

## DIE ZAHL

5,2

Prozent weniger Personal Computer (PC) als in der Vorjahresperiode sind im zweiten Quartal dieses Jahres weltweit verkauft worden. Das hat die Analysefirma Gartner berechnet. Ihre Konkurrentin IDC kam auf ein Minus von 4,5 Prozent. Die Verkäufe von Notebooks und Desktop-Computern sinken seit einigen Jahren, weil Konsumenten und Unternehmen vermehrt zu Smartphones und Tablets greifen. In den vergangenen Quartalen waren Rückgänge von

# Lenovo

rund 10 Prozent im Jahresvergleich die Norm. Dass der Druck jetzt etwas nachliess, könne damit zu tun haben, dass der Dollarkurs binnen eines Jahres weitgehend stabil geblieben sei, sagte Gartner-Analystin Mikako Kitagawa. Ein stärkerer Dollar verteuert Computer und Bauteile in vielen Regionen und bremst dadurch die Verkäufe. Grösster PC-Hersteller ist weiterhin die chinesische Lenovo mit gut 20 Prozent Weltmarktanteil, knapp vor Hewlett-Packard und vor Dell (15 Prozent). Apple kommt mit dem Mac auf 7,1 Prozent. (dpa)

## ABC schliesst Standort Buchs

**BUCHS.** Die ABC Distribution & Retail Solutions GmbH wird im März 2017 geschlossen. Als Folge gehen an ihrem Standort Buchs 60 Stellen verloren. Grund für die Schliessung seien «die veränderte Wirtschaftlichkeit des Geschäfts und die zunehmende Digitalisierung der Games-Branche» sagt eine Sprecherin des US-Konzerns Electronic Arts (EA). Diesem gehört die ABC seit 18 Jahren, die 1991 in Sevelen als ABC Software GmbH gegründet worden war. EA entwickelt Computer- und Videospiele, setzte im letzten Fiskaljahr 4,4 Mrd. \$ um und ist bekannt für Games wie «Fifa» oder «Sims». ABC ist in der Schweiz zuständig für Vertrieb, Marketing und PR von Games, Anwendersoftware und Zubehör. Laut Sprecherin erhalten alle Angestellten die Möglichkeit, in neuen Positionen für EA tätig zu sein. Zudem soll es einen Sozialplan inklusive Hilfe bei der Stellensuche geben. In Genf hat EA den Europa-Hauptsitz. (ab)

## BAK reduziert Prognosen

**BASEL.** Nach dem Brexit-Votum senken die Konjunkturforscher der BAK Basel ihre Wachstumsprognosen für die Schweizer Wirtschaft um je 0,2 Prozentpunkte. Neu rechnen sie für 2017 und 2018 noch mit einem realen Wachstum von 1,5% und von 2%. Zuvor hatten sie 1,7% und 2,2% prognostiziert. Keine spürbaren Folgen seien im laufenden Jahr zu erwarten. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) der Schweiz dürfte weiterhin um 1% zunehmen, wie die BAK mitteilte. In der neuen Prognose geht sie zwar davon aus, dass die negativen Folgen des Brexit vor allem Grossbritannien betreffen, aber auch in der Schweiz Spuren hinterlassen. Vor allem dürfte die Nachfrage nach Schweizer Exportprodukten sinken. Zudem ist laut BAK der Franken wieder unter Aufwertungsdruck geraten und die Ungewissheit gestiegen. (sda)



Bild: fotolia

Wer den Unternehmergeist spürt, kann eine Firma gründen – oder prüfen, ein bestehendes Unternehmen weiterzuführen.

# Potenzial an vielen Orten

Die Gründung neuer Firmen boomt, besonders im Internetzeitalter. Zugleich gibt es aber bestehende Firmen, die einen Nachfolger brauchen – und sich ebenso weiterentwickeln lassen.

THORSTEN FISCHER

Zwei Trends lassen sich seit geraumer Zeit in der Wirtschaft beobachten. Zum einen werden fleissig Firmen gegründet, besonders Start-ups, die durchs Internet beflügelt werden. Aktuell stellt etwa die auf Online-Firmengründungen spezialisierte Startups.ch fest, dass die Zahl der neu ins Schweizer Handelsregister eingetragenen Unternehmen im ersten Semester 2016 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 2% gestiegen ist.

Zugleich lassen Studien über bestehende Firmen aufhorchen, bei denen es ums Thema Nachfolge geht. Vor kurzem hielt etwa die Credit Suisse gemeinsam mit der Universität St. Gallen HSG fest, dass Zehntausende Firmen vor dem Aus stünden, wenn die Nachfolgeregelung scheitert (vgl. Ausgabe vom 23. Juni).

### Positionierung überlegen

Angesichts der Zahlen stellt sich die Frage, ob es nicht auch Sinn macht, eine bestehende Firma mit Potenzial zu übernehmen statt eine neue zu gründen.

Es habe viele Vorteile, ein Unternehmen zu kaufen statt es neu zu gründen, sagt der Ostschweizer Unternehmensentwickler Hugo Bühlmann. «Als Käufer muss man sich nicht mehr mit Fragen des Standortes, der Kunden und Lieferanten oder des Produktportfolios auseinandersetzen. Dies muss der Käufer erst bei der strategischen Neupositionierung und deren Umsetzung.» Bereits vor dem Kauf sollte sich der Käufer überlegen, wie er den Betrieb in Zukunft auf dem Markt positionieren wolle, damit er das Geschäftspotenzial voll ausnützen könne, erklärt Bühlmann.

### Welche Fragen sich stellen

Das grösste Nachfolgeproblem bestehe heute bei den Einzelfirmen und den AG's. In der Schweiz wäre dies ein Potenzial von rund 70000 KMU. Auf die Ostschweiz bezogen, sind dies – gemäss den neusten Studien – ungefähr 10000 Unternehmen. Aufgeteilt in Kleinbetriebe (1 bis 9 Mitarbeiter) geht es um 1400 Firmen und bei den mittleren Betrieben (10 bis 49 Mitarbeiter) um 1300 Unternehmen, welche

in den nächsten fünf Jahren einen Nachfolger suchen. Ein grosser Teil dieser Unternehmen (40%) werden innerhalb der Familie weitergegeben respektive verkauft. Weitere 40% werden an die Mitarbeiter verkauft und die restlichen 20% gehen an die Öffentlichkeit.

«Bei all diesen Formen der Nachfolge sind der Kaufpreis und die Finanzierung die wichtigsten Kernfragen», sagt Bühlmann. In der heutigen Zeit sei eine Fremdfinanzierung, wegen fehlender Sicherheiten, sehr schwierig zu erhalten. «Immer wieder sind deshalb die Übergeber bereit, für die Finanzierung eine Earn-out-Regelung zu offerieren, um dem Käufer die Nachfolge doch noch zu ermöglichen.» Earn-out heisst, dass ein Teil des Kaufpreises zu einem späteren Zeitpunkt erfolgsabhängig bezahlt wird.

Kann einer allein das Unternehmen nicht finanzieren, stellt sich laut Bühlmann die Frage nach einer Team-Nachfolge. «Diese wäre auch für die 50plus-Generation und die Jungen interessant, die in eine Selbständig-

keit wollen. So könnte jeder seine Fähigkeiten, Kompetenzen, Erfahrungen und natürlich auch das notwendige Kapital einbringen.»

Für Gründer mit wenig Kapital eigne sich das Bootstrapping. Es werde auf Bankkredite oder Investorenkapital verzichtet. «Dafür muss aber sehr schnell ins operative Geschäft eingestiegen und Gewinn erzielt werden. Investitionen werden nur aus dem Cashflow bestritten.»

### Planung bleibt wichtig

«Da leider viele Nachfolger in den ersten Jahren nach der Übernahme bereits Konkurs anmelden», wie Bühlmann sagt, rät er, den Businessplan fürs neue Unternehmen nicht zu vergessen. Im Fall der Unternehmensnachfolge respektive Firmenübernahme knüpfe der Businessplan – auch Fortführungsplan – an die Situation des bereits bestehenden Unternehmens an. Der Fortführungsplan treffe für die Firmenübernahme wertvolle Aussagen zur derzeitigen Lage und den zukünftigen Plänen.

# Ein bisschen Strafe muss sein

Die Euro-Finanzminister machen den Weg frei für Strafen gegen Spanien und Portugal wegen ihrer notorischen Budgetdefizite. Die zwei Länder haben nun zehn Tage Zeit, das grösste Unheil abzuwenden.

REMO HESS

**BRÜSSEL.** Die Finanzminister der Eurostaaten haben unter Ausschuss ihrer iberischen Amtskollegen entschieden, Sanktionen gegen Spanien und Portugal wegen der andauernden Verletzung der EU-Haushaltziele auf den Weg zu bringen. Madrid und Lissabon erhalten nun zehn Tage Zeit, sich zu erklären. Brüssel erwartet Vorschläge, wie die Budgetdefizite von zuletzt 5,1% respektive 4,4% des Bruttoinlandsprodukts (BIP) nachhaltig verringert werden sollen. So oder so aber muss die EU-Kommission gemäss Artikel 126 Abs. 8 des Lissabonner Vertrags nach einer Frist von 20 Tagen Sanktionen vorschlagen. Diese enthalten zweierlei: Die EU kann Mittel aus

dem Strukturfonds einfrieren. Für Portugal könnte dies ein Minus von bis zu 500 Mio. € bedeuten, für Spanien bis zu 1,3 Mrd. €. Eine andere Sanktion sind direkte Strafzahlungen. Hier kann die Kommission bis zu 0,2% des BIP einfordern.

### Symbolische Strafe?

Die Formulierung «bis zu» ist wichtig, denn verschiedentlich wurde signalisiert, dass in Brüssel niemand ein Interesse an einer allzu harten Gangart gegenüber Spanien und Portugal hat. Denkbar wäre beispielsweise, dass eine symbolische Strafe von 0 € verhängt wird. Es ist das erste Mal in der Geschichte des Stabilitätspaktes, dass das Instrument der Sanktionen angewendet wird. Die Auslegung des

Paktes ist ohnehin politisch umstritten. EU-Kommissionspräsident Jean-Claude Juncker sprach sich stets für eine flexible Interpretation der 3%-Defizitmarke aus. «Wir können den Stabilitätspakt nicht blind anwenden», sagte er zuletzt im Juni. Damit stiess er bei den krisengeplagten südlichen Mitgliedsländern wie Italien oder Frankreich auf Wohlwollen. Der deutsche Finanzminister Wolfgang Schäuble hingegen wirft der Kommission schon länger vor, ihrer Rolle als Hüter der Verträge nicht gerecht zu werden. Gestern betonte Schäuble, die Regeln des Stabilitätspaktes enthielten genug Spielraum für vernünftige und angemessene Massnahmen.

Die Geschichte des Stabilitätspaktes ist gezeichnet von Ver-

stössen. Das Münchner Institut für Wirtschaftsforschung (Ifo) zählt 165 Verstösse seit dem Inkrafttreten 1999. In 114 Fällen konnten die Staaten sich nicht auf eine Rezession berufen und verletzten das 3%-Maastricht-Kriterium regelwidrig. «Offenbar wirken die Regeln nicht», urteilte Ifo-Präsident Clemens Fuest.

### Fünf Staaten mit weisser Weste

Der negative Spitzenreiter ist Frankreich mit 11 Verstössen vor Griechenland, Portugal und Polen (je zehn). Von den sieben Defizitüberschreitungen Deutschlands waren fünf nicht erlaubt. Die einzigen der 28 EU-Länder, die nie gegen das Maastricht-Kriterium verstossen haben, sind Luxemburg, Estland, Finnland, Dänemark und Schweden.



## BUSINESS LUNCH

### «Das Buch öffnet Türen»

Zusammen mit Nicolas Wüthrich hat der Thurgauer **Thomas Harder** das Buch «Marken für Menschen» geschrieben. Darin wird anhand von Beispielen erklärt, wie eine Marke funktionieren kann oder eben auch nicht.

*Warum sollte Ihr Buch, das Sie mit Ihrem Partner und Mitinhaber von Swiss Brand Experts geschrieben haben, gelesen werden?*

Jürg Balsiger, Chef der erfolgreichen Bergbahnen Stanserhorn, hat uns geschrieben, dass das Buch clevere Erkenntnisse und gute Beispiele enthalte und er es eins zu eins in der Mitarbeiterschulung und Unternehmensentwicklung einsetze. Das Buch empfehlen wir entsprechend allen Praktikern zur Lektüre, die mit ihren Leistungen Marke werden oder bleiben wollen.

*Und wie läuft der Verkauf des Buches?*

Der Buchverkauf läuft gut. Für uns noch fast wichtiger: Das Buch zieht Kreise und öffnet Türen, wo wir bis jetzt noch keinen Zugang hatten. Mit der An-



Bild: pd

**Thomas Harder**  
Buchautor, Gründer von  
Swiss Brand Experts

sprache des Menschenbilds scheinen wir einen Nerv getroffen zu haben. Führungskräfte merken offenbar im eigenen Lebensalltag, dass hier etwas fundamental falsch läuft, dass radikal neu gedacht und gehandelt werden sollte.

*Welche drei Kardinalfehler führen zum Aus einer Marke?*

Der Kern einer Marke ist ihre überlegene Leistung. Wer wie Nokia bei der Leistung nicht vorne mithält, kann selbst als Weltmarktführer innert kurzer Zeit fallen. Ein zweiter Kardinalfehler ist der Versuch, Marke auf der Oberfläche machen zu wollen. Saab, ja der ganze General-Motors-Konzern wollte die Unterschiede zwischen den Marken nur noch mittels unterschiedlichen Designs machen und scheiterte. Der dritte Kardinalfehler ist die Unfähigkeit, Leistung in den notwendigen Preis umzusetzen. Inhaltslose sogenannte emotionale Kommunikation, wie wir sie jüngst bei der Werbung in den Pausen der Fussball-EM-Spiele sahen, ist Ausdruck dieser Unfähigkeit.

*Und welche Ostschweizer Marke wird demnächst die Welt erobern?*

Ostschweizer Solidität und Bescheidenheit mal Eigenständigkeit von den Appenzellern mal Pfiff von Akris mal Innovationskraft von Abacus lautet die Erfolgsformel, die viele bereits erfüllen oder erfüllen können.

*Noch eine Frage zum Schluss: Im Buch kommt es zur Liebeserklärung an einen Alfa Romeo. Ihr Alfa? Das ist Stoff für ein ergiebiges nächstes Interview mit offenem Ausgang. (hor)*