma resp. Eigentümer müssen zwingend im Voraus klar eruiert und sichtbar gemacht werden.

Um was geht es:

Glücklicherweise sehen unsere Steuergesetze vor, dass auf private Kapitalgewinne keine Steuern zu bezahlen sind.

Dies als Grundsatz. Dennoch kann es Situationen geben, die sowohl für Käufer wie auch für Verkäufer zu grossen Steuerfolgen führen können. Das allergrösste Problem ist jedoch nicht, dass „berechenbare“ Steuern anfallen, sondern dass das Verhalten des Käufers die Steuerlast des Verkäufers beeinflussen kann. Dass damit eine äusserst unangenehme Situation zwischen Käufer und Verkäufer entstehen kann, ist selbstredend. Dies kann Auswirkungen auch auf den Geschäftsverlauf, auf die Unterstützung des Verkäufers während eines Übernahmeprozesses wie auch nicht zuletzt auf alle übrigen Stakeholder (Mitarbeiter, Lieferanten, Gläubiger) geben.

Mit dem Kreisschreiben Nr. 14 aus dem Jahre 2007 hat die eidg. Steuerverwaltung grosse Unsicherheiten betreffend der indirekten Teilliquidation gelöst. In der Praxis haben sich die Änderungen und Klarstellungen bewährt und eingespielt. Die Regeln sind (mehr oder weniger) klar. Dennoch sind einige wichtige Ausnahmen zu beachten.

Entscheidend in einer M&A-Transaktion ist die rechtliche und substanzielle Qualität



**Rolf Staedler**

CEO und Partner awitgroup ag, dipl. Steuerexperte und M&A-Experte hat langjährige Erfahrung in der Begleitung und Durchführung von M&A-Transaktionen sowie Unternehmensnachfolgen.

Als Absolvent eines Lehrgangs in „Philosophie & Management“ an der Universität Luzern hat er die Fähigkeit entwickelt, schwierige Change-Prozesse zu beurteilen und zu begleiten. Fachliches Know-how wie Finanz- und umfassende Steuerrechtskenntnisse sind Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung eines Unternehmensverkaufs.



**Willy Ackermann**

Partner awitgroup ag, dipl. Steuerexperte und Leiter nationales und internationales Steuerrecht ist anerkannter Fachexperte für komplexe Steuerfragen in Transaktionsprozessen.

Vorbereitende Steueroptimierungen auf allen Besteuerungsstufen sind seine grossen Stärken. Als ausgebildeter Immobilien-Treuhänder besitzt er zudem die Fähigkeit, die Zusammenhänge auch zu privaten Kapitalanlagen im Immobilienbereich fachlich abzudecken.

der Vertragspartner. Steuerlicher Status der Verkäufer, welche durchaus sehr unterschiedlich sein können, müssen vorgängig geklärt werden. Allenfalls müssen die zu verkaufenden Aktien vorgängig in eine andere steuerliche Einheit verschoben werden (juristische Person oder gewillkürtes Geschäftsvermögen, etc.). Auch zu beachten gilt, welche Steuerhoheit insbesondere bei ausländischen Anteilshabern das Besteuerungsrecht beanspruchen wird.

Der Fokus jedoch soll nicht nur auf die zu erwartende Steuerlast gelegt werden, vielmehr muss immer das gesamte „Bild“ einer Transaktion im Auge behalten werden. Eine wesentliche Wirkung auf den Wert könnte allenfalls auch ein Asset-Deal (Verkauf von Aktiven und Passiven) sowie eine völlig andere Verkaufsstrategie haben. Für die Käufer meist transparenter und mitunter auch - was die Übernahme angeht - einfacher als ein Share-Deal (Verkauf von Aktien). Beide Verkaufsvarianten sind in den Entscheidungsprozess mit einzubeziehen.

**Steuerfrei verkaufen als oberstes Ziel? Nicht unbedingt!**

Beim Share-Deal werden die Verkäufer mutmasslich keine Steuern bezahlen müssen, der bezahlbare Preis könnte aber entweder für einen Käufer schlichtweg zu

hoch sein oder er wird durch ein übermässiges Risikobewusstsein stark vermindert. Das bedeutet in den meisten Fällen, dass nicht betriebsnotwendiges Kapital, resp. eine Überkapitalisierung nicht gut bezahlt wird. Der Käufer möchte keine volle Goldbörse kaufen sondern einen schlanken und funktionierenden Betrieb.

Nebst vielen anderen strategischen Themen geht es also auch darum, das Unternehmen organisatorisch, substantiell und steuerlich in optimale Bahnen zu lenken. Vorgängig kann auch eine Ab- oder Aufspaltung oder gar allenfalls eine Entreichung sinnvoll sein. Darum sei gut überlegt, was und wie genau zum Verkauf angeboten wird. Das Konzept muss den Verkäufern des Unternehmens sehr klar sein und sollte sich während des Verkaufsprozesses nicht mehr verändern.

**Intransparente Unternehmen als Black-Box können nur sehr schwierig veräussert werden.**

Die Regelung der Struktur, wie auch der steuerlichen Auswirkungen mit der Steuerverwaltung als dritter Partner in einem Verkaufsprozess, stärkt das Vertrauen in einen Käufer. Er muss sich dabei wohl fühlen.

Auch der Käufer hat sich vorgängig Gedanken über die zukünftige Struktur

zu machen. In einem professionellen M&A-Prozess wird der Käufer dazu aufgefordert, seine Strategie und Kaufabsichten zu formulieren und gemeinsam mit einem Angebot darzulegen. So können die Verkäufer sich ein Bild vom Käufer machen und wichtige steuerliche Elemente in den Kaufvertrag einfliessen lassen.

**Ein Käufer muss sich in die Karten blicken lassen. Gerade KMU's wollen wissen, wie es weitergeht.**

Beim Käufer spielt die Finanzierung eine entscheidende Rolle. Je nachdem muss er entscheiden, auf welcher Ebene die Beteiligung oder die Aktiven und Passiven sind und auf welcher Basis die Finanzierung geregelt ist. Je nachdem können verschiedene Steuerstufen vermieden oder eben geschaffen werden. Je nach Ausgestaltung können zukünftige Wertberichtigungen auf dem gekauften Gut mit laufenden Gewinnen steuerwirksam verrechnet werden.

Der Kapitalbedarf errechnet sich dann in der Folge aufgrund des Kaufkonzeptes und muss entweder vorgängig sichergestellt oder fremdfinanziert werden.

**Eine erfolgreiche M&A-Transaktion finanziert sich selber!**

## Zusammen einfach mehr

awit gruppe – Ihr Partner für:

- Begleitung von Nachfolgelösungen
- Verkauf von Unternehmen
- Durchführung von Transaktionsprozessen
- Prüfung von Unternehmen für Kauf
- Begleitung nach Übernahmen



awitgroup ag

Arbon und St. Gallen

Tel. +41 (0)71 447 88 88

info@awit.ch

www.awit.ch

# Heisse Luft im kalten Davos

**Am World Economic Forum wurden «Die grosse Transformation – neue Modelle» thematisiert. Eine Hausfrau, die nicht mehr ausgibt, als sie hat, handelt vernünftiger als die Theoretiker am Davoser Jahrmarkt der Eitelkeiten.**  
*von Roland Rino Büchel*

**D**ie grosse Transformation – neue Modelle entwickeln.» Der Slogan des diesjährigen World Economic Forums (WEF) ist bereits vergessen. Macht nichts. Das Motto war ohnehin nur heisse Luft im kalten Davos. «Neue Modelle» – sie werden nicht von Theoretikern in Davos entwickelt. Sondern von Ingenieuren in Japan, Deutschland und Korea. Die innovativen neuen Modelle kann das Publikum bald 1:1 am Genfer Auto-salon bewundern.

## Wie ein Science-Fiction-Filmtitel

«Die grosse Transformation» – ein Leitsatz wie der Titel eines Science-Fiction-Films. Wie soll die Welt denn transformiert werden? Kuba, Nordkorea und die DDR haben den Weg Richtung komplette Veränderung begangen. Wirtschaftlicher Erfolg hat einen anderen Namen. Menschliche Freiheit auch.

Die Welt und die staatlichen Haushalte brauchen keine Transformation. Auch nicht den oft beschworenen «Geist vom WEF». Sondern die Vernunft der guten Hausfrau. Was tut diese? Sie gibt nicht mehr Geld aus, als sie hat, und sie handelt mit Hirn.

Was machten zwei bekannte Frauen in Davos? Sie trafen sich zum Kaffee. Und redeten über die finanzielle Situation in Europa. Das ist dann unvernünftig und gefährlich, wenn eine der beiden die Chefin des Internationalen Währungsfonds IWF und die andere die Schweizer Finanzministerin ist. Die erste Dame glaubt, dass sie viel gebündeltes Bares holen kann (und muss). Die zweite, dass sie viel geben darf.

Der «Euro-Rettungsschirm» nach dem Gusto von Madame Lagarde ist erstens viel zu teuer und zweitens nicht mehr als ein Tropfen auf den heissen Verschuldungsstein. Die IWF-Chefin will nun nicht mehr nur 500 Milliarden Euro. Sie glaubt, das Doppelte in Anspruch nehmen zu müssen und klopft darum dort an, wo die Welt glaubt,



dass es noch etwas zu holen gibt – unter anderem in der Schweiz.

## Auf Kosten der Schweiz

Irgendwie werden zusätzliche Ausgaben in Milliardenhöhe später ja schon durch das Parlament und die demokratischen Prozesse gewürgt. Wenn Bundesratsmitglieder sich international beliebt machen wollen, geht es jeweils im wahrsten Sinn des Wortes auf die Kosten der Schweiz.

Das finanzielle Wursteln der Grossen könnte für jeden kleinen Schweizer Politiker Grund genug sein, fatalistisch zu reagieren, die Zügel schleifen zu lassen und (als aktuelles Beispiel) populistisch die linke Initiative «Sechs Wochen Ferien für alle» zu unterstützen. Wirklich bürgerliche Politiker haben sich anders entschieden. Sie kämpfen mit vollem Einsatz gegen den unbezahlbaren Unsinn. In der Schweiz führt man die politischen Gefechte im Rössli, im Sternen, im Löwen. Im feudalen Kongresszentrum von Davos hebt der eine oder die andere ab. Im Posthorn-Säli von Küblis bleibt der Politiker am Boden. ■

Roland Rino Büchel ist SVP-Nationalrat und Mitglied der Aussenpolitischen Kommission. Er arbeitete früher für das Schweizerische Aussenministerium (EDA).

► **Thurgauer Motivationspreis an die Baumer Group:** Die Baumer Group mit Hauptsitz in Frauenfeld erhält den Thurgauer Motivationspreis 2012. Die Jury zeichnet damit ein Technologieunternehmen aus, das sich im Bereich der Sensortechnik an der Weltspitze bewegt. Die Produkte kommen in der Fabrik- und Prozessautomation zum Einsatz. Mit der Baumer Group würdigt die Jury eine Unternehmensgruppe, die sich durch eine ausserordentliche Innovationskraft sowie eine besondere Unternehmens- und Wertekultur auszeichnet. Die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden sowie die Lehrlingsausbildung geniessen einen hohen Stellenwert. Das Management verfolgt sehr erfolgreich die kontinuierliche Verbesserung aller Geschäftsprozesse und setzt konsequent Methoden zur schlanken Unternehmensführung und Erlangung fehlerfreier Prozesse ein. Das Bestreben, jede Art von Verschwendung zu vermeiden, bildet die Grundlage der Unternehmenskultur und garantiert die nachhaltige Entwicklung. Die Jury betrachtet dies als zukunftsweisenden Ansatz. Der «Thurgauer Apfel als» Motivationspreis der Thurgauer Wirtschaft wird von drei Partnern getragen – der Industrie- und Handelskammer Thurgau, dem Thurgauer Gewerbeverband und der Thurgauer Kantonalbank. Weiter wird das Projekt von der Thurgauer Regierung unterstützt. Der Preis wurde im Jahr 1999 erstmals verliehen.

► **40 neue Arbeitsplätze in Roggwil:** In den nächsten fünf Jahren investiert die AFG Arbonia-Forster-Holding AG 30 Mio. Franken in den Ausbau der RWD Schlatter AG mit Hauptsitz in Roggwil. Gleichzeitig werden 40 neue Arbeitsplätze geschaffen. Die Investition ist ein klares Bekenntnis der AFG zum Produktionsstandort Schweiz und zur Tochterfirma RWD Schlatter AG.



**Linda Walser**

Geschäftsleitungsmitglied der Walser Kunststoffwerk AG, Bürglen

Welche(r) Ostschweizer Unternehmer(in) verdient in Ihren Augen besonderen Respekt?

Hanspeter Bär von Cepora AG, Kreuzlingen

Wie reagieren Sie, wenn Sie bemerken, dass Sie ein Geschäftspartner über den Tisch ziehen will?

Ich versuche ruhig zu bleiben, Zeit zu gewinnen und das Gegenüber mit seiner eigenen Waffe zu schlagen.

Wie verhalten Sie sich in einer geschäftlichen Besprechung, wenn plötzlich Ihr Handy klingelt?

Das Handy ist während dieser Zeit auf stumm geschaltet.

Welchen Luxus gönnen Sie sich ab und zu?

Eine Reise in eine europäische Metropole

Wo würden Sie Ihre Ferien verbringen, wenn Sie in einem Wettbewerb zwei Wochen Hotelurlaub in der Ostschweiz gewinnen?

Als "Alpstein-Infizierte" könnte ich dem Hotel Hof in Weissbad nicht widerstehen.

In welche geschichtliche Epoche würden Sie sich besuchsweise versetzen lassen, wenn es eine Zeitmaschine gäbe?

In die Steinzeit.

Welche drei Dinge würden Sie auf eine einsame Insel mitnehmen?

Etwas zu essen, einen Reißerwürfel und eine Biere zurück aufs Festland.

In welcher TV-Serie oder in welchem Kinofilm hätten Sie gerne mitgewirkt?

"Mandhe mögeni heis" von Billy Wilder

# Schuss nach hinten

Aus dem Nichts verschickte die Schweizerische Nationalbank am Abend des 23. Dezembers 2011 eine Mitteilung, die mehr Fragen aufwarf als beantwortete. «Gerüchte gegen den Präsidenten erweisen sich als haltlos», steht darin. «Keine unzulässigen Finanztransaktionen der Familie Hildebrand.» Spätestens jetzt musste jedem Adressaten klar sein: Da ist was im Busch. von *Stephan Ziegler*

**Z**wei Punkte irritieren. Erstens: der Zeitpunkt. Wer um Himmels Willen verschickt einen Tag vor Weihnachten eine wichtige Meldung? – Richtig: niemand. Es handelte sich um eine in PR-Kreisen beliebte Schlaumeierei, schlechte Nachrichten dann zu publizieren, wenn niemand Zeit hat, sich der Geschichte anzunehmen. Das Kalkül der Absender: So werde die Meldung telquel ins Blatt gerückt. Damit haben sie die Journalisten unterschätzt.

Das war der erste Fauxpas, den sich die SNB-PR-«Profis» geleistet haben. Der zweite: Es wird von Gerüchten gesprochen – und damit mit einem Reizwort gearbeitet, auf das jeder Journalist, der etwas auf sich hält, reflexartig reagiert: Er will mehr wissen. Besonders dann, wenn ihm diese Gerüchte vorher noch nicht zu Ohren gekommen sind.

Nun hatten die Medien also Blut geleckt und fingen an zu recherchieren. Da folgte der nächste Coup der PR-Spezialisten: Sie versuchten über die Sonntagspresse, den Anti-Blocher-Reflex der Presse zu ihren

Gunsten umzumünzen und den Boten der schlechten Nachricht – Christoph Blocher – ins Zentrum des Interesses zu rücken anstelle des Urhebers – Philipp Hildebrand.

Diese Strategie ging vorerst auf, keifend stürzte sich die Medienmeute auf den Überbringer, während der Verursacher geschont wurde. Mit dem skurrilen Resultat, dass die Linkspresse auf einmal Sympathie für einen Banker empfand, der quasi auf Knopfdruck das Jahressalär eines normalen Büzers «verdienen» konnte ... Erst als sich die Gemüter wieder etwas beruhigt hatten, sah sich die Presse wieder imstande, objektiv zu berichten.

Was lernen wir daraus? Schlaumeiereien werden früher oder später als solche enttarnt. Scheingefechte auf Nebenschauplätzen mögen den Gegner zeitweilig ablenken, schlussendlich wendet sich das Heer aber wieder dem Hauptkampfplatz zu. Darum: Gute PR zeichnet sich durch drei Eigenschaften aus: Offenheit, Offenheit und Offenheit. Diese waren hier alles andere als erfüllt – mit bekanntem Ausgang. ■

## Risiko ist, einem schlechten Kunden Geld zu leihen.

So jedenfalls das gängige Verständnis. In der Wirtschaft multipliziert man das Risiko noch mit dem Betrag. Wer also einem guten Kunden mit 0.8% Ausfallrisiko – das ist eine Top-Bonität – eine Million Franken leiht, geht tatsächlich ein Delkredererisiko von 8000 Franken ein. 1% Ausfallrisiko bedeutet, dass Sie mit

diesem Kunden rein rechnerisch alle hundert Jahre einen Verlust machen, dann aber über die volle Million. Wäre es da nicht sinnvoll, ein solches Klumpenrisiko an der kurzen Leine zu halten, sprich die Bonität des Kunden ständig zu überwachen? Darf das 90 Franken im Jahr kosten? Noch schlauer ist es, überhaupt alle



Kunden zu prüfen, bevor Sie Waren liefern? Einfache Bonitätsprüfungen gibt es übrigens schon für wenige Franken.

Was denken Sie? mail to: [guido.scherpenhuyzen@st.gallen.creditreform.ch](mailto:guido.scherpenhuyzen@st.gallen.creditreform.ch)



## LEADER 1/2012

**Magazin LEADER**  
MetroComm AG  
Zürcherstrasse 170  
Postfach 349  
9014 St.Gallen  
Telefon 071 272 80 50  
Fax 071 272 80 51  
[leader@metrocomm.ch](mailto:leader@metrocomm.ch)  
[www.leaderonline.ch](http://www.leaderonline.ch)

- Verleger:** Natal Schnetzer
- Redaktion:** Richard Ammann (Leitung)  
[rammann@metrocomm.ch](mailto:rammann@metrocomm.ch)  
Dr. Stephan Ziegler  
Daniela Winkler
- Autoren in dieser Ausgabe:** Claudia Dittner  
Patrick Jermann  
Roger Krapf  
Stefan Millius  
Christian Ruppauer  
Roland Schegg  
Matthias Scheitlin  
Peter Schmid
- Fotografie:** Bodo Rüedi  
Philipp Baer
- Herausgeberin, Redaktion und Verlag:** MetroComm AG  
Zürcherstrasse 170  
9014 St. Gallen  
Tel. 071 272 80 50  
Fax 071 272 80 51  
[www.leaderonline.ch](http://www.leaderonline.ch)  
[www.metrocomm.ch](http://www.metrocomm.ch)  
[leader@metrocomm.ch](mailto:leader@metrocomm.ch)
- Geschäftsleitung:** Natal Schnetzer  
[nschnetzer@metrocomm.ch](mailto:nschnetzer@metrocomm.ch)
- Verlags- und Anzeigenleitung:** Martin Schwizer  
[mschwizer@leaderonline.ch](mailto:mschwizer@leaderonline.ch)
- Marketingservice/ Aboverwaltung:** Irene Hauser  
[sekretariat@metrocomm.ch](mailto:sekretariat@metrocomm.ch)
- Abopreis:** Fr. 60.– für 18 Ausgaben
- Erscheinung:** Der LEADER erscheint 9x jährlich mit Ausgaben Januar/Februar, März, April, Mai, Juni, August, September, Oktober, November/Dezember, zusätzlich 9 Sp.ocial-Ausgaben
- Gestaltung/Satz:** Tammy Rühli  
[truehli@metrocomm.ch](mailto:truehli@metrocomm.ch)
- Produktion:** Sonderegger Druck AG, Weinfelden

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

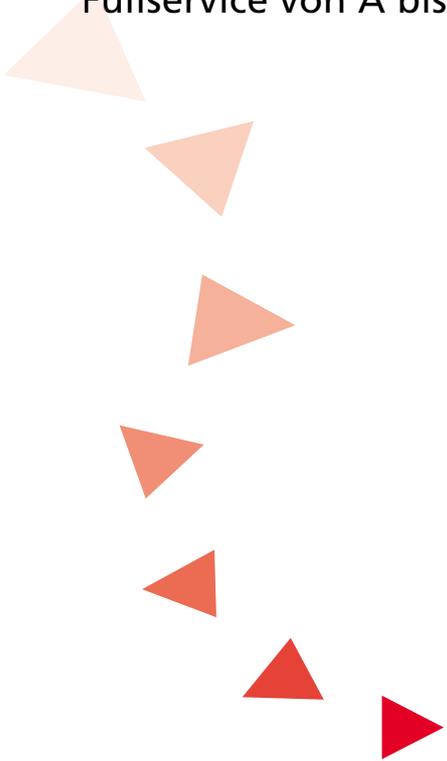
ISSN 1660-2757

**metro**  
**comm**

# Information frei Haus



Prisma Medienservice AG. Ihr zuverlässiger Partner für die Zustellung von Sendungen ohne Adresse zB. Prospekte, Gratiszeitungen und Warenmuster sowie für Direktmarketing, Lettershop und vieles mehr. Fullservice von A bis Z.



**prisma**▲  
**medienservice**

Prisma Medienservice AG  
Im Feld 6  
9015 St.Gallen  
Tel. 071 272 79 79  
Fax 071 272 79 80  
[www.prisma-ms.ch](http://www.prisma-ms.ch)

just in time - von ▲ bis Z

*Ich bin hier  
der Chef ist  
jetzt meine  
Tochter.*

*Das Leben ist voller Wendungen.  
Unsere Vorsorge passt sich an.*

*Ob Sie eine Firma gründen, sie an die nächste Generation  
übergeben oder die Pensionskassenlösung optimieren wollen:*

*Bei Swiss Life werden Sie kompetent beraten.*

*[www.swisslife.ch/standorte](http://www.swisslife.ch/standorte)*



**SwissLife**  
So fängt Zukunft an.