



SCHWERPUNKT FÜHRUNG

Was eine Führungskraft können muss

SCHWERPUNKT FÜHRUNG

Hohe Reallöhne in der Ostschweiz

IHK

IHK-Research: Neues Kompetenzzentrum für die Ostschweiz

IHK facts

Das Wirtschaftsmagazin Nr. 1/2017



IHK
St. Gallen
Appenzell

Karfreitags-Menü

Das etwas andere Fondue für Fischliebhaber



Am Karfreitag servieren wir Ihnen ein
3-Gang-Fisch-Fondue.

Überraschend leicht und überraschend anders!
Wir servieren unser Fisch-Fondue
mit verschiedenen regionalen Süswasserfischen,
Salzwasserfischen und Meeresfrüchten
im Weisswein-Zitronensud.
Dazu gibt es leckere Beilagen, hausgemachte Saucen
und alles, was dazugehört.

CHF 56

pro Person, exkl. Getränken

16. und 17. April | Ostern | mittags und abends

Oster-Menü

Kalbscarpaccio mit Limettenöl, Belperknolle mit Wasabisauerrahm
und gerösteten Nüssen



Ribelmaiscremesuppe mit Kaninchenroulade und Rosmarin



Variation vom Osterlamm mit Morchelrahmsauce
Erdnusskartoffelstock und buntes Gemüse



Traubensorbet mit Champagner
und Mangokompott

CHF 75

pro Person, exkl. Getränken



Bei Buchung des
Oster-Menüs kostet eine
Nacht pro Zimmer:

Einzelzimmer: 180 CHF
Doppelzimmer: 230 CHF



OBERWAID
KURHOTEL & PRIVATKLINIK



Liebe Leserin, lieber Leser

«Was ist ein Herrscher? Einer, der Gemeinschaft bilden kann.» Dieses Zitat stellten wir an den Anfang unserer Einladung zum EcoOst-Symposium. Bemerkenswert ist nicht nur die Aussage. Es ist auch der Autor, der aufhorchen lässt. Der chinesische Philosoph Hsün-Tzu lebte vor rund 2300 Jahren. Seit jeher bedeutet erfolgreiche Führung, Gruppen von Menschen zusammenzubringen, um etwas Gemeinsames zustande zu bringen. Was sich jedoch ändert, sind die kulturellen Voraussetzungen der gemeinsamen Arbeit. Für die damit verbundenen Herausforderungen gibt es keine einfachen Antworten. Je nach Branche, Internationalität oder Grösse einer Unternehmung gilt es, den eigenen Weg zu finden. Diese Fragestellungen standen im Zentrum des EcoOst-Symposiums und bilden das Schwerpunktthema der aktuellen IHKfacts-Ausgabe.

Besonders anspruchsvoll ist der Aspekt der Führung in der direkten Demokratie. Im Gegensatz zu einer Unternehmung hat hier nicht die Geschäftsleitung, sondern das Volk das letzte Wort. Inakzeptabel ist es daher, wenn sich der politische Alltag über Interventionen staatlicher Organe in Richtung einer gelenkten Demokratie entwickelt. Und nicht weniger abzulehnen sind Bestrebungen, politische Entscheidungen über finanzielle Anreize zugunsten einzelner Anspruchsgruppen zu manipulieren. Politische Führung bewährt sich vielmehr dann, wenn es darum geht, sich mit Blick auf die langfristige Entwicklung für kurzfristig unpopuläre Massnahmen einzusetzen. Wenn es schwierig wird, trennt sich die Spreu vom Weizen. Oder, in Anlehnung an ein Zitat von Perikles: «Das Geheimnis des Erfolgs ist Führung, das Geheimnis der Führung aber ist der Mut.»

Kurt Weigelt



Dr. Kurt Weigelt
Direktor IHK St. Gallen-Appenzell



Jetzt weiterbilden. **Executive MBA**

Studienstart: 12. Mai 2017

www.fhsg.ch/unternehmensfuehrung
oder +41 71 226 12 50
Weiterbildungszentrum FHS St.Gallen

 **FHS St.Gallen**
Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



Fabian Schläpfer,
FHS-Absolvent, Business Development,
Abacus Research AG

FHO Fachhochschule Ostschweiz

Weil jede Region besonders schmeckt.



Ostschweizer Riesling Gropp, Scherzingen

Dass die Fische der Bodensee-Region so beliebt sind, liegt vielleicht auch an diesem Wein, der so gut zu ihnen passt.



Maienfelder Blauburgunder Nigg

Diesem Familienunternehmen liegt die Natur besonders am Herzen. Die Trauben bedanken sich dafür mit einem besonders feinen Wein.



Zürcher Staatsschreiber Wein

Im Kloster Rheinau kümmerte man sich früher vor allem um das seelische Wohl der Leute. Um deren leibliches Wohl kümmert sich der Wein aus der Klosterkellerei noch heute.



Merlot Ti Villa Jelmini, Tenero

Gewachsen mit Blick auf den Lago Maggiore, gelagert zwischen Kunstgalerie und Museum – ein Bild von einem Wein, könnte man sagen.

Gerne begrüßen wir Sie in einer unserer Coop-Verkaufsstellen.

www.coop.ch/standorte



coop

Für mich und dich.



Sinnstifter und Teambilder

Führungsgrundsätze von IHK-Vizepräsident Roland Ledergerber

Hohe Reallöhne dank tiefen Lebenshaltungskosten

Einzig bei Führungskräften besteht in der Ostschweiz ein Rückstand

Umfrage bei Ostschweizer Personal-Rekrutierern

Was zeichnet eine Führungskraft heute aus?

Ständerätin Karin Keller-Sutter über Führung in der Politik

«Wer geliebt werden will, ist für Führungsaufgabe nicht geeignet»

Innovationstreiber Start-ups

Welche Führungskultur Start-up-Unternehmen leben

Militärische Führung in Zeiten des Wandels

Divisionär Hans-Peter Kellerhals im Interview

IHK-Cockpit – Wirtschaftskennzahlen aus der Ostschweiz

Anhaltender Aufschwung in der Industrie

Links sät, Rechts erntet

Ein in der Schweiz beobachtetes Muster wiederholt sich weltweit

Komplexität erfordert neue Führungsgrundsätze

Viertes EcoOst-Symposium zum Thema «Führung im Wandel»

Wohin entwickeln sich die Staatsfinanzen?

Der finanzpolitische Handlungsbedarf ist ausgewiesen

Neues Kompetenzzentrum für die Ostschweizer Wirtschaft

Frank Bodmer über Ziele und Aufgaben von IHK-Research

IHK-Auftakt 2017

Impressionen von der Neujahrsbegrüssung

«Hidden champions» des ICT-Clusters Ostschweiz

ICT-Konferenz findet zum zweiten Mal statt

IHK-Neumitglied

Cromatech AG, Gossau

BLITZLICHT

06

SCHWERPUNKT FÜHRUNG

08



WIRTSCHAFT UND POLITIK

26



IHK

34



AKTUELLE FIRMENNEWS

40

NETZWERK

41

AGENDA

42

Neue Sammlungsleiterin am Textilmuseum

Die Textilhistorikerin Barbara Karl übernahm Mitte Januar 2017 die Leitung der Sammlungen des Textilmuseums St. Gallen. Sie folgt damit auf Ursula Karbacher, die sich von Oktober 2003 bis Ende November 2016 mit grossem Engagement um die Pflege und Weiterentwicklung der Sammlungen gekümmert hat. «Wir freuen uns sehr, mit Barbara Karl eine ausgewiesene und international renommierte Expertin für das Museum gewinnen zu können», erklärte die Direktorin des Hauses, Michaela Reichel.

Seit ihrem Studium der Kunstgeschichte und Sprachen an den Universitäten Innsbruck, Wien und Lissabon beschäftigt sich Barbara Karl mit Textilien. Ihre Dissertation widmete sie indischen Textilien, die im 16. und 17. Jahrhundert für den Export nach Europa produziert wurden. In der Folge erhielt sie Forschungsstipendien in New York, London und Pisa. Zuletzt war sie als Kuratorin am MAK Museum für Angewandte Kunst in Wien tätig und leitete damit eine der bedeutendsten Textil-Sammlungen der Welt – jene Sammlung, die 1878 bei der Gründung des Industrie- und Gewerbemuseums in St. Gallen als Vorbild diente. Die Parallelen zwischen den Museen bewogen sie auch, sich in St. Gallen zu bewerben. «Ich sehe der Zusammenarbeit mit meinen neuen Kolleginnen im Textilmuseum erfreut entgegen. Das Haus hat eine sehr spannende Sammlung, die Ähnlichkeiten mit jener des MAK Wien aufweist, und ich kann viele Ideen in die Sammlung einbringen, die mich schon länger begleiten.»

Für St. Gallen wird sie eine Ausstellung über die bedeutende Sammlung historischer Spitzen des Museums konzipieren, die den Höhepunkt und Abschluss eines mehrjährigen Forschungsprojektes darstellt.



Wenn der Ex-Präsident aufspielt...

Immer Anfang Januar tummelt sich das «who's who» am Sitz der IHK: Beim IHK-Auftakt, der traditionellen Neujahrsbegrüssung der IHK, trifft sich immer viel Prominenz aus Wirtschaft, Politik, Kirche, Wissenschaft und Armee. Bevor sich die Gäste im Haus der Wirtschaft stärken können, stehen Referate und Musik im Pfalz Keller auf dem Programm. Dieses Jahr konnten unsere Gäste eine besondere musikalische Darbietung erleben: Der frühere IHK-Präsident Konrad Hummler hat mit seiner Formation Echo vom Notenstein und den Söndi Sisters die Herzen der Zuhörerinnen und Zuhörer berührt. Mehr Bilder vom IHK-Auftakt sind auf Seite 36 und beim flickr-Konto der IHK zu sehen.



weitere
Impressionen



Psychische Krise – Wege zurück an die Arbeit



Zum 9. Mal engagieren sich am Montagabend, 13. März, beim «Forum.Integration im Pfalz Keller» Fachorganisationen und Arbeitgeber für die Eingliederung von Menschen mit Leistungseinschränkungen – die IHK ist Patronatspartnerin des Anlasses. Die Veranstaltung richtet sich vor allem an Arbeitgeber von regionalen KMU.

Wie haben Arbeitnehmende mit einer psychischen Krankheit gemeinsam mit ihrem Arbeitgeber die Rückkehr an ihren Arbeitsplatz geschafft? Praxisbeispiele mit anwesenden Beteiligten zeigen zusammen mit Expertenhinweisen und Erfahrungen aus dem Publikum die Wege der Rückkehr auf.

Gemäss dem am Forum anwesenden Prof. Dr. med. Wolfram Kawohl (Bild), Chefarzt Psychiatrische Dienste Aargau, ist es trotz psychischer Erkrankung in viel mehr Fällen möglich weiterzuarbeiten, als man bislang dachte. Der Einsatzbereich lässt sich verändern, um eine bessere Passung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitsplatz zu schaffen.

Anmeldung und weitere Informationen auf www.forumimpfalkeller.ch.

Ständerat in Ostschweizer Hand

Die Ostschweiz hat den Ständerat fest im Griff: Während Karin Keller-Sutter in der Wintersession zur ersten Vizepräsidentin gewählt wurde (siehe auch Interview auf den Seiten 18/19), wählte die kleine Kammer den Innerrhoder Standesvertreter Ivo Bischofberger zu ihrem Präsidenten. Wir gratulieren dem gemäss NZZ «Konsenspolitiker der alten Schule» herzlich zur Wahl und wünschen viel Freude und Erfolg im Amt.



Das Festkleid wird bald ausgezogen

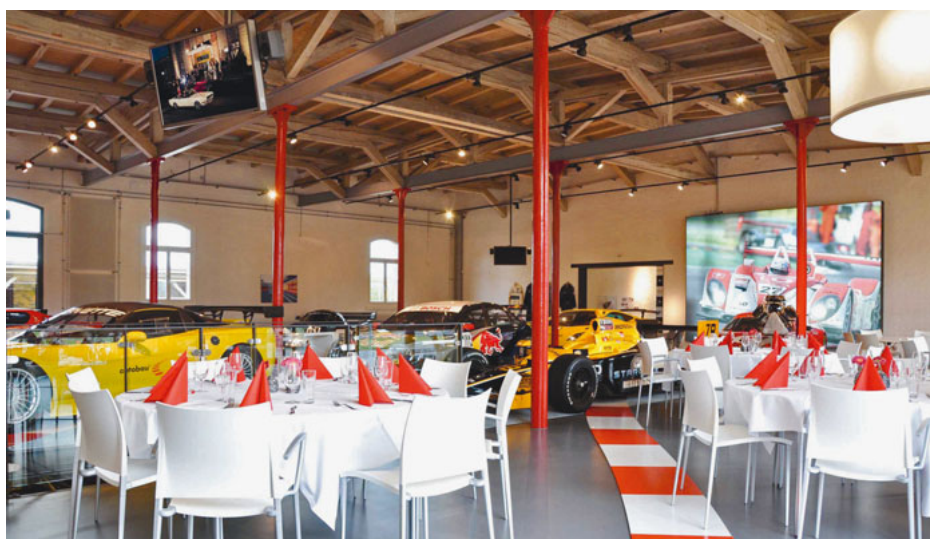


Das 550-jährige Bestehen der IHK St.Gallen-Appenzell wurde im vergangenen Jahr auf vielfältige Weise begangen. Das wohl augenscheinlichste Element betraf die Fassade des IHK-Geschäftssitzes im Herzen der Gallusstadt mit ihrem «Festkleid», das wirkt, als ob eine weisse Stickerei über einem goldenen Hintergrund liegen würde. Die vom St.Galler Stoff-Designer Martin Leuthold entworfene Bemalung

stiess von Anfang an auf äusserst positive Resonanz und entwickelte sich regelrecht zu einer Touristenattraktion. Offenbar gefällt die Fassade auch CVP-Stadtparlamentarier Michael Hugentobler. Schliesslich hat er dem Stadtrat in einem Vorstoss Fragen zum «IHK-Festkleid» gestellt und dazu geschrieben «...es wäre schade, wenn die IHK im kommenden März dieses Muster wieder übermalen würde.»

Nun, uns freut es sehr, wie gut die Fassadenbemalung aufgenommen wurde und wie viel Aufmerksamkeit die IHK dank ihr auch erhalten hat. Aber es

bleibt dabei: Ein Festkleid wird nach dem Fest ausgezogen. Also wird das goldene Stickereimuster schon bald wieder dem klassizistisch-nüchternen Weiss Platz machen. Wer das «IHK-Festkleid» noch in natura bewundern möchte, muss sich langsam sputen: Für April ist das Übermalen geplant.



EcoOst-Arena im Autobau

Nebst dem am 13. Februar durchgeführten Symposium (siehe Seiten 30/31) wird dieses Jahr zusammen mit der IHK Thurgau eine neue Veranstaltung unter dem Label «EcoOst» lanciert. Die EcoOst-Arena wird am 30. August unter dem Titel «Die Ostschweiz: Mehr als nur ein Phantom?» im Autobau in Romanshorn erstmals durchgeführt. Bei der jährlich stattfindenden Veranstaltung wird jeweils ein politisches Thema mit direktem Bezug zur Ostschweiz aufgegriffen. Für die Kick-off-Veranstaltung haben bereits politische Schwergewichte der Ostschweiz zugesagt. Reservieren Sie sich den Termin!

Roland Ledergerber verrät seine wichtigsten Führungsgrundsätze

Sinnstifter und Teambilder

Roland Ledergerber
Vizepräsident IHK

Zum Thema Führung gibt es zigtausende Bücher, Millionen von Artikeln in Fachzeitschriften und abertausende von Kursen und Ausbildungslehrgängen. Unzählige Experten, seien es Praktiker oder Professoren, haben sich zu diesem Thema in der einen oder anderen Form geäußert. Roland Ledergerber, IHK-Vizepräsident und CEO der St. Galler Kantonalbank, fasst in diesem Artikel ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder Wissenschaftlichkeit seine persönlichen Überzeugungen zum Thema Führung zusammen und beantwortet für sich die Frage «Was ist Führung?».

Führung heisst für mich, die Richtung bestimmen, Menschen in Bewegung setzen, Vorhaben auf Kurs halten und die anvisierten Ziele realisieren. Letztlich geht es darum, die gesetzten Ziele zu erreichen. Dafür sind in der Führung vier Kerntätigkeiten zu erledigen: Erstens den normativen Rahmen bestimmen, zweitens Strukturen, Prozesse und Instrumente festlegen, drittens Kontrollen und Feedback gewährleisten und viertens das richtige Team zusammenstellen und entwickeln. Alle vier Aufgaben sind entscheidend, die wichtigsten aber sind die erste – das heisst die Sinngebung – und die vierte – also die Mitarbeitenden.

Die «**Richtung bestimmen**» heisst, den normativen Rahmen vorgeben. Es ist die Sinnfrage. Wer sind wir? Was ist unsere Daseinsberechtigung? Wohin wollen wir – warum? Was wollen wir nicht – warum nicht? Die grundlegendste Führungsaufgabe ist die Definition der Werte, für die wir einstehen, des Zwecks, für dessen Erfüllung wir uns einsetzen, und der Ambition, die uns alle antreibt. Der CEO wird deshalb oft als «Chief Meaning Officer» bezeichnet. Natürlich trägt er letztlich die Verantwortung für die Sinngebung, nachhaltig funktionieren kann es aber nur, wenn die Werte, der Zweck und die Ambition vom ganzen Team gelebt und getragen werden. Sonst würde er «Sole Meaning Officer» heissen. Alleine geht nicht.

Um als Chef Dinge «**in Bewegung zu setzen**», benötigt er geeignete Strukturen, Prozesse und Instrumente. Je

grösser ein Unternehmen wird, umso wichtiger wird dieser Aspekt in der Führung. Denn die direkte, unmittelbare, persönliche Führung ist natürlicherweise beschränkt. In der St. Galler Kantonalbank haben wir beispielsweise das Programm «Digitalisierung» aufgesetzt, um die Chancen des Megatrends Digitalisierung zu nutzen. Oder das Programm «Operational Excellence», um punkto Qualität und Stückkosten führend zu sein. Oder das Leadership-Programm «Transformationale Führung», um unsere Führungskräfte für die Bewältigung des Strukturwandels zu befähigen.

«**Auf Kurs halten**» verlangt ein dauerndes Feedback, einen dauernden Soll-Ist-Vergleich. Die Zeiten, in denen man lediglich auf die Einhaltung finanzieller KPI (key performance indicators) achtete, sind jedoch vorbei. KPI sind wichtig, sie reichen aber nicht. Denn oft sind es gerade die wichtigsten Dinge, die man nicht zahlenmässig erfassen kann. Dafür sind der persönliche Kontakt und die direkte Interaktion mit den Mitarbeitenden auf allen Stufen nötig. Beispielsweise führen wir bei der St. Galler Kantonalbank unter anderem sogenannte «Gipfeltreffen» durch. Das sind dezentrale Frühstücksdiskussionen bei Kaffee und Gipfel (daher der Name), zu denen jeweils ein Mitglied der Geschäftsleitung rund 10 Mitarbeitende einlädt. Mit diesem Gefäss fühlen wir den Puls, erhalten direkte Rückmeldungen und spüren so das Commitment, werden auf allfällige Widerstände aufmerksam oder kön-



Roland Ledergerber
verrät seine Führungs-
grundsätze.

nen Unklarheiten auf der Stelle adressieren. Führen heisst, die strategische Richtung vorzugeben. Führung heisst aber auch, die Fortschritte zu kontrollieren und bei Bedarf einzugreifen. Ein guter Führer ist – um ein Bild zu verwenden – in diesem Sinne wie ein Handorgelspieler: Um eine Melodie zu spielen, muss der Musiker seine Handorgel auseinanderdehnen und wieder zusammenpressen. Er wechselt immer wieder zwischen Breite und Enge. So ist es auch in der Führung. Der gute Führer ist manchmal breit und weit. Dann nämlich, wenn er strategisch führt und delegiert. In Problem- und Krisensituationen muss er aber eng und nahe führen und den Dingen hartnäckig auf den Grund gehen.

Um **«Wirkung im Ziel»** zu erreichen, braucht es letztlich aber die richtigen Menschen. Menschen mit Begeisterung, Professionalität, Sozialkompetenz, Lernfreude, Ausdauer und Disziplin. So banal es klingt, so richtig ist es. Der Chef ist für die Besetzung der Schlüsselpositionen und die Entwicklung des Teams als Ganzes verantwortlich. Das ist sein Job. Er ist nicht delegierbar.

Führungsgrundsätze

Diese vier Tätigkeiten – «die Richtung bestimmen», «in Bewegung setzen», «auf Kurs halten» und «Wirkung im Ziel erzeugen» – bilden den Kern der Führungsaufgabe. Das war schon immer so. Sie sind aber, so denke ich, mit der zunehmenden Arbeitsteilung und der zunehmenden Beschleunigung in der Arbeitswelt noch wichtiger geworden. Im Laufe der Jahre habe ich für mich fünf Führungsgrundsätze abgeleitet, die für mich nützlich und bestimmend sind, um diese Kerntätigkeiten erfolgreich zu erfüllen.

Erstens: Professionalität

Die Professionalität bildet das Fundament. Fach-, Sozial- und Führungskompetenz sind auf allen Stufen laufend

weiterzuentwickeln. In diesem Prozess hat der Chef die Rolle des Coachs. Dabei geht es nicht in erster Linie darum, als Chef immer die richtige Antwort zu wissen, sondern die richtigen Fragen zu stellen. So gibt er den Mitarbeitenden die Möglichkeit, selber zu wachsen.

Zweitens: Sinngebung

Der Chef wirkt als Sinnstifter. Er gibt die Richtung vor und forciert den Fortschritt. Indem er bestehende Lösungen hinterfragt, sich nicht mit der erstbesten Lösung zufriedengibt und neue Impulse setzt, spielt er die Rolle des Herausforderers. Er fasst lohnenswerte, ambitionierte Ziele ins Auge und begeistert seine Mitarbeitenden dafür.

Drittens: Leistung

Management ist der Beruf der Wirksamkeit (Fredmund Malik). In diesem Sinne ist der Chef in der Rolle des Umsetzers. Er macht Leistungen und einzelne Leistungsbeiträge sichtbar und thematisiert sie. Er scheut sich nicht, auf ungenügende Leistungen zu reagieren. Genauso wenig wie er es versäumt, gute Leistungen zu loben. Immer wertschätzend und immer mit dem Ziel, besser zu werden.

Viertens: Atmosphäre

Gute Leistungen sind auf Dauer nur möglich, wenn sich die Mitarbeitenden wohl fühlen und mit Freude und Stolz zum Teamerfolg beitragen. Der Chef ist für das Funktionieren des Teams und ein angenehmes Umfeld verantwortlich. Er stärkt das Gemeinsame und den Zusammenhalt und er interveniert bei Störungen. Er agiert wie ein Reiseleiter.

Fünftens: Vorbild

Die wichtigste Rolle ist die des Vorbilds. Eine Handlung wirkt mehr als tausend Worte, denn Glaubwürdigkeit erreicht man nur mit Authentizität und Integrität.

Eine der zentralsten und zugleich schwierigsten Eigenschaften der nachhaltig erfolgreichen und respektierten Führungsperson ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbstaktualisierung. Das ist das Paradoxon des Erfolgs: Je erfolgreicher man ist, je höher man die Karriereleiter steigt, desto stärker ist man dem Selbstzufriedenheitsvirus ausgesetzt. Gerade weil man immer weniger und immer weniger ehrliches Feedback erhält, muss man sich die Fähigkeit zur Selbstreflexion entwickeln und diese zur laufenden Selbstaktualisierung nutzen.

Vor allem aber muss man Menschen mögen (MMMM). Man taugt sonst weder zum Chef noch zum Vorbild.

Tiefe Lebenshaltungskosten kompensieren Rückstand bei Löhnen

Hohe Reallöhne in der Ostschweiz



Dr. Frank Bodmer
Leiter IHK-Research

Die günstigen Lebenshaltungskosten machen die tieferen Löhne in der Ostschweiz mehr als wett. Einzig bei den Führungskräften besteht ein Lohnrückstand auf den Schweizer Durchschnitt. Allerdings ist dies weniger auf eine tiefere Entlohnung der Kadermitarbeitenden zurückzuführen als vielmehr auf den Ostschweizer Branchenmix. Ganz anders sieht dies bei der öffentlichen Hand aus: Hier liegen die Ostschweizer Löhne im oder sogar über dem Schweizer Mittel – obwohl auch Staatsangestellte von den tieferen Lebenshaltungskosten in der Ostschweiz profitieren.

Die Ostschweizer Löhne liegen gesamthaft unter dem schweizerischen Durchschnitt. Grosse Beachtung finden dabei immer wieder die relativ tiefen Löhne von Führungskräften. Allerdings ist dies nicht auf eine tiefere Entlohnung von Führungskräften einzelner Branchen zurückzuführen, sondern auf den Ostschweizer Branchenmix. Dem Befund der tieferen Löhne entzieht sich allerdings der öffentliche Sektor, mit Löhnen im oder über dem schweizerischen Durchschnitt. Insgesamt machen die tieferen Lebenshaltungskosten den Rückstand bei den Löhnen aber mehr als wett, womit die Löhne im öffentlichen Sektor relativ hoch ausfallen.

Tiefere Kaderlöhne wegen Branchenmix

Die Ostschweizer Löhne liegen im Durchschnitt etwa 6 % unter dem schweizerischen Mittel (siehe Grafik).¹ Die Ostschweiz ist dabei die Region mit dem zweittiefsten Lohnniveau. Nur im Tessin liegt der Durchschnittslohn noch darunter. Ein tiefer Durchschnittslohn kann entweder durch tiefere Löhne in einer Mehrzahl der Branchen oder durch einen hohen Anteil von Branchen mit relativ tiefen Löhnen verursacht werden. Zu letzteren gehören zum Beispiel die Landwirtschaft, der Tourismus oder der Detailhandel. Branchen mit sehr hohen Durchschnittslöhnen sind dagegen Pharma, IT oder Finanzdienstleistungen. Für die Ostschweiz spielen beide Faktoren eine Rolle. Speziell auffällig ist der Ostschweizer Lohnrückstand bei den Führungskräften.² Um ganze 17 % liegen deren

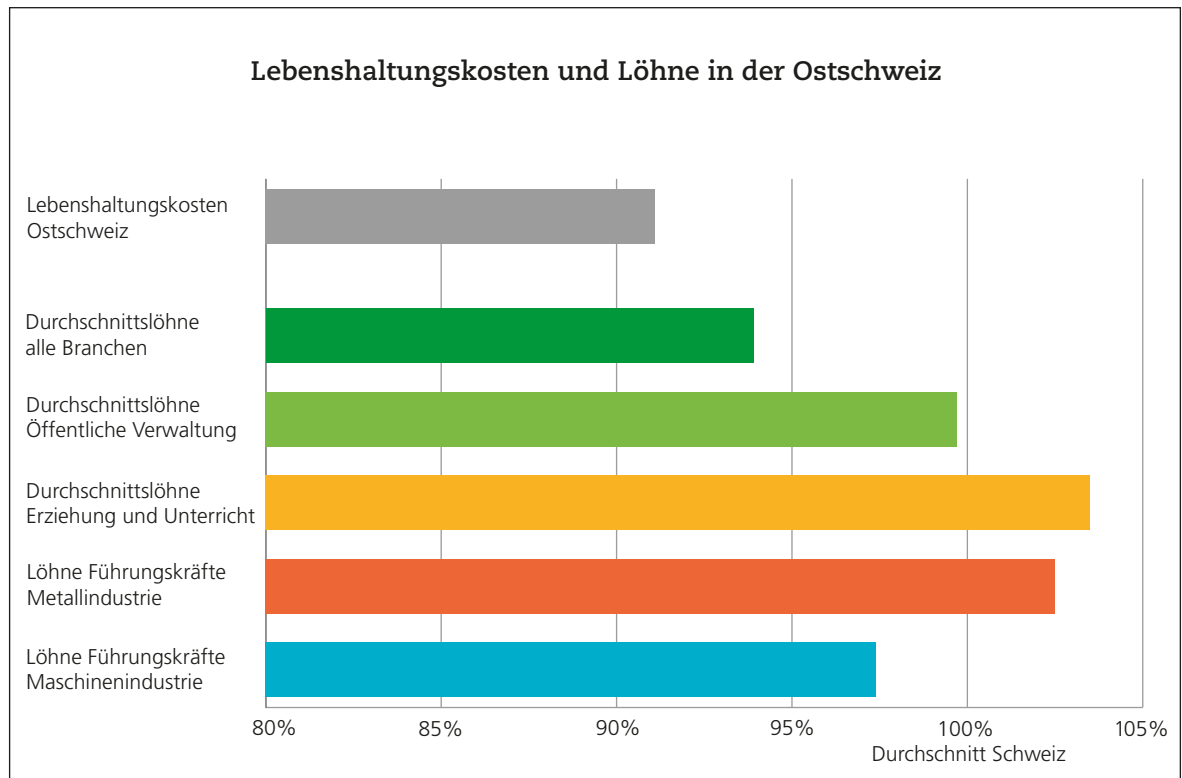
durchschnittliche Löhne unter dem schweizerischen Mittel. Oft wird dies zum Anlass genommen, über zu tiefe Löhne für Führungskräfte und eine daraus folgende mangelnde Attraktivität der Ostschweiz zu klagen. Das ist so aber nicht korrekt. Bei den Führungskräften spielt der Branchenmix nämlich eine besonders grosse Rolle. Betrachtet man die Löhne von Führungskräften in der Maschinen- und der Metallindustrie oder dem Fahrzeugbau, so liegen die Ostschweizer Löhne in etwa auf Schweizer Niveau. Bei den Finanzdienstleistungen ist der Rückstand dagegen erheblich, was aber vor allem auf die grössere Bedeutung des Kundengeschäftes in der Ostschweiz zurückzuführen ist. Die Löhne im Retailbanking sind nämlich sehr viel tiefer als im Investmentbanking. Daneben spielt auch die Grösse der Unternehmung eine Rolle. In grossen, international tätigen Firmen werden insbesondere bei Führungskräften höhere Löhne gezahlt.

Staatliche Löhne auf Schweizer Niveau

Im staatlichen und staatsnahen Bereich liegen die Löhne dagegen auf Schweizer Niveau oder sogar noch darüber. In der öffentlichen Verwaltung entspricht der Durchschnittslohn ziemlich genau dem schweizerischen Mittel, bei Erziehung und Unterricht ist er sogar leicht höher. Allgemein sind die regionalen Lohnunterschiede in den staatlichen und staatsnahen Branchen sehr viel kleiner als im privaten Sektor.³ Kantone und Gemeinde zahlen offensichtlich sehr ähnliche Löhne, ungeachtet dessen, wo sich



Lebenshaltungskosten und Löhne in der Ostschweiz



Die Ostschweizer Löhne liegen zwar rund 6% unter dem Schweizer Mittel. Da aber die Lebenshaltungskosten fast 10% tiefer sind, bleibt den meisten Ostschweizern am Ende dennoch mehr im Portemonnaie als im Schweizer Durchschnitt. Dies gilt insbesondere für Angestellte des öffentlichen Sektors.

die Stelle befindet. Das ist ein Zeichen für bürokratische Lohnregeln, da es eigentlich gute Gründe für regionale Unterschiede bei den Löhnen geben würde.

Günstige Lebenshaltungskosten kompensieren tiefere Löhne

Im Vergleich zu den meisten anderen Regionen weist die Ostschweiz auch tiefere Lebenshaltungskosten auf. Immobilienpreise und Mieten sowie Krankenkassenprämien sind tiefer als in den meisten anderen Regionen. Auch bei den Steuern sparen Haushalte in der Ostschweiz im Vergleich zu solchen im Espace Mittelland oder der Westschweiz. Damit verbleibt einem Ostschweizer Haushalt mehr von einem bestimmten Einkommen als in anderen Regionen. Für die Grossregion Ostschweiz liegen die Lebenshaltungskosten um knapp 10% unter denjenigen der Schweiz. Eine Ostschweizer Arbeitgeberin kann damit einen tieferen Lohn offerieren und im Wettbewerb um Arbeitskräfte trotzdem konkurrenzfähig bleiben.

Hohe Löhne und das Loch bei der SGPK

Die gleiche Logik gälte eigentlich auch für die öffentliche Hand. Für Beamte und Lehrer ist das Leben in der Ostschweiz natürlich ebenfalls billiger als in anderen Regionen. Sie erhalten damit im Durchschnitt höhere Reallöhne als in anderen Regionen. Ob das nötig und angemessen ist, hängt auch von den Rekrutierungsmöglichkeiten ab und wird in jedem Fall unterschiedlich zu beurteilen sein.

Bei der Sanierung der Pensionskassen des Personals der öffentlichen Dienste, es ist vor allem an den Kanton St. Gallen zu denken, sollte dieser Aspekt aber auf jeden Fall berücksichtigt werden. Neben überdurchschnittlichen Löhnen sollten die Steuerzahler, welche ja selber in der Regel die tieferen Ostschweizer Löhne erhalten, nicht auch noch grosszügige Regelungen bei der St. Galler Pensionskasse SGPK schultern müssen.

1 Die Zahlen stammen vom BFS und umfassen deshalb die Grossregionen des BFS. Die Ostschweiz umfasst dabei nebst AI, AR, SG, TG auch GL, GR und SH.

2 Führungskräfte umfassen dabei mittleres bis oberstes Kader.

3 Zahlen für die regionalen Lohnunterschiede von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung werden vom BFS leider nicht publiziert.



Kanton St.Gallen
Gewerbliches Berufs- und
Weiterbildungszentrum St.Gallen



Systemisches Coaching



**Nächster Lehrgangsstart
Mai 2017**

Informationen unter gbsg.ch



victoriadruck

Ihr Partner im Rheintal



Inspiration | Kreation | Realisation
Von der Idee bis zum fertigen Druckprodukt.

Lehrgang Systemisches Coaching am Gewerblichen Berufs- und Weiterbildungszentrum St.Gallen

Die Kunst, ein Business-Meister zu sein

Business-Meister? Wahrscheinlich ist Ihnen aber Zen-Meister ein Begriff. Wir verbinden damit Souveränität, Ruhe, Einfühlungsvermögen, Tiefgründigkeit, Erfahrung. Der Meister fördert bei den SchülerInnen Schlüsselerkenntnisse und sorgt dafür, dass sich Dynamik, Engagement, Entdeckerfreude paaren mit dem Wissen, das nur die Erfahrung bringen kann. Die Weisheit der älteren Erfahrenen trifft auf die Energie der «jungen Wilden».

In den Unternehmen hat man schon länger gemerkt, dass genau das nötig wäre. Eine Master-Thesis an der HSG, die ich letztes Jahr betreute, befasste sich mit dem Nutzen altersdiverser Teams und kam zum glasklaren Schluss, dass solche Teams den anderen haushoch überlegen sind, unter der banal klingenden Voraussetzung, dass (1) das Wissen weitergegeben und (2) das Wissen angenommen wird. Das ist alles «common sense», aber längst nicht «common practice».

Befund 1: Erfahrung wird nicht gerne weitergegeben

Gute ManagerInnen haben sich ihre Position hart erarbeitet. Dies geschah meist unter Verzicht und mit hohen persönlichen Kosten. Das Investment hat sich dann gelohnt, wenn man viele Erfahrungen gemacht hat, die einen zur Meisterschaft in der Arbeit führen. Und genau diese seltene Währung soll geteilt werden? Die Konsequenz ist für jeden denkenden Menschen klar: Ich werde ersetzbar. Dieser Verlust an Sicherheit und Bedeutung ist nur dann zu akzeptieren, wenn an dessen Stelle etwas Attraktiveres tritt.

Befund 2: Weitergegebene Erfahrung ist nicht immer willkommen

Wenn dann doch die Erfahrung gutgläubig weitergegeben wird, ist die Managerin/der Manager häufig überrascht, dass sie/er auf Widerstand stösst. Hat man ein paar Mal er-

lebt, wie sich die gutgemeinten Ratschläge praktisch in Luft auflösen, lässt man gerne die Finger davon. Wer seine Erfahrung nicht teilt, bleibt vermeintlich unentbehrlich. Dabei ist es nicht die Erfahrung, die nicht willkommen wäre, sondern die Art und Weise der Erfahrungswertung, die auf Irritationen vor allem auf der Beziehungsebene stösst. Den Meister kann man nicht verordnen, die Schülerin/der Schüler wählt ihn aus.

Die Lust an der Meisterschaft

Ein ruhigeres Management-Leben mit mehr Zeit zum Nachdenken über wichtige Dinge ist durchaus ein Wunsch der meisten gestressten ManagerInnen. Und Mann/Frau weiss auch, dass die Weitergabe der Erfahrung wettbewerbsentscheidend ist. Meist fehlen aber Raum, Zeit und Anleitung, um zu erkennen, dass es mindestens so attraktiv, weniger stressig, dafür weit tiefgründiger und nachhaltiger ist, die Mentoren- sprich Business-Meister-Rolle zu übernehmen. Sagt man ja dazu, bleibt noch eine Frage: Wie kann ich sicherstellen, dass ich diese neue Rolle souverän und professionell ausführen kann?

Der Weg: Ausbildung zum Systemischen Coach

Die individuelle Wegbegleitung zur neuen Rolle verbunden mit enorm wirkungsvollen Tools bietet der Lehrgang Systemisches Coaching am GBS St.Gallen. Die systemische

Denkweise fordert heraus, die erprobten Werkzeuge animieren zum Einsatz, die Diskussionen mit Peers aus anderen Branchen mit anderen Sichtweisen erweitern den Horizont und garantieren den Austausch von Best Practices. Das Unternehmen und die Mitarbeiter profitieren enorm von diesen Kenntnissen. Vom souveränen Umgang mit emotionalen Situationen profitiert ihr persönliches Umfeld vielleicht sogar noch mehr.

Text von Dr. oec. HSG Philipp Mähr, Mähr Consulting, Dozent Lehrgang Systemisches Coaching

Zum Lehrgang Systemisches Coaching am GBS St.Gallen

Coaching-Kompetenzen sind heute in fast allen Berufsfeldern gefragt. In der Wirtschaft genauso wie in sozialen und pädagogischen Berufen. Dieser Lehrgang bietet Personen aus verschiedensten Berufsfeldern eine praxisorientierte Weiterbildung, welche sie darin unterstützt, herausfordernden Situationen professionell zu begegnen und Prozesse ziel- und lösungsorientiert zu begleiten. Die Systemtheorie ermöglicht gezielte Diagnosen und bietet vielfältige und effektive Interventionen zur Entwicklung von Menschen und Organisationen an.

Nächster Lehrgangsstart: Mai 2017

Dauer: 3 Semester, berufs begleitend

Für ein persönliches Beratungsgespräch mit Monica Sittaro melden Sie sich bitte unter Tel. 058 228 26 10.

Nächster Infoanlass:

Dienstag, 14. März, 19 Uhr
GBS St.Gallen, Demutstrasse 115

Weitere Informationen unter gbssg.ch

Umfrage bei Ostschweizer Personal-Rekrutierern: Was zeichnet eine Führungskraft heute aus?

Gesucht: Empathie, Elan und Bodenhaftung

Robert Stadler
Leiter Kommunikation / Stv. Direktor IHK

Erich Mosberger, **PARCON Management AG**

Durch die Globalisierung und den technologischen digitalen Wandel gewinnen Führungskriterien an Bedeutung, die sich auf die Unternehmensentwicklung fokussieren. Das Potenzial, die Unternehmenszukunft effektiv zu gestalten, steht im Zentrum. Wichtig dafür sind überdurchschnittliche intellektuelle Fähigkeiten, ein starker Wille zum Erfolg und die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Menschen in verschiedenen Situationen und Kulturen zurechtzukommen.

Offenkundig ist, dass der grösste Teil der Führungstätigkeit sozial-interaktiv gestaltet ist. Weil diese Inhalte in der beruflichen Aus- und



Gibt der Ostschweizer Arbeitsmarkt die benötigten Führungskräfte überhaupt her? Wo besteht allenfalls ein Mangel? Welche Anforderungen werden heute an Führungskräfte gestellt? Und welche Rolle spielen unsere Bildungsinstitutionen in der Ostschweiz bezüglich Kadermitarbeitenden? Sieben Verantwortliche von Ostschweizer Personalbüros geben Auskunft darüber, was ihnen beim Suchen und Finden von geeigneten Führungskräften auffällt.

Weiterbildung weitgehend unberücksichtigt bleiben, ist es notwendig, solche Kompetenzen zu vermitteln und zu trainieren. Am effektivsten und effizientesten geschieht dies in der innerbetrieblichen Führungskräfte-Entwicklung, wo gleichzeitig unternehmenskulturelle Gegebenheiten mitberücksichtigt werden können.

Kann man «Führen» lernen? Die Antwort heisst: ja – zumindest weitgehend. Es bleiben letztlich Persönlichkeitsmerkmale, die man nicht lernen kann und die man entweder hat oder eben nicht: Empathie, Bescheidenheit und Demut. Das sind urmenschliche Eigenschaften, die dazu beitragen, in einem Führungsumfeld eine Vertrauenskultur zu schaffen. Und wie Reinhard K. Sprenger schon trefflich sagte: «Vertrauen führt!»

Im Gegensatz zu allgemeinen Verlautbarungen stehen auf dem Markt ausreichend Führungskräfte zur Verfügung. Das zeigt sich am Bewerbungsrücklauf auf entsprechende Stellenanzeigen. Führungspositionen finden meistens hohe Resonanz, während Fachleute (vor allem in technischen Disziplinen) tatsächlich «Mangelware» sind. Der «War for Talents» findet also nicht nur beim Führungskräftenachwuchs, sondern und insbesondere im Fachspezialistenbereich statt. Ob es sich bei den Bewerbenden um «Trouvaillen» handelt, macht sich letztlich an deren Fähigkeit und Bereitschaft fest, sich mit Herzblut auf eine gegebene Firmenkultur einzulassen und

Teil einer Mann-/Frauschaft werden zu wollen. Nicht wegen des Titels oder der statusträchtigen Position, sondern wegen der Aufgabe, die es zu erfüllen gilt.

Hans-Ruedi Sury, Universal-Job AG

Eine grosse aktuelle und künftige Herausforderung sehe ich bei den Interessen, Wertvorstellungen und Zielen der Y-Generation, die nun langsam in Führungspositionen aufsteigt. Es gilt, verschiedene Generationen in Teams zu integrieren, Motivatoren und Hygienefak-



toren zu hinterfragen und neu zu definieren. Demotivation zu verhindern, das Potenzial der Y-Generation zu erkennen, zu fördern und zu fordern, Freiräume für Autonomie zu schaffen, Begeisterung zu erzeugen, ein po-



sitives Arbeitsklima zu schaffen und langfristige Perspektiven aufzuzeigen. Was bleibt, ist, dass zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivierter und produktiver sind, was einen Gewinn für alle bedeutet.

Die Schnellebigkeit, mehrere Dinge gleichzeitig im Blick zu behalten, mit dem schnellen Wandel Schritt zu halten und innovativ zu bleiben, aber auch die Digitalisierung, jederzeit für jedermann und überall verfügbar zu sein, sind weitere Herausforderungen, mit denen Führungskräfte immer stärker konfrontiert werden. Damit werden die Work-Life-Balance und sich Zeit für Regeneration nehmen auch in Zukunft nicht an Wichtigkeit verlieren.

Bei der Suche, Rekrutierung und Vermittlung von Führungskräften legen wir bei der Universal-Job ein besonderes Augenmerk auf die Soft Skills. Von der persönlichen Besprechung der Vakanz beim Kunden, dem Kennenlernen von Bezugspersonen und bestehenden Teams über persönlichkeitsbezogene Stellenausschreibungen und Temperamentsanalysen bis zum persönlichen Interview legen wir grossen Wert auf die Sozialkompetenzen, ohne dabei das Fach- und Praxiswissen zu vernachlässigen.

Dr. Marcus Wittner, contagi GmbH

Die momentanen Umbrüche in der Ostschweizer Wirtschaft sind tiefgreifender als alles, was wir bisher erlebt haben. Digitale



Transformation, virtuelle Arbeitswelten, Ressourcenknappheit, demografische Entwicklung und Vernetzung sind nur einige der Treiber. Die klassischen Managementinstrumente greifen in diesem Umfeld immer weniger. Damit verliert die traditionelle Ausbildung unserer Führungskräfte immer mehr ihre Wirksamkeit. Und die Führungskräfte spüren das. Sie müssen immer häufiger Entscheidungen unter dem vollständigen Fehlen von bekannten Daten treffen. Damit verlieren auch Erfahrungswerte zunehmend an Bedeutung. Immer häufiger müssen die Führungskräfte ihre Unternehmen in völliges Neuland führen. Dazu braucht es zwar immer noch solide betriebswirtschaftliche Kenntnisse, sie werden aber immer mehr zur hinreichenden Nebenbedingung.

Erkenntnisse aus unterschiedlichen Disziplinen zu einem neuen sinnvollen Ganzen zu integrieren, Wahrscheinlichkeiten verlässlich zu beurteilen und in einer überbordenden Vielfalt von Einflussfaktoren Muster zu erkennen, das sind zentrale Fähigkeiten, die heute den Erfolg von morgen begründen. Und dann muss die erfolgreiche Führungskraft ihre Entscheidungen, die alles andere als selbsterklärend sind, den Menschen im Unternehmen so vermitteln, dass Orientierung, Zuversicht und Vertrauen entstehen.

Was uns als absoluter Mangel an Führungskräften – gerade in der Ostschweiz – erscheint, ist demnach eher ein Fehlen der richtigen Führungskräfte. Um dem zu begegnen, braucht es nicht mehr Führungskräfte, sondern geeignete Instrumente für die Auswahl und Entwicklung fähiger Führungskräfte für die Herausforderungen unserer Zeit.

Raphael Schönenberger, PMS Schönenberger AG

Führungskräfte müssen nebst Fachkompetenz über eine hohe Sozialkompetenz und Empathie verfügen. Junge Fachkräfte und Generationen suchen nach Arbeit, die interessant, abwechslungsreich und sinnstiftend ist. Kann dies der Arbeitgeber nicht bieten, wird es zusehends herausfordernder, Talente zu gewinnen. Hier kommt Führungskräften eine grosse Bedeutung zu. Eine gute Führungskraft interessiert sich für ihre Mitarbeitenden, kennt deren Stärken und Schwächen



und versteht es, den Nachwuchs zu entwickeln. Führungskompetenz ist nach meiner Auffassung eine Eigenschaft, die kaum von Leidenschaft und Zuverlässigkeit zu trennen ist. Liegt die Motivation zur Führungsfunktion ausschliesslich in monetären oder prestigebedingten Gründen, verspricht dies wenig Erfolg.

Wir stellen in der Ostschweiz keinen Mangel an Personen fest, die gerne Verantwortung übernehmen und Führungskräfte werden wollen. Gute Führungskräfte zu finden, die den Anforderungen einer zeitgerechten Führung gerecht werden und in das jeweilige Umfeld eines Unternehmens passen, stellt allerdings eine interessante Herausforderung dar. Unternehmensspezifische Anforderungen an die Führungskraft sollten vom Verwaltungsrat mitbestimmt werden und kongruent mit der Unternehmenskultur sein.

Führung muss sowohl theoretisch wie auch praktisch erlernt werden. Der theoretische Teil wird von Bildungsinstitutionen sehr gut abgedeckt. Bezüglich des praktischen Aspekts kommt den Unternehmen selbst eine gewisse Verantwortung zu, indem sie Nachwuchskräften Chancen geben, entsprechende Erfahrungen zu sammeln.

Dr. iur. Hannes Grabher, Wilhelm AG

Die Anforderungen an Führungskräfte verändern sich in unserer immer komplexer werdenden Welt schnell. Nicht Fachthemen, son-



den «weiche» Kompetenzen wie zum Beispiel emotionale Intelligenz, Empathie, strukturiertes Denken oder strategische Fähigkeiten gewinnen an Bedeutung. Das führt zu anderen Auswahlkriterien bei der Besetzung von Führungspositionen und bedeutet eine Abkehr von der in weiten Teilen der Wirtschaft immer noch gelebten Praxis, gute Fachleute zu Führungskräften zu machen. Dies ganz im Sinne der Überlegung: Er/sie ist fachlich gut, also kann er/sie auch führen. Beispielhaft möchte ich an dieser Stelle zwei Herausforderungen für Führungskräfte in einer digitalisierten Welt beschreiben: *Loyalität* und die Kommunikation mit Digital Natives.

Loyalität: Um erfolgreich zu sein, müssen Führungskräfte in Zukunft Wege finden, Loyalität zu ihren Mitarbeitenden und umgekehrt aufzubauen, da die traditionelle Loyalität zum Unternehmen in der künftigen Arbeitswelt weiter abnehmen wird. Es ist ein aufwendiger und anspruchsvoller Prozess, Loyalität unter diesen neuen Rahmenbedingungen zu erarbeiten. Im Kern bedeutet es, den Ansprüchen der Mitarbeitenden entgegenzukommen, ihnen eine selbstbestimmte Arbeitsweise zu ermöglichen und sie entsprechend ihren individuellen Eigenschaften zu führen.

Kommunikation mit Digital Natives: Führungskräfte werden lernen müssen, aus der Ferne zu führen und sich neuer, virtueller Kommunikationsmethoden zu bedienen, um

den Bedürfnissen der ins Berufsleben einsteigenden «Digital Natives» Rechnung zu tragen. Gute Führung wird sich dadurch auszeichnen, eine wirkungsvolle Kombination von virtuellen und persönlichen Kontakten zu etablieren, um effektives Kommunizieren und Entscheiden zu ermöglichen.

Roger Nellen, Nellen & Partner

Der sogenannte «War for Talents» bei Stellen im Topmanagement und in Fachspezialistenfunktionen dürfte sich aufgrund des sich abzeichnenden demografischen Wandels zuspitzen. Insbesondere die Babyboomer-Generation geht bald in Pension und scheidet damit aus dem Markt aus. Das führt dazu, dass es nicht genügend Mitarbeitende gibt, um die offenen Stellen zu besetzen. Die frühzeitige Identifizierung und Bindung von Talenten in Zusammenarbeit mit Universitäten und Fachhochschulen wird damit immer wichtiger. Aktuell gelingt es erfolgreichen Unternehmen noch, die besten Mitarbeitenden auszuwählen. In Zukunft werden aufgrund des Arbeitskräftemangels jedoch die besten Mitarbeitenden die erfolgreichen Unternehmen auswählen. Mit dem sich derzeit vollziehenden gesellschaftlichen Wandel in Richtung Autonomie und Selbstverwirklichung verändert sich auch das Führungsverständnis: Es gibt kein klares Machtgefüge mehr im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis. Mitarbeitende erwarten Feedbacks, Coachings und die Möglichkeit, sich zu entwickeln.

Bei der Rekrutierung von Führungskräften auf



C-Level und Verwaltungsräten für den Zielmarkt Deutschschweiz achtet Nellen & Partner neben der klassischen Passung, die auf dem Lebenslauf basiert, stark auf den charakterlichen und den kulturellen Fit mit der Organisation. Es scheint uns wichtig, dass Manager authentisch sind, Energie und Elan wie auch Bodenständigkeit ausstrahlen und die organisationalen Werte – insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen – glaubwürdig mittragen. Eine solche Führungskraft wird visionär, aber nicht abgehoben dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden dem Ergebnis ihrer Arbeit einen deutlich höheren Wert beimessen. In der Folge sind die Mitarbeiter zufriedener, gesünder und agieren loyaler gegenüber der Unternehmung, was sich schliesslich in einer nachhaltig positiven Entwicklung des Unternehmenserfolgs niederschlagen dürfte.

René Mätzler, Der Profi Personalmanagement AG

In Bezug auf die Anforderungen für Führungskräfte zeigt sich, dass vor allem Kandidaten gesucht werden, welche ein Studium absolviert haben. Gefragt sind insbesondere Führungskräfte in technologischen Bereichen mit entsprechenden Weiterbildungen oder Studienabgänger. Gute Voraussetzungen hat, wer langjährige Erfahrungen ausweisen kann, weil unsere schnelllebige Gesellschaft keine Zeit mehr für lange Einarbeitungszeiten erlaubt. Ebenso sind Winner-Qualitäten und Durchsetzungsvermögen gefordert. Eine grosse Flexibilität auch mit der Bereitschaft zu Auslandsaufenthalten ist heute Selbstverständlichkeit.

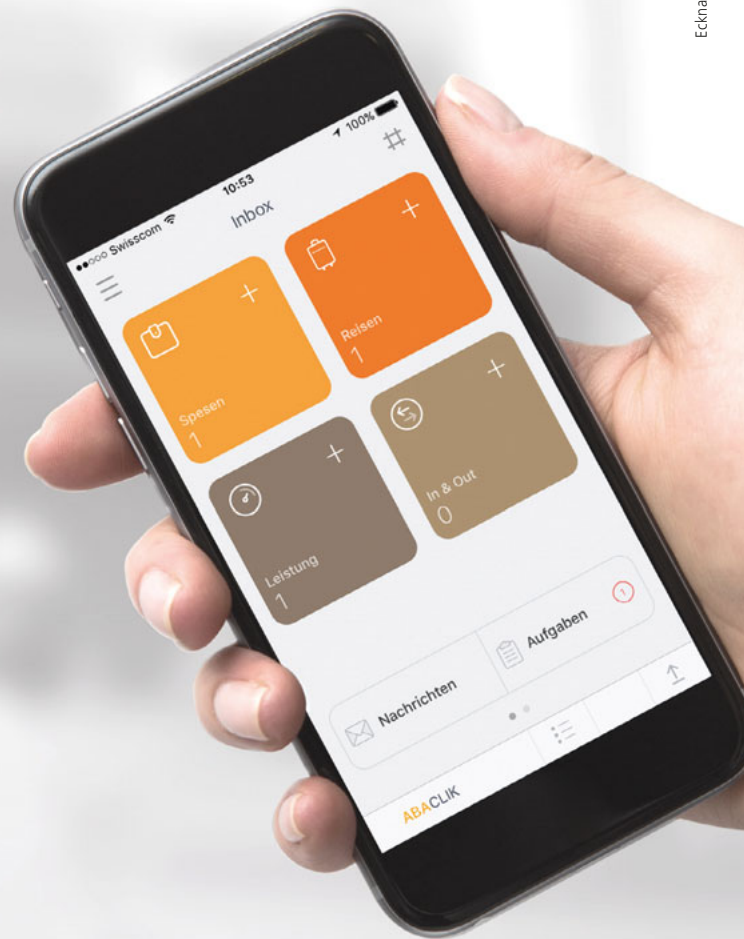
Gerade im Rheintal besteht die Herausforderung, überhaupt Führungskräfte in die Region zu holen. Da die Weiterbildungsinstitute und Hochschulen in den Bereichen Forschung und Entwicklung weiter entfernt beheimatet sind, zieht es letztlich solche Studierende seltener zurück in ihre Heimat. Dies obwohl im Rheintal namhafte, hoch technologisch ausgerichtete Unternehmungen ansässig sind. Etwas anders zeigt sich die Situation in «mittleren» Stufen oder in gewerblich orientierten Branchen oder Segmenten.

Den Fachkräftemangel spüren wir besonders im Bereich Informatik. Software-Entwickler



oder allgemein Programmierer sind eine seltene «Spezies» im Rheintal. Solche Vakanzen sind meist durch ausländische Mitarbeitende zu besetzen.

Im Rheintal sind drei Weiterbildungszentren beheimatet. Diese bieten mehr oder weniger dieselben Weiterbildungsmöglichkeiten an. Sei dies aufbauend auf kaufmännischen Grundausbildungen wie z. B. Personalwesen, Marketing, Betriebswirtschaft etc. Ebenfalls haben Interessierte aus der Umgebung die Möglichkeit, die nahegelegene Technikerschule zu besuchen. Diese Institutionen sind natürlich immens wichtig. Weiterbildungsmöglichkeiten «vor Ort» motivieren einerseits, dass diese auch besucht werden. Andererseits sind diese für die ansässigen Unternehmungen wichtig, um Führungskräfte und Fachkräfte zu gewinnen. So bleibt mindestens für Unternehmungen in der Region die leise Hoffnung, dass gut ausgebildete Führungspersonen heranwachsen. Die Universität St. Gallen mit ihrer Ausrichtung in Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft und Rechtswissenschaft ist für das Rheintal ebenfalls wichtig, um auch Positionen mit diesem Hintergrund besetzen zu können.



ABACLIK

Smartphone App AbaClik Arbeitszeiten und Spesen mobil erfassen

Sammeln, organisieren, ändern und verteilen Sie mit der Smartphone App AbaClik Informationen aller Art. Synchronisieren Sie sämtliche Daten mit der Abacus Business Software:

- > Präsenz- oder Arbeitszeiten
- > Leistungen, Spesen, Quittungen
- > Persönliche Daten, Ferientage oder Absenzen (ESS)

Jetzt kostenlos installieren
www.abaclik.ch

 **ABACUS**
Business Software

FDP-Ständerätin Karin Keller-Sutter über Führung in der Politik

«Wer geliebt werden will, ist für Führungsaufgabe nicht geeignet»



Robert Stadler
Leiter Kommunikation /
Stv. Direktor IHK

Seit 2011 vertritt die ehemalige St.Galler Regierungsrätin den Kanton St.Gallen im Ständerat. Im Interview mit IHKfacts äussert sie sich über die Besonderheiten politischer Führung, wie man als Parlamentarierin Vorlagen beeinflussen kann oder das zum Teil geringe Bewusstsein über finanzielle und praktische Folgen von Gesetzen. Weiter beschäftigen wird die Wilerin zum Beispiel die Vereinfachung der Arbeitszeiterfassung oder die Reform der Altersvorsorge.

Herzliche Gratulation zu Ihrer Wahl zur ersten Vizepräsidentin des Ständerates. Damit dürften Sie turnusgemäss im kommenden November zur Präsidentin der kleinen Kammer gewählt werden. Haben Sie sich schon überlegt, wie Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen führen werden?

Karin Keller-Sutter: Der Präsident oder die Präsidentin vertritt den Ständerat gegen ausen, sollte sich in seiner Führung aber nicht selbst in den Vordergrund stellen. Wichtig ist die transparente und klare Abwicklung der Geschäfte. Im Ständerat kann im Unterschied zum Nationalrat jedes Mitglied zu jedem Geschäft sprechen. Eine Redezeitbeschränkung gibt es nicht. Der Rat ist also auf Eigenverantwortung ausgelegt.

Worin liegt der Reiz, die kleine Kammer zu leiten oder eben zu führen? Welche Führungsverantwortung kann man als Ratspräsidentin übernehmen?

Als Ratspräsident präsidiert man auch das Büro des Ständerates und ist damit für die Vorbereitung und Abwicklung der Sessionen verantwortlich. Zudem entscheiden die Präsidenten beider Räte über die Zuteilung von Geschäften. Wer Erstrat ist, ist teilweise ein Politikum. Die Bundesräte wünschen sich bei komplexen Geschäften oft den Ständerat als Erstrat. Zwischen den Präsidenten beider Räte und dem Bundesrat gibt es zudem einen regelmässigen Austausch.

Einen Rat zu leiten, ist das eine, als Legislativpolitikerin politische Dossiers inhaltlich mitzuprägen, das andere. Kann man als Parlamentarierin überhaupt politische Dossiers «führen» oder ist man da weitgehend auf den Bundesrat angewiesen, der dem Parlament Vorlagen zuführt?

Das Parlament berät nicht nur die Vorlagen des Bundesrates, sondern kennt auch das Instrument der parlamentarischen Initiative, mit der die Gesetzgebung in der zuständigen Kommission erfolgt. Das Parlament kann auch sonst Führung übernehmen. Ich erinnere an die Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative und überhaupt an die Europapolitik. In dieser Frage war der Bundesrat praktisch abwesend und hat den Ball dem Parlament zugespielt. Ähnliches werden wir bei der Beratung der RASA-Initiative erleben. Interessant ist auch, dass sich das Parlament nicht mehr jede Vorlage «bieten» lässt. So wurden z. B. das Versicherungsaufsichtsgesetz und das Tabakproduktegesetz aufgrund ihrer Regulierungsdichte an den Bundesrat zur Überarbeitung zurückgewiesen.

Was mich besonders freut, ist, dass gemäss Sorgenbarometer der Credit Suisse der Ständerat die politische Institution in der Schweiz ist, die das grösste Vertrauen in der Bevölkerung geniesst – noch vor dem Bundesrat.

Die Legislative legt die gesetzlichen Rahmenbedingungen fest und übernimmt

damit grosse Verantwortung, um unser Land für die Herausforderungen der Zukunft fit zu machen. Wie sehen Sie diese Führungsverantwortung gegenüber dem Volk?

Nicht nur gegenüber dem Volk, sondern auch gegenüber der Wirtschaft. Ich stelle fest, dass gewissen Teilen der Verwaltung kaum bewusst ist, welche finanziellen und praktischen Folgen mit einem Gesetz ausgelöst werden. Dass Volk und Wirtschaft die oft entstehenden Mehrkosten schon irgendwie finanzieren können, wird als gottgegeben vorausgesetzt. Viele Lösungen sind kaum praxistauglich und sehr teuer. Die Gesetze auf ein vernünftiges Mass zurückzustutzen, ist oft ein Kampf um Millimeter. Dabei ist es wichtig, dass in den Kommissionen Ständeräte sitzen, die z. B. über ihre Mandate in der Wirtschaft wissen, wie die Wirtschaft funktioniert und welche Auswirkungen ihre Arbeit auf die Bevölkerung hat.

Als Ständerätin sind Sie auch Mitglied der FDP-Fraktion. Die frühere Fraktionschefin Gabi Huber war berühmt-berühmt für ihre strikte Führung. Sie trimmte die Fraktion so auf einen einheitlicheren Kurs. Wie lassen sich Bundesparlamentarier überhaupt führen und wie wichtig ist dies für eine zielgerichtete Politik?

Im Nationalrat, der parteipolitisch gewählt und orientiert ist, ist die Geschlossenheit sehr



Karin Keller-Sutter in der vergangenen Wintersession im Ständerat: Aller Voraussicht nach wird sie die kleine Kammer ab Ende 2017 präsidieren. (Parlamentsdienste 3003 Bern)

wichtig. Im Ständerat stimmen die Mitglieder nach ihrer eigenen Überzeugung; es gibt bei uns auch gar keine Fraktionen. Die Entscheidungen sind oft auch von regionalpolitischen Abwägungen geprägt. Auch Gabi Huber hat sich an uns Ständeräten zuweilen die Zähne ausgebissen. Ich stimme konsequent nur nach meinen Überzeugungen und gemäss den Interessen der Ostschweiz. Meine persönliche Haltung hat also stets Vorrang vor der Parteipolitik oder auch allfälligen Mandaten, die ich wahrnehme. Wer mich kennt, weiss, dass ich mich nicht verbiege.

Vor Ihrer Wahl in den Ständerat waren Sie während zwölf Jahren als St. Galler Regierungsrätin Exekutivpolitikerin. Was sind in Sachen Führung die Unterschiede zur heutigen Tätigkeit?

Die Exekutive ist eine Führungstätigkeit, die ich übrigens sehr geschätzt habe. Ich war gerne Departementschefin, habe gerne geführt und auch Entscheide gefällt. Im Parlament geht es darum, Vorlagen, die meist vom Bundesrat kommen, in eine Richtung zu prägen und zu beeinflussen. Dazu muss man überparteiliche Allianzen mit Kollegen schmieden. Dabei darf man keine Berührungängste haben. Zudem gibt es taktische

Spiele. Man muss antizipieren, welche Fraktion sich am Schluss wie verhält. Die Arbeit im Parlament ist damit eher mit einem Schachspiel vergleichbar.

Wie funktioniert Führung in der Politik überhaupt? Gibt es Unterschiede zu einer Führungsfunktion in der Wirtschaft?

In Politik und Wirtschaft braucht es Leadership. Es braucht Führungskräfte, die den Willen haben, etwas durchzusetzen – auch gegen Widerstände. Wer immer geliebt werden will, ist für eine Führungsaufgabe nicht geeignet. Ein Chef oder eine Chefin sollte zudem berechenbar sein. Zudem muss man den Mut haben, auch unbekanntes Gelände zu betreten, sonst gibt es keine Entwicklung. Im Unterschied zur Wirtschaft braucht es in der Politik mehr taktisches Geschick und Verständnis für politische Abläufe. Prozesse müssen auf der inhaltlichen und zeitlichen Achse analysiert und entsprechend gestaltet werden. In der Politik kann man nicht einfach von oben nach unten entscheiden, sondern muss Mehrheiten schaffen, Widerstände abbauen, Gespräche führen. Das braucht Zeit und Nervenkraft. Das politische Handwerk kann nur bedingt erlernt werden. Entweder man ist ein politischer Kopf oder eben nicht.

Sie sind Mitglied der wichtigen Kommission für Wirtschaft und Abgaben. Welches sind die wichtigen politischen Themen der kommenden Monate, welche die Wirtschaft besonders betreffen und deren Sie sich annehmen möchten?

Ich habe einen Vorstoss zur Vereinfachung der Arbeitszeiterfassung eingereicht. Das geltende Arbeitsgesetz haucht den Geist des Fabrikzeitalters und muss modernisiert werden. Ich bin zuversichtlich, dass wir hier Mehrheiten finden. Dann werden wir die Vorlage zur Altersreform 2020 zu Ende beraten. Der AHV-Ausbau, so wie ihn der Ständerat vorsieht, ist inakzeptabel und verschärft die strukturellen Probleme der AHV. Ziel der Reform ist der Leistungserhalt; einen Leistungsausbau auf Kosten der künftigen Generationen und der Wirtschaft können wir uns nicht leisten. Dann müssen wir insgesamt Sorge tragen zu den Stärken der Schweiz. Es besteht eine Tendenz, sich überall angleichen zu wollen. Vielmehr sollten wir uns bei jedem Gesetz fragen, wo trotz internationalem Druck noch Gestaltungsraum besteht, wo wir uns gegenüber dem Ausland stärken und abgrenzen können. Wir müssen vermehrt die Interessen der Schweiz in den Vordergrund stellen.



-debit

Effizienz macht nicht nur bei der Energie Sinn.

Sondern auch im Forderungsmanagement.

Mit -debit erledigen Sie Debitorenbewirtschaftung, Inkassowesen und Verlustscheinverwaltung effizient, sicher und flexibel. Nutzen Sie unser modernes Forderungsmanagement für Ihre Inkassoanforderungen.

Interessiert?

Telefon +41 71 221 1200, info@egeli-informatik.com



EGELI
informatik

www.egeli-informatik.ch



TREUHAND | EXPERTEN

UNSERE
MITGLIEDER SIND
KMU-BEGLEITER
MIT GÜTESIEGEL

TREUHAND | SUISSE

www.treuhandsuisse.ch
Schweizerischer Treuhänderverband



«Gemeinsam Mehrwert schaffen.»

BDO AG

Kontaktieren Sie unsere Experten:

BDO AG Vadianstrasse 59, 9000 St. Gallen, Tel. 071 228 62 00

BDO AG Bahnhofstrasse 2, 9100 Herisau, Tel. 071 353 35 33

BDO AG Walzmühlestrasse 48, 8500 Frauenfeld, Tel. 052 728 35 00

www.bdo.ch



BDO



Prüfung | Treuhand | Steuern | Beratung



Reportage aus dem Innovationsnetzwerk Startfeld: Wie führen Start-up-Unternehmer?

Innovationstreiber – auch in der Unternehmensführung



Simon Scherrer

Führungskultur in etablierten Unternehmen stützt sich auf vieles, was in Start-ups häufig nicht gegeben ist: Erfahrungs- und Altersunterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, jahre- bis jahrzehntelang eingespielte Prozesse, klare Vorstellungen der Unternehmenszukunft. Wie also gestalten Start-ups ihre Führungskultur? Sind sie auch Innovationstreiber in der Unternehmensführung? Zwei Start-up-Gründer erzählen.

Viele Fäden der Ostschweizer Start-up-Szene laufen an der Lerchenfeldstrasse 3 in St. Gallen zusammen, wo der Verein «Startfeld» einquartiert ist. Startfeld, ein gemeinsames Projekt von Wirtschaft und öffentlicher Hand, ist ein sogenannter Start-up-Inkubator. Ziel ist es, Start-ups in der Anfangsphase ein förderliches Umfeld zu bieten, das finanzielle Unterstützung und Beratung umfasst.

Künstliche Intelligenz aus St. Gallen

Seit Jahren verbunden mit Startfeld ist Iman Nahvi, 30, aus St. Gallen. Nachdem er mit 24 Jahren bereits eine Webdesign-Agentur und ein Taxiunternehmen gegründet hatte, war er

zwei Jahre lang bei Startfeld als Start-up-Coach tätig – bis Frühling letzten Jahres. Dann aber wechselte Nahvi wieder die Seiten und gründete mit der IT-Firma «Advertima» ein eigenes Start-up.

Advertima arbeitet seither an einer Software, die eine natürlichere Interaktion mit Menschen möglich machen soll. Dies soll geschehen, indem die Software den Benutzer beobachtet, einordnet und dann entsprechende Handlungen tätigt, beispielsweise passende Informationen bereitstellt. Welche Handlungen für welche Menschen geeignet sind, wird von der künstlich intelligenten Software dabei selbst erlernt, indem sie die Reaktion des Benutzers auf Handlungen misst.

Führungskultur als Software

Passend zu seiner Branche spricht Nahvi auch von Führungskultur als einer Art Software: Wie ein Programmierer ein Programm entwerfe, das dann aber von selbst funktioniere, sollten Führungskräfte eine Führungskultur erschaffen, die ohne dauerndes Eingreifen der Führungskräfte auskomme. Eine solche Führungskultur hat Nahvi, der an der HSG Entrepreneurship studiert hat, im Konzept der «Management-Kybernetik» gefunden. Kerngedanke der Management-Kybernetik ist, dass die Welt – auch die Innenwelt eines Unternehmens – zu komplex ist, um von einer zentralen Stelle aus gesteuert zu werden. Stattdessen sollten Mitarbeiter in ihren Aufgaben viel Freiraum, aber auch viel Verantwortung besitzen.

«Konkret heisst das, dass wir bei Advertima Spezialisten einstellen, die dann eine Rolle erhalten. Jede Rolle besteht aus Verantwortlichkeiten, die der Mitarbeiter wahrnehmen muss. Solange er das tut, mischen sich andere nicht in seinen Fachbereich ein», erklärt Nahvi. Damit das funktioniere, müssten Rollen klar definiert, aber auch leicht veränderbar sein. Alle Angestellten bei Advertima diskutieren fortlaufend, wie die Rollen im Unternehmen aussehen sollten – und auch darüber, wie sie verteilt sein sollten. «Kommt jemand seinen Verantwortlichkeiten nicht nach, liegt es bei den anderen Mitarbeitern, sich diese Verantwortlichkeiten zu holen», so Nahvi. Es gebe



Iman Nahvi, Advertima: klar definierte, aber auch schnell veränderbare Rollen.



DRUCK AG

**EINFACH
SCHNELL
KOMFORTABEL**

**Ihr Partner
für alle Printprodukte.**

Mövenstrasse 7
9015 St.Gallen
Telefon 071 313 80 50
info@hohldruck.ch

www.hohldruck.ch

BRIDGING EUROPE AND ASIA.

Along the Silk Road.



We are where you are.

Gebrüder Weiss ist Ihr Partner für ganzheitliche Logistiklösungen – von Europa bis Asien. Wir bringen Ihre Produkte effizient in Ihre Zielmärkte. Mit zahlreichen eigenen Standorten entlang der historischen Seidenstrasse verbinden wir regionales Know-how mit höchsten Qualitätsstandards. Wohin dürfen wir für Sie unterwegs sein? www.gw-world.com/silkroad



Gebrüder Weiss 
Transport und Logistik

Executive School of Management,
Technology and Law (ES-HSG)



Universität St.Gallen

Das Managementprogramm für jüngere Führungskräfte

Leadership Development Program (9 x 3 Tage)

Start: 19. Juni 2017 | Ende: 29. August 2018

BWL-RÜSTZEUG AUS DER PRAXIS

FACHLICHE UND PERSÖNLICHE WEITERENTWICKLUNG

UMSETZUNG IM UNTERNEHMEN

„Das Leadership Development Program ist ein Zertifikatskurs, der für jüngere Führungskräfte die relevanten betriebswirtschaftlichen Themen praxisorientiert vertieft, um das bisherige Know-how zu erweitern und zu ergänzen. Wir bereiten Sie vor für den nächsten Karriereschritt!“

Prof. Dr. Christoph Müller, Akademischer Leiter des Leadership Development Program

«Wissen schafft
Wirkung» 

Gerne beraten wir Sie in einem persönlichen Gespräch!

Nadja Barthel M.A., Programmleiterin
Tel. +41 (0)71 224 7501, Email: unternehmenschule@unisg.ch

www.unternehmenschule.unisg.ch





Prozesse, damit solche Übertragungen kontrolliert stattfinden können.

«Wir sprechen bei uns nicht von Führung»

Hierarchien sind bei Advertima so flach, dass sie kaum existieren: Alle verdienen gleich viel, alle entscheiden selbst, wie viel und wann sie arbeiten. Selbst Nahvi als CEO ist keine Führungskraft im klassischen Sinn. «Wir sprechen bei uns nicht von Führung», so Nahvi. Er gebe kaum Anweisungen für das operative Tagesgeschäft, sondern kümmere sich um Vision, Strategie und Investoren. Ausserdem überprüft er stetig die internen Abläufe zur Rollendefinition und -verteilung und passt sie an. Auch wenn Nahvi fest von seinem Führungskonzept für Advertima überzeugt ist, merkt er an, dass der Aufbau dieser Prozesse langwierig sein könne. Diese Verzögerungen würden aber mehr als wettgemacht, weil Mitarbeiter selbstständiger, also schneller entscheiden könnten. Jedoch sei das anspruchsvolle Konzept nicht für jedes Unternehmen geeignet. «Bei meinem Taxi-Unternehmen hätte dasselbe System wohl nicht funktioniert», gibt Nahvi zu.

Warmes Essen dank Essensbox

Dass nicht alle Start-ups eine so unkonventionelle Führungskultur pflegen wie Advertima, beweist das Beispiel des Start-ups «Faitron» von Fabian Graf. Auch der 24-jährige HSG-Absolvent gründete mit seinem Kollegen Aron Kenessey ein Start-up, das in der Anfangsphase von Startfeld gefördert wurde. Faitron stellt Nahrungsbehälter her, die das enthaltene Essen schnell aufwärmen können. Erst waren es Lunchboxen, nun auch Babyflaschen. «Wir kamen ursprünglich auf die Idee, weil es an unserem Gymnasium keine Mikrowelle gab. Wir suchten darum nach einer Möglichkeit, mitgebrachtes Essen aufwärmen zu können», erklärt Graf. Nach mehreren Jahren des Tüftelns und der Investorensuche schafften sie schliesslich den Sprung zur Professionalisierung. Heute arbeiten für Faitron insgesamt über 15 Personen in der Schweiz, in der Ukraine, in China und den USA.

Es ist unter anderem auch diese Verteilung des Unternehmens auf der ganzen Welt, die laut Graf einen aktiven Führungsstil nötig ma-

che. Die Entwicklung geschehe in der Ukraine und den USA, die Produktion in China, alles andere in der Schweiz. Intensive Koordination sei nötig, damit diese verschiedenen Teile der Wertschöpfungskette effizient zusammenspielen könnten.

Klassische Auftragsverteilung

Zwar gibt es auch bei Faitron Ressorts mit Verantwortlichkeiten, doch ein Grossteil der Koordination findet durch die Zuweisung von klar definierten Aufträgen statt. Diese Zuweisung nehmen Geschäftsleitung und Mitarbeiterschaft gemeinsam vor. An wöchentlichen Treffen müssen die verschiedenen Abteilungen des Unternehmens darlegen, welche Aufträge sie in der vergangenen Woche erledigt haben. «Sehen wir dann, dass die Aufträge an einer Stelle hängenbleiben, ist das erst einmal nicht schlimm. Im Gegenteil: Es ist ein Ansporn für uns alle, herauszufinden, wieso der Fortschritt nicht wie gewünscht stattfindet. Denn so etwas hat immer gute Gründe», so Graf. Er suche dann das Gespräch mit den Betroffenen, damit die Prozesse gemeinsam angepasst werden können. Graf und sein Mitgründer, die pro Tag ungefähr fünfzehn Stunden arbeiten, treiben die laufenden Prozesse unermüdlich voran – und machen dadurch Faitron extrem schnell: Von ihrem zweiten Produkt, der selbstbeheizten Babyflasche, hatte das Start-up innert viereinhalf Wochen einen funktionierenden Prototypen, welcher per App gesteuert werden konnte.



Fabian Graf, Faitron: aktiver Führungsstil nötig.

Eine Start-up-Besonderheit, welche die Unternehmensführung verkomplizieren könnte, findet man auch bei Faitron: Graf und Kenessey sind teilweise deutlich jünger als ihre Angestellten. Darauf angesprochen, ob sie deswegen Autoritätsprobleme hätten, verneint Graf aber deutlich. Auch wenn die Jungunternehmer Wissenslücken zugäben, würden die Mitarbeiter ihre Führungsrolle ohne Probleme akzeptieren und gerne behilflich sein.

Die typische Start-up-Führungskultur gibt es nicht

Die zwei Beispiele Advertima und Faitron zeigen also: So etwas wie eine start-up-typische Führungskultur gibt es nicht. Die einen wollen alle Hierarchien auflösen, den andern verlangt das dynamische Umfeld eine straff durchorganisierte Befehlskette ab. Start-up-typisch ist hingegen das Experimentieren mit neuen Konzepten, auch in der Unternehmensführung, das auch hier Innovation erwarten lässt.

Divisionär Hans-Peter Kellerhals über die militärische Führung

«Es gibt nicht eine einzige militärische Führungsweise»



Robert Stadler
Leiter Kommunikation /
Stv. Direktor IHK

Divisionär Hans-Peter Kellerhals steht der Territorialregion 4 seit 2012 als Kommandant vor. Im Gespräch mit IHKfacts erzählt er von seinen Führungsgrundsätzen und davon, was ihn bei der Zusammenarbeit mit Menschen immer wieder fasziniert. Für Kellerhals ist die militärische Führungsweise noch immer zeitgemäss, zumal die erfolgreiche Führungsperson – egal ob in Armee oder Wirtschaft – je nach Rahmenbedingungen anders führt.

Vielerorts hat sich der Führungsstil verändert. Heute wird häufig eine partizipative Führung gelebt, bei der Mitarbeitende bei Entscheidungsprozessen eingebunden sind. Ist die strikt hierarchisch aufgebaute militärische Führungsstruktur heute noch zeitgemäss?

Hans-Peter Kellerhals: Hierarchisch aufgebaute Führungsstrukturen findet man nicht nur im militärischen Bereich. Solche Strukturen schliessen partizipative Führung aber gar nicht aus. Der Einbezug der Unterstellten in den Aktionsplanungsprozess und in die Entschlussfassung ist in den Armeereglementen sogar ausdrücklich vorgeschrieben. Unsere Führung erfolgt demnach grundsätzlich in der Auftragstaktik – Führung mit Zielvorgabe. Der Unterstellte wählt dann den einzuschlagenden Weg. Dies im Gegensatz zur Befehlstaktik: Ziel und Weg werden vorgegeben. In einer Armee wie der unseren, in der Milizsoldaten und Milizkader als mündige Bürger mit Erfahrungshintergrund Dienst leisten, sind sehr gute Ergebnisse zu erreichen, wenn der Unterstellte in die Entschlussfassung miteinbezogen wird und ihm dann grösstmögliche Freiheit in der Auftragsbefüllung – also in der Wahl des Weges – belassen wird.

Ist die hierarchische Führungsweise angesichts wechselnder sicherheitspolitischer Herausforderungen schnell genug, um im Krisenfall zu reagieren?

Ja, gerade wenn es schnell gehen muss und die Lage sich laufend ändert, dann ist entschlossenes und zielgerichtetes Handeln von grösster Bedeutung. Hierarchische Strukturen begünstigen dies und sind eine wichtige Voraussetzung, um in solchen Lagen genügen zu können. Solche Strukturen sind im Krisenfall auch deshalb von Vorteil, weil die Verantwortlichkeiten klar zugewiesen sind. Einheitliche Führung, klare Strukturen, festgelegte Verantwortlichkeiten und einfache Prozesse sind im Krisenfall ein absolutes Muss.

Inwiefern kann oder soll sich die militärische Führungsweise verändern, um sich den Herausforderungen besser stellen zu können?

Es gibt nicht die eine, einzig richtige militärische Führungsweise! Denn es gibt ja auch nicht nur die eine einzige Herausforderung, auf die man ein einzelnes Führungsrezept anwenden könnte. Die Wahl des Führungsstils soll eine bewusste Wahl sein! Unterschiedliche Lagen, unterschiedliche Aufgaben bedingen unterschiedliches Führungsverhalten. Die Durchführung eines Elterntages ist ja wirklich nicht mit den gleichen Führungsregeln zu meistern wie etwa der Einsatz eines militärischen Verbandes zur Bewältigung einer naturbedingten Katastrophe oder zur Abwehr eines militärischen Angriffs. Da geht es um Sein oder Nichtsein. Da ist klare Verantwortungsübernahme gefordert!

Der erfolgreiche militärische Chef spielt auf der ganzen Breite der «Führungs-Klaviatur»! Die Art und Weise der Führung hängt von den Rahmenbedingungen ab. Führung, egal ob im militärischen oder zivilen Kontext, hat sich daran auszurichten, eine gestellte Aufgabe zu erfüllen. Und weil die gesteckten Ziele nur mit den mir anvertrauten Kadern und Soldaten zu erreichen sind, spielt der Umgang mit «meinem Personal» eine zentrale Rolle. Ich wehre mich dagegen, von dem einen einzigen militärischen Führungsstil zu sprechen. Ich weiss schon, dann meint man «Befehl und absoluter Gehorsam», so quasi: nicht denken, nur tun, was man aufgetragen erhält! Der mitdenkende und eigenverantwortlich handelnde Chef und Unterstellte ist in jeder Lage wichtig. Gerade dieser Typus Soldat erkennt, in welcher Situation es richtig ist, einfach nur rasch zu gehorchen, und wann sein aktives Mitdenken und Mithandeln wichtig und gefordert ist.

Überträgt man Mitarbeitenden Freiheiten, sind sie in der Regel zufriedener. Liegt es an der Führungsweise, dass weniger Junge Interesse an der Armee zeigen und der Rückhalt in der Bevölkerung zu sinken scheint?

Es wäre spannend zu erfahren, wie Sie auf diese Aussage kommen. Junge Menschen haben heute grosses Interesse, rasch ihre Ausbildung abzuschliessen und weiterzukom-



men. Würde es zur obligatorischen Schulzeit einen Ersatzdienst geben, der den Weg in die Zukunft etwas leichter macht, dann würden wohl etliche diesen Weg gehen. Nicht aus mangelndem Interesse, sondern weil es einfach etwas leichter geht!

Diejenigen aber, welche Militärdienst leisten, erlebe ich heute als tolle Soldaten, welche interessierter, motivierter und leistungsfähiger sind, als ich das aus meiner Zeit kenne. Auch der Rückhalt in der Gesellschaft ist sehr stark – die Umfragewerte waren noch nie so gut. Ob das mit dem Führungsstil zusammenhängt, kann ich nicht beurteilen. Sicher ist, der leistungsfreudige junge Mensch hat im Militärdienst unvergleichbare Möglichkeiten, sich zu beweisen, mit Kameraden Erfolgserlebnisse zu haben und Verantwortung für eine Gruppe zu übernehmen – ganz konkret und praktisch!

1987 kommandierten Sie die Aufklärungskompanie III/8 und haben es mittlerweile zum Divisionär gebracht. Wie erlebten Sie persönlich die verschiedenen Stationen hinsichtlich Ihrer Führungsaufgabe?

Jede Führungsstufe hatte für mich etwas Faszinierendes. Und jede Stufe hat an mich als Chef jeweils ganz andere Anforderungen gestellt.

Als Gruppen- und Zugführer muss ich aus einem «zusammengewürfelten Haufen» ein Kollektiv formen und dieses Team auch in schwierigen Situationen motivieren, sein Bestes zu geben. Ich muss tagtäglich um Gefolgschaft meiner Soldaten ringen und diese erhalten. Ich interagiere ganz direkt mit meinen Soldaten. In jener Funktion habe ich sehr direkt gespürt, dass mein «Sein» und meine «Werte» zum Massstab meiner Soldaten werden. Ich habe die Bedeutung der Vorbildwirkung ganz hautnah kennen gelernt. Für mich hiess das: vorne sein und ein gutes, beispielhaftes Bild abgeben.

Als Kompanie- und Bataillonskommandant führe ich eine Aktion vor allem über unterstellte Chefs mittels Zielvorgabe. Vorbild zu sein ist immer noch sehr wichtig. Aber ich rücke rein von meiner Aufgabe her etwas weg vom «mitreissenden Motivator», der immer zuvorderst zu finden ist, hin zum ruhigen,



überlegten Dirigenten eines grösseren Kollektivs. Als Kompaniekommandant war ich plötzlich der «Haupt»-Mann, der als einzelne Person seine Führungswirkung zu erzeugen hat. Als Bataillonskommandant stand mir plötzlich ein Stab zur Seite: nochmals ein Quantensprung! Ich bin mit meinen Vorstellungen, Ideen und Erfahrungen nicht mehr alleine. Ich erfahre Unterstützung von einem «Denk- und Unterstützungsteam».

Eine Brigade oder eine Division zu führen, verlangt dann noch zusätzlich operatives Gespür. Ich war plötzlich nicht nur «Konzertmeister», der eine Partitur zeit- und situationsgemäss interpretiert, ich bin gleichzeitig noch zum «Komponisten» geworden, der auch einmal eine eigene Musik macht.

Um die Frage abzuschliessen: Jede Stufe bescherte mir Höhepunkte! Der beeindruckende Einsatzwille und der nie versiegende Erfindungsgeist meiner Leute hat mich über meine ganze militärische Laufbahn hinweg begeistert.

Heute sind Ihnen als Kommandant der Territorialregion 4 keine Truppen mehr permanent unterstellt, sondern diese

werden Ihnen situativ zugewiesen.

Eine besondere Herausforderung?

Zurzeit sind mir drei Bataillone unterstellt. Aber Sie haben schon recht: Wenn in «meiner Region» eine Situation eintreffen sollte, in welcher die Armee zum Einsatz kommt, dann wird nicht zwingend auch eines meiner Bataillone eingesetzt. Die Truppen werden mir für den konkreten Einsatz massgeschneidert zugewiesen.

Die Zusammenarbeit mit Menschen, die ich vielleicht noch nie gesehen habe – dies dann auch noch in einer Krise – funktioniert aber sehr gut, weil wir alle im Militär gelernt haben, dieselbe Sprache zu sprechen. Die gemeinsamen Standards, die einexerzierten Planungs- und Führungsverfahren und der Zwang, gemeinsam und fokussiert handeln zu müssen, hilft da natürlich schon enorm.

Es wird immer wieder betont, wie stark man von der Führungsausbildung in der Schweizer Armee für den beruflichen Alltag profitieren kann. Sind das nur Werbeaussagen oder was kann ein Manager heute vom Militär lernen?

Diese «Werbung» ist immerhin Werbung ohne falsche Versprechung! In der Armee kann man in sehr jungen Jahren Führungserfahrung sammeln. Konkret und handfest. In extremen oder ganz alltäglichen Situationen. Man lernt Konflikte auszutragen und mit Unterstellten zu kommunizieren. Man lernt Prioritäten zu setzen, eine Aktion zu strukturieren und Aufgaben zu delegieren. Und ganz besonders: Man kann nicht ausweichen, muss auch unter Druck und unter Unsicherheit noch zielgerichtet handeln – man muss sich stets als Chef zeigen. Ein hoher Profit ist auch im Bereich der Personalführung zu erzielen: In einer Schicksalsgemeinschaft können Probleme nicht mit Kündigungen oder mit Bonusanreizen erledigt werden. Das geht nur mit überzeugender Führungsleistung. Ich denke, das alles ist Pflichtstoff in einer sehr soliden und praxisnahen «Manager-Lehre». Wobei ich natürlich lieber vom «Chef» als vom «Manager» spreche. Der Manager hat auch etwas Verwaltendes an sich. Ja, bei uns kann einer etwas fürs Leben lernen!



Wie beurteilen Sie die Geschäftslage?

FEBRUAR 2017



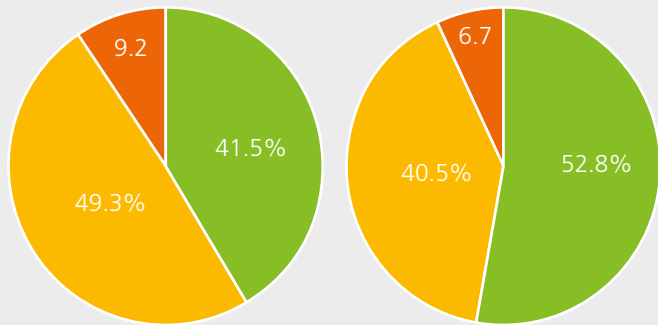
NOVEMBER 2016



AUGUST 2016



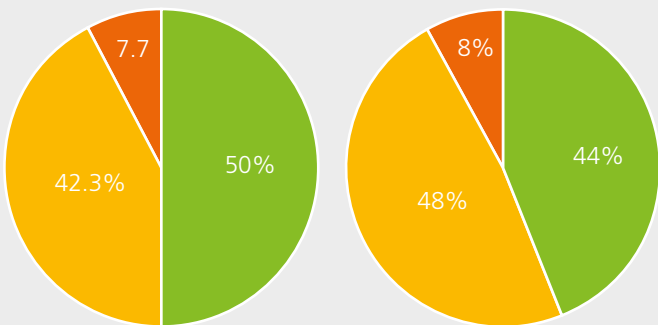
Beurteilung der Geschäftslage nach Sektoren



2. Sektor

3. Sektor

Beurteilung der Geschäftslage nach Unternehmensgrösse



bis 50 Mitarbeitende

über 50 Mitarbeitende

Wie beurteilen Sie die Geschäftserwartungen?

FEBRUAR 2017



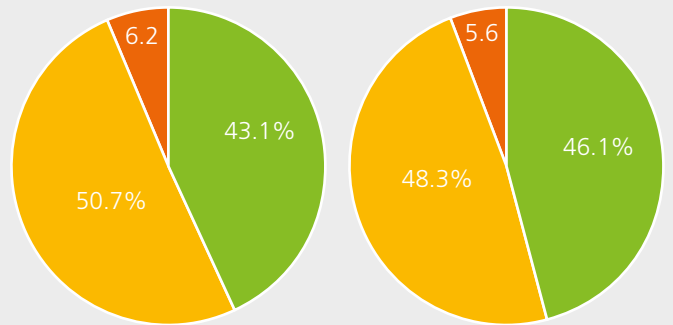
NOVEMBER 2016



AUGUST 2016



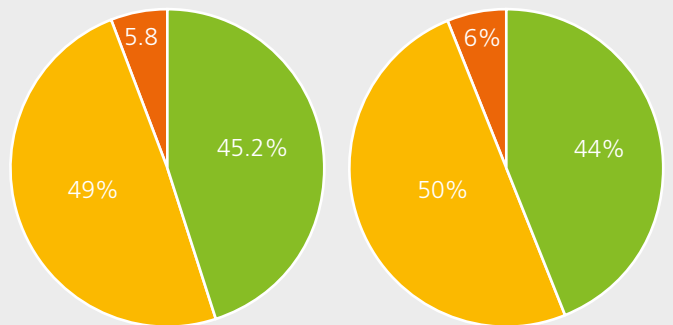
Beurteilung der Geschäftserwartungen nach Sektoren



2. Sektor

3. Sektor

Beurteilung der Geschäftserwartungen nach Unternehmensgrösse



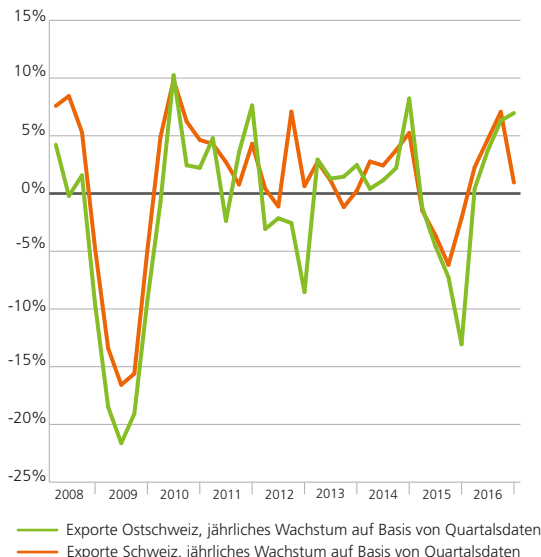
bis 50 Mitarbeitende

über 50 Mitarbeitende

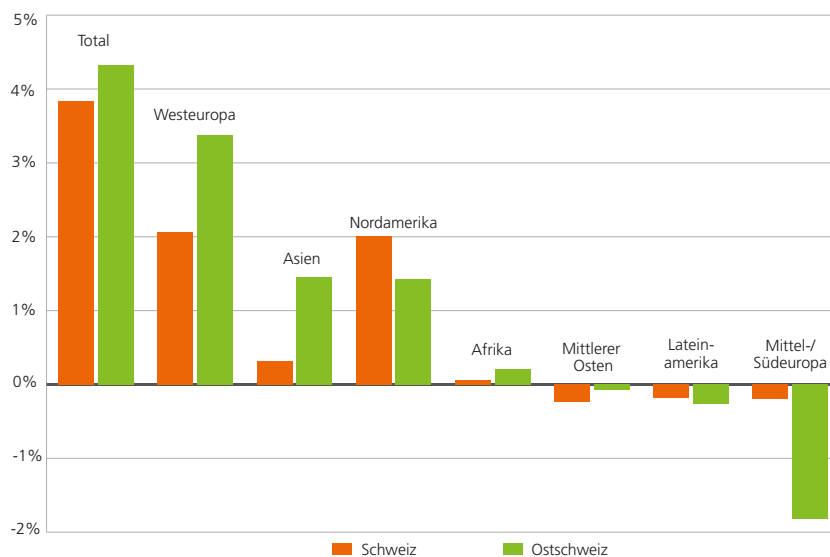
■ gut ■ befriedigend ■ schlecht

Quelle: Konjunkturumfrage auf www.ihk.ch

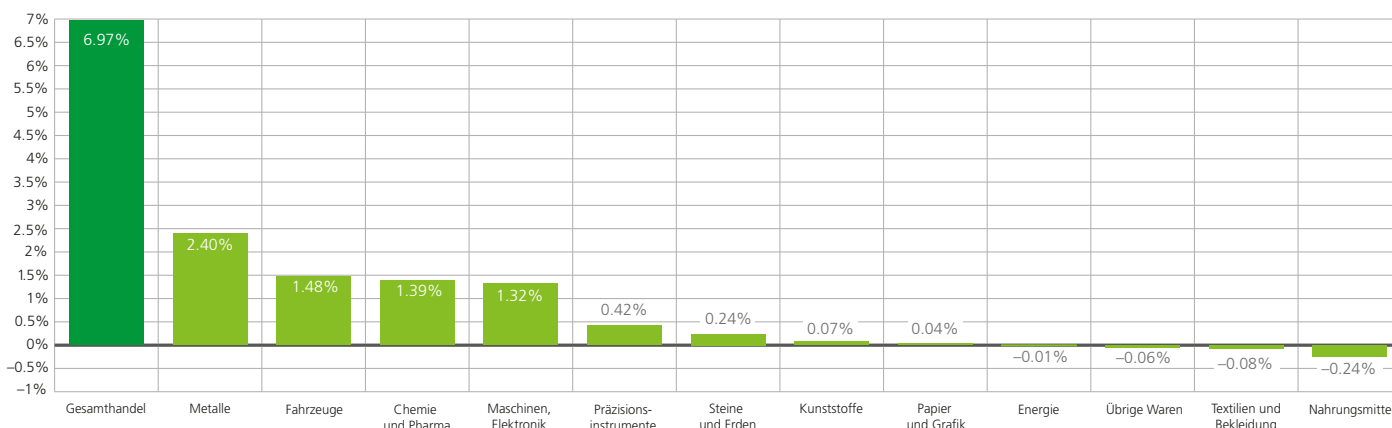
Wachstum der Exporte Schweiz und Ostschweiz



Jährliches Wachstum der Exporte und Beitrag der Regionen, 2016



Beitrag der Gütergruppen an das Wachstum des Gesamtexports aus der Ostschweiz (4. Quartal 2016)



Anhaltender Aufschwung in der Industrie

Die positive Entwicklung der Ostschweizer Konjunkturlage setzt sich fort. Die Werte der IHK-Konjunkturumfrage sind im neuen Jahr insbesondere in der Industrie sehr positiv ausgefallen. Die Einschätzung der Geschäftslage liegt im Bereich der guten Jahre 2010 und 2014. Auch bei den Erwartungen haben sich die Umfragewerte verbessert. Der Faktor Trump mit dem Risiko eines amerikanischen Protektionismus schlägt sich damit (noch) nicht in den Umfragewerten nieder. Sehr positiv war auch die Entwicklung der Exporte, mit einem Wachstum von knapp 7% im Vergleich zum letzten Quartal 2015. Damit konnte das schweizerische Wachstum deutlich übertroffen werden. Metalle, Fahrzeuge, Chemie und Pharma sowie Maschinenindustrie sorgten für die-

ses sehr positive Resultat. Über das ganze letzte Jahr resultierte ein solides Wachstum von etwa 4.5%, nachdem die Exporte 2015 aufgrund der Höherbewertung des Schweizer Frankens noch um etwa 2.5% gesunken waren. Westeuropa, das heisst vor allem Deutschland, bleibt für die Ostschweizer Exporte zentral. Daneben leisteten auch Asien und Nordamerika einen erheblichen Beitrag zum guten Resultat. Süd- und Mitteleuropa verlor dagegen weiter an Bedeutung. Die Ostschweizer Exporteure orientieren sich damit zunehmend in Richtung der wirtschaftlich dynamischeren Märkte in Asien und Nordamerika.

Dr. Frank Bodmer, Leiter IHK-Research

Quellen: Eigene Berechnungen auf Basis von Daten der EZV, korrigiert um die Anzahl Arbeitstage.

STUTZ

Überall in der
OSTSCHWEIZ

Eine sichere Partnerschaft auf dem Bau

www.stutzag.ch



Lassen Sie uns
mehr daraus machen

- LED-UV-Druck mit erhöhter Färbung
- High-End-Bildbearbeitung
- Satz und Gestaltung
- Digitaldruck auf alle Papiere
- Offsetdruck mit Feinrastertechnik
- Industrie- und Handbuchbinderei

NiedermannDruck

Letzistrasse 37

Telefon 071 282 48 80

info@niedermanndruck.ch

9015 St. Gallen

Telefax 071 282 48 88

www.niedermanndruck.ch



Sie möchten Ihre Immobilie verkaufen?

**JUBILÄUMS-
CHECK
CHF 2017.-**


HEV St. Gallen
Verwaltungs AG

HEV Verwaltungs AG
Hauptsitz St. Gallen
Tel. 071 227 42 42
info@hevsg.ch
www.hevsg.ch

Profitieren Sie im Jahr 2017 von unserem Jubiläumscheck* und nutzen Sie im Rahmen der **Immo Messe Schweiz vom 24. bis 26. März 2017** zusätzlich unsere kostenlose Präsentationsplattform.

*Gültig bei Erteilung eines exklusiven Verkaufsauftrages bis und mit 31. Dezember 2017.

St. Gallen | Rapperswil | Wattwil | Wil | Buchs SG



Ein in der Schweiz beobachtetes Muster wiederholt sich weltweit

Links sät, Rechts erntet



Dr. Kurt Weigelt
Direktor IHK

Um politisch Profit zu schlagen, pflegt die Schweizer Linke gerne die aktuellen Feindbilder: Reiche, Ausländer, Aktionäre, Muslime. Dies entspricht einer weltweiten Entwicklung, die auch in Deutschland, Frankreich oder den USA zu beobachten ist. Die von links gesäten Ängste befeuern jedoch den Aufstieg nationalkonservativer Kräfte.

Daniel Lampart, Voodoo-Ökonom des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes, eröffnete die Abstimmungskampagne zur Unternehmensteuerreform III mit einer bemerkenswerten Aussage: «Wenn die Schweiz die Steuern so massiv senkt, wandert das Geld direkt in die Portemonnaies von reichen ausländischen Aktionären.» Als Beispiel genannt wurde die Herrscherfamilie von Katar. Ohne Umwege hat es Lampart fertiggebracht, mit einigen wenigen Worten sämtliche aktuellen Feindbilder zu bewirtschaften: Reiche, Ausländer, Aktionäre, Muslime. Vergleichbar unterwegs ist SP-Nationalrätin Jacqueline Badran. Ihr Zerrbild sind ausländische Finanzinvestoren, die rudelweise über die Schweiz herfallen und uns unsere Immobilien unter der Nase wegkaufen. Mit ähnlichen Argumenten werden Freihandelsverträge bekämpft. Die beiden SP-Kantonsparlamentarierinnen Agnes Haag und Maria Huber möchten den Kanton St. Gallen zur TISA-freien Zone erklären. Sie wollen verhindern, dass ausländische Anbieter inländischen Unternehmen gleichgestellt werden.

Feindbild Einwanderer

Übertroffen wird diese Angstmacherei von der Instrumentalisierung der Personenfreizügigkeit und der damit verbundenen flankierenden Massnahmen. Jeder Entsandte

und jeder Einwanderer wird pauschal des Lohndumpings verdächtigt. Entdeckt man auf einer Grossbaustelle zwei Gipser aus Polen, die nicht zu den allgemeinverbindlich erklärten Löhnen der Arbeitsmarktkartelle arbeiten, wird gleich eine Demo organisiert. Baustellen werden widerrechtlich geschlossen, Arbeitswillige ausgesperrt. Hauptsache, die fahnschwenkenden Unia-Funktionäre erhalten ihren Auftritt und können die Mär vom flächendeckenden Lohndumping verbreiten.

Zauberlehrling

Linker Widerstand gegen Ausländer und das Ausland ist kein Schweizer Sonderfall. Weltweit gehen Gewerkschafter, Umweltbewegte und NGOs gegen Freihandelsabkommen wie das TTIP auf die Strasse. In Deutschland steht das berühmt-berüchtigte Chlorhühnchen nicht nur für die Angst, die Lufthoheit über den eigenen Teller zu verlieren, sondern auch für den angeblichen Abbau des Sozialstaates und das Ende der Klimapolitik. Für einmal ist die Linke mit ihren Protesten erfolgreich. Nur, dummerweise mit den falschen Vorzeichen: In Deutschland feiert die AfD Erfolge, in den USA sitzt ein konservativer Protektionist auf dem Präsidentenstuhl. Damit wiederholt sich auf internationaler Ebene ein Muster, das wir in der Schweiz seit Jahren kennen: Die von Links gesäten Ängste gegen Einwanderer, offene Grenzen und globale Wertschöpfungsketten befeuern den Aufstieg der SVP. Die ausländerfeindlichen Parolen der Lamparts und Badrans dieser Welt stärken nicht die internationale Solidarität, sondern die Morgenröte nationalkonservativer Bewegungen. Dies im Sinne des Zauberlehrlings von Goethe: «Herr, die Not ist gross! Die ich rief, die Geister, werd ich nun nicht los.»



Viertes EcoOst – das Symposium zum Thema «Führung im Wandel»

Komplexität erfordert neue Führungsansätze

Robert Stadler
Leiter Kommunikation / Stv. Direktor IHK

«Wir leben in einer VUKA-Welt» – volatil, unsicher, komplex und ambivalent. Die zunehmende Komplexität und Unsicherheit sind Gründe, weshalb die bisherige Art der Führung an ihre Grenzen stösst und weiterentwickelt werden muss. Dies diagnostizierte Wolfgang Jenewein von der Universität St. Gallen, der mit seinem Referat das diesjährige EcoOst-Symposium eröffnete und zugleich das wissenschaftliche Fundament für den Nachmittag legte. Er unterschied zwischen Management und Leadership. Während Manager mit Daten und Fakten arbeiten und sich hauptsächlich um operative Fragen kümmern, arbeiten Leader mit Menschen und Gefühlen. Er plädierte für einen emotionalen Führungsstil – die Transformationale Führung – und führte die vier i's dieser Führungsweise aus: identifizierend sein, inspirieren, intellektuell stimulieren und individuell behandeln. So könne eine Firmenkultur entstehen, in der die Mitarbeitenden nicht nur «Dienst nach Vorschrift» leisten.

Ist Führung unteilbar?

Nach dem Einstiegsreferat aus der Wissenschaft kamen drei Unternehmer zu Wort, die alle einen anderen Aspekt der «Führung im Wandel» thematisierten. Hermann Arnold stellte eine paradoxe Situation fest. Auf der einen Seite kämen unzählige Innovationen auf den Markt. Gleichzeitig gäbe es aber kaum Innovationen bei den internen Struktu-

ren, wie Unternehmen geführt werden. Viele Unternehmen seien angesichts des rasanten Wandels in Bezug auf ihre internen Strukturen fast gelähmt. Denn wenn immense Herausforderungen am Markt bestehen, dann ist die Hürde umso höher, im Unternehmen mit neuen Führungskulturen zu experimentieren. Bei der von Hermann Arnold mitgegründeten Haufe-umantis wurde und wird in Bezug auf die Führung experimentiert. So wählen die Mitarbeitenden den CEO aus ihrem Kreis. Zur Erklärung nimmt Hermann Arnold Bezug auf die Shared economy: «Heute leben wir in einer Welt, in der alles geteilt wird – von Katzenvideos bis Autos und Wohnungen. Einzig die Führung scheint unteilbar.» Gleichzeitig verlange man von Führungskräften fast über-

menschliche Qualitäten angesichts der vielfältigen Anforderungen. Arnold ist überzeugt, dass sich Unternehmen von den hierarchischen Strukturen weg hin zu Organisationen wandeln müssen, die wesentlich von ihren Mitarbeitenden geführt werden. Er sprach den Teilnehmenden des EcoOst-Symposiums Mut zu, ebenfalls neue Ansätze bei der Führungsstruktur auszuprobieren.

Emotionale Bindung, global

Jens Breu trägt als CEO der SFS Group grosse Führungsverantwortung. Schliesslich zählt das Rheintaler Unternehmen mittlerweile über 8600 Mitarbeitende an 70 Standorten in mehr als 25 Ländern. Auch der Umsatz wird über den ganzen Globus verteilt generiert. In seinem Referat ging er auf verschiedene Herausforderungen ein. «In ihrem Führungsverständnis legt SFS grossen Wert auf die emotionale Bindung zum Unternehmen», erklärte Breu. Denn Nähe schaffe Vertrauen, stärke die Zusammenarbeit und führe letztlich zu besseren Lösungen und deren Multiplizierung.

Nächster Generation weitergeben

Auch Ruedi Heim steht einem Traditionsunternehmen vor: Er führt die Kifa AG in vierter Generation und beschäftigte sich in seinem Referat mit dem Thema Generationenwechsel und wie sich die Führung im Laufe der letzten knapp 100 Jahren wandelte, seit sich





das Unternehmen im Familienbesitz befindet. Dabei sieht Heim nicht die Generationenfrage als die grosse Herausforderung, sondern den Markt und seine Verwerfungen. So habe sich auch das Familienunternehmen im Laufe der Generationen verändert: Von der Bürsten- zur Kistenfabrik bis hin zum Elementbau für Landwirtschaft, Schulen oder Asylunterkünfte. Generationenwechsel stelle Familienunternehmen vor grössere Herausforderungen als Publikumsgesellschaften. Denn das individuelle Verhalten der Familienmitglieder entscheide über die Zukunft des Unternehmens: Ob die nächste Generation das Unternehmen weiterführen wolle oder eher eine Mentalität «Geld her und dann weg» an den Tag lege.

Führung im Orchestergraben

Unter der Leitung von Moderatorin Sabine Bianchi vertieften die vier Referenten in zwei Podiumsgesprächen die Herausforderungen, welche heute an Führungskräfte gestellt werden. Für einen begeisternden Schlusspunkt sorgte die international tätige Konzertdirigentin Lena-Lisa Wüstendörfer. Sie erklärte mit Videobeispielen, woraus die Aufgaben eines Dirigenten bestehen und wie ein Orchester geführt werden kann. Sie erkennt durchaus Parallelen zu Wirtschaft und Politik, wenn es darum geht, einen Klangkörper in einem Konzert zu Spitzenleistungen anzutreiben.

Live vom Symposium übertragen

Das bereits Wochen vor der Durchführung ausgebuchte EcoOst-Symposium endete mit einem EcoOst-Nachtessen, bei dem nicht nur die Tagungsthemen diskutiert wurden, sondern auch die am Tag zuvor vom Stimmvolk deutlich abgelehnte Unternehmenssteuerreform III. Das EcoOst-Symposium hat sich erneut bewiesen als beliebter Treffpunkt für Entscheidungsträgerinnen und -träger aus kleinen, mittleren und grossen Unternehmen, aus der Wissenschaft und der Praxis, aus allen Branchen und aus allen Regionen der Ostschweiz.

Das diesjährige EcoOst-Symposium wurde live im Internet übertragen, mit Ausnahme der Referate von Wolfgang Jenewein und Lena-Lisa Wüstendörfer. Die Referate können im YouTube-Kanal der IHK St. Gallen-Appenzell weiterhin aufgerufen werden.



Videos zum EcoOst-Symposium



Weitere Impressionen



Bilder: Augustin Saleem



Gais statt Zürich, Basel oder Bern

«Meine Daten? Sind sicher in der Ostschweiz.»

Die unternehmenskritischen Daten sicher und hochverfügbar in einem Schweizer Rechenzentrum zu wissen, lässt so manchen Unternehmer und IT Verantwortlichen erst richtig ruhig schlafen. Für einen solch ruhigen Schlaf sorgten bislang vorwiegend die Rechenzentren in den Ballungsgebieten Zürich, Basel und Bern.

Ostschweizer Unternehmerinnen und Unternehmen können sich schon jetzt auf die Alternative in ihrer Nähe freuen. Im ländlichen Gais entsteht das wohl innovativste Rechenzentrum der Schweiz.

Das hat drei grosse Vorteile:

– Lange Anreisen, um nur kleine Änderungen an der IT-Infrastruktur vorzunehmen oder defekte Hardware auszutauschen, entfallen.

- Die Datenspiegelung in das Rechenzentrum wird günstiger, da die notwendigen Leitungsverbindungen kürzer sind.
- Das Rechenzentrum bietet den besten Energieeffizienzwert der Schweiz sowie Sicherheit und Verfügbarkeit auf Bankenniveau.

Das Rechenzentrum Ostschweiz wird Ende 2017 eröffnet. Bereits jetzt laufen die Gespräche mit der potenziellen Kundschaft.

- Das Angebot des Rechenzentrums umfasst:
- Gesamtlösungen für KMU bereits ab 414 CHF pro Monat für 1/3 Rack
 - Je nach Bedarf:
 - Einzelne Rackschränke
 - Abgetrennte Abteile
 - Eigene Räume ab 110 m²

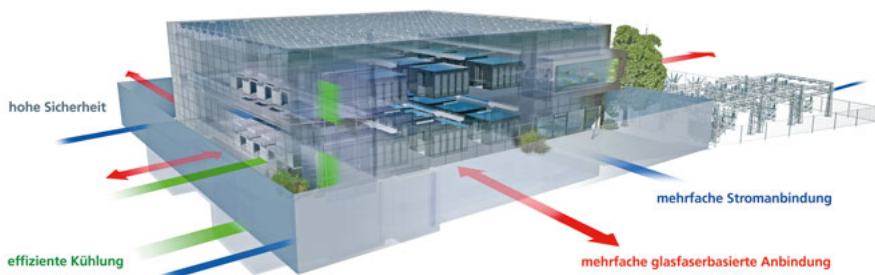
Melden Sie sich jetzt bei unserem erfahrenen Geschäftskundenteam, um die für Sie passende Lösung auszuarbeiten.

Christoph Baumgärtner:
christoph.baumgaertner@sak.ch
Telefon: 071 229 50 00

Michael Kürsteiner:
michael.kuersteiner@sak.ch
Telefon: 071 229 50 00

RECHENZENTRUM
OSTSCHWEIZ

ST.GALLISCH-APPENZELLSICHE
KRAFTWERKE AG



Ein Rechenzentrum sorgt für Stromversorgung, Kommunikationsanbindung, effiziente Kühlung, Zutrittssicherheit und Brandschutz.

Website und Kontaktformular:
rechenzentrum-ostschweiz.ch



Ein Rechenzentrum ist ein spezialisiertes Gebäude, in dem Unternehmen ihre Zentralrechner, genannt Server, Speicher und Netzwerkkomponenten unter optimalen Bedingungen unterbringen können. Das heisst, ein Rechenzentrum liefert genügend und unterbrechungsfreien Strom sowie ausreichend Kühlung. Es bietet Sicherheitsvorkehrungen gegen unbefugten Zutritt und genügend Glasfaseranbindungen.



Nach der Publikation der IHK-Studie zum finanzpolitischen Handlungsbedarf

Wohin entwickeln sich die Staatsfinanzen ...?



Michael Götte
Leiter kantonale Politik
IHK

Im vergangenen November präsentierte die IHK St.Gallen-Appenzell mit der Studie «Die Finanzlage der Ostschweizer Kantone» eine umfassende Untersuchung der Finanzperspektiven der Kantone St.Gallen, Thurgau und beider Appenzell. Das Fazit: Die langfristige Situation ist durchaus besorgniserregend. Derweil geht die kantonale Politik zur Tagesordnung über und ignoriert, dass ein tief greifendes Umdenken nötig sein wird.

Seit einigen Jahren kennt der Kanton St.Gallen das Instrument des Aufgaben- und Finanzplans, welcher dem Parlament vorgelegt wird. Dieses Instrument zeigt im Vergleich zum alljährlichen Budget eine Entwicklung über die nächsten drei Jahre auf. Im vergangenen Jahr wurde zum ersten Mal sogar eine Langzeitentwicklung der Finanzen bis ins Jahr 2035 vorgelegt. Alle Entwicklungsperspektiven zeigen auf, dass der Staat zurzeit von der Hand in den Mund lebt. Der Kantonshaushalt von St.Gallen befindet sich in einem strukturellen Ungleichgewicht. Die Ausgaben erhöhten sich im Lauf der Jahre schrittweise und lassen kaum Spielraum zu für zukunftssträchtige Investitionen wie die IT-Bildungsoffensive.

Die Staatsquoten steigen und steigen, die längst fälligen Unterhaltsarbeiten werden hinausgeschoben, die Pensionskasse wird in absehbarer Zeit eine erhebliche Finanzspritze benötigen und die Steuereinnahmen von Wirtschaft und Privatpersonen werden Jahr für Jahr optimistischer prognostiziert. Bis zum heutigen Tag ist dies auch überraschend gut aufgegangen. Wie lange dies noch so funktioniert, ist jedoch fraglich.

IHK-Studie zur Finanzlage

Dies war mit ein Grund, weshalb die IHK St.Gallen-Appenzell anlässlich der Veranstaltung «Zukunft Ostschweiz» von vergangener November das Thema Staatsfinanzen in den Fokus stellte. Es wurde von Advokaten

Bei «Zukunft Ostschweiz» präsentierte IHK-Direktor Kurt Weigelt die wichtigsten Ergebnisse der Studie «Die Finanzlage der Ostschweizer Kantone» – mit unerfreulichen Resultaten für unsere Region.



aus der kantonalen Politik beider Appenzell, Thurgau und St.Gallen aufgezeigt, mit welchen Massnahmen ein Umdenken in der Politik stattfinden könnte. Die Handlungsoptionen Schwerpunktbildung, Strukturreform, Verschuldung, Steuererhöhung, Nutzerfinanzierung und Sparen wurden einander gegenübergestellt. Leider haben bis heute diese Überlegungen noch kein grosses Gehör in der Politik gefunden. Stattdessen haben einzelne Departemente einen Grund für die Rechtfertigung gesucht und die wissenschaftlich kommentierten Zahlen der IHK hinterfragt.

Geschöntes Eigenkapital

Ein Blick auf den aktuellen Aufgaben- und Finanzplan des Kantons St.Gallen 2018 bis 2020 zeigt auf, dass die Interpretation von Zahlen immer eine Ansichtssache bleibt. So titelt die St.Galler Regierung in ihrer Medienmitteilung vom 3. Januar 2017: «Stabilisierung des kantonalen Finanzhaushaltes» Diese Aussage ist doch etwas optimistisch, wenn man beachtet, dass die mutmasslichen operativen Defizite im

kommenden Jahr 56 Millionen Franken, im Jahr 2019 22,7 Millionen und im darauffolgenden Jahr gar 77,4 Millionen Franken ausmachen. Korrigiert wird das Resultat Jahr für Jahr mit einem erheblichen Bezug des Eigenkapitals. Ohne Sondereffekte wie den Verkauf der Spitalimmobilien oder ausserordentliche Gelder der Nationalbank wäre das Eigenkapital schon bald aufgebraucht. Die löbliche Ausnahme ist das Jahr 2017. Aber auch hier wird schnell festgestellt, dass das positive Resultat von fast 300 Millionen Franken trägt. Dieses stammt hauptsächlich aus der Übertragung der Spitalimmobilien an den Spitalverbund. Auch wenn teilweise der notwendigen Unternehmenssteuerreform III, und dem chronischen Problem der Pensionskasse eine gewisse Schuld zugewiesen wird, so ist dies nur eine partielle Betrachtung des Problems. Langfristig wird sich der Staat nicht mehr in der heutigen Gewohnheit finanzieren können. Mögliche Lösungsansätze hat die IHK aufgezeigt. Es bleibt zu hoffen, dass ein Umdenken stattfindet, bevor es zu spät ist.

Frank Bodmer, Leiter des neuen Kompetenzzentrums IHK-Research, im Gespräch

Standortattraktivität der Ostschweiz stärken



Robert Stadler
Leiter Kommunikation /
Stv. Direktor IHK

Mit der Gründung des volkswirtschaftlichen Kompetenzzentrums IHK-Research stärkt die IHK St.Gallen-Appenzell ihre Grundlagenarbeit zugunsten von Wirtschaft und Politik. Das neue Institut wird vermehrt mit eigenen Analysen zur Ostschweiz an die Öffentlichkeit treten. Frank Bodmer nimmt im Interview Stellung zu den Zielen von IHK-Research, zur Finanzpolitik und zu den Auswirkungen des neuen US-Präsidenten Donald Trump auf die Ostschweizer Wirtschaft.

Die IHK St.Gallen-Appenzell hat angekündigt, mit IHK-Research ein eigenes Kompetenzzentrum unter Ihrer Leitung zu schaffen. Worum geht es dabei?

Frank Bodmer: Die IHK St.Gallen-Appenzell schafft mit IHK-Research ein Kompetenzzentrum für alle Fragestellungen, die sich mit der Ostschweiz als Wirtschaftsregion befassen. Wir werden damit in der Lage sein, eine eigene und unabhängige Analyse von wirtschaftspolitischen Vorlagen vorzunehmen und allfällige Defizite zu erkennen.

Sie sind bereits seit vielen Jahren immer wieder für die IHK tätig, haben bereits mehrere Studien verfasst und schreiben regelmässig für IHKfacts.

Was wird sich an Ihrer Arbeit ändern?

Mit IHK-Research stärken wir den Bereich Grundlagenarbeit, das heisst wir werden noch aktiver und regelmässiger mit eigenen Analysen an die Öffentlichkeit treten. Bei den bearbeiteten Themen wird sich dagegen nicht viel ändern.

Welche Themen werden den Schwerpunkt bilden?

Themenschwerpunkte werden die regionale wirtschaftliche Entwicklung, die öffentlichen Finanzen, die Bildungspolitik und das Monitoring von Regulierungen sein. Wir werden aber natürlich auch zu anderen Themen Analysen erstellen, wenn das als nötig erscheint.

Wie sehen Sie Ihre Rolle im Vergleich zu anderen Instituten?

Die Konjunktur, das heisst die Entwicklung in der kurzen Frist, wird sicherlich keinen Schwerpunkt unserer Arbeit darstellen. Hier besteht bereits ein breites Angebot, auch für die Ostschweiz. Im Bereich mittel- und langfristige Entwicklung offerieren Beratungsunternehmen und Hochschulinstitute zwar ebenfalls ihre Dienste. Deren Spielraum wird allerdings oft dadurch begrenzt, dass die öffentliche Hand Hauptauftraggeberin für Studien ist. Solche Restriktionen werden wir nicht haben.

Möchten Sie die Dienstleistungen auch Dritten anbieten? Und wenn ja, wem?

Wir werden sicher mit Politikern, Parteien und anderen Verbänden in Kontakt stehen. Wenn Fragen und Themen für die IHK von Interesse sind, können wir natürlich mit Dritten zusammenarbeiten. Inhalte werden aber auch hier im Zentrum stehen. Unsere Unabhängigkeit werden wir schützen.

Neben Ihrer Tätigkeit für die IHK sind Sie auch noch Privatdozent an der Universität Basel. Wie sehen Sie die Beziehung zwischen Forschung an einer Universität und Arbeit für einen Wirtschaftsverband?

Ich beschäftige mich schon seit mehr als 15 Jahren mit der schweizerischen Wirtschafts-

politik. Dabei habe ich Studien zur Energiepolitik, zur Steuerpolitik, zum Finanzausgleich oder zur wirtschaftlichen Entwicklung gemacht. Meine Arbeit für die IHK ist eine Weiterführung und Vertiefung dieser Forschungstätigkeit. Das Zusammenspiel ist sehr fruchtbar: Die Fragestellungen stammen aus der Praxis, die Methoden aus der Forschung.

Für das letzte Konjunkturforum Zukunft Ostschweiz haben Sie eine umfassende Studie zur Finanzlage der Ostschweizer Kantone erstellt. Welche Reaktionen haben Sie im Nachgang zur Veröffentlichung erhalten?

Die Reaktionen waren mehrheitlich positiv. Vor allem wurde begrüsst, dass wir eine umfassende Analyse der finanzpolitischen Situation der Ostschweizer Kantone vorgelegt haben. Dabei konnten wir Bereiche identifizieren, in denen spezieller Handlungsbedarf besteht. Etwas überraschend gehören die Ausgaben für Primar- und Sekundarschulen zu den Bereichen, bei denen die Ostschweiz relativ viel Geld ausgibt. Ein gutes Bildungsniveau ist wichtig. Investitionen in die Bildung sind deshalb nötig. Allerdings muss auch bei der Bildung die Effektivität des Mitteleinsatzes stimmen.

Verraten Sie uns, an welchen Themen Sie zurzeit arbeiten respektive was wir von IHK-Research erwarten können?

Die Finanzpolitik wird uns sicherlich weiter beschäftigen. Es gilt, die Erkenntnisse der Studie zur Finanzpolitik zu vertiefen und sie damit für die politische Praxis nutzbarer zu machen. Kosten und Effizienz in der Bildung und die galoppierenden Kosten im Gesundheits- und im Sozialbereich sind drei kritische Bereiche, die wir näher untersuchen werden.

Bei der Finanzpolitik ist der politische Handlungsbedarf damit klar. Wo sehen Sie weitere Herausforderungen?

Die Ostschweiz weist bei der Steuerbasis einen klaren Rückstand gegenüber den meisten anderen Schweizer Regionen auf. Zwar sind die Ausgaben auch relativ tief. Das reicht aber nicht für eine tiefe Steuerbelastung, dazu ist die Ostschweizer Steuerbasis einfach zu schwach. Es gilt deshalb, nicht nur das Ausgabenwachstum in den Griff zu bekommen, sondern auch die Steuerbasis zu stärken. Der Standort Ostschweiz muss insbesondere für Unternehmen und hochqualifizierte Arbeitskräfte attraktiver werden.

Welchen Beitrag kann die Politik dazu leisten?

Die Erhältlichkeit von qualifizierten Arbeitskräften und das Fehlen von unnötigen bürokratischen Hürden sind zentral, tiefe Steuern ebenfalls. Bei allen drei Faktoren ist die Standortattraktivität der Ostschweiz bedroht. Eine strenge Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative würde das Angebot an hochqualifizierten Arbeitskräften einschränken. Die Regeldichte nimmt auch bei uns weiter zu, Stichworte sind neue Regeln im Arbeitsmarkt, beim Energieverbrauch oder bei Gebäuden. Und bei den Unternehmenssteuern liegt die Ostschweiz nur noch im Mittelfeld.

Bisher konnten sich Ostschweizer Unternehmen auf die Rekrutierung von Arbeitskräften im Ausland verlassen. Weniger attraktiv ist die Ostschweiz bei bereits in der Schweiz wohnhaften Personen. Was sind die Ursachen für diese Diskrepanz?

Effektiv konnte die Ostschweiz in der Vergangenheit von der Zuwanderung von Ausländern profitieren, verlor ihrerseits aber Bevölkerung an andere Regionen der Schweiz. Ein



Frank Bodmer wird Leiter des neu geschaffenen Kompetenzzentrums IHK-Research.

Problem sind sicherlich die teilweise grossen Distanzen zu den Zentren. Ein Zweites sind die relativ hohen Steuern bei Personen mit mittleren und hohen Einkommen. Die aktuelle Entwicklung am Immobilienmarkt ergibt hier ein gewisses Korrektiv. Immobilieneigentum bleibt in weiten Teilen der Ostschweiz erschwinglich. Wir dürfen diesen Vorteil nicht mit unnötig strikten Vorgaben bei der Richtplanung und einer Verknappung des Baulandes aus der Hand geben.

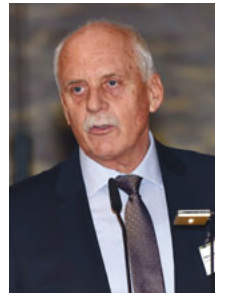
Wie sehen Sie die mittelfristigen Perspektiven für die Ostschweizer Wirtschaft?

Die Ostschweizer Exportwirtschaft hat die Finanzkrise, die Eurokrise und zuletzt die Aufhebung des Euromindestkurses erstaunlich gut verkräftet. Das zeigt, wie gut die Ostschweizer Firmen auf dem Weltmarkt aufgestellt sind. Allerdings liegen die Ostschweizer Exporte noch deutlich unter dem Niveau vor Beginn der Turbulenzen. Glücklicherweise haben sich Finanz- und IT-Branche positiv entwickelt und konnten die Lücke etwas füllen. Ein Grossteil des Beschäftigungswachstums der letzten Jahre stammt aber vom Staat und aus staatsnahen Bereichen wie «Gesundheit und

Soziales». Es ist klar, dass dies die Budgets von Kantonen, Gemeinden und Haushalten belastet hat.

Stellt die neue Ausrichtung der amerikanischen Politik unter Donald Trump eine Gefahr für die Ostschweiz dar?

Es ist noch zu früh für eine definitive Beurteilung. Viel wird von den Details abhängen. Sicher ist, dass ein neuer amerikanischer Protektionismus eine grosse Gefahr für die Ostschweizer Exportwirtschaft darstellen würde. Die Ostschweizer Exporte in die USA sind in den letzten Jahren stark gestiegen. Neue US-Zölle würden die Exporte von Präzisionsinstrumenten, Nahrungsmitteln und Maschinen empfindlich treffen. Auch die Exporte in die EU wären indirekt betroffen. Wenn US-Zölle oder die aktuell diskutierte Importsteuer deutsche Autos verteuern, werden auch die Ostschweizer Zulieferer darunter leiden.



IHK Auftakt 2017
3. Januar 2017



Weitere
Impressionen

«Hidden Champions» des ICT-Clusters Ostschweiz

ICT-Konferenz zum Zweiten



**Prof. Dr. Sibylle
Minder Hochreutener**
Prorektorin / Fachbereichsleiterin
Wirtschaft
FHS St. Gallen

Die Ostschweiz verfügt über viele gute Unternehmen, Bildungsinstitutionen und Organisationen, die alle Interesse an der Stärkung des ICT-Standortes Ostschweiz haben. Gleichzeitig wissen die verschiedenen Entscheidungsträgerinnen und -träger oft zu wenig über die Aktivitäten und Bedürfnisse der anderen. Mit der erneuten Durchführung der ICT-Konferenz wollen die IHK St. Gallen-Appenzell, der Verein IT St. Gallen rockt! und die FHS St. Gallen dem Abhilfe verschaffen.

Aktuellste Untersuchungen bestätigen, dass sich Unternehmen im stärker werdenden Konkurrenzdruck in ihren Aktivitäten und Massnahmen bevorzugt auf den operativen Bereich konzentrieren. Das bedeutet klassisch: Aufträge akquirieren, die Produktivität steigern und die Kosten reduzieren. Strategische Fragen wie etwa «Wo wollen wir fokussiert investieren?», «Wie schätzen wir die künftigen Entwicklungen ein?», «Wie können wir darauf im Unternehmen angemessen reagieren?», «Welche Innovationen sollen wir realisieren?» und «Wie können wir die entsprechenden Ressourcen (Know-how, Finanzen etc.) bereitstellen?» bleiben allzu oft unbeantwortet. Das ist ein offenes Dilemma, dem wir alle ausgesetzt sind. Geben wir es doch zu, es ist zu verlockend, diese strategischen Fragestellungen durch den operativen Druck im geschäftlichen Alltag verdrängen zu lassen. Die Folgen dieser Prioritätensetzung erkennen wir an den Reaktionen und den Resultaten der Player nach der Aufhebung des Franken-Mindestkurses.

Branchenübergreifend vernetzen

Es gibt gute Wege aus diesem Dilemma. Die strategische Perspektive können wir insbesondere mit folgenden einfachen und bewährten Methoden und Instrumenten neben dem operativen Alltag stärken: Regelmässiger Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen, Vernetzungen aus der Region mit ganz unterschiedlichen Playern, Impulse von Quer-



Die erste ICT-Konferenz fand letztes Jahr bei Abacus statt.

denkern und «Hidden Champions» sind probate Mittel. Dies funktioniert dann besonders gut, wenn wir daraus die eigene Situation reflektieren und von anderen lernen. Verschiedene Vereinigungen in der Ostschweiz haben diese Möglichkeiten bereits seit Längerem erkannt. Nicht von ungefähr streben die IHK St. Gallen-Appenzell und der Verein IT St. Gallen rockt! exakt diese Vernetzungen branchen- und institutionsübergreifend an.

Vielfalt durch Speed-Präsentation

Die zweite ICT-Konferenz will dieses Anliegen vertiefen, indem sie nicht nur die Ostschweizer Unternehmen vernetzt, sondern auch den Wissenstransfer zwischen Unternehmen und Hochschulen fördert.

Im ersten Teil geht es um Inputs aus der Wissenschaft. Die involvierten Hochschulen bereiten Erkenntnisse aus aktuellen Forschungspro-

jekten derart auf, damit Sie für die Unternehmung daraus «lessons learned» ableiten können. Im zweiten Teil werden Ostschweizer Unternehmen in Speed-Präsentationen berichten, was Sie von ihnen als Hidden Champions lernen können. Es geht also nicht um die üblichen Firmenpräsentationen, sondern um die Vermittlung der eigenen Kernkompetenz. Im dritten Teil folgt ein Apéro für Ihre persönliche Vernetzung und Vertiefung im Gespräch. Wir freuen uns auf Ihre aktive Teilnahme!

2. ICT-Konferenz zu «Hidden Champions» des ICT-Clusters Ostschweiz am Dienstag, 25. April 2017, von 16.00 bis 20.00 Uhr im Fachhochschulzentrum der FHS St. Gallen. Co-Veranstalter der ICT-Konferenz Ostschweiz sind die IHK St. Gallen-Appenzell, der Verein IT St. Gallen rockt! und die FHS St. Gallen.

R

ROMAN RUTISHAUSER
WEINGUT AM STEINIG TISCH
DORFSTRASSE 17 CH-9425 THAL
TELEFON 071 888 17 33
WWW.RUTISHAUSER-WEINGUT.CH



Einzigartige Weine vom Winzer für Geniesser

Verkauf ab Weinkeller und Laden

Mo-Fr 17.00 bis 18.30 Uhr

Sa 09.00 bis 14.00 Uhr

oder nach telefonischer Abmachung

Innovativ – traditionell – naturnah

Das heimische Weinerlebnis, hochwertig, sortenrein, jahrgansecht.

Der Countdown läuft.

ISDN ist Vergangenheit.
IP-Telefonie ist Zukunft.



ELEKTROTECHNIK Huber+Monsch

Starkstrom | Automation | Telematik | Informatik

www.hubermensch.ch

Wir verbinden Menschen
und Technik.



Universität St. Gallen

Weiterbildung für KMU

Intensivstudium KMU

50 Seminartage in 10 Blockwochen
27. Durchführung: April 2017 bis August 2018

Letzte Plätze!

St. Galler Management Seminar für KMU

20 Seminartage in 8 Blöcken
75. Durchführung: November 2017 bis Juni 2018

KMU Leadership

8 Seminartage in 2 Blöcken
13. Durchführung: September/Oktober 2017

KMU Führungskompetenz

6 Seminartage in 2 Blöcken
36. Durchführung: März/April 2017

«Mir gefiel der bewusste Ausbruch aus dem Alltag, um theoretisches Wissen konkret für die Praxis aufzufrischen. Absolut empfehlenswert!»

Roger Neff
Inhaber u. Geschäftsführer
Atelier Bischof AG, Tübach



www.kmu.unisg.ch/wb

Cromatech AG, Gossau

Die Cromatech AG plant und baut seit 1988 verfahrenstechnische Anlagen für die Herstellung von Lebensmitteln, Getränken, Kosmetika und Pharmazeutika. Nebst dem Anlagen- und Rohrleitungsbau vertreibt das Unternehmen Edelstahlaraturen und fertigt kundenspezifische Anlagenmodule, welche dann oft auch ins Ausland exportiert werden. Geschäftsleitungsmitglied Patrick Huber gibt Auskunft, weshalb Cromatech bei der IHK St.Gallen-Appenzell Mitglied wurde.

Wie haben Sie die IHK bisher – aus der Aussenperspektive – wahrgenommen?

Die IHK haben wir als wirtschaftspolitisch engagierte Einrichtung und als Anlaufstelle für kompetente Beratung in Sachen grenzüberschreitender Warenverkehr wahrgenommen.

Welches waren die Gründe für den Beitritt?

Die steigenden Anforderungen bei der Waren deklaration rund um die Ursprungsregeln im Präferenzverkehr mit Ländern mit Freihand-

delsabkommen machen entsprechende Schulungen notwendig. Dies verlangt einen engen Kontakt zur IHK.

Und welche konkreten Hoffnungen haben Sie in Bezug auf Ihre IHK-Mitgliedschaft?

Wir hoffen, dass sich mit unserer Mitgliedschaft unser Wissensstand in zollrechtlichen Angelegenheiten verbessert und wir dadurch unseren Kunden einen noch besseren Service bieten können.

In welchen Bereichen wünschen Sie sich künftig ein starkes Engagement der IHK?

Wir hoffen, dass sich die IHK im Rahmen ihrer Möglichkeiten dafür einsetzt, dass neue Regelungen und Vorschriften so gestaltet werden, dass die Umsetzung auch für Kleinbetriebe mit vertretbarem Zusatzaufwand realisierbar werden.

Welche Neuerungen stehen in Ihrem Unternehmen aktuell an?

Zurzeit sind wir an der Erneuerung unseres CAD- und IT-Systems, um durch effizientere und bessere Produktionsabläufe unsere Wettbewerbsfähigkeit weiter zu verbessern.

Neue Mitglieder der IHK

Wir freuen uns, dass wiederum viele neue Mitglieder unserer Organisation beigetreten sind, und heissen diese herzlich willkommen:

A. Baldegger AG Autozentrum, Oberuzwil; Autogarage und Tankstelle / Kauf, Verkauf, Vermittlung und Verwaltung von Immobilien

Brander Unternehmensentwicklung, Mels; Unternehmensentwicklung

Cromatech AG, Gossau; Anlagenbau für die Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie

Dent4You, St. Gallen; Weltweiter Vertrieb von Handel mit zahnärztlichen und zahntechnischen Produkten aller Art

ENSAB Immobilien AG, Sevelen; Verwaltung und Unterhalt der Immobilien der Texticolor Gruppe. Technischer Service der Maschinen und Anlagen der Texticolor Gruppe

Inset AG Industrie-Elektro-Technik, Oberriet; Beratung, Entwicklung und Fertigung für Steuerungen und Schaltanlagen

Klamedia AG, Appenzell; Filmproduktion, Video-Content-Beratung, Regie, Smovie Handyfilm Workshops, Referent

Mewis-Mode AG, Wil; Detailhandel Textil

Mirabit GmbH, Güttingen; Full-Service-Agentur für Werbe- und IT-Lösungen

Reckhaus AG, Gais; Handel mit Bioziden (Insektizide) und AirCare

Saccus AG, Gossau; Vertrieb und Handel mit Verpackungsmaterialien, insbesondere Kunststoff

Schreinerei Ambrosch GmbH, St. Gallen; Schreinereiarbeiten, Innenausbau, Küchen, Möbel etc.

Sirius Vermögensverwaltung, St. Gallen; Finanz/Vermögensverwaltung

Slongo AG, Herisau; Hoch-, Tief- und Strassenbauarbeiten aller Art

Swiss Licht AG, Niederbüren; Herstellung und internationaler Handel von LED-Produkten

visions.ch gmbh, Bischofszell; Digitale Kommunikation, Online-Marketing, CMS, Content-Management-Lösung, eCommerce, Digital Signage

Weitblick Online Agentur GmbH, St. Gallen; Online Marketing Dienstleistungen, Webentwicklung für KMU in der Region Ostschweiz

Willy Dornbierer Transport AG, Thal; Transporte, Logistik, Spedition, Kranarbeiten

SFS investiert 36 Mio. im Rheintal

Der Heerbrugg Metallverarbeiter SFS will bis Mitte 2018 gesamthaft rund 36 Millionen Franken in Heerbrugg und Rebstein investieren. Konkret ist geplant, im Zentrallager in Rebstein die Lagerkapazität mit einem Erweiterungsbau von derzeit 18 000 m² bis Mitte 2018 um über 4 500 m² auszubauen. Im gleichen Zug werde auch die Logistikinfrastruktur modernisiert und erweitert. Auch in Heerbrugg wird die Logistikinfrastruktur erneuert: Bis im Frühling 2018 werden die bestehenden Anlagen erweitert, deren Leistungsfähigkeit gesteigert sowie das Lagerverwaltungssystem erneuert. Die Investitionen hierfür werden auf rund 6 Mio Franken beziffert. Zudem investiert SFS in Heerbrugg rund 20 Mio. Franken in den Bereich der Wärmebehandlung. Mit einem Erweiterungsbau und der Installation von zusätzlichen Anlagen werde die Basis für die Realisierung der akquirierten Kundenprojekte und damit des zukünftigen Wachstums geschaffen. Das bestehende Gebäude wird auf der Nordseite durch eine zusätzliche Produktionsfläche von rund 1 800 m² erweitert.

Strukturierte Einstellungsinterviews erobern die Praxis

Die Jetter Management GmbH in St. Gallen unterstützt Unternehmen seit vielen Jahren erfolgreich bei der Optimierung ihrer Personalauswahl. Mit seinem aktuellen Buch «Praxistraining Einstellungsinterviews» stellt Geschäftsführer und Personalauswahlexperte Wolfgang Jetter sein Interview-Know-how und seine innovativen Tools auch einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung. Der Handlungsbedarf ist gross, wie Forschungen zei-

gen: Je stärker Interviews strukturiert sind, desto präziser lässt sich damit der künftige Berufserfolg von Bewerbern vorhersagen. Doch dem grossen potenziellen Nutzen strukturierter Einstellungsinterviews stand bislang ein vergleichsweise hoher Aufwand bei der Umsetzung gegenüber. Daher ist



die Verbreitung dieser Erfolgsmethode in KMUs immer noch unbefriedigend. Folge: Vermeidbare Fehlbesetzungen, unnötige Kosten, geringere Produktivität. Das Buch schliesst die Umsetzungslücke durch einen klaren Praxisfokus mit anschaulichen Filmbspielen, hilfreichen Übungen und praktischer Softwareunterstützung. Damit lässt sich das Handwerk guter Einstellungsinterviews nicht nur spielerisch erlernen, sondern auch spielend in die Auswahlpraxis umsetzen. *Jetter, W. (2017). Praxistraining Einstellungsinterviews. Bewerbungsgespräche planen, führen und auswerten. Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart.*

Flurina Rüesch gewinnt Gold an Berufs-Schweizer-Meisterschaft

Die Manufaktur-Mitarbeiterin Flurina Rüesch hat an der 6. Berufs-Schweizer-Meisterschaft der Bekleidungs-gestalterinnen/Bekleidungs-gestalter den 1. Rang gewonnen und qualifiziert sich für die WorldSkills in Abu Dhabi. Die Teilnehmenden fertigen an der Schweizer Meisterschaft während 22 Stunden ein Kleidungsstück an, vom Zuschneiden bis zum

fertigen Bügeln. Der sparsame Stoffverbrauch, das rationelle Arbeitsvorgehen, die Genauigkeit, Kreativität und eine genaue Verarbeitung bilden die Bewertungsfaktoren der Wettbewerbsarbeit. Die zwanzigjährige Flurina Rüesch, die seit Sommer 2015 als Schneiderin in der Manufaktur arbeitet, hat gemäss dem Veranstalter Swiss Couture durch ihre exzellente Lösung der Aufgaben, ihre faszinierende Kreativität und einen professionellen Auftritt im Qualifikationsgespräch überzeugt.

Der 1. Rang hat zur Folge, dass sich Flurina Rüesch für die Teilnahme an den WorldSkills im Oktober 2017 in Abu Dhabi qualifiziert hat. Herzlichen Glückwunsch!

International School schliesst

Die International School St. Gallen (ISSG) schliesst auf Ende des Schuljahres 2016/2017 per 31. Juli 2017: Nach einer siebenjährigen Aufbauphase mit verschiedenen Betreibern hat sich gezeigt, dass die Ressourcen für eine International School in der Region St. Gallen nicht nachhaltig gesichert werden können. Für die derzeit eingeschriebenen 32 Schülerinnen und Schüler werden Anschlusslösungen angeboten. «Es ist für den Standort St. Gallen sehr schade, dass die International School trotz grosser Anstrengungen der Verantwortlichen nicht auf eine Schülerzahl kommt, die den Betrieb kostendeckend sichern würde», hält Stadtpräsident Thomas Scheitlin fest. Allerdings sei es auch nicht richtig, eine Institution zu erhalten, wenn das Bedürfnis zu wenig gross sei. Regierungsrat Bruno Damann, dessen Wirtschaftsförderung in den letzten Jahren zu den Unterstützern der International School gehörte, sieht es ähnlich: «Die stark im Dienstleistungssektor tätige Wirtschaft der Region St. Gallen hat – anders als das industriell starke Rheintal-Werdenberg – weniger international ausgerichtete Unternehmen mit entsprechend global mobilen Mitarbeitenden.» Dennoch bedauert er die Schliessung, weil die International School bei Ansiedlungen neuer Unternehmen immer wieder eine positive Rolle gespielt hat. Gleichzeitig hält er fest: «Mit der erfolgreichen ISR in Buchs verfügt der Kanton weiterhin über eine ausgezeichnete International School.»

Impressum

IHKfacts – Das Wirtschaftsmagazin

Herausgeberin: Industrie- und Handelskammer IHK St.Gallen-Appenzell, Gallusstrasse 16, 9001 St.Gallen, Telefon 071 224 10 10, Fax 071 224 10 60, info@ihk.ch, www.ihk.ch

Redaktionsleitung: IHK, Robert Stadler, Telefon 071 224 10 10, robert.stadler@ihk.ch

Mitarbeitende dieser Ausgabe: Dr. Frank Bodmer, Michael Götte, Roland Ledergerber, Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener, Augustin Saleem, Simon Scherrer, Dr. Kurt Weigelt

Anzeigenverkauf: IHK, Katia Zambelli, Telefon 071 224 10 14, katia.zambelli@ihk.ch

Layout und Druck: galledia ag, Burgauerstrasse 50, 9230 Flawil
www.galledia.ch

Auflage: Druckauflage 10 300 Exemplare, Einzelversand an 10 000 Adressen

Erscheinungen: 4-mal jährlich, Februar, April, August, November



«Nora» in Altenrhein empfangen

Seit Mitte Februar hat die People's Viennaline eine zweite Embraer 170 – bei ihrem Anflug von Wien kommend wurde sie mit der traditionellen Wasserfontäne der Flughafen-Feuerwehr anlässlich der Erstlandung in Altenrhein begrüsst. Sie soll im April auf den Namen «Nora» getauft werden. Nach umfangreichen Umbauarbeiten bei Niki Technik in Wien und Ruag Aerospace in Oberpfaffenhofen hat die als OE-LTK immatrikulierte Embraer 170 alle behördlichen Zulassungen erhalten. Die OE-LTK ist baugleich wie die bisher im Einsatz stehende OE-LMK und wird bis Ende Jahr noch mit komfortablen Ledersitzen nachgerüstet. Daniel Steffen, CEO der People's Air Group sagt zum Flottenzuwachs: «Nach einer einjährigen intensiven Evaluations- und Projektphase sind wir überzeugt, dass wir mit einem baugleichen, modernen Embraer 170 Regionaljet für den Flugmarkt am Bodensee richtig aufgestellt sind. Zudem bieten wir mit einem zweiten Flugzeug eine noch höhere betriebliche Zuverlässigkeit und konnten 25 zusätzliche Arbeitsplätze in Altenrhein schaffen.»

Helvetia lanciert Venture Fund für Investitionen in Start-ups

Per Anfang 2017 lanciert Helvetia Versicherungen einen eigenen Venture Fund für Investitionen in Start-ups. Verantwortlich hierfür ist das neu geschaffene Ressort Digital Ventures in der Unternehmensentwicklung, die

zukünftig von Martin Tschopp geleitet wird. Zur Unterstützung der Digitalisierung lancierte Helvetia Versicherungen per Anfang 2017 den Helvetia Venture Fund. Der Fund investiert systematisch in Start-ups, die zur digitalen Transformation des bestehenden Kerngeschäfts von Helvetia beitragen und gezielte Geschäftsmodell-Innovationen ermöglichen. Über die nächsten Jahre sollen über den Fund rund 55 Mio. Franken in gut 25 Jungunternehmen investiert werden.

Sauberes Wasser für Nepal

In Nepal versucht sich das St. Galler Start-up Weconnex mit einem neuen Geschäftsmodell: Mit Wasseraufbereitung will es Arbeitsplätze und damit Einkommen für die Einwohner schaffen. Weconnex will nicht nur Geld verdienen, sondern der Bevölkerung in Nepals Tiefebene sauberes Wasser und eine wirtschaftliche Entwicklungsmöglichkeit bieten. Einheimische sollen in ihren Dörfern aufbereitetes Wasser verkaufen, schreibt die «Handelszeitung».

Das Projekt sei nicht einfach zu vermitteln: Die Landbevölkerung in Nepal ist es sich nicht gewohnt, für Wasser bezahlen zu müssen. Es kann kostenlos aus vielen Brunnen geschöpft werden. Der Unterschied liegt in der Qualität des Wassers: Das Brunnenwasser enthält Eisen und Arsen; wenn die Bewohner das Wasser jahrelang trinken, kann dies zu Vergiftungen führen. Das Start-up setzt auf einen wirt-

schaftlichen Ansatz: Durch die Wasserreinigungsanlagen entstehen Arbeitsplätze, und dies führt zu Einkommen. Die lokalen Mitarbeiter leiten die Verkaufsstellen selbstständig und sind mit fünf Prozent Kommission am Umsatz beteiligt.

Baubewilligung für Rechenzentrum Ostschweiz erteilt

Die Baubewilligung für das Rechenzentrum Ostschweiz ist erteilt. Für Ende 2017 ist die Eröffnung des energieeffizientesten Rechenzentrums der Schweiz vorgesehen. «Der Zeitpunkt für die Erteilung der Bewilligung ist ideal», erklärt Andreas Schwizer, Bereichsleiter SAKnet ad interim, und führt aus: «Im Oktober haben bereits die Erschliessungsarbeiten zum Bau des Rechenzentrums Ostschweiz gestartet. Mit diesen sind wir nun weit fortgeschritten, sodass die eigentliche Bautätigkeit planmässig beginnen kann.»

Der Rohbau des Gebäudes wird im Juni bereitstehen. Dann beginnen die Arbeiten am Innenleben und an den Fassaden. Das Rechenzentrum Ostschweiz wird nach seiner Fertigstellung nicht nur ein sicherer Datenspeicher für die Region sein, sondern dank innovativer Technik auch ein grosses Photovoltaik- und Wärmekraftwerk darstellen. Die SAK nutzt dabei die klimatischen Bedingungen von Gais und setzt gezielt auf die Zusammenarbeit mit dem lokalen Gewerbe im Wärmeverbund.

Industrieverein Appenzell A. Rh.

Horizonte

Am 8. März 2017 organisiert die St. Galler Kantonalbank das Konjunktur- und Trend-Forum. Im ersten Teil geht es um die Frage, ob sich die Konjunktur zurück auf den Wachstumspfad bewegt. Der zweite Teil des Abends gilt der Arbeitswelt von morgen und warum uns – trotz Digitalisierung – die Arbeit wohl nicht ausgehen wird.

Unternehmensspiegel Appenzellerland

Am 21. März 2017 findet der 8. Unternehmensspiegel Appenzellerland statt. Exponenten aus der Appenzeller Wirtschaft diskutieren die Frage, wie eine Unternehmung inno-

vativ wird, obwohl ihr diese Eigenschaft eigentlich fremd ist.

Freizeitarausstellung AR/AI

Vom 21. bis 23. April 2017 stellen Lernende aus über 40 Berufen in Teufen ihre Arbeiten aus, die sie in ihrer Freizeit gestalten. Es nehmen jeweils etwa 230 Lernende teil. Die Arbeiten müssen nicht berufsbezogen sein und sie werden nicht juriiert. Die Ausstellung verzeichnet jeweils einige Tausend Besucher.

Wirtschaft Region St. Gallen (WISG)

Visionäre Vorschläge für Marktplatz

2011 und 2015 verwarfen die Stadt-St. Gallerinnen und St. Galler die Vorlagen zur Neu-

gestaltung des Marktplatzes. Das zweite Projekt wurde damals auch durch die WISG bekämpft. Dieses Jahr werden nun in einem partizipativen Verfahren die Grundlagen für ein neues Projekt erarbeitet. Die WISG ist überzeugt, dass ein partizipatives Verfahren konkrete Vorschläge und Visionen braucht, die als Basis für die Diskussion und für ein erfolgreiches späteres Projekt dienen können. Darum beteiligt sich die WISG aktiv an diesem Prozess und hat sechs konkrete Vorschläge eingebracht. Eine der visionären Ideen ist eine Verschiebung von Bank Acrevis und Restaurant Marktplatz nach Norden, um einen grösseren Platz realisieren zu können. Die Vorschläge sind unter www.wisg.ch abrufbar.

Datum	Veranstaltungsreihe	Veranstaltung	Ort	Zeit
MÄRZ 2017				
06.03.– 15.05.	IHK Academy	Diplomlehrgang Exportsachbearbeiter SIHK	IHK St.Gallen-Appenzell	6 Tage
07.03.	IHK Merchants Club	Business-Lunch: Zwei Star-Chefs fürs Einstein Sebastian Zier und Moses Ceylan	Einstein Gourmet St.Gallen	12.00–13.30
22.03.	IHK Merchants Club	Women-Only: Herausforderung Buchhandel heute Gast: Leonie Schwendimann – Buchhandlung zur Rose St.Gallen	IHK St.Gallen-Appenzell	12.00–13.30
APRIL 2017				
04.04.	IHK Merchants Club	Business-Lunch: Gefährliches «Triple B» der Geldpolitik. Bitcoins, Blockchain, bargeldlos Gast: Dr. Markus Will, Goodwill Communication GmbH, Wienacht	IHK St.Gallen-Appenzell	12.00–13.30
06.04.	IHK Academy	Exportseminar: Exportformalitäten	IHK St.Gallen-Appenzell	08.30–17.00
MAI 2017				
04.05.	IHK Academy	Exportseminar: Elektronische Veranlagungsverfügung eVV Import	IHK St.Gallen-Appenzell	08.30–12.00
09.05.	IHK Merchants Club	Business-Lunch: Starke Marken haben nur die Grossen? Von wegen! So funktioniert erfolgreiches Branding für KMU & Familienbetriebe Gäste: Christoph Ottiger und Ursina Ghilardi, Kernbrand AG, St.Gallen	IHK St.Gallen-Appenzell	12.00–13.30
11.05.	IHK Academy	Exportseminar: Freihandelsabkommen und -systeme, präferenzielle Ursprungsregeln	IHK St.Gallen-Appenzell	08.30–17.00
17.05.	IHK Academy	Exportseminar: Ursprungszeugnisse korrekt erstellen	IHK St.Gallen-Appenzell	08.30–12.00
24.05.	IHK Merchants Club	Women Only: Herausforderung Brustkrebs Gast: Dr. Barbara Bolliger – Tumor- und Brustzentrum ZeTuP St.Gallen	IHK St.Gallen-Appenzell	12.00–13.30
JUNI 2017				
06.06.	IHK Merchants Club	Business-Lunch: Talk am Mittag – Gast: Pierin Vincenz, Präsident des Verwaltungsrates der Helvetia-Versicherungen, St.Gallen	IHK St.Gallen-Appenzell	12.00–13.30
16.06.	IHK Merchants Club	Time Out : 6. IHK-Golfturnier	Golfplatz Gonten	Ganztags
21.06.	GV 2017	Generalversammlung	OZ Thurzelg, Chäsivis	14.00–19.00
JULI 2017				
04.07.	IHK Merchants Club	Business Lunch : Gute Mitarbeiter rekrutieren – Tipps und Tricks von Profis. Gast: Roger Eberhard, PMS Schönenberger AG, St.Gallen	IHK St.Gallen-Appenzell	12.00–13.30
07.07.	IHK Merchants Club	Time Out: 7. IHK Töfftour (Verschiebedatum: 18.8.2017)	On the road	Ganztags
AUGUST 2017				
15.08.	IHK Merchants Club	Business Lunch: Luxusuhren: Die tickende Geldanlage Gast: Hiob Calan, CHRONOART, St.Gallen	IHK St.Gallen-Appenzell	12.00–13.30
23.08.	IHK Merchants Club	Women-Only: Herausforderung Gastronomie Zu Gast bei Daniela Müller, Restaurant Adler, Mörschwil	Restaurant Adler, Horchentalstr. 1, Mörschwil	12.00–13.30
29.08.	IHK Academy	Exportseminar: Mehrwertsteuer in der EU	IHK St.Gallen-Appenzell	08.30–17.00
30.08.	EcoOst	EcoOst-Arena	Autobau, Romanshorn	16.00–20.00

VORANKÜNDIGUNG

21.06.2017	IHK-Generalversammlung	OZ Thurzelg, Chäsivis, Oberbüren	14.00–19.00 Uhr
30.08.2017	EcoOst-Arena	Autobau Romanshorn	16.00–20.00 Uhr
20.11.2017	Zukunft Ostschweiz	Olma Halle 2.1, St.Gallen	14.00–19.00 Uhr



Informationen und Anmeldungen unter
www.ihk.ch > Veranstaltungen



Martel.
Im Weinolymp zuhause.
Mit Smart Buys stark.

Martel am Bahnhof St.Gallen
Poststrasse 11

Martel im Neudorf St.Gallen
Lerchentalstrasse 15

Martel am Bellevue Zürich
Rämistrasse 14

www.martel.ch



Freude am Fahren



DER BUSINESSATHLET.

DIE NEUE BMW 5er LIMOUSINE.
JETZT BEI IHRER CHRISTIAN JAKOB AG.

Christian Jakob AG
Schuppisstrasse 9
9016 St. Gallen
Tel. 071 282 49 69

Christian Jakob AG
Unterdorfstrasse 85
9443 Widnau
Tel. 071 727 20 40

christianjakob.ch