«Gehen, wenn es noch weh tut»

2019 hatte er einen Wahlmarathon hinter sich: Ende November 2019 wurde der St.Galler Finanzdirektor Beni Würth (*1968) im zweiten Wahlgang als Ständerat wiedergewählt, nachdem der Rapperswiler erst gerade im Mai 2019 die Nachfolge von Karin Keller-Sutter im Stöckli angetreten hatte. Ende Mai 2020 endete seine neunjährige Amtszeit als St.Galler Regierungsrat. Im Interview spricht Würth über seine Highlights als Regierungsrat, die Corona-Krise und seine Zukunft als Ständerat und in der Privatwirtschaft.

Beni Würth, die Mai-Session war Ihre letzte als Finanzchef und Regierungsrat – wie fühlen Sie sich?
Es sind insgesamt gemischte Gefühle: Man soll gehen, wenn es noch ein bisschen weh tut. Aber es ist ein Privileg, aus dem Amt zu scheiden, ohne amtsmüde zu sein. Ich habe immer gerne geführt und mich in der Exekutive sehr wohl gefühlt. Ich bin nun aber zwanzig Jahre vollamtlich in einer politischen Führungsfunktion, daher ist der Zeitpunkt für einen politischen und beruflichen Wechsel ideal.

Wenn Sie auf die letzten neun Jahre zurückblicken: Was waren die Highlights?
Im Volkswirtschaftsdepartement sicher die Ausbauten im ÖV-Fernverkehr, die Schaffung des Forschungs- und Innovationszentrums Rheintal und das neue Jagdgesetz. Im Finanzdepartement waren es die Bereinigung der IT-Landschaft mit dem neuen eGovernment-Gesetz und die rasche Umsetzung der Steuerreform mit dem St.Galler Steuerkompromiss. Eine happige Übung war sicher auch die Einführung des neuen Lohnsystems.

«Ein nicht gelöstes Problem wie die Spitalplanung blockiert. Und ein blockierter Kanton kann nicht erfolgreich sein.»

Und was war der schwierigste Moment?
Zweifellos, als mein Amtsleiter im Amt für Finanzdienstleistungen, Urs Bernhardsgrütter, völlig unerwartet verstarb. Das war für alle ein Schock. Er war nicht nur ein hervorragender Mitarbeiter, sondern auch ein toller Kollege.

Sind Sie froh, das leidige Thema «Spitalplanung in der Ostschweiz» hinter sich zu haben?
Nein. Ich habe dafür gekämpft, dass die Regierung Ende Februar eine sehr gute neue Spitalstrategie dem Kantonsrat unterbreiten konnte, die punkto Versorgung und Wirtschaftlichkeit überzeugt. Ich hätte gerne noch die Debatte im Kantonsrat geprägt. Corona-bedingt beginnen die Diskussionen nun leider erst im September. Es braucht die Sanierung der St.Galler Spitäler zwingend! Wenn wir dieses Strukturproblem nicht lösen, bindet das erhebliche finanzielle Mittel und schränkt den Kanton in der weiteren Entwicklung massiv ein. Ein nicht gelöstes Problem blockiert. Und ein blockierter Kanton kann nicht erfolgreich sein.

In der Mai-Session waren Sie stark gefordert, als es um das 40-Millionen-Corona-Hilfspaket des Kantons ging. Als Finanzchef prägten Sie das Paket massgeblich mit – haben Sie es im Nachhinein betrachtet richtig geschnürt?
Meine Zielsetzung war, Corona-bedingte Härtefälle aufzufangen, die vom Hilfspaket des Bundes nicht erreicht werden. Daraus ergab sich, dass das Paket schnell wirken und administrativ einfach sein musste. Wie stark die kantonalen Massnahmen aber zum Zug kommen, hängt von der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung ab. Ich finde es erfreulich, dass wir mit dem Kantonsrat auch im steuerlichen Bereich eine Lösung gefunden haben.

Reichen die Hilfspakete von Bund und Kanton für die St.Galler Unternehmen oder braucht es hier nochmals Anpassungen?
Grundsätzlich sollte das reichen. Allerdings gibt es auch Institutionen, die noch lange vom Lockdown betroffen sind. Nämlich diejenigen, die Grossveranstaltungen anbieten. Hier wird die Regierung nochmals ein Paket schnüren, wie ich das im Kantonsrat dargelegt habe. Der Kanton wird sich aber auf

Beni Würth, St.Galler Ständerat (CVP) und Konsulent:
Unternehmerisch denken und handeln.

Institutionen mit schweizweiter Ausstrahlung beschränken. Für weitere Veranstaltungen steht nicht der Kanton in der Pflicht; das müsste bei Bedarf regional oder kommunal aufgefangen werden.

Welche Auswirkungen haben die neusten Lockerungen des Bundesrates auf die Ostschweizer Wirtschaft?
Für mich und die St.Galler Regierung war die Exit-Strategie des Bundesrates zu zögerlich. Aber immerhin sind wir nun auf dem Weg in die Normalität. Die grosse Frage ist natürlich, wie sich das Konsumverhalten verändern und wie sich die internationale Konjunktur entwickeln wird. Nachdem in der Corona-Krise bis jetzt vor allem die Binnenwirtschaft exponiert war, werden die Folgen für die Exportwirtschaft erst langsam sichtbar. Das macht mir Sorgen, insbesondere auch die finanziellen Ausfälle in den öffentlichen Haushalten und bei den Sozialwerken.

«Ich bin nicht bekannt dafür, dass ich mich verbeuge. Meine politische Linie ist bekannt.»

Anfänglich machte der Bundesrat eine gute Figur, handelte rasch und effizient. Je länger die Corona-Krise aber andauerte, desto mehr häuften sich v. a. kommunikative Fehler. Was hätten Sie anders gemacht?
Ich hätte Ende April mit dem detaillierten bundesstaatlichen Mikromanagement aufgehört und gleichzeitig den Kantonen wieder Kompetenzen zurückgegeben. Ich hätte den Paradigmenwechsel wie folgt konzipiert: Wer die von Unternehmen und Branchen entwickelten Schutzkonzepte mit Distanz- und Hygienevorschriften erfüllt, kann wieder am Wirtschaftsleben teilnehmen. Bei den Grossveranstaltungen kann man allerdings erst schrittweise lockern, das ist klar.

Wie setzen Sie sich als Ständerat in der aktuellen Situation für eine starke Ostschweizer Wirtschaft ein?
Ich habe zwei wichtige Themen angestossen: Die Finanzkommission des Ständerates hat meinen Motionsauftrag aufgenommen, der Anpassungen bei den Instrumenten der Bürgschaftsgenossenschaften verlangt. Der Bund kann nicht nur Ausfallrisiken mit Bürgschaften absichern, er muss auch die Rechtsgrundlagen schaffen, damit die Bürgschaftsgenossenschaften in der «zweiten Phase» eine aktive Rolle bei Unternehmenssanierungen spielen können. Des Weiteren habe ich eine Motion eingereicht, die von den öffentlichen Unternehmen des Bundes verlangt, dass sie «Verlässlichkeit und Sicherheit von Lieferketten» als Zuschlagskriterium neu berücksichtigen. Just in diesem Punkt ist der Werkplatz Ostschweiz stark. Aus den Äusserungen von Guy Parmelin schliesse ich, dass der Bundesrat den Ball bereits aufgenommen hat.

Und für eine gerechte Medienförderung? Aktuell will Simonetta Sommaruga nur Grossverlage mit bezahlten Abonnementen fördern. Kleinverlage wie wir mit ihren Gratis-Online-Newsangeboten (leaderdigital.ch, stgallen24.ch) würden leer ausgehen.
Ich habe dieses Problem anfangs Jahr und Mitte März wieder mit Bundespräsidentin Sommaruga bzw. ihrem Generalsekretär besprochen. Tatsächlich hat die Medienvorlage einen Webfehler: Wenn man die bezahlten Online-Angebote mit Subventionen verbilligt, führt dies zu einem klassischen Mitnahmeeffekt und kaum erhöhter Nachfrage. Tatsächlich wird die Reichweite der Gratis-Online-Newsangebote unterschätzt. Um gerade in den Gemeinden und Regionen die Informationsversorgung zu sichern, spielen diese Angebote eine immer wichtigere Rolle.

Ihre Vorgängerin Karin Keller-Sutter (FDP) galt zusammen mit Ewig-Ständerat Paul Rechsteiner (SP) als «Dream-Team». Wie weit werden Sie sich gegen links verbeugen?
Ich bin nicht bekannt dafür, dass ich mich verbeuge. Meine politische Linie ist bekannt. Natürlich versuche ich auch, meine Kompromissfähigkeit im Ständerat einzubringen. Und bei regionalen Themen arbeiten Paul Rechsteiner und ich selbstverständlich gut und eng zusammen.

Die Schweiz erlebte zwei Monate Notrecht mit dem Bundesrat als quasi Alleinherrscher. Nun hat das Parlament das Szepter wieder in der Hand – was erwarten Sie von Ihren Ratskollegen?
Ich habe den Antrag zur Wiederaufnahme des Sessionsbetriebs auch unterzeichnet, da es den parlamentarischen Druck für raschere Öffnungsschritte brauchte. Man muss sich allerdings bewusst sein: Das Parlament eignet sich nicht als Krisenmanager. Die parlamentarische Legitimation ist aber wichtig. Notrecht mit all seinen Grundrechtsbeschränkungen darf nur so kurz wie möglich und so lange wie nötig dauern.

«Ich hätte Ende April mit dem bundesstaatlichen Mikromanagement aufgehört und den Kantonen Kompetenzen wieder zurückgegeben.»

Nebst dem politischen Mandat als Ständerat sind Sie neu als Konsulent in einer St.Galler Kanzlei tätig. Hatten Sie nach rund 20 Jahren genug von der Arbeit in der Verwaltung?
Vorab: Eine politische Führungsaufgabe verstehe ich nicht primär als Verwaltungsaufgabe. Nach elf Jahren Stadtpräsidium in Rapperswil-Jona und neun Jahre Regierungsrat freue ich mich aber sehr auf den politischen wie beruflichen Wechsel. Aktuell werde ich ein Verbandsmandat führen sowie in Unternehmen mit ostschweizer Bezug als Verwaltungsrat tätig sein. Die Beratungstätigkeit insbesondere im Bereich der Strategieentwicklung und Strukturreformen rundet diese Aufgaben ab.

Hilft das auch für die Tätigkeit als Ständerat? Es wurde Ihnen ja schon angekreidet, Sie hätten als Ständerat zu wenig Erfahrung in der Privatwirtschaft …
Wer mich kennt, weiss, dass ich in meinen Funktionen immer unternehmerisch gedacht und gehandelt habe. Erfahrungs- und Fachwissen entwickeln sich mit neuen Tätigkeiten immer weiter. Für das Ständeratsmandat ist das sicher kein Nachteil.

Zum Schluss: Falls ein Bundesratssitz frei würde, wäre das nochmals eine Überlegung wert?
Realistisch betrachtet ist dieses Thema für mich erledigt.

Text: Tanja Millius
Bilder: Marlies Thurnheer

Generationenprozesse in Familienunternehmen

Teil 2 :
Eine erfolgreiche Nachfolge hat Rahmenbedingungen, die die Perspektiven der Beteiligten und des Unternehmens berücksichtigen. Dabei ist ein besonderes Augenmerk auf den Senior-Unternehmer zu legen.

Bei einem Perspektivenabgleich ist zu prüfen, inwieweit der Übergebende den Plänen eines Nachfolgers für Wachstum und Veränderung aufgeschlossen zuhört und das Gespräch darüber fördert. Ist mit der Ankündigungsrhetorik eine wirkliche Bereitschaft zu erkennen, Bereiche an den Nachfolger abzutreten? Zeigt der Übergebende Vertrauen in dessen Führungsqualitäten? Hat sich der Übergebende damit auseinandergesetzt, wie die Zeit danach aussieht, ohne sich um das Unternehmen zu sorgen? Inwieweit wird bei Kunden für das Können des Nachfolgers eingetreten?

Gleichzeitig ist auch auf die individuellen Perspektiven des Übergebenden einzugehen. Es geht darum, vergangene Erfolge zu würdigen – und zu hinterfragen. Das ist eine Disziplin, die gerade auf der Führungsebene oftmals zu kurz kommt. Vielen Familienunternehmern fehlt ein Spiegel zur eigenen Kalibrierung und zur Reflexion. Umgeben von Jasagern (auch in GL und VR), fehlt ihnen oft ein «Sparringpartner», dem sie sich öffnen können und wollen.

Das Loslassen entspricht einem Verlust, den es aufzufangen gilt. Die aus der Psychologie bekannte Trauerspirale ist zu berücksichtigen, um Verletzungen zu vermeiden und die Gestaltungskraft und -energie in neue Bahnen zu lenken. Der Abschied als Türe zur Zukunft ist die Kernherausforderung für den Übergebenden.

Der «Absprung» auf dem Zenit gelingt nur den wenigsten – ein Blick in Politik, Sport oder Wirtschaft zeigt es. Im Ergebnis erodiert ein respektables Bild eines Lenkers, der sich zunehmend rationalen Argumenten verweigert. Der Ausweg? Die Verlustängste anerkennen und adressieren. Dies kann gerade in Familienunternehmen, die auf eine Person zugeschnitten sind, zum entscheidenden Faktor für eine gelungene Nachfolge werden.

Rolf Brunner, Partner und Präsident des Verwaltungsrates Continuum AG