



Ostschweizer Spezialitäten: Die Kantone Appenzell Auserrhodens, Appenzell Innerrhodens, St. Gallen und Thurgau haben auch kulturell viel zu bieten.

Nationale Ambitionen

Wirtschaftsförderung Für die globale Standortpromotion arbeiten die Kantone St. Gallen, Thurgau und beider Appenzell zusammen. Für ihre Grossprojekte Metropolitanregion und Landesausstellung ist dies nicht der Fall.

NORMAN C. BANDI

Wenn es um die globale Standortpromotion und Ansiedlungsunterstützung geht, dann ziehen die Kantone Appenzell Auserrhodens, Appenzell Innerrhodens, St. Gallen und Thurgau an einem Strang. Gemeinsam treten sie als St. Gallen Bodensee-Area auf, um internationale Unternehmen in die Ostschweiz zu locken. Als Hauptargument nennen die vier Partner, dass ihre Region mit einem Einzugsgebiet von mehr als 2 Millionen Menschen der drittgrösste und kosteneffizienteste Wirtschaftsraum im Land ist.

Ebenfalls zusammen engagieren sie sich, um Hochschulabsolventen in der

Ostschweiz zu halten respektive zurückzuholen, beispielsweise am 14. August 2015 wieder mit der von ihnen unterstützten jährlichen Jobmesse ProOut, bei der 35 Arbeitgeber auf 300 Professionals treffen (siehe Artikel auf Seite 64).

Bisher nicht aus einem Guss verlaufen zwei nationale Ambitionen, bei denen jeweils ein Kanton aus der Reihe tanzt. Es handelt sich um die vergangenes Jahr lancierten Grossprojekte Metropolitanregion St. Gallen und die Landesausstellung Expo 2027 Bodensee - Ostschweiz.

Seit Ende 2014 existiert beim Bund eine neue Agglomerationsdefinition, die den veränderten Raumstrukturen angepasst wurde. Da aber die alte Auslegung

noch in vielen Analysen genutzt wird, bleibt sie voraussichtlich bis Ende 2016 mit dem aktuellen Gemeindestand aufgeschoben. Diese Chance wollen die politisch ungleichen St. Galler Ständeräte Karin Keller-Sutter (FDP) und Paul Rechsteiner (SP) mit ihren Vorgesetzten nutzen, um bei metropolitanen Verteilungskämpfen nicht auf verlorenem Posten dazustehen.

Dabei haben sie die Rechnung ohne den Kanton Thurgau gemacht. Dessen Regierungsrat geht nicht davon aus, dass mit einer Ostschweizer Metropolitanregion ein Mehrwert in bildungs-, kultur- und verkehrspolitischen sowie wirtschaftlichen Belangen geschaffen werden kann. Er erachtet es als wichtiger, bestehende

Organisationen auszubauen, als neue ins Leben zu rufen - und lehnt deshalb den geplanten Zusammenschluss ab.

Für die nächste Landesausstellung in zwölf Jahren rechnen sich die drei Trägerkantone St. Gallen, Thurgau und Appenzell Auserrhodens gute Bewerbungschancen aus, vorausgesetzt, ihre Stimmbürger sagen Ja zu den Kreditvorlagen in der Höhe von 8,8 Millionen Franken. Ob sich Appenzell Innerrhodens doch noch dazu entschliesst, mit von der Partie zu sein, ist nach wie vor offen. Als Standorte kommen etwa Wil SG, Frauenfeld TG, Kreuzlingen TG, Romanshorn TG, Arbon TG, St. Gallen oder die Appenzeller Hügellandschaft zu Füssen des Alpsteins infrage.



Thurgauer Hüppet: Eigentlich heissen sie «Gottliebchen», werden von der gleichnamigen Firma im thurgauischen Gottlieben hergestellt und heute mit drei unterschiedlichen Praliné-Paraden gefüllt.

Geht nicht gibts nicht

Weltmarktführer Gibt es in der Ostschweiz sogenannte Hidden Champions? Klar doch! Auch hier können Unternehmen in der Nische gross werden.

ROLAND WÄBEL

Was haben die Schweizer Firmen Temenos, Givaudan, Berry Callebaut und Lantol mit Söhl, Klärcher und Hipp aus Deutschland sowie Doppelmayr und Kässbohrer aus Österreich gemeinsam? Sie alle verfolgen eine fokussierte Nischenstrategie. Und sie sind Weltmarktführer in ihren Bereichen: Backwarenware (Temenos), Aromen und Röchstoffe (Givaudan), Bohnschokolade (Berry Callebaut), Innenausstattung von Flugzeugen (Lantol), Motorsägen (Söhl), Hochdruckreißer (Klärcher), Babynahrung (Hipp), Selbstbahnen (Doppelmayr) und Patientenhäufig (Kässbohrer).

Der deutsche Experte für globale Nischenstrategien, Hermann Simon, erforscht diese Spezialisten seit Jahrzehnten und hat die Erkenntnisse in seinen Büchern zu den Hidden Champions festgehalten. Als «Hidden» werden sie bezeichnet, weil – anders als die oben aufgeführten – viele dieser Weltmarktführer so spezialisiert sind, dass man sie praktisch nicht kennt. Oder sind Schweizer Unternehmen wie Frätschi, Univesco und Herrenknecht geflügelt? Wahrscheinlich nicht, obwohl sie Weltmarktführer für Skibindungen, Uhrzenzeiger oder Tunnelbohrmaschinen sind.

Sigvaris, sia Abrasives, Wyon, Arcolor

Auch in der Ostschweiz finden sich solche Hidden Champions. Der Fokus liegt hier weniger auf den bekannteren, weil höherdotierten Grossunternehmen wie Georg Fischer (Gusstelle für die Automobilindustrie, Schaffhausen), IVF Hartmann (medizinische Verbrauchsgüter, Neuhausen am Rheinfall SH), Autoneum (Akkustift- und Wärmemanagement für Autos, Winterthur), SPS Geopac (kondensenspezifische Präzisionsformteile für Luftfahrt, Automobil und Telekom, Heerbrugg SG) oder Gebelit (Sensitivprodukte, Jona SG).

Dieses in die Kategorie der bekanntesten Weltmarktführer gehört die familiengeführte Bühler Group in Uzwil SG. Sie ist Spezialistin für die Verarbeitung von Grundnahrungsmitteln. Wir essen praktisch täglich Produkte wie Reis, Getreide, Schokolade oder Brot, die auf einer Anlage von Bühler produziert wurden. Zu stärker verborgenen Champions zählen beispielsweise Sigvaris aus dem Kanton St. Gallen, Arcolor aus dem Kanton Appenzell Aargau oder Wyon aus dem Kanton Appenzell Aargau.

Sigvaris ist der weltweit führende Hersteller von medizinischen Kompressions-

textilien und damit ein klassischer Hidden Champion, also ein wenig bekannter Weltmarktführer in einer engen Nische. Sigvaris konnte 2014 sein 150-Jahr-Jubiläum feiern. Das Unternehmen zählt am Hauptsitz in St. Gallen 250, weltweit 1400 Mitarbeitende. Fast 100 Jahre lang hat die Firma alles gemacht, was irgendwie mit elastischen Textilien zu tun hatte. Das ging phasenweise gut, manchmal mässig, mehrmals schlecht, und Anfang der 1950er-Jahre war die Krise so drastisch, dass etwas Fundamentales passieren musste, damit die Firma nicht einging.

Das Unternehmen hatte zu viele Produkte in zu vielen Ländern, machte alles ein bisschen und nichts richtig. 1960 wurde der medizinische Kompressionsstrumpf Sigvaris entwickelt. Danach folgte eine totale Fokussierung von einem breiten Angebot hin zu einem Produkt. Der Betrieb wurde komplett restrukturiert, der Wechsel vom Gemischtwarenladen zum spezialisierten Einproduktunternehmen erforderte sehr mutige Entscheidungen. Heute werden 90 Prozent des Umsatzes mit medizinischen Kompressionsstrümpfen erzielt. 15 Prozent der Erwachsenen leiden weltweit an einer Erkrankung der Venen – aufgrund von Alterung und sitzendem Lebensstil gibt es ein wachsendes Bedürfnis nach dem Sigvaris-Produkt. Seit 2009 setzt man auf Marktentwicklung und erschliesst zusätzliche Segmente: Den Sportbereich zur Leistungssteigerung und schnelleren Erholung sowie den Wellness-Bereich zwecks Wohlbefindens und Prävention (etwa beim Langstreckenflug).

Bund 1300 Mitarbeitende, davon 600 in der Schweiz, zählt sia Abrasives, und ist mit diesen in über 80 Ländern vertreten. Der Hauptsitz befindet sich in Pratteln TG, und dort konnte der Schweißmittel-spezialist 2012 eine topmoderne Schweißmittel-fabrik in Betrieb nehmen. An den Hightech-Fabrikationsanlagen werden

hochpräzise, lasergesteuerte und ultraschallüberwachte Messverfahren angewendet. Bereits vor mehr als 130 Jahren gegründet, beliefert sie Abrasives Kunden aus Industrie und spezialisiertem Fachhandel in der ganzen Welt.

Wyon, 1990 in Appenzell AI gegründet, besezt mit mehr als 70 Mitarbeitenden eine enge Nische. Die Firma entwickelt und produziert kleine, kundenspezifische Lithium-/Ionen-Akkus für medizinische Anwendungen wie Hörgeräte. Das dahinterliegende Bedürfnis ist steigend: Es werden immer mehr tragbare oder implantierbare medizinische Geräte entwickelt, und diese brauchen in der Regel einen Akku. Wyon kann hier mit höchster Qualität und Kundenorientierung punkten. Die Positionierung setzt auf Technologie und Design, vor allem aber auf kundenorientiertes Engineering. Die Produkte sind kleiner und leistungsfähiger als jene der Konkurrenz. Bei einem Exportanteil von 95 Prozent trifft der Preishock Wyon kaum, weil seit Jahren Währungsabsicherung praktiziert wird. Die Umsatzsteuern in Euro sind verkräftigt und der starke Dollar hilft. Die Entwicklungspipeline ist voll, die Produktionen ausgestattet, die Zusammenarbeit rosig. Damit der technologische Vorsprung bestehen bleibt, braucht Wyon die «besten» Mitarbeitenden und findet diese nach eigenen Angaben in Appenzell – Paul Wyser, der Gründer, ist als Basler unverdächtig hinsichtlich Eigenlob.

In Waldstätt AR findet sich mit Arcolor ein weiterer lupenreiner Weltmarktführer der gleichen Grössenklasse mit rund 70 Mitarbeitenden, und zwar für Dekor-druckfarben. Dies ist ein Nischenprodukt, das vor allem im Möbel- und Bodenbelagsbereich gefragt ist. Die Herstellung, die auf dem Grundprodukt Kasein auf-

baut, ist dabei ein streng gehütetes Geheimnis. Arcolor konnte als Nischenplayer gegenüber deutlich grösseren, aber diversifizierten Farbherstellern im eigenen Bereich der Dekor-druckfarben mit hochstehender Produktion sowie besserer Kundenbetreuung hinsichtlich Qualitätsniveau und Verfahren neue Standards setzen. In den Bereichen Entwicklung und Qualitätssicherung ist ein Drittel der Be-

Vom Gemischtwarenladen zum Nischenplayer erfordert mutige Entscheidungen.

legschaft eingesetzt. Das Farbgeschäft ist ein Key-Account-Business, wobei beim Kunden hohe Umstellungskosten bei einem Lieferantenumwechsel entstehen. Es dauert also Jahre, um einen neuen Kunden zu gewinnen. Ist er allerdings einmal akquiriert, ist die Bindung zum Farbersteller sehr hoch. Arcolor ist hier mit dem Leitzedanken «Das Beste verbindet» weltweit an der Spitze.

Mehr als 130 Schweizer Prachbeispiele

Fazit: Der Erforscher der Hidden Champions, Hermann Simon, schätzt, dass es in der Schweiz mehr als 130 verborgene Weltmarktführer gibt und dass diese in den letzten zehn Jahren bei einem durchschnittlichen jährlichen Umsatzwachstum von 10 Prozent rund 62.500 zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen haben.

Selbst in der Ostschweiz finden sich bei genauerem Hinsehen etliche Prachbeispiele. Und auch sie haben ein zentrales Erfolgsrezept: «Geht nicht gibts nicht».

Roland Wäbel, Professor für Betriebswirtschaft, Leiter des Instituts für Unternehmensführung (IUF-PhD), FHG St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, St. Gallen.

Veröffentlichung «Wie aus dem Leingang Betriebswirtschaft: Nischenstrategien – Vorteile, Umsetzung und regionale Beispiele» am 28. Juni 2015 ab 17.30 Uhr an der PH St. Gallen.

Wir vermieten in der Ostschweiz:

Industrie- und Gewerberäume

5'500 m²

ab 2016

