



# Zukunftsgerichtetes Entscheiden im Verwaltungsrat

- Ein Werkstattbericht -

Peter Muri, Rechtsanwalt, Weinfelden



# MURI RECHTSANWÄLTE

Suchen

Porträt	Team	Dienstleistungen	Publikationen	Anfahrt   Kontakt	10:32:19   23.01.13	D   E
---------	------	------------------	---------------	-------------------	---------------------	-------

## Anwälte

Peter Muri  
Christian Lörli  
Alex Barbier  
Andrea Barbitta

## Sekretariat

Maria Di Domenico  
Leila Reist  
Valeria Ciullo

## Anwälte



Peter Muri



Christian Lörli



Alex Barbier



Andrea Barbitta

## Sekretariat



Maria Di Domenico  
Paralegal



Leila Reist  
Sekretärin



Valeria Ciullo  
Sekretärin

## News



## Die Kraft der Kräuter – für Haut und Haar



Aktuelle Promotionen

Ein sonniges Gemüt im Winter...



Ein frohes Neues Jahr!



Proteine, Mineralstoffe & Vitamine



Schutzmantel für die Haut

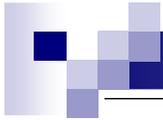


## Willkommen bei SCHÖTTLI.

Wir entwickeln und produzieren Hochleistungsformen zum Spritzgiessen von medizintechnischen Teilen, Verschlüssen und dünnwandigen Verpackungen.

Schweizer Präzision, zuverlässig und produktiv.  
Lösungen aus einer Hand für Kunden aus aller Welt.





We make good things even better

search

[About us](#)

[Company Group](#)

[Raw Materials & Technology](#)

[Applications](#)

→ ENGLISH  
DEUTSCH



[info@polygal.ch](mailto:info@polygal.ch)

Marketing & Sales | CH-8560 Märstetten | Tel +41-71-658 70 10 | Fax +41 -71-658 70 20



**Sauber und einfach stark**  
Der neue Transporter Aebi TP420

**Marken**



**Aebi Schmidt**

Aebi Schmidt ist der führende Systemanbieter von innovativen technischen Problemlösungen für die Reinigung und Räumung von Verkehrsflächen sowie dem Mähen von Grünflächen in anspruchsvollem Gelände. Unser Angebot umfasst Fahrzeuge, An- und Aufbaugeräte und die dazugehörigen Dienstleistungen. Aufgrund unserer langjährigen und internationalen Erfahrung sind wir Partner und Begleiter für unsere Kunden. Mit einem auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Service- und Dienstleistungsprogramm, bieten wir unseren Kunden für nahezu jedes Problem die passende Lösung!

Das Produktportfolio von Aebi Schmidt umfasst unter anderem: Schneepflüge, Schneeräummaschinen und Schneefräsen, Kehmaschinen, Aebi Terratrac, Sprühmaschinen, Streumaschinen und An- und Aufbauten speziell für Unimog.

**Aebi Schmidt Holding AG**

**Geschäftsfelder**



- > Winterdiensttechnik
- > Sommerdiensttechnik
- > Flughafentechnik
- > Landtechnik
- > Bahntechnik

**Pünktliche Erstauslieferung**



Anlässlich der AGRAMA 2012 in Bern als Topneuheiten präsentiert, haben die ersten Transporter Aebi TP420 und Viatrac Aebi VT450 Vario bereits am 27. November 2012 das Werk verlassen.

> [Zum Artikel](#)

**Nachrichten**



09.01.2013

**Aebi Schmidt ist PremiumPartner von Volkswagen Nutzfahrzeuge**

...für die Winterausrüstung des Volkswagen Crafter 4MOTION Pritschenwagen.

> [Mehr](#)





## « „UNSERE PRODUKTE MACHEN VERLUST“ VERBIO FÄHRT DIE CO<sub>2</sub>-BILANZ RUNTER. »

Aktiver Klimaschutz fährt vor. VERBIO Biokraftstoffe sparen bis zu 90% des schädlichen CO<sub>2</sub> gegenüber Benzin und Diesel. Mit verbioogas, verbiodiesel und verbioethanol tankt die Umwelt auf. Für Heute und Morgen.

» mehr Infos



### Aktuelles

#### STADTWERKE RASTATT STELLEN AUF VERBIOGAS UM

Rastatt/Leipzig, 17. Januar 2013 – Die VERBIO Vereinigte BioEnergie AG baut ihre Biomethanversorgung weiter aus und beliefert ab sofort die beiden Erdgastankstellen im baden-württembergischen Rastatt mit 100 Prozent verbioogas.

» weiterlesen

#### EU FÖRDERT VERBIO-TECHNOLOGIE MIT 22,3 MILLIONEN EURO

Leipzig, 20. Dezember 2012 – Die VERBIO Vereinigte BioEnergie AG belegt mit ihrer Biomethan-Technologie im New Entrance Reserve-Förderprogramm NER 300 der Europäischen Union im Bereich Renewable Energy Sources (RES) in der...

» weiterlesen

#### STADTWERKE WISMAR STELLEN AUF BIOMETHAN VON VERBIO UM

Wismar/Leipzig, 19. Dezember 2012 – Die VERBIO Vereinigte BioEnergie AG vergrößert abermals das verbioogas-Versorgungsnetz. Mit den Stadtwerken Wismar wurde jetzt ein neuer Liefervertrag unterzeichnet. Seit dem 1. November werden...

» weiterlesen



| Home | Kontakt | Impressum | Inhalt



*Ihr Vorsprung durch unsere Stärke - Schalten Sie den Richtigen ein!*

**KISSLING SWISS SWITCHES**

KISSLING  
Gruppe

KISSLING  
Elektrotechnik GmbH

KISSLING  
Swiss Switches AG

KISSLING  
Electrotec Inc.

KISSLING  
Service GmbH

#### KISSLING Swiss Switches AG

##### Unternehmen

Qualitätspolitik  
Umweltpolitik  
Zertifikate  
Ihr Weg zu uns

Produkte

Branchen

Referenzen

Kontakt

Vertriebsnetz

#### KISSLING Swiss Switches AG

Die Kissling Swiss Switches AG mit Sitz in Weinfelden, Thurgau, ist einer der Fertigungsstandorte für Leistungsrelais und Schalter innerhalb der Kissling Gruppe. Dank der fundierten Fachkompetenz und langjährigen Erfahrung werden seit 2003 sowohl Standard- wie auch kundenspezifische Lösungen realisiert. Selbst anspruchsvolle Kundenwünsche werden schnell erfasst und durch die hohe Entwicklungs- und Fertigungsflexibilität in kürzester Zeit mit innovativen Produkten umgesetzt.

Nutzen Sie Ihre Chance und testen Sie KISSLING.

##### SCHALTEN SIE DEN RICHTIGEN EIN!

#### SERVICE

##### NEWS

Mitteilungen  
Produkte  
Messen

##### NEWSLETTER

Newsletter abonnieren  
Newsletter abbestellen

##### KARRIERE

Stellenangebote  
Ausbildung

##### REFERENZEN

Kunden

##### Suche

erweiterte Suche



## IHK Thurgau - Stimme der Wirtschaft

### Nein zur schädlichen Minder-Initiative am 3. März 2013

Am 3. März 2013 stimmen wir über die Volksinitiative "Gegen die Abzockerei" von Thomas Minder ab. Es stehen sich die Initiative und der als aktienrechtliche Revision ausgestaltete indirekte Gegenvorschlag des Parlamentes gegenüber. Wird die Minder-Initiative abgelehnt, tritt der Gegenvorschlag in Kraft. Abstimmungsthema ist die Vergütungspolitik bei börsenkotierten Aktiengesellschaften. Der Gegenvorschlag auf Gesetzesstufe wird den Anforderungen in der Diskussion um hohe Vergütungen besser gerecht als die Minder-Initiative. Die Minder-Initiative schränkt mit ihren starren Bestimmungen die Unternehmen stark ein. Ihre Annahme würde zu einem Exodus von Grossunternehmen führen, was für den Wirtschaftsstandort Schweiz insgesamt sehr schädlich wäre.

### Veranstaltungstipp 11.02.2013: 6. Ostschweizer IHK-Symposium

Veranstalter: IHK St. Gallen Appenzell, IHK Thurgau  
Ort: Universität St. Gallen  
(mehr Informationen)

### Schalteröffnungszeiten: Montag - Freitag

09.00 - 11.00 Uhr  
14.00 - 16.00 Uhr



### E-Newsletter

Jetzt anmelden und informiert bleiben!

### Arztzeugnis

Das detaillierte Arztzeugnis



### Suchen

### Aktuellste Meldung

17.01.2013:  
**Nachhaltigkeit in allen Bereichen**  
Der neue economieuisse-Präsident Rudolf Wehrli stellt sein erstes Amtsjahr unter das Schwerpunktthema Nachhaltigkeit. Der Begriff dürfe aber nicht auf die ökologische Dimension reduziert werden, genauso wichtig seien ökonomische und soziale Fragen, sagte Wehrli an der Jahresmedienkonferenz des Wirtschaftsverbandes in Zürich.  
(Details)

### Adresse

IHK Thurgau  
Schmidstrasse 9  
Postfach 396  
8570 Weinfelden

Tel 071 622 19 19  
Fax 071 622 62 57

info@ihk-thurgau.ch  
beglaubigung@ihk-thurgau.ch

News

**Portrait**

> Portrait

> **Stiftungsrat**

> Stiftungsversammlung

Projekte

Förderer / Gönner

Pressestimmen

Veranstaltungen

Ihre Idee?

Newsletter

Kontakt

## Stiftungsrat



### Präsident

Dr. Toni Schönenberger  
Chief Executive Officer  
Wolfsberg  
8272 Ermatingen  
[toni.schoenenberger@ubs.com](mailto:toni.schoenenberger@ubs.com)



### Vizepräsidentin

Anita Dähler-Engel  
lic. oec. HSG, lic. iur., ehem.  
Kantonsrätin, ehem.  
Gemeindeammann  
Störenbergstrasse 19  
8265 Mammern  
[daehler-engel@leunet.ch](mailto:daehler-engel@leunet.ch)



Dr. med. Annemarie Fleisch Marx  
Chefärztin  
Klinik Schloss Mammern  
A.O.Fleisch-Strasse  
8265 Mammern  
[afm@klinik-schloss-mammern.ch](mailto:afm@klinik-schloss-mammern.ch)



Peter Muri  
Rechtsanwalt  
Muri Rechtsanwälte  
Schmidstr. 9  
8570 Weinfelden  
[info@muri-anwaelte.ch](mailto:info@muri-anwaelte.ch)



Dr. Jakob Stark  
Regierungsrat  
Departement für Bau und Umwelt  
Regierungsgebäude  
8510 Frauenfeld  
[jakob.stark@tg.ch](mailto:jakob.stark@tg.ch)



Dr. oec. Christoph Tobler  
Kantonsrat  
Dr. Christoph Tobler Public  
Consulting  
St. Gallerstrasse 20  
9320 Arbon  
[ct@christoph Tobler.ch](mailto:ct@christoph Tobler.ch)



Prof. Dr. Dr. h.c. Gerhart von  
Graevenitz  
alt Rektor  
Universität Konstanz  
Universitätsstrasse 10  
D-78457 Konstanz  
[gerhart.von.graevenitz@uni-konstanz.de](mailto:gerhart.von.graevenitz@uni-konstanz.de)



Dr. Bernd-Michael Rumpf MBA  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Temenos Group SA, Genf, Zürich  
Seestrasse 216  
8266 Steckborn  
[rumpf.berndmichael@gmail.com](mailto:rumpf.berndmichael@gmail.com)



Dr. Dipl. Ing. ETH Adrian Marc  
Fischer  
Geschäftsführer und Inhaber  
together ag, St. Gallen  
Mittlere Gasse 12  
8590 Romanshorn  
[adrian.fischer@together-online.ch](mailto:adrian.fischer@together-online.ch)



Der Mensch steht im Mittelpunkt

„Qualität beginnt damit, die Zufriedenheit des Kunden in das Zentrum des Denkens zu stellen.“ (John F. Akers)

Innovative Produkte und Kundenorientiertheit sind für Gerlinger Industries oberste Prämisse. Das bedeutet für uns erstklassige Leistungen bei Beratung, Entwicklung, Produktion und Service.

Mit größter Sorgfalt und mit stets frischen Ideen streben wir nach kompromißloser Qualität für eine perfekte Anwendung von Produkten, die unseren Alltag begleiten und ihn sicherer und komfortabler gestalten.

Schonenden Umgang mit Ressourcen und modernste Verfahrenstechniken konzentrieren wir auf den Standort Deutschland als Land der Natur, Kunst und Kultur. Werte, an denen wir das Unternehmen Gerlinger Industries ausrichten und die unsere Verantwortung für die Zukunft widerspiegeln.

...fordern Sie uns!

- Polyurethane
- Polyesterurethanfolien
- Polyetherurethanfolien
- Hotmelt-Folien
- Medical-Folien
- Folien für Lordosenstützen
- Nahtabdichtung
- Beschichtung
- Laminierung
- Weiterverarbeitung





- HOME
- NEWS
- ORGANISATION
- 1. MANNSCHAFT
- NACHWUCHS
- SPONSOREN
- TICKETS
- FAN-ZONE
- LINKS

TOP-MELDUNG

- INTRO
- LIVE TICKER

23.01.2013

Niederlage gegen Martigny

Der HC Thurgau verliert das Spiel gegen Red Ice Martigny am gestrigen Abend knapp mit 1:2. Dennis Saikkonen stand dabei zum erste Mal im Tor des HCT und überzeugte!



[mehr]

21.01.2013

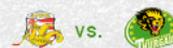
Fondue mit musikalischer Unterhaltung...

...und anschliessend an das Spiel gegen Sierre.

[mehr]

Nächstes Spiel

25. Januar 2013 - / 20:00



HC Ajoie vs. HC Thurgau

[Spiele/Resultate]  
[Spielplan]



Schweizer Radio und Fernsehen

TELECLUB

PostFinance



COOL & CLEAN

FOTO-GALERIE

FAN-FORUM

sport-fan.ch



[Live Ticker]

Die Gewinner der Hosenwerbung



Impressum

Gütti-Eis →





Gütti-Eis →

klare Aussenseiter, spielt ohne Ausländer, dafür mit einer sehr jungen Mannschaft. Im Spiel gegen den HC Red Ice Martigny war aber etwas anders – das war entscheidend! Da Caminada und Ardizzone weiterhin verletzt sind und Sandro Zurkirchen beim EV Zug zwischen den Pfosten steht, wurde ein Ersatz für das HCT-Tor gesucht und gefunden! Von den GCK Lions konnte Dennis Saikkonen für vier Spiele verpflichtet werden. Der Keeper, der mit seinem Jahrgang (92) die Mannschaft weiter verjüngt, überzeugte im Spiel gegen Martigny von A bis Z. Mit super Paraden und einer guten Spielübersicht brachte er die nötige Ruhe in das Drittel des HC Thurgau. Zusammen mit der Mannschaft brachte er das fertig, was viele bereits für unmöglich hielten: Der HC Thurgau verlor zwar gestrigen Abend, sicherte sich aber einen Punkte und das nach satten zwölf Niederlagen. Wir haben gut gekämpft und den Punkt

keine Neuigkeiten mehr.

Anrede  
   
 Vorname  
  
 Name  
  
 E-Mail

- [PostFinance](#)
- [1000 WIKES](#)
- [COOL & CLEAN](#)
- [FOTO-GALERIE](#)
- [FAN-FORUM](#)
- [sport-fan.ch](#)



Bild 1 von 1

Schliessen X



[Live Ticker]

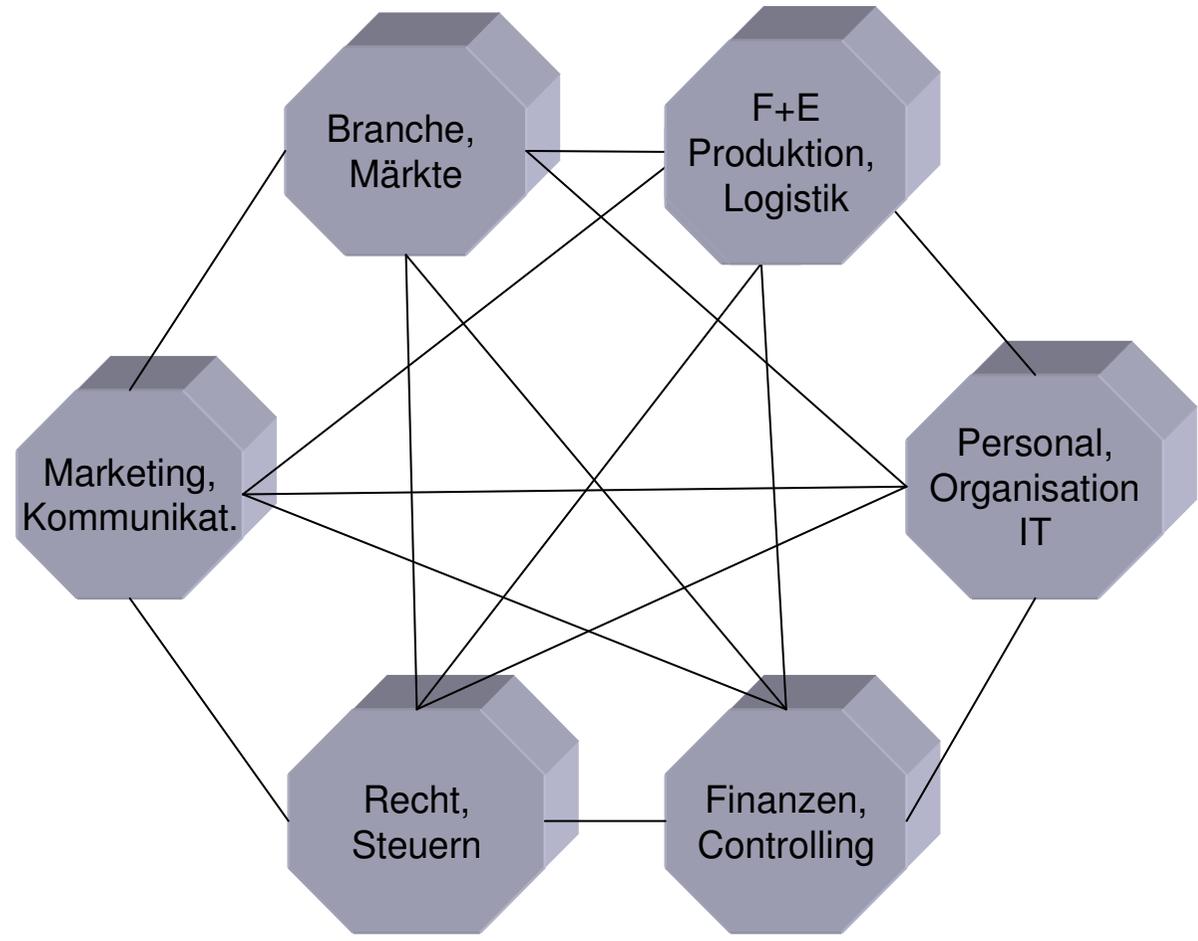
Die Gewinner der Hosenwerbung



Impressum



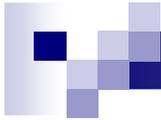
# Funktionen und Kompetenzen im Verwaltungsrat





## Anforderungen im speziellen Fall

- Sicherstellung Corporate Governance-Compliance
  - Bestehendes und künftiges Recht, Steuern
- Häufig Vertrauensperson für Inhaber
  - Ehrlichkeit, Loyalität, Rückkoppelung, Berater
- Mittler zwischen verschiedenen Anspruchs- oder Aktionärsgruppen
  - Generationen
  - Joint Venture etc.
  - Öffentliche Hand
- Spezialisierung und Kompetenzen
  - Learning by doing
  - Know-how-Transfer
  - Spezialisierung
- Verhandlungen mit Dritten
  - Banken, öffentliche Hand, Partnerschaften/Allianzen etc.



## Strategieprozess 1/2

- Schlüsselthemen (Vorbereitung GL)
  - Markt- und Umweltanalyse, SWOT-Analyse
  - Überprüfung bestehende Strategie
  - Präsentation und Diskussion im Verwaltungsrat
  - Definition von einigen Hauptbereichen
  
- Verdichtung der Hauptbereiche / Schlüsselthemen
  - Ausarbeitung der Strategie gestützt auf die definierten Hauptbereiche durch die Geschäftsführung
  - Wiederum Diskussion im VR, Prüfung der Themen und Entscheidung über Umsetzung und Rahmenbedingungen



## Strategieprozess 2/2

- **Mehrjähriger Strategieplan (2 bis 4 Jahre)**
  - Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und Vorgaben durch VR
  - Entwicklung der Strategie im Detail
  - Darstellung auf einem Mehrjahresplan mit Steps
- **Aufteilung auf Einjahrespläne**
  - Budget
  - Massnahmen
  - Vorbereitung, Diskussion und Entscheid durch VR
  - Jahresplan ist Detaillierung der Mittelfriststrategie



## Wettbewerb 1/2

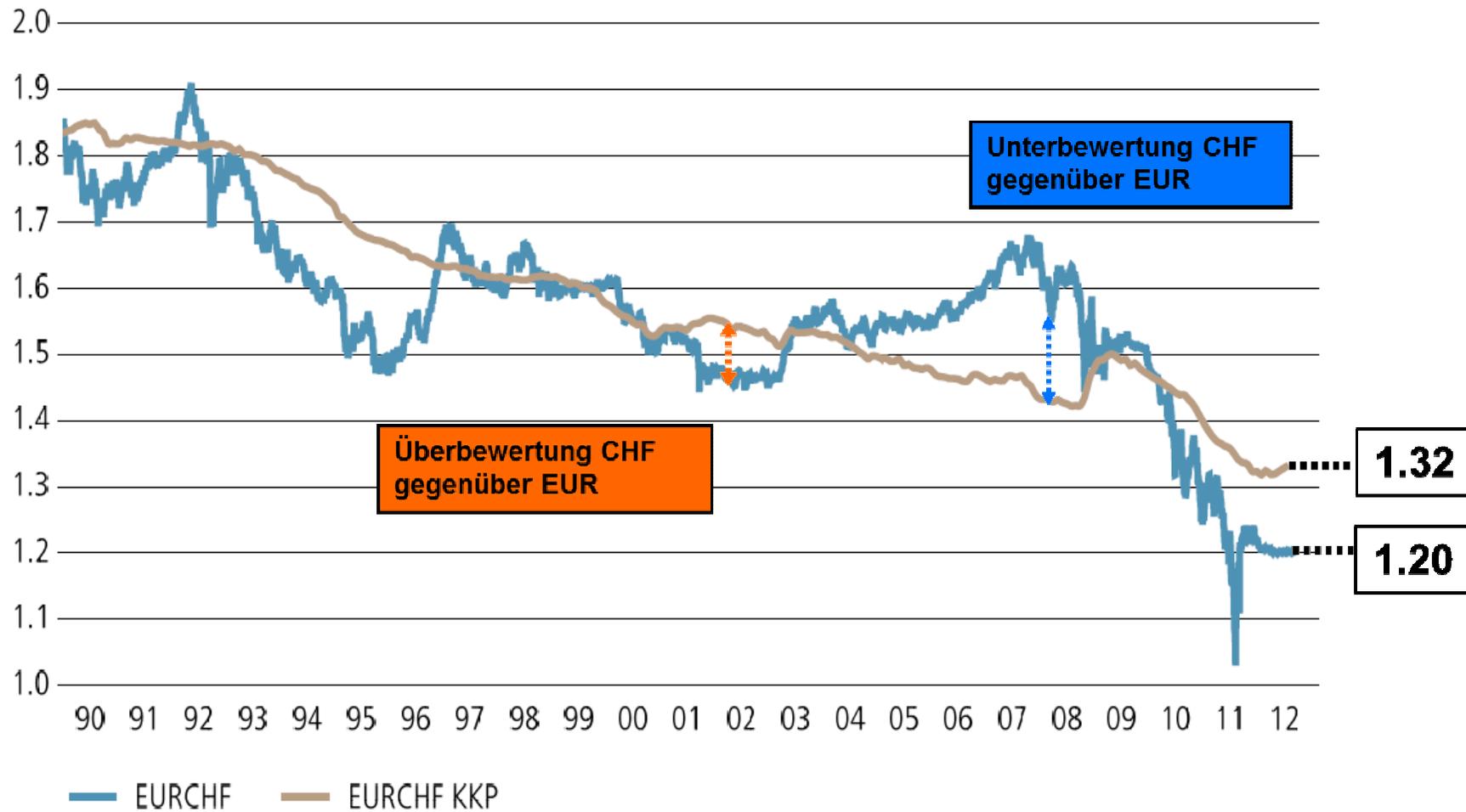
- Teil des Systems, ständig vorhanden
- Wechselkursentwicklungen – wurde immer aufgefangen
- Keine Pauschalrezepte, keine Pauschalempfehlungen. Jedes Unternehmen hat eigene Herausforderungen.
- Feststellung: Weniger Arbeit mit Instrumenten und Prozessen im Verwaltungsrat, eher situativ – analytische Vorgehensweise gekoppelt mit Verknüpfung individuellem Wissen



## Wettbewerb 2/2

- **Jedoch:**
  - Durch Informationsvernetzung erhöhte Transparenz und schnellerer Zugang zu Know-how
  - Konjunkturelle Abschwächung (vor allem Europa)
  - Und vor allem: Tempo des Anpassungsdruckes
- **Folgen:**
  - Anzahl Entscheidungen innert kurzer Zeit drastisch erhöht
  - Überforderung des Verwaltungsrates, der Wissen nicht bis in die Tiefe hat (noch mehr auf operativer Ebene angewiesen)
  - Dauerndes „Nachjustieren“ der Strategie und der Jahresziele, zumindest punktuell
  - Grössere Bedeutung der jährlichen Risikobeurteilung

# CHF gegenüber EUR nach wie vor überbewertet



Quelle: Reuters EcoWin, UBS

## Unterschiedliche Kaufkraftparitäten in der Eurozone

**Tab. 1: Kaufkraftparität Schweiz - Eurozone**  
Gleichgewichtswerte sind nicht einheitlich

	KKP(PPI)*	dev. %	KKP(KPI)**	dev. %
Eurozone	1.32	10%	1.27	6%
Überdurchschnittliche Überbewertung	<u>Netherlands</u>	<u>19%</u>	1.45	21%
	<u>France</u>	<u>19%</u>	1.34	11%
	Portugal	15%	1.31	9%
	<u>Germany</u>	<u>14%</u>	1.40	16%
	Austria	8%	1.34	12%
	Italy	6%	1.33	11%
	Finland	4%	1.33	11%
	Spain	2%	1.31	9%
	Greece	-6%	1.23	3%

EURCHF Kassakurs 1.2040

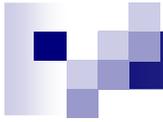
\* Kaufkraftparität mit Produzentenpreisen berechnet

\*\* Kaufkraftparität mit Konsumentenpreisen berechnet

dev. %: Abweichung KKP vom Kassakurs

Quelle: OECD Preis- und Wechselkursdaten, Berechnungen UBS

Quelle: UBS

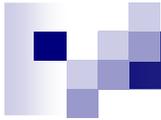


# FCPA

## *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*

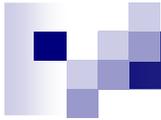
By the Criminal Division of the U.S. Department of Justice and  
the Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission





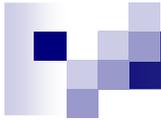
## Risiken und Herausforderungen von international tätiger KMUs

- Mangel an qualifizierten Mitarbeitern
- Währungsverwerfungen
- Zulassungsprobleme
- Zunehmender Protektionismus
- Preisdruck
- Innovationstempo
- Sicherung Bezug Rohstoffe



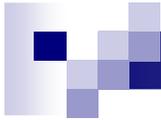
## Spezielle Herausforderungen für Dienstleistungsunternehmen

- „War of Talents“
- Automatisationsdruck, bis hin zur Industrialisierung
- Notwendigkeit nach Identifikation und Abgrenzung
- Neue Vertriebskanäle
- Massive Zunahme des Regulationsumfeldes und der Haftungsrisiken



Komplexität vs. Einfachheit

Komplexität und Einfachheit



## Zehn Ursachen interner Natur (Gomez/Probst)

1. Ungenügendes Management
2. Unausgewogenes oder fehlendes Strategiekonzept
3. Fehlbeurteilung des Marktes
4. Misserfolg der Marktbearbeitung bzw. Marktgewinnung nach erfolgter gründlicher Analyse
5. Nichterkennen strategisch relevanter Marktveränderungen
6. Falsche Diversifikation, strategische Fehlinvestitionen
7. Firmen-/Produktelebenszyklus; fehlende Produkteinnovation
8. Ungenügende Wertschöpfung/Rendite/Liquidität
9. Unausgewogener Kunden- und Lieferantenmix
10. Ungenügende Berichterstattung



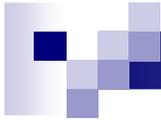
## Red Flags Beispiele 1/2:

- Banken-“Druck“
- Liquiditätsengpässe / Überschreitung Kreditrahmen, Spezialanträge an Banken
- Wiederholte Verfehlungen in den Budgets und Prognosen
- Verfehlte Hoffnungen auf Auftragseingänge
- Versuch der Überbewertung oder auch Höherbewertung von Aktiven
- Wiederholte Zahlungsverzugssituationen
- Wesentliche Marktanteilsveränderungen oder über Jahre entsprechender, schleichender Prozess
- Andauernder rückläufiger Umsatz oder Ertrag
- Nichteinhaltung der Fristen gegenüber Behörden (MWSt. etc.)
- Unkritische Geschäftsleitung (Harmonie); Dominanz einer Person



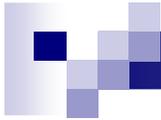
## Red Flags Beispiele: 2/2

- Unzureichendes und/oder zu spätes Reporting
- Häufiger Personalwechsel in Schlüsselfunktionen
- Kurzarbeit
- Schlecht vorbereitete Präsentationen, Überforderung
- Unterbilanz oder Überschuldung
- Ungenügende Eigenkapitalquote
- Klumpenrisiken
- Anstieg der Debitorenausstände im Verhältnis zum Umsatz
- Zunahme der Vorräte und der angefangenen Arbeiten
- Anstieg der Lieferantenverbindlichkeit
- Garantieansprüche, Rückbehalte
- Umsatz- und Margenentwicklung tendentiell negativ
- Lieferantenmacht



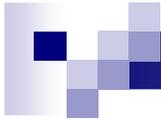
## Massnahmenspektrum 1/4

- „Abspecken“ – Kostensenkungsprogramme
- Erhöhung der Arbeitszeiten
- Beschaffung
  - Druck auf Lieferanten, Nachverhandlungen, neue Ausschreibungen
- Verlagerung der Aufträge und Produktion ins Ausland
  - Verlagerung von Aufträgen und Arbeitsplätzen ins Ausland
  - Kauf einer ausländischen Firma
  - „Kommt der Mitarbeiter nicht zum Werkstück, geht das Werkstück zum Mitarbeiter“



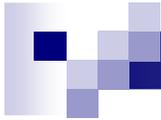
## Massnahmenspektrum 2/4

- Effizienzsteigerung/Produktivität
  - z. B. Modularisierung
  - Automatisierung
  - Prozessoptimierung
  - Serienfertigung auch im Anlagenbau (Zwang zur Grösse)
  - Ständiger Verbesserungsprozess (z. B. Kaizen)
- Kernkompetenzen
  - Desinvestition, Verkauf von Firmenbestandteilen
  - Entscheidung: Was behält man in eigener Hand, was gibt man raus



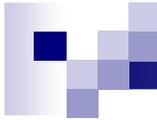
## Massnahmenspektrum 3/4

- **Akquisition**
  - Neue Absatzkanäle
  - Evtl. radikaler Umbau, neue Märkte
  - Änderung Vertriebsorganisation
  - Kundennähe – Kundenbindung
  - Wesentlich mehr Investitionen in Vertrieb
  
- **Innovation**
  - Produkteinnovation und Verfahrensinnovation
  - Ständiger Prozess (unterschiedlich)
  - Kosten, Gefahr von Fehlinvestitionen



## Massnahmenspektrum 4/4

- Verstärkung der Überwachung der Finanzen - Finanzierungssysteme
  - Liquidität
  - Leasing
  - Exportrisikoversicherung (Serv)
  - Zunahmen der Bankgarantien
  - Reporting: Einfach und lesbar, ausgewertet durch Management mit kurzen Begleittexten
- Analyse Auftragseingang – Marktentwicklung
  - Konkreter Fall: AE praktisch auf Null während Monaten, dann wieder Output-Probleme
  - Analyse: Verlust von Aufträgen oder Verlust von Marktanteilen



# Ostschweizer Industrie – Geplante Massnahmen

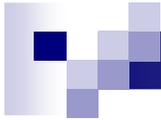
## Unternehmerbefragung 2012 von St. Galler Kantonalbank AG und IHK St.Gallen - Appenzell





## Persönliche Instrumente (neben Red Flags)

- Kein Verharren in Denkkategorien, keine Extrapolation des Bekannten
- Fragetechnik, Aufdeckung von Widersprüchen
- Vergleich Aussagen alte Protokolle
- Handlungsmacht behalten durch Flexibilität und Reaktionsvermögen
- Informationsbeschaffung – Versuch, Zusammenhänge zu erkennen
- „Megatrends“
- Aushalten von unauflösbaren Widersprüchlichkeiten
- Intensive Auseinandersetzung mit der Komplexität
- Denken in Szenarien und Eventualplanungen
- Anpassungsfähigkeit als Strategieelement
- Eigenkapital – Substanz erhalten
- Nicht nur „War of Talents“, sondern Behalten qualifizierter Mitarbeiter



„In guten Zeiten braucht man den Verwaltungsrat nicht und in schlechten Zeit nützt er nichts.“



**Peter Muri**  
**lic. iur., Rechtsanwalt**  
**Schmidstrasse 9**  
**8570 Weinfelden**

**[www.muri-anwaelte.ch](http://www.muri-anwaelte.ch)**  
**[info@muri-anwaelte.ch](mailto:info@muri-anwaelte.ch)**

**Telefon 071 622 00 22**  
**Fax 071 622 00 23**