

# «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.»

## 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,

«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 Pöstler 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 unentziehbare Aufgabe des Verwaltungsrates.»

## 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 Kursavancen selektiv Gewinnmitnahmen vorzunehmen und die Aktienquote auf die strategische Quote zurückzufahren (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>  
**m<sup>2</sup>**  
www.eurohaus.ch  
A1451274

**Büro am Rheinweg**  
18 / 174 / 198 m<sup>2</sup>  
**arf**  
immobilien  
info@arfimmobilien.ch  
Telefon 052 633 08 15  
A1451275

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

Lassen Sie sich kulinarisch verwöhnen von **18** CARCAJOU 18 TAKE AWAY

**SN Koffermärt**

Lassen Sie sich verzaubern von über 28 Koffern mit selbst gemachten Einzelstücken von regionalen Anbietern! Ausstellerliste unter [www.shn.ch/koffermart](http://www.shn.ch/koffermart)