

CHF 7.50 / EURO 5.-

Wirtschaftsmagazin von ESPRIT St.Gallen
www.SBR.ch

STUDENT BUSINESS REVIEW

KMU Schweiz
Sommer 3/2007



BDO Visura

Wirtschaftsprüfung
Financial Services
Treuhand und Immobilien
Unternehmensberatung und
Informatik
Steuer- und Rechtsberatung



Mit uns können Sie sich ganz auf Ihre Ziele konzentrieren.

Spielen Sie die Kompetenz und Erfahrung in Ihrer Disziplin aus.
Und verlassen Sie sich auf einen zuverlässigen Rückhalt:
Für professionelle Prüfung und Beratung ist BDO Visura erste Adresse für
mittelgrosse und kleine Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und
Non-Profit-Organisationen.

Verlangen Sie weitere Informationen unter 0800 825 000 oder www.bdo.ch



Liebe Leserinnen, liebe Leser

Die Schweiz ist wie kein zweites Land ein Land der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), wobei längst nicht mehr nur Schokolade, Uhren oder Käse, sondern zunehmend auch hochwertige Nischenprodukte, Technologien und Dienstleistungen exportiert werden. Es stellt sich dabei automatisch die Frage nach dem dahinterstehenden Erfolgsrezept. Weshalb sind in der Schweiz so viele KMU, oftmals gar über die Landesgrenzen hinaus, derart erfolgreich?

Erfolgsfaktor swiss made: Swissness liegt nach wie vor weltweit hoch im Trend. Somit verfügen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, welche hochwertige und innovative Produkte anbieten, über einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Im Unterschied zu manchen Billiglohnländern und der von ihnen produzierten Massenware heben sich die Schweizer KMU durch ihre hohen Qualitäts- und Technologiestandards deutlich von ihnen ab. Qualität statt Quantität, made in Switzerland lautet dabei die Devise, und die scheint aufzugehen.

Erfolgsfaktor Standort: Daneben stellt auch der attraktive Wirtschaftsstandort Schweiz, beispielsweise im Hinblick auf die geografische Lage, einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil dar. Bereits im Mittelalter befand sich die Schweiz im Schnittpunkt der drei wichtigsten europäischen Handelsstrassen. Man war und ist demnach gut vernetzt. Zudem dürfte auch die international gesehen vergleichsweise humane Unternehmensbesteuerung (die niedrigste in ganz Europa) nicht ganz unerheblich für den Erfolg der Schweizer KMU sein.

Erfolgsfaktor Internationalität: Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor scheint in diesem Zusammenhang auch die Vielfalt der Schweiz zu sein, die in dieser Art und Weise weltweit wohl einzigartig ist. Verschiedene Kulturen leben auf sehr engem Raum zusammen, was einen fruchtbaren interkulturellen und interdisziplinären Austausch ermöglichen kann.

Erfolgsfaktor Know-how: Bei der Auflistung all dieser erfolgsbegünstigenden Faktoren darf nicht vergessen werden, dass die Schweiz über einen weiteren äusserst wertvollen Erfolgsfaktor verfügt; nämlich über ein exzellentes Humankapital. Ein hoher Bildungsstandard sowie ein international angesehenes Hochschulsystem bilden die besten Voraussetzungen für eine starke Bildungselite und somit für das Fortbestehen der wirtschaftlichen Kompetenz der Schweiz.

Resümierend soll festgehalten werden, dass die oben aufgelisteten Faktoren nur einige von vielen Erfolgsgrössen darstellen und keinesfalls abschliessend sind. Die Prognosen für die Schweizer Wirtschaft lassen jedoch eine viel versprechende Zukunft für die Schweizer KMU erahnen.

In dieser Ausgabe haben wir uns zum Ziel gesetzt, Ihnen liebe Leserinnen und Leser, die Aktualität der KMU-Debatte aufzuzeigen und dabei verschiedene Perspektiven aufzugreifen und zu erläutern. Es sollen mögliche Erfolgsfaktoren von Schweizer KMU eruiert und aktuelle Trends aufgezeigt werden. Dazu präsentieren hochkarätige Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft ihre entsprechenden Erfahrungen, Ansichten und Einschätzungen.

Ich darf Sie, liebe Leserinnen und Leser, zudem darauf aufmerksam machen, dass wir in der vorliegenden Ausgabe die Freude haben, die Ausgabe mit einer Kolumne von Bertrand Piccard ausklingen zu lassen.

Wir danken den Autoren ganz herzlich für ihre interessanten und lehrreichen Beiträge und wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine interessante Lektüre.

Angela Eicher

Philipp Scheier

Einfach Kunden binden

mit CRM-Lösungen von cobra

cobra[®]
Address PLUS v12

cobra[®]
CRM PLUS

cobra[®]
Web CRM



Mit CRM-Lösungen von cobra setzen Sie Kunden- und Produktinformationen unternehmensweit ein – für zielgerichtetes Marketing, profitablen Vertrieb und langfristige Kundenbindung mit System.

Überzeugende PLUS-Punkte:

- Transparentes Kunden- und Kontaktmanagement
- Treffsicheres Marketing
- Zuverlässiges Termin- und Aufgabenmanagement
- Vertriebssteuerung und -planung
- Analytisches CRM
- Standortunabhängigkeit mit cobra Web CRM
- Mobilität mit Blackberry, Palm und Pocket-PC



cobra bietet passende Lösungen für Unternehmen jeder Grösse und Branche und ist einfach, schnell und kostengünstig erweiterbar. Mehr unter www.cobraag.ch

IMPRESSUM

Herausgeber

ESPRIT St.Gallen
Beratung durch Studenten
Gatterstrasse 1A
CH-9010 St.Gallen
Tel. +41 (0) 71 220 14 01
Fax +41 (0) 71 220 14 04
editors@sbr.ch
www.espritstg.ch
www.sbr.ch

Redaktion

Angela Eicher (Chefredakteurin)
Philipp Scheier (stv. Chefredakteur)
Julian Gabler
Marc-André Schuler
Thomas Zweifel
Michael Kölliker

Inserate

Huber & Co. AG
Patrick Kobelt
Promenadenstrasse 16
8501 Frauenfeld
Tel. +41 (0) 52 723 56 65
Fax +41 (0) 52 723 56 77
anzeigen@sbr.ch
p.kobelt@huber.ch
www.huber.ch

Layout & Produktion

Huber & Co. AG
Zeitschriftenverlag
Promenadenstrasse 16
8501 Frauenfeld
verlag.zeitschriften@huber.ch

Druck & Distribution

Huber PrintPack AG
Promenadenstrasse 16
8501 Frauenfeld

Design

ESPRIT St.Gallen

«Student Business Review» ist das offizielle Publikationsorgan des Vereins ESPRIT St. Gallen und geht an alle Mitglieder. Der Abopreis ist im Mitgliederbeitrag inbegriffen.

Ein Produkt von ESPRIT St.Gallen.
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung von ESPRIT St.Gallen.

Adressänderungen bitte unter Angabe der Kundennummer (siehe Adresslabel) via E-Mail an distribution@sbr.ch

Sommer 2007

6



DIE VOLKSWIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG DER KMU FÜR DIE SCHWEIZ

Doris Leuthard, Bundesrätin
Vorsteherin des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes

10



FRISCHER WIND IN DEN BEZIEHUNGEN ZWISCHEN BANKEN UND KMU

Dr. iur. Urs Ph. Roth
CEO Schweizerische Bankiervereinigung

14



ENTSCHEIDENDE ERFOLGSFAKTOREN VON SCHWEIZER KMU

Roger Tinner und Eva Heimrich-Kämpfer, lic. oec. publ.
freicom AG und IBM Schweiz

19



START-UPS IN DER SCHWEIZ: EINE JUNGE ERFOLGSGESCHICHTE MIT ZUKUNFT

Dr. Thomas Knecht, Director im Schweizer Büro von McKinsey & Company, Inc.
Jurymitglied der Sendung START-UP von SF-DRS

24



SICHERSTELLUNG DER KUNDEN-ZUFRIEDENHEIT ALS WEG ZUM ERFOLG

Stefan Krummenacher, Dr. oec. HSG
CEO der Belcolor AG Flooring, St. Gallen, Schweiz

26



TRISA-ANGESTELLTE SIND MITUNTERNEHMER

TRISA – ein Unternehmensportrait

31



DIE WINDE DES LEBENS ERFORSCHEN

Dr. Bertrand PICCARD
Der erste Mensch, der im Ballon die Welt umrundete.



Doris Leuthard, Bundesrätin
Vorsteherin des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes

DIE VOLKSWIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG DER KMU FÜR DIE SCHWEIZ

Wachstum und Beschäftigung – die KMU sind dafür die Basis. Sie sind das Rückgrat unserer Volkswirtschaft, denn sie machen 99,7% der Unternehmen in der Schweiz aus, beschäftigen zwei Drittel der Erwerbstätigen und bieten fast 90% der Lehrstellen an. Deshalb verfolgt der Staat eine eigene KMU-Politik mit dem Ziel, Informationen umfassend abrufbereit zu halten und den Zugang zur Verwaltung mit dem Abbau administrativer Hürden zu vereinfachen.

KMU leisten einen grossen Beitrag zu wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Stabilität und bilden ein starkes Gegengewicht zu den multinationalen Konzernen mit ihren globalen wirtschaftlichen Verflechtungen und Einflüssen. Die grossen Unternehmen gehören hinsichtlich Wachstum zwar zu den dynamischsten Gruppen. Allerdings sind sie auch tief greifenden und raschen Änderungen unterworfen. So konnten Grossunternehmen ihre Produktivität stark steigern, ihr Anteil an der Gesamtbeschäftigung stagnierte jedoch in den letzten zehn Jahren. KMU dagegen konnten die Zahl ihrer Beschäftigten zwischen 1995 und 2005 um 3,2% erhöhen.

Administrative Abläufe vereinfachen

Unterschiedliche Wirkung auf die Geschäftseffizienz von grossen und kleinen Betrieben haben auch administrative Abläufe. Deshalb ist die Reduktion der administrativen Belastung weiterhin das prioritäre Anliegen des Bundesrates. Auch wenn die Situation besser ist als in den Nachbarländern, nimmt die administrative Belastung tendenziell zu, da aufgrund des immer komplexeren wirtschaftlichen und sozialen Umfeldes laufend neue Gesetze geschaffen werden. Die unternommenen Anstrengungen wie das vor acht Jahren eingeführte KMU-Forum, der KMU-Verträglichkeitstest und die Regulierungsfolgenabschätzung oder die Revision der Unternehmensbesteuerung und Mehrwertsteuer sind von grosser Bedeutung. Sie kommen auch den sehr kleinen Unternehmen zugute, die im Verhältnis zu ihrer Grösse ungleich stärker von administrativen Lasten betroffen sind. Im letzten Jahr wurde eine wichtige Etappe zurückgelegt: Der Bundesrat hat dem Parlament mit einer Botschaft die Auf-

hebung mehrerer Gesetze und Verordnungen vorgeschlagen. Damit soll eine Reduktion der staatlichen Bewilligungsverfahren um 20% erreicht werden. Bereits wurden 75 Bewilligungen ersatzlos aufgehoben. Ausserdem hat der Bundesrat beschlossen, die Kompetenzen des KMU-Forums zu stärken, und er hat ein interdepartementales Koordinationsorgan für KMU-Fragen in der Bundesverwaltung ins Leben gerufen.

Leichter geht's mit E-Government

Die Entwicklung des E-Government ist ein weiteres Mittel zur Reduktion der administrativen Belastung und zur Steigerung der Produktivität der Unternehmen und der Verwaltung. Dank der Internet-Plattform www.kmu.admin.ch können Unternehmensgründer heute einen grossen Teil der Formalitäten online erledigen. Aufgrund der Standardisierung der vielen Schnittstellen für die Lohndatenübertragung ist es ab diesem Jahr möglich, einen grossen Teil der Lohndaten online zu übermitteln. Ein weiteres Projekt in Umsetzung ist das Secure/standardised electronic transaction interface SETI. Das entspricht einem «Baukasten» zur einfachen Erstellung von Bestellprozessen mit Anmeldung, Bezahlung, Signatur und sicherer Übertragung. Diese Instrumente werden bereits für die Bestellung eines Strafregisterauszugs eingesetzt. Allerdings sind wir beim E-Government noch weit vom Ziel entfernt. Der Bundesrat hat deshalb das EVD und die anderen betroffenen Departemente beauftragt, ihm bis Mitte Jahr Vorschläge zur Einführung einer einheitlichen Unternehmensidentifikationsnummer zu unterbreiten. Ausserdem ist eine Plattform geplant, über welche die Unternehmen alle Formulare finden und elektronisch ausfüllen können.

Entwicklung der Anzahl Beschäftigten und Unternehmen nach Grössenklassen:

Marktwirtschaftliche Unternehmen		1995	1998	2001	2005	1995–2005 (in %)
KMU (<250)	Unternehmen	285 063	300 379	305 979	297 692	4,43
	Beschäftigte	2 083 019	2 064 524	2 148 844	2 150 179	3,22
Grosse (≥250)	Unternehmen	1 028	987	1 063	1 028	0,00
	Beschäftigte	1 035 466	951 007	1 054 952	1 035 353	–0,01
Total	Unternehmen	286 091	301 366	307 042	298 720	4,41
	Beschäftigte	3 118 485	3 015 531	3 203 796	3 185 532	2,15

Quelle: BFS, Betriebszählungen 1995–2005

Von den Unternehmen durch E-Government eingesparte Arbeitsstunden (Schätzungen):

	Anzahl betroffener Unternehmen	Eingesparte Stunden pro Unternehmen
Elektronische Übertragung der Lohndaten	ca. 300 000	ca. 5 Std. pro Monat
MWST	306 000 Steuerzahler	
ASA-Richtlinie – «Wegleitung» zur Vereinfachung der Aufgaben für die KMU – Reduktion der Dokumentation	– ca. 200 000 Unternehmen – ca. 150 000 Unternehmen	– ca. 5 Std. pro Jahr – ca. ½ Tag pro Jahr
Schweizerisches Handelsamtsblatt (SHAB) online	40 000 – 60 000 Informationsanfragen pro Tag	8 Minuten pro Anfrage
Formularserver	300 000	ca. ½ Std. pro Monat (?)
Bewilligungen – aufgehoben in dieser Botschaft – Total aufgehobene oder vereinfachte Bewilligungen	– 1500 – 2000 – mindestens 100 000	– ca. ½ Tag pro aufgehobene Bewilligung – 2 bis 4 Std. pro aufgehobene oder vereinfachte Bewilligung
KMU-Portal	300 000	potenziell ½ Std. pro Monat
Beglaubigung von Ursprungszeugnissen	Zurzeit 40, potenziell mehrere Hundert	Je nach Firmengrösse ½ – 4 Std. pro Tag

Quelle: Botschaft zum Bundesgesetz über die Aufhebung und die Vereinfachung von Bewilligungsverfahren («Vereinfachung des unternehmerischen Alltags») Dezember 2006

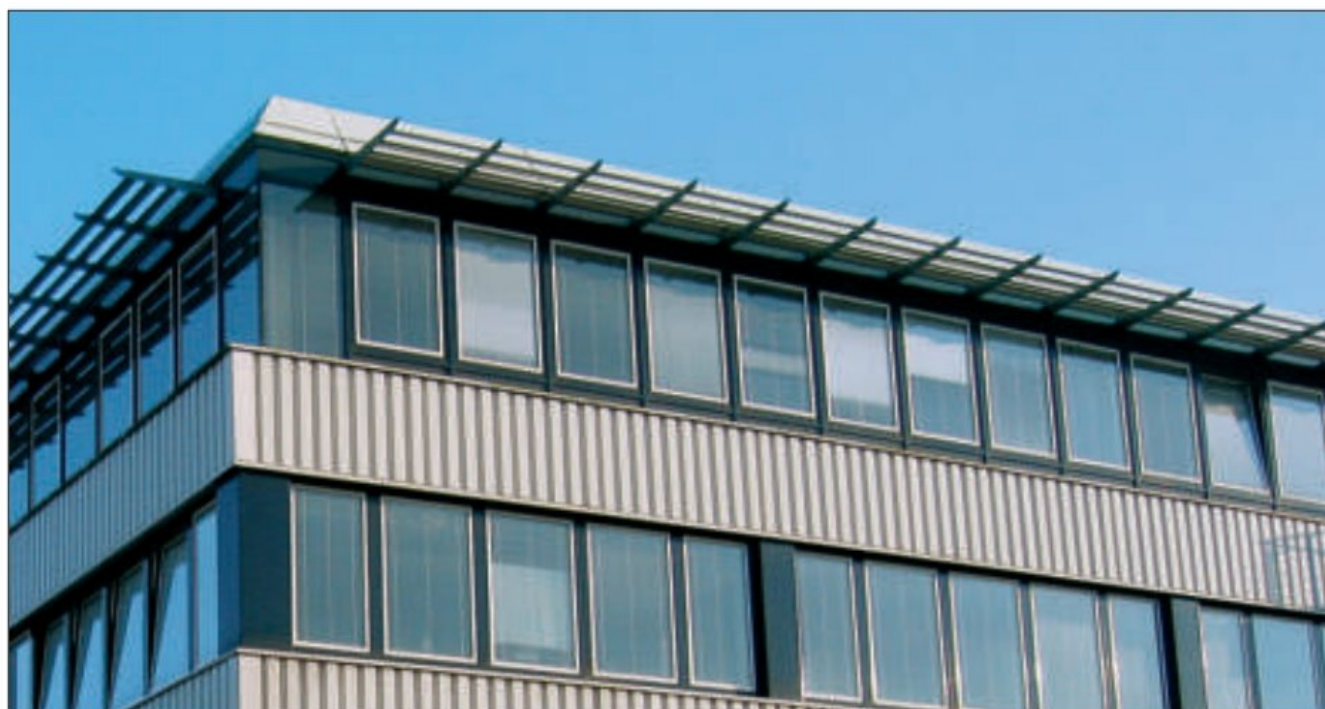
Austausch zwischen Hochschulen und KMU

Damit KMU an den Forschungsfortschritten unserer Hochschulen partizipieren können, muss diese Schnittstelle besonders gepflegt werden. Wir tun dies mit der Kommission für Technologie und Innovation (KTI). Die Begleitung aus Forschungsinstituten und Hochschulen hervorgegangenen Unternehmen hat zur Schaffung neuer Arbeitsplätze von hoher

Qualität beigetragen. Die KTI nimmt sich dieser Aufgabe an, indem sie für ausgewählte Projekte eines KMU Forschungsbeiträge für eine Hochschule spricht.

Vernetzt im Ausland

In einem Umfeld, in dem die Öffnung zum internationalen Handel eine immer grössere Rolle spielt, ist der Zugang zu



Publikationen im Internet:

Broschüre «Auf Kurs online – Angebote für KMU»:

Diese Broschüre beschreibt die Informationsportale der zuständigen Bundesämter und führt die notwendigen Telefonnummern und E-Mail-Adressen auf.

Die Broschüre kann kostenlos bestellt oder elektronisch heruntergeladen werden:

www.kmu.admin.ch/dokumente

KMU-Handbuch «Beruf und Familie»

Dieser praxisbezogene Leitfaden für eine familienfreundliche Unternehmensführung zeigt auf, dass auch in kleinen und mittleren Unternehmen Möglichkeiten für eine echte Balance zwischen Familie und Beruf vorhanden sind.

Das KMU-Handbuch kann kostenlos bestellt oder elektronisch heruntergeladen werden:

www.seco.admin.ch/themen

den ausländischen Märkten von grösster Bedeutung. Diesen Zugang ermöglichen wir einerseits durch den Abschluss von Wirtschafts- und Freihandelsverträgen. Andererseits wollen wir Schweizer KMU gezielt beim Eintritt in diese Märkte unterstützen bzw. ausländischen Investoren die Schweiz näher bringen. Die Aufgabe kommt der Osec zu, die zu einem eigentlichen «Haus der Aussenwirtschaft» wird. Sie verfügt mit Sofi, Sippo und Location Switzerland über ein Netzwerk von Stützpunkten oder Business Hubs, welche gemeinsam mit dem Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) und mit Unterstützung der Privatwirtschaft

errichtet wurden. Die verschiedenen Institutionen im Dienst der KMU, so die diversen Handelskammern, koordinieren vermehrt ihre Aktivitäten, namentlich innerhalb des BNS-Netzwerks (Business Network Switzerland). Dadurch werden die Marketingaktivitäten im Ausland schon bald von zunehmenden Synergien profitieren können.

Finanzierung und Fiskalität

Neben all den Fragen zur administrativen Entlastung, zum Zugang zu Forschung und zum Marktauftritt müssen sich KMU auch intensiv mit Finanzierungsfragen auseinandersetzen. Hier kann der Staat mit Rahmenbedingungen unterstützend wirken. Die Steuerreform hat diesbezüglich eine besondere Bedeutung, wenn es ihr gelingt, Eigenkapital attraktiver zu machen. Das gewerbliche Bürgschaftswesen ergänzt die Finanzierung für Mikrounternehmen.

Bundesrätin Doris Leuthard, Vorsteherin des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes

Nach dem Studium der Rechte an der Universität Zürich schlug Doris Leuthard die Rechtsanwalts-Laufbahn ein und wurde Partnerin des Büros Fricker & Leuthard. Von 1997 bis 2000 war sie Mitglied des Grossen Rates des Kantons Aargau. Hiernach besetzte sie einen Sitz im Nationalrat für die CVP Aargau, von welcher sie 2000 dann auch zur Vizepräsidentin gewählt wurde. Nur ein Jahr später konnte Doris Leuthard das Amt der Vizepräsidentin der gesamten CVP Schweiz übernehmen und wurde 2004 dann zur Präsidentin dieser ernannt. 2006 wählte sie das Schweizer Volk in den Bundesrat, wo sie bis jetzt als Vorsteherin des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes eingesetzt wurde.

STADLER

Clevere Lösungen auf der Schiene

Damit Bahnfahren Spass macht.

Stadler Rail Group

Bahnhofplatz

CH-9565 Bussnang, Schweiz

Telefon +41 (0)71 626 21 20

stadler.rail@stadlerrail.ch

www.stadlerrail.com





Dr. iur. Urs Ph. Roth
CEO Schweizerische Bankiervereinigung

FRISCHER WIND IN DEN BEZIEHUNGEN ZWISCHEN BANKEN UND KMU

Die Finanzierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ist für die Schweizer Banken ein sehr wichtiger Tätigkeitsbereich. Praktisch alle Bankengruppen sind in diesem Bereich tätig. Durch den offenen und kontinuierlichen Dialog konnten Missverständnisse und Unklarheiten weitgehend ausgeräumt werden. Die Finanzierung von KMU beruht in der Schweiz traditionell auf zwei Säulen: der Gewinnthesaurierung und der Kreditaufnahme bei den Banken.

Die Schweiz gilt als ausgesprochenes KMU-Land. Tatsächlich ergab die Betriebszählung von 2005, dass 99,7% der privatwirtschaftlichen Unternehmen KMU sind (Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden). Die KMU stellen zudem zwei Drittel der Beschäftigten in den marktwirtschaftlichen Unternehmen. Sie steuern etwa 60% zum Bruttoinlandsprodukt bei und stellen 70% der Ausbildungsplätze. Dabei ist jedoch hervorzuheben, dass knapp 88% aller Unternehmen weniger als 10 Personen beschäftigen.

KMU und Banken: eine enge Partnerschaft

Die Begriffe KMU und Banken wurden noch vor ein paar Jahren fälschlicherweise oft als Gegenpole genannt; dies übrigens auch in Verkennung der Tatsache, dass zahlreiche Bankinstitute selber KMU-Betriebe sind. Im Hinblick auf die Bedeutung der KMU für die Schweizerische Volkswirtschaft ist es undenkbar, dass sich Banken aus diesem Geschäftsbereich raushalten würden. Ganz im Gegenteil: praktisch alle Banken oder Bankengruppen der Schweiz, mit Ausnahme gewisser spezialisierter Institute, sind aktiv im Bereich der KMU-Finanzierung.

Die aktuell gute Konjunktur veranlasst manche KMU zu vermehrten Investitionen, was sich auch in einem zunehmenden Kreditangebot der Banken widerspiegelt: Seit Anfang 2006 hat sich das Wachstum der Unternehmenskredite deutlich erhöht; es lag im vierten Quartal 2006 4,1% über dem Vorjahreswert – ein Wachstum, das seit 1999 nicht mehr er-

„Ganz im Gegenteil: praktisch alle Banken oder Bankengruppen der Schweiz, mit Ausnahme gewisser spezialisierter Institute, sind aktiv im Bereich der KMU Finanzierung.“

reicht worden war. Das stärkere Kreditwachstum entfällt nicht nur auf die Grossunternehmen, sondern auch auf die KMU: Laut einer Umfrage der UBS meldeten im April 2007 gut ein Drittel der befragten Firmen eine gegenüber dem Vorjahr verbesserte Verfügbarkeit von Bankkrediten, wohingegen nur 6% der Ansicht waren, der Zugang zu Krediten habe sich erschwert.

Nichtlandwirtschaftliche, marktwirtschaftliche Unternehmen nach Grössenklassen (Zählung 2005)

Grösse	Marktwirtschaftliche Unternehmen		Beschäftigte	
0– 2 Beschäftigte	176'016	58,92%	315'485	9,90%
3– 4 Beschäftigte	46'066	15,42%	207'776	6,52%
5– 9 Beschäftigte	39'500	13,22%	316'101	9,92%
10– 19 Beschäftigte	19'360	6,48%	303'674	9,53%
20– 49 Beschäftigte	11'278	3,78%	388'611	12,20%
50– 99 Beschäftigte	3'453	1,16%	272'129	8,54%
100–249 Beschäftigte	2'019	0,68%	346'403	10,87%
250+ Beschäftigte	1'028	0,34%	1'035'353	32,50%
Mikrounternehmen (0–9)	261'582	87,57%	839'362	26,35%
Kleine Unternehmen (10–49)	30'638	10,26%	692'285	21,73%
Mittlere Unternehmen (50–249)	5'472	1,83%	618'532	19,42%
Grosse Unternehmen (250+)	1'028	0,34%	1'035'353	32,50%
TOTAL der KMU (0–249)	297'692	99,66%	2'150'179	67,50%

Quelle: BFS, Eidgenössische Betriebszählung 2005

Wie in allen guten Partnerschaften, gab es auch in der Beziehung zwischen Banken und KMU Ende der 1990er-Jahre gewisse Unstimmigkeiten. Insbesondere durch Standardisierung der Kreditprozesse, der risikoorientierten Preisgestaltung für Kredite oder durch die Einführung neuer Ratingsysteme wurde den Banken vorgeworfen, kein Interesse mehr an den schweizerischen KMU zu haben. Seitens der Banken wurden den KMU regelmässig eine unprofessionelle Finanzstrategie, mangelndes finanztechnisches Know-how und vor allem eine ungenügende Eigenmittelbasis vorgehalten. Dieser Umstand hat zu Spannungen und Missverständnissen geführt, denen aber durch einen aktiven Dialog zwischen KMU und Banken weitgehend begegnet werden konnte. Bereits vor fünf Jahren führte das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) eine repräsentative Umfrage zum heiklen

„KMU sind in der Regel in hohem Masse durch Bankkredite finanziert. Für manche KMU besteht eine Hauptherausforderung in der knappen und für ein nachhaltiges Wachstum oft zu geringen Ausstattung mit Eigenkapital. Bankkredite können fehlende oder zu knappe Eigenmittel nicht substituieren.“

Thema «Herausforderungen im Dialog zwischen KMU und Banken» durch. In einem ersten Fazit wurde festgehalten, dass die meisten KMU die Zusammenarbeit mit den Banken als zufriedenstellend erachten und die Entwicklung der letzten Jahre positiv beurteilen. Gleichzeitig wies das seco aber auch darauf hin, dass die Rating-Methoden den Unternehmen zu wenig bekannt seien, dass die Beurteilung der Unterlagen, die von den kreditsuchenden Unternehmen eingereicht werden, einen Problembereich darstelle, dass die Beurteilungskriterien für die detaillierte Geschäftsstrategie des Unternehmens unklar seien und dass die Unternehmen ihre Kreditantragsunterlagen besser vorbereiten müssten.

In der Schweiz steht der Dialog im Vordergrund

Auch gestützt auf die Studie des seco wurde der Dialog zwischen der Finanzbranche und den KMU weiter ausgebaut und intensiviert. Die Bedürfnisse aller Parteien und Beteiligten mussten offengelegt werden, um aktiv an Lösungsansätzen zu arbeiten. Die Schweizerische Bankiervereinigung hat um diesem offensichtlichen Informationsbedarf nachzukommen und um eine Transparenz zwischen den Nachfragern und Anbietern von Finanzierungen zu gewährleisten, im Januar 2003 die Kommission für Kundengeschäft Schweiz ins Leben gerufen. Diese analysiert sowohl die Bedürfnisse der Finanzindustrie als auch diejenigen der Unternehmen und bietet eine wichtige Plattform für die Zusammenarbeit zwischen KMU und Banken. Die Schweizer

Banken und die KMU-Verbände haben sich auf einen regelmässigen Informationsaustausch verständigt. In einem kleinen Land wie der Schweiz bietet ein offener und dauerhafter Dialog zwischen den Vertretern der beiden Seiten sehr viele Vorteile. Insbesondere sind spezifische Lösungen möglich, die auf die Eigenheiten der schweizerischen Wirtschaft eingehen können.

Die EU hat sich für eine andere Lösung entschieden: einem eher statischen Verhaltenskodex zwischen Kreditinstituten und KMU. Die Europäische Kommission verlangt von den Unternehmen und Banken in der EU, dass sie einen Verhaltenskodex für die Beziehungen zwischen Kreditinstituten und KMU ausarbeiten. In seinen allgemeinen Grundsätzen entspricht dieser Kodex den gängigen Praktiken in der Schweiz.

Finanzierung der KMU

Die Finanzierung von KMU beruht in der Schweiz traditionell auf zwei Säulen: der Gewinnthesaurierung und der Kreditaufnahme bei den Banken. KMU sind in der Regel in hohem Masse durch Bankkredite finanziert. Für manche KMU besteht eine Hauptherausforderung in der knappen und für ein nachhaltiges Wachstum oft zu geringen Ausstattung mit Eigenkapital. Bankkredite können fehlende oder zu knappe Eigenmittel nicht substituieren.

Die Bereitstellung von Eigenkapital gehört nicht zu den originären Aufgaben der Banken. Sie sind dazu schon aufgrund der bankengesetzlichen Risiko- und Sorgfaltspflichten schlecht geeignet. Da eine Verbesserung der Eigenkapitalausstattung durch eine verstärkte Gewinnthesaurierung nur langfristig einen gangbaren Weg darstellt und zudem eine solide Wettbewerbsposition voraussetzt, bleiben vor allem rasch wachsende KMU oft auf zusätzliches externes Eigenkapital angewiesen. Zahlreiche KMU stehen deshalb vor der Herausforderung, alternative Formen der Fremd- und Eigenfinanzierung zu evaluieren und auch verstärkt zu nutzen.

In jüngerer Zeit hat sich die Finanzierungspalette für solche KMU zunehmend erweitert. Insbesondere hat sich die Bedeutung der Beteiligungsfinanzierung (Private Equity) und der Mezzanin-Finanzierungen verstärkt. Letztere werden auch von Banken angeboten, wohingegen Beteiligungsfinanzierung von den Banken üblicherweise nicht angeboten, aber zum Teil an Dritte vermittelt wird.

Private Equity steht für privates Beteiligungskapital, das von Privatanlegern direkt oder indirekt zur Verfügung gestellt wird (im Unterschied zum Public Equity, welches an der Börse aufgebrachtes Kapital darstellt). Private Equity (mit den Unterklassen Buy-outs und Venture Capital) hat bei institutionellen und privaten Investoren in den letzten Jahren grosse Beachtung gefunden.

Mezzanin steht für eine Finanzierungsform zwischen Eigen- und Fremdkapital; hierzu gehören zum Beispiel nachrangige Darlehen, stille, typische und atypische Beteiligungen, die Eigenkapitalcharakter besitzen, da sie im Falle einer Insolvenz erst nachrangig befriedigt werden, steuerlich aber

gleichwohl zum Fremdkapital zählen und dem Kapitalgeber in der Regel auch keine Mitspracherechte einräumen. Diese Finanzierungsinstrumente offerieren jedoch keine Patentlösung; insbesondere können sie keinen infolge ungenügender Bonität oder fehlender Sicherheiten abgelehnten oder gekürzten Kredit substituieren. Ihr Einsatz stellt oft auch höhere Anforderungen an die Corporate Governance, als manche KMU sich bislang gewöhnt waren. Für rasch wachsende und im Markt gut positionierte KMU können sie die traditionelle Finanzierung aber sinnvoll ergänzen, indem sie den Finanzierungsspielraum erweitern.

Die Schweizer Banken haben zudem auch das neue Bürgschaftsverfahren unterstützt und den politischen Willen begrüsst, der im neuen Bürgschaftsmodell des Bundesrats zum

„Die Schweiz ist übrigens praktisch das letzte Land in der OECD, das die Anleger, die in ein Unternehmen investieren, zweimal – und dies erst noch kräftig – zur Kasse bittet.“

Ausdruck kommt. Beim neuen Bürgschaftswesen übernehmen der Bund und die Bürgschaftsorganisationen die Kreditgarantie und ermöglichen den Banken dadurch ein besseres Rating für KMU-Kredite.

Steuerreform für Unternehmen

Die aktuelle Unternehmenssteuerreform bildet eine politische KMU-Vorlage, die von den Banken unterstützt und auch begrüsst wird. Diese Reform soll die Doppelbesteuerung von Unternehmensgewinnen (zuerst als Körperschaftssteuer, dann als Einkommenssteuer auf den an die Anleger ausgeschütteten Dividenden) abschwächen, die einen grossen Nachteil des schweizerischen Steuersystems darstellt.

Die Schweiz ist übrigens praktisch das letzte Land in der OECD, das die Anleger, die in ein Unternehmen investieren,

zweimal – und dies erst noch kräftig – zur Kasse bittet. Sozusagen alle OECD-Länder haben diese wirtschaftliche Doppelbesteuerung durch eine Senkung der Steuerlast für die Anleger abgeschwächt und vermeiden so negative Auswirkungen auf die Wirtschaft. In gewissen Ländern wie zum Beispiel der Slowakei sind Dividenden gänzlich steuerbefreit. Es überrascht deshalb nicht, dass ein Schweizer Anleger im internationalen Vergleich besonders viel Steuern zahlt. Während der Trend im Ausland eindeutig ist, diskutiert man in der Schweiz noch immer darüber, wie das Problem der wirtschaftlichen Doppelbesteuerung von Gewinnen zu lösen sei. Hier beziehen die Banken klar zugunsten der KMU Stellung: damit die Schweiz auch in Zukunft für kleine und mittlere Unternehmungen attraktiv bleiben wird.

Fazit

Die Beziehungen zwischen Banken und KMU haben sich in den letzten Jahren kontinuierlich verbessert. Dabei kam natürlich der erfreuliche Konjunkturverlauf zugute, wobei dies nicht alleine ausschlaggebend war. Entscheidend ist das gegenseitige Verständnis für die Probleme der jeweils anderen Partei, das anlässlich der regelmässigen, auf hoher Ebene stattfindenden Treffen zum Ausdruck kommt und Auswirkungen auf alle betroffenen Wirtschaftszweige haben dürfte.

Dr. iur. Urs Ph. Roth (1947), Rechtsanwalt, Vorsitzender der Geschäftsleitung und Delegierter des Verwaltungsrats der Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg)

Nach seinem Rechtsstudium mit Doktorat in Zürich und anschliessendem Anwaltspatent trat Urs Ph. Roth 1976 in den Dienst der UBS, wo er bis Februar 2001 erster Rechtskonsulent im Rang eines Direktors bei der UBS AG, Zürich, war und damit verantwortlich für die weltweite Rechtsberatung und Compliance des UBS-Konzerns zeichnete.

Seit vielen Jahren arbeitete Urs Roth in verschiedenen Arbeitsgruppen und Kommissionen der SBVg mit. Ausserdem befasste er sich in zahlreichen Publikationen mit Fragen des Banken- und Börsenrechts. Seit der Gründung des Swiss Finance Institute im Jahr 2005 ist Urs Ph. Roth Mitglied des Stiftungsrats. Die Swiss Finance Institute Stiftung ist eine gemeinsame Initiative der Schweizerischen Finanzwirtschaft, der Schweizerischen Regierung und führender Schweizer Universitäten zur Förderung der Forschung und Executive Education im Bereich Banking und Finance.

April 2006

Der Begriff KMU

KMU werden in den meisten nationalen wie internationalen Statistiken aufgrund ihrer Beschäftigtenzahl definiert. In der Schweiz zählen Betriebe mit bis 249 Beschäftigten zu den KMU. Die Europäische Kommission verwendet den gleichen Schwellenwert, wobei zusätzlich und alternativ auch Schwellenwerte für den Umsatz (<50 Mio. EUR) und die Bilanzsumme (<43 Mio. EUR) verwendet werden.

Eine rundum intelligente Workflow-Software:



Eins, zwei, drei – fertig!

Scannen – Zusammenfügen – Drucken

Die Uhr tickt. Sie haben nur wenige Minuten, um ein Kundendokument zusammenzustellen, zu drucken und zu verteilen. Sie sollten gescannte Bilder, elektronische Dokumente, Grafiken, Webseiten und Präsentationen darin integrieren. Unmöglich? Bald nicht mehr!

Die neue Software Canon iW360 revolutioniert Ihre Abläufe beim Verwenden und Verwalten von Dokumenten. Mit Canon iW360 und den Canon Multifunktionssystemen erreichen Sie und Ihre Mitarbeiter mit weniger Aufwand bessere Ergebnisse. Und weil Sie Ihre Arbeit noch effizienter erledigen, optimieren Sie auch gleich Ihre IT-Ausgaben. Das garantiert Ihnen einen bestmöglichen Return on Investment.

you can
Canon

www.canon.ch/iW360
info@canon.ch

iW360



Canon iRC3380i



Roger Tinner und Eva Heimrich-Kämpfer, lic. oec. publ.
freicom AG und IBM Schweiz

ENTSCHEIDENDE ERFOLGSFAKTOREN VON SCHWEIZER KMU

Die Schweiz ist ein Land von Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Viele davon sind auch international erfolgreich. Was aber macht ihren Erfolg aus, welches sind die entscheidenden Faktoren. Das von IBM Schweiz und KMU Campus herausgegebene Buch «Swiss made – was Schweizer KMU erfolgreich macht» geht dieser Frage nach. Firmengründer, Inhaber und CEO schildern aus ganz persönlicher Sicht die Faktoren ihres Erfolgs. Dabei gibt es zwar einige Parallelen, aber letztlich doch 18 ganz verschiedene Kombinationen unterschiedlicher Erfolgsfaktoren.

IBM und KMU Campus wollten wissen, welches die Erfolgsgeheimnisse Schweizer KMU unterschiedlichster Branchen sind. Und haben daher mit den Schweizer Unternehmen Abacus, Aebi, Blaser Swisslube, Bucher Group, Contrinex, Freitag, Hotel Hof Weissbad, Lantal Textiles, Mammut, Mobility, Otto Hofstetter, PB Swiss Tools, Ricola, Thermoplan, Tossa, Trisa, Just sowie Weisse Arena zu diesem Thema Interviews geführt. Wie unterschiedlich die Unternehmer und Manager ihren Erfolg begründen, zeigen drei kurze Ausschnitte aus der Publikation.

Drei «Stimmen»

Fokussieren, fokussieren, fokussieren – auf ein bestimmtes Kundensegment (junge Snowboarder und Skifahrer aus städtischen Regionen) und auf dessen ganz bestimmte Bedürfnisse: Das bezeichnet Reto Gurtner, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates des Unternehmens «Weisse Arena Gruppe», als sein Erfolgsrezept. Konsequenter hat er die Fusion der beiden Bergbahnen von Laax und Flims verfolgt und 1996 erreicht. Das Unternehmen wurde zu einem Gesamtanbieter weiterentwickelt, weil eine klare Differenzierung gegenüber anderen Wintersportorten nur über Technik und Bahnen nicht möglich ist. Und so bietet die Weisse Arena den Gästen heute Unterkunft, Gastronomie, Bahn, Vermietung der Ausrüstung und Unterricht aus einer Hand, damit sie in kürzester Zeit die zusammenpassenden Angebote finden. «Ich habe immer Dinge gesucht, die der Markt scheinbar nicht wollte. Ich wollte das eingefahrene Denken der Kunden und der Branche durchbrechen. Meistens war dann der Nutzen eines neuen Produkts besonders hoch.» Das sagt Peter Heimlicher, Gründer und Inhaber der Contrinex AG im freiburgischen Givisiez. Gegründet als Einmannbetrieb, ist die Contrinex, die sich auf das Gebiet der induktiven und fotoelektrischen Näherungsschalter konzentriert, heute weltweiter Technologieführer bei den induktiven Näherungsschaltern (das sind Sensoren, die berührungsfrei auf die Annäherung eines Gegenstandes reagieren).

Und Claudio Hintermann, CEO der Abacus Research AG in St.Gallen, meint auf die Frage nach seinem Erfolgsrezept: «90 Prozent Glück und 10 Prozent eigene Leistung.» Mit «Glück» meint er, dass die Abacus-Leute zur richtigen Zeit am richtigen Ort mit dem richtigen Produkt auf den Markt

gingen. Die eigene Leistung formuliert er zurückhaltend: «Wir haben die Chance nicht vermässelt.» Immerhin sind aus drei Gründern einer «Studentenbude» in der Zwischenzeit 160 Mitarbeitende geworden, aus einer einfachen Applikation für Finanzbuchhaltung haben sich zahlreiche Module einer führenden Business-Software entwickelt.

Kein «Erfolgsrezept», aber fünf Haupterfolgsfaktoren

Die zentrale Frage lautet «Warum sind in der Schweiz so viele kleine und mittlere Unternehmen erfolgreich, und zwar sehr häufig über die Landesgrenzen hinaus, in einer zunehmend globalisierten Welt?». Naheliegender ist es, dies auf die bewährten «Schweizer» Eigenschaften wie Qualität und Präzision zurückzuführen, die im Ausland ebenso bekannt sind wie die Schweizer Berge oder Schweizer Schokolade. Oder auf die gut ausgebildeten und zuverlässigen Arbeitskräfte.

„Diese fokussierte Bündelung der Kräfte ermöglichte es den Firmen, auch als «kleine» Wettbewerber erfolgreich zu werden.“

Oder ist vielleicht doch eher die Internationalität der Schweizer Wirtschaft ausschlaggebend, die aufgrund der Grösse und Lage des Landes sowie der Mehrsprachigkeit seiner Bewohner fast «natürlich» gegeben ist?

Abschliessend beantworten lässt sich die Frage auch nach der Analyse der Erfolgsbeispiele nicht. Die Porträts von 18 erfolgreichen Schweizer KMU – die aus einer Vielzahl erfolgreicher Schweizer KMU von einer Expertenrunde (darunter Professor Dr. Urs Fueglistaller, Direktor des Instituts für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St.Gallen, und Dr. Gerhard Schwarz, Leiter der NZZ-Wirtschaftsredaktion), ausgewählt wurden – sprechen jedoch für sich selbst.

Das vom Bereich Unternehmensberatung der IBM Schweiz erarbeitete Analysekapitel geht der Frage nach den Erfolgsfaktoren systematisch nach. Hier werden Tendenzen und Muster erkennbar, die aus den 18 Interviews abgeleitet werden können. Dabei handelt es sich nicht um repräsentative, wissenschaftliche Resultate, aber es lassen sich fünf Erfolgsfaktoren erkennen, die bei (fast) allen der porträtierten Un-

ternehmen wichtig sind: Positionierung in einer attraktiven, profitablen Nische; Internationalisierung; Innovation; Prägung durch die verantwortlichen Unternehmer; Swissness.

Positionierung in attraktiver, profitabler Nische

Wachstum und Erfolg der Firmen begannen sehr oft mit der Fokussierung auf eine Nische und der entsprechenden Spezialisierung. Mehr oder weniger bewusst entschieden sich die Eigentümer oder Führungskräfte dazu, auf eine attraktive, profitable Nische zu setzen. In dieser Nische wurden sie dann dank Innovationsführerschaft, erarbeitetem Spezialistenwissen sowie ausgeprägter Orientierung an Kundenbedürfnissen erfolgreich. Diese fokussierte Bündelung der Kräfte ermöglichte es den Firmen, auch als «kleine» Wettbewerber erfolgreich zu werden.

So erarbeiteten sie sich einen Konkurrenzvorsprung, dank dem sie nun in ihrer Nische als Quasi-Monopolist auftreten können. Dies ermöglicht ihnen eine entsprechende Preispolitik und damit eine gute Marge.

Unabhängig davon, wie die Nische gefunden wurde, haben alle Firmen ihre Position in der Nische konsequent ausgebaut. Für den Erfolg der Unternehmen ist es von zentraler



Reto Gurtner von der «Weissen Arena» setzt auf eine konsequente Fokussierung als wichtigsten Erfolgsfaktor. (Fotos Nik Hunger, aus dem Buch «Swissmade – was Schweizer KMU erfolgreich macht»)

Erfolgsfaktoren von Schweizer KMU

- Attraktive, profitable Nische finden, Nischenstrategie konsequent und nachhaltig umsetzen
- Internationalisierung als Wachstumstreiber und zur langfristigen Absicherung der Nische
- Prägung der KMU durch mutige, engagierte Eigentümer und Führungskräfte, die als Vorbilder für die Mitarbeitenden wirken
- Wettbewerbsvorteil durch Innovation – flexibel sein, Produkte und Verfahren stets weiterentwickeln, um Konkurrenzvorsprung zu halten
- Swissness als Markenversprechen, das von den Produkten auch erfüllt wird

Bedeutung, dass sie den Konkurrenzvorsprung in ihrem (Nischen-)Bereich aufrechterhalten und weiter ausbauen können. Investitionen in Innovation, das heisst in Forschung und Entwicklung, aber auch in die Verbesserungen der internen Prozesse sowie in Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden sind daher unabdingbar, um die Position im Weltmarkt behaupten zu können. Zusätzlich müssen Trends und Veränderungen im Markt rasch erfasst und antizipiert werden.

Internationalisierung als Wachstumstreiber

Die Internationalisierung begann meistens über den Verkauf der Produkte ins Ausland. Noch heute produzieren Firmen wie Ricola, PB Swiss Tools und Trisa zu hundert Prozent in der Schweiz. Die Erschliessung ausländischer Märkte erfolgte in aller Regel über Partnerschaften – entweder mit bestehenden Firmen, die den Vertrieb im Ausland übernahmen und so zu wichtigen Partnern wurden. Oder auch durch die Gründung eigenständiger Vertriebsorganisationen im Ausland. Bei Contrinex etwa sind die ausländischen Vertriebsgesellschaften selbstständige Unternehmen, was deren Motivation steigert und gleichzeitig das Risiko für das Stammhaus senkt. Die Pflege der Beziehungen zu den ausländischen Vertriebsorganisationen spielt eine zentrale Rolle. Die Auslagerung der Beschaffung oder Produktion ins Ausland erfolgte häufig erst in einem zweiten Schritt. Wachstumserwartungen haben die porträtierten KMU vor allem für ihre Absatzmärkte in Asien und Osteuropa – darin unterscheiden sie sich nicht von schweizerischen oder europäischen Grossfirmen. Die Präsenz in diesen «neuen» Märkten ist für die künftige Absicherung des Konkurrenzvorsprungs – und damit der Nische – in der heutigen globalisierten Welt von entscheidender Bedeutung.

Eigentümer und Führungskräfte prägen die KMU

Aufgrund ihrer Grösse haben KMU häufig eine flache Führungsstruktur. Eigentümer und Führungskräfte können dadurch rasch entscheiden und flexibel auf Kundenbedürfnis-

se reagieren. Entscheidend ist die Fähigkeit von Führungsteams, die gewählte Nischenstrategie durch mutige, langfristige Investitionsentscheidungen umzusetzen. Führungskräfte von KMU haben auch eine starke Vorbildfunktion innerhalb ihrer Firma. In den Porträts zeigt sich, dass sich KMU-Führungskräfte dessen bewusst sind und diese Rolle auch zu nutzen verstehen, um ihre Belegschaft für die Firma zu begeistern und damit zu überdurchschnittlichen Leistungen zu motivieren.

Die Eigentümer und Führungskräfte der KMU wissen alle, wie wichtig die Mitarbeitenden für den Unternehmenserfolg sind. Sie sind die Träger von Innovation, Wissen und Kundenorientierung einer Unternehmung. Um erfolgreich zu sein, muss ein kleines oder mittleres Unternehmen daher in die Ausbildung seiner Mitarbeiter investieren und sie in die Firma einbinden.

„Die Mehrsprachigkeit der Schweizer und deren Offenheit erleichtern ihnen den Zugang zu ausländischen Märkten.“

Fast alle der befragten Unternehmungen werden durch die Eigentümer geführt. Dabei fällt auf, dass hier drei Vorteile erwähnt wurden: Erstens haben die Eigentümer-«Manager» ein grosses Interesse an nachhaltigem, vorsichtigem Wachstum. Zweitens wird dadurch auch eine langfristige Orientierung der Unternehmensentwicklung gewährleistet. Und drittens wird bei Eigentümer-geführten Unternehmungen oft selbst dann noch investiert, wenn dritte, beispielsweise Banken, das nicht mehr tun würden – in Krisenzeiten.

In vielen Porträts zeigt sich auch, dass Eigentümer und Führungskräfte, indem sie die gewählte Nischenstrategie engagiert und konsequent verfolgen, eigentliche Innovationstreiber sind.

Wettbewerbsvorteil durch Innovation

Innovation im Sinn von Produkt- sowie Prozess-Verbesserungen und Anpassungen des Geschäftsmodells – weniger Grundlagenforschung – ist entscheidend für den Erfolg aller porträtierten KMU. Spezialisierung auf eine Nische bedingt Innovation, um den Konkurrenzvorsprung und damit den Status als Quasi-Monopolist halten zu können.

«Swiss made – Was Schweizer KMU erfolgreich macht»



Herausgegeben von IBM Schweiz und KMU Campus, Buchverlag Neue Zürcher Zeitung, 200 Seiten, zahlreiche farbige Abbildungen, Format 15x22 cm, gebunden, CHF 44.00, ISBN 978-3-03823-340-4, erhältlich im Buchhandel oder unter www.nzz-libro.ch



Claudio Hintermann, CEO der Abacus Research AG in St. Gallen (ganz links, hier mit seinem Gründungspartner Eliano Ramelli und Thomas Köberl), meint auf die Frage nach seinem Erfolgsrezept: «90 Prozent Glück und 10 Prozent eigene Leistung».

Die Mehrheit der porträtierten KMU sichert sich den Wettbewerbsvorteil durch Produktinnovation, wobei Contrinex sogar eigentliche Grundlagenforschung betrieben hat und im Besitz mehrerer Patente ist. Andere Firmen entwickeln ihre Produkte stets weiter und passen sie den neuesten Anforderungen ihrer Kunden an. Dem Hof Weissbad gelingt es, mit neuen, speziellen Angeboten, beispielsweise einer Bierkur mit Appenzeller-Bier, ein jüngeres wellnessorientiertes Publikum anzusprechen.

Swissness

Die bewährten Schweizer Eigenschaften, wie Qualität, Präzision und Zuverlässigkeit, spielen im Exportgeschäft nach wie vor eine wichtige Rolle. Das heisst aber auch, dass an Produkte von Schweizer Herkunft und die dahinter stehenden Firmen grosse Erwartungen gestellt werden, die diese auch erfüllen müssen. Die gut ausgebildeten und zuverlässigen Schweizer Arbeitskräfte tragen natürlich ebenfalls zur Qualität der Produkte und damit zum Erfolg der Schweizer KMU im Ausland bei. Die Mehrsprachigkeit der Schweizer und deren Offenheit erleichtern ihnen den Zugang zu ausländischen Märkten.

Und möglicherweise sind Schweizer KMU auch flexibler und agiler als ausländische Konkurrenten, da hierarchische Strukturen in der Schweiz von geringerer Bedeutung sind. Bei Ricola sowie Just ist die Swissness ein Teil des Markenversprechens. Stark verankert in der Schweiz, verkaufen sie «Schweizer Natürlichkeit und Gesundheit» international. Gleichzeitig sind sie aber sehr darauf bedacht, dieses Versprechen mit ihren Produkten auch erfüllen zu können. Ganz ähnlich positioniert sich das Hotel Hof Weissbad im Schweizer Markt mit der Region Appenzell.

Bei anderen Firmen wie PB Swiss Tools, Otto Hofstetter AG, Thermoplan, Contrinex, Lantal oder Aebl steht die technische Präzision und Verlässlichkeit der Produkte im Vordergrund. Für Eva Jaisli etwa, CEO von PB Swiss Tools, ist die schöne, hügelige Landschaft um ihren Hauptsitz in Wasen im Emmental Sinnbild für das, was die PB-Werkzeuge für die Kunden bedeuten: Stabilität, Vertrauen, Stärke, Swissness.

Roger Tinner und Eva Heimrich-Kämpfer, lic. oec. publ., freicom AG und IBM Schweiz

Eva Heimrich-Kämpfer (*1969), lic. oec. publ., Unternehmens-Kommunikation IBM Schweiz, Studium in Betriebswirtschaft an der Universität Zürich, vor dem Wechsel in den Kommunikationsbereich mehrere Jahre für nationale und internationale Kunden als Unternehmensberaterin tätig, mit Schwerpunkten in Performance Improvement und Change Management.

Roger Tinner (*1961), Studien in Germanistik, Philosophie und Musikwissenschaft in Zürich, Nachdiplom in Unternehmensführung an der Universität St.Gallen (Executive MBA HSG), dort auch Leiter Kommunikation, heute tätig in der Kommunikationsberatung (Mitinhaber freicom ag).

Unser Fach – Fachzeitschriften



GRAFISCHE
UNTERNEHMUNG
UND VERLAG

Huber

Huber & Co. AG, 8501 Frauenfeld
Tel. 052 723 55 11, Fax 052 723 56 32
verlag.zeitschriften@huber.ch

A modern office interior featuring a large, modular desk system with a grey metal frame and dark grey panels. A person is seated at the desk, working on a computer. The desk is positioned against a bright red wall. To the left, there are large windows with white frames. The floor is dark grey carpet. The AluOffice logo is visible in the top right corner of the image.

AluOffice®

Bild: Graf Yachting Kreuzlingen

AluOffice® | Preisgekröntes Bürodiesign

Fachhandel Ostschweiz

Erich Keller AG
Romanshornstrasse 17
8583 Sulgen
Telefon 071 644 88 88
Fax 071 644 88 80
info@erichkeller.com
erichkeller.com

Krämer fürs Wohnen
Marktgasse 23
8401 Winterthur
Telefon 052 212 24 21
Fax 052 233 25 74
info@kraemer.ch
kraemer.ch



reddot

- Auszeichnung für Hohe Designqualität 1997
- «best selection: office design 2001»

aluoffice.com



**Dr. Thomas Knecht, Director im Schweizer Büro von McKinsey & Company, Inc.
Jurymitglied der Sendung START-UP von SF-DRS**

START-UPS IN DER SCHWEIZ: EINE JUNGE ERFOLGSGESCHICHTE MIT ZUKUNFT

Ein neues Unternehmen zu gründen erfordert viel Mut und eisernes Durchhaltevermögen. Gibt es Hilfe, welche man als Start-up Unternehmen in Anspruch nehmen kann? Wo liegen explizit die Probleme dieser Jungunternehmer und wie können diese gelöst werden? Welche Rolle kommt hierbei dem Standort Schweiz zu? Dies sind die Fragen, welche die Jungunternehmen täglich beschäftigen und welche wohl kaum einer kompetenter zu beantworten weiss als Dr. Thomas Knecht, Director im Schweizer Büro von McKinsey und Jurymitglied in der Sendung «Start-Up» des SF-DRS.

Arbeitsplätze müssen ständig erneuert werden

Arbeitsplätze unterliegen einem ständigen Erneuerungsprozess. Einerseits werden innerhalb eines Landes Arbeitsplätze im Lauf der Zeit überflüssig und durch andere ersetzt, so z.B. Schalterangestellte in Banken durch Mitarbeitende in Callcentern. Andererseits kommt es durch die ständige Weiterentwicklung der im Vergleich zur Schweiz weniger hoch technologisierten Länder zum Transfer von Arbeitsstufen, ja teilweise von ganzen Industrien in andere Teile der Welt. Das Ergebnis ist ein Strukturwandel, der in der Schweiz ständig einen Teil der Arbeitsplätze verschwinden lässt. Zum Ausgleich müssen also stets neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Und nur wenn diese Arbeitsplätze eine höhere Wertschöpfung aufweisen als die alten, tragen sie dazu bei, das hohe wirtschaftliche Niveau in der Schweiz zu halten und auszubauen. Je höher das Mass an Innovation, das einem neuen Arbeitsplatz zugrunde liegt, desto länger und grösser der Wettbewerbsvorteil gegenüber ausländischen Konkurrenten und desto höher die Lebensdauer dieses Arbeitsplatzes sowie des damit verbundenen Lohnniveaus.

Eine besondere Bedeutung bei der Schaffung solcher Arbeitsplätze kommt Start-ups zu. Zum einen, da diese meistens technologiebasiert, d.h. hoch qualifiziert und damit besonders wettbewerbsfähig sind. Zum anderen, weil erfolgreiche Start-ups häufig stark skalierbar sind, sodass die wenigen Arbeitsplätze, die zu Beginn geschaffen werden, einen Multiplikatoreffekt aufweisen. Laut dem Schweizer Bundesamt für Statistik haben 2004 11 788 Neugründungen von Unternehmen insgesamt über 24 000 Arbeitsplätze geschaffen, wobei die Mehrheit von ihnen mit maximal vier Mitarbeitenden beginnt.

Die Schweizer Wirtschaft braucht den Innovationsmotor

Um den erwähnten Strukturwandel erfolgreich zu kompensieren, ist für die Schweiz als Hochtechnologieland die Innovationskraft als Treiber für wirtschaftlichen Wohlstand unersetzlich. Oft übernimmt die Schweiz durch ihren hohen Entwicklungsgrad auch eine Vorreiterrolle in Bereichen, die für andere Länder erst in Zukunft relevant werden, wie z.B. im Gesundheitswesen.

Auch hier spielen Start-ups eine entscheidende Rolle. Sie übertragen Erkenntnisse aus der Grundlagenforschung in konkrete Anwendungen und schaffen damit wirtschaftsrelevante Innovationen. Folglich liegt jedem Start-up eine neue Idee zugrunde. Ausdruck dafür sind die im Zusammenhang mit Unternehmensgründungen angemeldeten Patente. Mit ca. 120 internationalen Patenten pro Million Einwohner ist die Schweiz weltweit eines der patentfreudigsten Länder. Aber nicht nur im technisch-wissenschaftlichen Bereich sind

„Mit ca. 120 internationalen Patenten pro Million Einwohner ist die Schweiz weltweit eines der patentfreudigsten Länder.“

Start-ups Innovationstreiber. Da viele Start-ups auf dem Transfer von vorhandenem Wissen in neue Bereiche und Anwendungen aufbauen, also in nicht patentierbaren Innovationen, kann man sagen, dass die tatsächliche Innovation noch viel grösser ist.

Die Schweiz hat den Anschluss geschafft

Es ist erfreulich zu sehen, dass die Zahl der Firmenneugründungen seit 2002 zugenommen hat. Im Vergleich zu ihren europäischen Nachbarn ist die Schweiz gut positioniert und der Trend zeigt nach oben.

Was die Überlebensrate betrifft, so liegt die Schweiz im guten europäischen Durchschnitt. Ca. 80% aller Neugründungen überleben das erste Jahr, und nach vier Jahren ist noch ca. die Hälfte der Unternehmen im Geschäft.

Dabei ist die Lebensdauer im sekundären Sektor höher als im tertiären, was vermutlich an der höheren Kapitalintensität und der damit verbundenen sorgfältigeren Gründungsphase liegt.

Andererseits zeigt ein Blick nach Nordamerika aber auch, dass noch viel Raum für Verbesserung besteht. Hier fällt besonders die Geschwindigkeit der Umsetzung der Geschäftsidee in wirtschaftliches Wachstum auf.

Schweizerische Start-ups haben nach drei Jahren im Schnitt zwei bis drei Mitarbeitende, während amerikanische Start-ups zum gleichen Zeitpunkt sehr häufig 20 bis 30 beschäftigen. Zwar muss ein Schweizer, will er ein Start-up gründen, nicht mehr ins Silicon Valley auswandern. Aber: Alles richtig machen, doch zwei Jahre zu spät am Markt zu sein, kann für ein Start-up das «Aus» bedeuten. Das heisst, dass die Aufbaugeschwindigkeit wichtig ist.

„Ca. 80% aller Neugründungen überleben das erste Jahr, und nach vier Jahren ist noch ca. die Hälfte der Unternehmen im Geschäft.“

Ein erstes Fazit zeigt, dass die Schweiz in Sachen Firmengründungen aufgrund einer Vielzahl von Initiativen und Anstrengungen in den letzten zehn Jahren gut positioniert ist und auch in Zukunft auf Start-ups als Motor für das wirtschaftliche Wachstum bauen kann. Dieser Zustand darf indes nicht als selbstverständlich angenommen werden. Die Geburtsstunde des Silicon Valley als Start-up-Inkubator liegt bereits über 30 Jahre zurück. 1973/1974 führte der Einbruch der Luftfahrtindustrie zur Suche nach Alternativen und zu einer Zunahme der Firmengründungen. In der Schweiz dagegen war es die wirtschaftliche Stagnation, die Mitte der 90er-Jahre den Anstoss zur Start-up-Idee als Treiber für neues Wachstum gab. Die Schweizer Start-up-Szene

ist somit noch sehr jung, sozusagen ein Teenager, verglichen mit dem 20 Jahre erfahreneren, älteren Bruder im Silicon Valley. Es gilt daher, diesen Teenager erfolgreich durch die Pubertät zu führen, damit er seine wichtige Rolle nachhaltig wahrnehmen kann.

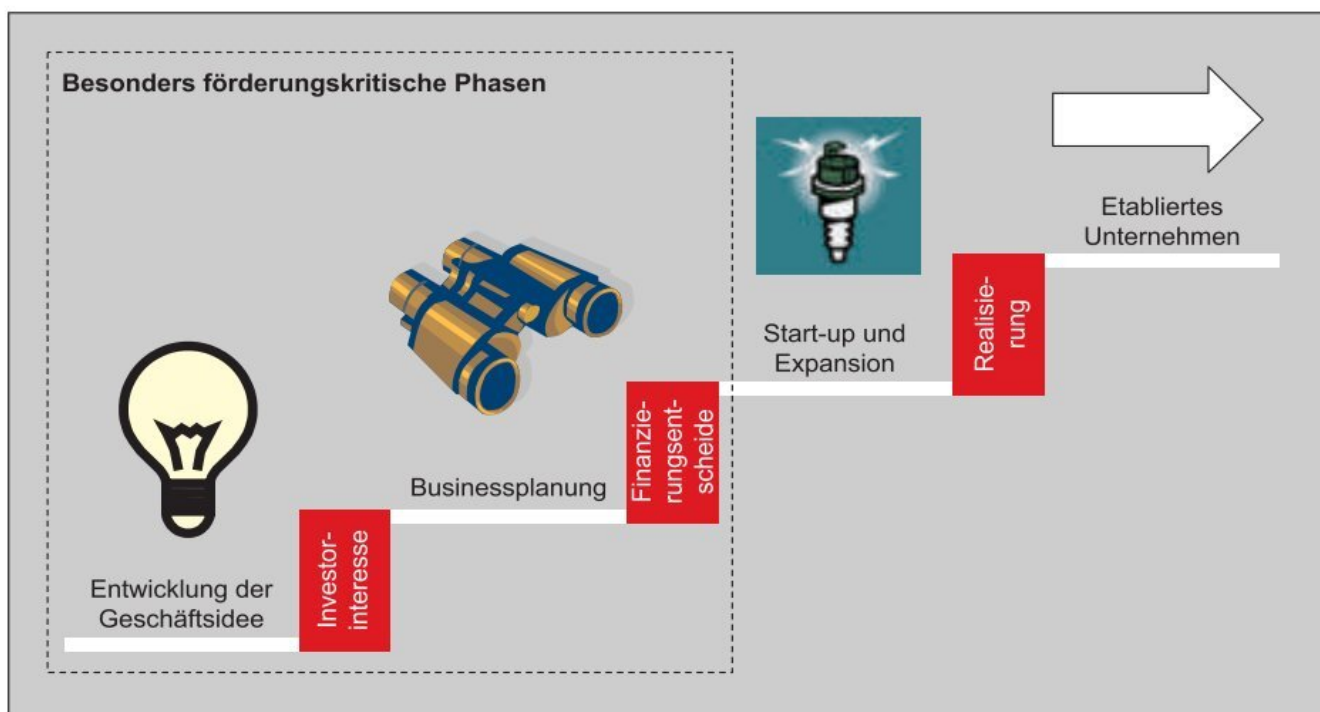
Welchen Bereichen soll zukünftig besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden? Wichtig sind vor allem die frühen Phasen des Start-ups, d.h. die Entwicklung der Geschäftsidee und des daraus resultierenden Businessplans.

Hier gilt es erstens sicherzustellen, dass die Schweiz auch weiterhin über genügend Wissenschaftler als Innovationstreiber verfügt, die der Ausgangspunkt vieler neuer Geschäftsideen werden können. Einige Schweizer Hochschulen weisen auch im internationalen Vergleich sehr starke Positionen auf, und dieses Niveau gilt es zu halten und womöglich noch zu steigern.

GlycArt, ein in 2000 im Rahmen des Venture Businessplan-Wettbewerbs gegründetes Start-up, das 2005 für CHF 235 Millionen erfolgreich an Roche verkauft wurde, zeigt auf, dass

„Businessplanung – 'I invest in management, not ideas' (Eugene Kleiner, Venture Capitalist)“

dieses fruchtbare Umfeld für Spitzenforschung international sein muss: Ein amerikanischer Professor zieht mit einem Assistenten aus Costa Rica an die ETH Zürich. Ein spanischer Doktorand stösst in Zürich dazu, und gemeinsam gründen



Entwicklung der Geschäftsidee – «The best way to have a good idea is to have a lot of ideas» (Linus Pauling, Chemiker)

sie ein Schweizer Start-up in Schlieren. Dies zeigt, wie wichtig es ist, ein Umfeld zu schaffen, das Talente aus der ganzen Welt anzieht und zur Firmengründung in der Schweiz motiviert. Die starke Präsenz von innovationsgetriebenen, aber auch internationalen Industrien wie der Pharma- und Chemiebranche in der Schweiz ist dabei ein Standortvorteil. Zweitens sind Starthilfen für ein Start-up besonders wichtig, denn die meisten Gründer verfügen über wenig Erfahrung. So hat der von McKinsey und ETH Zürich ins Leben gerufene Venture Businessplan-Wettbewerb seit seiner Gründung 1996 über 1000 Gründungsideen von 2500 Personen evaluiert. Daraus entstanden über 170 Firmen mit über 2000 Mitarbeitenden.

Ein schwer zu adressierender, aber nicht zu unterschätzender Faktor ist drittens die positive öffentliche Wahrnehmung von Unternehmensgründern. Galten diese vor wenigen Jah-

„Die meisten Universitäten bieten ihren Studierenden heute Kurse zur Firmengründung an. Und der von McKinsey & Company herausgegebene Ratgeber «Planen, Gründen, Wachsen» hat sich zum unerwarteten Bestseller entwickelt. Aber das Potenzial für Firmengründungen, vor allem in den Natur- und Ingenieurwissenschaften, ist noch nicht ausgeschöpft.“

ren oft noch als «verrückte Erfinder» und im Falle eines Konkurses als Pleitiers, werden Gründer heute in einem weit wohlwollenderen Licht gesehen. Herausragende Jungunternehmer werden in den Medien positiv dargestellt. Und so führt ein Misserfolg mittlerweile nicht mehr zur gesellschaftlichen Ächtung, was wichtig ist, denn selten ist die erste Idee bereits die erfolgreiche. Eine Gesellschaft, die den einmal Geseiterten stigmatisiert, vergibt ein Erfolgspotenzial. Vielleicht wäre ja die zweite oder dritte Idee ein Volltreffer geworden. Gut also, dass das Sozialprestige des Firmengründers deutlich gestiegen ist. Dass sich heute mit «Start-up» ein eigenes Fernsehformat diesem Thema widmet, ist ein weiteres Indiz dafür.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich das Umfeld für Unternehmensgründungen in der Schweiz durch eine Professionalisierung der Innovationsförderung in den letzten Jahren deutlich verbessert hat.

Ist die Geschäftsidee erst einmal definiert, gilt es, diese in einen wirtschaftlichen Kontext zu stellen, der ihr Potenzial realisiert, d.h., es muss ein Businessplan zur Implementierung entwickelt werden. Dabei handelt es sich oft um einen iterativen Prozess, und die am Anfang gefasste Idee kann im endgültigen Businessplan eine ganz andere Form annehmen.

Deshalb ist es besonders wichtig, dass die Firmengründer in dieser Phase sowohl den Erfinder- wie auch den Unternehmerhut tragen können. Eine Idee alleine ohne realistische Erarbeitung des wirtschaftlichen Potenzials wird selten erfolgreich sein und vor allem nur schwer Startkapital finden. Die Reaktion auf diese notwendige Doppelrolle sowie das bereits erwähnte zunehmende Interesse an Firmengründungen hat zu einem stetigen Ausbau des Weiterbildungsangebots und unterstützenden Dienstleistungen für Jungunternehmer geführt.

„In Anbetracht ihres Alters und der existierenden Rahmenbedingungen könnte man also sagen, dass die Schweizer Start-up-Szene selber noch ein Start-up ist.“

Die meisten Universitäten bieten ihren Studierenden heute Kurse zur Firmengründung an. Und der von McKinsey & Company herausgegebene Ratgeber «Planen, Gründen, Wachsen» hat sich zum unerwarteten Bestseller entwickelt. Aber das Potenzial für Firmengründungen, vor allem in den Natur- und Ingenieurwissenschaften, ist noch nicht ausgeschöpft. Dazu gehört auch das Thema, dass sowohl die erfinderische als auch unternehmerische Perspektive oft schwierig in einer Person zu vereinen ist, weshalb Start-ups aus mehreren Personen bestehen sollten, die alle ihren spezifischen Beitrag zum Erfolg leisten. Diese interdisziplinäre Teamfähigkeit als Teil der Hochschulausbildung zu entwickeln, muss das Ziel zukünftiger Start-up-Förderung sein. Schliesslich gilt es, den Zugang zu Kapital sicherzustellen. Im Vergleich zur Situation vor wenigen Jahren ist Kapital für junge Unternehmen heute einfacher erhältlich. Im Bereich der Kapitalbeschaffung stehen vermehrt Finanzierungsmöglichkeiten durch Venture-Capital- und Private-Equity-Gesellschaften oder Business Angels, welche Unternehmen in der risikoreichen Startphase unterstützen, zur Verfügung. Diese wiederum werden getragen von privaten Anlegern, die vermehrt bereit sind, in solche Geschäfte zu investieren. Lediglich in der frühen Anfangsphase ist die Finanzierung – das so genannte Seed Capital – immer noch zu schwierig und führt oft zu Verzögerungen im Aufbau der Start-ups. Viele Ideen sind zeitkritisch, weshalb die Beschleunigung des Gründungsprozesses die Erfolgchance steigert. Auch wäre zu überlegen, ob Schweizer Pensionsfonds ihre wachsenden Investitionen in Venture Capital – wovon heute der grosse Teil immer noch in die USA fliesst – in ausreichendem Umfang Schweizer Start-ups zugute kommen lassen. Noch ein anderer Gedanke: Vermögende Schweizer fördern seit langem schon Kunst, mehrere auch die traditionsreiche Hotelsubstanz des Landes, einige Fussballclubs – was aus gesellschaftlicher Sicht durchaus positiv zu werten ist. Auch Start-ups sind förderungswürdig, viele davon auch investi-

tionswürdig. Viele der vermögenden Schweizer hätten zudem die langfristige Perspektive, die Start-ups benötigen – und die den traditionellen Investoren manchmal fehlt, da sie schnelle Returns erwarten. Es zeigt sich gerade bei Start-ups, dass die langfristige Perspektive gelegentlich zu spektakulären Returns führen kann.

Die Schweizer Start-up-Szene ist selbst noch ein Start-up

In Anbetracht ihres Alters und der existierenden Rahmenbedingungen könnte man also sagen, dass die Schweizer Start-up-Szene selber noch ein Start-up ist. Es gilt nun, sie zu festigen, damit Start-ups nicht nur in Zeiten eines wirtschaftlichen Booms eine valable Option sind. Vielmehr muss die Start-up-Szene so weit wachsen, dass sie in der Lage ist, grössere globale Wirtschaftsschwankungen – ähnlich dem Crash der New Economy, der die Entwicklung amerikanischer Start-ups nur kurz zu bremsen vermochte, unbeschadet zu überstehen ... und sie ist auf dem besten Weg.

Dr. Ing. ETH Thomas Knecht, McKinsey & Company

Thomas Knecht ist Director im Schweizer Büro von McKinsey & Company, Inc. Er stieg 1979 bei McKinsey ein, wurde 1984 zum Partner und 1989 zum Director gewählt und leitete McKinsey Schweiz von 1994 bis 2004. Er ist Mitglied des Stiftungsrates der ETH Foundation und Mitglied des Leitungsausschusses von Avenir Suisse. 1996 initiierte er den Businessplan-Wettbewerb «Venture – Companies for Tomorrow», der seither alle zwei Jahre mit der ETH Zürich durchgeführt wird. 1999 regte er die Gründung des Venture Incubators an – eine Schweizer Venture-Capital-Gesellschaft, die sich an technologiebasierten Start-ups beteiligt und von namhaften Schweizer Unternehmen unterstützt wird. Thomas Knecht hat an der ETH Maschineningenieurwesen studiert und in Operations Research und Betriebswissenschaften promoviert; zudem hält er einen MBA von INSEAD. Er ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Always in Style.



Zum Beispiel 3x jährlich 3 Paar hochwertige Wadensocken per Post für nur CHF 98.-. Abonnieren Sie jetzt unter www.blacksocks.com oder telefonisch 0848 25 257. Neu auch Unterwäsche!

BLACKSOCKS.COM
Die Socken im Abo



Stefan Krummenacher, Dr. oec. HSG
CEO der Belcolor AG Flooring, St.Gallen, Schweiz

SICHERSTELLUNG DER KUNDENZUFRIEDENHEIT ALS WEG ZUM ERFOLG

KMU's sind der Hauptpfeiler der Schweizer Wirtschaft. Um langfristig Erfolg zu haben, müssen KMU's kreative Wege einschlagen, um sich im harten Konkurrenzkampf behaupten zu können. Das notwendige Erfolgskriterium dafür heisst immer Kundenzufriedenheit. Die Belcolor AG Flooring ist ein anschauliches Beispiel dafür, wie ein typisches Schweizer KMU seine Prozesse konsequent und durchgängig auf die nachhaltige Kundenzufriedenheit ausrichtet.

Belcolor AG Flooring, St. Gallen-Winkeln, ist die Schweizer Marktführerin im Bodenbelagsvertrieb (Keramik und Naturstein, Kork, Kunststoff, Laminat, Linoleum, Parkett und Teppich) und beschäftigt als KMU 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Strategisches Ziel von Belcolor ist die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit. Diese resultiert vor allem aus unserer kundenorientierten und hocheffizienten Auftragsabwicklung: 1. Produktepräsentation und Musterabgabe am Point of Sales der Fachhändler sowie in den eigenen Showrooms in St.Gallen, Zürich und Lausanne, 2. Offertwesen, 3. Verkaufsabschluss, 4. Auftragserfassung, 5. Logistik und 6. After-sales-Prozesse wie z.B. die Rechnungsstellung, das Mahnwesen und die Reklamationsbearbeitung.

Vom Abnehmer zum Kunden.

Viele Unternehmungen entdecken heute den Kunden als Partner. Das hat viele Gründe: Die Macht seiner Nachfrage; das neue Selbstbewusstsein des Kunden, der sich aus der Rolle des passiven Abnehmers emanzipiert hat; die Trans-

„Gewinn wird zunehmend als Massstab verstanden, wie gut die Unternehmung gesamthaft gesehen die Anforderungen der Kunden erfüllt.“

parenz der Angebote, welche das Internet mittels Vergleichsmöglichkeiten schafft; und die Erkenntnis, dass Gewinn nicht Selbstzweck ist. Gewinn wird zunehmend als Massstab verstanden, wie gut die Unternehmung gesamthaft gesehen die Anforderungen der Kunden erfüllt.

Gute Beziehungen entstehen nicht von selbst.

Angesichts der Herausforderungen im heutigen wirtschaftlichen Umfeld werden die Tiefe des Kundenkontakts, die Schnelligkeit des Informationsaustauschs und das Wissen über die Bedürfnisse des Kunden zunehmend wichtiger. Das Wettbewerbsumfeld mit einer Vielzahl vergleichbarer Angebote verlangt ein hochprofessionelles Kundenbeziehungs-

Management. Kundenbeziehungen sind das Resultat von drei Prozessphasen: Recruitment, Retention und Recovery, also Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung. Kundenbeziehungs-Management setzt deshalb Wissen über Kundenpotenziale voraus, um den Kunden gezielt anzusprechen. Kundenbeziehungs-Management lebt

„If you pay peanuts you get monkeys.“

vom Informationsfluss. Nur damit lässt sich im täglichen Kundenkontakt die richtige Balance finden zwischen Farming- resp. «Ackerbau»-Verhalten im klassischen Grosshandelsgeschäft und Hunter- resp. «Jagd»-Verhalten im Objektgeschäft.

Die Prozesse sind auf den Kunden auszurichten.

Die Kundenbeziehung kann nur funktionieren, wenn alle Prozesse auf den Kunden ausgerichtet werden. Denn die Kernfrage der Zukunft heisst nicht mehr: «Was kann ich dir verkaufen?», sondern: «Was kann ich für dich tun respektive welchen Grad der Vernetzung kann ich dir bieten (im Objektgeschäft ein klarer Mehrwert), damit du bei mir kaufst?» Die Menschen (und die Kunden) leben heute der Tendenz nach in einem beschleunigten Rhythmus. Die Kraft des Gegenwärtigen (z. B. Schnäppchenjagd, Geiz ist geil) rangiert aus Kundensicht deutlich vor Zukunftserwartungen. Jedermann will die Früchte der (Zusammen-)Arbeit sofort geniessen: «What's in for me?». Keiner will den Genuss um ferner Ziele willen auf später vertagen! «Tempora mutant et nos mutamur in illis», pflegten schon die alten Römer zu sagen. Sie meinten damit, dass sich die Sitten mit der Zeit ändern und sich die Menschen diesen neuen Lebens- und Geschäftsweisen anpassen müssen. Was damals galt, gilt auch heute noch: Wir alle können «nicht stehen bleiben», sondern müssen «mit der Zeit gehen». Und das hat Konsequenzen auch für Belcolor.

Nicht mehr warten können.

Die Gegenwartszentrierung unserer Kunden verändert die Einstellung zu Wartezeiten. Mit dem Verlust der Zukunft geht ganz prinzipiell die Fähigkeit verloren, auf etwas zu warten.

Das heisst, die sofortige Verfügbarkeit von Produkten, von Dienstleistungen und von Informationen nimmt an Bedeutung für den Geschäftserfolg zu. Wer nicht liefern kann oder kurzfristig terminierbar ist, verliert kurzfristig den Auftrag und langfristig den Kunden. Das Verfügbarkeitskriterium rangiert heute gleichwertig neben dem Qualitätskriterium. Unsere Logistik (Lagerbewirtschaftung und Transport) ist heute viel höheren Anforderungen als noch vor wenigen Jahren ausgesetzt. Und die Kadenzen werden laufend kürzer. Wer das Tempo nicht mithalten kann, wird überholt. Es geht zunehmend weniger darum, etwas zu liefern. Es geht darum, es schneller und direkter liefern zu können. Das Motto lautet heute: Zeit ist Kunde.

Der loyale Kunde als Schlüssel zum Erfolg.

Obwohl sich heute jede Unternehmung zur Kundenorientierung bekennt, wird immer noch mehrheitlich Wasser gepredigt und Wein getrunken. Vor allem bei der Ausgestaltung von emotionalen Beziehungsprozessen harzt es. Es fehlt an Konzepten, um Kunden zu begeistern. Und es fehlt an Systemen, welche die Effektivität und Effizienz der ergriffenen Massnahmen kontrollieren. Denn auch Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung muss messbar gemacht werden. Es gilt die Kunden laufend zu identifizieren und zu klassifizieren. Die Kundendurchdringung muss gemessen und die Kundenbefragungen regelmässig durchgeführt und dokumentiert werden. Und dies jährlich und nicht bloss alle 3 Jahre. Der Aufbau von Kundenloyalität kann nicht als Nebenaufgabe betrieben werden. Schliesslich ist es billiger, einen Kunden zu halten als einen neuen zu gewinnen. Es ist eine Tatsache, dass die Steigerung der Kundenbindungsrate den Wert eines Kunden um bis zu 100% erhöht und damit verdoppelt. Es ist nachgewiesen, dass loyale Kunden auch höhere Preise akzeptieren, dass sie mehr kaufen, weil sie mit dem Angebot vertraut sind und dass sie weniger kosten, weil sie weniger Beratung beanspruchen. Zudem werden uns zufriedene Kunden weiterempfehlen. Eine Unternehmung mit nur 5% höherer Kundenbindungsrate als die Konkurrenz wird in 14 Jahren doppelt so gross sein. Der loyale Kunde ist also das Vermögen eines Unternehmens und Vermögen muss gemanagt werden. Tante Emma, im Laden an der Ecke, brauchte noch keine Datenbank. Sie kannte ihre Kunden persönlich. Und der unsterbliche Kalif Harun Raschid mischte sich Nacht für Nacht verkleidet unter das Volk und erfuhr so alles über die Bedürfnisse seiner Untertanen. Heute kommt modernste Technik zum Einsatz.

Das Call Center wird immer wichtiger.

Das Call Center (Verkauf-Innendienst) spielt im Kundenbeziehungs-Management als Instrument zur Kundenkommunikation eine immer wichtigere Rolle. Längst beschränkt sich das Call Center nicht nur auf Telefon und Fax, sondern hat sich auf das Medium E-Mail ausgeweitet. In Zukunft ist gar denkbar, dass Kunden erst ab einem bestimmten Mindestumsatz vom Belcolor-Aussendienst regelmässig besucht

werden. Es sei denn, dass sie als Kunden mit hohem Potenzial zur Kundenakquisition, Kundenbindung oder Kundenrückgewinnung stufengerecht (durch Geschäftsführer, Zonenleiter, Aussendienst) persönlich bearbeitet werden. Gelegenheitskunden werden angehalten, sich bei Aufträgen und Anfragen primär ans Call Center zu wenden, wobei durchaus auch Anrufe, in regelmässigen Abständen, vom Call Cen-

**„What's in for me?
Keiner will den Genuss
um ferner Ziele willen
auf später vertagen!“**

ter ausgehen. Das Nachfassen bei den Offerten kann ebenfalls durch das Call Center erfolgen. Dies allerdings nur bei entsprechender Ausbildung und Erfahrung, da Belcolor nicht bloss ein Ja oder Nein vom Kunden wünscht. Wir legen Wert darauf, jeweils auch inhaltlich etwas in Erfahrung zu bringen: Konkurrenzpreise, wer hat den Auftrag erhalten, Folgeaufträge usw.

Zukunftsansichten der Belcolor AG Flooring.

Steigende Importpreise für Bodenbeläge (infolge des starken Euro) und sinkende Verkaufspreise (infolge der Globalisierung) lässt die Bruttomarge auf lange Sicht stagnieren resp. sogar sinken. Diesem negativen Trend begegnet Belcolor mit dem Bestreben im Inland Marktanteile zu gewinnen, um Volumenvorteile (economies of scale) zu erhalten sowie dem klaren Bekenntnis zum Trading-up im Sortiment und im Marketing, sodass in naher Zukunft eine Exporttätigkeit ins grenznahe Ausland ins Auge gefasst werden kann. Die andere Alternative wäre, dass Belcolor die sinkende Bruttomarge durch sinkende Ausgaben versucht zu kompensieren. Dieses Verhalten käme allerdings einer Kapitulation gleich, denn wenn Belcolor nicht mehr in der Lage wäre, gute Löhne an qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bezahlen, dann würde in kurzer Zeit niemand mehr richtig in die Hände spucken, um herausragende Leistungen zu erbringen: «If you pay peanuts you get monkeys».

Stefan Krummenacher,

geboren am 18. Februar 1964, studierte an der Universität St. Gallen Marketing, wo er 1993 in der Fakultät für Technologiemanagement doktorierte.

Seine berufliche Karriere startete Dr. Krummenacher 1993 bei der Schindler Aufzüge AG, wo er schliesslich bis zum Managing Director von Deve Lifts Pty Ltd, Sydney, einer Tochtergesellschaft der Schindler Holding AG, aufstieg. Zwischen 2000 und 2005 war er in leitender Position für die Forbo-Giubiasco SA in Portugal, Brasilien und als General Manager in der Schweiz tätig. Seit August 2005 engagiert sich Dr. Krummenacher als Chief Executive Officer der Belcolor AG Flooring und ist damit verantwortlich für eine KMU mit 70 Angestellten, das sich mit dem Vertrieb von Bodenbelägen beschäftigt.



TRISA-ANGESTELLTE SIND MITUNTERNEHMER

Die seit 120 Jahren bestehende Trisa AG produziert jährlich über 250 Millionen Zahnbürsten. Das macht pro Tag rund eine Million. Doch es war nicht immer einfach für das traditionelle Familienunternehmen, im hart umkämpften Massenkonsummarkt zu bestehen und sich dabei gegen Anbieter aus Billiglohnländern erfolgreich zu behaupten.

TRISA-Angestellte sind Mitunternehmer

Die Zahnbürstenproduktion von Trisa beläuft sich auf über einer Million pro Tag und insgesamt auf über 250 Millionen Stück pro Jahr. Die ehemalige Bürstenmacherei (Gründungsjahr 1887), welche erfolgreich ein so genanntes «low interest»-Produkt herstellt, hat sich zu einem attraktiven Global Player gemausert. Allein für die Zahnbürsten, dem Hauptprodukt von Trisa, beträgt die Exportquote 97 %, wobei in rund 70 Länder exportiert wird. Hauptursache dieses grossen Erfolgs ist dabei sicherlich die ungewöhnliche Firmenphilosophie des Unternehmens, welches heute insgesamt rund 1000 Mitarbeiter beschäftigt.

Eine Geschichte mit Krisen

Im Jahr 1836 war der damalige Bürgermeister aus Todtnau im Schwarzwald in Triengen auf der Suche nach jungen Arbeitskräften, welche ihm nach Todtnau als tüchtige Arbeitskräfte folgen sollten. Insgesamt fanden sich vier Trienger, die dem Bürgermeister in den Schwarzwald folgten und das Handwerk der Bürstenmacherei erlernten. Einer dieser vier Männer kehrte später mit dem erlernten Handwerk des Bürstenmachers nach Triengen zurück. 1885 entstand in Triengen dann die erste gewerbliche Bürstenfabrik, die jedoch bereits zwei Jahre nach deren Gründung wieder geschlossen werden musste, da es an Kapital fehlte. Daraufhin gründeten sechs Trienger noch im selben Jahr (1887) eine neue Bürstenfabrik, die noch 120 Jahre später unter dem Namen «TRISA» fortbestehen sollte. Eine Besonderheit der Unternehmung stellt wohl der Firmenname dar, welcher in den 90er-Jahren des 19. Jahrhunderts von «Bürstenfabrik AG Triengen» zu «Trisa» abgeändert wurde. Trisa setzt sich zum einen aus Tri (Triengen) und zum anderen aus S.A. (französisch für AG) zusammen. In dieser Zeit trat Xaver Pfenniger der Trisa bei und führte das Unternehmen bis zu seinem Tod im Jahre 1942, wonach es von seinem Sohn Ernst Pfenniger und danach von dessen Sohn Ernst Pfenniger junior, welcher bis heute Verwaltungspräsident der Trisa-Holding AG ist, übernommen wurde. Seither zählt Trisa zu einem der erfolgreichsten traditionellen Schweizer Familienunternehmen. In den 60er-Jahren, als Ernst Pfenniger junior die Leitung innehatte, beschäftigte das Unternehmen bereits 200

Arbeiter und erzielte dabei einen Umsatz von gut 3 Millionen Franken, wobei rund 90% der Produkte in der Schweiz abgesetzt wurden. Nach erfolglos geführten Verhandlungen mit der damals noch überlegenen Konkurrenz (Bürstenfabrik Walther und Ebnet) entschied sich Ernst Pfenniger junior für den Alleingang. Insgesamt wurden Investitionen in Höhe von 10 Millionen Franken getätigt, von denen 90% fremdfinanziert wurden. Gleichzeitig bildete er ein neues Managementteam und führte ein neues Managementmodell ein, zu dessen zentralem Bestandteil die ausgeprägte Mitarbeiterbetei-

„Ein Unternehmen kann nur mit Hilfe eines leistungsbereiten Teams zum Erfolg geführt werden. Leistungsbereitschaft wiederum erfordert, dass man sich in einem Unternehmen wohlfühlt und seine Aufgaben mit Begeisterung ausführt.“
Adrian Pfenniger

ligung zählte. Im Jahr 1989 erfolgte die Fusion mit den Konkurrenten Walther und der Bürstenfabrik Ebnet. Seit 2005 wird die Trisa von Adrian Pfenniger, dem Sohn von Ernst Pfenniger junior, geleitet.

Zentraler Bestandteil des Managementmodells von TRISA: Mitarbeiterbeteiligung

Der Erfolg des Unternehmens beruht hauptsächlich auf drei Säulen:

- der Unternehmenskultur
- einer klaren Innovationsstrategie
- einer mutigen Investitionspolitik

Eingeführt wurde die heute noch bestehende Unternehmenskultur einst durch Ernst Pfenniger junior. Einerseits führte er neue Produktionsanlagen ein, andererseits war es ihm ein besonderes Anliegen, bei seinen Mitarbeitern das unternehmerische Denken zu fördern. Seine Firmenphilosophie, die sich bis heute sowohl im Leitbild als auch in den Führungsgrundsätzen der Trisa zeigt, setzt sich aus einem

Mission der TRISA

- TRISA-Produkte vermitteln unseren Mitmenschen Gesundheit, Freude und Wohlfühl
- TRISA erbringt Pionierleistungen in Mundpflege, Haarpflege und Raumpflege
- TRISA handelt innovativ, qualitätsbewusst, sozial und umweltfreundlich
- TRISA-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter sind an Kapital und Erfolg beteiligt
- TRISA soll man lieben

christlichen Weltbild und sozialem Unternehmertum zusammen. Die wichtigsten Komponenten sind dabei:

- Erfolgsbeteiligung für alle Mitarbeiter (seit 1964)
- Soziale Gleichstellung aller Mitarbeitenden (seit 1968)
- Mitarbeiter als Aktionäre (seit 1972 sind alle Mitarbeiter auch Aktionäre und halten 30% der Unternehmung)
- Paritätischer Verwaltungsrat (seit 1973, zur Hälfte gewählt und besetzt von Mitarbeitenden)

Für das kompromisslose Verfolgen dieser zentralen Leitsätze wurde die Unternehmung jedoch mehr als einmal belächelt. Inzwischen weiss man allerdings gut damit umzugehen. Ein Unternehmen kann nur mit Hilfe eines leistungsbereiten Teams zum Erfolg geführt werden. Leistungsbereitschaft wiederum erfordert, dass man sich in einem Unternehmen wohlfühlt und seine Aufgaben mit Begeisterung ausführt.

In diesem Zusammenhang ist auch das Führen durch Vorbild wichtig: «Ich sage, was ich tue, und ich tue, was ich sage» (Adrian Pfenninger). Um die Unternehmenskultur perma-

„Wir wollen unseren Kunden die besten Zahnbürsten anbieten, die es gibt. Nur mit Hilfe dieser Strategie vermag sich Trisa gegenüber Billiglohnländern wie Indien oder China durchzusetzen.“

Adrian Pfenninger

nent weiterzuentwickeln und zu verfestigen, wurde im Jahr 1999 beispielsweise unter Einbezug der Mitarbeitenden ein neues Leitbild geschaffen. Zudem werden regelmässig Mitarbeiterbefragungen sowie gegenseitige Leistungsbeurteilungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden durchgeführt. Wie jedes Managementmodell, so erfordert auch dasjenige der Trisa eine ständige Weiterentwicklung. Allerdings sollte man eine Philosophie nicht «wie ein Hemd» wechseln, da sie dem Unternehmen, in einem sich ständig wandelndem Umfeld, eine innere Stabilität und Sicherheit vermittelt.

Klare Innovationsstrategie

Die Trisa verfolgt eine sehr klare Innovations- und Technologieführer-Strategie. Wir wollen unseren Kunden die bes-

ten Zahnbürsten anbieten, die es gibt. Nur mit Hilfe dieser Strategie vermag sich Trisa gegenüber Billiglohnländern wie Indien oder China durchzusetzen.

Um neue Ideen zu entwickeln, besteht ein systematisches Innovationsmanagement, welches aus zehn Innovationszirkeln besteht, in denen sich Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen mit externen Experten zum gegenseitigen Austausch treffen. Das Wissen über bestimmte Technologien und Patente und die gesammelten Ideen werden systematisch in einer Datenbank aggregiert und verwaltet. Alle Mitarbeiter der Trisa verfügen zudem über einen so genannten «Ideenpass», in den neu eingebrachte Ideen eingetragen und später auch entsprechend gewürdigt und belohnt werden. Im Weiteren wird jeden Monat an alle Mitarbeiter eine «Frage des Monats»

„Die Trisa sieht sich in absehbarer Zeit nicht dazu veranlasst, bestimmte Bereiche der Produktion ins Ausland auszulagern. Weltklasseprodukte unter dem Label «Trisa of Switzerland» wollen wir hier in der Schweiz herstellen.“

Adrian Pfenninger

gestellt, um über die neu eingebrachten Ideen und Inputs kritisch zu reflektieren oder um neue Lösungsmöglichkeiten für bestimmte Probleme zu eruieren. Die Unternehmenslei-





tung ist sich dabei bewusst, dass neue Innovationen nicht künstlich forciert werden können. Allerdings kann ein innovationsfreundliches Unternehmensklima innovatives Denken fördern und somit den Grundstein für neue Ideen legen. Bei der Trisa ist man deshalb davon überzeugt, dass Innovation der einzige Weg zu weiterem Wachstum und Erfolg ist. Das Ausmass, in dem diese Aussage zutrifft, lässt sich unter anderem daran erkennen, dass der Umsatzanteil neuer Produkte bei Trisa durchschnittlich über 30% beträgt. Ein Beispiel einer solch gelungenen Innovation stellt die «Sonicpower» (eine Schall-Zahnbürste) dar, die im November 2004 erstmals auf dem Schweizer Markt lanciert wurde. Innerhalb der ersten zwei Jahre wurden bereits 200 000 Stück davon abgesetzt. Anhand dieses Beispiels lässt sich das typische Agieren der Trisa aufzeigen: Auf dem Markt waren Schall-Zahnbürsten bereits in den vielfältigsten Ausführungen vorhanden, allerdings mit Preisen ab 180 Franken. Die Trisa erkannte das Bedürfnis der Kunden und die Vorteile, welche diese Technologie mit sich brachte. Daraufhin montierte ein Mitarbeiter einen kleinen Elektromotor auf eine «normale» Zahnbürste und lieferte damit den Anstoss für jenes Produkt, das heute kaum grösser ist als eine Handzahnbürste und zu einem deutlich geringeren Preis von 30 Franken erhältlich ist.

Eine mutige Investitionspolitik

Heute werden allein in Triengen jährlich über 250 Millionen Zahnbürsten produziert. Rund die Hälfte davon für andere Marken. Dieses enorme Wachstum erfordert allerdings immer wieder hohe Investitionen, die nicht selten auch mit gewissen Risiken verbunden sind. Insgesamt hat die Trisa-Gruppe in den letzten drei Jahren rund 100 Millionen Franken in Bauten und Anlagen investiert, allein 2006 beliefen sich die Investitionen auf über 30 Millionen Franken. Im Ge-

gensatz zu den 60er-Jahren ist die Trisa heute jedoch grösstenteils in der Lage, die benötigten finanziellen Mittel selbst aufzubringen: Im Jahr 2006 betrug der Cashflow der Gruppe 47,5 Millionen Franken und der Gewinn 15,9 Millionen Franken. Ein Auslagern der Produktion kommt für die Trisa dabei in absehbarer Zeit nicht in Frage. Die Trisa sieht sich in absehbarer Zeit nicht dazu veranlasst, bestimmte Bereiche der Produktion ins Ausland auszulagern. Weltklasseprodukte unter dem Label «Trisa of Switzerland» wollen wir hier in der Schweiz herstellen.

Trisa ist sich sicher, dass mittels permanenter Prozessoptimierung, dem Einsatz neuer Technologien sowie zunehmender Automatisierung die Konkurrenzfähigkeit auch in Zukunft gewährleistet werden kann. Im Hinblick auf den Zugang zu neuen Märkten stellt die Globalisierung dennoch einen enorm wichtigen Faktor für die zukünftige Entwicklung der Unternehmung dar.

Ein enormes Wachstumspotenzial

Die Trisa ist nach wie vor auf Wachstumskurs und schuf allein in den Jahren 2005 und 2006 rund 200 neue Arbeitsplätze. Von der Zahnmedizin werden jährlich 4 Zahnbürsten pro Kopf veranschlagt, wobei der durchschnittliche Ver-

Adrian Pfennigers 4 Führungsprinzipien

- 1.) Es gibt nur ein nachhaltiges Führungsprinzip: Führen durch Vorbild
- 2.) Offene und ehrliche Information bedeutet Motivation
- 3.) Ein Klima des Vertrauens und Begeisterung für die Aufgabe werden durch Leadership vorgelebt
- 4.) Strategie und Ziele werden gemeinsam erarbeitet, für die Umsetzung braucht es Freiräume

brauch in der Schweiz bei 2,5, in Deutschland bei 2, in Frankreich bei 1,2 und in Spanien sogar lediglich bei 0,8 liegt. Dies verdeutlicht eindrucksvoll, über welch grosses Wachstumspotenzial die Trisa noch verfügt. Weiteres Potenzial besteht zudem in der Ablösung der «normalen» Zahnbürsten durch die Schall-Zahnbürste («Sonicpower»). Auch auf internationaler Ebene verfügt die Trisa über ein beachtliches Wachstumspotenzial, da in vielen Ländern die Mundhygiene noch kaum oder überhaupt nicht verbreitet ist. Der Nachholbedarf ist demnach gross und wird wohl zu einer permanent ansteigenden Nachfrage nach Mundhygieneartikeln führen. Alles in allem lassen sich daraus günstige und viel versprechende Zukunftsprognosen für das Familien- und Mitarbeiterunternehmen Trisa ableiten, welches im Übrigen bereits

zum grössten Hersteller von Zahnbürsten in Europa und zu einem der zehn grössten weltweit avanciert ist.



Adrian Pfenniger, TRISA

Adrian Pfenniger (42) folgte einer alten Familientradition und absolvierte ab seinem 14. Lebensjahr seine Schulen in der Westschweiz. Nach dem Lizentiat als Betriebsökonom an der Universität Lausanne arbeitete er zwei Jahre lang in Argentinien und Amerika. Seine Laufbahn bei TRISA begann 1989 als Exportmanager, seit 1995 ist er Mitglied der Geschäftsleitung, seit 2005 CEO.



KARDEX



KARDEX®-Lagersysteme
sparen Zeit, Raum und Geld



KARDEX Systems AG | Chriesbaumstrasse 2 | 8604 Volketswil
Tel. 044 947 61 11 | www.kardex.ch | info@kardex.ch

**Dr. Bertrand PICCARD**

Der erste Mensch, der im Ballon die Welt umrundete.

DIE WINDE DES LEBENS ERFORSCHEN

Der Ballonfahrer ist der Natur ausgesetzt. Er kann nichts tun, ausser seine Höhe zu verändern. Sein Einfluss auf die Flugbahn ist damit begrenzt. Damit bietet sich die Ballonfahrt als Metapher zum Leben der Menschen an. Man befindet sich stets in einem Spannungsfeld zwischen Kontrolle und dem Lauf der Dinge, wie folgt dargelegt.

Eigentlich sollten mich als weit gereisten Ballonfahrer nur die Winde interessieren, die über der Erde herrschen. Aber ich gestehe, dass es die Winde des Lebens sind, denen mein Hauptinteresse gilt. Denn viele Dinge im Leben sind genau wie die Winde: Trends, Modeerscheinungen, Märkte, Erfolge, Krisen – sie alle treffen uns unvorbereitet und konfrontieren uns mit dem Unbekannten. Wir hassen aber das Unbekannte... Also versuchen wir das, was uns das Leben bringt, zu bekämpfen, zu kontrollieren, zu verplanen oder oft einfach abzulehnen.

Das Problem ist aber, das 90% von dem, was wir planen, sich anders entwickelt als erhofft. Unbeirrt setzen wir aber weiterhin 100% unserer Energie ein, um nur 10% Ergebnis zu erzielen. Effizient kann man das wirklich nicht nennen, aber unsere Angst vor dem Unbekannten zwingt uns dazu. Wir hassen Zweifel und Fragezeichen, also basteln wir uns eine Kiste voller Gewissheiten und versuchen die Welt da hineinzutun. Diese Kiste wird dadurch sehr schwer, und wenn die

Welt voranschreitet, ist es für uns mühsam mitzuhalten. Allmählich fangen wir an zu leiden, aber wenigstens ist uns diese Art des Leidens vertraut.

Die wenigsten Menschen reisen wie ein Ballonfahrer durchs

**„Wir hassen aber das Unbekannte...
Also versuchen wir das,
was uns das Leben bringt,
zu bekämpfen, zu kontrollieren,
zu verplanen oder
oft einfach abzulehnen.“**

Leben. Es gilt als Schwäche, sich vom Wind treiben zu lassen und mit dem Unbekannten zu spielen. Und auf den ersten Blick ist Ballonfahren wirklich ein eigenartiger Sport. Der Pilot begibt sich in eine Situation, in der er die Kontrolle und





die Macht abgibt, seine Geschwindigkeit und Richtung vom Wind vorgegeben werden und er der Mutter Natur völlig ausgeliefert ist.

Der Ballonfahrer weiss, dass er die Winde nicht beherrschen kann – genauso wenig, wie wir vieles, was uns das Leben an Krisen beschert, beherrschen können.

Eines aber kann er beherrschen: seine Höhe. Und wenn er die ändert, bemerkt er, dass die Atmosphäre aus vielen ver-

**„Der Ballonfahrer weiss,
dass er die Winde nicht
beherrschen kann –
genauso wenig, wie wir vieles,
was uns das Leben
an Krisen beschert,
beherrschen können.“**

schiedenen Windschichten besteht, alle mit unterschiedlicher Richtung und Geschwindigkeit. Indem er seine Höhe ändert, kann der Pilot seine Flugbahn anpassen und für seinen Flug verantwortlich werden. Wenn der Wind den Ballon in neue, unbekannte Richtungen zwingt, hat man keine Ahnung, was im nächsten Augenblick passiert, also muss man auf alles gefasst sein. Alles Erlernte ist plötzlich nutzlos, und man muss seinen Verstand und sein Herz weit öffnen, seine Intuition anzapfen und in der Lage sein, Reaktionen zu er-

bringen, die man erlernt hat. Erst mutet das wie ein Widerspruch an, aber je mehr man sich ins Unbekannte vorwagt, je mehr man die Kontrolle verliert, desto freier fühlt man sich, und desto effizienter und leistungsfähiger wird man.

Auf dieser Art ist das Ballonfahren eine Metapher für das ganze Leben. Wenn wir die Flugbahn unseres Lebens selber bestimmen wollen, sollten wir aufhören, uns horizontal gegen die Winde des Schicksals zu stemmen, die wir sowieso nie werden beherrschen können. Stattdessen sollten wir einfach unsere Höhe und damit unsere Einstellung ändern. Wir müssen uns auf andere psychologische, philosophische und – warum auch nicht? – sogar spirituelle Höhen begeben. Wir müssen uns neuen Ideen und neuen Erfahrungen stellen, wir müssen die Fähigkeit zur Flexibilität und Anpassung erlernen statt rigide zu planen. Das ist der wahre Forschergeist. Erforschung ist nicht unbedingt etwas Spektakuläres, sondern eher etwas Aussergewöhnliches; etwas, das uns aus unseren gewöhnlichen Denk- und Verhaltensmustern herauszieht. Etwas, das uns zwingt, auszusteigen aus unserer Kiste voller Gewissheiten, in der wir automatisch und wie Automaten agieren und reagieren, in der wir das immer gleiche Ergebnis mit dem gleichen Reiz erzielen und letztendlich keine Freiheit geniessen. So erhält die Erforschung der Aussenwelt einen tieferen Sinn, indem sie uns dazu bringt, uns auch auf eine Entdeckungsreise in unsere Innenwelt zu begeben.

Erforschung ist ein innerer Zustand, der uns dem Unbekannten und der Unberechenbarkeit der Winde des Lebens näher

bringt. Sie lässt uns unser Dasein als grosses Experimentierfeld verstehen, in dem wir aufgerufen sind, unsere inneren Ressourcen weiterzuentwickeln, unsere persönliche Evolution voranzutreiben und die ethischen und moralischen Werte, die uns als Reisebegleiter dienen sollen, in uns zu verankern. Dies mag denen, die noch in ihrer eigenen Denkweise gefangen sind, vielleicht wie eine naive oder utopische Philosophie vorkommen, aber denken Sie doch mal an den Unterschied zwischen Bienen und Wespen, wenn die in einem Zimmer gefangen sind. Die Biene wird zum ersten Fenster stürzen und sich gegen die Glasscheibe werfen, bis sie nach

„Die Biene wird zum ersten Fenster stürzen und sich gegen die Glasscheibe werfen, bis sie nach ein paar Tagen im verzweifelden Versuch verendet, die Barriere doch noch zu überwinden.“

ein paar Tagen im verzweifelden Versuch verendet, die Barriere doch noch zu überwinden. Die Wespe wird genauso in die erste Glasscheibe fliegen wie die Biene, aber sie wird es anschliessend bei all den anderen Fenstern versuchen, bis sie schliesslich ein offenes findet, durch das sie entkommen kann. Sie werden nie eine tote Wespe auf dem Boden finden, wenn irgendwo ein Fenster offen steht – und genauso werden Sie nie einen Mann in einer Existenzkrise erleben, der sich spielerisch den Zweifeln, den Fragezeichen, den Rätseln, dem Unbekannten und dem Unberechenbaren, kurzum, den Winden des Lebens stellt.

Dr. Bertrand Piccard, Arzt und Abenteurer

Bertrand Piccard ist am 1. März 1958 in Lausanne (Schweiz) geboren, ist verheiratet und hat drei Kinder. Sein Studium schloss er als Doktor der Medizin, spezialisiert in Psychiatrie und Psychotherapie für Erwachsene, Kinder und Jugendliche ab. Weiter ist er Ausbilder und Supervisor bei der Schweizerischen Ärztesellschaft für Hypnose und Doktor der Naturwissenschaften honoris causa.

Er ist Pionier im Deltafliegen und im Fliegen und Entwickeln von Ultraleichtflugzeugen in Europa, Europameister im Kunstdeltafliegen und Sieger der ersten Atlantiküberquerung im Ballon (Chrysler Challenge, 1992). Bertrand Piccard war Kapitän der Breitling Orbiter 3, dem Ballon, mit dem er die erste Weltumkreisung ohne Zwischenlandung vollbrachte.

Als Präsident der humanitären Stiftung «Winds of Hope» versucht er den finanziellen Erfolg und die Medienaufmerksamkeit, die seine Weltumkreisung gefördert hat, im Kampf gegen unbekannte Leiden, von denen insbesondere Kinder betroffen sind, zu nutzen. Weiter engagiert er sich als Goodwill-Botschafter der Vereinten Nationen (UNFPA).

Sein nächstes Projekt ist eine Weltumrundung mit einem solarbetriebenen Flugzeug. Damit will er die Idee der nachhaltigen Entwicklung fördern.

Publikationen:

Quand le vent souffle dans le sens de ton chemin (vergriffen, 1993)

Spuren am Himmel (frz. Une Trace dans le Ciel) (Edition Favre, 2005)

Le Tour du Monde en 20 Jours (Robert Laffont, 1999, Bestseller)





BERATUNG DURCH STUDENTEN – EINE ECHTE ALTERNATIVE

Eine studentische Unternehmensberatung ist initiativ, teamfähig, kompetent und bereit, Verantwortung zu übernehmen: ESPRIT St.Gallen bietet Unternehmen massgeschneiderte Lösungen für individuelle Problemstellungen.

ESPRIT St.Gallen

Seit der Gründung im Jahr 1988 hat ESPRIT St.Gallen als studentische Unternehmensberatung bereits über 250 Projekte erfolgreich durchgeführt. Dabei geht die Idee der studentischen Unternehmensberatung auf die Initiative französischer Studenten zurück, die bereits in den Sechzigerjahren erfolgreich sogenannte «Junior Entreprises» gegründet haben.

Diese Idee ist ebenso einfach wie einleuchtend. Die Studierenden der rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität St.Gallen (HSG) arbeiten mit Unternehmen zusammen, wenden ihr erworbenes Wissen an und erweitern es im Rahmen eines klassischen Beratungsprojektes. ESPRIT St.Gallen übernimmt dabei eine Koordinationsfunktion, indem Aufträge akquiriert, Projektgruppen zusammengestellt und ein funktionierendes Projektmanagement sichergestellt wird. Diese Aufgaben werden von ESPRIT-Teammitgliedern ehrenamtlich übernommen.

Kreative Problemlösungen auf hohem Niveau

Bei Projekten von ESPRIT St.Gallen arbeiten Studierende der verschiedenen Vertiefungsrichtungen zusammen, wobei aktuellstes Fachwissen der Universität St.Gallen zur Anwendung kommt und in die Projektarbeit mit einfließt. Kreativität ist eine der grossen Stärken, die innovative Lösungsansätze für Unternehmen ermöglicht.

ESPRIT St.Gallen bietet Problemlösungen auf qualitativ hohem Niveau, wobei die Kosten die branchenüblichen Sätze deutlich unterschreiten. Dadurch wird es auch kleineren Unternehmen möglich, in den Genuss professioneller Beratung zu kommen.

Flexible Gestaltung und spezialisierte Projektteams

Oft scheint eine externe Lösung von unternehmensspezifischen Problemen unzweckmässig, da der geringe Umfang und die durch das Projekt entstehenden Kosten in keinem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen. Gerade solche Projekte können aber von Studierenden schnell und kosten-

günstig bewältigt werden, ohne dass ein grosser bürokratischer Aufwand auf Seiten der Unternehmen entsteht.

ESPRIT St.Gallen kann bei der Auswahl der Projektmitarbeiter auf einen Pool von etwa 4500 Studierenden zurückgreifen und bei der Zusammenstellung des Projektteams die spezifischen Anforderungen der Aufgabenstellung berücksichtigen. Die beteiligten Studierenden können dabei in vielen Fällen bereits gewonnene Praxiserfahrung einsetzen.

Kompetenz und Interdisziplinarität

Grundsätzlich bieten die studentischen Beraterinnen und Berater von ESPRIT St.Gallen Lösungen für sämtliche betriebswirtschaftliche und rechtliche Problemstellungen an. In den letzten Jahren konnten insbesondere Kompetenzen in den Bereichen Marktforschung, Controlling, Strategie und Organisation, Hochschulmarketing sowie Inzidenzanalysen auf- und ausgebaut werden. Eindrücklicher Beleg hierfür sind die zahlreichen durchgeführten Projekte in diesen Aufgabenfeldern.

Student Business Review

Neben der Projektarbeit ist ESPRIT St.Gallen auch Herausgeber des Wirtschaftsmagazins Student Business Review (SBR). Die SBR ist ein lebendiges Diskussionsforum für Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Sie wird in einer Auflage von 6000 Exemplaren vierteljährlich an alle Studenten der Universität St.Gallen (HSG), Alumni sowie interessierte Personen, Unternehmen und Bibliotheken versandt.

Zu den bisherigen Autoren der SBR zählen neben namhaften Professoren verschiedener Wirtschaftshochschulen unter anderem der deutsche Wirtschaftsminister, der CEO der Siemens AG, der Chefvolkswirt der Deutschen Bank und der Präsident der Republik Estland. Interessierte können die SBR weltweit kostenlos über unsere Homepage www.SBR.ch abonnieren.

ESPRIT St.Gallen

Guisanstrasse 19, CH-9010 St.Gallen

Tel. +41 (0) 71 220 14 01, Fax +41 (0) 71 220 14 04

www.espritsg.ch, www.SBR.ch

Vorstand ESPRIT St.Gallen

Präsident	Philipp Scheier
Finance	Thomas Beindressler
Services	Christoph Gisler
Marketing	Cäcilia Lachenmeier
Dienstleistungen	Marc-André Schuler





Persönlich betreut. Gut beraten.

Vermögensbildung schafft Sicherheit. Unsere Mitarbeiter unterstützen Sie dabei. Mit Fachkompetenz, individuellen Konzepten und Weitblick. Bei der Anlage-, Kredit- und Basisberatung. Vertrauen Sie der Bank der Rheintaler. Eine unserer Geschäftsstellen ist auch in Ihrer Nähe. Wir freuen uns auf Ihren Besuch.





**Wir gratulieren
Corinne Lutz zu ihrem
1. Rang im Amateur
Ladies-Cup «Lotus Elise
Swiss Trophy» 2006.**

Unsere Mitarbeitenden zählen
in Audit, Tax und Advisory zu
den Besten. Klar, dass sie in
ihrer Freizeit nicht auch noch
Formel 1 fahren können.

Wir suchen die Besten.