

Aspekte einer besonderen Beziehung
Kunden im Fokus
des «KMU-Tag 2014»

Seite 6

Daniela Merz

Das Gefühl,
gebraucht zu werden

Seite 14



MASERATI

AUTOZENTRUM WEST www.maserati-west.ch
Piccardstrasse 1 • 9015 St. Gallen • Tel. 071 311 66 66



Christian Jakob AG

christianjakob.ch



Freude am Fahren



REDUZIERT AUFS WESENTLICHE: FREUDE.

Besser ankommen: Die BMW 5er Limousine ist jetzt als Essential Edition erhältlich und macht den Eintritt in die Welt von BMW so attraktiv wie nie. Dank BMW SwissAdvantage profitieren Sie von einem Einstiegspreis inklusive serienmässiger Sonderausstattung. Mehr Informationen bei Ihrer Christian Jakob AG und unter www.christianjakob.ch

**DIE BMW 520d LIMOUSINE ESSENTIAL EDITION:
JETZT MIT xDRIVE SCHON AB CHF 54 000.-.**

Christian Jakob AG

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

www.christianjakob.ch

Christian Jakob AG

Unterdorfstrasse 85
9443 Widnau
Tel. 071 727 20 40

 **BMW SwissAdvantage**
Vorteilskonditionen für Ihren BMW.

BMW 520d xDrive Limousine, 4 Zyl., 140 kW (190 PS). Promotion gültig bei Kundenübernahme bis zum 31.12.2014. Treibstoffverbrauch gesamt: 4,7–5,1 l/100 km, Benzinäquivalent: 5,3–5,7 l/100 km, CO₂-Emission kombiniert: 124–134 g/km (Durchschnitt aller immatrikulierten Neuwagen in der Schweiz: 148 g/km), Energieeffizienzklasse: A–B. Abgebildetes Fahrzeug enthält Sonderausstattungen.



Unmittelbarer und nachhaltiger Nutzen

Es liegt im Trend unserer Zeit, dass zu den simpelsten Themen ganze Wandschränke an Fachliteratur im Handel zu finden sind. Vor ein paar Jahrzehnten stand für Unternehmen beispielsweise ganz einfach fest, dass es gilt, seine Kunden – seien es Konsumenten oder andere Unternehmen – pfleglich zu behandeln, beste Qualität zu vernünftigen Preisen anzubieten und einfach besser zu sein als der Mitbewerber. Inzwischen gibt es unzählige von unterschiedlichen Philosophien, Techniken und «Anleitungen» rund um die Kundenpflege. Das wirkt auf den ersten Blick reichlich seltsam, denn an den Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Kundenbeziehung hat sich nichts geändert, seit es Anbieter und Nachfrager gibt.

Beim genaueren Hinsehen relativiert sich das allerdings. Denn heute ist oft nicht einmal mehr die Grenze zwischen Hersteller und Abnehmer so klar. Über soziale Medien ist es heute möglich – und wird immer mehr so praktiziert –, dass Kunden schon in einem frühen Stadium am Entwicklungsprozess von Konsumgütern mitwirken. Die Interaktion zwischen Käufer und Verkäufer hat eine Dimension erreicht, die vor einigen Jahren noch undenkbar gewesen wäre. Sie reicht vom ersten Moment der Kontaktnahme bis weit über den Kauf hinaus. Nie zuvor verfügten Unternehmen über so viele mögliche Kanäle, an Kunden zu gelangen – und nie zuvor hatten Kunden eine so grosse und schnelle Vergleichsmöglichkeit über ein globales Angebot.

Deshalb ist die Bedeutung des Begriffs «Kundenpflege» heute eine ganz andere als noch in der jüngeren Vergangenheit. Der Verdienst des KMU-Tags ist es, solche scheinbar klaren, aber oft noch nicht verinnerlichten Veränderungsprozesse in den Fokus zu rücken und aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Der Nutzwert für die Besucher ist unmittelbar und nachhaltig, vorausgesetzt, sie sind bereit, das Gehörte und Erlebte auch im Alltag anzuwenden. Dass der KMU-Tag Jahr für Jahr ausgebucht ist, beweist, dass das der Fall ist. Schön, dass unsere Region Austragungsort einer so innovativen, sinnstiftenden Veranstaltung sein darf.

Natal Schnetzer
Verleger



SPECIAL zum Schweizer KMU-Tag 2014

Impressum

Magazin LEADER, MetroComm AG, Bahnhofstrasse 8, 9001 St.Gallen, Telefon 071 272 80 50, Fax 071 272 80 51, leader@metrocomm.ch, www.leaderonline.ch | Verleger: Natal Schnetzer | Redaktion: Marcel Baumgartner (Leitung), baumgartner@leaderonline.ch | Autoren in dieser Ausgabe: Iwan Köppel, Marcel Baumgartner, Michael Brunner | Fotografie: Roger Sieber, Tiziana Secchi | Geschäftsleitung: Natal Schnetzer, nschnetzer@metrocomm.ch | Anzeigenleitung: Martin Schwizer, mschwizer@metrocomm.ch | Marketingservice/Aboverwaltung: Verena Zäch, info@metrocomm.ch | Abopreis: Fr. 60.– für 18 Ausgaben | Erscheinung: Der LEADER erscheint 9x jährlich mit Ausgaben Januar/Februar, März, April, Mai, Juni, August, September, Oktober, November/Dezember, zusätzlich 9 Special-Ausgaben | Gestaltung/Satz: Manuela Lupi, mlupi@metrocomm.ch | Produktion: Ostschweiz Druck, 9300 Wittenbach | 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



Unsere Kundinnen und Kunden wissen genau, warum sie sich bei der Pensionskasse für die ASGA entscheiden. Zum Beispiel weil unsere Strukturen seit Jahrzehnten gesund sind oder weil wir bei unseren Investments konsequent auf Nachhaltigkeit achten. Möchten Sie mehr über die beliebteste Pensionskasse der Deutschschweizer KMU erfahren? Besuchen Sie uns im Internet auf asga.ch oder rufen Sie an: 071 228 52 52. Ganz einfach.

Gerald Girrbach, CEO/Inhaber Kunststoff-Packungen AG

*«Weil nur langfristige
Sicherheit auch wirklich
sicher macht.»*

Einfach ASGA⁺
pensionskasse

**Kanton St.Gallen
Kaufmännisches Berufs- und Weiterbildungszentrum**



Akademie St.Gallen

Nachdiplomstudien NDS HF

■ Dipl. Business Banker/in NDS HF

Eidg. anerkanntes Nachdiplomstudium | Lehrgangstart: 13. Februar 2015

■ Dipl. Expertin/Experte in Leadership u. Change Management NDS HF

im Anerkennungsverfahren | Lehrgangstart: 13. Februar 2015

■ Dipl. Personalleiter/in NDS HF

Eidg. anerkanntes Nachdiplomstudium
Lehrgangstart: 8. Mai 2015

Nachdiplomstudien verstärken Ihre Fach- und
Führungskompetenz.

www.akademie.ch

**Akademie
St.Gallen -
mehr Wissen
garantiert.**



Die Selbstorganisation der Kunden

Norbert Bolz

Seite 22

- | | |
|---|--|
| <p>6 KMU-Tag 2014
«Lassen Sie sich ganz auf Ihr Gegenüber ein!»</p> <p>10 Thomas Bieger
«Die Universitäten der Schweiz gehören zu den besten der Welt»</p> <p>13 PR – Der neue Audi A7 Sportback
Ästhetische Athletik und Eleganz</p> <p>14 Daniela Merz
Das Gefühl, gebraucht zu werden</p> <p>20 Impressionen
Ein Rundgang am diesjährigen KMU-Tag</p> | <p>24 PR – Rolf Jermann, VP Bank Gruppe
Fachliche Expertise und emotionale Kompetenz</p> <p>26 Adrian Steiner
Übereinstimmende Werte als Erfolgsfaktor</p> <p>27 Raphael Schönenberger
Erfolgsfaktor Mensch – Wirtschaft vs. Sport</p> <p>28 Anne M. Schüller
«Das Habenwollen besiegt die Vernunft»</p> |
|---|--|

Anzeige



«Lassen Sie sich ganz auf Ihr Gegenüber ein!»

Am 12. Schweizer KMU-Tag standen die Kunden der KMU im Fokus. Die hochkarätigen Referentinnen und Referenten aus Praxis und Forschung beleuchteten verschiedenste Aspekte der Kundenbeziehungen. Die über 1000 teilnehmenden KMU-Führungskräfte aus der ganzen Deutschschweiz nahmen Denkanstösse, Tipps und eine gute Portion Motivation mit in den Alltag.

Text: Iwan Köppel Bild: Roger Sieber

Urs Füglistaller, Professor für Unternehmensführung und Direktor des veranstaltenden KMU-HSG, erklärt bei der Begrüssung anschaulich die Stärken von KMU.

Als alljährlicher Treffpunkt der Schweizer «KMU-Szene» fokussiert der Schweizer KMU-Tag in St.Gallen jeweils konsequent auf ein praxisbezogenes Thema, zu dem die KMU-Führungskräfte «handfeste» Tipps in den Alltag mitnehmen können. Der entscheidende «Player» für den Erfolg von KMU stand im Fokus der 12. Ausgabe, die wiederum über 1000 Besucherinnen und Besucher in ihren Bann zog: die Kundinnen und Kunden. Von SRF-Moderatorin Cornelia Boesch kompetent durch das Programm geführt, bot die bedeutende Schweizer Wirtschaftstagung auch dieses Jahr Denkanstösse, Tipps und Erfolgsgeschichten, aber auch Spass, Humor und gute Gespräche – und

damit eine gute Portion Motivation für die Herausforderungen im KMU-Alltag.

«Haben Sie den Mut, «Nein» zu sagen»

Die kompetenten Referentinnen und Referenten gingen den besonderen Beziehungen von KMU zu ihren Kunden von verschiedensten Seiten her auf den Grund. Zu Beginn bettete Thomas Bieger, Rektor der Universität St.Gallen, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Direktor des HSG-Institutes für systemisches Management und Governance (IMP-HSG), die Kundenbeziehung ein in verschiedene Geschäftsmodelle. Sein Rat: «Orientieren Sie sich konsequent am Kundenvorteil. Definieren Sie Ihre Marktsegmente und haben Sie den Mut, «Nein» zu sagen. Und vor allem: Denken Sie nicht nur in Produkten und Kunden, sondern in integrierten Geschäftsmodellen.» Zum Geschäftsmodell gehört für Daniela Merz, CEO der St.Galler Dock Gruppe AG, auch der direkte Kontakt zwischen Kunden und Mitarbeitenden: «Wir bieten langzeitarbeitslosen Menschen eine unbefristete Anstellung in den Bereichen Industrie und Recycling. Das Wichtigste ist für diese Menschen, dass sie eine reale Arbeit haben, mit der sie Wirkung erzielen und Nutzen stiften können. Wenn unsere Kunden sehen, mit wie viel Stolz unsere Mitarbeitenden für sie arbeiten, ist das die beste Kundenbindung.»

«Hören Sie Ihren Kunden zu»

Als «Advokatin der Kunden» beleuchtete Anne M. Schüller, eine der führenden Expertinnen Europas für Loyalitätsmarketing, die Frage, wie KMU für ihre Kunden Mehrwerte schaffen können: «Die entscheidenden Mehrwerte sind Zeit, Ruhe, Sicherheit und Freiraum. Und vor allem: Wecken Sie gute Gefühle!» Nicht nur Schüller, sondern auch Notker Wolf, der Abtprimas des Benediktinerordens, und Norbert Bolz, Professor und Spezialist für Medienwissenschaften an der Technischen Universität Berlin, be-



tonten, wie wichtig es ist, sich auf die Kundinnen und Kunden einzulassen. «Hören Sie Ihren Kunden zu, brechen Sie Ihre eigene Selbstbezogenheit auf», appellierte Wolf unter Bezugnahme auf die Benediktinische Regel. Bolz betonte, dass die Kundenbeziehung heute nicht mehr wirklich zwischen den Unternehmen und den Kunden entsteht, sondern vielmehr unter den Kunden untereinander – in ihrer Selbstorganisation. «Das ist das Wesentliche: Wie können sich Unternehmen in diesen Dialog der Selbstorganisation einklinken und daraus Innovationen und neue Lösungen entwickeln?» Dass dies funktioniert, zeigte Adrian Steiner, CEO der Thermoplan AG, die mit 200 Mitarbeitenden Kaffeefollautomaten entwickelt und produziert. Sie vertreibt diese heute weltweit in über 60 Länder vertreibt und betreut unter anderen Starbucks mit Trainings, Verkaufsunterstützung und Kundenberatung vor Ort.

Wie können sich Unternehmen in diesen Dialog der Selbstorganisation einklinken und daraus Innovationen und neue Lösungen entwickeln?

Treffpunkt der «KMU-Szene»

Am Schweizer KMU-Tag finden Unternehmerinnen und Unternehmer und Führungskräfte aus KMU eine Plattform zum Austausch mit Kolleginnen und Kollegen. Die Tagung gehört zu den bekanntesten und gefragtesten Treffen dieser Art in der Schweiz. Angeboten und durchgeführt wird der Anlass in bewährter Co-Organisation vom Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG) und von der Agentur alea iacta ag. Der Schweizer KMU-Tag steht unter dem Patronat des Schweizerischen Gewerbeverbands (SGV), von economiesuisse, der Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell und des Kantonalen Gewerbeverbands St.Gallen. Unterstützt wird der Anlass durch langjährige Hauptsponsoren, denen KMU-Anliegen sehr wichtig sind: Helvetia, Raiffeisen, OBT, ABACUS und Swisscom. Der nächste Schweizer KMU-Tag findet statt am Freitag, 23. Oktober 2015.

Handlicher KMU-Ratgeber

Wie schon zur 10. und 11. Ausgabe des Schweizer KMU-Tages haben die Organisatoren auch dieses Jahr einen handlichen KMU-Ratgeber herausgegeben. Passend zum Tagungsthema, geben Christian Belz, Urs Fueglistaller, Roger Tinner und Walter Weber in 7 x 3 Fragen und Antworten konkrete und pragmatische Tipps und Hinweise, wie KMU «Fit für die KMU-Kunden» werden – handlich und lesbar in kleinen Häppchen als Bettlektüre. Zu bestellen über info@kmu-tag.ch.



Technik, Performance und Agilität sind auch im Business wichtige Erfolgsfaktoren. SelectLine ist eine modular aufgebaute, betriebswirtschaftliche Softwarelösung, deren Leistung und Funktionsumfang sich perfekt auf die Bedürfnisse von Klein- und Mittelunternehmen anpassen lässt. Testen Sie jetzt kostenlos die neue Version 13.

SelectLine®
Kaufmännische Software



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

«Hören Sie Ihren Kunden zu.» Professor Norbert Bolz im Gespräch mit Moderatorin Cornelia Boesch und Notker Wolf, Abtprimas des Benediktinerordens.





«Die Universitäten der Schweiz gehören zu den besten der Welt»

Innerhalb der Schweiz zählt die Universität St. Gallen (HSG) zu den kleineren Universitäten, beherbergt aber gleichzeitig die grösste wirtschaftswissenschaftliche Fakultät des deutschsprachigen Raums. Im Gespräch mit Rektor Thomas Bieger.

Interview: Marcel Baumgartner **Bild:** Roger Sieber

Thomas Bieger, der Kanton St.Gallen ist stolz auf «seine» Universität. Wie stark ist die Stätte im schweizerischen, aber auch im internationalen Vergleich?

Die HSG ist die einzige Universität der Schweiz östlich von Zürich – so gesehen ist sie die Universität der Ostschweiz. Sie ist getragen vom Kanton St.Gallen und damit eine der zehn kantonalen Universitäten der Schweiz. Es gibt international drei Typen von Universitäten, die klassischen Volluniversitäten, die technischen Universitäten sowie die Wirtschaftsuniversitäten, die mit dem Aufkommen des Welthandels am Ende des 19. Jahrhunderts gegründet wurden. Die Universität St.Gallen gehört zu diesem letzten Typ, ähnlich wie die auch 1898 gegründete Universität Wien, die Stockholm School of Economics oder die London School of Economics. Sie ist die Schweizer Vertreterin dieses Universitätstyps und hat damit eine internationale Ausstrahlung. Die HSG ist im «Financial Times European Business School Ranking» auf Platz 7 klassiert und ist damit die beste öffentliche Universität dieses Typs in Europa. Wie die meisten dieser Universitäten bietet die HSG heute nicht nur Studiengänge in Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre, sondern auch in Recht, Sozialwissenschaften und Internationalen Beziehungen.

«Ich versuche auch als Rektor, jedes Jahr in einem Doktorandenseminar zu unterrichten, was mich zwingt, fachlich einigermaßen à jour zu sein.»

Was ist es, was die Universität St.Gallen auszeichnet?

Die Universität wurde gemeinsam von Kanton, Stadt und dem kaufmännischen Direktorium, der heutigen Industrie- und Handelskammer, gegründet. Sie hat damit eine sehr unternehmerische DNA, die heute noch gelebt wird. Die HSG hat dank der Tätigkeit ihrer Institute den höchsten Drittanteil aller Schweizer Universitäten, sie hat ein Center for Entrepreneurship und trägt zusammen mit der Stadt und

der Fachhochschule das Startfeld. Unternehmertum ist auch Bestandteil der Kultur und wird aktiv von der Studierendenorganisation mit ihren vielen Initiativen gelebt. Eine weitere wichtige Dimension ist der integrative Ansatz: Alle Studierenden belegen 25 Prozent ihres Studiums in Kontextfächern. Probleme von heute, in Gesellschaft oder Wirtschaft, lassen sich nur durch eine integrierte Sichtweise lösen. Internationalität ist ein weiterer Erfolgsfaktor: Die HSG hatte schon in den 1960er Jahren eine grosse internationale Nachfrage nach Studienplätzen, sodass schon damals eine 25-Prozent-Maximalquote für ausländische Studenten eingeführt wurde. Heute hat sie 170 Partneruniversitäten und bietet viele Doppelabschlüsse mit ausländischen Universitäten.

Nun wird gerade im Bildungsbereich immer wieder nach neuen Modellen und Ansätzen gesucht. Dieses Segment ist einem stetigen Wandel unterworfen. Wie bleibt eine Uni mit ihrem Angebot fit?

Primär ist eine Universität so gut wie die Menschen – die Dozierenden, die Studierenden und Verwaltungsmitarbeitenden –, die sie ausmachen. Unsere Dozierenden sind bestrebt, ihre Kurse und Programme weiterzuentwickeln. Die Universität selbst betreibt ein Didaktikzentrum für die Verbesserung der Lehre. Zahlreiche innovative neue Programme wurden in den letzten Jahren entwickelt, wie der interdisziplinäre Master in Management, Organisation und Kultur oder der Master in International Law, der auf Englisch unterrichtet wird.

Auf Herbst 2013 wurde auch das Assessmentjahr reformiert.

Genau. Es wurde unter anderem ein Integrationsfach eingeführt, in dem die Studierenden einen komplexen Fall bearbeiten und es wird neu ein englischer Studiengang ab dem ersten Semester angeboten. Wir beobachten die internationale Entwicklung in der Wissenschaft und die Bedürfnisse von Praxis und Studierenden und passen unsere Angebote und Struktu-

HSG-Rektor Thomas Bieger:

«Primär ist eine Universität so gut wie die Menschen, die sie ausmachen.»



Zur Person

Thomas Bieger, Jahrgang 1961, Prof. Dr., ist in Basel aufgewachsen und hat an der dortigen Universität studiert und doktriert. 1997 wurde er an der HSG zum ordentlichen Professor für Betriebswirtschaftslehre (BWL mit Tourismuswirtschaft) berufen und ist seither auch Direktor des Institutes für systemisches Management und Governance (IMP-HSG). Zusätzlich war und ist er Verwaltungsrat in mehreren KMU und Grossunternehmen. Seit 2011 ist er Rektor der Universität St.Gallen. Bieger ist verheiratet und hat eine Tochter und einen Sohn.

ren darauf an. Auch wir spüren den Trend zur Digitalisierung: Dennoch sind für uns die Präsenz und der Austausch auf dem Campus nach wie vor zentral.

Bildung wird gerne als eines der wichtigsten Güter der Schweiz beschrieben. Pfllegt die Schweiz diesen Bereich auch genügend?

Die Universitäten der Schweiz gehören zu den besten der Welt. Dies ist nicht zuletzt auch der guten Ausbildung unserer Studierenden in den im internationalen Vergleich anforderungsreichen Schweizer Gymnasien zu verdanken. Die Hochschulen könnten jedoch insgesamt noch vermehrt als strategischer Standortfaktor entwickelt werden.

Anzeige

Treuhand | Steuer- und Rechtsberatung
Wirtschaftsprüfung | Unternehmensberatung
Informatik-Gesamtlösungen

OBT

Unsere Beratung sorgt für Ihren Durchblick



Ob Zahlenschungel, Fachchinesisch oder verloren in der Cloud – unsere erfahrenen **Wirtschaftsprüfungs-, Rechts-, Treuhand- und IT-Spezialisten** sorgen für Ihren Durchblick im KMU-Alltag.

Besuchen Sie uns am Schweizer KMU-Tag vom 24. Oktober 2014 in St.Gallen – wir freuen uns auf Sie!

OBT AG

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen | Telefon 071 243 34 34



Gegenwart neu definiert. Der neue Audi A7 Sportback.

Sein neues, noch sportlicheres Design macht ihn zu einem echten Blickfang. Zu den technischen Highlights gehören die serienmässigen LED-Scheinwerfer und die optionalen Audi Matrix-LED-Scheinwerfer. Darüber hinaus glänzt der neue Audi A7 Sportback mit effizienten Motoren, innovativen Infotainment-Optionen und einer beeindruckenden Dynamik. Überzeugen Sie sich selbst!

Jetzt Probe fahren

amag

AMAG Heerbrugg

Auerstrasse 20/42, 9435 Heerbrugg
Tel. 071 727 27 27, www.heerbrugg.amag.ch

In aller Schönheit – der neue Audi A7 Sportback

Ästhetische Athletik und Eleganz im grossen Stil. Fünf kraftvolle und hocheffiziente Motoren. S7 Sportback mit 331 kW und innovative COD-Technologie



*Marc Gerosa,
Markenverantwortlicher
Audi (links) und
Agostino Stefanelli,
Verkauf Audi.*

Audi hat den A7 Sportback mit hohem Aufwand überarbeitet. Das grosse fünftürige Coupé ist noch kraftvoller und attraktiver geworden, dank neuer Motorisierungen, neuer Getriebe, neuer Scheinwerfer, Heckleuchten und neuer Infotainment-Systeme. Der neue A7 Sportback vereint die Emotionalität und Sportlichkeit eines Coupés mit dem Komfort einer Limousine und dem funktionalen Nutzen eines Avant. Schon beim Debüt des A7 Sportback hat Audi neue Linien im Automobildesign gezogen – für ästhetische Athletik und Eleganz im grossen Stil. Die lange Motorhaube, die sportlich-fließende C-Säule und das steil abfallende Heck zeichnen ein dynamisches Gesamtbild. Bei der Überarbeitung hat der 4,97 Meter lange Fünftürer sportlich-markante Züge hinzugewonnen. Am stärksten fallen die Änderungen am Singleframe-Grill, den Stossfängern, den Abgas-Endrohren sowie den Scheinwerfern auf. Die LED-Technologie ist jetzt Serie; auf Wunsch liefert Audi die Matrix LED-Scheinwerfer, sie leuchten die Strasse optimal aus, ohne andere Verkehrsteilnehmer zu blenden. Die Karosserie des neuen Audi A7 Sportback besteht in weiten Teilen aus Aluminium und Hightech-Stahl, sie ist aussergewöhnlich leicht und auf maximalen Geräuschkomfort ausgelegt. Der Gepäckraum unter der langen, elektrisch angetriebenen Klappe fasst im Grundmass 535 Liter; durch Umlegen der Fondlehnen kommt er auf 1,390 Liter.

Im Innenraum setzt sich die Sportlichkeit des Exterieurs fort. Prägendes Element ist die Horizontlinie, die den Fahrer und den Beifahrer umschliesst. Die Instrumententafel wirkt leicht und elegant. Das Bediensystem MMI Radio ist Serie; auf Wunsch ergänzt um ein Head-up-Display, das alle wichtigen Informationen auf die Windschutzscheibe projiziert.

Kraft und Effizienz: zwei TFSI und drei TDI

Zum Start liefert Audi den neuen A7 Sportback mit fünf kraftvollen und hocheffizienten Motoren aus, zwei Benzinern 185 kW (252 PS) bis 412 kW (560 PS) und drei Dieseln von 160 kW (218 PS) bis 245 kW (333 PS).

Auch das Fahrwerk bringt sportliche Präzision mit hohem Komfort zusammen. Der neue Audi A7 Sportback fährt auf Rädern von 18 bis 21 Zoll Durchmesser.

Beim Infotainment führt der neue Audi A7 SB den Wettbewerb an. Das Top-System MMI Navigation plus mit MMI touch nutzt den Modularen Infotainmentbaukasten der neuesten Generation; sein Highlight ist ein leistungsfähiger Grafikprozessor. Mit dem Touchpad kann der Fahrer in Listen und Karten scrollen und zoomen.

Erleben Sie den neuen Audi A7 in aller Schönheit bei der AMAG Heerbrugg.

Daniela Merz, CEO der Dock Gruppe AG:

«Ich verstehe sozial nicht im Sinne von, alimentieren und jeden in Watte packen und zu unzähligen Beratungen zu schicken.»



Das Gefühl, gebraucht zu werden

Seit zwölf Jahren ist Daniela Merz (*1972) CEO der Dock Gruppe AG, einem Unternehmen in St.Gallen, das langzeitarbeitslosen Menschen eine unbefristete Anstellung in den Bereichen Industrie und Recycling bietet.

Interview: Marcel Baumgartner **Bilder:** Tiziana Secchi

Daniela Merz, Sie sprachen am KMU-Tag vor rund 1000 Personen, darunter viele CEOs. Wie ist Ihre Erfahrung: Sind Führungskräfte empfänglich für Themen wie Arbeitslosigkeit und Sozialarbeit?

Die Synergien zwischen dem ersten und dem zweiten Arbeitsmarkt sind enorm und das Potenzial ist noch nicht ausgeschöpft. Zum Teil könnte der zweite Arbeitsmarkt erheblich zur Effizienzsteigerung des ersten beitragen. Noch deutlich höher, als dies heute der Fall ist. Die Schnittstelle zwischen der Profit- und der Non-Profit-Welt dürfte in naher Zukunft noch deutlich an Bedeutung zunehmen. Von daher liegt es im Interesse eines jeden Unternehmens, sich mit den entsprechenden Themen auseinanderzusetzen.

«Im Grundsatz gibt es aber nichts Sozialeres als Unternehmer. Sie schaffen Arbeitsplätze. Und Gutverdienende zahlen den grössten Teil unserer Steuern.»

Inwiefern bieten Sie dem ersten Arbeitsmarkt Hand? Indem Sie ihm günstige Arbeitskräfte zur Verfügung stellen?

Nein. Wir stellen keine günstigen Arbeitskräfte zur Verfügung. Im Gegenteil. Wir erledigen Arbeiten, welche in der Schweiz – rein kalkulatorisch – nicht mehr kostendeckend ausgeführt werden können. Unser Angebot ist simpel: Wir bieten den Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes an, jene Arbeiten zu übernehmen, die sie sonst vollständig einstellen oder allenfalls in Länder mit tiefen Löhnen auslagern würden, weil sie in puncto Wettbewerbsfähigkeit nicht mehr Schritt halten können. Das alles mit der Idee, dass der erste Arbeitsmarkt und nicht wir die eigentliche Facharbeit selber ausführt. Bei ihm verbleiben das Engineering und die Facharbeit.

Sie holen damit gewissermassen Wertschöpfung zurück in die Schweiz?

Ja. Und zwar Wertschöpfung, welche nicht mehr attraktiv für die Unternehmen ist. Unsere obere Grenze sind 20 Franken Wertschöpfung bei einer

100-prozentigen Leistungsfähigkeit. Mit diesen Zahlen rechnen wir. Aufgrund der Situation unserer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben wir allerdings im Schnitt lediglich eine Leistungsfähigkeit von 50 Prozent. Die schwierige Lebenssituation, in welcher sich unsere Arbeitnehmenden befinden, führen beispielsweise oft zu psychischen oder physischen Beeinträchtigungen, was eine volle Leistungsfähigkeit erschwert. Entsprechend läuft es bei uns etwas anders ab, als in normalen Betrieben.

Ein «normales» Unternehmen zu führen, ist schon nicht einfach. Sie haben nun zusätzlich noch die genannten Hürden zu bewältigen. Lässt sich das Business überhaupt kalkulieren?

Kalkulationen sind in unserer Firma nur schwer zu machen. Der Vorteil besteht in der hohen Flexibilität unserer rund 1600 Arbeiter, welche grösstenteils Teilzeit tätig sind. Die wenigsten von ihnen haben ausserberufliche Verpflichtungen. Wenn von ihnen verlangt wird, abends länger zu arbeiten oder an einem Samstag, stösst man in der Regel auf grosse Bereitschaft. Damit können wir sehr viele andere Problemfelder wieder wettmachen. Wir sind nun einmal einfach am Ende des Wirtschaftsprozesses. Nach uns kommt in der Fertigungskette nichts mehr. Das bedeutet, dass wir enorm abhängig vom ersten Arbeitsmarkt sind. Aber wir haben hier bisher sehr gute Erfahrungen gemacht. Wer uns einmal «Büez» gebracht hat, bleibt uns in der Regel treu. Es ist ein sehr vertrauensvolles Verhältnis zwischen den Unternehmen und uns.

Manpower ist das eine, Aufträge das andere. Wie zufrieden sind Sie mit der Auslastung?

Derzeit haben wir eine sehr gute Auftragslage. Aber das kann sich in vier Wochen bereits wieder ändern. Sobald die Wirtschaft unter Druck gerät, spüren wir das unmittelbar.

Wer findet bei Ihnen grundsätzlich eine Arbeit? Nach welchen Kriterien läuft eine Aufnahme ab?

Im Prinzip entscheidet der Sozialarbeiter mit seinem Klienten zusammen, ob ein solcher Einsatz sinnvoll wäre. Und nach erfolgter Anmeldung la-



Mit ALL CONSULTING und «ABACUS vi» flexibel und mobil in die Zukunft.

Mit Kompetenz in die Zukunft!

Machen Sie Ihr KMU mit der revolutionären Software «ABACUS vi» fit für die Zukunft. Die entwickelte Software lässt sich perfekt an die Bedürfnisse moderner KMU-Betriebe anpassen. Dank dem modularen Aufbau von ABACUS mit über 20 vollintegrierten Applikationen stellen wir Ihnen Ihr individuelles ERP System nach Ihrem Bedürfnissen zusammen.

Unsere Spezialisten stehen Ihnen gerne beratend zur Seite. Rufen Sie uns an.

ALL CONSULTING AG

9000 St. Gallen
Scheibenackerstrasse 2

www.all-consulting.ch
info@all-consulting.ch

Telefon 0848 733 733
ABACUS Gold-Partner

Ihr Vertriebspartner für



www.pwc.ch

Weil auch kleine und mittlere Unternehmen grosse Ziele haben

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

PricewaterhouseCoopers AG
Vadianstrasse 25a/Neumarkt 5, Postfach, 9001 St. Gallen
Tel. 058 792 72 00, Fax 058 792 72 10





Zur Person

Daniela Merz ist in Herisau aufgewachsen, lernte Primarlehrerin und bildete sich zur Betriebswirtschaftlerin weiter. Unter anderem war sie Geschäftsführerin einer Informatikfirma und Sozialvorsteherin der Gemeinde Herisau. Heute ist sie CEO der Dock Gruppe AG. Sie existiert seit 15 Jahren und ist eine Tochterfirma der St.Galler Stiftung für Arbeit. Das Unternehmen hat über 1600 Personen unter Vertrag, die an zwölf Standorten in sechs Kantonen verteilt arbeiten. Daniela Merz ist verheiratet und lebt in Herisau. www.dock-gruppe.ch

den wir die entsprechende Person zu einem Vorstellungsgespräch ein. Selbstverständlich können wir hier kaum dem ursprünglich erlernten Grundhandwerk gerecht werden. Aber wir können schauen, dass wir den Klienten gemäss seinen Stärken und Schwächen einsetzen.

«Wir bieten diesen Menschen eine Struktur, Perspektiven, Gesellschaft und das Gefühl, gebraucht zu werden.»

Grundsätzlich muss er also willens sein, einer Arbeit nachzugehen und eine Leistung zu erbringen?

Wir alle sind Gewohnheitstiere. Bei diesen Menschen geht es um eine starke Veränderung in ihrem Leben. Und der Wille zur Veränderung ist nicht immer vorherrschend. Es gehört zu unserem Job, ihnen bei diesem Veränderungsprozess beizustehen und ihnen Sicherheit und Wertschätzung zu bieten. Das Thema Arbeit soll wieder «attraktiv» werden. Selbstverständlich kommen nicht alle mit wehenden Fahnen zu uns. Das wäre zu schön, um wahr zu sein...

Die meisten CEOs suchen die Planbarkeit und nach Verlässlichkeit. Beides fehlt hier.

Die Kurzlebigkeit dieser ganzen Geschichten stellt unser unternehmerisches Risiko dar. Umso wichtiger ist eine gute Zusammenarbeit mit dem ersten Arbeitsmarkt. Wir hatten einmal die Situation, als uns über Nacht eine Branche komplett zusammengebrochen ist. Zu 100 Prozent. Uns fehlt ein massiver Teil der Arbeit. Wir setzten uns umgehend mit allen anderen Kunden in Kontakt und schilderten ihnen die Situation. Wir suchen an allen Fronten nach Arbeit. Und tatsächlich schafften wir es, unsere Arbeitnehmer wieder auszulasten – auch wenn wir praktisch

nichts mehr dabei verdient haben. Wenn ein Kunde abspringt, wird es ungemütlich.

Ihre finanzielle Planung ist demnach extrem eng?

Ja. Letztes Jahr erzielten wir einen Gewinn von 37 000 Franken. Und das bei einem Umsatz von 26 Millionen Franken.

Reserven kann man damit keine bilden ...

Reserven sind inexistent bei uns.

Wie motivieren Sie Ihre Angestellten?

Mit der Wertigkeit der Arbeit. Und mit Wertschätzung.

Wertigkeit der Arbeit? Auch wenn die gleiche Arbeit von einem Roboter gemacht werden könnte?

Das ist nicht relevant. Entscheidend ist für diese Menschen, dass das Umfeld realisiert, dass sie Leistung erbringen. In nicht wenigen Kulturkreisen hat Arbeit eine enorm grosse Bedeutung. Hinzu kommt, dass diese Menschen in der Regel relativ wenig Geld zum Leben haben. Mit viel Geld ist es ja noch lustig, nichts zu tun. Aber es wird einem erst richtig bewusst, wie mittellos man ist, wenn man den ganzen Tag über unendlich viel Zeit hat.

Wir bieten diesen Menschen eine Struktur, Perspektiven, Gesellschaft und das Gefühl, gebraucht zu werden.

Ist das auch Ihr ganz persönlicher Antrieb?

Es ist meine tiefe Überzeugung, dass wir diesen Teil unserer Gesellschaft nicht einfach vergessen dürfen.

Sie sind also ein sehr sozialer Mensch?

Es kommt darauf an, ob man «sozial» politisch definiert oder eher allgemein. Ich weiss nicht, ob es sozial

WIR SUCHEN PERSÖNLICHKEITEN



Qualifizierte und engagierte Mitarbeitende sind das wertvollste Kapital Ihres Unternehmens. Professionelle Bewerberselektion und individuelles HR-Management sind unser Beitrag an Ihrem Erfolg. Seit 1979.



PMS SCHÖNENBERGER AG
ST.GALLEN | ZÜRICH | MÜNCHEN
www.pms-schoenenberger.com



Vorhang auf!
Präsentieren Sie
Ihre Publikation
auf dem Tablet!

Ostschweiz Druck

Kataloge · Zeitschriften · Bücher · Werbeprospekte

Hofstetstrasse 14, 9300 Wittenbach
T 071 292 29 29, F 071 292 29 38
www.ostschweizdruck.ch

ist, ich habe schlicht und einfach das Gefühl, dass es einen grossen Wert darstellt, wenn man Eigenverantwortung für etwas wahrnehmen kann. Das Gefühl zu haben, dass man etwas in seinem Leben verändern kann, ist entscheidend. Es ist extrem gefährlich, wenn sich Menschen einfach ihrem Schicksal ausliefern und sich quasi mit der Ist-Situation arrangieren. Es geht bei uns ja nicht nur um Menschen, die zwei Jahre Arbeitslosigkeit als Perspektive haben. Es geht teilweise um einen Zeitraum von zehn bis 20 Jahren.

Wir sind eine Gesellschaft, die von Verlustängsten geplagt wird. Sie haben mit Menschen zu tun, die kaum über Luxus verfügen. Was lernen Sie von ihnen?

Von unseren Arbeitnehmern kann man lernen, wie man mit wenig zufrieden sein kann. Die Jammekultur bei uns ist sehr bescheiden. Im Zuge der Wirtschaftskrise haben wir zwei Arbeitnehmer gebeten, uns ihre Sichtweise zum Thema zu schildern. Sie sagten uns, dass sie in den Medien von Menschen lesen würden, welche Angst hätte, ihr Haus, ihr Schiff oder ihr Auto zu verlieren. Das hätten sie selbst alles schon hinter sich. Zum ersten Mal würden sie sich nun als Gewinner fühlen, weil sie schlicht und einfach nichts mehr zu verlieren hätten...

«Die Kurzlebigkeit dieser ganzen Geschichten stellt unser unternehmerisches Risiko dar. Umso wichtiger ist eine gute Zusammenarbeit mit dem ersten Arbeitsmarkt.»

Umso wichtiger dürfte es sein, dass Ihr Unternehmen ihnen Halt bietet. Wie stark sind Sie aufgestellt? Von 2013 auf 2014 mussten insgesamt 800 000 Franken an Strukturkosten eingespart werden. Also weniger Liegenschaften und Abstriche beim Overhead, konkret bei der Geschäftsleitung. Unser Finanzcontrolling ist das wichtigste Instrument. Auf den Monatsabschluss warten jeweils alle sehr gespannt. Denn – wie erwähnt –, bei den geringen Möglichkeiten, die wir haben, um Geld zu erwirtschaften, können wir uns niemals drei Monate leisten, die Augen zu verschliessen. Das könnte uns sofort das Genick brechen.

Haben Sie sich an diese fragile Situation «gewöhnt»?

Grundsätzlich ja, wir müssen wir einfach optimistisch unterwegs sein. Wenn es eng wird, muss man genau hinschauen und – falls notwendig – den Gürtel noch enger schnallen. Das unterscheidet uns nicht von dem ersten Arbeitsmarkt. Uns beschäftigen die gleichen Fragen, insbesondere jene, wie wir

noch effizienter und kostengünstiger wirtschaften können. Das ist unsere Herzensangelegenheit. Wir möchten uns nicht am Staat bedienen. Das ist nicht nachhaltig.

Ist dies das Modell der Zukunft? Muss die Wirtschaft anstelle des Staates das Zepter übernehmen – weil es der Staat nicht kann?

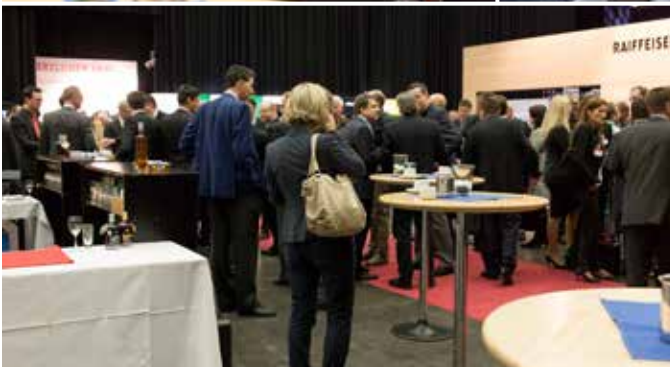
Ich würde es anders formulieren: Mein Wunschscenario ist, dass die Arbeitsintegration, sprich die Fortsetzung von dem, was wir hier tun, in einer ganz engen Kooperation mit dem ersten Arbeitsmarkt läuft. Man darf dem Staat nicht unterstellen, dass er es nicht kann. Er ist lediglich ausgereizt. Das, was der Staat machen konnte, hat er gemacht. Im Grundsatz gibt es aber nichts Sozialeres als Unternehmer. Sie schaffen Arbeitsplätze. Und Gutverdienende zahlen den grössten Teil unserer Steuern. Es kann nicht angehen, dass wir diese laufend an den Pranger stellen. Viel mehr müsste man einfach einmal «merci» sagen. Wir erleben es bei uns ja immer wieder: Unternehmer interessieren sich enorm für die sozial Benachteiligten. Sie möchten einen Beitrag leisten, um das Problem zu lösen. Die Kreativität und das Engagement, das wir hier zu spüren bekommen, sind zum Teil gigantisch – schon fast rührend.

Der soziale Gedanke ist also grösser als man denkt? Es geht nicht nur um Gewinnmaximierung?

Nochmals: Was heisst schon sozial? Ich verstehe sozial nicht im Sinne von «alimentieren» und jeden in Watte packen und zu unzähligen Beratungen zu schicken. Sozial ist es, wirklich gezielt zu versuchen, benachteiligte Menschen in der gleichen Wertigkeit zu behalten, wie den grössten Teil der Gesellschaft. Sie sollen ein Teil unseres Arbeitssystems sein dürfen. Denn Arbeit ist in unserer Kultur enorm wichtig. Schliesslich füllt sie den grössten Teil unserer Zeit aus.

Sie werden also in keiner Weise vom Staat unterstützt? Auch nicht durch eine Defizitgarantie?

Die Löhne unserer Angestellten werden nach Verursacherprinzip bezahlt. Dieser Lohn – 12 bis 14 Franken in der Stunde – wird der Sozialhilfe angerechnet und uns refinanziert. Wir «verkaufen» aber im Unterschied zu den meisten anderen Anbietern keine Programmplätze. Die öffentlichen Gelder fliessen also zum Subjekt und nicht zum Objekt. Daher sind die Löhne der Arbeitnehmer auch geschützt. Dort können wir nicht sparen. Wir können nur bei uns selbst ansetzen. Und eine Defizitgarantie haben wir ebenfalls nicht. Wir verfügen über Verträge mit etwa 200 Gemeinden, die ihnen ermöglichen, Personen in einem unserer Docks anzumelden. Wir haben aber weder Sicherheiten noch Garantien. Auch gibt es keine Zuweisungskontingente.





Die Selbstorganisation der Kunden

Prof. Dr. Norbert Bolz (*1953) ist in Ludwigshafen aufgewachsen und hat Philosophie, Germanistik, Anglistik und Religionswissenschaft studiert. Heute ist er Professor an der Technischen Universität Berlin. Für ihn ist klar: «Es gibt eine Evolution der Kundenerwartungen.»

Interview: Marcel Baumgartner **Bild:** Roger Sieber

Norbert Bolz, Sie sprachen am KMU-Tag in St.Gallen zum Thema «Der Kunde – eine philosophische Annäherung». Die Zuhörer waren mehrheitlich CEOs und Personalverantwortliche. Die dürften sich in Bezug auf Kundenbeziehungen eher weniger philosophische Gedanken machen. Was wollten Sie ihnen mit auf den Weg geben?

Es geht mir nicht um philosophische Gedanken, die man in Büchern oder Universitätsseminaren finden könnte, sondern um Kunden mit spirituellen Bedürfnissen. Der anspruchsvolle Kunde kauft keine Produkte, sondern Ideen, Werte und Lebensphilosophien.

Haben sich denn die Bedürfnisse der Kunden im Zeitalter, wo wir im Internet an Informationen gelangen und Vergleiche herstellen können, in den Grundzügen stark verändert?

Das Internet verändert nicht nur die Bedürfnisse, sondern vor allem auch die Erwartungen der Kunden. Sie erwarten von den Unternehmen Transparenz, Verantwortungsbewusstsein und Glaubwürdigkeit. Das kann man nur kommunikativ leisten – im Internet.

«Das grosse Thema der Zukunft könnte lauten: das gute Leben.»

Hat der Kunde heute eine deutlich mächtigere Stellung?

Natürlich! Der Kunde ist nicht mehr primär der Adressat von Werbung, sondern mächtiger Kommunikator. Die Selbstorganisation der Kunden im Netz ist die wichtigste Veränderung in der Wirtschaft.

Hat der Leitspruch «Der Kunde ist König» mehr denn je seine Gültigkeit?

Die Formulierung ist antiquiert, weil sie den Kunden zwar mächtig, aber viel zu passiv sieht. Der wirklich interessante Kunde ist heute Prosumer und Fan.

Unzählige Anbieter versprechen ihre Kunden teilweise auch Unerfüllbares. Man will locken. Be-

wegen wir uns quasi weg von der Realität hin zu Traumwelten?

Es gibt eine Evolution der Kundenerwartungen. Ursprünglich hatte man Bedürfnisse und wollte befriedigt werden. Dann hatte man unerfüllbare Wünsche und wollte verführt werden. Heute orientiert man sich an Werten und will verändert werden: «Mach aus mir einen neuen Menschen!»

Ist Loyalität noch im Trend?

Loyalität ist mehr denn je ein Beweis für eine glückliche Markenführung. Loyalität ist nämlich ein religiöser Begriff: Treue, die auch Enttäuschungen übersteht. Wenn eine Marke das erreicht hat, ist sie unzerstörbar. Dass es das gibt, beweisen Kultmarken wie Apples iPhone. Diese Firma hat es geschafft, aus Kunden Fans zu machen. Fan ist übrigens die Kurzform von Fanatiker.

Die westliche Welt befindet sich derzeit in der Phase des «Zelebrierens». Wir haben im Grunde genommen schon alles – und davon ein Vielfaches. Wie wichtig ist es aus Sicht der Wirtschaft, dem Kunden immer wieder neue Produkte zu präsentieren, ihn mit Neuigkeiten zu verführen?

Seit wir in der Neuzeit leben hat das Neue einen Wertvorsprung. Aber auf welcher Ebene das Neue präsentiert wird, ändert sich. Ich vermute, dass die Wirtschaft des Immateriellen immer wichtiger wird. Das grosse Thema der Zukunft könnte lauten: das gute Leben.

Geht es heute ganz allgemein mehr ums Verführen denn ums Stillen von Grundbedürfnissen?

Ich habe schon angedeutet, dass es eine Entwicklung von den Bedürfnissen über die Wünsche zu den Werten gibt. Das liegt daran, dass Menschen, denen es gut geht und die schon alles haben, was sie brauchen, damit beginnen, sich selbst zu bewerten. Dann kann man leicht zu dem Schluss kommen: Ich möchte ein anderes Leben leben. Ich möchte bessere Wünsche wünschen. Dann ist man begierig nach einer Lebensphilosophie, die man auf dem Markt kaufen kann.

Prof. Dr. Norbert Bolz:
«Mach aus mir einen
neuen Menschen!»



Zur Person

Bekannt wurde der Medienwissenschaftler Norbert Bolz in den Neunzigerjahren mit dem Buch «Am Ende der Gutenberg-Galaxis». 2011 wurde Bolz mit dem Essaypreis Tractatus des Philosophicums Lech ausgezeichnet. Er gehört dem wissenschaftlichen Beirat des Wirtschaftsrates der CDU an, ist verheiratet und Vater von vier Kindern.
www.medienwissenschaft.tu-berlin.de

Schliessen wir das Interview mit dem Themenbereich «Philosophie» ab. Wer gehört ihrer Meinung nach zu den besten noch lebenden Philosophen? Und was können wir von ihnen – gerade auch in der Wirtschaft – lernen?

Da will ich keine falschen Hoffnungen wecken. Die Universitätsphilosophie ist seit Jahrzehnten völlig uninteressant. Der letzte Denker, von dem man etwas lernen konnte, war Niklas Luhmann. Doch der war Soziologe. Und tot ist er auch. Aber die Wirklichkeit selbst wird immer philosophischer: Mehr denn je geht es um Werte und Ideen – übrigens nicht nur im Konsumalltag, sondern auch in der Politik. Als Medienwissenschaftler beobachte ich vor allem den gelebten Idealismus im Internet. Das stimmt mich optimistisch.

Anzeige

Continuum zum Thema Familie & Vermögen:

Über Geld spricht man, nicht?

In Vermögensfragen ist es nicht immer einfach, unternehmerische und persönliche Ziele gut in Einklang zu bringen. Als Experten für Familienunternehmen verstehen wir es, Klarheit und Nachhaltigkeit zu schaffen: www.continuum.ch

Continuum AG Nachfolgeprozess | Unternehmensentwicklung | Familienvermögen

 **CONTINUUM**
Zukunft sichern.

Das Erfolgsrezept – fachliche Expertise und emotionale Kompetenz

Richtig geplante Nachfolgeregelungen sichern das Überleben von Unternehmen und Arbeitsplätzen und stärken die Vermögensbasis der Eigentümer. Die Begleitung durch einen professionellen Partner bietet wichtige Hilfestellung bei der Bewältigung dieses herausfordernden Prozesses.

Text: Rolf Jermann, Leiter Firmenkunden und Kredite

Jedes Jahr bekommen Tausende von Familienunternehmen neue Eigentümer. Gemäss Schätzungen wird in den nächsten Jahren bei rund einem Viertel der Schweizer KMUs die führungs- und kapitalmässige Verantwortung an eine neue Firmengeneration übertragen. Auch ohne die Statistiken zu bemühen, Nachfolgeplanung gehört zur Kernaufgabe jedes Unternehmers: Denn den natürlichen Prozess des Alterns kann man schlichtweg nicht aufhalten. Das Bewusstsein hierfür wurde in den letzten Jahren geschärft; und doch stellen immer noch zahlreiche Firmeninhaber gar keine, zu wenig konkrete oder zu späte Überlegungen an, wie und zu welchem Zeitpunkt Besitz und Leitung ihres Unternehmens in neue Hände übergehen sollen. Jeder Patron fällt zahlreiche, teils weitreichende Unternehmensent-

scheide. Umso mehr erstaunt es, weshalb sich viele mit der professionellen Regelung ihrer Unternehmensnachfolge so schwer tun.

Fragen über Fragen

Fehlgeschlagene Unternehmenstransaktionen zeigen, dass die Komplexität der Nachfolgeplanung und letztendlich deren Durchführung nicht zu unterschätzen ist. Wann soll der Prozess eingeleitet werden? Steht eine familieninterne Lösung im Vordergrund oder drängt sich eine externe Lösung respektive ein Verkauf an Dritte auf? Kann/soll es eine Mischform dieser Ansätze sein? Welche Methode der Unternehmensbewertung ist sinnvoll? Und welche weiteren finanziellen, steuerlichen oder rechtlichen Aspekte bedürfen besonderer Beachtung? Mit sol-





Zur Person

Rolf Jermann ist Leiter Firmenkunden und Kredite der VP Bank Gruppe mit Hauptsitz in Vaduz. Bis zu seinem Wechsel zur VP Bank arbeitete er bei der St.Galler Kantonalbank sowie der Credit Suisse in St.Gallen, Zürich und Toronto, wo er im nationalen und internationalen Kreditgeschäft tätig war. Rolf Jermann ist eidg. dipl. Bankfachmann und hat sich an der Swiss Banking School sowie an der University of Toronto im Spezialgebiet International Banking and Finance weitergebildet.

Kontakt: rolf.jermann@vpbank.com

chen Fragen und den vielfältigen Herausforderungen konfrontiert, stossen viele KMU-Inhaber sowohl in Bezug auf die spezifische Expertise als auch auf die notwendigen Ressourcen an ihre Grenzen. Früher war es allem Anschein nach einfacher: Das Familienunternehmen wurde zumeist von einer Generation auf die andere übertragen – klassischerweise auf den ältesten Sohn. Steigende Anforderungen aufgrund des veränderten Marktumfeldes, demografische Entwicklungen und ein Wertewandel führten dazu, dass dieser traditionelle Generationenwechsel nicht mehr das alleinige Mass aller Dinge darstellt. Neben weiteren innerfamiliären Regelungen, etwa der Übertragung an mehrere Mitglieder der Nachfolgegeneration, gewannen vor allem externe Lösungsansätze an Bedeutung. Darunter fällt insbesondere die Veräusserung an ein ausserfamiliäres Management (Management Buyout), an einen strategischen Käufer, beispielsweise einen Kunden, Lieferanten oder Konkurrenten, oder auch an Finanzinvestoren.

Emotionale Aspekte nicht unterschätzen

Eines der grössten Konfliktpotenziale von Nachfolgelösungen liegt in der Bewertung des Unternehmens: Verkäufer und Käufer verfolgen naturgemäss unterschiedliche Interessen, nämlich eine Verkaufspreis- und Steuermaximierung auf der einen Seite, einen möglichst tiefen Preis und geringe Risiken auf der anderen. Für den Käufer definiert sich die Attraktivität eines Unternehmens primär über das künftige Potenzial und somit die Ertragsperspektive, während beim Verkäufer mit seiner historischen bzw. Gegenwarts-perspektive die Substanzbetrachtung überwiegt. Die spezifischen Zielsetzungen der Transaktion beeinflussen die Preisfindung zusätzlich, zum Beispiel inwieweit der Fortbestand respektive die Eigenständigkeit des Unternehmens und die Sicherung der Arbeitsplätze im Vordergrund stehen.

Mit Abstand die grösste Herausforderung beim Verkauf einer Unternehmung ist die emotionale Bindung des Patrons an seinen Betrieb, seine Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten. Nach jahrelangem

Engagement im Unternehmen, das man häufig sogar selbst aufgebaut hat, bedeutet das Loslassen vom Lebenswerk einen markanten Einschnitt. Ebenso stellt der Verkauf oder die Weitergabe oftmals ein einmaliges Projekt dar. Nicht alle kommen mit dieser Trennung und dem damit verbundenen Verlust von Einfluss, Identität und Ansehen klar. Entsprechend besteht die Gefahr, das Thema auf die lange Bank zu schieben. Andere sind mental zu wenig darauf eingestellt und werden erst im Verlauf des Prozesses von den Emotionen eingeholt. Auch unerfüllte Zielsetzungen, Hoffnungen oder Erwartungen im Zusammenhang mit der Transaktion können den Gemütszustand nachhaltig beeinträchtigen.

Professionalisieren und versachlichen

Entscheidungsträger vertrauen sich bei der Nachfolgeplanung nur ungern Dritten an, weil sie beispielsweise Indiskretionen oder den Verlust der Kontrolle fürchten. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass der Austausch mit vertrauten Personen hilfreich ist, um den Entscheidungsfindungsprozess geordnet an zu gehen. In einem zweiten Schritt empfiehlt es sich, ausgewählte Fachkräfte – wie etwa den Vermögensverwalter – mit einzubeziehen. Diese verfügen über die fachliche Kompetenz in der ganzen Breite und bringen idealerweise auch die soziale Kompetenz mit, um die beste Lösung im Sinne aller Beteiligten zu erarbeiten. Wichtig ist, dass die zentralen Kriterien Vertrauen und Unabhängigkeit erfüllt sind und bestenfalls die jeweiligen Interessen im Einklang sind – nämlich eine langfristig positive Entwicklung des Familienvermögens.

Die Hausbank gilt es frühzeitig über die relevanten Sachverhalte zu informieren, da sie in der Regel finanziell engagiert ist. Eine wichtige Rolle kann zudem der Kundenberater als Sparringpartner einnehmen, wenn der Unternehmer diesen nicht nur als reine Fachkraft sieht, sondern als Vertrauensperson schätzt. Mit seiner objektiven Einschätzung zur Nachfolgeplanung und -regelung kann der Bankpartner schliesslich einen klaren Mehrwert bieten.

Übereinstimmende Werte als Erfolgsfaktor

Adrian Steiner ist seit 1998 bei der Thermoplan AG in Weggis mit gut 200 Mitarbeitenden, seit 2009 in der Funktion des CEO. Das Unternehmen entwickelt und produziert Kaffeefullautomaten mit Vertrieb in über 60 Länder.

Text: Michael Brunner **Bild:** Roger Sieber

Auf die Frage, was einen guten Kaffeefullautomaten ausmacht, hat Adrian Steiner, CEO der Thermoplan AG, eine ebenso einfache wie einleuchtende Antwort: Was letztlich zähle, sei die Kaffequalität in der Tasse. Wenn das Gerät dann zusätzlich auch noch bedienerfreundlich und zuverlässig sei, seien auch die Kunden zufrieden. Ist es mit dieser einfachen Formel wirklich schon getan? Lässt sich dadurch eine Spitzenposition in der Branche einnehmen? Denn immerhin kann die Konkurrenz eine solche Maschine in ihre Einzelteile zerlegen, analysieren und kopieren. Wie schützt man sich also davor bzw. welches Know-how kann eben nicht eins zu eins transferiert werden? Steiner: «Alles kann kopiert werden. Davor schützt sich Thermoplan mit der Anmeldung von Patenten. Der wahre Schutz ist aber, der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein und in neue Technologien und Innovationen zu investieren.» Und diesen Weg beschreitet das Unternehmen konsequent. Heute ist jeder fünfte Thermoplaner in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung tätig.

«Starbucks ist ein starker Wachstumspartner für Thermoplan und profitiert im Gegenzug von der Flexibilität eines KMU.»

Firmenkultur

Unter anderem betreut Thermoplan auch amerikanische Grosskunden wie Starbucks mit Trainings, Verkaufsunterstützung und Kundenberatung vor Ort. Ausschlaggebend, um diesen Big Player ins Boot holen zu können, war einmal mehr das überzeugende Produkt aus Weggis. Zudem sei hier auch eine Übereinstimmung der Werte, die in den beiden Firmenkulturen gelebt werden, entscheidend gewesen, um eine gute Kundenbeziehung über längere Zeit aufrecht zu erhalten.

Ein weiterer Faktor sind die angebotenen Dienstleistungsbereiche. Thermoplan bietet seinen Kunden in allen 62 Ländern einen technischen Kundendienst. Die Techniker werden vor Ort oder in Weggis auf deren Gerät geschult. Dies soll einen reibungslosen Ablauf im Feld sichern. «Diese Schulungen werden von unseren Partnern sehr geschätzt», weiss Adrian Steiner.

Partnerschaft auf Augenhöhe

Am KMU-Tag sprach der CEO zum Thema «Wie gehen KMU mit Big Playern um?» Hier stellt sich die Frage: Ist der Umgang schwieriger? Und will man einen solchen Big Player, der wohl auch ein entscheidender Auftraggeber sein dürfte, auf keinen Fall vergraulen? Steiner relativiert: «Natürlich will man einen solchen wichtigen und grossen Kunden nicht vertreiben. Genauso wenig übrigens wie die anderen Kunden. Der Schlüssel zum Erfolg liegt meines Erachtens in der Partnerschaft.»

Das Beispiel «Starbucks» zeigt hierbei bestens, dass auch ein Big Player etwas von einem KMU lernen kann. Andererseits ist der Name natürlich auch für Thermoplan eine sehr gute Referenz. Adrian Steiner spricht dennoch von einer Partnerschaft auf Augenhöhe: «Die beiden Unternehmen ergänzen sich gut in der Zusammenarbeit. Starbucks ist ein starker Wachstumspartner für Thermoplan und profitiert im Gegenzug von der Flexibilität eines KMU.»

Mehr als Schwarz

Auf den Lorbeeren ausruhen kann sich das Schweizer Unternehmen dennoch nie. Wenn man die Automaten von früher mit heute vergleicht, fällt vor allem auf, dass immer mehr Produktmöglichkeiten dazugekommen sind. Hier gilt es, die entscheidenden Innovationen herauszukristallisieren. «Heute trinkt man Kaffee nicht mehr einfach schwarz. Der Trend hat sich in den vergangenen Jahren immer mehr in Richtung innovative Misch-

Erfolgsfaktor Mensch – Wirtschaft vs. Sport

Im Rahmen des KMU-Tags 2014 in St.Gallen organisierte die PMS SCHÖNENBERGER einen Workshop mit dem Ziel, Unterschiede erfolgreicher Teams in der Wirtschaft und Sport zu beleuchten. Dabei wurde untersucht, wie es gelingt, den Faktor Mensch erfolgreich in Organisationen und



Raphael Schönenberger
lic.oec.HSG

Teams einzubinden, damit Höchstleistungen erzielt werden können. Ein wesentlicher Unterschied in den Systemen Fussball und Privatwirtschaft liegt darin, dass im Fussballgeschäft der Faktor Mensch nicht ausschliesslich für die Erbringung einer Dienstleistung oder zur Herstellung eines Produktes eingesetzt wird, sondern gleichzeitig auch selbst eine Art «Handelsobjekt» darstellt.

Aspekt Führung

Ein Fussballspieler steht unter dem Einfluss verschiedener Anspruchsgruppen, die nicht zwingend kongruente Ziele verfolgen. Das Dreiecksverhältnis zwischen Trainer, Zuschauer und Spielerberater führt oft zu einem Spannungsverhältnis und erschwert dem Trainer die Führung eines jungen Spielers. Obwohl in Wirtschaft und Sport heterogene Gruppen von Persönlichkeiten als Team funktionieren müssen, wirken sich Leistungsschwankungen im Fussball stärker auf die Gesamtleistung aus. Zum einen muss die Performance innerhalb eines kurzen Zeitfensters von 90 Minuten erbracht werden, und es kann aufgrund der situativen und schlecht kalkulierbaren Dynamik kaum Prozessstabilität gewährleistet werden.

Aspekt Kultur

Unterzeichnet ein junger Fussballspieler den ersten Profivertrag, weiss er, dass er idealerweise eine Karriere von rund 15 Jahren vor sich hat. Das Karrierezeitfenster in der Wirtschaft schwankt zwischen 40 und 50 Jahren. Es überrascht daher nicht, dass ein Fussballspieler in seiner aktiven Zeit dem Bild des Eigennutzen maximierenden homo oeconomicus sehr nahe kommt. Das Schaffen einer vertrauensvollen und wertschätzenden Kultur, die in der Wirtschaft ein Grundstein erfolgreicher Teams darstellt, wird durch diesen Umstand der Kurzfristigkeit natürlich erschwert.



Adrian Steiner, CEO
der Thermoplan AG:
«Besonders stolz sind
wir auf die familiäre
Firmenkultur.»

getränke mit Milch entwickelt», stellt Steiner fest. So würden heute Latte Macchiato, Cappuccino und Schokogetränke einfach dazugehören. «Und genau für diese Milchgetränke sind unsere Geräte, die nebst Kaffee auch noch perfekten Milchschaum machen, ideal.»

Thermoplan produziert im Jahr rund 20 000 solche Geräte. Und mit 95 Prozent wird der Hauptanteil exportiert. Mit Starbucks ist Amerika ein wichtiger Markt, aber auch Europa – mit England, Deutschland, Skandinavien, Russland – hat einen wichtigen Platz in den Auftragsbüchern. Und China, Japan und Korea sind ebenfalls stark am Aufbauen. Entscheidend, um sich in diesen Märkten behaupten zu können, ist – wie in den meisten Branchen – der erste Eindruck. Denn hat sich der Kunde einmal für ein Produkt entschieden, bleibt er diesem oft auch treu. «Die Einfachheit sowie die Qualität unserer Geräte überzeugen den Kunden wie auch den Endkonsumenten, das verbindet», so Steiner.

Für die Zukunft strebt Thermoplan weiterhin ein gesundes Wachstum an. «Wie jedes andere Unternehmen wollen wir immer effizienter werden. Besonders stolz sind wir auf die familiäre Firmenkultur, dies wollen wir unbedingt auch in Zukunft beibehalten», erklärt der CEO.

Zur Person

Adrian Steiner (*1975) ist gelernter Elektromonteur mit anschliessenden betriebswirtschaftlichen Ausbildungen. Er ist verheiratet und Vater von zwei Kindern. www.thermoplan.ch

banker

kundenberater

teamleiter

kmu-tag

ostjob.ch[®]

Die besten Jobs in der Region.

KMU und ihre Kunden – wir machen mehr aus dieser besonderen Beziehung.

alea-iacta.ch

alea iacta-

Bildungs- und Beratungszentrum Arenenberg

Thurgau 

Königliche Seminare am kaiserlichen Arenenberg

Schon zu Napoleons Zeiten wurden Gäste fürstlich verköstigt und beherbergt. Heute ist der Arenenberg ein beliebter Seminarort. Verleihen Sie Ihrem nächsten Anlass majestätischen Glanz mit der kaiserlichen Anlage.

www.arenenberg.ch

Nur rund 50 Min. von St.Gallen entfernt!



Tagespauschale «Bacchus» CHF 55.-
Raummiete, Mittagessen, Verpflegung, Weindegustation

GW bewegt

Grenzenlos kombinieren. Zielsicher optimieren.
Erleben Sie selbst wie GW bewegt.

Servicetelefon +41.58.458.5555 www.gw-world.ch

Gebrüder Weiss 
Transport und Logistik

«Das Habenwollen besiegt die Vernunft»

Anne M. Schüller ist eine der gefragtesten Referentinnen im deutschsprachigen Raum und preisgekrönte Buchautorin. Sie gilt als Europas führende Expertin für Touchpoint-Management, Kundenloyalität und Empfehlungsmarketing.

Interview: Marcel Baumgartner **Bild:** Roger Sieber

Anne M. Schüller, jeweils im Herbst will Apple seine Kunden mit Produkteneuheiten überraschen. Cupertino baut im Vorfeld die Spannung gezielt auf. Ist dies die beste Art, Kunden zu gewinnen?

Es ist zumindest eine sehr gelungene Taktik, und bei Apple ist sie geradezu Kult. Das Wichtigste ist: Sie funktioniert, wie die Menschenschlangen vor den Apple Stores immer wieder aufs Neue beweisen. Und am Ende hat sie, zusammen mit den Produkten, Apple zur wertvollsten Marke der Welt gemacht.

«Für gute Gefühle sind die Menschen bereit, richtig viel Geld zu bezahlen.»

Die Medien berichten umfassend über diese Präsentation. Die Konkurrenz steht im Schatten – selbst, wenn sie gleichwertige und günstigere Produkte im Angebot hat. Legen Kunden heute mehr Wert auf Auftritte und Marken als auf den Preis?

Marken verkaufen Emotionen, und Emotionen schlagen den Preis. Für gute Gefühle sind die Menschen bereit, richtig viel Geld zu bezahlen. Wenn ein Unternehmen hingegen nichts Aussergewöhnliches bietet, wenn seine Produkte austauschbar sind und wenn es im Service nicht klappt, entscheidet immer der Preis. Dann soll es wenigstens billig sein. So trösten wir uns – wir sagen ja auch Trostpreis – mit Sonderangeboten oder Rabatten über emotionale Mängel und Enttäuschungen hinweg. Was hingegen einzigartig ist, was uns betört und begeistert, was hipp und cool und damit begehrenswert ist, darf ruhig etwas teurer sein. Das Habenwollen besiegt dann die Vernunft.

In Ihrem Touchpoint-Management geht es um zwei Zielrichtungen: um das Meistern der Interaktionspunkte zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften einer Organisation sowie um das Meistern der Kundenbeziehungen in unserer neuen Businesswelt. Gehe ich richtig in der Annahme, dass Ersteres nach wie vor sehr oft vernachlässigt wird?

Das kann man so sagen. Servicemiseren entstehen durch Führungsmiseren. Schon ein Blick in nahezu jedes klassische Unternehmen macht klar: Während sich draussen alles unumkehrbar verändert, verträdeln drinnen in den Unternehmen die Manager mit verbrauchten Ritualen aus dem letzten Jahrhundert wertvolle Zeit. Topdown-Formationen, Hierarchiegehebe, Silodenke, Insellösungen, Budgetierungsexzesse, Anweisungskultur, Kontrollitis und Kennzahlenmanie sind nur einige Stichworte von vielen. All dies, ein antiquiertes Führungsverständnis und der kundenfeindliche Standardisierungswahn sind die grössten Bremsklötze auf dem Weg in eine neue Business- und Arbeitswelt. Die Unternehmen sind in ihren eigenen Systemen gefangen. Deshalb werden viele nicht am Markt, sondern an ihren Strukturen scheitern. Bevor man sich also an das Meistern der Kundenbeziehungen macht, muss es drinnen im Unternehmen stimmen.

Es geht bei beiden Zielrichtungen auch um den Dialog sowie um den Aufbau bzw. das Festigen der Unternehmensreputation. Dennoch pflegen viele Firmen nach wie vor eine einseitige Kommunikation. Die Kunden wollen aber den Austausch. Besteht hier ein Spannungsfeld?

Viele Firmen brüllen ihre Botschaften noch immer per Megafon in den Markt, dabei müssten sie längst ein Stethoskop benutzen, um die leisen Wünsche der Kunden mitzubekommen. Hinhören statt zuquatschen, fragen statt sagen, beobachten, sich einfühlen, auf Augenhöhe dialogisieren, so agiert, wer die Zukunft erreichen will. Outside-in, bottom-up heisst dieser Weg. Das bedeutet, man bewegt sich vom Kunden her nach drinnen und dann von den Mitarbeitenden her in Richtung Führungsspitze. Denn die entscheidenden Impulse kommen heute von draussen. Leider geht das in vielen Unternehmen genau andersherum: Das oberste Kader sagt den Mitarbeitenden, was zu tun ist, und die setzen das dann regelkonform um. Hierzu sollen sich die Kunden



Autorin Anne M. Schüller: «Hinhören statt zuquatschen, fragen statt sagen.»

in die von den Unternehmen vorgedachten Abläufe fügen. Doch die Kunden spielen dabei nicht länger mit. Wem was nicht passt, macht sich schleunigst von dannen. Und im Web erzählt er der ganzen Welt, warum das so ist.

Es gibt zwei Extreme: Das eine wäre, dass man sich als Unternehmer von seinen Kunden nicht vorschreiben lassen möchte, wie man den Betrieb führt. Das andere ist, den Kunden als König zu behandeln. Führen in der heutigen Zeit beide Ansätze unweigerlich zum Scheitern?

Zumindest der erste. Denn das Machtverhältnis zwischen Anbieter und Verbraucher hat sich umgekehrt. Der Käufer hat sich vom passiven Konsumenten zum hoch vernetzten, aktiven Marktgestalter und Kaufverhaltensbeeinflusser gewandelt. Nicht länger die Unternehmen, sondern deren Kunden bestimmen inzwischen die Spielregeln, nach denen Verkauften gespielt wird.

Sie sagten einmal, dass es bei der Pflege von Kundenbeziehungen um eine «freiwillige Berührung» geht. Auch hier habe ich das Gefühl, dass das nur die wenigsten Firmen effektiv tun. Die meisten – gerade die grossen Unternehmen – setzen auf eine geballte Marketingpower auf allen Kanälen. Es entsteht beinahe der Eindruck, als wolle man den Kunden förmlich zum Glück zwingen.

Ja, Touchpoints sind für mich nicht Kontaktpunkte, das ist technokratisch und kalt, sondern sie sind Berührungspunkte zwischen Anbietern und ihren Kunden. Denn wer Menschen erreichen will, der muss sie «berühren» – und Emotionen zum Schwingen bringen. Berührungspunkte erzählen von Nähe, von Vertrautheit und von wissendem Verstehen. Und sie sind sehr fragil: Ein falsches Wort, ein schräger Blick, und alles ist aus. So ist es – neben der fachlichen Expertise, sie ist ein Muss – die Meisterschaft der kleinen Dinge, die Summe der liebevollen Details, die Tuchfühlung zulässt und schliesslich zum Ziel führt. Diese

nenne ich «Sternenstaub». Wer solch magische Momente des Glücks erlebt, aber nicht, wer in irgendeiner Form gezwungen wird, bei dem sitzen die Geldscheine locker.

Damit nochmals zurück zu Apple. Das Unternehmen erschuf eine wahre «Traumwelt». Der Kunde will Teil davon sein. Wie aber handhaben es Firmen mit weniger magischen Produkten? Wie holen sie ihre Kunden ins selbe Boot?

In jedem Produkt und in jeder Dienstleistung steckt Magie. Man muss sie nur entdecken.

Benötigen mehr Firmen einen Kundenbetreuer, der sich einzig und alleine um das Wohl und das Umgarnen der Kunden kümmert?

Jeder Mitarbeitende eines Unternehmens sollte ein Kundenbegeisterter sein. Und eigentlich müssten sich alle Unternehmensbereiche auf das Kundenwohl fokussieren. Doch Abteilungsegoismen, persönliche Eigeninteressen und das Gerangel um die Vorherrschaft in puncto Macht, Einfluss, Budgets und Ressourcen verhindern dies oft. Deshalb propagiere ich die Position eines Touchpoint-Managers: Er ist der Advokat der Kunden im eigenen Haus. Er agiert crossfunktional und setzt sich für die Kundenbelange vehement ein. Geht es um kundenbezogene Entscheidungen, hat er das erste und das letzte Wort.

Zur Person

Anne M. Schüller (*1952) ist Keynote-Speaker, mehrfache Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Wegbereiterin des Touchpoint-Managements und als führende Expertin für Loyalitätsmarketing in Europa. Ihr Werk «Touchpoints» wurde als «Mittelstandsbuch des Jahres 2012», «Das Touchpoint-Unternehmen» als «Managementbuch des Jahres 2014» ausgezeichnet. www.anneschueller.de



ABACUS 
version internet

ABACUS Business Software goes mobile

ABACUS bringt Bewegung in Ihr Business. AbaSmart, die App für das iPad, informiert Sie schneller, macht Sie und Ihre Mitarbeiter effizienter und flexibler:

- > Unterwegs Leistungen, Spesen, Stunden erfassen, Rapporte ausfüllen, Adressen und Projektdaten bearbeiten und sofort mit der Software in Ihrem Unternehmen synchronisieren
- > Überall und jederzeit Stammdaten und Standardauswertungen einsehen

www.abacus.ch/links/mobile

 **ABACUS**
business software

ABACUS live erleben am
Topsoft Software Contest
E-Business mit ERP & Webshop
25. November 2014 in Bern
www.topsoft.ch/contest

Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen



Universität St.Gallen

Weiterbildung

für Unternehmer und
Führungskräfte aus KMU



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

Urs Fueglistaller
Prof. Dr., Direktor KMU-HSG

Ausführliche Informationen
zu allen Weiterbildungsprogrammen für KMU
finden Sie auf unserer Website:

www.kmu.unisg.ch/wb

KMU-HSG.CH