



# kmu-tag.ch

st. gallen

## LEADER-Sonderausgabe

Nr. 9, November 2009, [www.leaderonline.ch](http://www.leaderonline.ch)

Presented by  
**LEADER**



Roger Schawinski:  
«Da bekommt man es  
mit der Angst zu tun» 15

Ruedi Noser:  
«Keine Moral ohne erwirt-  
schaftete Gewinne» 23

Urs Meier:  
«Die Unternehmer  
haben es schwerer» 32

Sie denken an  
Wachstum.

Wir auch an  
Finanzierung  
von Ideen.

## Mit Mut und Optimismus die Herausforderung annehmen



Nach den Sommerferien füllt sich die Agenda jeweils wieder mit zahlreichen Networking-Events. Als Unternehmer könnte man zweimal wöchentlich an einer Veranstaltung den Austausch mit Gleichgesinnten pflegen, über die Ausführungen der unterschiedlichsten Referentinnen und Referenten diskutieren und den Abend beim Buffet ausklingen lassen.

Der KMU-Tag hebt sich in vielerlei Hinsicht von den anderen Anlässen ab. Einerseits erreicht er mit seiner Ausrichtung eine überregionale Ausstrahlung. Er zieht Persönlichkeiten aus der ganzen Schweiz an und macht die Stadt St.Gallen zumindest für ein paar Stunden zum wirtschaftlichen Zentrum unseres Landes.

Andererseits lebt der KMU-Tag aber auch stärker als andere Events von den Inhalten. Die Referenten decken meist ein äusserst breites Spektrum der wirtschaftlichen Themen ab. Man wird als Besucher informiert, unterhalten und oftmals auch provoziert. Das macht ihn so lebhaft und einzigartig. Der LEADER, der diese Attribute von Ausgabe zu Ausgabe ebenfalls pflegt, widmet dem KMU-Tag dieses Jahr erstmals ein eigenes Magazin. Darin wollen wir den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Höhepunkte nochmals vor Augen führen und all jenen, die durch Abwesenheit glänzten, zeigen, was sie verpasst haben.

Wir meinen, die diesjährige Austragung war eine der besten überhaupt. Eingebettet in einem wirtschaftlichen Spannungsfeld schafften es die Referenten trotzdem Optimismus zu verbreiten, ohne sich den Gegebenheiten zu verschliessen. Sich aufraffen und mit Mut eine Herausforderung anzutreten, war bei den meisten Vorträgen ein gemeinsamer Nenner. Das Beispiel von Haleh und Golnar Abivardi von «swiss smile» steht stellvertretend für all jene KMU, die sich durch die Wirtschaftskrise in eine missliche Lage versetzt fühlen. Die beiden Schwestern haben aus der Not eine Tugend gemacht, haben im Sinkflug neue Innovationen entwickelt und sind damit zu neuen Höhenflügen gestartet, die sie weiter gebracht haben, als sie sich je erträumt haben. Als Teilnehmer saugt man diese versprühte Energie förmlich auf.

Der KMU-Tag fand heuer zum siebten Mal statt. Und man muss den Verantwortlichen einfach gratulieren. Sie haben einen Event geschaffen, der wahrlich nachhaltig ist. Als Verlag freut es uns, mit diesem Magazin einen Teil dazu beitragen zu können.

Natal Schnetzer  
Verleger

### Impressum: KMU-Tag 2009 presented by LEADER

Magazin LEADER, MetroComm AG, Zürcherstrasse 170, Postfach 349, 9014 St.Gallen, Telefon 071 272 80 50, Fax 071 272 80 51, leader@metrocomm.ch, www.leaderonline.ch  
 Verleger: Natal Schnetzer  
 Redaktion: Marcel Baumgartner, mbaumgartner@metrocomm.ch  
 Bildredaktion: Bodo Rüedi, Roger Sieber  
 Herausgeberin: MetroComm AG  
 Redaktion und Verlag: Zürcherstrasse 170, 9014 St.Gallen, Tel. 071 272 80 50, Fax 071 272 80 51, www.leaderonline.ch, www.metrocomm.ch, leader@metrocomm.ch  
 Geschäftsleitung: Natal Schnetzer, nschnetzer@metrocomm.ch  
 Verlags- und Anzeigenleitung: Martin Schwizer, mschwizer@leaderonline.ch  
 Anzeigenverkauf: Ernst Niederer  
 Marketingservice/ Aboverwaltung: Irene Hauser, sekretariat@metrocomm.ch  
 Abopreis: Fr. 60.– für 18 Ausgaben  
 Erscheinung: Der LEADER erscheint 9x jährlich mit Ausgaben Januar/Februar, März, April, Mai, Juni, August, September, Oktober, November/Dezember, zusätzlich 9 Special-Ausgaben  
 Gestaltung: Marisa Gut, mgut@metrocomm.ch  
 Produktion: Weber AG, 8406 Winterthur

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

Aus Tradition gibt die Credit Suisse unternehmerischen Plänen neuen Raum zum Wachsen. Wie wir Ihre Ideen unterstützen können, erfahren Sie unter [www.credit-suisse.com/firmenkunden](http://www.credit-suisse.com/firmenkunden).

Neue Perspektiven. Für Sie.

CREDIT SUISSE

[kmu-tag.ch](http://kmu-tag.ch)  
st. gallen



«Die ZKB ist schnell und kompetent – nicht nur bei Finanzierungen!»



## Inhalt

- 6 | **Die Suche nach neuen Denkansätzen**  
Der KMU-Tag war mit 1000 Teilnehmenden erneut ausgebucht
- 8 | **«Die Schweinegrippe gab uns zu denken»**  
Im Gespräch mit Urs Fueglistaller, «Vater» und Gastgeber des KMU-Tag
- 12 | **So schützen Sie die Werte Ihres Unternehmens**  
Eine Analyse der Ernst & Young AG
- 15 | **«Als Chef von Sat.1 ist man eine grosse Nummer»**  
Roger Schawinski über die Stationen seiner Laufbahn
- 16 | **«Jeder Banktyp hat irgendwo Wettbewerbsvorteile»**  
Beat Bernet über das Verhältnis zwischen KMU und Banken
- 20 | **Leasing für Zähne**  
Erst belächelt, nun bewundert: Haleh und Golnar Abivardi mit «swiss smile»
- 23 | **Moralische Werte stellen eine Beschränkung dar**  
FDP-Nationalrat Ruedi Noser zum Thema «KMU und Moral»
- 31 | **«Die Antworten muss sich jeder selber geben»**  
Roman Tschäppeler mit seinen zweidimensionalen Erfolgsmodellen
- 32 | **«Ich war nie mehr in England»**  
Der ehemalige Schiedsrichter Urs Meier über Entscheide unter Druck
- 39 | **Köstlichkeiten und Denkanstösse**  
Impressionen vom KMU-Tag in St.Gallen

Anzeige

## Hohe Reichweite für Ihre Job-Angebote!

Profitieren auch Sie von der stärksten Ostschweizer Stellenplattform. Für mehr Effizienz und Erfolg im Bewerbungsprozess.



**ostjob.ch nicejob.de westjob.at**

Rasche Entscheide und ein umfassendes Fachwissen sind für Werner Merz, CFO, unabdingbare Kriterien für eine Bankbeziehung. Und gerade in diesen Punkten überzeugt ihn seine Bank. Nicht nur für Finanzierungen, auch für alle anderen Bankgeschäfte wählt der Unternehmer deshalb die ZKB. Sprechen auch Sie mit unseren Spezialisten im Firmenkundengeschäft. Telefon 0800 851 010, E-Mail [partner@zkb.ch](mailto:partner@zkb.ch). Willkommen bei der ZKB.

[www.zkb.ch/firmen](http://www.zkb.ch/firmen)

Die nahe Bank





# Über 1000 Teilnehmende am Schweizer KMU-Tag

Wiederum weit über 1000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer befassten sich Ende Oktober am ausgebuchten Schweizer KMU-Tag mit dem Thema «KMU in fragilen Zeiten – vom Reagieren zum Agieren».

«Wenn wir nur ein kräftiges Gewitter erleben, reicht es, sich irgendwo unterzustellen und einfach zu warten, bis es wieder abgezogen ist. Wenn sich aber das Klima ändert, dann reicht das nicht. Dann brauchen wir neue Denkansätze, andere Geschäftsmodelle, dann brauchen wir nicht Reaktion, sondern Aktion» – was HSG-Professor Beat Bernet in seinem Referat zu «KMU und Banken» als Fazit zog, kann als eine Art Bilanz über den Referaten des diesjährigen Schweizer KMU-Tag stehen.

## KMU fit für die Zukunft

Dass Schweizer KMU fit für die Zukunft sind, zeigte die erstmals vom Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St.Gallen (KMU-HSG) durchgeführte KMU-Tag-Studie. Gemäss den Antworten von Chefs und Führungskräften aus KMU bleibt die Lage auch 2010

ernst, «doch wir kämpfen, sind nahe beim Kunden und zuversichtlich dank unseren Fähigkeiten», wie Urs Fueglistaller, KMU-HSG-Direktor und «Vater» des Schweizer KMU-Tag zusammenfasste. Die Vorhersehbarkeit der Marktentwicklung und Auftragsentwicklung sei sehr schwer geworden und Kunden verlangten eher mehr für den gleichen Preis.

Zugenommen haben gemäss den im Internet unter [www.kmu-tag.ch](http://www.kmu-tag.ch) veröffentlichten Ergebnissen auch die Preiskämpfe und die Geschwindigkeit in den Märkten. Als «Branchenlogiken» erkannten die KMUler Kundenorientierung, Preis- und Qualitätsdominanz.

## Fragile Zeiten

Mit welchen konkreten Handlungsstrategien KMU den Weg aus der Reaktion auf fragile Zeiten hin zur Aktion finden können, erläuterten

auch diesmal wieder bekannte Referentinnen und Referenten – praktisch alle mit eigener unternehmerischer Erfahrung. Begleitet und kritisch befragt von SF-Moderator Rainer Maria Salzgeber gaben sie den KMU-Führungskräften Tipps für den Alltag: Beat Bernet, Professor an der HSG, machte den Auftakt mit dem Referat «KMU und Banken», gefolgt vom Unternehmer und Politiker Ruedi Noser, der sich zu «KMU und Moral» äusserte und dabei den Bogen ausweitete zur Frage, wie wichtig Werte für KMU gerade in solchen Zeiten sind. Mit «Ungewöhnliche Rezepte für eine spezielle KMU-Branche» überschrieben Haleh und Golnar Abivardi, Gründerinnen des Zahnarztzentrums Zürich («swiss smile») ihre einzigartige Erfolgsgeschichte.

Roman Tschäppeler präsentierte – ohne seinen erkrankten Co-Autor Mikael Krogerus – «Erfolgsmodele» aus dem gleichnamigen Bestseller und zeigte ganz nebenbei, dass eine Wandtafel durchaus auch im modernen Tagungsumfeld eine gute Alternative sein kann. Ebenfalls Unternehmer, aber besser bekannt als langjähriger, internationaler Spitzenschiedsrichter ist Urs Meier. Er zeigte an Beispielen aus dem Spitzensport, was es heisst, unter Druck zu entscheiden. Den Abschluss des KMU-Tages machte in gewohnt lockerer Art Roger Schawinski: Seine «Einsichten eines Medienpioniers und Mehrfachgründers» stiessen auf ebenso grosses Interesse wie der ganze KMU-Tag.

Im kommenden Jahr findet der Anlass am 22. Oktober statt. Tagungsort war erneut die Olma-Halle 9.



Jeder Gast war nahe am Geschehen dran: Die mediale Präsentation wurde durch die avidia AG aus Gossau professionell umgesetzt.

## Erlebniswelten der AFG Klar. Ausdrucksstark. Überzeugend.



Heiztechnik und Sanitär



Küchen und Kühlen



Fenster und Türen



Stahltechnik



Oberflächentechnologie



Logistik



AFG Arbonia-Forster-Holding AG

Amriswilerstrasse 50, CH-9320 Arbon  
T +41 71 447 41 41, F +41 71 447 45 88  
holding@afg.ch, www.afg.ch



AFG  
Arbonia-Forster-Holding AG

## «Be smart and punch» – gilt auch für den KMU-Tag

Über alle Jahre hat er «natürlich» noch kein einziges Referat verpasst: Wer einen bleibenden Eindruck hinterlassen hat und wovor er sich im Vorfeld dieses Events am meisten fürchtete, erklärt Urs Fueglistaller, Präsident des Patronatskomitees des Schweizerischen KMU-Tag, im Interview.

**Urs Fueglistaller, be smart and punch – das war die Kernbotschaft Ihrer KMU-Tag-Studie 2009. Gilt das auch für Sie?**

Ja, unbedingt. Die Studie hat deutlich gezeigt, dass KMU professionell und agil mit der fragilen Zeit umgehen, die Zuversicht nicht verlieren und Chancen nutzen, genau so müssen wir es als Veranstalter auch machen.

**Bereits zum siebten Mal fand dieses Jahr der KMU-Tag statt. War der Event im Umfeld der Krise eine spezielle Herausforderung? Meinen Sie den besuchermässigen Erfolg der Tagung?**

Als wir mit der Ausschreibung des KMU-Tag herauskamen, war es eine Herausforderung, da war ich nicht gleich optimistisch wie die Jahre zuvor, und wir hörten damals schon von anderen Veranstaltern grösserer Tagungen, dass die Anmeldungen schleppender eingegangen seien als auch schon. Als dann aber die ersten Anmeldezahlen gleich hoch waren wie im Vorjahr, war der Spuk vorbei, und wie man gesehen hat, hatten wir auch dieses Jahr wieder «volle Hütten», was mich natürlich freut.

Neben der wirtschaftlichen Krise gab uns allerdings die Schweinegrippe zu denken, vor allem in der Zeit, als noch nicht klar war, wie bedrohlich sie sein könnte. Eine schlimme Pandemie hätte verheerende Auswir-

kungen auf eine so grosse Tagung wie die unsrige. Nun: Wir sind noch einmal vorbeigeschrammt.

**War es schwerer, die Sponsoren zu überzeugen?**

Da bin ich nicht ganz der richtige Ansprechpartner, denn die Sponsoren betreut Roger Tinner von der Agentur alea iacta. Er hat uns als Institut allerdings immer über die Verhandlungen auf dem Laufenden gehalten.

–  
**«Manchmal ist es jener eine Satz, der hängen bleibt und einem mehr bringt, als man dachte»**  
 –

ten. Ich weiss nun natürlich nicht, ob es an seinem Verhandlungsgeschick oder generell am guten «Standing» des KMUTags liegt: Nein, wir hatten es nicht schwer, Sponsoren zu überzeugen und zu finden – im Gegenteil, per 2009 sind sogar neue hinzugekommen. Hier muss ich allerdings auch sagen, dass wir mehrheitlich sehr langjährige Partner im Sponoring haben, die uns die Stange halten. Dasselbe gilt auch umgekehrt, wenn ein neuer Sponsor hinzukommen will, der aus einer gleichen Branche kommt wie ein bisheriger: Da sind wir auch treu und bevorzugen die Sponsoren, die treu zu uns waren.

**Der Anlass hat längst schweizweite Beachtung gefunden. Hilft dies auch bei der Suche nach geeigneten Referenten?**

Das hilft mittlerweile sicher auch, aber wir haben als veranstaltendes HSG-Institut schon einen guten Namen im Rücken sowie die entsprechenden Kontakte und Beziehungen. Wenn allerdings ein Referent, den wir unbedingt engagieren möchten, partout nicht kann, dann nützt im Normalfall auch das nichts, dann müssen wir umdisponieren. In der Zwischenzeit haben wir aber eine beachtliche Liste von möglichen Referentinnen und Referenten beisammen, und da kommen auch laufend neue Kandidaten hinzu.

**Gibt es bei den Vorbereitungen hitzige Diskussionen, was die Wahl der Referenten anbelangt?**

Nein, eigentlich nicht. Wir sprechen uns jeweils zu dritt ab: Roger Tinner (alea iacta), Walter Weber (KMU-HSG) und ich, und meistens sind wir mehr oder weniger der gleichen Meinung. Wichtig ist uns dabei immer auch, dass wir eine gesunde Mischung zusammenbekommen. Wo wir uns allerdings immer relativ schwer tun, ist bei den Frauen: Da haben wir schon «Reklamationen» bekommen, wieso denn so wenige Frauen referierten. Glauben Sie mir, wir sind da immer sehr auf der Suche, aber oft wollen potentielle Referentinnen vor so grossem Publikum nicht sprechen.

Urs Fueglistaller, Gastgeber des KMU-Tags: «Wir richten es so ein, dass wir selber auch gerne hingehen.»



Dafür habe ich Verständnis, doch wir bleiben am Ball.

**Ist ein Anlass wie der KMU-Tag in wirtschaftlich schwierigen Zeiten von noch grösserer Bedeutung?**

Nicht unbedingt – ich nehme an, dass Sie da auf das Programm ansprechen und auf den gesellschaftlichen, auf den «Networking-Teil» der Veranstaltung. Wir sehen das an den gleichbleibenden Teilnehmerzahlen, die sich auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nicht wirklich verändert haben. Vielleicht liegt das daran, dass es wichtig ist, auch in turbulenteren Zeiten gewisse Traditionen aufrechtzuerhalten und den «Karren» in Schwung zu halten. Ich mache das persönlich ja auch so, dass ich nicht überreagiere, nur weil nicht alles so läuft, wie man will: Da muss man auch ein bisschen Konsistenz und Contenance bewahren.

**«KMU in fragilen Zeiten – vom Reagieren zum Agieren» lautete das Thema des diesjährigen Events. Auf welche Inputs haben Sie im Vorfeld gehofft?**

Das eine ist jeweils die Hoffnung auf gute Referate, das versteht sich von selbst. Ein wichtiges Element ist daneben der Moderator, dieses Mal war es Rainer Maria Salzgeber. Den Moderator wechseln wir traditionsgemäss jedes Jahr, was für die Teilnehmer angenehm und abwechslungsreich ist – für uns als Veranstalter aber eine gewisse Gefahr birgt, weil wir nicht immer mit Sicherheit wissen, wie gut ein Moderator sich in die KMU-Welt einleben kann, auch wenn man sie schon von anderen Veranstaltungen oder – wie in unserem Fall – vom Fernsehen her kennt. Wichtig ist uns deshalb, dass wir den Moderator immer gut «briefen». Die Moderatoren führen ja jeweils die Diskussion nach zwei Referentenblöcken, und ihr

### → Urs Fueglistaller

Jahrgang 1961, verheiratet, zwei Söhne, ist geschäftsführender Direktor am KMU-HSG – Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen. Er ist Professor für Unternehmensführung an der Universität St.Gallen mit Schwerpunkt KMU. Gleichzeitig ist er «Kopf» und Gastgeber des KMU-Tag und Präsident des Patronatskomitees des KMU-Tag.





## Die Schule für Leute, die etwas mehr drin haben.

### Verkaufsleiter mit eidgenössischem Diplom

Die Lizenz zum Führen: Schneller als nach unserem **9 Monate** dauernden Intensivstudium schaffen Sie die Verkaufsleiterprüfung nirgends. In den vergangenen zwei Lehrgängen weisen wir einen nationalen **Prüfungserfolg von 100%** aus.

### Marketingfachleute mit eidgenössischem Fachausweis

Der Einstieg in die Szene: **Maximal 12 Leute**, die Karriere in Marketing oder Verkauf machen wollen, führen wir jährlich – unter dem Dach einer mehrfach ausgezeichneten Marketing- und Werbeagentur – **innerhalb eines Jahres** (über die MarkKom) zum eidgenössischen Fachausweis.

### Technische Kaufleute mit eidgenössischem Fachausweis

Der Aufstieg in die Teppichetage: In diesem 4 Semester dauernden Kurs, erlernen Sie höchst effizient die **Grundlagen für alle kaufmännischen Berufe**. Alles Wissen wird Ihnen aus erster Hand von **Praktikern mit Führungserfahrung** vermittelt.

### Einkäufer mit eidgenössischem Diplom

Der Weg zum Profi: Kaum woanders herrscht ein solcher Bedarf an gut ausgebildeten Fachleuten wie im Einkauf. Als **einzige Schule in der Schweiz** führen wir Sie in Kleinklassen während 24 Monaten an **zwei Abenden pro Woche** zum Diplom.

**Interessiert?** Natürlich gibt es noch mindestens ein Dutzend Gründe, warum Sie zu uns kommen sollten, aber die erklären wir Ihnen am besten in einem persönlichen Beratungsgespräch. Rufen Sie uns einfach an, und wir schicken Ihnen die ausführlichen Kursunterlagen oder machen gleich was ab.



Seit über 10 Jahren Intensivstudium in kleinen Klassen.

Sekretariat: Flughafenstrasse 10, 9423 Altenrhein  
Tel. 071 858 26 10, Fax 071 858 26 14, info@iqmc.ch  
Weitere Infos unter [www.iqmc.ch](http://www.iqmc.ch)



Engagement und ihr Fragegeschick sind für diese Diskussionen massgeblich. Es scheint, dass sich dieses «Briefing» einmal mehr gelohnt hat.

**Fixfertige Rezepte kann wohl niemand geben. Um die Allgemeinheit anzusprechen, muss man allgemein bleiben. Birgt das nicht die Gefahr, dass man an den eigentlichen Problemen vorbeireferiert, keine Tiefe erreicht?**

Die Gefahr besteht in der Tat, zumal wir ja nicht «nur» Teilnehmer aus einer einzigen Branche haben. Dennoch glaube ich, dass jeder von Erfahrungshorizonten anderer profitieren kann. Manchmal ist es jener eine Satz oder jenes eine Zitat, das hängen bleibt und einem mehr bringt, als man dachte. Das ist generell so im Leben, und man liest es oft in Biographien, dass jemand meist mehr unverhofft als geplant auf einen einzelnen Satz trifft, der anschliessend sein ganzes Leben verändert. Gut, das ist jetzt vielleicht ein etwas übertriebenes Beispiel, und ich muss wahrscheinlich auch nicht befürchten, dass nach dem letzten KMU-Tag alle Teilnehmer gegenläufige Lebenswege eingeschlagen haben. Mir genügt die eine oder andere Einsicht, die den Teilnehmern einen Anstoss und Freude für ihre tägliche Arbeit gibt.

**Ist das Thema des Tages eigentlich wichtig, geht es nicht vielmehr um das Netzwerk?**

Für uns als Veranstalter ist die Themenwahl sehr wichtig. Sie haben vorhin nach hitzigen Diskussionen gefragt: Bei der Referentenauswahl haben wir die nicht wirklich, wohl aber bei der Themenwahl. Da können einige Wochen und einige «Runden» notwendig sein, bis wir Organisatoren uns einig sind, zumal wir ja jeweils schon anfangs Jahr in etwa abschätzen müssen, was «am Freitag nach der Olma» noch aktuell sein könnte. So gesehen liegt uns das Thema schon sehr am Herzen. Aber Sie haben vermutlich auch ein wenig Recht, wenn Sie die Wichtigkeit des Themas hinterfragen. Bisher

haben wir das noch nie gemacht, aber es wäre in der Tat einmal interessant, unsere Teilnehmer kurz nach der Tagung zu fragen, was das genaue Thema des Tages war. Und vermutlich würden wir nicht schlecht liegen mit der Vermutung, dass nicht viele es genau sagen könnten. Eine Erklärung wäre, dass die Teilnehmer genug Vertrauen in uns Organisatoren haben, «schon das richtige Thema gewählt zu haben»... Die andere Vermutung, die Sie ansprechen, ist die der Vernetzung, dass diese für eini-

–  
**«Alle Referentinnen und Referenten haben mich überrascht, jeder und jede ist einzigartig»**  
–

ge wichtiger sein könnte als das Tagungsthema. Das gibt es sicher, und es liegt mir fern, es zu verurteilen, im Gegenteil: Mir geht es auch so, das «Netzwerken» gehört dazu und ist ein wichtiger Bestandteil von Veranstaltungen wie dem KMU-Tag.

**Hand aufs Herz: Hören Sie sich am KMU-Tag eigentlich alle Referate an?**

Das kann ich die Hand ganz locker auf mein Herz legen, denn tatsächlich habe ich, seit dem ersten KMU-Tag 2003 bis heute, jeden einzelnen Vortrag von Anfang bis Schluss mitgehört, ist ja auch selbstverständlich. Das ist auch ein bisschen «der Trick» unserer Veranstaltung: Wir richten es so ein, dass wir selber auch gerne hingehen. Also ein klares, eindeutiges und überzeugtes Ja auf Ihre Frage.

**Welcher der bisherigen Referenten überraschte Sie mit seinen Ausführungen?**

Alle Referentinnen und Referenten haben mich überrascht, jeder und jede ist einzigartig. Sehr gut in Erinnerung ist mir immer noch Daniel Goeudevert wegen seinen Verhalten, vielleicht auch, weil wir ihn an einem der ersten KMU-Tage in St.Gallen hatten. Vielfach ist es ja so, dass sehr prominente

Referenten erst ganz kurz vor ihrem Auftritt eintreffen, ihre Rede halten und anschliessend gleich davonziehen, wenn möglich im Helikopter. Bei Goeudevert war das anders: Obwohl sein Auftritt erst am Schluss des Tages stattfand, war er – trotz langer Anreise – schon von Anfang an beim Tag dabei. Bei seinem Auftritt dann nahm er mehrere Voten seiner Vorredner auf und band sie sehr geschickt und clever in seinen Vortrag ein. Das hat mich sehr beeindruckt, liegt aber vielleicht auch an meiner Vorliebe für Querdenker dieses Formats. Anschliessend haben ich mir einige seiner Bücher gekauft, die wir vorher nicht kannten, und auch die haben mir gefallen. Das sind dann sozusagen die «Folgeschäden» eines KMU-Tag (lacht). Ein anderer Referent mit «Folgeschäden» war Guenter Dueck, von dem ich heute noch regelmässig seinen kostenlosen, aber deshalb nicht weniger geistreichen und intelligenten Newsletter lese.

**Wurden Sie auch schon enttäuscht?**

Nein, da hatten wir bisher ziemliches Glück. Abgesehen davon ist das Wort «enttäuscht» eigentlich etwas Positives: man kann sich von einer Täuschung befreien. Auch bei noch so umsichtiger Planung hat das ein Veranstalter nie so richtig «im Sack», da kann man auch einmal Pech haben. Da müssen wir also ein bisschen «Holz anlangen», dass uns das Glück weiterhin hold bleibt.

**Welche Ziele setzt man sich mit dem KMU-Tag für die nächsten Jahre?**

Um mich kurz zu fassen: Dass die Teilnehmer jedes Jahr so zufrieden sind, dass sie auch das nächste Jahr wieder kommen. Und dass es keine weitere Schweinegrippe oder sonstige Unannehmlichkeiten für unsere Teilnehmenden gibt. /



Markus Oppliger, Partner Advisory Services,  
Sitzleiter St. Gallen, Ernst & Young

## So schützen Sie die Werte Ihres Unternehmens

Der Wert eines Unternehmens bemisst sich in schwierigen Zeiten nicht alleine am Gewinn, sondern ebenso an der Corporate Governance, an der Transparenz der Berichterstattung und an einer vertrauensbildenden Kommunikation mit der Öffentlichkeit.

Text: Markus Oppliger

Für eine Analyse der vielzitierten Krise hat Ernst & Young im Januar 2009 leitende Führungskräfte grosser Unternehmen befragt, die Ergebnisse ausgewertet und die Studie «Neue Chancen in schwierigen Zeiten» erstellt. Die Umfrageergebnisse wurden kürzlich aktualisiert, um zeitnah Entwicklungen zu erkennen und diese effektiv in der Praxis umzusetzen.

Rund die Hälfte der Befragten sieht eine Abnahme des Vertrauens auf Investorenseite. Vor diesem Hintergrund wird es in der nächsten Zeit ein noch wichtigeres strategisches Ziel, versprochene Performanceverbesserungen auch tatsächlich zu erreichen.

### Auswirkungen auf das Risikomanagement

Aktuell geben 56 Prozent der Befragten an, dauerhafte Änderungen im Risikomanagement vorgenommen zu haben. Weitere 33 Prozent haben vorübergehende Änderungen eingeführt. Untermuert werden diese Aussagen durch eine starke Zunahme der Investitionen sowohl im Risikomanagement (38 Prozent) als auch in

der Internen Revision (22 Prozent). Knapp über ein Drittel der befragten Führungskräfte (35 Prozent) ist der Ansicht, dass Schwächen im Risikomanagement verstärkte aufsichtsrechtliche Massnahmen erfordern.

### Vorteile eines integrierten Risiko- und Performancemanagements

Unternehmen müssen Risiken gegen Kosten und Nutzen abwägen und entscheiden, an welcher Stelle sich eine Investition vermutlich am stärksten auf die Performance auswirken wird. Sie werden Vorteile nicht allein dadurch erzielen können, dass sie Kosten senken. Wichtig ist vielmehr auch, nachhaltige Verbesserungen bei Umsätzen und Erträgen zu erreichen. Darüber hinaus gewinnen nicht finanzielle Vermögenswerte zunehmend an Bedeutung. Denn die Märkte und Stakeholder erwarten, dass Unternehmen ihr Geschäft und ihre wichtigsten Vermögenswerte unter Kontrolle haben.

Risikomanagement muss statt in der Compliance-Abteilung wieder vermehrt auf der Ebene der Unternehmensleitung angesie-

delt werden. Nur dort kann es zusammen mit dem Performancemanagement dazu beitragen, dass bessere Entscheidungen getroffen und Unternehmen in unsicheren Zeiten erfolgreicher geführt werden.

### Aus der Vergangenheit lernen

Nach unserer Überzeugung ist Risikomanagement für Unternehmen (Entreprise Risk Management – ERM) nach wie vor äusserst wichtig. Allerdings kann es nun notwendig sein, dessen konkrete Anwendung und Rolle in der Strategie des jeweiligen Unternehmens grundlegend zu überdenken. Ein gutes Risikomanagement hätte eigentlich dazu beitragen müssen, wesentlich mehr Unternehmen wirkungsvoll gegen die jetzige Krise zu schützen. Die Tatsache, dass dies ganz offensichtlich nicht der Fall ist, sollte allen Unternehmensverantwortlichen und Führungskräften zu denken geben. Wir denken, dass einige Unternehmen gescheitert sind, weil sie keine angemessenen Risikomanagementprozesse hatten oder diese nicht beachtet haben. Zudem wurde das ERM nicht dazu eingesetzt, die Handlungen des Managements entsprechend

zu beeinflussen. Und allzu oft wurde die Zukunft nur anhand der Vergangenheit eingeschätzt. Dies konnte nicht funktionieren, da die jetzige Situation nicht einfach nach bekannten historischen Mustern verläuft.

### Welche Fragen sich führende Organisationen stellen sollten:

In welchem Ausmass deckt unsere Organisation die wesentlichen Risiken?  
Leisten unsere Risikomanagement-Aktivitäten tatsächlich einen Mehrwert?

Verbessern diese insgesamt unsere Leistungsfähigkeit?

In welchem Ausmass unterstützen unsere Risikomanagement-Aktivitäten die Erreichung unserer Ziele?

In welchem Ausmass unterstützen oder behindern die Risikomanagement-Aktivitäten unser Wachstum und die Profitabilität?

Wie können wir von unseren Risk-Funktionen «mehr für weniger» bekommen?

Welchen Nutzen hätte unsere Organisation, wenn wir erfolgreich einen «future

state» der Risikomanagement-Aktivitäten implementieren würden?

Die Antwort auf diese Fragen darin besteht, sich sorgfältig zu überlegen, wie die Bereiche Risiken, Kosten und Nutzen am besten über die gesamte Organisation ausbalanciert werden können. Gesellschaften, welche diese Herausforderungen wirkungsvoll adressieren, dürften gegenüber ihren Konkurrenten einen Vorteil haben.

Anzeige

# SPEED NETWORKING

100% FREICOM

## Neue Businesskontakte im 40-Sekunden-Takt

Die Premiere fand am KMU-Tag statt. Zwei Leute stehen sich gegenüber. Sie sprechen miteinander und tauschen die Visitenkarten. Nach 40 Sekunden wird der Gesprächspartner gewechselt. Und nun wird online Networking betrieben. Sie geben Ihre Kontaktinformationen zum Austausch und klicken sich zu neuen Kontakten.

Auf [www.speed-networking.ch](http://www.speed-networking.ch) knüpfen Sie Kontakte mit erhöhter Geschwindigkeit.

**JETZT REGISTRIEREN UND ONLINE WEITER NETWORKEN!**



# Kommen Sie auf unsere Seite.

Ist es nicht Zeit für eine berufliche  
Vorsorge ohne Risiko?



## 100% Sicherheitsgarantie / Berufliche Vorsorge

Mit unserer Vollversicherung erhalten Sie eine berufliche Vorsorgelösung, auf die Sie sich als KMU auch in turbulenten Zeiten auf dem Finanzmarkt verlassen können. So sind die Vorsorgegelder Ihrer Mitarbeitenden zu keinem Zeitpunkt dem Kapitalmarktrisiko ausgesetzt – und dennoch ist die Lösung individuell auf Ihre betriebsspezifischen Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt Beratung anfordern: 0800 809 809 oder  
[axa-winterthur.ch](http://axa-winterthur.ch)

 **winterthur**  
Vorsorge / neu definiert

## «Ich suche nie. Ich finde.»

Medienpionier Roger Schawinski hat in der Branche nicht nur Staub aufgewirbelt, sondern auch Spuren hinterlassen. Am KMU-Tag sprach er über formidable Gegner und den richtigen Zeitpunkt des Absprungs.

Wahre Helden werden über ihre Gegner definiert. Je grösser und mächtiger der Feind, desto besser kommen die Qualitäten des «good boy» zur Geltung. Unzählige Comics und Filme haben das gezeigt. Und genauso verhält es sich mit Roger Schawinski (wenn man ihn denn als «good boy» bezeichnen kann). Als David trat er unzählige Male gegen Goliath «SRG» und deren Generaldirektor Armin Walpen an. Während Walpen in Kürze von der Bühne verschwinden wird, hat sich «Schawi» erst kürzlich wieder ein heimisches Betätigungsfeld eingerichtet. Nach Jahren kehrte er wieder dorthin zurück, wo er sich erstmals einen Namen verschafft hat: Zum Radio.

Die Geschichte von Schawinskis Leben könnte Bücher füllen (was er selbst mit dem Werk «TV-Monopoly» auch schon bewiesen hat). Die Gäste des KMU-Tag bekamen die Kurzfassung vorgeführt, von der Gründung des Konsumentenmagazins Kassensturz (1974), des Piratensender Radio 24 (1979), TeleZüri (1994) und Tele 24 (1998) bis hin zu seiner Zeit als Geschäftsführer des Privatfernsehsenders Sat.1 (2003 bis 2006) und dem Aufbau des Senders Radio 1, welcher am 17. März 2008 erstmals auf Sendung ging und bald auch Einzug in die Ostschweiz halten wird. Diese unvollständige Aufzählung von Etappen aus dem Berufsleben des Zürchers zeugt von einer immensen Energie, die ihn noch heute antreibt. «Und dabei wollte ich ursprünglich gar kein Unternehmer werden» gesteht Schawinski. Und schon gar nicht in der Medienbranche, welche schon damals von der Übermacht «SRG» dominiert wurde. Und doch kam es anders. Schawinski erkannte die Chance in einem kleinen Zeitungsartikel, welcher davon berichtete, dass in Italien das Fernseh-



Die Reise ist noch nicht zu Ende:  
Roger Schawinski

und Radiogesetz abgeschafft wurde. Der damals etwas über 30-Jährige überlegte sich, in welcher Form man sich dies in der Schweiz zu Nutze machen könnte. Radio 24 war die Antwort auf diese Frage und der Beginn eines neuen Medienzeitalters. Was folgte, war die wilde Zeit des Schawinskis, der bei Erfolgsaussichten von einem Prozent durchaus gewillt war, das Wagnis einzugehen – und nicht selten (aber auch nicht immer) am Schluss die Korken knallen lassen konnte.

Nach 25 Jahren als Unternehmer folgte der Wechsel ins Ausland und ins Management. Schawinski wurde Geschäftsführer von Sat.1. «Ich war nur wenige Kilometer

von der Schweiz entfernt, traf aber eine vollkommen andere Struktur an. Ich musste die Mitarbeiter zuerst motivieren und sie zum Mitdenken auffordern.» Das Resultat war gigantisch. Als Schawinski den Sender übernahm, machte er noch keinen Gewinn, im Jahr 2006 erzielte er bereits einen Rekordgewinn von mehr als 200 Millionen Euro. «Da bekommt man es irgendwann auch mit der Angst zu tun. Man fragt sich, wie man das noch toppen soll.»

Ende November 2006 gab Schawinski schliesslich bekannt, dass er Sat.1 zum Jahresende 2006 aus eigenem Entschluss vorzeitig verlassen werde. «Man darf sich niemals an Annehmlichkeiten festkrallen und sich den eigenen Abgang verderben. Auch wenn es verlockend gewesen wäre, weiter zu machen. Als Chef von Sat.1 ist man eine grosse Nummer in Berlin. Ich konnte mit Schröder oder Merkel frühstücken, traf die bekannten Schauspieler und schritt über manch roten Teppich.» Doch «Schawi» erlag der Versuchung nicht. Er reiste weiter, im Kopf bereits das nächste Projekt. Seit November 2007 ist Roger Schawinski mit seinem neuesten Projekt auf dem Zürcher Markt. Er kaufte das Lokalradio Tropic und hat den Sender in ein Radio für Erwachsene umgebaut: Radio 1. Und irgendwie hat man bei Schawinski auch heute noch das Gefühl, dass dies nur ein weiteres Etappenziel darstellt. Auf die Frage, ob er nach wie vor nach einer neuen Herausforderung suche, weicht er jedoch aus: «Ich suche nie. Ich finde.»



# «Im KMU-Kreditmarkt herrscht ein intensiver Wettbewerb»

Das Verhältnis zwischen KMU und den Banken sei entgegen gewissen Zeitungsartikeln alles andere als angespannt. Hilfreich sei aber sicherlich, wenn Kreditnehmer verstehen, wie die Banken das Risiko eines KMU-Kredits kalkulieren. Im Gespräch mit Beat Bernet, geschäftsführender Direktor des Schweizerischen Instituts für Banken und Finanzen.

**Beat Bernet, Sie haben zum Thema «KMU und Banken» referiert. Hätte man da noch den Untertitel «Eine Hassliebe» hinzufügen können?**

Nein, das wäre keine treffende Charakterisierung. KMU und Banken haben eine sehr enge Beziehung. Es ist in unserem Land im Grossen und Ganzen ein gutes Verhältnis. Das sage ich nicht einfach so dahin: Eine Vielzahl von Befragungen und Untersuchungen befasst sich immer wieder mit der Frage nach der Qualität dieser Beziehung und mit allfälligen Problemen, die in ihr auftauchen können. Neuere Studien dazu kommen etwa von der Nationalbank, von Gewerbeorganisationen, vom SECO oder auch vom KMU-Institut unserer Universität. Wie in jeder Beziehung kann es aber auch in derjenigen zwischen KMU und Banken natürlich gelegentlich zu unterschiedlichen Beurteilungen kommen, vielleicht auch zu Missverständnissen, ja vielleicht in Einzelfällen gar zu Frustration.

**Einzelne KMU kritisieren die Kreditpolitik der Banken. Die Bremse werde zu fest angezogen. Trifft das zu?**

Seit einigen Jahren führt die Nationalbank zur Beantwortung dieser Frage eine eigene Statistik, in der die Summe der gewährten Kredite und Kreditlinien erfasst und kommentiert wird. Die neueste Statistik vom September dieses Jahres zeigt, dass in der Schweiz von einer Kreditverknappung keine Rede sein kann. Kreditverknappung heisst ja nicht, dass nicht allenfalls die Kreditnachfrage und

damit auch das Kreditangebot zurückgehen können. Vielmehr heisst es, dass grundsätzlich kreditwürdige KMU keine oder nur noch eingeschränkt Kredite erhalten, oder nur zu prohibitiven Bedingungen. Sowohl die Makrosicht auf den schweizerischen Kreditmarkt als auch die Mikrosicht vieler Banken, in die ich selbst Einblick habe, zeigt, dass das für unser Land nicht zutrifft.

**Sind die Vorlagen, die ich als Unternehmer erfüllen muss, bis ich einen Kredit erhalte, strenger geworden?**

Diesen Vorwurf hört man auch bei uns in den letzten Monaten wieder verstärkt. Und ein

–  
**«Es hilft, wenn man als Kreditnehmer versteht, wie die Bank das Risiko eines KMU-Kredits kalkuliert»**  
 –

Stück weit trifft er sicherlich zu. Kreditkonditionen sind eine Funktion verschiedener Faktoren. Der Zinssatz eines KMU-Kredits setzt sich, etwas vereinfacht gesagt, aus fünf Bausteinen zusammen: den Refinanzierungskosten, den Risikokosten, den Abwicklungskosten, den Eigenkapitalkosten und schliesslich – der geringste Anteil – der Gewinnmarge für die Bank. Für den Kreditnehmer sind natürlich vor allem die Risikokosten von Interesse. Sie basieren unter anderem auf der Beurteilung des Kreditrisikos im Rahmen der Bonitätsprüfung bzw. des Ratings. Tatsächlich stellen wir fest, dass sich das Rating zahlreicher KMU

als Folge der andauernden konjunkturellen Schwächephase momentan verschlechtert. Es hilft, wenn man als Kreditnehmer versteht, wie die Bank letztlich das Risiko eines KMU-Kredits kalkuliert. Letztlich sind drei Elemente für die Berechnung der Risikokosten zentral: die Wahrscheinlichkeit eines Ausfalls der Rückzahlungen, die im Risikofall tatsächlich ausstehende Kreditsumme und der schliesslich tatsächlich zu erwartende Kreditverlust, der nach der Verwertung von Deckungen oder Rückzahlungen aus einem Liquidationsverfahren resultiert. Wenn die Ausfallwahrscheinlichkeit wegen sich verschlechternder Rahmenbedingungen der Firma steigt, kann man die Kreditkosten immer noch durch eine Verbesserung der anderen beiden Faktoren positiv beeinflussen. Beispielsweise durch zusätzliche Sicherheiten oder durch eine Reduktion der bewilligten, aber nicht genutzten Limiten. Oder aber durch Massnahmen, die zu einer Verbesserung des Ratings führen. Lassen Sie sich von Ihrer Bank erklären, wie die Risikokosten für Ihren Kredit zustande kommen – und überlegen und verhandeln Sie, wie Sie diese Kosten allenfalls zu Ihren Gunsten beeinflussen können.

**Die Unternehmen prüfen Alternativen zu den herkömmlichen Finanzinstituten. Ein gefährlicher Weg?**

Das sehe ich überhaupt nicht so, im Gegenteil: Ich möchte die KMU nachdrücklich ermuntern, den Blick verstärkt auch über den Tellerrand traditioneller Bankfinanzierungen hinaus zu richten. Es gibt heute eine Vielzahl

Beat Bernet:  
 «Erwarten Sie nicht, dass Ihnen die Banken alternative Finanzierungsmodelle vorschlagen.»

innovativer und kreativer Finanzierungsmodelle auch für KMU, die noch viel zu wenig genutzt werden. Dazu gehören Formen der Privatplatzierungen, von Mezzanine-Kapital, von nachrangigen Darlehen und viele mehr. Im Internet entstehen neue Finanzierungsplattformen. «Coopetition-Modelle» bündeln den Finanzierungsbedarf mehrerer Unternehmungen usw. Noch immer laufen 99 % aller Finanzierungsprojekte im KMU-Bereich über den klassischen Bankenkanal. Aber selbst hier kann man mit den verschiedenen Bausteinen eines traditionellen Kredites spielen – mit Rückzahlungsvarianten, Zinsmodellen, Optionselementen, Laufzeitmodellen oder mit Sicherheiten. Erwarten Sie nicht, dass Ihnen die Banken alternative Finanzierungsmodelle vorschlagen. Für die Bank ist der klassische Kredit noch immer das bei Weitem margenträchtigste Geschäft, und sie wird sich kaum selbst kannibalisieren wollen. Doch ich bin überzeugt davon, dass uns die kommenden Jahre eine Vielzahl neuer und innovativer Finanzierungsmodelle bringen werden. Hier ist die Kreativität der KMU gefragt. Warten Sie nicht nur auf Vorschläge anderer: Agieren und nicht nur Reagieren heisst auch hier die Devise.

**Der Frust ist gross: Die Banken sind für die Krise verantwortlich und nun bluten einige Firmen dafür. Können Sie diese Gefühle nachvollziehen?**

Ich glaube nicht, dass momentan ausserhalb der Medien viel an Frustration zu spüren ist.

Wie ich gesagt habe, zeigen zahlreiche aktuelle Untersuchungen im Gegenteil, dass das Verhältnis zwischen KMU und Banken momentan ziemlich entspannt ist. Zudem verstehen die grosse Mehrzahl der Kreditnehmer, dass die Bank letztlich nicht ihr eigenes Geld,

–  
**«Die kommenden Jahre bringen uns eine Vielzahl neuer und innovativer Finanzierungsmodelle»**  
 –

sondern das der Sparer und Obligationäre – also unser aller Kapital – in der Form von Krediten an die Wirtschaft weitergibt. Die Banken tun nach den Erfahrungen der 1990er Jahre gut daran, mit diesem Kapital sorgfältig, das heisst risikobewusst, umzugehen.

**Kunden wandern von den Grossbanken ab. Die «kleinen» Banken können das Volumen gar nicht schlucken. Wird sich das Ganze irgendwann wieder beim früheren Stadium einpendeln?**

Die Statistik bestätigt diese oft zitierte Vermutung nicht. Das kommerzielle inländische Kreditvolumen nimmt bei den beiden Grossbanken nicht überproportional ab. Gerade im KMU-Kreditmarkt herrscht momentan ein sehr intensiver Wettbewerb. Neben den Kantonalbanken versuchen sich auch die Raiffeisenbanken zu positionieren, und dass die Postfinance auch gerne in dieses Segment vorstossen würde, ist kein Geheimnis. Jeder

## → Beat Bernet

Prof. Dr., Jahrgang 1954, aufgewachsen in Zug, Studium und Doktorat an der Universität Zürich, Habilitation an der HSG, Unternehmer und Mitglied in div. Verwaltungsräten, seit 1996 Professor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Banking, geschäftsführender Direktor des Schweizerischen Instituts für Banken und Finanzen (s/bf-HSG).

Banktyp hat irgendwo Wettbewerbsvorteile: Die eine kann sich günstiger refinanzieren, die andere hat tiefere Eigenkapitalkosten, und wieder eine andere kann ihre Risikokosten über bessere Ratingmodelle oder über ein modernes Kreditportfoliomanagement reduzieren. Für den Kreditnehmer heisst das, diesen Wettbewerb möglichst virtuos zu nutzen. Das kann man aber nur, wenn man versteht, wie der Kreditgeber denkt, entscheidet und handelt.

**Was wollten Sie den Gästen des KMU-Tages in erster Linie vermitteln?**

Mir ist vor allem ein Punkt wichtig: Wenn Sie ein professioneller Partner sein wollen, müssen Sie zumindest ein Stück weit lernen, wie der Banker zu seinen Entscheidungen kommt. Sie sollten wissen, wie ein Kreditzins kalkuliert wird. Sie müssen ein Ratingmodell zumindest in seinen Grundkomponenten verstehen. Sie müssen natürlich nicht zum Banker werden, aber Sie sollten als Kreditkunde in der Lage sein, Fragen zu stellen und erhaltene Antworten kritisch zu beurteilen. Also: Machen Sie sich schlau, fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstehen, und lassen Sie sich nicht abspesen mit der Antwort, dass man darüber keine Auskunft geben wolle. So wie der Kreditgeber zumindest ein Stück weit Ihr Geschäft verstehen sollte, wenn er die damit verbundenen Risiken und Chancen erkennen will, so müssen auch Sie ein Stück weit das Kreditgeschäft verstehen lernen.



Falls Sie ein geregelttes Einkommen bevorzugen.



DER PROFI

PERSONALMANAGEMENT

Sie suchen einen Job? Sie haben eine Stelle zu besetzen? Vielleicht haben wir die Lösung schon. Und wenn nicht, finden wir sie. In kurzer Zeit. Nach Ihrem Geschmack.

**Der Profi Personalmanagement**

Breite 29 CH-9450 Altstätten  
Tel. +41 71 757 80 60 Fax +41 71 757 80 66  
www.derprofi.ch profi@derprofi.ch

Rosenbergstrasse 32 CH-9000 St.Gallen  
Tel. +41 71 228 80 60 Fax +41 71 228 80 66  
www.derprofi.ch profi@derprofi.ch

Obergass 23 FL-9494 Schaan  
Tel. +423 239 80 60 Fax +423 239 80 66  
www.derprofi.li profi@derprofi.li



LEADER. Das Ostschweizer Wirtschaftsmagazin.

Leader  
lesen  
LEADER®



Peter Schütz,  
Unternehmen,  
Politiker und  
Verbandspräsident.

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

# Unternehmensfinanzierung in der Krise

Trotz Finanzkrise funktioniert der Schweizer Kreditmarkt und es ist keine Kreditklemme in Sicht. Vermehrt rücken nun die Risiken in den Kreditportfolios der Banken ins Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit.

Text: Charles Stettler

Dass das Kreditrisiko insbesondere bei kommerziellen Finanzierungen in den letzten Monaten gestiegen ist, lässt sich nicht bestreiten. Die Zahl der Unternehmenskonkurse hat gemäss Creditreform-Erhebung mit 3872 Pleiten in den ersten drei Quartalen 2009 einen traurigen Rekordwert erreicht. Doch nicht nur die Konkurse nehmen zu. Generell ist davon auszugehen, dass es mit Fortdauer der Krise zu einer Verschlechterung der Bonität vieler Unternehmen kommt. Einerseits infolge der konjunkturellen Schwäche und der Branchenzugehörigkeit, andererseits aber auch aus individuellen Gründen. Damit verschlechtert sich die Qualität der Kreditportfolios der Banken und die Zahl der Ausfälle steigt an. Das wird sich vielerorts in höheren Wertberichtigungen und Rückstellungen für Kreditrisiken niederschlagen. Doch für Panik besteht kein Grund.

### Nachhaltige Kreditpolitik zahlt sich aus

Die Schweizer Banken haben in den vergangenen Jahren im Inland eine vorausschauende Kreditpolitik verfolgt. Dazu gehören nicht zuletzt eine systematische Bonitätsbeurteilung der Kreditnehmer und ein risikogerechtes Pricing. Die Wachstumsraten der inländischen Kreditvolumen waren in den letzten zehn Jahren moderat. Exzesse wie in den USA blieben weitgehend aus. Der Schweizer Kreditmarkt weist folglich keine Anzeichen grosser struktureller Ungleichgewichte auf. Diese Entwicklung hat ihren positiven Ausdruck unter anderem im stetigen Rückgang des Anteils notleidender Kredite am gesamten Kreditvolumen gefunden. Im



Charles Stettler, Leiter Geschäftseinheit Firmenkunden, Zürcher Kantonalbank

Gegenzug sind die Eigenmittelquoten der inländischen Banken in den vergangenen Jahren stetig angestiegen. Die komfortable Eigenkapitaldecke erlaubt es ihnen, im schlimmsten Fall auch grössere Verluste aufzufangen und handlungsfähig zu bleiben.

### Schweizer Kreditmarkt funktioniert

Die Schweizer Banken erfüllen ihre Funktion, Unternehmen und Private mit Krediten zu versorgen, nach wie vor. Das belegt auch die Kreditstatistik der Schweizerischen Nationalbank (SNB). Trotz Krise sind die Unternehmenskredite bis zur Jahresmitte gewachsen. Bei den Kantonalbanken betrug das Limitenwachstum im ersten Semester 2009 knapp 5 Prozent. Für die zweite Jahreshälfte zeichnet sich zwar eine Verlangsamung ab. Doch liegen die Ursachen dafür in erster Linie auf der Nachfrageseite: Viele Unternehmen

schieben geplante Investitionen auf, bis die Konjunktur wieder anzieht. Die Kantonalbanken halten an ihrer bewährten Kreditpolitik fest. Dazu gehört allerdings auch, dass Ratingverschlechterungen bei besonders von der Krise betroffenen Unternehmen zu einer Anpassung der individuellen Kreditbedingungen führen können. Wie stark dieser Effekt in der ganzen Breite zum Tragen kommt, hängt davon ab, wie lange die wirtschaftliche Erholung auf sich warten lässt. Zudem mildert das allgemein tiefe Zinsniveau negative Folgen oder hebt sie teilweise gar auf.

### Gratwanderung erfolgreich meistern

Die Konjunkturprognosen sind nach wie vor mit grossen Unsicherheiten behaftet. Immerhin zeichnet sich ein Silberstreifen am Horizont ab. Wie immer sich die Krise entwickelt – gefragt ist eine verantwortungsvolle Kreditpolitik. Das heisst: eine ausreichende Kreditversorgung für zukunftsfähige Unternehmen. Das heisst aber auch: keine Fehlallokation von Kapital durch falsche Anreize. Wir müssen vermeiden, jetzt die Basis für die nächste Kreditblase zu legen. Es führt kein Weg daran vorbei, dass die Kreditnehmer einen risikogerechten Zinssatz entsprechend ihrer Bonität und der vorhandenen Sicherheiten bezahlen. Damit wird es gelingen, die Gratwanderung zwischen «Kreditklemme» und «Kreditschwemme» auch in Zukunft erfolgreich zu meistern.



# Mit Freuden zur nächsten Wurzelbehandlung

Sie sind charmant. Sie sind erfolgreich. Und sie haben in nur sechs Jahren eine ganze Branche revolutioniert. Haleh und Golnar Abivardi, Gründerinnen des Zahnarztzentrums Zürich («swiss smile») sorgten am KMU-Tag für offene Münder.

Hand aufs Herz beziehungsweise den Mund: Wer geht schon gerne zum Zahnarzt? Für die meisten ist ein solcher Termin der reinste Horror. Das bestätigte auch die Saalumfrage von Moderator Rainer Maria Salzgeber. Bei kaum jemandem stellt sich bei dem Gedanken an den nächsten Untersuchung Vorfreude ein. Haleh und Golnar Abivardi sind vor sechs Jahren angetreten, um diesen Zustand zu ändern, um den Besuch beim Zahnarzt zu einem Ereignis zu machen. Und alleine schon ihre Ausführungen in der Olma-Halle sorgten dafür, dass die Stimmung innerhalb von nur 30 Minuten umschlug: Als Salzgeber die Umfrage am Ende des Referats ein zweites Mal durchführte, stand der ganze Saal. Besser kann man ein Unternehmen nicht vermarkten.



Sorgen für ein gewinnbringendes Lächeln: Haleh und Golnar Abivardi

## «walk in and smile»

Anfangs wurden die Zürcher Schwestern mit persischen Wurzeln noch belächelt. Heute bewundert man sie. Nach dem Studium an der Universität Zürich gründeten sie im Kanton Thurgau eine eigene Praxis, die sie über ein Jahrzehnt erfolgreich betrieben. Im Laufe dieser Zeit kam die Idee, ein Kompetenzzentrum für Zahnmedizin mit neuartigem Konzept an bester Lage in Zürich zu eröffnen. Ein gewagtes Unterfangen, denn Zürich gilt als Stadt mit der höchsten Dichte an Zahnarztpraxen. Die Vision aber lautete «walk in and smile». Eine Praxis also, die an 365 Tagen im Jahr, während zwölf Stunden täglich und ohne Voranmeldung aufgesucht werden kann. Und auch architektonisch wollten die Schwestern neue Akzente

setzen. Der Besucher sollte sich in eine Unterwasserwelt versetzt fühlen und ihm damit die Angst vor der bevorstehenden Untersuchung genommen werden.

## Enorm hohes Risiko

Soweit die Idee. Was fehlte, war das Kapital. 100'000 Franken aus dem Verkauf der Thurgauer Praxis genühten bei weitem nicht, um das Konzept zu verwirklichen. «Wir gingen damals von Bank zu Bank und erhielten Absage um Absage», blickt Haleh Abivardi zurück. Doch die Beharrlichkeit zahlte sich aus. Eine Regionalbank liess sich von der Vision überzeugen und sprach einen Investitionskredit von 2.5 Millionen Franken. Angetrieben von diesem Erfolg und dem Glauben an die Idee folgte eine risikoreiche Realisierungsphase: Rund 20 Mitarbeiter

wurden mittels verlockenden Versprechungen unter Vertrag genommen. In die bauliche Umsetzung der Praxiswelt wurde deutlich mehr Geld gesteckt als budgetiert. Und der unterschriebene Mietvertrag für die Lokalität am Zürcher Hauptbahnhof lief über die Dauer von 20 Jahren. Das sorgte nicht nur für schlaflose Nächte, sondern auch für eine weitere Innovation aus dem Hause «swiss smile»: Jetzt behandeln und sofort bezahlen. «Die meisten Patienten schätzten dieses Modell. So schmerzt nur der Besuch bei Zahnarzt und nicht auch noch die anschliessende Rechnung, die ins Haus flattert», lacht Golnar Abivardi.

## Warteschlangen beim Zahnarzt

Was dann passierte, hätten die Schwestern aber auch in ihren kühnsten Träumen nicht

erwartet. Die Praxis eröffnete am 17. November 2003 ohne Patientenstamm, wurde aber schon um 7 Uhr morgens förmlich überrannt. Vor den Türen bildete sich eine meterlange Schlange, welche wiederum für ein enormes Medienecho sorgte. Der erste Dominostein war gefallen.

Schon drei Jahre später belief sich der Kundenstamm auf 25'000 Patienten. 100 Mitarbeiter erwirtschafteten einen Umsatz von 100 Millionen Franken, und aus Platzgründen wurde an der Bahnhofstrasse ein zweites Zentrum eröffnet. Kurz darauf folgten Filialen in St.Moritz und London. Auch im Ausland stiess das neuartige Konzept

aus der Schweiz auf enormes Interesse – sowohl von den Patienten als auch von namhaften Medien. «swiss smile» wurde zum ersten internationalen Brand in der Zahnmedizin.

## Innovationen in der Krise

Von der Wirtschaftskrise blieben aber auch Haleh und Golnar Abivardi nicht verschont. Die Umsätze brachen ein. Und wie entgegneten sie dieser Talfahrt? Mit einer weiteren Innovation: Leasing für Zähne. Patienten hatten fortan die Möglichkeit, monatlich ihr neues gewinnbringendes Lächeln abzubehalten. Ein Modell, das einschlug. So schnell wie die Umsätze nach unten gesun-

ken waren, so schnell schossen sie wieder auf den alten Stand – und darüber hinaus.

Heute betreut «swiss smile» über 55'000 Kunden an den vier Standorten – und monatlich kommen bis zu 1000 neue dazu. Das Zahnmedizinische Angebot wurde durch eigene Produkte ergänzt und in Zürich eine Praxis ausschliesslich für Kinder eröffnet. Und die Geschichte geht weiter, vorerst mit einer Neueröffnung in Bangalore. Niemand zweifelt daran, dass noch weitere Märkte mit einem Schweizer Lächeln erobert werden. Unser Land hat nach den Uhren und der Schokolade endlich einen weiteren Exportschlager zu verbuchen.

Anzeige

		<p>Machen Sie aus einem KMU-Tag ein KMU-Jahr. Agieren Sie mit einem kompetenten Partner für Online-Buchhaltung.</p>
<h2 style="text-align: center;">Sie buchen Ihre Ferien ja auch nicht beim Bäcker.</h2> <p style="text-align: center;">Und für Online-Buchhaltung gibt's ABACUS by PROVIDA.</p> <p>Wann nutzen Sie diese vorteilhafte Dienstleistung?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mehr Sicherheit – weil Ihre Daten beim Treuhänder sicher sind.</li> <li>■ Mehr Support – weil die Unterstützung bedürfnisgerecht ist.</li> <li>■ Mehr Flexibilität – weil das Handling schnell und einfach ist.</li> <li>■ Mehr Freiraum – weil Sie sich auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren können.</li> </ul> <p>Wir verfügen über breite Erfahrung als Anbieter von «ASP – Software als Dienstleistung» und bieten Finanzbuchhaltung des Softwareherstellers ABACUS online zur Nutzung an. Provida schafft Freiräume. Durch Kompetenzen und Synergien – von der Unternehmensberatung zur Steuerberatung, von Management Services zur Wirtschaftsprüfung.</p> <p><b>Provida</b> Romanshorn · St.Gallen · Zürich · Frauenfeld · Kreuzlingen · Rorschach · Zug Telefon 0848 800 844 · info@provida.ch · www.provida.ch</p>		



Insurance + Partner AG

Der unabhängige Versicherungsbroker für Unternehmen mit Niederlassungen in der ganzen Schweiz

Kontaktieren oder Informieren Sie sich unter:  
**www.vtl.ch • info@vtl.ch • 071 913 68 68**

Ihr Versicherungsschutz nach Mass...  
...durch unabhängige Versicherungsberatung

Partnerbüros in:

Wil	Rorschach	Kreuzlingen
Steckborn	Zumikon	Schötz
Zug		Muttenz



**Voll vernetzt! Flexible Unified Communications-Lösungen für zielorientierte KMU's.**

Starkstrom | Automation | Telematik | Informatik

ELEKTROTECHNIK

**Huber+Monsch**

St.Gallen, Tel. 071 274 88 77 | Gossau | Rorschach  
[www.hubermensch.ch](http://www.hubermensch.ch)

# «Das ist nichts anderes als eine aufgeschobene Liquidation»

Unternehmer und FDP-Nationalrat Ruedi Noser sprach am KMU-Tag zum Thema «KMU und Moral». Für ihn ist klar: «Wer keine Gewinne erwirtschaftet, kann nicht moralisch handeln.»

Da stand er nun und hatte die schwierige Aufgabe, im Umfeld der Wirtschaftskrise über moralische Werte zu sprechen. Und er tat es mit einigen überraschenden Äusserungen. Noser, der erst kürzlich zum 25-jährigen Bestehen seiner Noser Gruppe sämtliche Mitarbeiter mit deren Familien zu einer Kreuzfahrt einlud und ihnen eine Extra-Ferienwoche schenkte (was ihn rund 3 Millionen Franken kostete), stellte zu Beginn seiner Ausführungen klar, dass er nicht zwischen kleinen und grossen Unternehmen unterscheide. «Es gibt keine Teilung der Wirtschaft, auch wenn dies von der Presse gerne so dargestellt wird: Die kleinen Guten gegen die grossen Bösen.» Diese Argumentation sei zu einfach und viele Politiker würden sich ihrer bedienen, um beim Volk zu punkten. Dabei würden für alle die gleichen Gesetze gelten. Und auch die Gedanken zur Moral in der Wirtschaft würden sämtliche «Grössen» einbeziehen. Ohne Moral überlebe eine Firma nicht. Und wenn Noser von Moral spricht, dann meint er die Werte, nach welchen sich eine Firma ausrichtet. «Es gibt unzählige solcher Werte. Gewisse finden Sie in der Bilanz, andere in der täglichen Arbeit, im Umgang mit den Mitarbeitern», so Noser. Werte würden eine klare Beschränkung des Tätigkeitsfeldes darstellen – im positiven wie auch im negativen Sinne. Aber letztlich würden genau diese Werte dazu führen, dass man die gesetzten Ziele erreicht. «Grundsätzlich haben wir alle eine konservative Werthaltung. Warum? Weil wir uns über all die Jahre einiges an Wissen angeeignet haben. Und dadurch haben wir erfahren, dass es wichtig ist, Gewinne zu erarbeiten. Es gibt keine nachhaltige Moral, keine



Ruedi Noser:  
«Werte schränken ein.»

Werthaltung ohne nachhaltige Gewinne», ist der gebürtige Glarner überzeugt. Und er geht noch weiter: «Wer keine Gewinne erwirtschaftet, kann auch nicht moralisch handeln. Denn Gewinne zu erwirtschaften, gehört zur Arbeit eines Unternehmers. Wir nehmen damit unsere Aufgabe in der Gesellschaft wahr.»

### Seitenhieb auf Blocher

Für Noser gibt es insbesondere zwei Bereiche, die man als Unternehmer klar beeinflussen kann. Erstens: Mit welchen Menschen man zusammen arbeitet. Und zweitens: Wie man mit diesen Menschen umgeht, welche Kultur man pflegt. Die restlichen Dinge würden nicht selten fremd bestimmt. «Daher müssen wir unsere Werthaltungen den Mitarbeitern kommu-

nizieren, sie einbinden.» Denn man könne von Angestellten nicht verlangen, dass sie diese von selbst erfahren würden. «Das hat einen einfachen Grund: Werte, die für mich zu 100 Prozent stimmen, können an einem anderen Ort vollkommen falsch sein.» Noser bringt hierzu ein Beispiel, ohne Namen zu nennen. Dennoch dürfte allen klar gewesen sein, von wem er spricht: «Wenn ich im Bündlerland erfolgreich eine Chemiefabrik führe, dann muss es nicht bedeuten, dass ich mit den Werten, die ich dort pflege, Erfolg in einem anderen Segment haben werde.» In der

# DO IT NOT YOURSELF

Ihren Reinigungspartner finden Sie auf [www.allpura.ch](http://www.allpura.ch)

Sie müssen nicht alles selber machen. Für den rundum sauberen Job gibt es die Reinigungsunternehmen der Allpura. Als echte Profis sorgen sie auch bei Ihnen für höchste Sauberkeit – mit qualifizierten Mitarbeitenden und unter Einhaltung aller Vorschriften zu Sicherheit und Arbeitsrecht.

**Allpura**

Verband Schweizer Reinigungs-Unternehmen



Politik gebe es Werte, die von grosser Bedeutung seien, welche aber nichts mit der Moral in einem Unternehmen zu tun hätten. «Das muss man lernen. Macht man den Unterschied nicht, wird es gefährlich», ist der Nationalrat überzeugt.

#### Kurzarbeit über zwei Jahre

Mühe bereiten Ruedi Noser auch die Forderungen, die Kurzarbeit auf zwei Jahre auszudehnen: «Stellen Sie sich einmal vor, welche Werte Sie damit in Ihrem Unternehmen pflegen? Was würde das bedeuten? Das wäre nichts anderes als eine aufgeschobene Liquidation.» Die Kurzarbeit sei

eingeführt worden, um entweder ein kurzes Gewitter oder Strukturanpassungen zu überstehen. «Sie wurde nicht eingeführt, um ganze Konjunkturzyklen auszusitzen. Die Abfederung darf nur dazu dienen, wieder kontrolliert aufs normale Niveau zu gelangen. Alles andere macht keinen Sinn.» Seine Gedanken fasste der Freisinnige abschliessend in drei Punkten zusammen. Erstens: «Sind wir ehrlich? Trage ich diese Werte, die ich in meinem Unternehmen verlange, wirklich?» Zweitens: «Die Werthaltung beginnt beim Kunden. Sie können von Ihren Mitarbeitern keine Ehrlichkeit verlangen, wenn Sie nicht ehrlich gegen-

über ihrer Kunden sind.» Und drittens: «Sie müssen mit den Mitarbeitern über diese Werte diskutieren und akzeptieren, dass sie diese Werte nur teilweise mittragen.» Und wenn ein Politiker und Unternehmer von Ehrlichkeit spricht, drängt sich natürlich die Frage auf, welches Betätigungsfeld denn das authentischere ist. Noser dazu: «In einer Firma erhalten Sie über die Erfolgsrechnung ein klares Feedback. Ein solch klares Feedback gibt es in der Politik nicht. Man kann sehr lange erfolglos politisieren.»

Anzeige



**Universität St. Gallen**

**Weiterbildung für KMU**

**St. Galler Management Seminar für KMU**  
20 Seminartage (9 Blöcke)  
60. Durchführung März–November 2010

**KMU Führungskompetenz**  
6 Seminartage (3 Blöcke)  
20. Durchführung März–Juni 2010

**KMU Verkaufsseminare**  
3 Seminartage (3 Tagesmodule)  
43. Durchführung März–April 2010

**KMU Projektmanagement**  
3 Seminartage (1 Block)  
7. Durchführung April 2010

«Am KMU-HSG spielt die Musik! Die Dozenten verstehen es bestens, Theorie und praktische Anwendung zu verbinden. Die Inhalte sind sehr zeitnah und gut umsetzbar. Interessant und motivierend ist auch der Erfahrungsaustausch mit anderen Teilnehmenden aus verschiedenen Branchen.»

David Spielhofer  
Leiter Verkauf, Poggenpohl Group (Schweiz) AG

Nächster Info-Abend:  
10. Februar 2010 in Zürich  
Anmeldung online

KMU-HSG.CH



Ausführliche Informationen finden Sie auf unserer Website: [www.kmu-hsg.ch](http://www.kmu-hsg.ch)

## «Es gibt nur wenige Menschen, die dem Land im besten Sinne dienen wollen»

Ruedi Noser ist seit 1996 Alleininhaber und CEO der Noser-Gruppe und seit 2003 für die FDP im Nationalrat. Im Gespräch erklärt der 48-Jährige, welche Werte ihm persönlich wichtig sind und wie hoch Politiker die Eigeninteressen gewichten.

#### Ruedi Noser, am KMU-Tag haben Sie zum Thema «KMU und Moral» referiert. Welche moralischen Werte sind im Unternehmertum unabdingbar?

Etwas vom Wichtigsten, wenn man von Moral spricht, ist festzuhalten, dass es für eine Firma unmoralisch ist, Verluste zu machen. Denn nur Firmen, die Gewinne erwirtschaften, können sich langfristig moralisch korrekt verhalten. In diesem Zusammenhang gefällt mir der Begriff «Werte» besser als «Moral». Denn mit dem Wort «Werte» wird klar, dass auch die Finanzen ein Wert sind. Ich wollte also die Frage beantworten, welche Werte in einer Firma wichtig sind. Auch hier gibt es eine Unterteilung, nämlich zwischen Werten, die wichtig sind im Umgang mit der Aussenwelt, und solchen, die für das Zusammenarbeiten in der Firma stehen. Gegenüber unseren Kunden wollen wir eine Leistung erbringen und für diese Leistung auch bezahlt werden. Wir wollen kein Geld für nicht erbrachte Leistungen, aber wir akzeptieren nicht, wenn der Kunde Leistungen verlangt, für die er nicht bezahlt.

Auf dieser Basis wollen wir einen ehrlichen Umgang mit dem Kunden pflegen. Wir wollen den Kunden offen über unsere Leistungen orientieren. Wir wehren uns aber, wenn der Kunde diese Ehrlichkeit ausnützt, um sich einen Vorteil zu verschaffen. Auf Basis dieser beiden Grundsätze gibt es Kunden, mit denen wir gut auskommen, und es gibt solche, mit denen wir

eher schlecht zusammenarbeiten können. Man kann zudem keine Werte nach innen haben, die man nicht auch gegenüber den Kunden vertritt. Daher verlangen wir intern für ein volles Salär auch 100 Prozent Leistung und verzichten wenn immer möglich auf alle individuellen Boni.

#### Was ist unmoralisch?

Unmoralisch ist es, einen Verlust zu machen. Das ist das Erste und Wichtigste. Denn nur wenn man Gewinne macht, kann man seine Werte nachhaltig leben.

#### Vermissen Sie in gewissen Betrieben die Moral?

Da masse ich mir kein Urteil an. Wichtig ist, dass jedes Unternehmen über gelebte Werte verfügt und dass man sich auch be-

–  
**«Ein Unternehmer muss wertkonservativ, aber lösungsoffen sein»**  
 –

wusst ist, dass man die Werte nicht eins zu eins auf andere Unternehmen übertragen kann. Was für mich und mein Unternehmen richtig ist, muss nicht automatisch für eine andere Person und für eine andere Firma richtig sein.

**In dieser Krisenzeit fühlen sich zahlreiche Angestellte schlecht behandelt. Es gilt, Unternehmen zu retten. Darunter**

#### leiden einzelne Mitarbeiter. Wird teilweise zu schlecht kommuniziert?

Ich denke nicht, dass Mitarbeiter schlecht behandelt werden. Ein Unternehmen muss den Kunden seine Produkte verkaufen, und mit dem eingenommenen Geld kann es die Löhne bezahlen. Es gibt keinen anderen Weg, das zu tun. Man kann nur mehr oder weniger Vorsorge leisten, um schlechte Zeiten zu überstehen. Aber auch da muss das Ziel sein, in Zukunft wieder Gewinne zu machen – und zwar in absehbarer Zukunft.

Ich denke beispielsweise, dass die aktuelle Diskussion, ob man die Kurzarbeit auf zwei Jahre ausweiten soll, aus der Sicht der unternehmerischen Werte ein unmöglicher Weg ist. Es ist wertvoller, ein Unternehmen untergehen zu lassen, statt es zwei Jahre mit 30 bis 50 Prozent Kurzarbeit oder noch mehr am Leben zu halten. Stellen Sie sich einmal den Werteverfall in dieser Firma vor: Jeder Mitarbeiter weiss, dass die Kosten für die Kurzarbeit und die Investitionen für zukünftige Produkte kaum mehr zu erwirtschaften sind. Er weiss also, dass er in einer Sozialfirma arbeitet. Und er wird sich auch so verhalten.



## TrainArt Weekend-Akademie

Kompakt | Kompetent | Kreativ

Die TrainArt Weekend-Akademie bietet ausschliesslich an den Wochenenden massgeschneiderte Intensiv-Weiterbildungen für kleine und mittelständische Unternehmen aus der Bodensee-Region.

Coaching  
Team-Coaching  
Intensiv-Seminare  
Trainings-Essentials

... und selbstverständlich können Sie unter der Woche unsere Unterstützung auch ganz individuell für Ihre Mitarbeiter oder für sich selbst in Anspruch nehmen.

TrainArt Weekend-Akademie  
Konstanzerstr. 43, CH-8280 Kreuzlingen  
Telefon: +41(0)71 6711930  
Mobile: +41(0)76 5595778  
E-Mail: [peter.binetsch@trainart.ch](mailto:peter.binetsch@trainart.ch)  
[www.Wochenend-Akademie.ch](http://www.Wochenend-Akademie.ch)

## TREUHAND | EXPERTEN

UNSERE  
ERFAHRENEN MITGLIEDER  
SIND IHRE EXPERTEN  
IN SACHEN ERFOLG.

TREUHAND | SUISSE

[www.treuhand-suisse.ch](http://www.treuhand-suisse.ch)  
Schweizerischer Treuhänderverband



Ruedi Noser:  
«In der Politik darf man nichts tun, um direkt einen Vorteil für die Firma zu haben.»



Prosperierende Aussichten.

## Vorausschauende Umsicht hält fit.

Weitblick, Besonnenheit und innovative Tatkraft sind Kardinaltugenden für Unternehmerinnen und Unternehmer. Sie unterstützen die Fitness jedes Unternehmens und sorgen dafür, dass es den Erfordernissen des Marktes stand hält.

Das gilt für die Erzeugnisse und Leistungen eines Unternehmens ebenso wie für die berufliche Vorsorge aller Mitarbeitenden. Da ist es beruhigend, einen fitten, unabhängigen und agilen Partner wie die *pensionskasse pro* an seiner Seite zu wissen.

**pensionskasse pro**

*Wir denken weiter.*

pensionskasse pro, Bahnhofstrasse 4, 6430 Schwyz  
Tel. 041 817 70 10, Fax 041 817 70 15, [info@pkpro.ch](mailto:info@pkpro.ch), [www.pkpro.ch](http://www.pkpro.ch)

### Welche Kompromisse würden Sie als Unternehmer niemals eingehen?

Diese Frage kann man so nicht stellen. Ein Unternehmer muss wertkonservativ, aber lösungsoffen sein. Nun gibt es aber Dinge, die ich als Mensch einfach nicht akzeptiere und nicht machen werde. Das eine ist, Schmiergelder zu bezahlen, um einen Auftrag zu gewinnen, und das andere ist, dass ich in der Politik meine Meinung immer offen und ehrlich sagen werde, unabhängig davon, ob es dazu führt, dass man einen Auftrag verlieren könnte.

### Ihr Referat hätte auch «Politik und Moral» lauten können. Hätte diese Thematik den Rahmen gesprengt?

Zuerst muss man hier die Brückenfunktion definieren: In der Politik darf man nichts tun, um direkt einen Vorteil für die Firma zu haben, das sollte aber auch umgekehrt gelten. Sprich, man sollte im Geschäft keine Nachteile haben wegen der Politik. In der Politik ist der Macchiavelli wichtiger als die Moral. Es geht also um Macht und dann um den Nutzen für die Schweiz, beides sind jedoch Materien, die sich nur sehr

schlecht objektiv messen lassen. Während man als Unternehmer mit der falschen Werthaltung innert drei Jahren Konkurs macht, kann man in der Politik einfach einige Jahrzehnte mit einer falschen Werthaltung überleben.

### Sie konnten im Nationalrat während nunmehr sechs Jahren moralische und auch unmoralische Erfahrungen sammeln. Wie hoch werden in Bern die Eigeninteressen gewertet?

Sehr hoch. Es gibt nur wenige Menschen, die dem Land im besten Sinne dienen wollen. Die meisten haben eine Agenda, die nicht viel mit Dienen am Land zu tun hat. Deshalb haben unabhängige Geister grossen Einfluss. Jedoch besteht die Gefahr, dass Menschen, die nur das Beste für andere wollen, meinen, bestimmen zu müssen, was für andere das Beste zu sein hat. In diesem Sinne ist es mir lieber, Kollegen um mich herum zu haben, bei denen ich weiss, warum sie sagen, was sie sagen.

### Wieso tut man sich die Politik eigentlich noch an? Die Mehrheit der Schweizer

### interessiert sich nicht dafür. Und von den Politikinteressierten wird man genauso beschossen wie von den Medien.

Ich kann da nur persönlich sprechen: Ich tue mir die Politik nicht an, ich habe Lust zu politisieren. Ich will meine Projekte und Ideen einbringen, und ab und zu gelingt es mir auch, das eine oder andere durchzubringen. Das ist spannend. Ob es nun mein Einsatz für das Budget der ETH, für den Innovationspark Dübendorf oder für die Unabhängigkeit der Künstler von der Politik ist: Für all das habe ich mich eingesetzt, weil ich zutiefst überzeugt bin, dass das so richtig ist.

### Konnten Sie als Unternehmer von Ihrer Tätigkeit in Bern profitieren?

Nein, eher das Gegenteil ist der Fall: Wir verlieren Aufträge wegen meiner Tätigkeit in Bern.



# Kosten reduzieren und gleichzeitig die Umwelt schützen? Öko-logisch!

Der nachhaltige Umgang mit unserer Umwelt ist zurzeit in aller Munde. Jeder möchte zum Schutze und zur Verbesserung beitragen. Skepsis hinsichtlich zusätzlicher Kosten hindert jedoch vielerorts noch die aktive Umsetzung innerhalb eines Unternehmens. Dass Nachhaltigkeit nicht teuer sein muss, soll folgender Bericht aufzeigen.

Sie kennen die Situation: Alle Mitarbeiter scheinen einen eigenen Drucker zu haben. Sie müssen all diese Systeme verwalten, die Betriebskosten senken und die Verfügbarkeit gewährleisten. Solche Arbeitsumgebungen sind oftmals über die Jahre gewachsen, ohne die unnützen Kosten für den Betriebsunterhalt von zuwenig ausgelasteten Geräten zu kennen.

## Ein System macht vieles einfacher

Anstatt verschiedene Systeme und Marken im Einsatz zu haben, hat man mit einem Multifunktionssystem nur noch mit einer Marke zu tun. Dies hat Vorteile bei der

Beschaffung der Verbrauchsmaterialien, wie auch für den Service. Zudem benötigen multifunktionale Geräte im Vergleich zu mehreren Einzelgeräten, die im ganzen Unternehmen installiert sind, viel weniger Raum und Aufwand für den Unterhalt. Neuere Systeme sind dank moderner Technologie auch bedeutend energiesparender wie z.B. multifunktionale Océ-Farbsysteme mit integrierter Induktionsheizung, welche den Stromverbrauch wesentlich reduziert.

## Kosten transparent aufzeigen

Mit dem Océ my officé Quick Assessment, entwickelt für kleinere und mittlere Unter-

nehmen (branchenunabhängig), unterstützt Sie die Firma Océ bei der Ermittlung der Daten sowie der nachfolgenden Optimierung Ihrer internen Arbeitsprozesse. Für Unternehmen ab 150 Arbeitsplätzen stellen wir ein ergänztes Office Assessment zur Verfügung, so dass je nach Grösse des Betriebes die wichtigsten Kennzahlen erfasst werden. Abgesehen von der vorhandenen Drucker- und Kopiererinfrastruktur (Hersteller, Modell, Alter, usw.) wird eine detaillierte Ist-Analyse erstellt. Anhand dieser Analyse erhält der Kunde eine solide Basis für Diskussionen und deckt das vorhandene Optimierungspotenzial auf. Diese aktuellen

Analysen gewährleisten, dass Aussagen nicht lediglich auf Vermutungen basieren, sondern sich auf tatsächliche Fakten aufbauen. Die Aufwände eines Unternehmens können so transparent gemacht werden und verschaffen Klarheit über die Verbesserungsmöglichkeiten.

## Wo liegt der öko-logische Aspekt?

Kosten einsparen durch den wirtschaftlichen Einsatz der verwendeten Bürosysteme ist eine Seite. Die Auswahl von ökologisch nachhaltigen Druckern eine Andere. Multifunktionssysteme von Océ sind vielseitig als Schwarzweiss- oder Farbsysteme einsetzbar. Je nach Wunsch mit verschiedenen Endverarbeitungsfunktionen erweiterbar. So können in einem Arbeitsgang Flyer, Verkaufsdokumente oder mehrseitige Broschüren gefalzt und geheftet produziert werden. Dies spart Zeit und Geld, da es nicht nötig ist, einen externen Druckdienstleister hinzu zuziehen.

Wussten Sie, dass Kartuschen des polymerisierten High Definition Toners viel länger ausreichen, da das Druckbild durch die abgerundeten Tonerpartikel feiner und präziser aufgedruckt und somit weniger Toner verwendet wird?

Ausserdem legt Océ Wert auf die wiederverwertbare Konstruktion aller System-

Komponenten. Bereits bei der Auswahl der Rohmaterialien über die Entwicklung, die Produktion, die Verwendung bis zur Entsorgung wird dieses Augenmerk in allen Prozessen berücksichtigt.

## Nachhaltige Produktfamilien

Bei Océ ist beispielsweise die Nachhaltigkeit ein fester Bestandteil des Produktdesigns. Zahlreiche Drucker und alle Kopierer weisen zur Begrenzung von Papierfehlern einen kurzen Papierweg auf, wodurch Energie gespart und die Materialverschwendung aufgrund von unnötigen Papierstaus reduziert wird.

Océ-Systeme wurden konzipiert, um die Wärme-, Lärm-, Staub- und Ozonemissionen möglichst gering zu halten. Wie das? Bei vielen Systemen sind Entwickler und Fixierungsöle nicht erforderlich, so dass nur sehr geringe Tonerrückstände anfallen und der Papierverbrauch durch die automatische Single-Pass-Duplexdrucktechnologie halbiert werden kann.

Ferner werden viele Océ-Erzeugnisse als Produktfamilien konzipiert; dadurch sind sie modular und ausbaufähig und können problemlos auf einen höheren Leistungsstand gebracht werden, ohne dass es nötig wäre, sie auszuringieren oder zu ersetzen.



## Den richtigen Partner wählen

Die internen Betriebskosten senken und gleichzeitig etwas positives für die Umwelt tun ist möglich. Eine detaillierte Analyse der vorhandenen Infrastruktur zeigt die Kosten auf und gilt als Planungsmittel für eine gezielte Optimierung der ausgegebenen Druckkosten. Océ unterstützt Sie dabei sehr gerne und wird gemeinsam mit Ihnen in einer wachsenden Partnerschaft die für den Kunden gewünschte Lösung erarbeiten. Durch den gezielten Einsatz eines Océ-Systemes in jede Arbeitsumgebung leisten Sie bereits einen wesentlichen Teil zur ökologischen Nachhaltigkeit bei. Den Rest übernimmt Océ für Sie.

## Océ und die Umwelt

Das Unternehmen Océ erfüllt als überzeugter Befürworter der Umweltpflege die Einhaltung der anspruchvollsten globalen Standards. Von der Wiederverwertung der Komponenten, dem Umgang mit Wasser- und Energieressourcen bis hin zum umweltfreundlichen Ansatz in Sachen Abfallentsorgung und Emissionen ist Océ stets darauf bedacht Ozon-, Staub- und Toneremissionen zu reduzieren.

Die Richtlinien der ISO-14001 Zertifizierung sowie des Energy Stars gelten gleichermaßen wie das Gütesiegel «Blauer Engel» für die mehrfach ausgezeichneten multifunktionalen Drucksysteme aus dem Hause Océ.

## → Wer ist Océ?

Océ ist seit 130 Jahren als einziger europäischer Hersteller im professionellen Dokumenteninput und -output tätig. Das holländische Unternehmen mit Hauptsitz in Venlo, NL, betreibt Niederlassungen in über 80 Ländern weltweit und ist seit 1928 in der Schweiz präsent. Die Produktpalette und Dienstleistungen von Océ werden mit einem technischen Kundendienst und spezifischen Beratungsleistungen für KMU ergänzt. Im Fokus steht das Ziel, gemeinsam mit dem Kunden eine für seine Büroumgebung passende Lösung zu erarbeiten und in seinem Betrieb einzuführen. Als Ergebnis folgt eine Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung für das Unternehmen des Kunden.



**Kontakt:** Mirco F. Yuste  
Marketing Manager Document Printing

Océ (Schweiz) AG  
Sägereistrasse 10, 8152 Glattbrugg  
044/ 829 11 11, info@oce.ch, www.oce.ch





## Helvetia KMU<sup>4</sup>-Beratung.

Umfassende Versicherungs- und Vorsorgelösungen aus einer Hand. Für Sie, Ihre Familie und Ihr Unternehmen. Fragen Sie unsere Generalagentur in Ihrer Nähe. Wir freuen uns auf Sie.

Ganz einfach. Fragen Sie uns.

Helvetia Versicherungen

Generalagentur St.Gallen-Appenzell

Generalagentur Thurgau

Generalagentur Rheintal

T 058 280 1000 (24 h), [www.helvetia.ch](http://www.helvetia.ch)



## Zweidimensionale Welt

Ein Referat, welches schwer mit Worten zu beschreiben ist, war jenes von Roman Tschäppeler. Der 31-Jährige regte mit seinen zweidimensionalen Diagrammen auf unterhaltsame Weise zum Denken an.

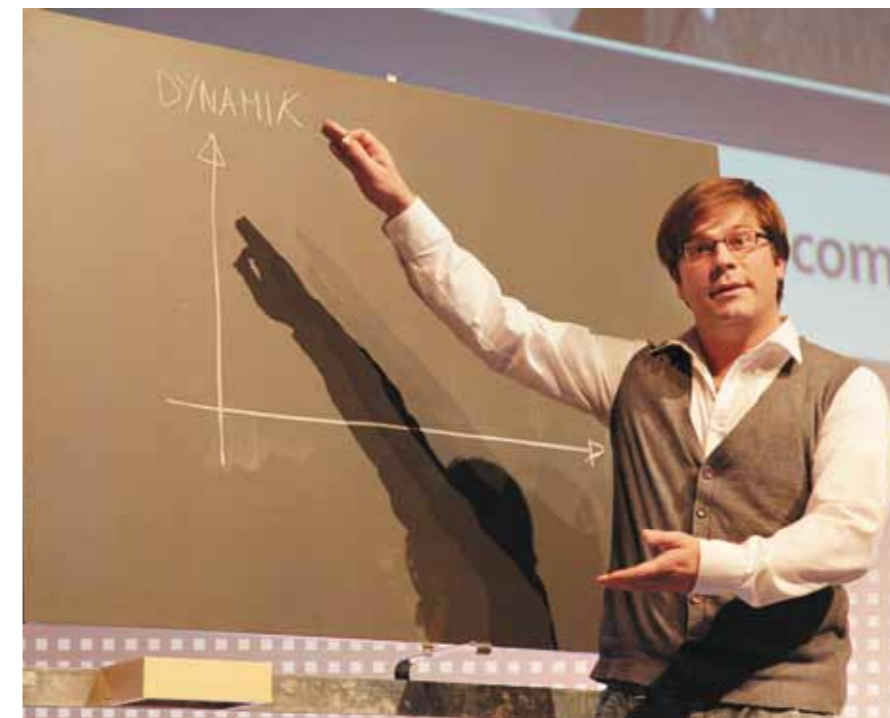
Eigentlich hätte der Programmpunkt «Erfolgsmodelle» von Roman Tschäppeler und Mikael Krogerus bestritten werden sollen. Weil letzterer aber erkrankte, stand Tschäppeler schliesslich alleine vor seiner Wandtafel auf der Bühne. Die Situation seines Co-Autors nutzte Tschäppeler denn gleich für den Einstieg in die «Darbietung». Er stellte die Schwere einer Krankheit anhand einer X- und einer Y-Achse in Relation zur Tragik. «Herr Krogerus ist wohl schwer krank, was ihm einen hohen Wert auf der X-Achse einbringt, jedoch ist das nicht tragisch, da er mit Sicherheit wieder gesund wird», so der Referent. Dieser Umstand werde sich in Kürze aber ins genaue Gegenteil verschieben. Dann nämlich: «Wenn Herr Krogerus wieder vollkommen gesund ist, jedoch fest-

stellen muss, dass ich die gesamte Gage des heutigen Tages alleine eingestrichen habe. Das ist dann tragisch für ihn», scherzte Tschäppeler.

Doch die nachfolgenden Diagramme sorgten durchaus nicht nur für witzige Momente, sondern warfen auch zentrale Fragen auf und zeigten Verbindungen von gewissen Komponenten auf. So vereinfachte Tschäppeler die Erfolgsgeschichte seiner Vorreferenten, Haleh und Golnar Abivardi von «swiss smile», auf die beiden Faktoren «Attraktivität des Geschäftsmodells» und «Neuheit des Angebotes». Das Unternehmen erziele in beiden Punkten Höchstwerte während der traditionelle Zahnarzt in der Regel weder über ein attraktives Geschäfts-

modell noch über ein einzigartiges Angebot verfüge. Auf die gleiche Art und Weise stellte er beispielsweise Innovationen, Elternängste oder die Krise bildlich dar.

«Sehr viele Personen sind sehr kritisch gegenüber dieser total reduzierten Aufstellungen», erläuterte der gebürtige Berner, «und wenn man diese Darstellungen einfach so hinnimmt, dann sind sie tatsächlich auch viel zu einfach. Die Frage ist doch aber, wie man sich selber damit auseinandersetzt. Die Modelle sind lediglich Fragestellungen. Die Antworten dazu muss sich letztlich aber jeder selber geben.»



Antworten gibt er keine: Roman Tschäppeler

### → Roman Tschäppeler

wurde 1978 in Bern geboren. Er arbeitete für die Ideenfabrik BrainStore in Biel und gründete das Kulturzentrum KUFA in Lyss. 2003 schloss er sein Studium an der Kaospilot University in Dänemark mit einer Arbeit über unabhängige Medien- und Musikproduktion ab und entwickelte das Musikkochbuch «Räpzept» für den Kochweltmeister Ivo Adam. Seither ist er Ivo Adam's Manager. 2004 gründete er den Kommunikationskiosk «guzo», mit dem er seither u.a. Kochbücher, Werbekampagnen und Musikalben produziert. Roman Tschäppeler ist Autor des Bestsellers «50 Erfolgsmodelle» (Kein&Aber, 2008).





## «Die Unternehmer haben es schwerer»

Seit 2004 konzentriert er sich auf die systematische Professionalisierung der international tätigen Schiedsrichter und auf seine Firma Mundart Küchen + Haushaltgeräte in Wettingen. Im Gespräch erklärt Urs Meier, ob die Arbeit auf dem Rasen oder dem Parkett befriedigender ist und wie er die Nachwehen des legendären Englandspiels erträgt.

### → Zur Person

Urs Meier, geboren 1959 in Zürich, gehörte viele Jahre zu den weltbesten Schiedsrichtern (WM 1998 und 2002, EM 2000 und 2004). 2004 beendete er seine Karriere als Unparteiischer nach über 880 Spielen und konzentriert sich seither auf die systematische Professionalisierung der international tätigen Schiedsrichter und seine Firma Mundart Küchen + Haushaltgeräte in Wettingen. Zusammen mit Johannes B. Kerner und Jürgen Klopp moderierte er die WM 2006 und EM 2008 im ZDF. Dabei erhielt er im Jahre 2006 den «Deutschen Fernsehpreis» für die beste Sportsendung.

### → England gegen Portugal 2004

Im Viertelfinal der Fussball-EM 2004 zwischen England und Portugal annullierte Urs Meier in der 89. Minute ein Tor des Engländers Sol Campbell, da John Terry den portugiesischen Torhüter Ricardo Pereira gefoult hatte. England verlor das Spiel im Elfmeterschiessen und schied aus. Zahlreiche englische Fans reagierten empört und machten Meier für das Ausscheiden ihrer Mannschaft verantwortlich. Nachdem britische Boulevardzeitungen seine E-Mail-Adresse veröffentlicht hatten, erhielt er Morddrohungen und über 16'000 Protest-mails. Reporter von «The Sun» rollten sogar eine riesige englische Flagge vor seinem Haus in Würenlos aus. Daraufhin erhielt Meier für einige Wochen Polizeischutz.

**Urs Meier, als Unparteiischer haben Sie gegen 900 Spiele geleitet. Können Sie als Unternehmer in irgendwelcher Form von dieser Erfahrung profitieren?**

In vielerlei Hinsicht hat mir die Schiedsrichterei als Unternehmer und Mensch geholfen: Entscheidungen zu fällen, mit Druck umzugehen, Mut zu zeigen, mit Fehlern umgehen zu können, Menschen zu mögen, Visionen zu haben und diese auch umzusetzen – bei alledem und vielem mehr konnte ich davon profitieren.

**Welches Spiel wird Ihnen immer in Erinnerung bleiben?**

Sicher der Moment vor meinem ersten WM-Spiel USA – Iran am 21. Juni 1998 im Stade de Gerland in Lyon, als ich a) mein Ziel, die WM-Teilnahme, erreicht hatte und b) die beiden Mannschaften mit einer gemischten Aufstellung der Welt gezeigt haben, dass man friedlich miteinander umgehen will.

**Werden Sie nach wie vor von englischen Fans belästigt?**

Ich war seit dem Spiel im Jahr 2004 nie mehr in England. Doch wenn ich mit Engländern in Kontakt komme, spüre ich immer noch eine Ablehnung. Eine direkte Belästigung findet aber nicht mehr statt.

**Fussball ist Sport. Gekämpft wird oftmals härter als in der Politik – ob auf dem Rasen oder daneben. Woher kommt diese Verbissenheit?**

Ob es härter ist als in der Politik, kann ich so nicht bestätigen. Dass Sport aber öffentlich und transparent ausgetragen wird, finde ich hingegen ehrlicher.

**Am KMU-Tag haben Sie zum Thema «Entscheiden unter Druck» referiert. Ein Unparteiischer muss innerhalb weniger Sekunden eine Entscheidung fällen. Wie geht man mit diesem Druck um?**

Indem man sich permanent persönlich und fachtechnisch weiterbildet und sich dabei nicht in eine Abhängigkeit bringt. Eine Führungsperson muss auf allen Ebenen (Beruf, Familie, Hobby) auf ein starkes Fundament zählen können.

**Auf der anderen Seite hat der Unternehmer den Druck, erfolgreich zu sein, Arbeitsplätze zu sichern. Wer hat es nun schwerer, der Schiedsrichter oder der Unternehmer?**

Natürlich können Schiedsrichterentscheidungen auch grosse Auswirkungen auf einen Verein und seine Angestellten haben. Trotzdem trifft ein Fehlentscheid meist den Schiedsrichter,

das heisst den Verursacher selbst. Wenn ich als Unternehmer Fehler mache, trifft es aber die gesamte Unternehmung. Deshalb klar: Die Unternehmer haben es schwerer.

**Als Unternehmer kann man die Strategie weitgehend selbst bestimmen. Ein Schiedsrichter sollte in der Regel das Geschehen nicht aktiv beeinflussen. Ist die unternehmerische Tätigkeit befriedigender?**

Der Schiedsrichter hat nach jedem Spiel sein Feedback und allenfalls seine «Streicheleinheiten». Der Unternehmer muss darauf oft lange warten. Ich hatte bei mei-

ner Tätigkeit auf dem Fussballfeld öfter ein Glücksgefühl als im Geschäftsleben.

**Allen kann man es auf dem Fussballplatz nie recht machen. Wieso tut man sich das trotzdem an?**

Wenn es das Ziel sein sollte, es allen recht zu machen, dann ist man keine Führungsperson und darf nicht als Schiedsrichter amten.

**Fehlt Ihnen die aktive Zeit?**

Nein, man muss loslassen können. Ich habe mir immer gesagt: Es gibt eine Zeit der kurzen Hosen und danach eine Zeit der langen

Hosen. In dieser Phase meines Lebens bin ich jetzt und geniesse es. «Glücklich ist, wer vergisst, was nicht zu ändern ist.»

**Worauf legen Sie in den nächsten Jahren den Fokus?**

Auf meine Familie und meine Weiterbildung im persönlichen Coaching.

Anzeige

Treuhand  
Wirtschaftsprüfung  
Gemeindeberatung  
Unternehmensberatung  
Steuer- und Rechtsberatung  
Informatik - Gesamtlösungen

**OBT**

Berikon • Brugg • Buchs SG  
Heerbrugg • Rapperswil  
Schaffhausen • Schwyz  
St. Gallen • Weinfelden • Zürich  
[www.obt.ch](http://www.obt.ch)

**Schweizer Wertarbeit.**



Piaget Altiplano

Girard-Perregaux 1966

Die Unterschiede zählen: Trauen Sie sich zu, von Auge die richtige Wahl zu treffen? Erst wenn Sie die Details in der ausgeklügelten Präzisionstechnik dieser beiden Schweizer Meisterwerke entdecken, bemerken Sie die charakteristischen Feinheiten, welche den Unterschied ausmachen. Auch Wirtschaftsprüfer und Treuhänder sehen auf den ersten Blick alle gleich aus. Prüfen Sie genau, bevor Sie sich entscheiden! Wenn Sie Wert auf echt schweizerische Gründlichkeit, Kompetenz aus einer Hand und persönliche Nähe legen, sollten Sie OBT kennen lernen. Wir freuen uns auf ein unverbindliches Gespräch.

## Damit die Mitarbeiter wieder die entscheidenden Tore schiessen

Man muss sich nicht zwangsläufig für Fussball interessieren, um den Ausführungen von Ex-Schiedsrichter Urs Meier folgen zu können. Sein Referat am KMU-Tag gehörte zu den unterhaltsamsten und zeigte auf, wie wichtig es ist, Visionen zu haben – und weshalb es manchmal auch einen «Tritt in den Hintern» braucht.



Ein Fussballspiel dauert schon längst nicht mehr 90 Minuten. 93 bis 95 Minuten sind die Regel. Eine Zeitspanne, die für die eine Mannschaft oftmals viel zu lange und für die andere viel zu kurz ist. Am Hebel sitzt der Schiedsrichter oder anders ausgedrückt, der Spielleiter. Diese Funktion hatte Urs Meier in gegen 900 Spielen inne. Während über 80'000 Minuten musste der heute 50-Jährige Entscheidungen unter enormem Druck fällen. Aber wie viele solche Entscheidungen trifft ein Schiedsrichter überhaupt während eines Spiels? Die Antwort darauf liefert eine Statistik, die während der Europameisterschaft 2000 erstellt wurde: Sichtbare Entscheide waren es damals zwischen 117 und 147 pro Spiel. Hinzu kommen jedoch die unsichtbaren Entscheide, jene also, wenn der Schiedsrichter sich entschliesst, nicht zu pfeifen, das Spiel laufen lässt. Zählt man beide Werte zusammen, komme man laut Urs Meier auf eine Zahl zwischen 250 und 300. «Nun muss man das allerdings in Relation zur tatsächlichen Spielzeit, zur Nettospielzeit, setzen», führte Meier aus. Und diese betrage – ebenfalls laut Statistik – lediglich 52,4 Minuten. Während dieser Zeit sehen die Zuschauer tatsächlich Aktionen auf dem Rasen, also keine Diskussionen, keine Unterbrüche wegen Freistössen oder Verletzten. «Folglich darf man sagen, dass ein Spielleiter pro Minute fünf bis sechs Entscheide zu treffen hat.» Und anders als Unternehmer hat er diese unter Druck zu fällen. Er kann sich keine Ruhe gönnen, keine anderen Meinungen

Drei Sekunden sind eine Katastrophe: Urs Meier

einholen. Der Scheinwerfer ist allein auf ihn gerichtet. Höchste Konzentration ist gefragt.

### 250 richtige und eine falsche Entscheidung

Urs Meier erklärte den Druck anhand des dritten Vorrundenspiels der Europameisterschaft 2000: England trat gegen Rumänien an. Es ging um alles oder nichts, also um den Einzug in die nächste Runde. Die Engländer benötigten ein Unentschieden, die Rumänen einen Sieg. Wir stehen in der 90. Minute, Urs Meiers Herzfrequenz rast auf 180 Pulsschläge hoch. Weshalb? Er pfeift bei einem Spielstand von 2:2 einen Elfmeter. Was war geschehen? Beim 2:2 setzten die Rumänen nochmals alles daran, das entscheidende Tor zu erzielen. Also alle Spieler nach vorne. Auf der rechten Seite setzte sich der rumänische Stürmer Moldovan durch, den Ball auf dem rechten Fuss. 30 Meter vor dem Tor hängte sich der englische Verteidiger Neville an den Stürmer dran. Es wurde gefährlich, und ich wusste aus langjähriger Erfahrung, dass alle vorher gefällten 250 Entscheidungen nichts mehr wert waren, wenn ich nun eine falsche spielentscheidende treffen würde.»

Es kam zur entscheidenden Szene: Moldovan wurde im Strafraum gefoult, Meier piffte und zeigte auf den Elfmeterpunkt. Rumänien verwertete die Chance – und England konnte die Heimreise antreten. «Ich weiss nicht, wann mein Puls hochgeschwollen ist, vor dem Entscheid, währenddem oder nachher. Aber eines ist klar: Der Körper reagiert auf Entscheidungen – im Sport wie auch in der Wirtschaft», so Meiers Fazit. Ein massgeblicher Unterschied ist jedoch der zeitliche Druck. «Wenn ich als Schiedsrichter eine Sekunde zögere, wirke ich schon unsicher. Bei zwei Sekunden wirke ich extrem unsicher, und drei Sekunden wären eine Katastrophe. Es gibt nur 0 oder 100. Es gibt keine 70-Prozent-Tore.» Pfeifen könne denn auch grundsätzlich jeder. Aber um wahrlich führen und leiten zu können, benötige man noch andere Eigenschaften – auch im Unternehmertum. «Da braucht es Leute, die etwas aushalten können, die Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern und Unternehmen übernehmen.»

### Zwischenhalt im Basislager

Und Führen bedeutet für Meier auch, sich klare Ziele zu stecken. So sagten vor der WM 2006 die Trainer von Deutschland, Frankreich und Italien klar, dass sie Weltmeister werden möchten. «Für diese Herren gab es nur eines: Sie wollten auf den höchsten Gipfel des Mount Everest. Und sie alle waren sich bewusst, dass dieser steile Weg mit Entbehrungen und Rückschlägen verbunden sein würde. Aber sie hatten eine klare Vision.» Und was hatte die Schweiz für ein Ziel? Sie wollte die Vorrunde überstehen. Was sie auch schaffte. Sie war erste in der Gruppe – noch vor Frankreich. «Dann kam es zum Spiel gegen die Ukraine, einem der schlimmsten Spiele überhaupt», erinnert sich Meier. Es kam zum Elfmeterschiessen und zum grossen Chaos. «Der Trainer fragte die Spieler, wer denn nun schiessen wolle, und ausser Streller meldete sich vorerst niemand.» Ohne ein einziges Tor im Elfmeterschiessen – was übrigens einen neuen Rekord darstellte – schied die Schweiz schliesslich aus.

Anders Deutschland, das im Viertelfinal gegen Argentinien ebenfalls mit einem Unentschieden nach der Verlängerung dastand. «Nur reihten sich dort sofort drei Führungspersonen vor den Spielern auf und sagten klar, was nun zu tun sei, wer antreten müsse und welche Taktik die Argentinier wohl anwenden würden», erklärt Meier. Der grosse Unterschied zur Schweiz? Die Deutschen waren auf diese Situation vorbereitet. «Sie waren noch nicht auf dem Gipfel, sondern erst in einem der Basislager.»

### Kahn bringt Deutschland in den Final

Unternehmer benötigen Vision, müssen Verantwortung übernehmen und Mut haben. Und sie sollten «merk-würdig» sein. Im positiven Sinne, versteht sich. Ein Beispiel hierfür liefert der Weltklassetorhüter Oliver Kahn.

Wir stehen bei den Spielen von Deutschland und Südkorea vor dem Halbfinale der WM 2002. Das Stadion ist bis auf den letzten Platz gefüllt, die Atmosphäre hervor-

gend. Die Sportler sind ebenso angespannt wie der Spielleiter dieser Partie: Urs Meier. Oliver Kahn tritt auf ihn zu und schaut ihm tief in die Augen. «Er wollte sich mit diesem Blick vergewissern, ob ich stark genug bin, da hinaus zu gehen und ein faires Spiel in diesem Hexenkessel zu leiten» erinnert sich Meier. Er habe dem Blick standgehalten und den Deutschen schliesslich mit einem «Guten Tag, Herr Kahn» begrüsst. «Ich wollte ihm zu verstehen geben, dass ich durchaus über die notwendigen Nerven für dieses Spiel verfüge.» Doch der entscheidende Einfluss von Kahn stand erst noch bevor: Nach circa 68. Spielminuten zückte Urs Meier das zweite Mal die gelbe Karte für Michael Ballack, was zur Folge hatte, dass der Deutsche bei einem allfälligen Finaleinzug gesperrt sein würde. «Von diesem Moment an war Ballack nicht mehr derselbe. Es schien, als habe ihm jemand die Batterien entfernt», so Meier. Die Luft war draussen. Das Spiel drohte zu kippen.

Kurze Zeit später lag Ballack verletzt am Boden, das Spiel war unterbrochen. Meier: «Aus den Augenwinkeln sah ich einen heranrasenden Oliver Kahn und ich dachte mir nichts Gutes dabei.» Doch der Torhüter hatte es keineswegs auf den Schiedsrichter abgesehen. Sein Ziel war Ballack. «Mensch, Du Weichei, beiss die Zähne zusammen und schiess das Tor», waren seine Worte. Eine Abreibung, die Wirkung erzielte. Keine zwei Minuten später versenkte Michael Ballack den Ball im Tor der Südkoreaner. «Es war Kahn, der spürte, dass Ballack einen Tritt in den Hintern benötigte, der ihm die Batterien wieder reinschlug», ist Urs Meier überzeugt. «Und das sind genau die Führungsleute, die ich mir vorstelle. Menschen, die spüren, dass es einen Ruck oder auch eine einfache Geste benötigt, um die Mitarbeiter wieder zu motivieren. Denn genau so erhält man als Unternehmer plötzlich wieder 110 Prozent Leistung – und die Angestellten schiessen für den «merk-würdigen» Chef wieder die entscheidenden Tore.»

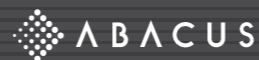




## WIR HABEN DIE PARTNERSCHAFTLICHEN LÖSUNGEN.

Wir sind ein KMU und kennen die Bedürfnisse von KMU nach sicheren, zuverlässigen, effizienten und umfassenden IT-Lösungen. Kompetente Beratung, angepasste Branchenlösungen und die nahtlose Unterstützung in allen Projektphasen zeichnen uns als Ihr Partner aus. Rechnen Sie mit uns – allumfassend.

Partner



All Consulting AG

Scheibenackerstrasse 2  
CH-9000 St.Gallen

Fabrikweg 2  
CH-8306 Brüttisellen

Bireggstrasse 2  
CH-6003 Luzern

Bielstrasse 44  
CH-4500 Solothurn

Tel. +41 848 733 733  
info@all-consulting.ch  
www.all-consulting.ch

# All Consulting: KMU implementiert IT-Lösungen für KMU

Der stetig wachsende Wettbewerbs- und Kostendruck zwingt KMU, die internen Prozesse laufend zu überprüfen und wo immer möglich zu optimieren. Gleichzeitig stehen für interne Projekte meist nicht beliebig grosse Zeit- und Kostenbudgets zur Verfügung: Die Verantwortlichen müssen mit möglichst kleinem Aufwand einen möglichst grossen Nutzen erzielen.

Ein ganz wesentlicher Faktor für die Erreichung dieser Zielsetzung ist eine zuverlässige und effiziente IT-Infrastruktur. Enterprise Resource Planning-Software, kurz ERP-Software, heisst das Lösungswort. Das Angebot an ERP-Software ist enorm breit, und die Implementierung ein komplexer Prozess. Heute hat jedes KMU mindestens einmal Erfahrungen im Zusammenhang mit der Evaluation, der Schulung und der Einführung von ERP-Software gemacht. Glücklicherweise schätzt sich jeder, der diese spannende Phase erfolgreich überstanden hat.

Die All Consulting AG hat sich vor 23 Jahren die Realisation von IT-Gesamtlösungen für KMU zum Ziel gesetzt. Neben individuellen Lösungen, die in enger Zusammenarbeit mit den jeweiligen Firmen entwickelt wurden, beschloss die Geschäftsleitung sehr bald, einen Partner für ERP-Standardsoftware zu suchen. So sollten auch die Unternehmen unterstützt werden, denen die finanziellen Mittel für die Entwicklung einer individuel-

len Software fehlen. Mehr der Zufall führte 1986 zur Firma ABACUS, wie All Consulting in St.Gallen ansässig und ein junges Unternehmen. Die präsentierten Programme überzeugten. «Der Entscheid für eine Partnerschaft mit ABACUS brachte uns in den letzten 23 Jahren nicht nur viele neue Kunden, sondern ermöglichte uns auch jederzeit, mit einer modernen ERP-Lösung am Markt präsent zu sein», so Hugo Schmid, CEO von All Consulting. So unterstützt beispielsweise die neueste Version der ABACUS-Software nicht nur alle aktuell verfügbaren Plattformen, sondern besticht auch durch den umfassenden Leistungsumfang, die individuell gestaltbaren Bildschirmmasken und die browserfähige Benutzeroberfläche.

Die Wahl der richtigen ERP-Software ist eine wesentliche Voraussetzung, um die eingangs erwähnten Ziele erreichen zu können. Nach der Einführung sind aber gleichzeitig immer wieder Anpassungen notwendig. Sich ändernde interne Prozesse und äussere Ein-

flüsse wie der Wechsel von Betriebssystemen zwingen zu Updates oder zum Ersatz der bestehenden ERP-Lösung. Auch hier besticht ABACUS als Partnerin von All Consulting: Die ABACUS Research AG hat seit ihrem Bestehen speziell darauf geachtet, dass Kunden ohne wesentliche Umstände jeweils auf die neuesten Versionen der ABACUS-Software updaten können. Dank dieser Möglichkeit resultieren für die Kunden von All Consulting ein hoher Investitionsschutz und die Gewissheit, die installierte ERP-Lösung während vieler Jahre nutzen zu können.

Heute sind in der Schweiz bei weit über 30'000 Kunden über 70'000 ABACUS-Programme im Einsatz. Wir als ABACUS-Partner freuen uns, mit unseren betriebswirtschaftlich sehr gut ausgebildeten Beratern bei unseren ABACUS-Kunden effiziente und nachhaltige ERP-Lösungen implementieren zu können.

[www.all-consulting.ch](http://www.all-consulting.ch)



Die Beratung ist ein wichtiger Teil bei der Einführung von ERP-Software

### → All Consulting

bietet betriebswirtschaftliche Gesamtlösungen für KMU an und beschäftigt rund 50 Mitarbeitende an fünf Standorten in St.Gallen, Zürich-Brüttisellen, Luzern, Vaduz und Solothurn. Heute arbeiten über 1800 Unternehmen aus verschiedenen Branchen mit All Consulting respektive ABACUS-Software. All Consulting ist schweizweit einer der grössten Wiederverkäufer von ABACUS-Software.



# Höhere Fachschule für Wirtschaft

vom Bund anerkannt seit 1996

## ...Vertrauenssache

Thierry Kurtzemann, Dr.oec. HSG, Schulleiter



### Weiterbildung schafft Vorsprung.

Für Leute, die nicht nur Verpackung sondern auch Inhalt wollen.

### Dipl. Betriebswirtschafter/in HF

Vertiefung General Management  
Vertiefung Bankwirtschaft

Fachwissen und Führungskompetenz mit hohem Praxisbezug – für Industrie, Bank und Dienstleister.  
Lehrgangstart: April 2010

### Dipl. Marketingmanager/in HF

Generalisten des Marketings mit breiten, vernetzten handlungspraktischen Fach- und Führungskompetenzen.  
Lehrgangstart: April 2010

Gerne beraten wir Sie an einem Informationsanlass oder in einem persönlichen Gespräch.  
Die Daten der Informationsanlässe finden Sie auf unserer Homepage.

Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung.

Eine Berufsbildungsinstitution des Kantons St. Gallen.



# AKADEMIE ST.GALLEN







Expertenwissen für Ihren Erfolg

# kmurevisions ag

Treuhand- und Revisionsgesellschaft für kleine und mittlere Unternehmen

Dienstleistung nach Mass für KMU – kompetent, fair, seriös

- Qualitativ höchstehendes Angebot für massgeschneiderten Service
- Ausgewiesene, erfahrene Treuhandspezialisten
- Neutral und unabhängig
- Sitze in Zürich, Chur, St. Gallen, Olten und Zug

[www.kmu-revision.ch](http://www.kmu-revision.ch) [infomation@kmu-revision.ch](mailto:infomation@kmu-revision.ch)

Wenn Sie Leader suchen, wählen Sie:  
052 721 40 81

**KONNEXTRA**  
Partner für Führungskräfte und Spezialisten

KONNEXTRA · Rheinstrasse 1 · CH-8501 Frauenfeld 1  
Tel. +41 (0)52 721 40 81 · Fax +41 (0)52 721 40 82  
[konrad.wohlich@konnextra.ch](mailto:konrad.wohlich@konnextra.ch) · [www.konnextra.ch](http://www.konnextra.ch)

**Leader lesen LEADER**  
LEADER. Das Ostschweizer Unternehmermagazin. [www.leaderonline.ch](http://www.leaderonline.ch)







#### → Der erste Schritt

VTL Insurance + Partner AG ist ein Netzwerk mit zehn Partnerbüros in verschiedenen Landesteilen. Weitere Informationen über das Angebot und die Dienstleistungen sowie alle Kontaktkoordinaten im Internet unter [www.vtl.ch](http://www.vtl.ch).

Partnerbüros bestehen in: Zumikon, Wil, Rorschach, Schötz, Zug, Kreuzlingen, Tägerwil, Steckborn, Muttenz, Wallisellen.

## Unabhängig, Kompetent, Vertrauenswürdig

**Kaum ein Bereich erfordert auf Kundenseite mehr Vertrauen als die Versicherungsberatung. Der beste Garant für eine optimale Lösung ist die Kombination aus Unabhängigkeit und Kompetenz. VTL Insurance + Partner AG setzt auf diese Werte. Für die Kunden verspricht das einen Versicherungsschutz nach Mass – und eine Ersparnis von Geld und Zeit.**

Versicherungsberatung und -verwaltung sowie Risk-Management: In diesen drei Segmenten ist die VTL Insurance + Partner AG Ansprechpartnerin. Und das für Inhaber von Einzelunternehmungen aus Handel, Gewerbe und Industrie, Aktiengesellschaften aus allen Geschäftsbereichen, Dach- und andere Verbände sowie öffentlich-rechtliche Institutionen.

Auch wenn sich die Bedürfnisse der Versicherungsnehmer von Fall zu Fall unterscheiden, bleiben gewisse Grundwerte immer dieselben. Auf dieser Erfahrung baut die Angebotspalette des Unternehmens mit insgesamt zehn Standorten in verschiedenen Regionen auf. Im Vordergrund steht, den Kunden exakt den Versicherungsschutz anzubieten, der den indi-

viduellen Bedürfnissen entspricht. Erreicht wird das durch ein optimales Verhältnis zwischen Prämie und Leistung. Da sich die Beratung der VTL Insurance + Partner AG integral über alle Bereich erstreckt, reicht ein einziger Ansprechpartner; damit lassen sich Zeit und Versicherungskosten sparen. Als unabhängiger Versicherungsbroker arbeitet das Unternehmen zudem mit allen in der Schweiz tätigen Versicherungsgesellschaften zusammen, ohne aber einer von ihnen verpflichtet zu sein. Diese Unabhängigkeit bildet die Garantie, dass dasjenige Angebot gesucht und gefunden wird, das dem Auftraggeber dient. Die Aufgabe der VTL Insurance + Partner AG ist es dabei, im «Angebotsdschungel» die Übersicht zu wahren, die ideale Lösung zu

finden und die besten Konditionen auszuhandeln.

Garant dafür ist die permanente Marktbeobachtung und die laufende Anpassung an strukturelle Änderungen. Gerade gesetzliche Bestimmungen sind steten Änderungen unterworfen. Um jederzeit eine kompetente und sachlich fundierte Beratung gewährleisten zu können, sind die VTL-Spezialisten stets «up to date» und verschaffen so ihren Auftraggebern immer wieder handfeste Vorteile. [www.vtl.ch](http://www.vtl.ch)



#### → Versicherungsbroker: Zehn Vorteile für Sie

Wer mit der VTL Insurance + Partner AG zusammenarbeitet, kommt in den Genuss folgender Vorteile:

- › Ein Ansprechpartner für alle Versicherungen
- › Kein Verkäufer, sondern ein VersicherungsEINKäufer
- › Neutral und unabhängig
- › Ziel: Senkung der Versicherungsprämien durch Leistungsverbesserungen
- › Entlastung der Administration durch laufendes Controlling der Policen, Prämienrechnung, Anträge usw.
- › Flexible Vertragsgestaltung (Einjahresverträge, Überschussbeteiligung)
- › Hilfe bei der Erledigung der Schadenfälle
- › Unternehmen können sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren
- › Win-Win-Situation: Beide Partner geben viel, beide Partner erhalten viel
- › Die Dienstleistung ist für den Auftraggeber kostenlos

## „Wer macht mein Unternehmen krisenfest?“

**Agenda Mittelstand** | Das Erdbeben an den internationalen Finanzmärkten bereitet vielen mittelständischen Unternehmern erhebliche Kopfschmerzen. Liquiditätssicherung und wirksamer Schutz vor künftigen Krisen sind jetzt oberstes Gebot. Wir zeigen Ihnen gerne, wie Sie neuen finanziellen Spielraum schaffen können, welche Finanzierungsalternativen geeignet sind und wie sich ein professionelles Working Capital Management etablieren lässt. Für mehr Unternehmertum im Land.

Nachfolgemangement | Unternehmensfinanzierung | Fokus Mitarbeiter | Internationalisierung | Kooperationen/Transaktionen | Managementberatung | Immobilienmanagement | Risikoberatung

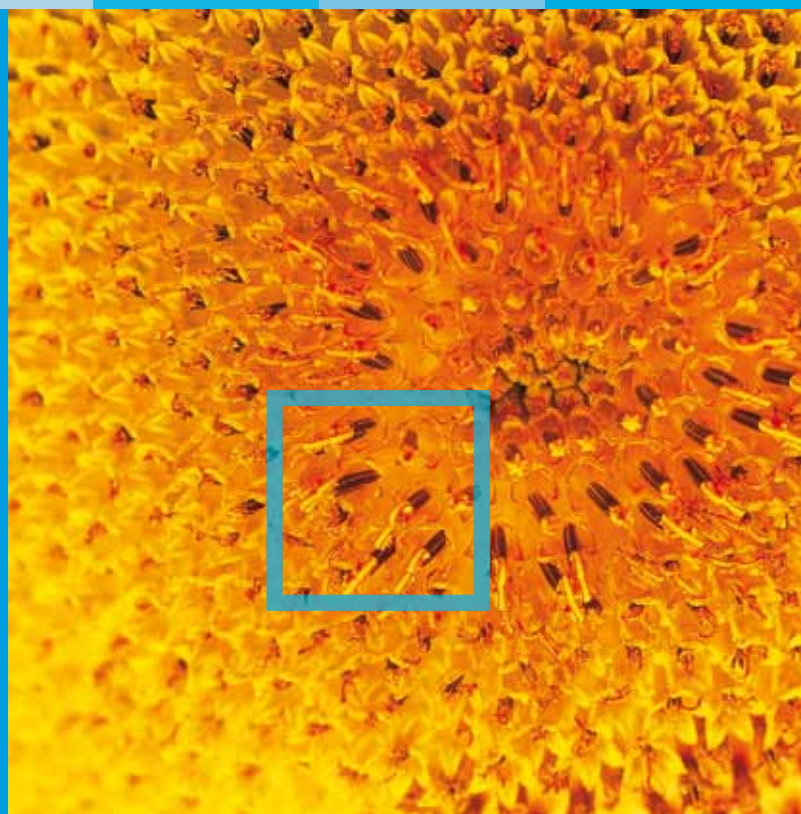
[www.ey.com/ch](http://www.ey.com/ch)

**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do



Unsere Kunden haben mehr Cash  
und weniger Ärger.

# Warum?



# Darum!

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

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

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

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

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



**Creditreform**  
GEMEINSAM GEGEN VERLUSTE.