

# «Unverschämte Ziele setzen Energien frei»

**Strategische Positionierung** ist die Aufgabe des Verwaltungsrates – das sei aber vielen Firmen noch nicht klar, sagte Wirtschaftsjurist Michele Imobersteg an der gestrigen ITS-Innovationswerkstatt.

VON JEANNETTE VOGEL

**SCHAFFHAUSEN** Die Schlussfolgerung zuerst – Angst und Schmerzen helfen den KMU zu überleben. Michele Imobersteg, Wirtschaftsjurist mit Kanzlei im Altparadies, vermittelte während der gestrigen rund vierstündigen ITS-Veranstaltung den Zuhörern aus der Industrie, dem Dienstleistungssektor und aus dem Konsumgüterbereich, dass zuerst die drei «Schmerzpunkte» ermittelt werden müssen, bevor es zu Lösungen kommen kann. Die Punkte sind «zu kompliziert», «braucht zu viel Zeit» und «macht keinen Spass». Der Ausgangspunkt war,



Das Thema von Wirtschaftsjurist Michele Imobersteg war «Strategische Positionierung – das Überlebens-Marketing für KMU». Bild: Selwyn Hoffmann

dass die meisten Schaffhauser KMU professionell geführt werden und das Personal sowohl gut ausgebildet als auch leistungswillig ist. Dank der guten Qualität der Produkte oder Dienstleistungen werde ein erfreulicher Umsatz erzielt – aber das Verhältnis von

Umsatz zu Gewinn stimmt immer weniger. Dies liege zum Teil daran, dass die strategische Ausrichtung nur alle paar Jahre erfolge und erst noch nicht von der richtigen Stelle, so Imobersteg. Nicht Marketing oder Verkauf sollten über die Positionierung des

Unternehmens bestimmen, sondern direkt der Verwaltungsrat und dies ständig: «Diese Überlebensaufgabe muss von höchster Ebene abgehandelt werden und ist ein laufender Prozess», sagt Imobersteg. «Das ist aber vielen Firmen heute noch nicht klar.»

Auf der anderen – der weniger zu beeinflussenden – Seite nannte Imobersteg etwa die günstigeren Produktionskosten im Ausland und den Importdruck. Summa summarum läuft alles über den Preis. «Umsatz kann man sich mit Rabatten erkaufen, eine gute Marge nicht», sagt der Geschäftsführer des Industrie- und Technozentrums Schaffhausen, Roger Roth. «Wo dieses Bewusstsein fehlt, sind die Schmerzen noch zu wenig stark.»

«das setzt die nötigen Energien frei und lindert die Schmerzpunkte.» Angst sei die Triebfeder im Positionierungsprozess, denn: «Wir alle wollen schmerzfrei leben», so Imobersteg. Die Lösungsansätze wurden diskutiert und an dem neutralen Beispiel Automobilbranche aufgezeigt. Es folgten internationale Beispiele wie Zalando: «Die haben im Kleinen mit zwei Mann angefangen – jetzt freuen sich viele Konsumenten, wenn der Postler klingelt.» Und der Taxidienstleister Uber, er hat neue Spielregeln aufgestellt: «Stellen Sie auch neue Regeln auf, heben Sie sich von den Mitbewerbern ab», sagt der Wirtschaftsjurist. Der Verwaltungsrat müsse entscheiden, ob das Unternehmen zur Kopieranstalt oder Innovationswerkstatt werden soll – wobei Kopieranstalt nicht abwertend gemeint sei: «95 Prozent aller Unternehmen und speziell KMU kopieren.»

Imobersteg und Roth gaben den Teilnehmern der Innovationswerkstatt Folgendes mit auf den Weg: «Wenn Sie nicht selbst der oberste Chef sind, setzen Sie sich mit ihm an einen Tisch und reden über die strategische Positionierung als unentzehbare Aufgabe des Verwaltungsrates.»

**Beispiel Zalando**

Grössere Firmen hätten meist das nötige Kleingeld, sich mittels Werbung Aufmerksamkeit und dadurch Kunden zu verschaffen und sich auf Google die besten Plätze zu sichern. Fehlendes Geld könne jedoch durch gute Ideen wettgemacht werden: «Seien Sie innovativ. Setzen Sie sich unverschämte Ziele. Kreieren Sie Alleinstellungsmerkmale», forderte Imobersteg auf,

**Börsenkommentar**

**Aktien: Neutrale Gewichtung**

Die Aktien der mittelgrossen Schweizer Unternehmen gehören mit einer Performance von +28,5 Prozent zu den grossen Gewinnern dieses Jahres. Obwohl auch der SMI bislang ein klar überdurchschnittliches Jahr verzeichnet, ist die Diskrepanz zu den kleineren Gesellschaften doch frappant. Neben der starken globalen Konjunktur profitierten die exportorientierten Mid Caps auch vom Euro, der im Jahresverlauf gegenüber dem Schweizer Franken um fast 9 Prozent aufwertete.

Bei den kotierten Werten aus der Region sticht Georg Fischer mit einem Plus von 58,6 Prozent heraus. Der Konzern konnte sehr solide Quartalsergebnisse präsentieren und dürfte den Jahresgewinn um rund 15 Prozent steigern. Aufgrund der operativen Fortschritte und des kontinuierlichen Umbaus der Gruppe konnte der Bewertungsabschlag zu den Vergleichsunternehmen abgebaut werden. Aktuell handelt die Aktie zu einem Kurs-Gewinn-Verhältnis von 21, was historisch gesehen einem Höchstwert entspricht. Damit ist das kurzfristige Potenzial limitiert.

Generell empfehlen wir bei den Aktien aktuell eine neutrale Gewichtung und raten daher, nach den starken Kurssavannen selektiv Gewinnmitnahmen vorzunehmen und die Aktienquote auf die strategische Quote zurückzuführen (Rebalancing).

Matthias Geissbühler  
Chief Investment Officer  
bei Notenstein La Roche

**Aktienbarometer Die Schaffhauser Börsentitel im November 2017**

Schaffhauser Unternehmen	Börsentitel/Muttergesellschaft	Währung	Börsenplatz	Kurs 30.11.2017	52 Wochen Hoch	52 Wochen Tief	Performance seit 1.1.2017	KGV 2018*	Dividendenrendite
ABB AG	ABB LTD-REG	CHF	SIX Swiss Ex	25.19	26.54	20.64	16.53	18.17	3.04
Accenture	ACCENTURE PLC-CL A	USD	New York	148.01	148.59	112.32	26.36	20.62	1.72
AGCO CORP	AGCO CORP	USD	New York	70.78	75.56	55.61	22.33	18.53	0.79
Alcon Grieshaber	NOVARTIS AG-REG	CHF	SIX Swiss Ex	84.20	85.40	67.80	13.56	16.17	3.27
Ashland	ASHLAND GLOBAL HOLDINGS INC	USD	New York	73.98	74.75	52.64	38.35	19.15	1.44
BB Biotech	BB BIOTECH AG-REG	CHF	SIX Swiss Ex	66.20	68.25	52.05	19.42	n. a.	4.18
Cabot Corporation	CABOT CORP	USD	New York	61.24	64.66	50.21	21.17	14.59	2.03
Cilag	JOHNSON & JOHNSON	USD	New York	139.33	144.34	109.32	20.94	17.77	2.38
Citrix Systems	CITRIX SYSTEMS INC	USD	NASDAQ GS	87.63	88.08	67.23	23.22	18.03	n. a.
Curtiss-Wright	CURTISS-WRIGHT CORP	USD	New York	124.20	124.71	82.79	26.27	24.03	0.45
DSM	KONINKLIJKE DSM NV	EUR	EN Amsterdam	78.78	79.73	54.78	36.59	18.47	2.29
FARO Swiss	FARO TECHNOLOGIES INC	USD	NASDAQ GS	52.30	54.40	31.90	45.28	56.85	n. a.
Georg Fischer	FISCHER (GEORG)-REG	CHF	SIX Swiss Ex	1294.00	1299.00	810.50	53.12	19.10	1.31
Garmin	GARMIN LTD	USD	NASDAQ GS	62.08	63.15	47.03	28.03	21.07	3.29
Groupon Inc	GROUPON INC	USD	NASDAQ GS	5.64	5.99	2.90	69.88	30.16	n. a.
IVF Hartmann	IVF HARTMANN HOLDING AG-REG	CHF	SIX Swiss Ex	181.00	219.50	180.00	-11.20	25.37	1.33
IWC Schaffhausen	CIE FINANCIERE RICHEMONT-REG	CHF	SIX Swiss Ex	84.70	92.50	64.10	26.69	21.15	2.11
John Deere	DEERE & CO	USD	New York	149.86	150.75	100.08	45.44	15.66	1.60
Kennametal	KENNAMETAL INC	USD	New York	46.62	48.89	31.12	49.14	16.65	1.72
LifeWatch AG	LIFEWATCH AG-REG	CHF	SIX Swiss Ex	17.00	17.00	9.40	65.85	n. a.	n. a.
Merck & Cie	MERCK KGAA	EUR	Xetra	89.43	115.20	87.90	-9.95	14.61	1.34
Phoenix Mecano	PHOENIX MECANO AG-BR	CHF	SIX Swiss Ex	581.50	619.00	446.00	24.41	14.72	2.57
Tektronix	DANAHER CORP	USD	New York	94.36	94.82	76.27	21.22	21.76	0.58
Terex Global GmbH	TEREX CORP	USD	New York	46.76	47.94	28.67	48.30	21.22	0.68
Trapeze Systems	CONSTELLATION SOFTWARE INC	CAD	Toronto	755.68	791.87	575.05	23.86	22.79	0.69
Tyco Electronics	TE CONNECTIVITY LTD	USD	New York	94.44	96.43	66.25	36.32	16.68	1.66
Johnson Controls Int.	JOHNSON CONTROLS INTERNATIONAL PLC	USD	New York	37.64	45.91	34.51	-8.62	11.82	2.66
Unilever	UNILEVER NV-CVA	EUR	EN Amsterdam	48.39	52.31	36.48	22.50	19.89	2.91
Varian Semiconductor	APPLIED MATERIALS INC	USD	NASDAQ GS	52.77	60.89	29.85	63.53	12.04	0.76
Wal-Mart	WAL-MART STORES INC	USD	New York	97.23	100.10	65.29	40.67	20.70	2.09

Quelle: Schaffhauser Kantonalbank/Bloomberg

\* KGV Kurs-Gewinn-Verhältnis geschätzt

ANZEIGEN

**Immobilien/Miete**

**Schaffhausen**

359 / 792 / 1027 m<sup>2</sup>  
www.eurohaus.ch

Büro am Rheinweg  
18 / 174 / 198 m<sup>2</sup>  
arf... immobilien  
info@arfimmobilien.ch  
Telefon 052 633 08 15

Sonntag, 17. Dezember 2017, 11 bis 17 Uhr  
«Schaffhauser Nachrichten», 1. Stock  
im Zunftsaal zum Kaufleuten, Vorgasse 58

Lassen Sie sich kullerisch verwöhnen von 18 CARACAOU 18 TAG 2017

SN Koffermärt

Lassen Sie sich verzaubern von über 28 Koffern mit selbst gemachten Einzelstücken von regionalen Anbietern! Ausstellerliste unter www.shn.ch/koffermart