



**Raphael und Martin Schönenberger,
PMS Schönenberger AG:**

**Neue Visionen.
Neuer Markt.**

Seite 28

Urs Vögele, CEO Hans Leutenegger AG:

**Diamant wird auf
Hochglanz poliert**

Seite 38

Wirtschaftsprognosen 2013:

**Welche Herausforderungen gilt es im laufenden Jahr zu meistern?
Experten und Unternehmer geben Auskunft**

Ab Seite 6

**DENK
ANSTOSS!**



Seite 66

«Schlüsselpositionen müssen immer besetzt werden»

Tradition mit Innovation verbinden. Das ist das Ziel der PMS Schönenberger AG mit Sitz in St. Gallen. Neben der Übergabe der operativen Leitung von Martin Schönenberger an Raphael Schönenberger gibt sich das Unternehmen ein neues Erscheinungsbild. Eröffnet werden zudem Standorte in Zürich und München.

Interview: Marcel Baumgartner Bild: Bodo Rüedi

Martin Schönenberger, Sie haben Ihrem Sohn anfangs Jahr die operative Geschäftsleitung übertragen. Wie lange betrug die Planung dieser Nachfolgelösung?

Martin Schönenberger: Ich bin nun 33 Jahre in diesem Business tätig, 20 davon mit dem eigenen Unternehmen, in das mein Sohn vor sieben Jahren eingetreten ist. Im Grunde genommen hat mit seinem Eintritt auch die Vorbereitung auf die Nachfolgelösung begonnen. Er konnte während dieser Zeit nicht nur die Geschäftstätigkeit, die Mitarbeitenden und die Kunden kennenlernen, sondern auch mich im Berufsalltag begleiten.

Raphael Schönenberger: Theoretisch kann man noch weiter zurückgehen. Schon in meiner Kindheit habe ich im Unternehmen kleinere Tätigkeiten ausgeführt. Und nach der Maturität half ich bei der Einführung einer neuen Software beim Datentransfer mit. So gab es schon sehr früh immer wieder Berührungspunkte. Nach dem Betriebswirtschafts-Studium an der Universität St. Gallen sowie zwei Jahren als Unternehmensberater in einer Zürcher Firma bin ich dann in die P.M.S eingetreten.

Wann kam die Möglichkeit, dass Sie die operative Leitung übernehmen könnten, erstmals zur Sprache?

Raphael Schönenberger: Es war von Anfang an klar, dass dies eine Option sein muss – zumindest als Fernziel. Ich wurde hier natürlich nicht am ersten Tag als künftiger Chef vorgestellt. Auch ich musste bei Null beginnen, Kundenbeziehungen aufbauen und das Business von der Pike auf kennenlernen. Und hätte ich nach zwei Jahren gemerkt, dass meine Interessen in eine andere Richtung zielen, hätten wir natürlich die Reissleine gezogen. Aber die angebotene Chance unternehmerisch tätig sein zu können war für mich immer ein wichtiger Treiber.

Martin Schönenberger: Das kann ich nur bestätigen. Mit seinem Eintritt war für mich klar, dass es

längerfristig ausgerichtet werden muss, dass der einst für mich der Zeitpunkt kommen würde, kürzer zu treten.

Sie haben den Vorteil, dass Sie durch Ihre Geschäftstätigkeit genau wissen, welche Gefahren bei einer Nachfolgelösung lauern.

Martin Schönenberger: Das stimmt. Und doch ist keine Nachfolgelösung wie die andere. Es hat immer mit Emotionen zu tun. Wir haben es so gelöst, wie es für uns und das Unternehmen richtig ist. Natürlich tauchte auch die Frage auf, wieso ich mich jetzt schon aus der operativen Leitung zurückziehe. Ich könnte diese ja gut und gerne noch ein paar Jahre ausüben.

Wie etwa WEF-Gründer Klaus Schwab. Der fühlt sich mit 74 Jahren noch nicht zu alt.

Martin Schönenberger: (lacht) Genau! Aber im ernst: Es ist ja nicht so, dass ich nun nichts mehr tue. Ich bin weiterhin im Unternehmen tätig, betreue weiterhin meine Kunden und meine Mandate. Und ich bleibe auch zu 100 Prozent Inhaber. Es ändert sich die operative Verantwortung. Von jetzt ist es an Raphael die eigenen Visionen umzusetzen.

Ist es ein Vor- oder ein Nachteil, die Leitung vom eigenen Vater zu übernehmen?

Raphael Schönenberger: Ich habe die andere Situation noch nie erlebt, denke aber, dass es ein Vorteil sein kann. Man kennt sich sehr gut und weiss, wie der andere funktioniert, was ihn bewegt. Bei Nachfolgelösungen entstehen die Probleme häufig dann, wenn der «Neue» nur seinen eigenen Standpunkt sieht und entsprechend vertritt. Dabei ist es unabdingbar, auch die andere Seite zu beleuchten.

Gab es schon Situationen, in denen sie mit Meinungsverschiedenheiten zu kämpfen hatten?

Martin Schönenberger: Die hat es sicher gegeben. Aber dann hat man sich in Diskussionen ausge-



*Der Sohn übernimmt das
Zepter vom Vater: Raphael und
Martin Schönenberger.*

tauscht. Und gegen Aussen vertreten wir letztlich immer eine einheitliche Meinung

Raphael Schönenberger: Wenn, dann ging es eher um Details. Hinsichtlich Themen wie «Ausrichtung» und «Zukunftsentwicklung» gab mir mein Vater schon früh grosse Freiheiten.

Martin Schönenberger: Meine Erfahrung lehrte mich immer wieder, dass man mit jungen Menschen neue Visionen angehen und umsetzen kann. Man darf gera-

de im Geschäftsleben nicht verpassen, die Zukunft früh miteinzubeziehen. Das war und ist mir immer bewusst.

Raphael Schönenberger: Und doch soll nicht alles umgekrempelt werden. Entscheidend ist eine optimale Verschmelzung von Traditionen und Innovationen. Wir sind nicht in einer Branche tätig, in der man möglichst flippig sein muss. In der Rekrutierung von Kader- und Führungspersonen ist eine gewisse Seniorität und Erfahrung gefragt.

Sie sprechen von neuen Visionen. Haben sie schon ein klares Bild im Kopf?

Raphael Schönenberger: Wir sind sogar schon mitten in der Umsetzung. Unsere Firma erhält einen neuen visuellen Auftritt. Damit leiten wir gewissermassen die neue Epoche ein. Künftig werden wir unsere Dienstleistungen noch klarer nach aussen kommunizieren. Das gilt für Bereiche wie «Mitarbeiterengagement-Analysen», «Coaching», «Karriereplanung» usw. Daher trennen wir nun die beiden Dienstleistungsmarken «Personalberatung» und «Executive Search» auch optisch. Weiter haben wir uns entschlossen, in Zürich und in München Niederlassungen zu eröffnen, um damit im deutschsprachigen Raum übergreifende Synergien zu nutzen

Wieso München?

Raphael Schönenberger: Auf der von uns bewirtschafteten Achse von St.Gallen bis Zürich herrscht ein massiver Fachkräftemangel. Unternehmen greifen in der Folge vermehrt auf qualifizierte Personen aus dem Süddeutschen Raum zurück. Dieser Herausforderung werden wir mit einer Präsenz in München gerecht.

Martin Schönenberger: Die erwähnten Veränderungen sind das Resultat einer längeren strategischen Planung. Wir haben im 2010 in einer Dreiergruppe erste Zukunftsvisionen entworfen und diese dann – auch zusammen mit dem ganzen Team – weiterentwickelt. Uns war wichtig, dass der Wandel von allen getragen wird. Was wir jetzt machen, ist zukunftsweisend und wird unsere Tätigkeit – aber auch unser Angebot – noch weiter bereichern. Früher haben wir einzelne Themen auf uns zukommen lassen und sie dann bewältigt, wenn es akut wurde. Heute gehen wir strukturierter vor.

Raphael Schönenberger: Wie die meisten KMU sind auch wir derart vom Tagesgeschäft absorbiert, dass die Gefahr besteht, Entwicklungen zu verpassen. Nun haben wir uns die nötige Zeit genommen und nachhaltige Strategien entwickelt. Zusammengefasst heisst das: Neue Standorte und eine klare Positionierung unserer Dienstleistungen nach aussen. PMS soll als kompetenter und umfassender Berater – insbesondere für KMU – wahrgenommen werden. Mit den erwähnten Dienstleistungen wie beispielsweise «Coaching» oder «Karriereplanung» bieten wir weit mehr als «reine» Stellenvermittlung oder Personalberatung.

Übersteigt im Personalmarkt derzeit ganz klar die Nachfrage das Angebot?

Martin Schönenberger: Das kann man nicht pauschal sagen. Es hängt von der Branche ab. Die Baubranche beispielsweise boomt. Hier herrscht ein akuter Arbeitskräftemangel.

Raphael Schönenberger: Natürlich spüren wir es, ob es einer Branche gut oder schlecht geht. Allerdings sind wir in unserer Geschäftstätigkeit keinen extremen

Schwankungen ausgesetzt. Das hat sicherlich damit zu tun, dass wir über langjährige Kunden verfügen, die ihre Schlüsselpositionen immer wieder durch uns besetzen lassen. Unabhängig der Wirtschaftslage: Eine Schlüsselposition muss immer besetzt werden.

Inwiefern können Sie die Kundenakquisition vorantreiben? Den Markt können Sie ja nicht beeinflussen.

Raphael Schönenberger: Das ist richtig. Wir haben kein Produkt, das wir zu günstigeren Konditionen anbieten können. Die neuen Standorte eröffnen uns sicherlich einen neuen Markt. Denn die Präsenz ist wichtig. Noch wichtiger ist aber das Beziehungsnetz. Entscheidend sind das persönliche Engagement und das Vertrauen.

Das dürfte sich in den vergangenen 20 Jahren kaum geändert haben.

Martin Schönenberger: Nein. Ich bin nach wie vor ein grosser Verfechter der Netzwerkpflge. Ist unser Kunde begeistert von unserer Tätigkeit, ist das beste Werbung.

Raphael Schönenberger: Wir haben sehr viele Werkzeuge, die für eine optimale Rekrutierung sorgen. Am wichtigsten sind unsere Consultants, die ihre jeweiligen Branchen kennen, ganzheitlich denken und die Prozesse, Organisationen und Kulturen in den Firmen verstehen. Sie sind mit dem Kunden auf Augenhöhe und Ansprechpartner für diverse Fragen im HR-Bereich. Das führt zu langfristigen Kundenbeziehungen.

In Ihrem Büros befinden sich Bilder des Künstlers Raymond Fein, der anhand der Farbenlehre Ihre beiden Charaktere definiert hat. Was sagen die Bilder über Sie aus?

Raphael Schönenberger: Sie sind gewissermassen ein Abbild unserer Persönlichkeiten. Die Farben stehen für Eigenschaften. Kurz gesagt steht Rot für Energie. Gelb deutet die gefühlsbetonten Komponenten und Blau die analytisch strukturierten. Bei meinem Vater dominiert die Farbe Rot, ich bin ziemlich ausgeglichen.

Martin Schönenberger: Mir war selbst nicht klar, dass ich so wirke (lacht).

Wäre Gelb Ihre dominierende Farbe, wäre Ihnen der Abschied von der operativen Leitung wahrscheinlich enorm schwer gefallen. Wie leicht fiel Ihnen die Entscheidung?

Martin Schönenberger: Sie war ganz eindeutig nicht einfach. Gegen aussen hin verhalte ich mich diesbezüglich eher locker. Aber natürlich beschäftigt es einen. Aber ich bin froh, in der Familie jemanden zu haben der das Unternehmen weiter führt. Und wie erwähnt: Ich bleibe ja noch hier. Ich stehe nun gewisserweise für die Tradition, welche mit der Moderne verknüpft wird. Und das weiterhin mit Herzblut. Es liegt eine spannende Zeit hinter mir und eine ebenso spannende Zeit vor uns.