

# «Zu glauben, nachher gebe es keinen Wettbewerb, ist illusorisch»

Auch nach der Einführung eines Mindeststeuersatzes wird es einen Wettbewerb unter den Standorten geben. Davon ist Marc Mächler, Vorsteher des St.Galler Finanzdepartements und aktueller Regierungspräsident, überzeugt. «Der Wettbewerb wird einfach weniger transparent.»

## **Marc Mächler, die Idee der G7-Staaten, eine Mindeststeuer einzuführen, findet auch bei den G20-Staaten Anklang. Sind Sie bereit für eine Unternehmenssteuer von 15 Prozent?**

Aktuell wird über einen Steuersatz von mindestens 15 Prozent für international tätige Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 750 Millionen Euro diskutiert. Zwar wurden die 15 Prozent im Juli 2021 von den G-20 Staaten nicht erwähnt. Es spricht aber derzeit einiges dafür, dass es bei den 15 Prozent bleiben wird.

## **Also müssen Sie die Steuern erhöhen?**

Alle juristischen Personen im Kanton St.Gallen werden aktuell mit einem Gewinnsteuersatz von 14,5 Prozent besteuert, also knapp unter den diskutierten 15 Prozent. Es ist aber darauf hinzuweisen, dass die Steuerbelastung nach der OECD-Bemessungsgrundlage nicht mit der Schweizer Bemessungsgrundlage verglichen werden kann. Zum Beispiel sind in verschiedenen Ländern die Sozialabgaben mit den Steuern abgegolten. In der Schweiz ist dies gerade nicht der Fall. Daher ist zuerst die detaillierte Berechnungsgrundlage zu klären.

## **Haben Sie grundsätzlich Sympathien für eine Steuerharmonisierung?**

Nein, das ist eine schlechte Idee, weil sie den Steuerwettbewerb einschränkt.

## **Was bezwecken die grossen Wirtschaftsmächte mit der Reform?**

Die Initiative wird von Ländern angestossen, die finanzielle Probleme haben. Das hat strukturelle Gründe und wurde durch die Corona-Pandemie noch verstärkt. Diese Staaten haben nun das Gefühl, einen Teil ihrer Probleme mit der Einführung eines Mindeststeuersatzes lösen zu können. Das ist der falsche Ansatz.

## **Sie gehen aber wie Bundesrat Ueli Maurer davon aus, dass dieser Mindestsatz kommen wird.**

Ich gehe aus heutiger Sicht davon aus. Die Schweiz alleine wird dies höchstwahrscheinlich nicht aufhalten können.

## **Die Mindeststeuer zielt auf grosse Unternehmen. Ein KMU mit einem Umsatz von 50 Millionen Franken wäre also nicht betroffen?**

Das stimmt, ausser wenn diese Unternehmung zu einem Konzern gehört, der insgesamt über 750 Millionen Euro Umsatz erwirtschaftet.

*«Wir müssen überlegen, ob wir auch Industriepolitik machen müssen.»*

## **Wie sieht das für einen international tätigen Konzern aus, der wächst und über diese Schwelle kommt? Gilt die neue Mindeststeuer dann sofort?**

Diese Details sind zum heutigen Zeitpunkt noch nicht bekannt. Allgemein kann gesagt werden, dass noch viele Fragen ungeklärt sind.

## **Könnte der Kanton St.Gallen die absehbaren OECD-Richtlinien ignorieren und einfach bei 14,5 Prozent bleiben?**

Auch das könnte der Kanton St.Gallen theoretisch tun. Zurzeit wird aber diskutiert, wie die betroffenen Schweizer Unternehmen die nun angedachte Mindeststeuerlast erreichen können. Ein Lösungsansatz könnte zum Beispiel die Einführung einer Zusatzsteuer sein.



Marc Mächler:

**«Unternehmen gehen  
dorthin, wo es für sie  
am attraktivsten ist.»**



Die Ostschweizer Steuerverwaltungen müssen Lösungen finden für Knacknüsse, die von den mächtigen G7-Staaten vorgegeben wurden.

#### **Wie sähe eine solche Zusatzsteuer aus? Würde die nur für grosse Unternehmen gelten?**

Ja, eine mögliche Lösung wäre, den Gewinnsteuersatz spezifisch für die von der Mindeststeuer betroffenen internationalen Unternehmen zu erhöhen.

#### **Welches sind die steuersensiblen Unternehmen im Kanton St.Gallen?**

Das sind Gesellschaften, die mobil sind und den Standort relativ einfach wechseln können, wie beispielsweise Finanzierungs- oder Patent- und Lizenzverwaltungsgesellschaften. Bei Fabrikationsunternehmen ist die Mobilität eher eingeschränkt.

*«Wenn wir mitspielen wollen, dann müssen wir uns Vorteile erkämpfen.»*

#### **Gab es Abwanderungen, als – auch auf internationalen Druck hin – die Sondersteuersätze wegfielen?**

Wir haben im Rahmen der 2019 beschlossenen Steuerreform STAF den Gewinnsteuersatz auf 14,5 Prozent gesenkt. Vorher lag der Gewinnsteuersatz bei 17,4 Prozent. Privilegiert besteuerte Gesellschaften, etwa Holding- oder Verwaltungsgesellschaften, wurden tiefer, mit acht bis zehn Prozent, besteuert. In diesem Bereich haben wir tatsächlich Unternehmen an Kantone mit tieferen Gewinnsteuern verloren.

**Zumindest werden nun keine Firmen mehr abwandern, wenn kein Steuervorteil mehr lockt.**

Wie erwähnt, gilt die Mindeststeuer nur für international tätige Unternehmen mit einem Umsatz von mindestens 750 Millionen Euro. Darunter ist der Wettbewerb weiterhin möglich.

#### **Für die meisten Firmen bleibt St.Gallen wohl bei 14,5 Prozent. Wie kam es zu diesem Gewinnsteuersatz?**

Unser Ziel war es, unter dem Schweizer Schnitt zu liegen. Zudem besteht die Möglichkeit, gezielte Steuererleichterungen zu gewähren, wenn Arbeitsplätze geschaffen oder grössere Investitionen getätigt werden.

#### **Wie sehen solche Steuererleichterungen aus? Geben Sie einen Rabatt für zehn Jahre?**

Falls die Regierung einer Steuererleichterung zustimmt, so wird diese vorerst auf fünf Jahre beschränkt. Wenn die Bedingungen – zum Beispiel die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen – nach fünf Jahren erfüllt sind, verlängert sich die Steuererleichterung maximal nochmals um fünf Jahre.

#### **Wie frei ist der Kanton bei solchen Massnahmen? Jetzt werden ja vermutlich – nicht nur in der Schweiz – ganz viele Steuerverwaltungen höchst kreativ sein ...**

Davor habe ich Respekt. Offiziell werden alle von der Mindeststeuer betroffenen Unternehmen einen Satz von mindestens 15 Prozent ausweisen. Das tönt ja gut, aber ich befürchte, dass Unternehmen auch mit Subventionen für Forschung und Entwicklung geködert werden. Es gibt Länder, die heute schon auf diese Weise Industriepolitik betreiben.

**Sie tun das nicht? Sie müssen doch irgendeine Kompensation anbieten. Bundesrat Ueli Maurer sagte in einem NZZ-Interview, er verrate nicht alle Zaubertricks, aber das Gesamtpaket für Unternehmen werde auch in Zukunft wettbewerbsfähig sein.**

Noch stochern wir da im Nebel. Mit dem Mindeststeuersatz wird der Ansatz, den Wettbewerb auch über die Steuern zu führen, infrage gestellt. Wir müssen überlegen, ob wir in Zukunft auch vermehrt Industriepolitik betreiben wollen. Die Schweiz hat bis heute davon abgesehen, was ich sehr begrüsse.

**Nun müssen Sie mit den Instrumenten spielen, die noch bleiben.**

Ja, die Schweiz wird sich alle Optionen überlegen müssen. Das Thema Forschungssubventionen zum Beispiel wird sicherlich diskutiert werden müssen. Und genau diese Massnahmen sind alles andere als transparent. Wenn ein Unternehmen Forschungssubventionen bekommt, wird das in der Regel nicht öffentlich. Der Fokus auf den Gewinnsteuersatz wäre nachvollziehbarer.

*Das Spiel verändert sich,  
weil die Spielregeln geändert  
wurden.*

**Es wird also intransparenter und komplexer?**

Es wird anspruchsvoller, davon bin ich überzeugt. Es ist ein komplexes Feld, obwohl alles erst einmal einfach tönt: Ein Minimalsteuersatz von 15 Prozent ist doch kein Problem – bis man sich der Konsequenzen bewusst wird.

**Wie gehen Sie mit diesen Konsequenzen um?**

Das Spiel verändert sich, weil die Spielregeln geändert wurden. Aber zu glauben, es gebe nachher keinen Wettbewerb mehr unter den Ländern und den Teilstaaten, ist einfach illusorisch. Unternehmen wissen, dass es diesen Wettbewerb gibt.

**Wird es im fiskalischen Bereich mehr versteckte Fouls geben?**

In Zukunft: Ja.

**Werden andere Kriterien an Bedeutung gewinnen? Rechtssicherheit, ein flexibler Arbeitsmarkt mit gut ausgebildeten Leuten ...**

Ja, es sind nicht nur die Steuern, auch die Regulation oder der Arbeitsmarkt spielen eine grosse Rolle. Unternehmen gehen dorthin, wo es für sie am attraktivsten ist. Gewisse grosse Länder haben das Gefühl, diese Selektion sei per se schon schlecht.

**Werden die Kriterien künftig neu gewichtet?**

Sicherheit dürfte an Bedeutung gewinnen. Dazu gehört auch Rechtssicherheit. Das Outsourcing – ganze Produktionsketten wanderten ja nach China ab –, könnte an Attraktivität verlieren. Ich höre heute oft, dass es eine Abkehr geben wird. Unternehmen wollen bestimmte Unternehmensteile wieder zurückholen, vielleicht nicht gerade in die Schweiz, aber nach Osteuropa, damit die Distanzen wieder kürzer sind.

**Um die Abhängigkeit von China zu senken? Wenn China hustet, steht die Welt still.**

Da findet gerade ein Umdenken statt. Das hat mit der Lieferkettenproblematik zu tun, aber auch mit der Sicherheit und mit der Qualität.

**Die G20-Staaten verfolgen neben der Mindeststeuer auch einen zweiten Ansatz der G7: Global agierende Konzerne sollen Steuern dort entrichten, wo der Umsatz anfällt.**

Das ist ein Vorstoss Goliath gegen David, Grosstaat gegen Kleinstaat. Mit dieser Idee, die Besteuerung dort stattfinden zu lassen, wo auch der Konsument ist, werden die grossen Staaten wie die USA mit 300 Millionen oder Deutschland mit

Anzeige

**myGW**  
So einfach kann es sein

**Das neue Kundenportal**  
Für alle Belange einen einzigen Account –  
übersichtlich und individuell nutzbar.

**Gebrüder Weiss**  
Transport und Logistik

[www.gw-world.com/de/mygw](http://www.gw-world.com/de/mygw)

80 Millionen Konsumenten gegenüber den kleinen Staaten wie der Schweiz deutlich bevorzugt. Die grossen Staaten versuchen, ihre Macht auszuspielen.

**Im Visier sind primär globale Techkonzerne, die in Ländern wie Irland eine eher symbolische Steuer zahlen.**

Die Problematik ist eine Folge der Digitalisierung. Deshalb müsste man auch genau dort ansetzen: Wieso versucht man nicht, eine Art Mehrwertsteuer für digitale Leistungen zu erheben? Da hätte ich nichts dagegen. Aber dass man die ganze Unternehmensteuer dorthin fliessen lassen will, wo der Konsum stattfindet, ist nicht richtig. Da stellt unser ganzes bisheriges System auf den Kopf. Die Idee mit der Besteuerung vor Ort soll erst einmal für die ganz grossen Firmen gelten. Im ersten Moment wäre die Schweiz davon noch kaum betroffen.

**Die Schweiz wäre nicht betroffen?**

Es geht um Firmen wie Amazon oder Google. Aktuell sollen die rund 100 grössten und profitabelsten Unternehmen der Welt erfasst werden. Aber es ist eine Illusion zu glauben, dass es bei den ganz grossen Unternehmen bleibt, wenn das System einmal eingeführt ist. Die Schwelle kann sinken. Wenn die Top 100 erfasst werden können, kann man auch 200 oder 1000 Firmen erfassen. Die Schwelle wird immer tiefer. Am Schluss haben die grossen Märkte das Recht, die Steuern bei sich anfallen zu lassen.

*«Die grossen Staaten versuchen, ihre Macht auszuspielen.»*

**Das klingt nach einem gigantischen Aufwand, um das auszuscheiden.**

Ich weiss noch nicht, wie das geschehen soll. Es dürfte aber von der Umsatzsumme pro Land abhängig gemacht werden. Amazon beispielsweise wird den Umsatz mit deutschen Kunden aus seinen Büchern ablesen können. Dann ist man quasi bei einer Steuer auf dem Umsatz. Da frage ich mich schon, wieso man nicht einfach eine Mehrwertsteuer erhebt.

**Wären wir in der Ostschweiz, in St.Gallen davon betroffen?**

Die Ostschweiz selbst wäre vermutlich weniger betroffen. Aber die Schweiz insgesamt ist Sitz vieler internationaler Konzerne und wir würden wohl Steuersubstrat verlieren. Das ist ja die Motivation der grossen Länder, der G20-Staaten: Sie wollen mehr Steuersubstrat. Sei es mit der Minimalsteuer, sei es mit der Besteuerung vor Ort. Das ist für einen Kleinstaat per se nachteilig.

**Diese Entwicklung lässt sich wohl kaum aufhalten. Sollte die Schweiz also taktisch vorgehen: Keinen Widerstand leisten, aber die Spielregeln subtil beeinflussen?**

Die kleinen Staaten müssen sich zusammenschliessen und versuchen, ihre Interessen einzubringen und die Spielregeln zu beeinflussen, damit ein gewisser Spielraum bleibt.

**Spielraum, um unsere Vorteile ausspielen zu können.**

Der Schweiz als kleinem Land bleibt nichts anderes übrig. Wenn wir in einem grossen Spiel mitspielen wollen – und wir haben in der Wirtschaft eine bedeutende Rolle im Vergleich zu unserer Grösse –, dann müssen wir uns Vorteile erkämpfen können.

**Welche Vorteile können das sein?**

Vorteile bei der Regulierung, Vorteile bei der Effizienz, Vorteile bei der Sicherheit – das müssen wir ausspielen können. Sonst verlieren wir die wirtschaftliche Potenz, die wir heute haben.

**Viele Kantone haben ähnliche Probleme zu lösen. Suchen die kantonalen Finanzdirektoren gemeinsam nach Strategien?**

Im Moment finden die Diskussionen auf Stufe Bund statt, bei denen die Kantone eingebunden werden. In einem ersten Schritt müssen zuerst verschiedene Detailfragen geklärt werden wie beispielsweise die Bemessungsgrundlage der OECD gerechnet wird. In der Schweiz gelten wir mit der Unternehmenssteuer nicht viele Vorgänge ab, wir haben dafür noch zusätzliche Gebühren und Abgaben.

**Und die packt man künftig einfach in die Steuern?**

Das muss man sich überlegen. Die Steuern werden etwas höher, aber dafür sind die Unternehmen von gewissen Abgaben und Gebühren befreit, weil sie nun in der Unternehmenssteuer abgebildet sind.

**Vieles ist also noch unklar.**

Auf Stufe Bund gibt es Arbeitsgruppen mit den Kantonen, da sind wir aber noch im Status von Planspielen. Wir müssen zuerst einmal wissen, wie die OECD, die ja zuständig ist, die Ideen am Schluss umsetzt.





Der St. Galler Regierungspräsident Marc Mächler muss die OECD-Steuerreform möglichst clever adaptieren.

#### **Sie arbeiten also noch für die Galerie?**

Nein, die Planspiele sind wichtig, damit wir nachher rasch reagieren können. Wir sollten jetzt schon diskutieren, ob wir am Schluss auch Industriepolitik machen und etwa Subventionen im Forschungs- und Entwicklungsbereich ermöglichen. Diese Überlegungen müssen wir machen, auch wenn sie nicht sehr sympathisch sind.

#### **Mit den absehbaren versteckten Subventionen wird der Wettbewerb unter den Kantonen eher angeheizt. Oder wird es ein Gentlemen's Agreement geben, um das zu verhindern?**

Auf Schweizer Ebene müssen wir sicher ein «Level Playing Field» anstreben, also gleiche Wettbewerbsbedingungen für alle schaffen. Wir werden fair untereinander klären, welche Massnahmen zulässig sind, welches die No-Gos sind und definieren, mit welchen Instrumenten auch in Zukunft ein Wettbewerb stattfinden kann.

#### **Künftig werden weichere Faktoren eine grössere Rolle spielen: Wo ist jemand unkompliziert und schnell mit Subventionen zur Hand?**

Der Steuerwettbewerb ist nicht alles, aber er ist ein Element neben vielen anderen. Wenn ein Standort ein neues Unter-

*«Investitionen, die uns langfristig weiterbringen, müssen nach wie vor möglich sein.»*

nehmen anziehen will, geht es ja auch um die Verfügbarkeit von Land, die Frage, wie rasch man zu Bewilligungen kommt oder wie rasch Projekte realisiert werden können. Das sind sehr wichtige Faktoren. Der Steuersatz bleibt aber ein wichtiges Puzzleteilchen.

#### **Aber nicht der alleinseeligmachende Faktor?**

Der Steuersatz ist ein sofort ersichtlicher Faktor. Bei Neuan siedlungen lässt sich ein Unternehmen von Beratern eine Shortlist von möglichen Standortorten machen. Ein Steuersatz ist da ein relevanter und vorentscheidender Faktor. Wer nicht auf der Shortlist ist, dessen andere Qualitäten kommen gar nicht mehr zum Tragen.

#### **Abgesehen von den Unternehmenssteuern: Wie steht der Kanton St.Gallen finanziell da?**

Aktuell geht es uns gut. Mittelfristig müssen wir unsere Hausaufgaben machen.

#### **Das klingt erstaunlich entspannt, jonglieren Sie doch mit vielen Bälle gleichzeitig: Sie müssen das Steuersystem ändern, der Finanzplan geht von Defiziten bis 150 Millionen pro Jahr aus, und die Pandemie reisst weitere Löcher in die Kasse. Zudem hat der Kantonsrat ein Sparpaket von 120 Millionen Franken beschlossen.**

Natürlich hatte die Pandemie grosse Auswirkungen auf unsere Staatsfinanzen. Unmittelbare, weil wir die Wirtschaft und die Gesellschaft unterstützen mussten. Aktuell geben wir deutlich mehr Geld aus als wir einnehmen – das ist auch gewünscht. Die öffentliche Hand muss antizyklisch handeln. Es ist richtig, wenn wir jetzt Geld ausgeben. Aber langfristig können wir das nicht machen. Die öffentliche Hand muss sich aus diesen Unterstützungsprogrammen wieder zurückziehen können, und sie muss die entstandenen Schulden mittel- und langfristig auch wieder abtragen können. Das kann aber nicht gleichzeitig, sondern nur zeitverschoben passieren.

#### **Also bleibt es bei negativen Budgets?**

Im Kanton St.Gallen budgetieren wir für die Jahre 2022 bis 2024 ein Defizit zwischen 160 bis 220 Millionen Franken. Die Defizite sind grösser, weil die Corona-Pandemie auch zu

steuerlichen Ausfällen führte. Bei den juristischen Personen kommt dieser Effekt mit mindestens einem Jahr Verzögerung.

### **Verluste können ja über mehrere Jahre geltend gemacht werden.**

Genau. Auch bei den natürlichen Personen gibt es aufgrund der erhöhten Arbeitslosigkeit eine zeitliche Verzögerung.

### **Können Sie mit dem Sparauftrag des Kantonsrats leben?**

Auf lange Sicht müssen wir den Haushalt wieder ins Gleichgewicht bringen. Ich gehe mit dem Kantonsrat einig, dass wir Sparmassnahmen in die Wege leiten müssen. Wir hatten unterschiedliche Ansichten zur Frage, wie schnell das gemacht werden muss. Der Kanton hat 1,3 Milliarden Franken auf der hohen Kante, deshalb wollte ich erst mehr über die langfristigen Auswirkungen wissen. Es gibt jetzt Anzeichen dafür, dass uns die Corona-Krise vielleicht gar nicht so lange schaden wird, wie es ursprünglich den Anschein machte. Deshalb hätte ich im ersten Moment 60 Millionen gespart und je nach Bedarf mit weiteren Massnahmen angemessen reagiert.

### **Der Kantonsrat wollte mehr einsparen.**

Der Kantonsrat hat entschieden. Wir sind nun daran, den Auftrag umzusetzen, und werden 2022 erst 40 Millionen, 2023 dann 80 Millionen und ab 2024 schliesslich 120 Millionen Franken einsparen. Gut an diesem Modell, und da bin ich wieder im Einklang mit dem Kantonsrat, ist die zeitliche Staffelung.

### **Wie stellt man ein intelligentes Sparprogramm zusammen, ohne sich dauerhaft zu schaden?**

Die Kunst wird sein, ein relativ ausgewogenes Paket zu schnüren. Ein Paket, und das ist wichtig, das uns nicht die Zukunft verbaut. Investitionen, die uns langfristig weiterbringen, müssen nach wie vor möglich sein. Deshalb wird ein Sparpaket nicht das «Abwürgen des Staats» bedeuten, wie das die Gegner kolportieren.

### **Sondern?**

Ein Rückführen ins Gleichgewicht, damit wir nicht mehr ausgeben, als wir einnehmen. Alle Departemente haben den Auftrag bekommen, Einsparmöglichkeiten zu suchen, gewisse Dinge vielleicht günstiger zu produzieren oder einzukaufen. Da gibt es durchaus Spielräume, bei einem Haushalt von 5,5 Milliarden sind 120 Millionen gut zwei Prozent. Ich bin zuversichtlich, dass wir das hinbekommen. Aber selbstverständlich wird es die eine oder andere Massnahme darunter haben, die politisch kontrovers diskutiert werden wird.

### **St.Gallen hat eine unterdurchschnittliche Ressourcenkraft. Der Kanton braucht eigentlich mehr gut betuchte natürliche Personen und mehr margenträchtige Unternehmen.**

Wir haben einen Postulatsauftrag, der lautet «Vom Nehmer zum Geberkanton». Leider ist es nicht realistisch, dass der Kanton St.Gallen schnell in diese Position kommt, eine überdurchschnittliche Ressourcenstärke erreicht und keinen

Anzeige

WELCOME TO

BOFFI STUDIO

FRAUENFELD

«Mit Kompetenz und Leidenschaft realisieren wir zeitlose Räume, welche auch Ihre Persönlichkeit auf authentische Weise inszenieren und reflektieren»



BESUCHEN SIE  
UNSEREN SHOWROOM  
IN FRAUENFELD

[www.boffi-frauenfeld.ch](http://www.boffi-frauenfeld.ch)




Finanzausgleich mehr beanspruchen muss. Aktuell sind wir bei einer Ressourcenkraft von etwa 80 Prozent des schweizerischen Durchschnitts. In den letzten Jahren konnten wir das aber kontinuierlich etwas verbessern. Es zeichnet sich ab, dass wir in den nächsten Jahren die Ressourcenkraft weiter erhöhen können.

#### Wie denn?

Wir müssen für die Zukunft Innovation zulassen und fördern. Deshalb ist für uns die Zusage des Bundes, dass St.Gallen ein Standort des Innovationsparks wird, ein wichtiges Signal.

*«Es ist richtig, wenn wir jetzt Geld ausgeben. Aber langfristig können wir das nicht machen.»*

#### Die Ostschweiz ist nun auch auf der Landkarte.

Auf bisherigen Karten der Innovationsparks war die Ostschweiz eine Wüste. Das bildet die Realität nicht annähernd ab. Innovation findet ja nicht nur dort statt, wo es Innovationsparks gibt – das wäre ja katastrophal. Aber die Innovationsparks sind Leuchttürme, die es braucht, um sichtbar zu machen, was alles abgeht.

#### Ist der geplante Innovationspark nur ein Symbol oder bringt er auch konkret etwas?

Der Innovationspark muss direkt etwas einbringen. Die Idee der Innovationsparks ist ja, dass der Wirtschaft Erkenntnisse aus Hochschulen und Forschungsinstitutionen wie etwa der Empa schneller und unmittelbarer zur Verfügung gestellt werden können. In St.Gallen ist es ein USP, dass wir das Wissen des Kantonsspitals einbringen können. Deshalb wollen wir für den Medizinalbereich attraktiv sein. Mit dem Startfeld haben wir einen Anknüpfungspunkt, hier sind erste Erfolge ja sichtbar, darauf können wir aufbauen.

#### Darüber hinaus wollen Sie neue Unternehmen ansiedeln?

Wir müssen attraktiv sein für Ansiedlungen in Bereichen, von denen wir das Gefühl haben, dass sie unseren Standort weiterbringen. Das müssen tatsächlich margenträchtige Bereiche sein. Darum ist für St.Gallen auch der IT-Cluster so wichtig, denn hier gibt es eine hohe Wertschöpfung. Bei Ansiedlungen schauen wir darauf, welche Branchen wir wollen. Es gibt Bereiche, die – wenn man die Marge betrachtet – wenig bringen. Wenn man dann noch Steuererleichterungen gewährt, schaut in der Summe eigentlich gar nichts raus. Das würde unsere Ressourcenstärke sogar noch schwächen.

#### Also betreibt der Kanton jetzt schon ein bisschen Industriepolitik. Er steuert, wer sich ansiedeln soll.

Ganz im Kleinen Ja. Wir müssen all unsere Trümpfe dort einsetzen, wo es aus Sicht der Ressourcenstärke auch sinnvoll ist.

## Planen, adaptieren und entscheiden

**Manuela Müller-Krapf (\*1974) ist als Senior-Management-Supporterin Teil der Geschäftsleitung von Raiffeisen Schweiz. Nach einer Banklehre bei der UBS war die Bernhardzellerin erst Assistentin des CFO von CH Media, liess sich zur Direktionsassistentin, zur Marketingfachfrau und zur Betriebsökonomin weiterbilden und wechselte dann 2018 zu Raiffeisen Schweiz.**



#### Manuela Müller, was reizt Sie an Ihrer Tätigkeit?

Im Kontakt mit unterschiedlichsten Menschen aller Hierarchiestufen einer Unternehmung zu stehen und dabei mittendrin dabei zu sein! Das Top-Management einer systemrelevanten Bank zu unterstützen, verlangt Flexibilität, einen Blick für Details und Verständnis für das grosse Ganze. Langeweile oder Routine gibt es nicht – dafür wartet jeder Tag mit einer neuen Herausforderung, die es mir möglich macht, selbst zu wachsen.

#### Auf welchen Meilenstein in Ihrer beruflichen Laufbahn sind Sie besonders stolz?

Meine Ruhe, Gelassen- und Belastbarkeit gründen wohl in meiner Vergangenheit als junge Dreifachmutter. Nur mit exakter Planung, grosser Flexibilität und zielstrebigem Entscheidungen konnte ich mein Familienleben und mein berufliches Weiterkommen in Einklang bringen. Zu meinem heutigen Verantwortungsbereich gehört auch die Mitarbeit an der jährlichen Generalversammlung von Raiffeisen Schweiz. Das führt einen nicht nur mit allen Sprachregionen zusammen, sondern auch mit hunderten Teilnehmern, Wünschen und Ideen, die unter einen Hut gebracht werden müssen. Im letzten Jahr etwa musste der Event wegen Corona innert Wochen virtuell aufgelegt werden. Das wir schliesslich die Veranstaltung aus einem «Fernsehstudio» in St.Gallen gesendet haben, wird immer ein Highlight bleiben.

#### Welchen Vorteil bietet für Sie das Netzwerk «Leaderinnen Ostschweiz»?

Ich schätze den Austausch mit den Frauen in einem fast schon privaten Rahmen. Auf unkomplizierte Art kann man neue Kontakte knüpfen, erhält Informationen zu anderen Tätigkeiten und darf Teil eines herzlichen Netzwerks sein.

Text: Philipp Landmark

Bilder: Marlies Thurnheer, 123rf