

ZANOTTA AG Ökologie lohnt sich.

Aktenvernichtung St.Gallen
071 244 55 03, www.zanotta.ch



Unternehmer Peter Spuhler:

Vorwärtsstrategie und Rücktrittsgedanken

Seite 26

In dieser Ausgabe:

Kurt Weigelt, Walter Schönholzer,
Peter Gleim, Mario Willi, Roland Wäspe,
John Stutz, Ralf Schindel, Beat Bossart

 **winterthur**

Ihr Ansprechpartner für Firmen-Versicherungslösungen /

AXA.ch

Der Umgang mit Risiken

Was sind die grössten Risiken im Unternehmertum?
Und wie kann man ihnen begegnen? Persönlichkeiten aus
der Ostschweizer Wirtschaftsszene beziehen Stellung.

Ab Seite 10

Sauber bleiben!

pronto-ag.ch

pronto
Wir verstehen mehr
als Reinigung.

Sich das Unvorstellbare vorstellen

Risiken gehören zum Unternehmertum dazu. Wer nichts wagt, der gewinnt auch nichts. Eine ausgereifte Analyse von Risiken, von Chancen und Gefahren ist jedoch zwingend und zeichnet den verantwortungsbewussten CEO aus. Was aber sind die grössten Risiken? Und wie kann man ihnen begegnen? Persönlichkeiten aus der Ostschweizer Wirtschaftsszene beziehen Stellung zu einem der wichtigsten Themen in den Chefetagen.

Unternehmer zu sein, sein eigener Chef zu sein, ist mit zahlreichen Vorteilen verknüpft: Man kann sich einen horrenden Lohn ausbezahlen. Man kann sich, wann immer man will, eine Auszeit gönnen und dem Golfplatz oder dem Seerestaurant einen Besuch abstatten. Und insbesondere hat man den Vorteil, unliebsame Aufgaben an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter delegieren zu können. Ironie Ende.

Wer an der Spitze einer Firma steht und wer allenfalls selber für den Aufbau derselben verantwortlich war, weiss aus eigener Erfahrung, dass der Alltag anders aussieht. Dass man hin und wieder mit den eingangs geschilderten Vorurteilen konfrontiert wird, führte vielleicht in der Anfangsphase der Selbstständigkeit noch zu heftigen Debatten, wird aber wohl inzwischen nur noch mit einem müden Lächeln quittiert.

Unternehmertum bedeutet in erster Linie, eine grosse Verantwortung zu übernehmen – gegenüber sich und seinem familiären Umfeld, aber auch gegenüber den Mitarbeitern. Anders als gewisse Manager den-

ken verantwortungsbewusste Unternehmer nicht an den schnellen Gewinn, sondern an eine nachhaltige Entwicklung ihres Business. Sie wollen Werte schaffen, die im besten Fall die Zeit überdauern. Sie wollen etwas unternehmen und nicht managen. Risiken einzugehen, gehört zum Unternehmertum ebenso dazu. Hier setzt jeder CEO seine Schmerzgrenze individuell: Wie weit ist man bereit zu gehen? Wie viel Gewicht gibt man den potenziellen Möglichkeiten im Verhältnis zu den potenziellen Gefahren? Was für den einen ein Risiko darstellt, ist für den anderen bloss eine etwas grössere Herausforderung. Nachfolgend beziehen Persönlichkeiten aus der Ostschweizer Unternehmerszene Stellung zum Thema «Risiken». Sie geben Antworten auf die Fragen, was heute einer der grössten Risikofaktoren ist und was die höchsten Hürden zum Erfolg sind.

Umsetzung: Marcel Baumgartner

Bilder: zVg.



Stefan W. Kuhn, CEO,
K+DAG, St. Gallen

Zwang zur Grösse

«Ich argumentiere aus der Sicht eines Unternehmens in gesättigten und reifen Märkten. Hier sind für mich vier Gedanken zentral: 1. Auseinanderbrechen der Eurowährungsunion und weitere massive und dauerhafte Verteuerung des Schweizer Franks. 2. Europäisches beziehungsweise schweizerisches Rechtssystem wird vom amerikanischen Rechtssystem mehr und mehr überrollt (Problem der Schuldumkehr und der daraus resultierenden Haftung). 3. Zeitlich häufige und schnelle Wechsel von Ansprechpartnern bei Konzernkunden, daraus resultierend deren schwierige Verlässlichkeit und deren eingeschränkte Entscheidungsfreude beziehungsweise -kompetenz. Und 4. Zwang zur Grösse – ausgelöst beispielsweise durch Technologie oder Nachfrage – führt zu einer Konsolidierung der Endkundenmärkten. Und dies bewirkt eine Konsolidierung aller nachfolgenden Zuliefermärkte.»



*Konrad Hummler,
Partner, M1 AG,
St. Gallen*

Reaktionsfähigkeit

«Das grösste Unternehmerrisiko besteht darin, Gefahren abstrakt zu formalisieren und ihnen schwer einschätzbare Wahrscheinlichkeiten zuzuordnen. Risiken haben die unangenehme Eigenschaft, dass sie plötzlich sehr konkret werden können. Dann zählt nur noch Reaktionsfähigkeit, Durchhaltewillen (und -vermögen) und die psychische Fähigkeit, das hinzunehmen, was man nicht ändern kann. Wie kann man vorsorgen? Indem man sich immer wieder dazu zwingt, sich das sogenannte Unvorstellbare vorzustellen, und das mögliche eigene Handeln durchdenkt.»

Treiber der Veränderungen verstehen

«Erfolgreiche Geschäftsmodelle haben heute eine viel kürzere Halbwertszeit als in früheren Jahren. Das Umfeld und die Rahmenbedingungen verändern sich deutlich rascher. Das aktuelle Geschäftsmodell muss somit permanent überarbeitet und weiterentwickelt werden. Ein Nicht-Erkennen dieser Veränderungsdynamik ist sehr gefährlich. Die grösste Hürde ist einmal mehr der Mensch selbst: In der heutigen Zeit ist es entscheidend, flexibel zu sein, in Szenarien zu denken und grundsätzlich eine sehr positive Einstellung in Bezug auf den Wandel zu haben. Wichtig ist, dass es gelingt, die Treiber von Veränderungen zu verstehen und darauf entsprechend zu reagieren.»

*Adrian Künzi, CEO,
Notenstein La Roche
Privatbank, St. Gallen*



*Karin Bischoff,
Inhaberin,
Die Manufaktur GmbH,
St. Gallen*

Wertschätzung für Handwerk

«Ein Risikofaktor für uns als Fachgeschäft und Handwerksbetrieb ist sicherlich der zunehmende Verlust des Qualitätsbewusstseins. Und: Der Wandel zum Onlineeinkauf, die Eurothematik und damit die Attraktivität des Einkaufs im nahen Ausland haben den Detailhandel durchgeschüttelt. Mit unserer Schneiderei und unserer Dienstleistung, Massbekleidung herzustellen, besetzen wir aber auch eine Nische im Gegenteil, die sehr geschätzt wird. Für ein Handwerk sind fachlich gut ausgebildete Mitarbeiter absolut zentral – und können zum Risiko werden, wenn die entsprechende Ausbildung nicht mehr angeboten wird. Ausserdem ist es enorm wichtig, zuverlässige Lieferanten und Partner zu haben. Die Wertschätzung des Handwerks hat sehr gelitten. Für uns ist es eine grosse Hürde, das Bewusstsein und die Wertschätzung für das Handwerk greifbar zu machen. Die Onlinewelt hat viel verändert. Hier einen Gegentrend zu setzen, ist eine Herausforderung. Das persönliche Zusammentreffen mit den Kunden wieder zu fördern und Dienstleistungen für individuelle Massarbeit anzubieten, ist für uns eine zentrale Aufgabe. So sehen wir einen langfristigen Erfolg für unser Unternehmen und die Sicherung der Arbeits- und Ausbildungsplätze.»

Der Schlüssel für alles

«Ich würde nicht einmal von Risiko- respektive Erfolgsfaktor reden, sondern eher vom Schlüssel für alles im Leben, sei es im unternehmerischen oder auch im privaten Leben: Dieser Schlüssel ist die aufrichtige, ehrliche und ganz persönliche Beziehung zu den Menschen in der Familie, im Freundeskreis, zu den Mitarbeitern sowie zu den Geschäfts- und Handelspartnern.»

*Karl Müller, Inhaber,
kybun AG, Roggwil*



Der Mensch und das Recht



*Leo Staub, Rechtsanwalt,
Präsident/Mitglied
mehrerer Verwaltungsräte,
Professor im
Wirtschaftsrecht und
Direktor an der Executive
School der Universität
St. Gallen.*

«Aus meiner Perspektive gibt es, neben den aktuellen Risiken wie der Beeinträchtigung unserer Wettbewerbsfähigkeit wegen der Frankenstärke oder den strukturellen Folgen der Digitalisierung, vor allem zwei manchmal etwas unterschätzte Risiken: der Mensch und das Recht.

Unternehmen führen heisst, die richtigen Köpfe an die Spitze zu berufen. Gute Führungskräfte müssen natürlich sicher in den für das Unternehmen wesentlichen Themen sein, sie sollen aber auch integer und empathisch führen sowie erfolgs- und zielorientiert arbeiten. Im besten Fall sind sie zudem unpräventios,

nehmen sich selber als Person also nicht so wichtig, und widerstandsfähig. Letzteres ist gemeint, wenn man von Resilienz spricht: Es geht darum, selbstkritisch und lernfähig zu sein, die Fähigkeit zu haben, nach Tiefschlägen wieder aufzustehen, sich an schnell ändernde Umstände im Markt anzupassen und optimistisch zu bleiben. Falsch ausgesuchte und nicht seriös geführte Manager sind vielleicht das grösste Unternehmensrisiko überhaupt.

Rechtliche Risiken nehmen laufend zu, und zwar in allen Bereichen unternehmerischer Aktivitäten. Stichworte dazu sind etwa Compliancerisiken, Vertragsrisiken, Steuerrisiken, Risiken im Arbeitsverhältnis, Risiken im Umgang mit Konsumenten- und Umweltschutzanliegen und viele mehr. Werden rechtliche Risiken nicht «bewirtschaftet», können sie ein Unternehmen in den Ruin treiben. Solche Risiken müssen identifiziert, bewertet und gewichtet, vor allem aber sauber gesteuert werden. Das verlangt viel professionellen Einsatz. Die Verantwortung für die Beherrschung rechtlicher Risiken darf dabei nicht einfach auf externe Berater abgeschoben werden: Jeder Verwaltungsrat, jedes Geschäftsleitungsmitglied muss in der Lage sein, solche Risiken zu erkennen und dann zu entscheiden, ob Fachleute von aussen beigezogen werden müssen oder nicht.

Wichtig ist aber eben auch, dass Unternehmensleiter Risiken nicht scheuen, sondern ganz bewusst – und hoffentlich kontrolliert – immer wieder Risiken eingehen. Nur so lassen sich auch Chancen für das Unternehmen realisieren.»

Veränderungsbereitschaft

«Risiken sind vielfach auch Chancen. So stellt die rasante technologische Entwicklung, insbesondere die Digitalisierung, heute für die Unternehmen eine grosse Herausforderung dar. Dem stellt sich Helvetia in der aktuellen Strategie helvetia 20.20: Erhöhte Agilität, Innovationsgeist und der Fokus auf den Kunden sollen uns ermöglichen, die sich aus der Digitalisierung ergebenden Chancen zu nutzen. Entscheidend für den Erfolg wird sein, dass alle Mitarbeitenden dieses Denken mittragen und die notwendige Veränderungsbereitschaft aufbringen.»

*Pierin Vincenz,
Verwaltungsrats-
präsident,
Helvetia Gruppe*





*Patrik Lanter, CEO,
NeoVac Gruppe, Oberriet*

Kein Festhalten an bisherigen Prozessen

«Die grösste unternehmerische Herausforderung ist die Automatisierung sich wiederholender und logischer Arbeitsprozesse. Einher geht die Veränderung der Stellenprofile: Wir brauchen als Arbeitnehmer zunehmend kompetente ‚Systemtrainer‘, die den Applikationen beibringen, die Arbeit zu erledigen. Das verlangt deutlich mehr gut ausgebildete Fachkräfte als in der Vergangenheit. Zu langes Festhalten an bisherigen Arbeitsprozessen wird sich in unserer Branche als fatal erweisen.»

Erfolg kann träge machen

«Das grösste Risiko für jede erfolgreiche Unternehmerin und jeden Unternehmer ist eine lange Reihe von erfolgreichen Jahren: Sie können dazu führen, dass man träge und überheblich wird – dass man alles besser weiss. Dass man nicht mehr sehen will, wie gut und innovativ sich die Konkurrenz entwickelt und wie träge und selbstverliebt das eigene Unternehmen wird. Dass man gut gemeinten Rat von innen und aussen ignoriert. Dagegen kann man sich schützen: Indem man den Wettbewerb aufmerksam verfolgt, indem man selbstkritisch bleibt und vor allem, indem man sich mit Menschen umgibt – innerhalb und ausserhalb der Firma –, die einem ungeschminkt und loyal die Wahrheit sagen.»

*Heinrich Christen,
Office Managing
Partner St. Gallen,
Ernst & Young AG*



*Christoph Brunner,
Partner und Mitglied
der Geschäftsleitung,
OBT AG, St. Gallen*

Raus aus dem Hamsterrad

«Viele Führungskräfte sind heute so stark belastet, dass ihnen vor lauter Hektik und dringenden Aufgaben droht, im Tagesgeschäft unterzugehen und die langfristige Ausrichtung aus dem Auge zu verlieren. Die Zeit für strategische Gedanken muss immer mehr der kurzfristigen Pendenzen erledigung geopfert werden. Und wenn dann doch eine strategische Planung angegangen werden kann, fehlt vielfach die notwendige Zeit für eine erfolgreiche Umsetzung. Es droht ein strategisches Flickwerk. Führungskräfte müssen sich unbedingt Zeitfenster für die langfristige Unternehmensentwicklung freihalten. Vielleicht müssen wir auch wieder mehr bereit sein, freie Ressourcen zu schaffen und die kurzfristige Rentabilisierung zu verlassen.»